



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - الجزائر -

قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية - دراسة ميدانية بولاية أم البواقي -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص تنظيم العمل
وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة

تحت إشراف :

أ.د. نورة قنيقة

إعداد الطالب :

شبيلى بلقاسم

أعضاء لجنة المناقشة :

اللقب واسم الأستاذ	الرتبة	مؤسسة الانتساب	الصفة
بوزيد نبيل	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	رئيسا
قنيقة نورة	أستاذة التعليم العالي	جامعة أم البواقي	مشرفا ومقررا
عامر نورة	أستاذة محاضر - أ	جامعة أم البواقي	عضوا مناقشا
قرزیز محمود	أستاذ التعليم العالي	جامعة برج بوعريرج	عضوا مناقشا
بن بعطوش احمد عبد الحكيم	أستاذ محاضر - أ	جامعة باتنة 1	عضوا مناقشا
بوخيظ سليمة	أستاذة محاضر - أ	جامعة المسيلة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - الجزائر -

قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية - دراسة ميدانية بولاية أم البواقي -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص تنظيم العمل
وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة

تحت إشراف :

أ.د. نورة قنيفة

إعداد الطالب :

شبيلي بلقاسم

أعضاء لجنة المناقشة :

اللقب واسم الأستاذ	الرتبة	مؤسسة الانتساب	الصفة
بوزيد نبيل	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	رئيسا
قنيفة نورة	أستاذة التعليم العالي	جامعة أم البواقي	مشرفا ومقررا
عامر نورة	أستاذة محاضر - أ	جامعة أم البواقي	عضوا مناقشا
قرزیز محمود	أستاذ التعليم العالي	جامعة برج بوعريرج	عضوا مناقشا
بن بعطوش احمد عبد الحكيم	أستاذ محاضر - أ	جامعة باتنة 1	عضوا مناقشا
بوخيظ سليمة	أستاذة محاضر - أ	جامعة المسيلة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019



شكر وتقدير

بعد أن أنعم الله تعالى علي بإتمام هذه الرسالة أشكر العلي القدير الذي أتم علي نعمته وفضله وأحمدته حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه، واصلي وأسلم على من لا نبي بعده:

ومن باب رد الجميل ولو بالكلمة الطيبة لأنه من لا يشكر الناس لا يشكر الله

يطيب لي بعد سنين من البحث العلمي أن أجزي الشكر الجزيل للمشرفة علي هذه الأطروحة الأستاذة الدكتورة: **قنيفة نورة** التي جادت بوقتها وجهدها بالنصح الحكيم والتوجيه السديد في سبيل إفادتي وإثراء هذه الرسالة مما كان له الأثر الكبير في اكملها.

والشكر موصول للأستاذة الفضلاء أعضاء لجنة المناقشة:

- الأستاذ الدكتور: **بوزيد نبيل**

- الأستاذ الدكتور: **قرزیز محمود**

- الدكتورة: **عامر نورة**

- الدكتور: **بن بعطوش أحمد عبد الحكيم**

- الدكتورة: **بوخيظ سليمة**

الذين تكرموا بقراءة هذه الأطروحة وبذلوا من ووقتهم وجهدهم، وقبول مناقشتها

متمنيا من العلي القدير أن يخص هذا العمل بالقبول والنجاح.

وشكرا أسمى لكل ممرض كان محور هذا البحث ولم ييخل بمعلومة مهما كان وضعه المهني

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد.

- بلقاسم شبيلي -

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	بسملة
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والأشكال
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
-6-	تمهيد
-7-	1. إشكالية الدراسة
-13-	2. أهمية الدراسة
-15-	3. أسباب اختيار الموضوع
-16-	4. أهداف الدراسة
-16-	5. الإطار المفاهيمي للدراسة
-24-	6. الدراسات السابقة
-25-	1.6 الدراسات المحلية
-26-	2.6 الدراسات العربية
-31-	3.6 الدراسات الأجنبية
-33-	ملخص الفصل

الفصل الثاني : العدالة التنظيمية

-36-	تمهيد
-37-	1. العدالة.. بحث في المعنى
-38-	1.1 العدالة في الفكر الديني
-40-	2.1 العدالة في الفكر الفلسفي
-42-	2. العدالة التنظيمية
-48-	1.2 مقومات العدالة التنظيمية
-49-	2.2 أبعاد العدالة التنظيمية
-66-	3.2 أهمية العدالة التنظيمية
-69-	3. تطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري
-75-	4. نظريات العدالة التنظيمية
-92-	5. علاقة القيادة بالعدالة التنظيمية
-92-	1.5 تعريف القيادة
-93-	2.5 عناصر القيادة
-95-	3.5 نظريات القيادة
-98-	4.5 أنماط القيادة
-101-	5.5 أهمية القيادة
-102-	6.5 علاقة القيادة بالعدالة التنظيمية
-105-	ملخص الفصل

الفصل الثالث: رأس المال البشري

-108-	تمهيد
-109-	1. رأس المال البشري
-109-	1.1 الاهتمام التاريخي برأس المال البشري
-110-	2.1 مكونات (أبعاد) رأس المال البشري
-120-	3.1 أهمية رأس المال البشري
-123-	4.1 خصائص رأس المال البشري
-127-	5.1 نظرية رأس المال البشري
-135-	6.1 نقد نظرية رأس المال البشري
-137-	7.1 قياس رأس المال البشري
-138-	2. التنمية البشرية
-138-	1.2 التنمية
-142-	2.2 التنمية البشرية
-146-	3.2 وسائل تنمية رأس المال البشري
-154-	4.2 محددات تنمية رأس المال البشري
-158-	5.2 أبعاد تنمية رأس المال البشري
-161-	6.2 أهمية الاستثمار في رأس المال البشري
-164-	ملخص الفصل



الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة: مجالات ومنهج الدراسة	
-167-	تمهيد
-168-	1 . فرضيات الدراسة
-170-	2 . مجالات الدراسة
-170-	1.2 المجال المكاني
-171-	2.2 المجال الزمني
-175-	3.2 المجال البشري
-177-	3 . منهج البحث المستخدم في الدراسة
-178-	4 . مجتمع البحث وعينة الدراسة الاستطلاعية
-181-	5 . أدوات الدراسة وجمع البيانات
-181-	1.5. الملاحظة
-182-	2.5. المقابلة
-183-	3.5. الاستمارة
-186-	4.5. الوثائق والسجلات
-186-	5.5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
-187-	ملخص الفصل



الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية	
-190-	تمهيد
-191-	أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
-191-	1. البيانات الأولية لأفراد العينة
-198-	2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
-235-	3. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
-264-	4. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة
-285-	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة
-285-	1. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
-285-	1.1 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى
-299-	2.1 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية
-312-	3.1 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة
-321-	ثالثاً: النتيجة العامة للدراسة
-322-	رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المداخل النظرية
-327-	خامساً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
-333-	توصيات الدراسة
-335-	خاتمة
-337-	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1 - 2)	يمثل مقارنة أوجه العدالة التنظيمية بين المداخل الإدارية المختلفة	-74-
(2 - 2)	يوضح إدراك العاملين للعدالة	-77-
(3 - 1)	يمثل النموذج الانتقالي رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة	-125-
(3 - 2)	يبين مراحل التطور التاريخي لمفهوم التنمية	-141-
(4 - 1)	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب التصنيف	-176-
(4 - 2)	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة	-178-
(4 - 3)	يمثل نسبة العينة في كل مستشفى	-180-
(5 - 1)	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	-191-
(5 - 2)	يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	-192-
(5 - 3)	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	-193-
(5 - 4)	يوضح الوضعية المهنية للمبحوثين	-195-
(5 - 5)	يبين عدد سنوات الخبرة المهنية للمبحوثين	-195-
(5 - 6)	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي	-197-
(5 - 7)	يبين مدى تحفيز الأجر لبذل مزيدا من الجهد لدى المبحوثين	-198-
(5 - 8)	يبين مدى دافعية جدول العمل المناسب للأداء الجيد	-200-
(5 - 9)	يوضح دور المكافآت في تنمية الرغبة على الأداء الجيد	-201-
(5 - 10)	يوضح مدى تناسب أعبائي وواجباتي الوظيفية لإمكانياتي	-202-
(5 - 11)	يبين تساوي راتبي مع رواتب الآخرين الذين يبذلون الجهد نفسه في مؤسسات أخرى يحفزني على الأداء الجيد	-204-
(5 - 12)	يبين توزيع المسؤوليات الوظيفية بصورة عادلة ينمي الرغبة في الأداء الفعال	-205-
(5 - 13)	يوضح عدالة إجراءات الترقية المتبعة في المؤسسات تدفعني إلى تطوير مهاراتي في الأداء	-206-
(5 - 14)	يوضح مدى تأثير التأخير في الترقية على المردود الوظيفي	-208-
(5 - 15)	يوضح مدى استخدام الوسائل التكنولوجية لتطوير مهارات الممرضين	-209-

(5 - 16)	يوضح مدى إتاحة المؤسسة فرص إنجاز مهام متنوعة والتي تعطي خبرات إضافية للمرضين	-210-
(5 - 17)	تماشي البرامج التكوينية مع الاحتياجات المعرفية للمرضين يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة	-212-
(5 - 18)	تكسب عملية التدريب والتكوين المرضين القدرة على حل مشكلات العمل	-213-
(5 - 19)	يمثل تنظيم ورشات عمل بين الوحدات لتساهم في زيادة معارف ومهارات المرضين	-215-
(5 - 20)	يبين مدى توفير الحوافز المعنوية لتنمية معارف المرضين	-216-
(5 - 21)	يوضح عدالة توزيع الدورات التكوينية لتنمية مهارات المرضين	-217-
(5 - 22)	تبين مدى الشعور بتحسين بفضل عملية التكوين	-219-
(5 - 23)	يوضح علاقة نظام التدريب بعملية الترقية بالمؤسسة	-220-
(5 - 24)	يبين مدى استجابة نظام التدريب لتطلعات وأهداف المرضين	-221-
(5 - 25)	يوضح تلقي المرضين تدريباً قبل قيامهم بمهامهم جديدة لتحسين أدائهم	-222-
(5 - 26)	يبين مدى حرص المؤسسة على تحديد مهام المرضين حسب المعرفة والمهام من أجل أداء أفضل.	-223-
(5 - 27)	يبين مدى امتلاك المرضين للخبرة العالية في مجال الأعمال المخصصة لهم	-224-
(5 - 28)	ينمي التخطيط قدرة المرضين على تحسين مستوى أدائهم.	-226-
(5 - 29)	يوضح شكوى بعض المرضين من التأخير في الترقية مما يؤثر على مردودهم	-227-
(5 - 30)	يبين نظام الحوافز الذي تعتمد المؤسسة يؤدي إلى زيادة الأداء.	-228-
(5 - 31)	يبين الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة تنمي الرغبة في بذل المزيد من الجهد.	-230-
(5 - 32)	يبين التأمينات الصحية التي تعتمد عليها المؤسسة تنمية الرغبة في تطوير والابتكار.	-231-
(5 - 33)	يبين مدى حرص المرضين على استعمال الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفعالية	-232-
(5 - 34)	يوضح مدى إحساس المرضين بالأمن والاستقرار في العمل مما يحفزهم على الأداء الجيد	-233-

(5 - 35)	يوضح عدالة الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة الاستشفائية تحفز على الأداء الجيد	-235-
(5 - 36)	يوضح تطبيق القرارات الإدارية على كل المرضى بلا استثناء يدفعهم لبذل الجهد في أداء المهام	-236-
(5 - 37)	يجمع رئيسي المباشر المعلومات الكافية والدقيقة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	-237-
(5 - 38)	يبين مدى حرص الرئيس المباشر على إبداء رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	-238-
(5 - 39)	يبين مدى حرص المدير على الاستماع للمقترحات الخاصة بالعمل مما ينمي الرغبة في الإبداع	-239-
(5 - 40)	يوضح أهمية شرح المدير للقرارات بتفاصيل إضافية مما يسهل عليهم أداء وظيفتهم	-240-
(5 - 41)	يسمح المشرف للمرضى بإبداء آرائهم حول القرارات التي يصدرها ينميهم في مجال وظيفتهم	-241-
(5 - 42)	نتائج القرارات المتخذة بحق المرضى يرونها عادلة دوما مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد	-242-
(5 - 43)	يوضح مدى اهتمام المؤسسة الاستشفائية باستقطاب الخبرات للرفع من مستوى أداء العاملين	-243-
(5 - 44)	يوضح مدى حرص المدير على رسم الخطط للعمل المطلوب استعداد لكل عام من أجل الارتقاء بالمؤسسة	-244-
(5 - 45)	يوضح مدى استخدام المدير إجراءات العقاب بدل إجراءات الثواب مما يسهم في تراجع الأداء	-245-
(5 - 46)	يوضح مدى اتخاذ المدير للقرارات الحاسمة في الوقت المناسب	-247-
(5 - 47)	يوضح مدى تأكيد المدير على أهمية إنجاز الأعمال في وقتها مما يحفز المرضى على إنجاز مهامهم	-248-
(5 - 48)	يمثل اهتمام المدير بعملية التخطيط والتدريب لتنمية مهارات المرضى الجدد مهنيًا	-249-
(5 - 49)	يوضح أن عملية التوظيف تتم بصورة عادلة مما يكسب المرضى الثقة بالمؤسسة الاستشفائية	-250-

(5 - 50)	يوضح اعتماد المؤسسة الاستشفائية على تكنولوجيا المعلومات للإعلان عن التوظيف قصد البحث عن مترشحين أكفاء	-251-
(5 - 51)	يوضح مدى استخدام المؤسسة الاستشفائية لمعايير دقيقة وفعالة في اختيار الأفراد المؤهلين للوظيفة قصد تقديم خدمات أفضل	-252-
(5 - 52)	يوضح مدى وضع برامج تدريبية وتنموية لتنمية معارف ومهارات الممرضين	-253-
(5 - 53)	يوضح تحديد أهداف التدريب لتنمية مهارات الممرضين	-254-
(5 - 54)	يوضح مدى تبني المستشفى أسلوب التدريب الذي يقوم به أصحاب الخبرة في العمل لتنمية مهارات الممرضين	-255-
(5 - 55)	يوضح مدى تركيز إدارة المستشفى على التطوير والتعليم المستمر لاكتساب مهارات جديدة	-256-
(5 - 56)	يمثل تشجيع المؤسسة للممرضين المميزين والمبدعين	-257-
(5 - 57)	يمثل مدى اعتماد المؤسسة على مدربين أكفاء لتحسين مستوى الأداء	-258-
(5 - 58)	يمثل مدى متابعة المؤسسة الاستشفائية لأساليب العمل الجديدة التي تم التدريب عليها من طرف الممرضين.	-259-
(5 - 59)	يبين مدى حرص المدير على متابعة كل جديد لالارتقاء مهنيًا وأكاديميًا بمصلحة المؤسسة	-260-
(5 - 60)	يبين مدى حرص المدير على نشر ثقافة التعاون بين الممرضين من أجل تطوير الخدمات المقدمة	-261-
(5 - 61)	يبين قيام المؤسسة الاستشفائية بإجراء فحوصات طبية بصورة مستمرة للتأكد من سلامة عاملاتها من الأمراض وحمايتهم.	-262-
(5 - 62)	يمثل مدى معاملة المدير لكل الزملاء بنفس القدر من الاحترام لتنمية رغبتهم في تطوير أدائهم	-264-
(5 - 63)	يمثل مدى حرص المدير على معاملة الممرضين بطريقة تحفظ كرامتهم يحفزهم على أداء أفضل لوظيفتهم	-265-
(5 - 64)	يمثل مدى معاملة المدير لكل الممرضين بود واحترام عند اتخاذ قرارات العمل يكسبهم ثقة بقدراتهم	-266-
(5 - 65)	يوضح مدى مناقشة المدير لمضامين القرارات الخاصة بالعمل يساهم في تعزيز ثقة الممرضين بقدراتهم.	-267-

(5 - 66)	يوضح مدى شرح الرئيس المباشر أي قرار يخص وظيفة الممرض مما يجعله يؤديها بطريقة جيدة	-269
(5 - 67)	يبين مدى اهتمام إدارة المستشفى بالتظلمات والانشغالات التي ترفع لها من قبل الممرضين يزيد من ولائهم لمؤسستهم	-270
(5 - 68)	يبين تجنب المدير للتعليقات غير الالاقعة عند التحدث مع الممرضين مما يكسبهم الثقة بأنفسهم	-272
(5 - 69)	يوضح مشاركة المسؤولين الممرضين أفرانهم وأحزانهم ينمي لديهم روح الفريق	-273
(5 - 70)	يوضح حياد المسؤول في حسم المنازعات التي تحدث بين الممرضين ينمي ثقتهم فيه.	-274
(5 - 71)	يوضح مدى مساءلة المدير الممرضين ومحاسبتهم في حالة الخطأ والتقصير مما ينمي لديهم روح المسؤولية.	-275
(5 - 72)	يوضح مدى معالجة المدير المواقف التي يظهر فيها تدن في مستوى الأداء مما ينمي الرغبة لدى الممرضين في تحسينها.	-276
(5 - 73)	يمثل مدى تقييم البرامج التدريبية من خلال قياس مستوى تحسين أداء الممرضين.	-277
(5 - 74)	يبين تكون توجه إيجابي لدى الممرضين نحو العمل بعد عملية التدريب	-279
(5 - 75)	يبين ظروف العمل تدفع الممرضين إلى الأداء الجيدة.	-280
(5 - 76)	يوضح وجود هيكل تنظيمي مرن يسهل توزيع المعلومات على الممرضين مما يساعد على تحسين أدائهم.	-282
(5 - 77) ⁱ	يوضح الشعور بالفخر والاعتزاز بوظيفة التمريض.	-283

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
-1-	يمثل مخطط الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة	-79-
-2-	يوضح العوامل الدافعة لتحديد سلوك العامل	-82-
-3-	يبين محددات الرضا كما يراها العاملون	-84-
-4-	يبين المهارات الإدارية الرئيسية والمستويات الإدارية	-115-
-5-	يبين وسائل تنمية رأس المال البشري	-153-
-6-	يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	-192-
-7-	يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	-194-
-8-	يوضح عدد السنوات الخبرة المهنية للمبحوثين	-196-
-9-	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي	-197-
-10-	يبين مدى تحفيز الأجر لبذل مزيدا من الجهد لدى المبحوثين	-199-
-11-	يوضح مدى تناسب أعبائي وواجباتي الوظيفية لإمكانياتي	-203-
-12-	يبين توزيع المسؤوليات الوظيفية بصورة عادلة ينمي الرغبة في الأداء الفعال	-205-
-13-	تكسب عملية التدريب والتكوين الممرضين القدرة على حل مشكلات العمل	-214-
-14-	يوضح عدالة توزيع الدورات التكوينية لتنمية مهارات الممرضين	-217-
-15-	يبين مدى امتلاك الممرضين للخبرة العالية في مجال الأعمال المخصصة لهم	-224-
-16-	نتائج القرارات المتخذة بحق الممرضين يرونها عادلة دوما مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد.	-242-
-17-	يوضح مدى استخدام المدير إجراءات العقاب بدل إجراءات الثواب مما يسهم في تراجع الأداء	-246-
-18-	يمثل مدى معاملة المدير لكل الزملاء بنفس القدر من الاحترام لتنمية رغبتهم في تطوير أدائهم	-264-
-19-	يبين مدى اهتمام إدارة المستشفى بالتظلمات والانشغالات التي ترفع لها من قبل الممرضين يزيد من ولائهم لمؤسستهم.	-270-
-20-	يمثل مدى تقييم البرامج التدريبية من خلال قياس مستوى تحسين أداء الممرضين	-278-



-280-	يبين ظروف العمل تدفع الممرضين إلى الأداء الجيدة	-21-
-283-	يوضح الشعور بالفخر والاعتزاز بوظيفة التمريض	-22-

مقدمة

مقدمة:

تعد المنظمات في الحياة المعاصرة جزءاً لا يتجزأ من الحياة الاجتماعية فهي الوسط الذي يكون فيه العنصر البشري الفاعل والمتفاعل في أن واحد، كما يعتمد نشاط و حيوية المجتمعات على الكفايات المميزة لرأس مال هذه المنظمات والتي تساهم برقي و نهضة المجتمع، وقد بدأ الاهتمام المتزايد بإدراك أهمية تنمية العنصر البشري في العصر الحديث يأخذ أبعاده نتيجة التغيير المتسارع على بيئة المؤسسات، خاصة ما تعلق بإدارة المستشفيات على الوجه الخصوص والمشغلين بالقطاع الصحي، هذا الأخير الذي أصبح محل تساؤل وانتقاد وشك حول قدرة هذه المؤسسة على العمل بكفاءة و فعالية، فازدادت القناعة أن المشكلة الحقيقية التي تواجه المؤسسة الاستشفائية، تكمن في موردها البشري أكثر منها مشكلة إمكانات وموارد مادية، ففي ظل عالم الأعمال والخدمات المعاصرة المتميزة بالتغيير والديناميكية الذي يعتمد أساساً على تحقيق التميز والريادة في تقديم أجود الخدمات، أصبح لزاماً على المؤسسة الاهتمام برعاية عنصرها البشري والمساهمة بشكل دوري في تنميته، كونه يعتبر مورداً هاماً لها وأصلاً من أصولها غير المادية، إذ لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود رأس مال بشري مدرب مؤهل وماهر تعتمد عليه، وأن هذا المسعى يحتاج إلى عوامل أخرى يقع توفيرها على عاتق المؤسسة، يتمثل في مدى الاهتمام بهم من خلال التركيز على توفير ضوابط العدالة التنظيمية وتحقيق أبعادها.

ويعد هذا المفهوم من المواضيع الحديثة التي أثبتت مكانتها في العديد من المؤسسات، ذلك لأهمية الأثر الذي يحدثه شعور العاملين بالعدالة، أو عدم العدالة في مكان العمل، حيث يمكن أن يؤدي هذا الشعور إلى تراجع أو زيادة في الأداء، وأن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المؤسسة، وكذا زيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم بعد الاطمئنان

إلى سيادة العدالة بالمؤسسة.

وهو ما جعل موضوع العدالة التنظيمية يحظى بأهمية كبيرة في الآونة الأخيرة من طرف الباحثين كل حسب مجال تخصصه، في مقدمتهم علم الاجتماع كونها تمثل أحد أهم العوامل الواجب توفرها في المؤسسة والمحددة لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها معا.

ومن هذا المنطلق نتناول دراسة موضوع: "دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية لهيئة التمريض"، حيث قسمنا دراستنا إلى:

خمس فصول الثلاث الأولى منها نظرية أما الفصل الرابع والخامس فخصص للجانب الميداني للدراسة، بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة.

❖ **الفصل الأول: (موضوع الدراسة)** تمحور حول ضبط إشكالية الدراسة، مع تحديد أهمية وأسباب اختيار الموضوع، بالإضافة إلى التعريف بأهداف الدراسة مع التركيز على أبرز المفاهيم والمصطلحات المستعملة في دراستنا، كما تم التطرق أيضا لبعض الدراسات السابقة التي نرى أنها تناولت الموضوع أو أحد متغيراته.

❖ **أما الفصل الثاني** فقد جاء بعنوان: **العدالة التنظيمية: حيث قمنا بتقسيمه إلى:**

- بحث في معنى العدالة ثم التطرق إلى مفهوم وفلسفة العدالة في الفكر الديني والفلسفي.

- ماهية العدالة التنظيمية، من حيث مكوناتها وأهميتها، وأبعادها ثم تطرقنا إلى أهم النظريات التي تناولت المفهوم من خلال تركيزنا على مراحل تطورها في الفكر الإداري، كما تم التطرق إلى علاقة ودور القيادة بالعدالة التنظيمية.

❖ بينما الفصل الثالث والمعنون بـ: رأس المال البشري، فقد خصصنا القسم الأول منه إلى الاهتمام التاريخي والبدايات الأولى لظهور هذا المصطلح، كما تطرقنا أيضا لبعض التعاريف، ومكونات أبرز خصائص رأس المال البشري، ثم ركزنا على أهمية بعض النظريات والأساليب المعتمدة لقياس رأس المال البشري، في حين تضمن القسم الثاني والمعنون بـ التنمية البشرية من خلال عرض مفهوم وعناصر وسائل التنمية، كما تناولنا فيه أيضا أبعاد التنمية وأهمية الاستثمار في المال البشري.

❖ في حين خصص الفصل الرابع للإجراءات المنهجية للدراسة: عرضنا من خلاله فرضيات ومجالات الدراسة، بالإضافة إلى المنهج المستخدم مع التطرق إلى مجتمع البحث وعينة الدراسة وكيفية اختيارها، بالإضافة لأدوات جمع البيانات المستعملة، ثم طرقتنا إلى مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة للدراسة.

❖ أما بخصوص الفصل الخامس: فقد تم فيه عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال ما توصلنا إليه في ضوء الأدوات البحثية من استمارة، ومقابلة، ثم مناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة، ثم مقاربتها في ضوء المداخل النظرية المقترحة والمناسبة لموضوع دراستنا، مع عرض لأهم نتائج الدراسة وفق ذلك، كما ناقشنا أيضا هذه النتائج ومقارنتها بما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة.

وفي الأخير تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن يستفاد منها لتحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات العمومية على وجه الخصوص، ليلبيها تقديم خاتمة مناسبة خرجت بها الدراسة.

الفصل

الأول

موضوع الدراسة

تمهيد

1. إشكالية الدراسة
 2. أهمية الدراسة
 3. أسباب اختيار الموضوع
 4. أهداف الدراسة
 5. الإطار المفاهيمي للدراسة
 6. الدراسات السابقة:
 - 6-1- المحلية
 - 6-2- العربية
 - 6-3- الأجنبية
- ملخص الفصل

تمهيد:

يعتبر البعد الاستراتيجي في بناء المؤسسات الحديثة هو مدى اهتمامها بموردها البشري وأن ميزان فعاليتها التنظيمية في قدرتها على اكتشاف مكونات محركات سلوك العاملين لديها، لتحفيزهم على الأداء الفعال، باعتبارهم موردا هاما في الاستقرار التنظيمي لها.

من هذا المنطلق وقبل التعرض للجانب النظري لموضوع الدراسة الحالي وما يتعلق به من نظريات ومفاهيم، وكذا التعمق في كل ما يرتبط به من متغيرات، من أهمية وأهداف، وخصائص وأبعاد، وغيرها مما يمكن التطرق إليه، تطلبت دراستنا لموضوع:

"دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية"

حصرا للإشكالية الخاصة بالموضوع وإعطائها بعدا سوسيولوجيا من خلال عرض تساؤلات الدراسة، فرضياتها، أهميتها، وأبرز أسباب اختيار الموضوع، وكذا التطرق لبعض الدراسات السابقة والتي نرى أنها تمثل دعما لدراستنا في كثير من الجوانب، كما لابد من تحديد المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع، وتوضيحها قصد التوصل لتعريفات إجرائية لها حتى تتضح حدود الدراسة ويتبين إطارها العام.

1. إشكالية الدراسة:

يطلق البعض على عصرنا الحاضر تسمية عصر المنظمات، كونها تهيمن على مختلف مناحي حياة الإنسان، فالخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية التي يتمتع بها أو يستفيد منها الأفراد، تقدم من خلال أو بواسطة المنظمات المختلفة، هذا بالإضافة إلى أن نسبة عالية من أفراد المجتمع يعملون في بها، وقد أجمعت جل الدراسات والأدبيات المتعلقة بالمؤسسة أن فهم المنظمة وكيفية تنفيذها لأنشطتها يستدعيان فهم كيفية خلق الحقائق الاجتماعية فيها، فمن الحقائق المسلم بها أن المنظمات تنتج منتجات أو تقدم خدمات كما توزع المكانة الوظيفية والنفوذ والامتيازات المختلفة وعلى رأسها المزايا الوظيفية مادية كانت أو معنوية.

فبالإضافة لكون المؤسسة تركيبية معقدة من عناصر عديدة، مختلفة الطبيعة في الدور والأثر كل عنصر منها له دور متميز يجعل منه جزء لا يمكن الاستغناء عنه لأجل استقرارها وديمومتها، كما يمكن النظر إليها على أساس كيان اجتماعي أهم عناصره هو الفرد، فعليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وهذا لا يعني اعتبار أن المكونات الأخرى للمؤسسة ليست هامة ولكنها تعتمد هي الأخرى على موردها البشري.

وقد بدأ الاهتمام الجاد بالعنصر الإنساني أو البشري في المنظمات خلال العشرينيات من القرن الماضي، وأخذ هذا الاهتمام يتزايد بشكل مضطرد ومستمر، حتى أصبحت المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها تعتبر الفرد العامل عنصرا حاسما في نجاحها وتقدمها بل وأساس تطورها، فازداد التركيز أكثر فأكثر على موردها البشري واعتباره عماد ثروتها، ومن أبرز مصادر تحقيق ميزتها التنافسية، حيث تأكدت ضرورته تدريجيا لتصير حاجة ملحة ضمن المنظور

الاستراتيجي الكلي للمؤسسة، فجاء الاعتراف بأهمية الدور الذي يؤديه الفرد في نجاح المنظمات ما دفع ببعض الباحثين والأكاديميين والممارسين الإداريين خصوصا، على التركيز في دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في عمليات الأداء واعتبروا ان عملية اختيار الأفراد ذوي المهارة والقدرات العالية في العمل، لا تكفي وحدها لضمان إنجازها بالأسلوب والشكل المطلوبين، بل يحتاج الأمر إلى عوامل أخرى يقع توفيرها على عاتق المؤسسات، تتمثل على وجه الخصوص في زيادة وضرة الاهتمام بالأفراد، من خلال التركيز على دوافع ومحددات سلوكهم داخل المنظمة، لإرساء ضوابط العدالة التنظيمية، وتحقيق أبعادها ثم الحرص على تأكيدها في قناعات الموظفين بما يضمن خلق نوع من التوازن والقبول بين الأعباء الوظيفية والامتيازات المحققة، وكذا بين الجهود المبذولة وطرق وأساليب التوزيع العادل للاستحقاقات بين العاملين، ويقصد بها مدى تطبيق معايير النزاهة والإنصاف على مستوى التنظيم بمختلف أبعاده، وبالتالي بلورة نوع من التطابق والتماثل بين التوجهات الإنسانية والتنظيمية، لخلق نوع من الرضا الوظيفي لديهم، وتنميتهم مهنياً.

فمفهوم العدالة التنظيمية يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اهتمت بالعنصر البشري، بيد أن شعور العاملين بعدم العدالة في مكان العمل يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء مهما بلغت قوة ودرجة سائر عناصر العمليات الإدارية الأخرى.

وكغيرها من المؤسسات تسعى المؤسسة الاستشفائية الى تحديد نوعية وكمية الخدمات المقدمة ذات طابع نوعي و متميز للأفراد العاملين بها خاصة فئة الممرضين، لكونها المحرك الفعلي أو القوة التي من خلالها يمكن استثمار جميع الإمكانيات المادية الأخرى المتاحة في المؤسسة، وذلك باعتماد مجموعة من الأساليب كعمليات التعليم، التكوين والتدريب والتي لا تعتبر مجرد أدوار وظيفية توفرها المؤسسة، بل استراتيجية استشرافية تتبناها الادارة الغاية منها تحسين أداء وفاعلية

راس مالها البشري، للإسهام في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة الاستشفائية وللعاملين بها معا.

وبالنظر للدور الكبير والهام الذي يحتله راس المال البشري، بات حتما على المؤسسة إيجاد افضل الطرق للاستثمار فيه وتنميته معرفيا ومهنيا للاستفادة منه، لتحقيق الريادة والنجاح الذي تصبو اليه، فمن خلال عمليات استقطاب المؤسسة للممرضين عددا ونوعية من اجل خدمة اغراضها فالتسارع في ترغيبهم للبقاء بخدمتها وجعلهم يبذلون اكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لتحقيق أهدافها، بتنمية قدراتهم واكسابهم معارف ومهارات جديدة، ومساعدتهم على ان يكونوا جماعة أو فرق عمل متعاونة، كما تسعى لتوفير بيئة عمل مرضية، من خلال ارساء شروط وقواعد عادلة وسليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية تحترم فيها مشاعره وميولاته، وتسانده في تحقيق ذاته، وإن تدعمه في حل مشاكله الخاصة، أو المتعلقة بالجانب المهني، بالإضافة لضرورة اهتمامها برعايته صحيا ووظيفيا، وهو ما يعبر عنه اجمالا بعناصر تنمية راس المال البشري بالمؤسسة، والذي ازداد به الاهتمام أكثر كونه يحظى بمكانة كبيرة، وهو أحد العوامل الهامة والمؤثرة على كفاءة الأداء المهني بالمؤسسة، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة، ينخفض رضاهم الوظيفي وتتغير سلوكياتهم، ويتراجع الالتزام والأداء بصفة عامة، وخلافا لذلك فإن ارتفاع إحساسهم بالعدالة وما تؤول إليه من مخرجات سلوكية بناء على أبعادها التنظيمية، يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المؤسسة، كما تتبعها زيادة قناعاتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء في أدائهم بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة.

وهذا ما أكدّه **Brown**¹ على ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري بقوله:

"إن رأس المال البشري غير المستثمر كالذهب غير المستخرج".²

فالعدالة التنظيمية تعد من المفاهيم التي يركز عليها الفكر الإداري الحديث كقيمة اجتماعية يؤدي غيابها إلى مخاطر تهدد المؤسسة والفرد معاً، وأن عدم إدراكها يؤدي إلى ممارسات سلبية كنقص الولاء، وزيادة معدل دوران العمل، وانخفاض الدافعية نحو الوظيفة أو النية في تركها كلياً، فعدم توفر قواعد ومبادئ العدالة التنظيمية يؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم، فالمؤسسة التي تتبنى سياسات تنظيمية قائمة على البيروقراطية بمفهومها السلبي، في تكريس المحسوبية والجهوية، واعتماد مشاعر الظلم والتهديد المستمر لعاملها تحمل بذور فنائها أو زوالها وعدم استمراريته تنظيمياً.

إن دراسة موضوع دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال البشري، يتعدى مجرد البحث في مدى تأثير أبعادها الممثلة في (عدالة توزيعية - عدالة إجرائية - عدالة تعاملات) على عملية تنمية العنصر البشري في المؤسسة الاستشفائية، بل تكمن الأهمية القصوى على ضرورة التحول من التركيز على الوظيفة بمختلف أبعادها إلى التركيز على الموظف بما يحمل من معان إنسانية ومكتسبات معرفية ومهارات وظيفية، على اعتبار أن العنصر البشري هو المحور الأساسي ضمن اهتمامات المنظومة الإدارية للمؤسسة، وتنميته تعني إضافة نوعية لما يحمله من طاقات كامنة وقدرات قابلة للتعليم والتدريب، مع ضرورة اكتسابه معارف جديدة من أجل الارتقاء به مهنيًا وتحفيزه

1 - نورمان أو. براون: باحث في تاريخ العصور الكلاسيكية وكاتب أمريكي، ولد في 25 سبتمبر 1913 بالمكسيك، وتوفي في 2 أكتوبر 2002 في سانتا كروز في الولايات المتحدة.

2- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الواحد والعشرون، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999، ص126.

على الإبداع، لخلق وروح المبادرة لديه بتحميله المسؤولية والعمل الجاد بالمؤسسة، كما تجدر الإشارة في هذا السياق أن معظم الباحثين من أمثال "أدمز"، "شولدرز" و"بيكر" جاءت أبحاثهم لتركز على إبراز العناصر التي تتحكم أو تسهم في تنمية رأس المال البشري، من خلال تبني سياسات واضحة المعالم لنظام الأجور والحوافز، وضبط لمحددات الترقية بالإضافة الى ضرورة التركيز على أساليب التكوين والتدريب من حيث الأهداف والفئة المستهدفة⁽¹⁾.

من هذا المنطق يتضح بأن رأس المال البشري يعتبر رأس مال استراتيجي للمؤسسة لا يتمثل في الفرد العامل كقيمة مطلقة فقط، بل في ما يمتلكه من معارف وخبرات أو ما يقدمها كمنتج فكري، على اعتبار أن جل عمليات التفاعل التي تتم بين هو بين المؤسسة، الهدف منها إيجاد أو بحث دائم لخلق توازن بين أهدافه الشخصية ومهامه الوظيفية، وهو نابع من اهتمامات الإدارة المعاصرة في تحقيق أهدافها من جهة، ومحاولة إيجاد توازن دائم بينه وبين أهداف موردها البشري، وهو ما عبر عنه ميشال كروزي² في تحليله الاستراتيجي للمؤسسة بقوله: "أن التفكير العقلاني للفاعل - الموظف - يساير الانتفاعية المهنية التي تخدمه"⁽³⁾ فالمؤسسات الناجحة هي التي تحول محور اهتمامها من الاعتماد على الأجهزة والمعدات إلى الاهتمام برأسمالها البشري ووضعه في المرتبة الأولى من خلال تحديد استراتيجيات واضحة الأهداف، بخلق بيئة عمل مناسبة لتجاوز العراقيل وحل المشكلات، وتوفير مناخ اجتماعي يحفزهم على الأداء الجيد، من أجل تحقيق نتائج أفضل للمؤسسة وتقديم خدمات أجود، إذ لا يمكن ان

1 - الكبيسي، صلاح الدين، إدارة المعرفة، القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص65.

2 - Michel Crozier : عالم اجتماع في التنظيمات ولد في فرنسا سنة 1922

3- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص65.

تحقق المؤسسة الاستشفائية أهدافها دون إرساء لقواعد العدالة أو تجسيد لعوامل تنمية رأسمالها البشري، من حيث الاهتمام به والاستثمار في تنميته لتكون قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية ومواجهة التغيرات والتحديات الحاصلة أو المنافسة التي تعترضها.

وتزداد أهمية العنصر البشري وبصفة خاصة ضمن هذا السياق بالنظر إلى واقع المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، من خلال الانشغالات المستمرة بضرورة تحسين الوضع الصحي الراهن بالتركيز على تطوير أدائها، نتيجة وجود مجموعة من الممارسات التقليدية في التسيير والمتناقضة في اغلب الحالات مع قيم العمل المؤسساتي الحديث المبني على العقلانية، والاستثمار في تنمية قدرات ومهارات العاملين من أجل خلق بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع، ولعل أهمها تكريس مبادئ العدالة والانصاف التي تحتل أولى المراتب في تشكيل الاساسات المؤسسية، والتي تبرز عند تطبيق معايير النزاهة والموضوعية على مستوى التنظيم بمختلف أبعاده، من اجل خلق سلوك إيجابي لدى أفرادها، فكلما تحققت هذه المبادئ غاب الصراع بين القيم الاجتماعية المعيارية والقيم التنظيمية.

وعموما فإن للعدالة التنظيمية مجموعة من الأبعاد والمبادئ تعتبر من محددات سلوك الممرضين داخل المؤسسة الاستشفائية، تصنف تبعا لذلك إلى عدالة توزيعية تتعلق بعدالة توزيع العوائد كالأجر والمكافأة، مع تحديد لنظام الترقية المعتمد، تليها عدالة إجرائية تشير إلى طبيعة الإجراءات المتبعة بالمؤسسة الاستشفائية تتمثل خصوصا في معايير تقييم الأداء، وتوفير بيئة مناسبة ومحفزة على تقديم خدمات ذات جودة، بالإضافة الى نوعية المعاملات التي يتلقاها الممرضون على المستويين الوظيفي والإنساني.

ومن خلال القول بأهمية الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تنمية العنصر البشري في

المؤسسة الاستشفائية من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في عمليات الأداء.

جاءت دراستنا في هذا المقام للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

❖ " هل للعدالة التنظيمية دور في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية؟ "

ويندرج عن هذا التساؤل الرئيسي جملة من التساؤلات الفرعية وضعت لتحديد وجهة بحثنا مفادها:

❖ هل للعدالة التوزيعية دور في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية ؟

❖ هل للعدالة التعاملية دور في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية ؟

❖ هل للعدالة الإجرائية دور في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية ؟

2. أهمية الدراسة:

تنامي الوعي بقيمة الإنسان باعتباره هدفا ووسيلة للتنمية في آن واحد حيث، أن التداولات المعنية بمفهوم العدالة التنظيمية والإجراءات المتصلة بتطبيقاتها في نظم النشاط الإنساني والوظيفي، تظهر تأثيراتها المتفاوتة في العديد من المحددات التي تسهم في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة.

اذ تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية الحديثة والهامة، من خلال الموضوع الذي نعالجه والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، فهي تبرز دور العدالة التنظيمية في العديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية ولاسيما في تنمية رأس المال البشري للمؤسسة الذي يسهم بصورة فعالة في تطوير قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

وبشكل أكثر تحديدا أهمية الدراسة تبرز من خلال النقاط الآتية:

- كون أن هذه الدراسة واحدة من الدراسات القلائل إن لم تكن الوحيدة في حدود علم الباحث، التي تحاول الربط بين متغيري: دور العدالة التنظيمية وتنمية رأس المال البشري لدى العاملين في قطاع الصحة.

- يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في نشر الوعي لدى العاملين والقائمين على الإدارة في المؤسسة الاستشفائية بضرورة ترسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية.
- المساهمة في تقديم إطار نظري يتضمن المفاهيم المتعلقة بالعدالة التنظيمية وتنمية رأس المال البشري.
- إن الشعور بالعدالة التنظيمية يمكن أن يشكل مدخلا لدراسة نمط القيادة وذلك من حيث توزيع المسؤوليات والأعباء وتقسيم العمل بما يكلف الإفادة من الطاقات والقدرات البشرية المتاحة، وتحقيق الرضا لدى العاملين.
- بيان أثر التدريب على عملية التنمية في أداء العاملين في قطاع الصحة
- الإضافة التي يقدمها هذا البحث أنه يتناول جانب مهم من جوانب التنمية.
- اعتماد نتائج الدراسة في فتح آفاق جديدة أم الباحثين الآخرين من أجل دراسة بعض الجوانب الأخرى المرتبة عن موضوع البحث.
- يعد دراسة موضوع العدالة التنظيمية مقياسا حقيقيا لمعرفة مدى صحة وسلامة المنظمة، ومتى يتوجب إحداث تغيرات عليها إن استوجب الأمر.
- إسهام الدراسة في إثراء المكتبة الجزائرية خاصة والعربية بصفة عامة بالدراسات المختصة في هذا المجال التي حاولنا من خلالها الربط بين المتغيرين العدالة التنظيمية ورأس المال البشري.
- نحدد من خلال هذه الدراسة نقاط القوة والضعف الخاصة بمستوى تطبيق العدالة التنظيمية ومدى انعكاسها على هيئة التمريض في مستشفيات القطاع الصحي العام بولاية أم البواقي مما يساعد وزارة الصحة والإدارة على تعزيز هذه النقاط والاعتماد عليها في تصحيح نقاط الضعف.

3. أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار الباحث لموضوع الدراسة بالمقام الأول إلى أهمية العلمية والعملية للموضوع، إضافة إلى ميول يتمثل في قناعة شخصية بمدى مساهمة العمالة التنظيمية بأبعادها المادية والمعنوية المختلفة في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة

3-1- المبررات الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة الاستشفائية
- الشعور بالمشكلة وملاحظتها من خلال التردد على المؤسسات الاستشفائية قصد إجراء بعض الفحوصات، حيث صادفتنا مشكلة قلة ونوعية الخدمات المقدمة، وهو ما دفعنا إلى السعي لمعرفة الأسباب والعوامل المساهمة في تنمية رأس مال هذه المؤسسة، وخاصة لدى هيئة التمريض.
- أن هذا الموضوع لم يحض بالقدر الكافي من الدراسات التطبيقية.
- ارتباط موضوع الدراسة بمجال التخصص والمتمثل في علم اجتماع التنظيم كونه يهتم بهذا النوع من المواضيع، التي تسهم في تنمية العنصر البشري بالمؤسسة عموماً.

3-2- المبررات الموضوعية:

- قابلية الموضوع للتحقق الميداني من خلال تطبيق الإجراءات المنهجية عليه.
- نقص الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع وبالأخص ارتباط المتغير المستقل " العدالة التنظيمية " بالمتغير التابع " رأس المال البشري " زيادة على ذلك:
- نقص هذه الدراسات المتعلقة بالمؤسسات الاستشفائية على حسب اطلاع الباحث.
- معرفة ما إذا كان للعدالة التنظيمية دور في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة الاستشفائية.
- تدعيم المكتبة الوطنية ببحوث نظرية، نظراً لحداثة الموضوع نسبياً.

4. أهداف الدراسة:

جاءت أهداف الدراسة لـ:

- ✓ التعرف على دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية وينجز عنه أهداف فرعية يمكن تحديدها فيما يلي:
- ✓ توضيح مفهوم العدالة التنظيمية لدى هيئة التمريض في المستشفى.
- ✓ اكتشاف العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) ومحددات عناصر تنمية رأس المال البشري لدى هيئة التمريض.
- ✓ التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والشعور بالعدالة التنظيمية.
- ✓ التعرف على مدى أهمية عملية التدريب في تنمية هيئة التمريض.
- ✓ تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تعزيز الجوانب الايجابية والحد من الجوانب السلبية، والتي من الممكن أن تسهم في رفع درجة ممارسة العدالة التنظيمية مما يشكل سندا علميا لأصحاب القرار.
- ✓ التعرف على مدى تأثير متغيرات (العمر-المؤهل العلمي-الجنس-عدد سنوات الخبرة-الراتب) على الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي هيئة التمريض بالمؤسسات الاستشفائية.

5. الاطار المفاهيمي للدراسة:

يعتبر تحديد المفاهيم من أبرز الخطوات المنهجية في العلوم الاجتماعية، فهي تستلزم على الباحث تحديد دقيق وموضوعي لمختلف المفاهيم المتصلة بموضوع الظاهرة المدروسة ثم عرضها وبنائها إجرائيا لإبراز معانيها ودلالاتها، فهي معان يحددها الباحث للمصطلحات العلمية التي يستخدمها في كتابة بحثه¹.

فهي رموز تعكس مضمون فكر أو سلوك أو موقف معين لأفراد مجتمع البحث بواسطة لغتهم، أو أنها تجريدات لأحداث واقعية، أو هي بمثابة وصف مختصر لوقائع كثيرة.

(-أحمد عبد الله اللطح: البحث العلمي، تعريفه، خطواته، مناهجه، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص188.)

ونظرا لأهمية مسألة المفاهيم فقد حاولنا الإحاطة بجملة منها والتي نرى أنها ذات صلة بموضوع بحثنا وكانت كالتالي:

5-1- العدالة التنظيمية:

هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتجسيد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين اتجاه المنظمة التي يعملون بها وتأکید الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين (موظف-منظمة).⁽¹⁾

وتعرف أيضا: بأنها 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 المخرجات والإجراءات داخل المنظمة.⁽²⁾

- وعرفها Rossetal: بأنها القيمة الناتجة من جراء إدراك الأفراد للأنصاف والنزاهة في العوائد والإجراءات والتوضيحات والمعاملة الإنسانية داخل المنظمة التي يعملون بها⁽³⁾.
- وتعريف العدالة التنظيمية إجرائيا: بأنها الشعور الذي ينتاب العاملين في المؤسسة عن مدى إدراكهم لنزاهة وحيادية الأسلوب الذي يتبعه الرؤساء معهم، من خلال حصولهم على عوائد مجزية تتناسب مع الجهد الذي يبذلونه، وكذا إشراكهم في صنع القرارات التي تخص عملهم.

(1) العميان، والسعودي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء والوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، 2009، ص، 355.

(2) أنيس صقر خصاونة: أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جلة 13، ع1، 2016، ص 3.

(3) زايد عادل محمد: العدالة التنظيمية، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية-المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط1، 2006، ص ص 16-18.

• **العدالة التوزيعية:** هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من منظمة بوصفها متحققة. (1)

وعرفها (زايد عادل محمد) بأنها: عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، وتتعلق بعدالة توزيع المكافآت، أو بالنتائج أو بالمخرجات التي يحصل عليها من وظيفته كتوزيع الأجور أو المزايا العينية، ويتحقق إحساس العاملين بالعدالة التوزيعية عندما يشعر الفرد أن ما يحصل عليه يتناسب مع ما بذله من جهد مقارنة مع زملائه. (2)

• **وعرفها (زايد، عادل محمد)** بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، وتتعلق بعدالة توزيع المكافآت أو بالنتائج أو بالمخرجات التي يحصل عليها من وظيفته تحقيق إحساس العاملين بالعدالة التوزيعية عندما يشعر الفرد أن ما يحصل عليه يتناسب مع يحصل ما يبذله من جهد مقارنة مع زملائه. (3)

• **وتعرف إجرائياً:** عدالة العوائد التي يحصل عليها العامل متمثلة بالأجور والحوافز وفرص الترقية وتقسيم العمل، وعدد ساعات العمل وأن تتناسب أعباء وواجبات الوظيفة مع قدرات العامل.

• **العدالة الإجرائية:** هي القضايا العادلة المتعلقة بالطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج. وهي المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية، أي الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه. (4)

• **ويعرفها الطحيح ومحمد** أن العدالة الإجرائية: هي مدى إتاحة الفرص للفرد لإبداء آرائه ومشاعره عند صياغة وتطبيق الإجراءات ومدى قدرته على التأثير في الإجراءات

(1) السامر عبد المجيد البشاشة: أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات، المجلة الأردنية في دار الأعمال المجلد 4، ع 4، 2008، ص 429.

(2) السامر عبد المجيد البشاشة، مرجع نفسه، ص 429.

(3) زايد عادل محمد، مرجع سبق ذكره، ص 13.

(4) زايد عادل محمد: مرجع نفسه، ص 22.

المستخدمة لأغراض توزيع المخرجات. (1)

- وتعرف إجرائيا بأنها: العدالة المعبرة عن حقيقة التصرفات الرسمية والطرق والآليات والعمليات المستخدمة التي تنعكس لدى إحساس العاملين في المنظمة بالعدالة.
- العدالة التعاملية: وتتعلق بمدى إدراك العامل لعلاقته مع المدير من خلال العوامل الاجتماعية كالمعاملة بالاحترام والمودة، ومناقشة القرارات التي تخص وظيفته بصراحة، ومراعاة مطالب العامل الشخصية، والأسباب التي دعت لاتخاذ مثل تلك القرارات. (2)
- وهي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تنطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات.
- وتعرف إجرائيا على أنها عدالة المعاملة الشخصية للمسؤول أثناء تنفيذ الإجراءات الرسمية للقرارات.

5-2. رأس المال البشري: (3)

لقد اجتهد العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين في موضوع الموارد البشرية في رسم أبعاد وشرح مفهوم رأس المال البشري بدءا من ظهوره وحتى الآن، وقد جاءت الدراسات والأدبيات السابقة بجملة من التعريفات لرأس المال البشري تتقارب وتتباين أحيانا وتتسع وتضيق أحيانا أخرى، حسب رؤية وهدف أصحابها، فوردت العديد من التعاريف التي تناولت المفهوم الأساسي لرأس المال البشري.

◀ فيعرفه (Shultz): "رأس المال البشري للمجتمع على أنه مجموعة الطاقات البشرية

التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية."

(1) محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 201، ص 309.

(2) زايد، عادل محمد، مرجع سبق ذكره، ص 22.

(3) - محمد طلال، محمد أبو الروس: دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العامة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 30.

﴿ ويعرفه (Malhorta) بأنه: "قوة عقلية مصدرها المعرفة والمعلومة والذكاء والخبرة وتؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة".

﴿ أما (Fitzenz): فيرى أن "رأس المال البشري يمثل الخبرات والمهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عملية الإنتاج، والتي يمكن قياسها من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز".

﴿ كذلك (Burger et Watsphalen): يعرف رأس المال البشري انه: "المعرفة والقدرات والمهارات والكفاءات والخصائص الأخرى المتجسدة في الأفراد أو فآت أخرى من الأفراد".

﴿ أما بير (Beer): فقد أكد أن: الأفراد هم رأس المال البشري، وطور الفكرة القائلة بأنه يجب اعتبار الأفراد كأصول بدلاً من تكاليف متغيرة، وبكلمة أخرى اعتبارهم رأس المال البشري.¹

﴿ بينما أشار الغنزي: أن الأفراد كانوا ومازالوا دائماً هم محور ارتكاز منظمات الأعمال، ولكن تزداد أهميتهم ويتقدم دورهم في صناعات اليوم المعتمدة على المعرفة، إذ يعتمد نجاحها بشكل كبير على المعرفة والمهارات والقدرات التي يتمتعون بها، وخاصة عندما يساعدون في تثبيت مجموعة المقدرات الجوهرية التي تميزها عن منافسيها، وعندما تكون مواهبهم قيمة ونادرة الحدوث وصعبة التقليد.

﴿ كذلك (Malone et Edvinsson): فكل منهما يرى أن رأس المال البشري هو: "مجموعة المعارف والمهارات والإبداع ومقدرة العاملين لإنجاز مهام المنظمة، ويتضمن قيم المنظمة وثقافتها وفلسفتها".

- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفا للطباعة والنشر، الأردن، د س، د ط، ص 262. 1

كما يرى كل من (القيسي والطائي) أن: "رأس المال البشري هو كل معرفة موجودة في عقول عاملي المنظمة سواء كانوا من المبدعين أو الأفراد العاديين، حيث أن لكل منهم مساحة من المعرفة الضمنية تتناسب وإمكانياته".⁽¹⁾

من خلال استعراض التعاريف السابقة لرأس المال البشري، فإن الباحث يرى بأنه: المعرفة والمهارات والإمكانات والقدرات والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد والتي لها صلة وارتباط بنشاط المنظمة، ويشير إلى المدى الذي يمكن أن يستخدم فيه الأفراد كل معارفهم وخبراتهم.

ويعرف أيضا بأنه مجمل المعارف والمؤهلات والكفاءات وكل المميزات الأخرى التي يمتلكها الإنسان أو يكتسبها، التي من شأنها أن تمده بمزايا اجتماعية واقتصادية وشخصية، تحقق له الرفاهية الفردي والاجتماعي والاقتصادي.⁽²⁾

كما يعرف أيضا: انه مجموعة المعارف والمهارات والإبداع ومقدرة العاملين لإنجاز مهام المنظمة، ويتضمن قيم المنظمة وثقافتها وفلسفتها.

• بينما يعرف إجرائيا: أنه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استغلالها من جانب المنظمة بهدف تحقيق أهدافها والتفوق على غيرها من المنظمات بالأداء المتميز، مع القدرة على إنتاج وتطوير الأفكار الجديدة.

3-5- تنمية رأس المال البشري:

والمقصود بها عملية زيادة المهارات والطاقات والمعلومات لدى أفراد المنظمة، فمن ناحية تعني الاستخدام الكفء لرأس المال البشري المتاح، وخلق رأس مال بشري جديد، ومن ناحية

(1) - سعد العنزي: مرجع سبق ذكره، ص 390.

(2) قاضي نجا، دو التعليم في تنمية رأس المال البشري من أجل الحد من البطالة مجلة الاقتصاد الجديد، ع11، مجلد1-2014، ص 59.

أخرى تعني تنمية المورد البشري وإعداد أفراد المجتمع إعداد سليماً ليتمكنوا من المشاركة الفعالة في عملية التنمية.⁽¹⁾

- كما تعرف: بأنه كل ما يتم إنفاقه على رأس المال البشري لتطوير معارفه ومهارته وخبراته فالهدف من هذا الاتفاق هو الحصول على إيرادات في المستقبل أكثر من التكاليف التي أنفقت عليه، وتكون هذه الإيرادات على شكل زيادة في الإنتاج أو زيادة في معارف وخبرات ومهارات الأفراد وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة وتقديم خدمات أجود.⁽²⁾
- ويعرفها الباحث إجرائياً أنها: بيئة العمل التي يستطيع الأفراد أن يقوموا فيها بتنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ومعلوماتهم، بهدف الرفع من طاقاتهم وإنتاجيتهم.

5-4- التنظيم:

يهدف التنظيم أساساً إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وإنتاجيتها، من خلال تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، ومن هنا يتبين أن التنظيم يعني بصفة رئيسية بتجميع وتقسيم الأعمال والوظائف في وحدات تنظيمية، والتنسيق والربط فيما بينها لتحقيق أقصى قدر من التكامل ووحدة الهدف.⁽³⁾

- **فهد الحميد لطفي** في كتابه الموسوم "علم الاجتماع" عرف التنظيم بأنه مجموعة الوسائل المستخدمة والأفكار والعادات في تفاعلها معاً لاستغلال البيئة بقصد إرضاء حاجات أساسية.

(1) بوحنى قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2008، ص 127.
 (2) ربيعة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2015، ص 4.
 (3) - حريم حسين، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط1، عمان، الأردن، 196، ص 5.

• أما محمد علي محمد فقد حدد مفهوم التنظيم في صورته الاجتماعية العامة عندما قال:

"أنه يشير إلى كافة الأساليب أو الطرق التي من شأنها أن تجعل السلوك الإنساني منظماً اجتماعياً".

• لكن لويس آلن (Louis Alain) نظر إليه باعتباره (التنظيم) عملية تحديد وتجميع العمل

الذي ينبغي أدائه، مع تحديد وتفويض السلطة والمسؤولية وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فعالية لتحقيق الأهداف.⁽¹⁾

5-5- المساواة Equality:

يرفع كثير من الناس شعار المساواة كمطلب تحقيق العدالة، ولا شك أن الكثير من تلك الشعارات تخفي وراءها غايات أخرى لذا ينبغي تحديد وضبط هذا المفهوم بشكل واضح حتى يتم التعامل معه بكل حيادية.

فالمساواة تعبر عن المماثلة والتشابه في القدر والقيمة، فالمساواة بين اثنين تعني أن لهما نفس الحقوق وعليهما نفس الواجبات، وأن لا فرق بينهما.

فكلمة المساواة عامة وشاملة وهي من المبادئ السامية التي ينادي بها العلماء والمصلحون، وهي التمتع بجميع الحقوق السياسية والاقتصادية والاجتماعية... دون تمييز بسبب الدين، اللون، اللغة، الجنس، المستوى الاجتماعي، فهي شرط للحرية بل يعتبرها البعض أول الحقوق وأساسها.⁽²⁾

فالعدل والمساواة كلمتان مترادفتان ظاهرياً، وكلاهما مكمل للآخر، لكن لكل منهما معنى مختلف.

(1) - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع، قسنطينة، 2006، ص 16.

(2) - محمد عبد سعيد عليان : مرجع سبق ذكره ، ص22.

- فالعدل هو إعطاء الحق لمن يستحقه ووضع القضايا في مكانها الصحيح، فالعدل يأتي على رأس قائمة المثل والمبادئ التي تشعر الفرد بالرضى والاستقرار.
- بينما المساواة هي تقسيم الشيء أو توزيعه بالتساوي على الجميع دون تمييز، لكن وفي بعض الأحيان فالمساواة تسوق إلى تحقيق الظلم لكونها لم تراع الفروقات سواء على الأفراد (القدرات) والجهد والأداء (الترقية والأجر).
- فالمساواة لا تستلزم العدل دائماً، فمن العدل عدم المساواة في بعض المواقف كون المساواة المطلقة ليست من العدالة في شيء.

6-الدراسات السابقة:

لكل بحث علمي أسس يقوم عليها، ولهذا فإن الدراسات السابقة تعد من بين تلك الأسس كونها تفيد الباحث في مراحل إنجازه لبحثه، وعليه سنحاول من خلال هذه الدراسات توضيح وجهات النظر المختلفة للباحثين ومعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة.

وسنقوم بالتركيز على بعض الدراسات المتوفرة لدينا سواء ما تعلق منها بالدراسات المحلية والعربية، أو الأجنبية التي تناولت هذا الموضوع قصد استثمار نتائجها في تدعيم نتائج الدراسة الحالية من خلال توضيح أهم النتائج والاقتراحات والتوصيات التي تم التوصل إليها والاستفادة منها في تفسير نتائج الدراسة الحالية.

إذ على الرغم من تزايد الاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالعديد من المتغيرات التنظيمية والتنموية في مجال الإدارة والمنظمات، إلا أن البحوث والدراسات التي تناولت الربط بين متغيري دراستنا في حدود إطلاع الباحث منعدمة، لذا لابد من الاستفادة من بعض الدراسات السابقة والتي تناولت كل متغير على حدى.

6-1- الدراسات المحلية:

❖ دراسة طبشي وهيبة (2011 - 2012) بعنوان: الاستثمار في رأس المال البشري

ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هدفت الدراسة إلى تقديم مختلف أشكال الاستثمار في رأس المال البشري، كما ركزت على

عمليتي التدريب والتحفيز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

■ المؤسسات مازالت بعيدة عن ثقافة الميزة التنافسية، ولم تدرك بعد الدور الهام الذي يلعبه

المورد البشري في نجاحها واستمرارها. التدريب وتحفيز العمال يحسهم بالمسؤولية، والانتماء

للمؤسسة يجعلهم يبذلون مجهودات أكبر لتخفيض التكاليف الإنتاج وتحقيق الميزة

التنافسية.

❖ دراسة سماح صولح (2014) بعنوان: "أثر إدارة رأس المال البشري على الابتكار

في مراكز الأبحاث: قضية مراكز البحث العلمي في الجزائر"

هدفت دراسة تأثير إدارة رأس المال البشري على الابتكار في مراكز البحوث العلمية من

خلال الكفاءات ونهج إدارة المعرفة، حيث اعتمدت الدراسة على حالة مراكز البحث العلمي في

الجزائر، كما تم جمع بيانات الدراسة من خلال المقابلات واستبيانات وتم تحليلها ببرامج SPSS

حيث توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

◀ تشير الدراسة إلى أن مراكز البحوث العلمية يجب أن تضع برامج قوية من الحوافز

للباحثين والتي يمكن تحفيز أنشطتها من اختراع والابتكار.

◀ على الإدارة ضرورة إنشاء منظمات ذكية من خلال توظيف أشخاص مناسبين وإعطائهم الحق في المعرفة، وكذا تزويدهم بها لتبادل تلك المعرفة من أجل الاستفادة للمنظمة.

6-2- الدراسات العربية:

❖ دراسة محارمه (2000) بعنوان: "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية

في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية بشكل عام، وبعادلة كل من الإجراءات،

التوزيعية، والتفاعلية بشكل خاص"

وقد اشتملت عينة الدراسة على (450) موظفاً من (15) دائرة حكومية استخدم الباحث أداة

نيهوف ومورمان (Niehoff & Moorman) 1993 بعد أن تم ترجمتها إلى العربية، تكونت

الأداة من عشرين فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد هي:

(عدالة الإجراءات التوزيعية والتفاعلية).

فكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- وجود تدن في مستوى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في المحافظتين بالعدالة التنظيمية

بشكل عام، وبكل نوع من أنواع العدالة التنظيمية بشكل خاص

- كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إحساس الموظفين بالعدالة

بشكل عام تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والعمر.

❖ دراسة الطحيت ومحمد (2003) بعنوان: "فحص العلاقة بين عناصر الهيكل

التنظيمي (المركزية، ودرجة الرسمية) وحجم المنظمة من جهة، وإدراك العاملين للعدالة

التنظيمية (التفاعلية، والإجرائية) من جهة أخرى".

وقد تكونت عينة الدراسة من (292) موظفاً من العاملين في (12) مؤسسة أوراق مالية

في الكويت، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

• وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بنوعيتها التفاعلية

والإجرائية ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات.

• كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة الرسمية

في الهيكل التنظيمي والعدالة الإجرائية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

حجم المنظمة والعدالة التفاعلية الإجرائية.

❖ دراسة سامية ضيف أبو الندى (2007) بعنوان: "تحليل علاقة بعض المتغيرات

الشخصية وأنماط القيادة والشعور بالعدالة التنظيمية -2007"

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة

بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وتحديد مدى

وجود فروق ذات إحصائية في الأنماط القيادية في تلك الوزارات، وذلك من أجل تحسين مستوى

التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة.

وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة الذي بلغ حجم العينة

فيه (652) موظفاً، يشغلون مراكز إشرافيه قيادية في تلك الوزارات.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، إضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية المتمثلة في برنامج SPSS الإحصائي والاختبارات الإحصائية، منها: One Sample T Test وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA واختبار تامهان للمقارنات المتعددة، ومعامل ارتباط بيرسون، سبيرمان براون (Spearman–Brown Coefficient) واختبار ألفا كرو نباخ.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- أن الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي: الإخباري (التوجيهي) والإقناعي (الاستشاري) والمشارك والتفويضي، وأن ممارسة هذه الأنماط جاءت بنسب متقاربة ودرجات متوسطة، وأن النمط المشارك هو الأكثر شيوعاً في تلك الوزارات.
- وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية.
- وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية يعزى للمتغيرات الشخصية باستثناء متغير الراتب.
- توجد علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- وجود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

❖ دراسة محمد عبد سعيد عليان (2016) بعنوان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها

بالالتزام التنظيمي" -2016-

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، وكذلك بيان أثر المتغيرات الشخصية (اسم المشفى، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التصنيف الوظيفي).

على تقديرات العاملين بهيئة التمريض للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختيار صحة الفروض، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (278) ممرض وممرضة من مجتمع دراسة يتمثل بجميع الممرضين والممرضات العاملين في هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة والذي بلغ حجمه (1006) مفردة، وقد تمكن الباحث من استرداد (261) استبانة بنسبة استجابة بلغت (94%).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج فيما يلي أهمها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة.
- تتوفر لدى هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة درجة عالية من الالتزام التنظيمي

- حصول مجال "العدالة التنظيمية" ككل على درجة متوسطة من الموافقة من قبل هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة تعزى للمتغيرات الشخصية (اسم المشفى، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة التصنيف الوظيفي، التصنيف التخصصي)، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس.

❖ دراسة عاطف العدوان وسحر سليمان (2012) بعنوان: " رأس المال الفكري

ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي، والتحقق من وجود علاقة ارتباط معنوية وعلاقة تأثير معنوية، ترتبط ما بين رأس المال الفكري بعناصره الثلاثة (البشري، الهيكلي، والزبائني) والإبداع المنظمي على مستويات الثلاثة (الفرد، الجماعة، المنظمة)، وبيان الأهمية النسبية لمتغيرات رأس المال الفكري من حيث التأثير في الإبداع المنظمي.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ◀ وجود علاقة ارتباط ما بين رأس المال الفكري والإبداع المنظمي.
- ◀ وجود علاقة تأثير ما بين رأس المال الفكري والإبداع المنظمي.
- ◀ حقق رأس المال البشري على المستوى الفرد تأثيرا في الإبداع المنظمي بدرجة أكبر من رأس المال الهيكلي والزبائني.
- ◀ توجه الإدارات في شركة التأمين إلى الاهتمام برأس المال البشري في المرتبة الأولى ثم يليه رأس المال الهيكلي وفي المرتبة الثالثة رأس الزبائني.

6-3- الدراسات الأجنبية:

- دراسة جونسون (1997) Johnson بعنوان: "معرفة العلاقة بين صناعة القرارات

الاستراتيجية والالتزام والعدالة التنظيمية"

دراسة شملت (164) مديرا من (54) مشروعا مشتركا في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا بهدف توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إحساس المديرين بالعدالة التنظيمية من جهة، ومستوى التزامهم التنظيمي من جهة أخرى.

كما كشفت الدراسة على أن:

- إحساس المديرين بعدالة القرارات المتخذة يؤثر على مستوى أدائهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي.

- دراسة لي (2000) Lee بعنوان: "معرفة أثر العلاقة بين الرؤساء المرؤوسين

على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لهم"

وقد اشتملت عينة الدراسة على (562) عاملا من فندقين في أمريكا حيث استخدم الباحث أداة لقياس العدالة التنظيمية مكونة من عشرين فقرة.

فبينت نتائج الدراسة ما يلي:

- أن هناك أثرا ايجابيا للعدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات على الرضا الوظيفي.
- عدم وجود أثر لعدالة الإجراءات على الولاء التنظيمي.
- بينما كان لها أثر على دوران العمل.
- كما أظهرت النتائج وجود أثر قوي للعدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات في العلاقة بين القائد والمرؤوسين.

- أما دراسة شمسنك (2002) Schmiesng بعنوان: "معرفة إدراك العاملين في

جامعة أوهايو بالولايات المتحدة، للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي"

وقد تم جمع البيانات باستخدام أداة (Binger) للعدالة التنظيمية، ومقياس (Warner) للرضا

الوظيفي.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها:

- أن إدراك العاملين في الجامعة (مجتمع الدراسة) كانت ايجابية نحو العدالة الإجرائية والتفاعلية وأنها سلبية نحو العدالة التوزيعية على كل من الثقة بالرئيس المباشر والانتماء للمنظمة والرضا عن الأجر وتكونت عينة الدراسة من (217) عاملا من العاملين بشركات القطاع الخاص الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية.

- أن للعدالة التنظيمية بشكل عام علاقة إيجابية بالولاء التنظيمي وأن لمحددات الشعور بعدم عدالة الإجراءات تأثيرا سلبيا على الثقة بالرئيس المباشر والولاء للمنظمة بينما كان تأثير محددات العدالة التوزيعية على رضا العاملين والأجر أكبر من تأثير عدالة الإجراءات.

ملخص الفصل:

إن كل ما ورد في هذا الفصل من مفاهيم بمثابة الإطار النظري الذي سنلتزم به طوال مراحل وخطوات البحث اللاحقة حيث يعكس هذا الفصل تحديد مشكلة الدراسة التي اهتمت بموضوع العدالة التنظيمية مع تحديد لأبعادها وإبراز ودورها في تنمية رأس المال البشري من خلال التحكم في محددات تنميته ،كذلك قمنا بصياغة التساؤل الرئيسي والذي بدوره أنتج لنا جملة من التساؤلات الفرعية وحددناها في ثلاث أسئلة، أما الفرضيات فهي الأخرى كانت ثلاث فرضيات جزئية تمحورت عن فرضية عامة، حيث تم التركيز على أهم المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة وكان وأبرزها : العدالة التنظيمية، تنمية رأس المال البشري، العدالة التوزيعية، الإجرائية، التعاملية، لنختم هذا الفصل بعرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة كل على حدى، كما قمنا أيضا بتحديد اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسات وإبراز نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين موضوع الدراسة التي تم مناقشتها في الفصل الاخير.

الفصل

الثاني

العدالة التنظيمية

تمهيد

1. العدالة.. بحث في المعنى

1-1 العدالة في الفكر الديني

2-1 العدالة في الفكر الفلسفي

2. العدالة التنظيمية

1-2 مقومات العدالة التنظيمية

2-2 أبعاد العدالة التنظيمية

3-2 أهمية العدالة التنظيمية

3. تطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري

4. نظريات العدالة التنظيمية

5. علاقة القيادة بالعدالة التنظيمية

1-5 تعريف القيادة

2-5 عناصر القيادة

3-5 نظريات القيادة

4-5 أنماط القيادة

5-5 أهمية القيادة

6-5 علاقة القيادة بالعدالة التنظيمية

ملخص الفصل

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمة، بل هو المحرك الأساسي لكل النشاطات التي ينتج عنها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وعليه فإن بقاء وتطور أو تدهور وزوال أي منظمة يعتمد اعتمادا كلياً على كفاءة مواردها البشرية وكيفية التعامل معها، ولذلك تعتبر العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي للمنظمة ومن منطلق اهتمام الإدارة بالمشاع والعلاقات الإنسانية لعاملها، وكذا اهتمامها بسلوكياتهم ودرجة تأثيرها على فعالية الأداء، إذ أن توفير مناخ العدالة التنظيمية يؤثر إيجابياً على سلوكيات هؤلاء العاملين، وعلى دوافعهم ومستويات إنجازاتهم، ولعل تطبيق مبدأ العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لضمان التكيف مع المتغيرات والأحداث.

كما تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم العدالة التنظيمية مع إبراز النظريات التي عالجت هذا المفهوم من زوايا مختلفة، ثم الانتقال بعدها إلى عرض أهم أبعاد العدالة التنظيمية من زوايا مختلفة، ممثلة في (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية) وتمت الإشارة إلى أهمية ودور القيادة في إرساء دعائم العدالة التنظيمية بصفتها الوجه الخفي للعدالة التنظيمية.

1. العدالة.. بحث في المعنى:

يدل لفظ العدالة في تداوله العام على احترام حقوق الغير والدفاع عنها، كما يدل على الخضوع والامتثال للقوانين فالعدالة هي الغاية التي طالما يسعى الإنسان لتحقيقها، وذلك لما يصاحب وجودها في المجتمعات الإنسانية من استقرار، كما ينجم عن غيابها من فوضى، فهي قيمة جذابة إذ أنها مطلب الناس جميعا وهي من أوسع المفاهيم الأساسية الفلسفية، كما يستعمل لفظ العدالة في سياق خاص عند الحديث عن الإنصاف أو والشرعية ويدل تارة على الفضيلة الأخلاقية، وتارة أخرى على فعل أو قرار مطابق للتشريعات القضائية وهي ملكة في النفس تمنع الإنسان عن الرذائل ويقال بأنها التوسط بين الإفراط والتفريط.

• فالعدالة مشتقة في اللغة من العدل وهو في لسان العرب "القصد في الأمور، وما قام في

النفوس أنه مستقيم".¹

ويعني الحكم بالحق، وهو ضد الجور والظلم وقيل: هو إقساط الناس حقوقهم بالسوية.

والعدل هو الذي لا يميل به الهوى فيجور في الحكم، والعدالة وصف بالمصدر معناه ذو

عدل وتعديل الشهود: أن تقول أنهم عدول، وعدل الحكم، أقامه، وعدل الرجل، زكاه.²

- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 20051

2- ابن منظور: لسان العرب، ج11، مادة العدل، ط 2، 1417هـ، دار صادر بيروت، ص 432.

1-1 العدالة في الفكر الديني:

تعد العدالة محور المعتقدات الأخلاقية في أي دين، فهي الحل التشريعي والنفسي الذي يقترحه ذلك الدين لمعضلة البشر الأزلية: صراع الخير مع الشر، وبالتالي فإن جوهر أي دين يمكن اختزاله إلى أسلوب تناوله لموضوع العدالة:

- فقد عبرت **البوذية**: بأفكارها عن احتجاج عامة الشعب عن الديانة البرهمانية، بسبب فوارقها القبلية المقدسة، إذ يخاطب بوذا (562 - 483 ق.م) الظالمين قائلاً: "فيا من تقترفون المظالم انتبهوا إلى أنفسكم وانظروا الأشياء بأعيانها لا بظواهرها."

- أما **الكونفوشيوسية**: فتزى أن القاعدة الأخلاقية موجودة فينا، ولا يمكن أن تنفصل عن أنفسنا، فالإنسان لا يفعل الشر عن علم بل عن جهل، ولكنه لو عرف الخير لاتبه إليه بشكل طبيعي، فالشر جهل والخير علم.

- وآمنت **الديانة اليهودية** في الربع الأول من الألف الثاني قبل الميلاد، بأن الله يحب العدالة وقد شيد عرشه عليها، وأن الإنسان لكي يحيا حياة الحق عليه أن يتعامل بالعدالة على الدوام مع الآخرين.

- وشددت **المسيحية** على أن كل الأحكام ينبغي أن تتخذ بعدالة، وعلى الإنسان أن يكون متيقظا لكيلا يسقط في أحكام الشر، فالله عادل وسيقاضي كل الناس بالعدل طبقا لأفعالهم.

- أما **الإسلام**: فعد العدالة مبدأ أساسيا يجب تحقيقه في كافة مظاهر النشاط الإنساني، إذ يؤكد القرآن الكريم كثيرا على إقامة العدل بوصفه هدفا في كل مجتمع إسلامي، حيث وصف

بثلاث كلمات وهي العدل، القسط، الميزان.¹

وفي شأنه قال ابن تيمية "العدل نظام كل شيء فإذا أقيم أمر الدنيا بعدل قامت، وإن لم يكن لصاحبها في الآخرة من خلاق ومتى لم تقم بعدل لم تقم، وإن كان لصاحبها من الإيمان ما يجزي به في الآخرة، فأمور الناس تستقيم في الدنيا مع العدل أكثر مما تستقيم مع الظلم في الحقوق ويقال: "الدنيا تدوم مع العدل والكفر ولا تدوم مع الظلم والإسلام".⁽²⁾

وبنشوء الدولة العربية الإسلامية وتوسعها أصبح أصعب القرآن المصدر الأساسي لأبحاث الفلاسفة المسلمين في قضايا الأخلاق فضلاً عن تأثرهم في الوقت ذاته بالتراث الفلسفي اليوناني وخاصة بأفلاطون وأرسطو وهذا ما تأثر به الفارابي (873م - 953م) في المفاهيم والأخلاق إذ العدالة لديه ليست عدالة مساواة بل عدالة توزيعية، إذ يقول:

"العدل أولاً يكون في قسمة الخيرات المشتركة التي لأهل المدينة على جميعهم..."
وحدد ابن خلدون (1338 - 1406هـ) أن الإنسان كائن مجبول على الخير والشر معاً، وعلى التعاون والعدوان، فالإنسان لديه مدني بالطبع ولا تستقيم أحواله إلا بالعيش مع غيره من بني جنسه، غير أن فيه من جهة أخرى طبعاً عدوانياً، وهو آثار القوى الحيوانية فيه، يجعله يعتدي ويظلم أخاه الإنسان، ويستبعد ابن خلدون أن تصل المجتمعات إلى مرحلة المدينة الفاضلة، إذ يرى الأمل الذي يراود الناس من حين لآخر في ظهور منقذ يصحح الأوضاع ويقيم العدل ويعيد الأمور كما كانت عليه أيام الخلفاء الراشدين.⁽³⁾

(1) - فارس كمال نظمي، مفهوم العدالة في الفكر الاج، مجلة الحوار المتمدن، العدد 1675، 2006.

(2) - ابن تيمية، أحمد بن عبد الحليم الحارثي، الحسبة في الإسلام، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، 1980.

(3) - فارس كمال نظمي، المرجع نفسه، ص 2.

1-2 العدالة في الفكر الفلسفي:

ظهر مفهوم العدالة في بادئ الأمر في كتابات الفلسفة لتعبر عن آراء الفلاسفة بشأن هذا المفهوم، ثم ظهر في كتابات علم الاجتماع ليعكس طبيعة الأخلاقيات الإنسانية، حيث أن العدالة التنظيمية تركز على أخلاقيات العمل على اعتبار أنها انعكاس لعمليات التبادل الاجتماعي بين المنظمة والعاملين وقد ناقش كلا من (Cohen et Greenberg, 1993) كتابات العديد من الفلاسفة بشأن مفهوم العدالة ومن الكتابات التي ناقشها العالمان ما يلي:

■ **كتابات Aristotle:** في مجال التساوي النسبي (Proportional Equality) والتي

تمثل جذور مفهوم العدالة الآن.

■ **كتابات الفيلسوف Hobbes:** والذي يرى أن العدالة تعتمد أساساً على الاتفاقات

التعاقدية (Contractual Terms) بين الأطراف وبعبارة أخرى أن العقد هو شريعة

المتعاقدين، فإذا رضي أحد الأطراف بمقابل مادي أقل مما يستحق عند التعاقد

أو رضي بإجراءات معينة أو معاملة سيئة، فهنا لا يجوز للطرف الأول أن يشتكي من

عدم العدالة لأنه هو الذي تسبب في إحداثها عند التعاقد.

■ **كتابات Mill:** في مجال منهج المنفعة Utilitarian Approach ويقوم هذا المنهج على

النواحي التالية:

أ- **المعاملة المتساوية:** بما ينسجم مع كل فرد كنمط من أنماط الحقوق الاجتماعية.

ب- **قاعدة المنفعة:** وتعني الخير أو الفائدة الأعظم للعدد الأكبر حيث تمثل هذه

القاعدة الأساس لاتخاذ القرارات التي تمس أو تؤثر في عدد كبير من الأفراد. (1)

أما رولز **Rawls**: فيرى ان اتفاق مجموعة من البشر على مفهوم مشترك للعدالة، يتطلب وجود مصالح ولغة وثقافة مشتركة وجملة قيم تعاونية وعادات تفرض التزاما أخلاقيا عليهم، إذ أن الفعل العادل لا يتم صدفة وتلقائية، فالعدالة ممارسة قصدية وواعية تتبني على أساس العقل واختيار المعقول والحق، فليست هناك عدالة غير قصدية أو عبثية، لأن حياة الإنسان تبقى في حاجة ماسة لعدالة قائمة على أساس المساواة والإنصاف، لضمان استمراره وأمنه بالدرجة الأولى والعدالة في النهاية تكفل وتضمن الحق الإنساني ضمن هذه المنظومة القانونية التي يجب أن تكون متوازنة لا يعتريها أي نقص أو خلل ينقص من مصداقيتها، وفي هذا الصدد يمكن أن نصنف الحياة الاجتماعية باعتبارها شجرة جذرها القانون والحرية وجذوعها العدالة وفروعها هي كافة الحقوق كحق الأمن، حق التعبير، حق الصحة... (2)

وتعرف كلمة العدالة في الفلسفة بأنها إحدى الفضائل الأربع التي سلم بها الفلاسفة من قديم

وهي: الحكمة، الشجاعة، العفة والعدالة. (3)

(1) - عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2008، ص 52.

(2) - علي تيتيات ومحمد بلعزوقي، العدالة بين الأجيال في نظرية العدالة لدى جون رولز، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 28 - 5، 2014.

(3) - محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، 2016، ص 14.

2. 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 من الموضوعات الفاعلة والمهمة، يمكن النظر إليها على أنها متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة، وظائفها ، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على كفاءة أداء العاملين في المنظمات من جهة، وعلى أداء المنظمة من جهة أخرى، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية، وخلافا لذلك فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثمة الوثوق في المنظمة.⁽¹⁾

فمدلول العدالة التنظيمية يستمد أصوله التاريخية منذ أن قدم (Adams, 1960) نظريته التي اقترحها والتي تعد أساسا موجهة لعدالة توزيع المخرجات بين الأفراد في المنظمة، فهذه النظرية تفترض أن العاملين في المنظمات المختلفة يقارنون بين مخرجاتهم الوظيفية (الدخل الوظيفي)، مقارنة بمدخلات ومخرجات أقرانهم من الموظفين في العمل، أو رد فعل الفرد لعدالة أو عدم عدالة الأجر، والذي يؤثر على اتجاه الفرد وسلوكه.⁽²⁾

لقد أوضح جرينبرغ (Greenberg, 1990) أن: العدالة التنظيمية كقيمة ومضمون متغير له دلالاته في التأثير التنظيمي، ويمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة في سلوك وأداء العاملين في المنظمة، انطلاقا من أن العدالة التنظيمية توضح الطريقة التي من خلالها

(1) - زايد عادل: مرجع سبق ذكره، ص 57. تحليل العلاقة بين أساليب ومراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، المجلة العربية لعلوم الإدارة، مجلد 2، العدد 2، 1999، ص 285.

(2) - زايد عادل محمد: المرجع نفسه، ص 57.

يتسنى لأعضاء المنظمة الحكم على عدالة المنظمة في تعاملها معهم على المستويين الوظيفي والإنساني.⁽¹⁾

• وعرفها أيضا على أنها: الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه، على المستويين الوظيفي والإنساني.⁽²⁾

• وعرفها أيضا: العدالة هي إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمة.⁽³⁾

فهذه التعاريف تبحث في بعد واحد وهو بعد العدالة في التعاملات حيث يرى أنه لا يمكن أن نلمس وجود عدالة تنظيمية من خلال التركيز على الطريقة التي يعامل بها المدير الموظفين على مستوى وظائفهم، أو على الصعيد الإنساني، وحسب (Denis) و (Neustron)، العدالة التنظيمية تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها، وأيضا مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين.⁽⁴⁾

• ويرى كل من Byars و Rue: بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المحقق منها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.

• وعرفها Beurger بأنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الفرد مع مديره وزملائه

(1) - ماهر علي الخزاعي، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2013، ص 27.

(2) - El Akromi, Guerrero, Neurv.

(3) - محمد علي عطايف الزهراني، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في محافظة المخوة، رسالة ماجستير، 1434، ص 27.

(4) - عمر محمد درة: مرجع سابق، ص 56

بنفس رتبة العمل، وبعلاقته مع منظمته كنظام اجتماعي. إن العدالة التنظيمية هي إحساس

الفرد بالعدالة في المنظمة وردة الفعل السلوكية لهذا الإحساس.⁽¹⁾

• كما يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها: "الطريقة التي تعكس عدالة المخرجات وعدالة

الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات".⁽²⁾

• وتعتبر العدالة " كل ما يطابق الحق وتتنزه عن التحيز بإعطاء كل ذي حق حقه، ويكون

بمساواة الفرد في الحقوق والواجبات في شؤون الحياة العامة، وإتاحة الفرص المناسبة لكل

فرد، بأن يأخذ حقه دون تمييز بين فرد وآخر".⁽³⁾

أي أن العدالة تتحقق عندما يقارن الفرد بين ما يحصل عليه من موارد وبين ما يحصل عليه

العاملون في المنشآت المشابهة مع منشأته، فإن كانا متساويان فإن الفرد يشعر بالعدالة، وإن كانا

غير ذلك فهو يشعر بانعدام العدالة.

• في حين يرى البشاشة أن "العدالة هي قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به

أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنة بين القيم

التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة"⁽⁴⁾

• ويعرفها زايد بأنها:

(¹) – أبو تاية، بندر كريم/ أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات لأقتصادية مجلد 20، عدد 2، ص 151.

(²) – Farah. J: Imputes for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship, Administrative Science §Quarterly, Nol 15, 1997, p 32.

(³) – الداية سناء، درجة ممارسة مدير مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، رسالة ماجستير، 2016، ص 15.

(⁴) – عبد الحميد البشاشة: أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي المجلة الأردنية في إدارة الأعمال مجلد 4، العدد 4، 2008، ص 34.

"مفهوم نسبي حيث أن أي إجراء تنظيمي كالترقية على أساس الكفاءة وليس على أساس الأقدمية مثلاً، حق يفهمه موظف من وجهة نظره على أنه إجراء يتصف بأنه موضوعي بشكل كبير وغير متحيز بينما يصفه موظف آخر بأنه إجراء متحيز وغير موضوعي".⁽¹⁾

فالعدالة التنظيمية إذن تتحدد في ضوء ما يدركها الفرد من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات.

- في حين يرى كل من الفهداوي والقطاونة على أن العدالة التنظيمية قيمة مهمة وإحساس وإدراك يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء، وإدارة المنظمة⁽²⁾
- فالعدالة التنظيمية إذن: تقتضي التفريق بين مدلولي المساواة والعدالة فالأولى تستخدم للمقارنة بين الأشياء أو الموضوعات المتشابهة (أجور العمال - ساعات العمل) في حين العدالة تستعمل للمقارنة بين الأشياء المتقابلة مثل (الأداء والحوافز أو الاجر وساعات العمل) فالعدالة التنظيمية هي عملية إدارة الفروق في حياة المنظمة من اجل بلوغ أهدافها.
- ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها التزام إدارة المستشفى، على محاولة توحيد الإجراءات والمعايير التي تحكم قرارات توزيع المهام، والحوافز الإيجابية والسلبية، أو في طبيعة التعاملات بين العاملين عند معالجة قضايا العمل.

- ومن خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة سواء على الوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو التنافسي، مما يقربها من تحقيق

(1) - زايد عادل: مرجع سبق ذكره ، ص 12.

(2) - محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 307.

أهدافها وزيادة كفاءتها وفعاليتها، أما على مستوى الأفراد فهي كل ما يدركه لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة ومختلف الإجراءات التي تتخذها إدارة المنظمة، وذلك عند مقارنة مخرجاتهم مع نظرائهم في المنظمات التي تتشابه ظروفها بظروف المنظمة التي يعملون بها. -وفيما يخص البحث في نظريات العدالة التنظيمية من وجهة نظر تنظيمية فقد تم الاعتماد على أربعة (04) علوم وهي: علوم اقتصادية، علوم اجتماعية، علوم سلوكية وتنظيمية، وعلم النفس. وبالعودة إلى رواد ومفكري أصحاب هذه النماذج فقد اعتمدنا على أفكار وأعمال كل من: هومانز (Homans, 1961 - 1974) وآدمز (Adams, 1963 - 1965) وبلو (Blau, 1964) وأخيرا (Foa et Foa, 1986) لما لهذه النماذج من دور وتأثير في تنمية رأس المال البشري.

فالعدالة التنظيمية من النظريات المعاصرة التي يتم تداولها لتحليل وتغيير مختلف الظواهر والسلوكيات الاجتماعية والنفسية داخل المنظمات.

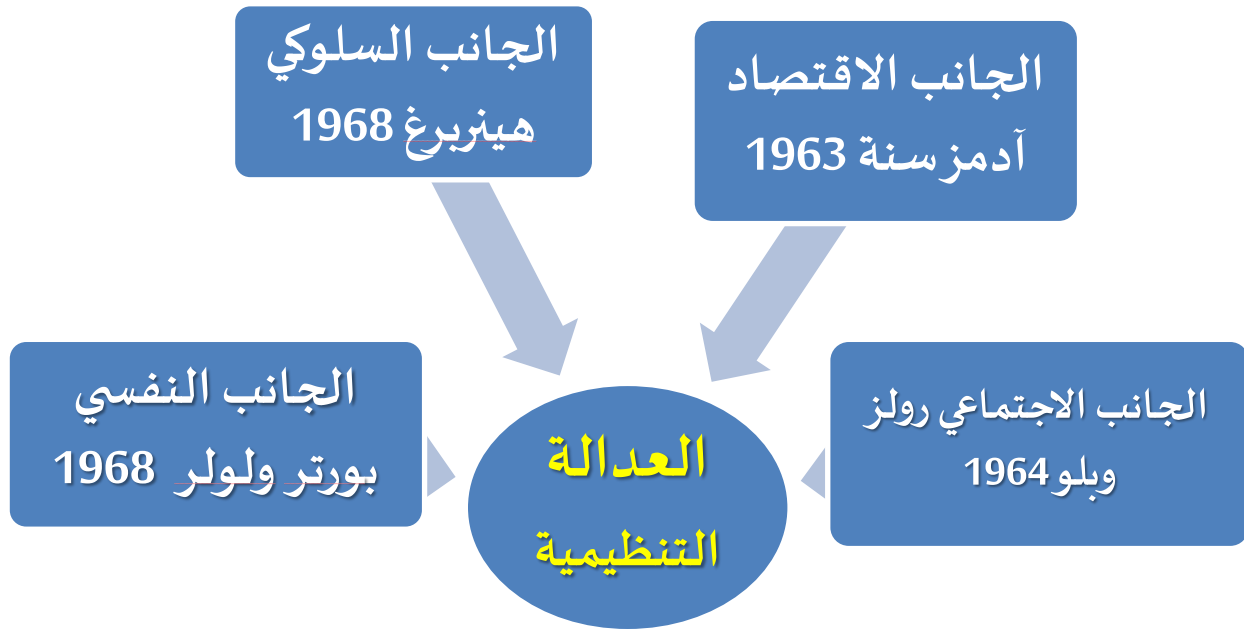
حيث أطلق على هذه النظرية: نظرية التبادل الاجتماعي

اقتصاد ← آدمز (1963).

سلوك ← هيرزبورغ (1968) عوامل دافعة ووقائية

اجتماعي ← Blau (1964) و رولز (1974)

علم النفس ← بورتر و لولر (1968)



مخطط لأهم النماذج ذات التأثير على تنمية راس المال البشري

1-2 مقومات العدالة التنظيمية:

إن أهم ما تمتلكه المنظمة من رصيد فعال يمكنها من الصمود والمنافسة هو مدى إمكانية تحقيقها لمجتمع عادل يضمن لأفرادها الحرية والمساواة وتكافؤ الفرص، وعلى ما تمتلكه من طاقات وموارد مادية ومدخلات بشرية مجهزة ومدربة قادرة على إحداث **طفرة** نوعية وتحقيق نتائج مرضية ولتحقيق ذلك لابد من توفر عدة مقومات نذكر منها:

- **المقوم الاقتصادي:** وهو الذي يعنى بتوفير الحد الأدنى لمتطلبات المعيشة الكريمة مع توفير سياسة عامة للثروات سواء المادية منها أو اللامادية وكيفية التصرف فيها.
- **المقوم القانوني:** وهو الذي يضمن الحقوق الخاصة بالأفراد في نصوص واضحة للحد من استغلال السلطة كي يحصل الانسجام وتنجز الأعمال، وبالتالي تأكيد التلازم بين الحقوق والواجبات.
- **المقوم الفكري والثقافي:** إن العدل والحرية قيمتان تتبعان من أصل واحد فهما يسهمان في تنمية الشعور بالمسؤولية ومراعاة الحقوق المادية والمعنوية، وتقع هذه المسؤولية كافة الجهات والمؤسسات حتى تصير ثقافة العدالة هي السائدة، فالمقوم الفكري يعمق إدراك الفرد لأبعاد وجوده مما يسهل عملية تحقيق الأهداف المرجوة منه، وبالتالي تحقيق مجتمع عادل يضمن لأفراده الحرية والمساواة ومعاملة عادلة مع توفير حصة تشاركية من خبرات المجتمع وغيرها الدالة على مدنية المجتمع.

2-2 أبعاد العدالة التنظيمية:

تعتبر جودة أداء العنصر البشري هي مفتاح نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها لذا يتوجب على المنظمة أن تولي اهتماما كبيرا بدراسة سلوك العاملين بها كأفراد أو جماعات عمل لتتمكن من استخدام مواردها البشرية بأكثر فاعلية⁽¹⁾

ومن منطلق اهتمام المنظمة بالمشاعر والعلاقات الإنسانية لعاملها واهتمامها بسلوكياتهم التي تؤثر على فعالية الأداء يعتبر توفير مناخ العدالة التنظيمية أحد أبرز المتغيرات التنظيمية المهمة والمؤثرة على كفاءة أداء العنصر البشري داخل المنظمة، كون أن نظرية العدالة تستند إلى مسلمة مفادها أن الأفراد يبحثون دائما عن المساواة في العلاقة الاجتماعية التبادلية بين التنظيم والفرد وفي المقابل إدراكهم لعدم الإحساس بالعدالة يولد نوعا من عدم الاستقرار وعدم الرضا مما يؤثر على مخرجات المنظمة.

ومع أن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم إداري يطبق على المنظمات فذلك يمكن التعامل معه على أنه مفهوم أحادي البعد إلا أن طبيعته وأهميته جعلت الباحثين بفضل العديد من النظريات في العدالة من التوصل وتحديد نموذج للعدالة مكون من عدة أبعاد يبنى عليها الأفراد شعورهم بالعدالة في المنظمة.⁽²⁾

(1) – Greenberg, Baron Robert: Behavior Organization, Edition Pearson Education, New Jersey, 2008, p 90.

(2) – زايد عادل محمد: مرجع سبق ذكره ، ص 12.

ومن خلال اطلاع الباحث على الأدبيات في هذا المجال فقد وجد أن معظم الدراسات التي

تناولها الباحثون أجمعت على أن للعدالة التنظيمية أربعة أبعاد تمثلت في: (1)

- العدالة التوزيعية (Distributive Justice)
- العدالة الإجرائية (Procedural Justice)
- العدالة التفاعلية-التعاملية- (Interactional Justice)
- عدالة المعلومات (Informational Justice)

وفي معرض توضيحنا لهذه الأبعاد سوف نتعرض بشيء من التفصيل للخلفية النظرية ومدى

انسجام هذه الأبعاد بين جانبها المثالي والواقعي:

- العدالة التوزيعية (Distributive Justice):

تستند عدالة التوزيع إلى مسلمة مفادها أن الأفراد يبحثون عن عدالة المخرجات أو العوائد

التي يحصلون عليها والتي تتمثل في: الأجور، الحوافز، فرص الترقية، عدد ساعات العمل، أعباء

وواجبات الوظيفة، أي كل ما تعلق بالمزايا العينية والترقيات. (2)

فينعكس ذلك على شعور وإحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة، وهذا ما أشار إليه

آدمز في نظريته 1963، وغيره من أصحاب نظريات الدافعية.

(1) - Titrek, osman employees organizational justice perceptions in turkish schools, sasial behavior and personality, society for personality research (inc) 37 (5), (2009) P 605, P620.

(2) -الفهداوي: تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، مجلد 42، عدد 2، ص 10.

■ **فأعدالة التوزيعية** إذن هي: عدالة المخرجات أو عدالة توزيع الموارد والمكافآت التي

يحصل عليها العامل

■ أو هي ذلك **الشعور** الذي يتولد لدى الموظف نحو عدالة العوائد المادية وغير المادية

التي يحصل عليها من المنظمة بوصفها متحققة. (1)

■ كما تناولها آخرون على أنها ترتبط برضا الموظفين عن مخرجات العمل الخاصة بهم

وإدراكهم لعدالة الرئيس أثناء توزيع جميع الموارد والامتيازات والفوائد المادية والمعنوية

والمهام والمسؤوليات الرسمية وغير الرسمية، وذلك عندما يوازن الفرد بين مدخلاته لما

يحصل عليه من عمله وعندما يقارن نفسه بغيره من أقرانه ونظرائه ومدى توافق ذلك مع

آماله وتطلعاته. (2)

• كما أكدت دراسة أخرى أن لعدالة التوزيع تأثيرا على العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة

وذلك يعود لقيمة العمل لديهم، حيث إذا سيطرت القيم الاقتصادية على العاملين، (3) فإن

الإحساس بعدالة التوزيع سيكون به أثر قوي على سلوكهم، أما في الحالات التي تسود فيها

القيم الاجتماعية للعاملين على القيم الاقتصادية فإن الإحساس بالعدالة التوزيعية سيكون

أقل أهمية في التأثير على السلوك. (4)

(1) - خليفة عبد اللطيف: محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تحليلية ميدانية، المجلة العربية للعلوم

الإدارية، مجلس النشر العربي، جامعة الكويت، 1988، مجلد8، عدد6، ص 20.

(2) - باجودة ندى: واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2010 ص21.

(3) - زايد عادل: مرجع سبق ذكره، 2002، ص 19.

(4) - جرينبرغ: مرجع سبق ذكره ص 436.

وعليه يتضح أن العدالة التوزيعية تركز على جانبيين أساسيين هما:

• **الجانب المادي (هيكل التوزيعات):** وهو ما يحصل عليها الفرد من مكافآت عينية مقارنة

بزملائه وله تأثير على فعالية الأداء الوظيفي.

• **الجانب الاجتماعي:** ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير أو المسؤول

الفرد الذي يحصل على المكافآت، وبعبارة أخرى فإن تواجد ظروف العدالة يجعل الفرد في حالة

توازن وبخلاف ذلك فإن الفرد يشعر بحالة توتر ويسعى لتحقيق العدالة وبالتالي إعادة التوازن.

فالأفراد إذن يشعرون بعدالة التوزيع عندما تتوفر **المساواة** في توزيع المصادر والفرص التنظيمية

بينهم، حيث يميل الأفراد إلى تقييم نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة

كونهم دائما يجرون عمليات مقارنة اجتماعية مستمرة مع الجماعات المرجعية التي حددها مسبقا.

فهناك من العمال من يهتم حجم العوائد التي يحصل عليها **و فقط (كمي)**، وهناك صنف آخر يهتم

الجانب الاجتماعي وآخر تهتمه **المعاملة** الحسنة التي يعامل بها بعيدا عن حجم وقيمة هذه

العوائد. (1)

فنجند جرينبرغ يقدم وجهة نظره مشيرا إلى أن كل من الجانب المادي والاجتماعي قدرا بالغا من

الأهمية ولا بد للمنظمة أن تعمل لتوفير ذلك.

(1) - ثامر بن مساعد السلهوب: مستويات العدالة وعلاقتها بسلوكيات المدانة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 15.

وقد تم استعراض القواعد الرئيسية لعدالة التوزيع في المنظمات من طرف بعض الباحثين والمفكرين على النحو التالي: ⁽¹⁾

أ- قاعدة المساواة هي تقوم على فكرة توزيع العوائد أو (التكافؤ) أو المكافآت على أساس المساهمة فالعامل الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويضا أكبر من العامل الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم (خبرة ومهارة أقدمية). وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز قاعدة المساواة.

ب- قاعدة النوعية: وتقوم هذه القاعدة على أساس بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، اللون، العرق، الدين...) يجب أن تكون لهم نفس فرص الحصول على المكافآت، فمثلا في جانب الخدمات الاجتماعية في المنظمة، فيجب أن تشمل هذه الخدمات جميع الموظفين وليس فقط الذين يشتغلون جيدا، وإذا حصل هذا فإن العاملين يشعرون أن هناك عدم عدالة وبالتالي فهناك تجاوز على هذه القاعدة.

ج- قاعدة الحاجة: وتقوم على فكرة مفادها تقديم العاملين ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، على افتراض تساوي العوامل الأخرى (ظروف مهنية)، فمثلا، إذا أرادت المنظمة زيادة التعويضات وكان هناك عامل متزوج وله أولاد وآخر غير متزوج فإن العامل المتزوج يجب أن يقدم على الثاني. ⁽²⁾ أما إذا حصل العكس فسيشعر العامل المتزوج بعدم العدالة ومنه حصول تجاوز لقاعدة الحاجة.

(1) - عمر علي حسين العطوي: اثر العدالة التنظيمية على الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصاد، مجلد 9، 2007، ص 5.

(2) - أحمد زائد، علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية والنقدية، ط2، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2009، ص270.

إذن إدراك العدالة التوزيعية من طرف العاملين مرتبط بوجود معايير وأسس موضوعية يعمل التنظيم على توفيرها، ويجب ألا تتم على أساس مدخلات الشخص أو إسهاماته داخل التنظيم أو بناء على تحيزات شخصية، لأن تدخل هذه العوامل (الاعتبارات الشخصية) سيؤثر على قرارات توزيع العوائد ويقلل من احتمال إدراك العاملين بأنهم كوفئوا بعدالة أم لا.

- الحساسية للعدالة التنظيمية:

يرى بعض الباحثين أن هناك اختلافا بين الأفراد في مدى إحساسهم للعدالة عند مقارنة مخرجاتهم بالمدخلات التي يحصلون عليها، وعليه يمكن مقارنة مخرجاتهم بالمدخلات التي يحصلون عليها وعليه يمكن تقسيمهم إلى مجموعات طبقا لحساسيتهم للعدالة ⁽¹⁾ كونهم يسلكون طرقا شاقة وظيفيا ولكنها مختلفة من حيث ردود أفعالهم بشأن إدراكهم للعدالة من عدمها وهم:

1- المؤثرون أو المعطأون: (Benevolents)

وهم مجموعة الأفراد الذين يرضون بأجر أقل مما يستحقون فهم يستمدون رضاهم من حصولهم على نصيب أكبر وفوائد في علاقات التبادل الاجتماعي، أي بمعنى تغلب مدخلاتهم على ما يحصلون عليه من مخرجات (عوائد) مقارنة بالآخرين.

2- الوسطيون أو المساوون: (Equality Sensitivities)

ويمثلون مجموعة الأفراد الذين يتحقق لديهم الشعور بالرضا عندما تساوي نسب العدالة عندهم مع نسب العدالة عند الجماعة المرجعية.

(1) - أبو جاسر صبرين: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين، 2010، ص14.

بمعنى أن هذه المجموعة يتبدل إحساسهم بالعدالة فمستوى الرضا يرتفع عند زيادة العوائد مقابل زيادة الجهد أو المساهمة وينخفض الرضا في المقابل عند ارتفاع مستوى الأداء ونقص العوائد.

3- الذاتيون أو الأنانيون: (Entitled) وهم الأفراد الذين يحبون أن يأخذوا أكثر مما

يعطون كونهم يحبون أن تكون معادلة العدالة في صالحهم وهو لا يشعرون بالرضا في حالة تساوي مدخلاتهم مع مخرجاتهم (عوائد)،⁽¹⁾ بل تمتلكهم حالة من القلق وعدم التوازن.

▪ العدالة الإجرائية: Procedural Justice

تتفرد العدالة الإجرائية أساسا بكونها من صنع المشرع إذ لا إجراءات خارج النصوص القانونية أو التشريعات، فهي تتمثل في القضايا المتعلقة بالطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو العوائد كونها لا تتميز بالتفسير أو التأويل أو الغموض، ويعتبر كل من (Thibaut and Walker) أول من تحدث عن عدالة الإجراءات، حيث قدم نموذجا اعتبر أساسا لكثير من الدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية لأنها تقيم ردود فعل الأفراد لإجراءات حل المشاكل وعلاجها.

ويمكن تقديم مجموعة من التعاريف لعدالة الإجراءات كونها:

- هي تلك القرارات والإجراءات العادلة المتعلقة بالأفراد التي تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة.⁽²⁾

وهي التي تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد

المخرجات ومدى إدراكهم للإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس بالفرد

(1) – Febles, 2005, p33.

(2) – Tylorwal and al: Procedural Justice, A Psychological Analysis, 1995.

• هي التصور الذهني لعدالة الإجراءات الرسمية العادلة والمصممة وزيادة المشاركة في اتخاذ

القرارات مع قدرة الموظف على الطعن فيها وثبات المعايير المستخدمة لتقييم الموظفين⁽¹⁾

كما عرفت أيضا على أنها:

• الإجراءات المستخدمة في تحويل مدخلات الى مخرجات على شكل نتائج نهائية يحصل عليها

الأفراد، فإذا شعر بالعدالة فانه يحكم على نزاهة او عدم نزاهة القواعد والإجراءات المطبقة في

المنظمة.²

• العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في مكان العمل وهي تشتمل على

القواعد والمعايير الرسمية وشرح للإجراءات المتخذة في عملية صنع القرارات، والتفاعل بين

من يقوم بتطبيق القواعد - متخذ القرار - والافراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار.⁽³⁾

إن عدالة الإجراءات من المفروض ألا تتميز بالتأويل أو القابلية للتفسير أو الاجتهاد فقد

صممت لتكون موضوعية وعادلة، وهذه الصفة لن تتحقق لها إلا بتوفر مجموعة من الشروط أو

القواعد، حسب ما ذكره Leventhal في دراسة قدمها سنة 1980، وهي:

1- قاعدة الثبات: وتعنى تطبيق نفس الإجراءات على جميع الأفراد الذين يخصهم قرار

معين، دون إعطاء امتياز لأي منهم على حساب آخر.

2- قاعدة طمس المحاباة: عند اتخاذ قرارات الترقية أو التعيين مثلا يجب عدم التحيز مع

الابتعاد عن تحقيق الفائدة الشخصية في جميع خطوات إجراء القرار.

¹ - greenberg 1979 p437

² - محمد جودة فارس: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية، جامعة الأزهر، غزة، 2004، ص167.

³ - الفهداوي والقطاونة احمد: تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2004، ص13.

3- قاعدة تصحيح الخطأ: كما أن لأحكام القضاء القابلية للمراجعة من محاكم أعلى فهذا

يستحب كذلك على القرارات أو الإجراءات التنظيمية بتوفير فرص لإجراء تعديلات عليها.

4- القاعدة الأخلاقية: تعني أن كل إجراءات يجب أن تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية

والمعايير السائدة خاصة ما تعلق بعملية توزيع المصادر والموارد مع عدم تأثرها (القاعدة) بالعوامل

الخارجية أو العوامل الشخصية مثل العمر، الجنس، الجنسية...⁽¹⁾

5- قاعدة الدقة: يجب اتخاذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة وموثوقة

مع الابتعاد عن الإشاعات ثم تجمع هذه المعلومات والآراء وتحلل بأقل خطأ ممكن

(التنافسية مثلاً).

6- قاعدة التمثيل: وتشير إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة

القرارات وأن يكون لهم رأي في صنع القرارات المؤثرة عليهم (قرار منع التدخين داخل المنظمة

مثلاً)،⁽²⁾ أو إجراءات أخرى تمثل التوقعات أو القيم أو اعتبارات أساسية لأفراد تخصصهم إجراءات

قرار معين (إحضار الأبناء إلى مكان العمل...).

7 - قاعدة الانسجام: حيث يجب أن تتسجم وتتناغم الإجراءات والقرارات المتخذة خاصة ما

تعلق بتوزيع المكافآت والجزاءات على جميع العاملين، مع تغليب الصالح العام، وهذا بالاعتماد

على:

(¹) – Baldwin, Susana: Organizational Justice, Institute for Employment Studies, University of Sussex Compus, Falmer Brighton, BN 1, 9 RF, UK, 2006, p 3.

(²) – حواس اميرة : اثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية على البنوك التجارية، كلية التجارة، القاهرة، 2003.

- تقدير جهود ووجهة نظر الموظف.
- تجنب التحيز الشخصي والمحاباة.
- تطبيق متناسق للإجراءات على الجميع.
- تغيير وشرح مبررات القرار للموظف.

وأمام هذا الطرح لمجموعة هذه القواعد فإننا نلاحظ أنها لا تتمتع بنفس النقل والوزن في جميع الظروف بل أن العاملين يفضلون قواعد معينة على أخرى، وهذا حسب ما تقتضيه الظروف أو المواقف، لأن إدراكهم لهذه القواعد والإجراءات والتي صممت لتكون عادلة وموضوعية لن تكون لها هذه الصفة إلا وفق هذين الشرطين وهما:⁽¹⁾

1- التحكم في العملية: وهو أن يتفق الطرف الأول (الإدارة) واضع الإجراءات التنظيمية والطرف الثاني (الموظف) المتأثر بهذه الإجراءات على الأسس الموضوعية والعادلة التي بموجبها يتم صياغة تلك الإجراءات.

2- التحكم في القرار: وهو مدى التفاعل بين من يقوم بنطق القرار (الإدارة) والطرف المتأثر بالقرار (الموظف) أي إمكانية هذا الأخير التأثير في القرار الصادر وعن كيفية تطبيق أو تنفيذ تلك الإجراءات.

بيد أن وجود فجوة بين الإجراءات التنظيمية وبين الممارسات الخاصة أو الشخصية عند التطبيق أو التنفيذ سيؤدي لا محالة إلى زيادة شعور العاملين بغياب العدالة الإجرائية، حيث تقع مسؤولية تقليص أو إزالة هذه الفجوة على عاتق المدير أو المسؤول المباشر، فعلى الرغم من عدم مسؤوليته عن صياغة قواعد ونصوص تلك الإجراءات التنظيمية، إلا أن هذا لا ينفي عنه

(1) - زايد عادل محمد: مرجع سبق ذكره، 2006، ص 21.

مسؤولية⁽¹⁾ تنفيذ تلك الإجراءات ومدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل به مع المرؤوسين، إذ يعتبر

هذا التعامل مصدرا مهما لشعور العاملين بالعدالة الإجرائية أو عدم شعورهم بها.⁽²⁾

وهي تشمل على جانبين هامين هما:⁽³⁾

■ **الجانب المادي (الهيكلي):** ويتمثل في الإجراءات الرسمية داخل المنظمة أو طريقة صنع

القرارات، وعن كيفية اتخاذها مثل: إجراءات تحديد الأجور، تقييم الأداء، التعيين، الترقية...إلخ.

■ **الجانب الاجتماعي:** ويشير إلى عدالة العلاقات الشخصية بمعنى ضرورة احترام متخذ القرار

للمرؤوسين أو الأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار، إذ يجب أن تكون غير منحازة تحت أي

ذرائع (قربة، جنس، لغة، دين، عرق...).

وتعد كل هذه القواعد والشروط ورغم الاختلاف الظاهري بينها إلا أنها تؤكد ضرورة الاهتمام

بها وتوفرها داخل المنظمة، لإيجاد جو من العدالة يمكن العاملين من إدراكها كون تحديد الوسائل

(الإجراءات) لا يقل أهمية عن تحديد النتائج (عدالة التوزيع)، وأن تحقيق إحداها لا يغني عن

تحقيق الأخرى.

■ **العدالة التفاعلية Interactional Justice:**

تعتبر العدالة التفاعلية أو عدالة التعاملات الامتداد الثاني لعدالة الإجراءات وثالث مكونات

العدالة التنظيمية، ويتعلق بطبيعة المعاملة الشخصية المدركة من قبل العاملين عند تطبيق

الإجراءات أو القرارات المتخذة في حقهم، ومدى جودة هذه المعاملة التي يحصل عليها العاملون

من صانعي القرار.⁽⁴⁾

(1) - زايد عادل: مرجع سبق ذكره، 2006، ص 21.

(2) - عمر علي حسن العطوي: مرجع سبق ذكره، 2007، ص 06.

(3) - جرينبرغ: مرجع سبق ذكره، 2004، ص 179.

(4) Boxall P, and J. Purcel :Strategy and human Resource Management,2003, Hound mills,Palgrave Macmillan,p 54.

فالعدالة التعاملية (التفاعلية) تعد أحد أصول العدالة التنظيمية وحقلا من حقولها المهمة،

ولهذا البعد دور مهم في التنشيط الإداري للمنظمة وكذلك على سلامة الأداء وفعاليتها، فعملية

الاحترام المتبادل في التعاملات من شأنها تنمية قبول القرارات والإجراءات وبالتالي إنجاح عملية التنفيذ.

✓ كما تشير أيضا إلى طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد وطريقة تعامل المدراء مع

المرؤوسين على نحو من المصادقية والاحترام عند تنفيذ الإجراءات الرسمية أو تفسيرها وفي كثير

من المواقف تؤثر طريقة التعامل مع الأفراد أكثر من تأثير تنفيذ القرار نفسه (1).

✓ كذلك فعدالة التفاعل تشير إلى درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية

التي يحصلون عليها عند تطبيق الإجراءات، فهي توضح طريقة تعامل الرؤساء مع الأفراد على

أساس من الاحترام واللباقة أثناء تطبيق تلك الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة. (2)

✓ كما تبرز أهمية عدالة التفاعل في إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية، ومدى تقبله

لها بعد قيام الرئيس أو المدير بشرح وتوضيح هذه الإجراءات وتبرير الغرض منها، كونها تعكس

مقدار الاحترام الذي يبديه الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار.

✓ وقد أشار كل من Martins و Esterhuizen (2008) إلى أن العدالة التفاعلية

(التعاملية) تضم نوعين من العدالة هما:

1- عدالة المعلومات: والتي تركز على التفسيرات أو التبريرات التي تقدمها الإدارة للأفراد

كمعلومات حول الإجراءات المستخدمة والمخرجات الموزعة وطرق تحديد كل منهما

(1) - محمد مصطفى الحشوم: دور عدالة التعاملات في تخفيض ضغوط صراع الدور، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض، مستشفى حلب، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانون، مجلد 26 عدد 2، 2010، ص 132.

(2) - حلمي شحادة، محمد يوسف، إدارة التنمية والعمل، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص123.

بأسلوب موثوق ولا ينعكس على الموظف سلباً، فيفقد الشعور بالعدالة. (1)

و تعرف إجرائياً:

هي درجة تعامل المدير أو الرئيس مع مرؤوسيه وموظفيه باحترام وتقدير، واهتمامه بحقوقهم وإشراكهم في كل شيء يهم المنظمة، ويهتمهم مع تطبيق القرارات بعدالة دون تحيز، واعتماد مبدأ الموضوعية في عملية الترقية ومناقشتهم في نتائج القرارات المتخذة.

▪ عدالة العلاقات الشخصية Interpersonal Informational Justice:

وهي تعكس درجة عدالة العلاقات الشخصية ومدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل به المدير مع المرؤوسين عند تطبيق الإجراءات عليهم بطريقة تعامل إنسانية لائقة حتى يستوعب الموظف هذه الإجراءات.

لكن ما سجل من خلال بعض الدراسات السابقة أن عدالة التعاملات لم تكن على قدر كبير من الأهمية مثل بعدي العدالة التوزيعية والإجرائية، كون المعاملات تمثل جانب العلاقات الشخصية المتبادلة فيما بين الأشخاص، لبعد العدالة الإجرائية إضافة إلى أن عدالة التعاملات تعد بعداً مستقلاً عن عدالة الإجراءات، فهي تشير إلى طبيعة ونوع العلاقة بين العامل ومشرفه. (2)

ومن منطلق أن أبعاد العدالة التنظيمية تساعد وبشكل كبير على فهم طبيعة عدالة

التعاملات، لكونها تسلط الضوء على التأثير المهم للقيادة الإدارية في التأثير على المسؤولين

من خلال تنسيق جهودهم وتوجيههم والإشراف عليهم وعلى إمكانية تحقيق العدالة التنظيمية بينهم،

(1) - السعود راتب، وسلطان سوزان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس، مجلة جامعة دمشق، مجلد 25، عدد 2، 2009، ص 231.

(2) - رفاعي رجب حسنين: دراسة المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، مجلد 21، عدد 38، ص 2006، ص 10.

لذلك جاءت دراسة كل من: ¹ Robert et Bies أن تطبيقات العدالة التفاعلية تنحصر في أربعة عناصر:

1- **المصداقية**: وتعني مصداقية ووضوح متخذ القرار Truthfulness.

2- **الاحترام** Respect: وهو مدى ابتعاد متخذ القرار عن الفظاظ والغلظة مع الأفراد.

3- **ملائمة الأسئلة** Propriety of Questions: أن تجنب متخذ القرار طرح الأسئلة الغامضة وغير اللائقة أو سرد أحكام مسبقة.

4- **التبرير** Justification: وهي التبريرات التي يقدمها متخذ القرار تجاه الموظفين فعندما تكون موضوعية فإن ذلك يؤدي إلى الإحساس بالعدالة التنظيمية.⁽²⁾

فهذا البعد للعدالة التنظيمية لا يمثل عدالة عوائد القرارات ولا عدالة القرار نفسه، بل يتجلى في عملية التفاعل فيبرز من خلاله جودة العلاقات التفاعلية بين المدير والعاملين، من خلال عملية تقييم الأداء، أو مقدار الاحترام ورفعة الخلق والاحترام من طرف المدير تجاه رؤوسيه.

▪ عدالة المعلومات Informational Justice:

أصبح للمعلومة دور كبير ومهم في جميع نواحي الحياة، وخاصة النواحي التنظيمية فجميع عمليات اتخاذ القرارات تعتمد فيها على صحة ودقة المعلومات. بينما يعزى ظهور هذا البعد إلى حاجة المنظمة إلى نمط جديد من المديرين أكثر قدرة وكفاءة على القيادة مع تمتعهم بمرونة عالية عند اتخاذ القرارات والإجراءات، بعيدين عن النظم والقواعد الرتيبة في ظل إدارة تقوم على مبدأ تزويد العاملين بالمعلومات الكافية مما يحقق فائدة متبادلة للطرفين.⁽³⁾

(¹) - الحربي، مقبل: أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2008، ص15

(²) - حواس اميرة: مرجع سبق ذكره، 2003، ص 51.

(³) - مصطفى احمد: إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، مصر، 2008، ص 7.

ويشير بعد عدالة المعلومات إلى كفاية المعلومات فيما يتعلق بالإجابة على الأسئلة التالية:

- لماذا تم استخدام الإجراءات بطريقة معينة؟
- كيف تم تحديد المخرجات بهذه الكيفية؟
- ما هي معايير الترقية؟

بالإضافة إلى وجود العديد من التساؤلات في ذهن العامل تحتاج إلى تفسير. ومن خلال هذا البعد فإنه من الضروري التركيز على نوعية المعلومات والتفسيرات المقدمة للأفراد أو العاملين فيما يتعلق بالإجراءات التنظيمية، كما تتضمن عدالة المعلومات أيضا الدقة والصرامة في إيصال

المعلومة بالإضافة إلى كونها معقولة وموضوعية وفي التوقيت المناسب والمحدد. (1)

● **عدالة المعلومات** تركز على التفسيرات المقدمة للأفراد والتي تنقل المعلومات المتعلقة

بالتساؤلات الخاصة بطريقة توزيع المخرجات وأسلوب تطبيق تلك الإجراءات على هذا النحو، وقد أشارت مجموعة من الدراسات إلى أن النمو **الفكري** الذي بدوره يسهم في **تنمية** العنصر البشري له ارتباط وثيق بتوافر المعلومات التي تنمي العلاقات الإنسانية بين العاملين.

فتوفر المعلومات للإدارة وتزويد العاملين بها يحقق عدة مزايا منها:

- تنمية قدرة الموظفين على امتلاك قاعدة معرفية لأداء العمل.
- توفير وسائل وبدائل لحل الصعوبات والعراقيل التي تعترضهم.
- ترشيد الجهد وعدم هدر الطاقة.
- رفع مستوى الفاعلية وكفاءة الأداء.
- ضمان القرارات السليمة في جميع مستويات المنظمة.

(1) - محمد جلال صديق: أثر إدراك العدالة التنظيمية على فعالية فرق العمل، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر ، 2004 ، ص 200.

فعدالة المعلومات تجعل عملية التفاعل تامة واضحة وبدون غموض قليلة أو عديمة الأخطاء ذات تكلفة أقل وهو التفاعل الذي يقدم فيها العامل قيمة إضافية للمنظمة.

■ العدالة التقييمية Evaluational Justice:

أضاف بعض الباحثين بعدا آخر للعدالة التنظيمية نظرا لبروز الحاجة إليه خاصة في الحالات أو الطريقة التي يعامل بها العامل أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية (تقييم الأداء مثلا) فعلمية التقييم يمكن أن تؤثر على إحساس الفرد العامل بوجود عدالة من عدمها.

- فالعدالة التقييمية تتضمن مجموعة من الإجراءات والعمليات فهي أنظمة محددة تسمح بتقييم أداء العاملين بطريقة عادلة تؤمن لهم الاستقرار الوظيفي.⁽¹⁾
- كما عرفت أيضا على أنها مدى إدراك العاملين لعدالة ونزاهة تقييم الأداء من حيث معايير إعدادهم والقائمين على تنفيذه والإجراءات تطبيقه والنتائج المترتبة عليه، وأن تطبيقه على جميع العاملين بمساواة وبدون تحيز ولا تفرقة أو تدخل عوامل أخرى خارجية.⁽²⁾
- بالإضافة إلى كونها ذات أهمية لضمان استمرار ونجاح المؤسسة إذ تمكن من المحافظة على الأفراد ذوي الأداء المرتفع وتسهم في تنمية وتدريب الأفراد ذوي الأداء المنخفض ومع وجود معايير واضحة ودقيقة في عملية التقييم فإن ذلك يحد من مقاومة التغيير ويقلل من نشوء صراعات بين العاملين والإدارة.⁽³⁾

(1) - القطاونة بشات احمد: تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2004.

(2) - الحميدي منال حسين: العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، السعودية، 2012، ص 45.

(3) - السبيعي سعيد بن فايز بن محمد: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، ص 28.

- وتعد العدالة التقييمية الأداة التي تضمن عمليات وإجراءات تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة، وعدم خضوع القائمين على التقييم لعلاقات شخصية أو ضغوط خارجية.⁽¹⁾

إن فالعدالة التقييمية تعد المصفة التي يمكن من خلالها معرفة تأثير بعض المتغيرات في عدالة نظام التقييم مثل الموضوعية، الفروق الفردية، الاختلافات التنظيمية، مما يجعل عملية تقييم الأداء أمراً ضرورياً في نجاح المنظمة وبناء الثقة في عدالتها والابتعاد عن عدم الموضوعية والوقوع في أخطاء التقييم، ولذلك حدد بعض الباحثين شروطاً تدعم التقييم العادل وتعزز رضا العامل عن نظم العمل واطمئنانه إزاء الترقية أو نموه الوظيفي وهي:⁽²⁾

- اتفاق آراء العاملين مع الإدارة على معايير الأداء الجيد.
- توفير الفرص الكافية للعاملين لإبداء آرائهم فيما يحصلون عليه.
- قناعتهم بأن تقديراتهم تعتمد على المجهود المبذول منهم وليس على شيء آخر.
- تدريب القائمين على عملية التقييم.
- مدى إدراك الرؤساء والمرؤوسين لأغراض ووظائف عملية التقييم مع وجود اعتقاد مشترك بأن هذه العملية ذات فائدة لجميع الأطراف.

(1) - الحوامدة نضال صالح: العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء والرضا الوظيفي، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 12، عدد 1، 2004، ص 61.

(2) - جاب الله، رفعت محمد: مصادر سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية الاقتصادية والتجارية، ع 1، مصر، 1994، ص 139، 168.

فالعلاقة بين العدالة وتقييم الأداء علاقة ارتباطية كي يحقق التقييم أهدافه لابد أن يبني على أسس عادلة وموضوعية. ⁽¹⁾ لذلك وضعت مجموعة من المعايير والقواعد عدت أساسية لتحقيق العدل ومنها:

- أنها تمتاز بالصدق والقدرة على التميز في إظهار الفروق الفردية بين العاملين مع اطلاع العاملين عليها واقتناعهم بها.
- الموضوعية وعدم التحيز وطمس العلاقات الشخصية.
- ربط جميع القرارات الإدارية (ترقية، تعيين، نقل، فصل، علاوة...) بعملية تقييم الأداء وهو الأساس الذي اعتمدت عليه الإدارة في إصدار القرار.

2-3. أهمية العدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية من أهم المتغيرات التي تساعد على فهم سلوك الأفراد داخل المنظمة، حيث استعملت كأساس لتفسير كثير من أشكال السلوك التنظيمي، فهي تنطلق من اعتبارها متغيرا مهما ومؤثرا في جميع عمليات الإدارة ووظائفها بشكل عام، إذ ينظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل في كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.

وفي هذا الصدد أوضح جرينبرغ (Greengerg, 1990) أن العدالة التنظيمية كقيمة ومضمون ومتغير له دلالاته في التأثير التنظيمي على أداء وسلوك العاملين في المنظمة. وقد أيد هذه النتيجة بول وتريفينو وسيمنس (Ball, Trevino et Simens 1994).

الذين أشاروا في دراسة لهم إلى أن العاملين الذين يحسون بالعدالة من مديريهم يتولد لديهم الشعور بالانتماء للمنظمة التي يعملون بها، ويتحقق لديهم الرضا، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد

(1) - الحميدي منال حسين: مرجع سبق ذكره، 2012، ص 88.

لرفع من مستوى الأداء، وحتى ولم يطلب منهم ذلك.⁽¹⁾

وتبرز أهمية العدالة التنظيمية في المنظمات العامة أو الخاصة في كونها عنصرا مهما وفاعلا أساسيا في بناء واستقرار وتطور المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وتتضح من خلال المؤشرات التالية:

1- أن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعدا هاما من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.

2- كذلك العدالة التنظيمية تحقق السيطرة الفعلية، التحكم في عملية اتخاذ القرارات وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعدا هاما يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والإجراءات والالتزامات الوظيفية وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، وكيفية حل المشاكل والعراقيل المترتبة.⁽²⁾

3- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عند المرؤوسين تجاه الرؤساء ونظم القرارات، والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول العلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية.

4- إن العدالة التنظيمية تظهر منظمة القيم الاجتماعية والأخلاقية عند العاملين وتحدد طرق التفاعل القيمي لدى أفراد المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة في المنظمة.⁽³⁾

أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة وكذلك إعادة تصميم الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة، خاصة ضمن بعد العدالة التقييمية، بشكل يكفل وجود

(1) - راتب سعود، سوزان سلطان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 1 + 2، 2009.

(2) - عمر محمد دره، مرجع سابق، ص 120.

(3) - محمد جودة فارس، حاتم محمد عسفه: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص 17.

استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة. ⁽¹⁾

فالعدالة التنظيمية في المنظمة هي من الموضوعات الفاعلة والمهمة حيث يمكن النظر إليها على أنها متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، كما يمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على كفاءة وأداء العاملين في المنظمة، فضلا على أداء المنظمة ككل، فالعدالة بمختلف أبعادها تشكل ضابطا توازنيا بالنسبة للمنظمة على صعيد السلوك الإداري والسلوك الإنساني بشكل يجسد مبادئ العدالة حيث أن الموظفين ضمن منظماتهم يتعاملون مع الجوانب الأساسية المتعلقة بتطبيق القواعد وممارسة السلطة وكيفية التعامل مع المواقف حينما تأخذ العدالة التنظيمية مجراها دون تمييز وشعور كل واحد من هؤلاء الموظفين بالمساواة وتطابق الجهود مع الحاجات والرغبات، وإعطائهم فرصا متماثلة للنجاح ودعم توقعاتهم المشروعة والتعامل مع قيمهم وما يؤدي إلى تقدمهم وزيادة أدائهم، مما يستقطب أفضل الموارد البشرية للعمل في المنظمة.

(¹) - شروق عبد المحسن متروك: أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، رسالة ماجستير، جامعة الأردن، 2010، ص 43.



3- تطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري:

لقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى أهمية ودور العدالة التنظيمية واعتبارها أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، فهي قيمة اجتماعية غيابها يهدد المؤسسة والفرد معا. ⁽¹⁾

خاصة وأن مجال عملها هو المجتمع وأفراده وتنظيماته ما دعا إلى ضرورة الاهتمام بدراسة تلك المداخل والنماذج النظرية التي اهتمت بدراسة العدالة التنظيمية، حيث حاولت كل نظرية تقديم نموذج أمثل لهذا المفهوم مما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

3-1- العدالة التنظيمية في الفكر الإداري:

❖ العدالة التنظيمية في مدخل الفكر الكلاسيكي:

تقوم الإدارة الكلاسيكية على مجموعة من الافتراضات أهمها:

◀ الإنسان كائن اقتصادي رشيد.

◀ الإنسان يسعى إلى تعظيم العائد المادي.

◀ الإنسان ينفذ ولا يشارك في القرارات.

بينما ينظر رواد المدرسة الكلاسيكية إلى العدالة التنظيمية على أنها عدالة معيارية

Normative، أي تصف الوضع الأمثل من خلال تحديد مجموعة من المبادئ العامة القابلة

للتطبيق، والتي من خلالها يمكن تحقيق العدالة.

(1) - زايد عادل محمد: تحليل العلاقة بين أساليب ومراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد2، عدد2، 1995، ص285.

- وبمعنى آخر أنه من الصعب إيجاد نموذج واحد للعدالة يمكن تطبيقه على كافة المنظمات باختلاف أشكالها وأحجامها، فالمتغيرات الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية تؤثر بشكل ما على طبيعة ومفهوم العدالة.⁽¹⁾

ومن بين المبادئ القابلة للتطبيق حسب رواد هذه الدراسة هي:

« اعتبارهم أن الإنسان آلة -كائن اقتصادي- وأن شعوره بالعدالة هو مدى حصوله على عائد مادي مناسب، وأن هذه الشعور بالعدالة المادية هو الذي يدفعه إلى الزيادة في الإنتاج. بينما يعتبر هذا الافتراض غير واقعي نظرا لوجود حاجات اجتماعية ذات تأثير كبير على دوافع الإنسان إلى جانب الحوافز المادية.

« كذلك تعتبر هذه المدرسة أن التخصص وتقييم العمل يشعر العامل بالعدالة مما يدفعه على العطاء داخل المنظمة، وبالتالي الرفع من الإنتاج، في المقابل نجد أن العديد من الكتاب يرون أن هذه الفكرة تصيب العاملين بالإكتئاب والملل ولا تدعو إلى روح التجديد والابتكار لدى العاملين، ومن ثم عدم شعورهم بالعدالة لأنه يقتل روح الإبداع لديهم.

« كذلك حسب افتراضات المداخل الكلاسيكية في الإدارة أن العدالة التنظيمية تتحقق نتيجة قدرة الإدارة على استغلال مواردها بما يحقق مصلحة مزدوجة للعامل وللإدارة معا.

- وهذا الافتراض يغفل نقطة مهمة عن طبيعة البيئة التي يعيش فيها العامل، كون هذه الأخيرة لما تحمله من متغيرات تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بها، وبالتالي هذا التفاعل المستمر له تأثير مدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.⁽¹⁾

(1) - عمر حمودة: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات المعاصرة، ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، دار رضوان للنشر والتوزيع، 2008، ص 87.

3-2- العدالة التنظيمية في مدخل العلاقات الإنسانية:

إن ما أثارته مدرسة العلاقات الإنسانية حول دراسة السلوك التنظيمي في بيئات متغيرة يقوم على افتراض رئيسي هو أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل، ويعتبر هذا الافتراض نقطة تحول رئيسية في مفهوم العدالة التنظيمية. وأن الإضافة الحقيقية التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية هي التأكيد على أهمية:

- ✓ استخدام المصطلحات الاجتماعية مثل الرجل الاجتماعي بدل الاقتصادي.
- ✓ التركيز على السلوك أكثر من دراسة الفعل كونه متغير.
- ✓ الإثراء المعرفي في مجال الحاجات الاجتماعية.
- ✓ الاهتمام بدراسة الجماعات والتنظيم غير الرسمي. (2)

بالإضافة إلى أهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية، فبدلاً أن يكون الفرد متلقياً للعدالة التنظيمية كما تتصورها إدارة المنظمة، فإن الفرد يلعب دوراً مهماً في تحديد الملامح الأساسية للعدالة من خلال الرأي الجماعي، والمشاركة في اتخاذ العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بتلك العدالة، وبتعبير آخر أصبحت أهمية خلق نظام للعدالة التنظيمية والحفاظ عليه وتطويره مسؤولية مشتركة بين طرفي العدالة: العاملين والمنظمة. (3)

(1) - عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة بيروت العربية، دار المعرفة الجامعية، ج 1 د. س، ص 169.

(2) - اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط 1، مكتبة أنجلو، مصر، 1994، ص ص 101-103.

(3) - عمر محمد دره: مرجع سابق، ص 89.

لا شك أن هذه المدرسة قد ساهمت في تطوير الفكر الإداري للمنظمة من خلال تركيزها على العامل الإنساني والجماعة في المنظمة، فالمبادئ الخاصة بالدوافع والقيادة وسلوك الأفراد داخل المنظمة تعطي الإدارة أساساً للتعرف على المشاكل التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين، وتساعد على تفهم أسس السلوك الإنساني وسلوك الجماعات ومدى إحساسهم بالعدالة داخل المنظمة. (1)

3-3- العدالة التنظيمية في مدخل النظم المفتوحة:

انطلقت نظرية النظم المفتوحة من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، حيث جعلت ذلك المنطلق قاعدة فكرية في التعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، والمتمثلة في مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض بشكل متكامل لتحقيق هدف معين، ويقوم هذا المدخل على افتراض رئيسي هو النظرة الشمولية للمنظمة، والتفاعل مع البيئة الخارجية، وتتبع أهمية مدخل النظم المفتوحة في التأكيد على أهمية تحليل روافد العدالة التنظيمية التي يكون مصدرها البيئة الخارجية، لأن عجز المنظمة عن تفهمها يمكن أن يؤثر سلباً على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. (2)

ومن أبرز سمات المنظمة في مدخل النظم المفتوحة أنها تمثل مجتمعا مفتوحا من العلاقات السائدة بين الفعاليات أو الأنشطة التي تقوم بأدائها.

• كما عرفها بارنارد **Barnard, 1938**: هي نظام من الأنشطة والقوى لشخصية المنظمة بوعي وشعور، حيث يمثل العنصر الإنساني أهمية حيوية في بناء العلاقات التفاعلية السائدة في

(1) - زايد رمضان وآخرون: المفاهيم الإدارية، مركز الكتب الأردني، ط 11، 2012، ص ص 54-55.

(2) - عمر محمد دره: مرجع سابق، ص 94.

المنظمة، ولا يمكن لهذا العنصر أن يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية إلا بمجموعة من الحوافز والمغريات التي تشجع الإبداع والابتكار لديه، كما أنها أسلوب هادف لتعميق الولاء للمنظمة، فهي معيار رئيسي في إظهار قوة المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال خلق التوازن بينهما. (1)

بينما في نظرية الإدارة اليابانية مثلاً تشكل عدالة التنظيم من خلال نظام الحوافز والروح الاجتماعية وأسلوب التقييم والترفيه البطيئة وكل ذلك يرسخ قيم العدالة بين العاملين ويشعرهم بالاستقرار والأمن الوظيفي وبعادلة التعاملات والإجراءات والتقييم في منظماتهم، مما ينهي روح الولاء والانتماء التنظيمي لديهم.

وإجمالاً يمكن القول بأن المدرسة التنظيمية المفتوحة تعتمد على العنصر البشري في أداء الأنشطة، ومختلف الفعاليات، حيث تضم جماعات وأفراد يتصفون بخصائص نفسية واجتماعية تقوم بدور مهم في أداء المنظمة، إذ تتوقف فعاليتها واستمرار بقائها على طبيعة العلاقات السائدة بين موظفيها، أو ما يسمى بعدالة التعامل والتفاعل.

(1) - محمد علي عاطف الزهراني: العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة، رسالة ماجستير، دار جامعة أم القرى، 2015، ص 33.

جدول رقم (3-1): مقارنة أوجه العدالة التنظيمية بين المداخل الإدارية المختلفة

الرؤية	الافتراضات الأساسية	أوجه العدالة
الإدارة الكلالسيكية	1- الإنسان كائن اقتصادي رشيد. 2- الإنسان يسعى إلى تعظيم العائد المادي. 3- الإنسان ينفذ ولا يشارك في القرارات.	- الحصول على العائد المادي المناسب. - الاختيار المناسب. - التأهيل المناسب. - مبادئ إدارية موحدة (المساواة، التأديب، تسلسل السلطة). - الموضوعية في ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل: الاختيار، التعيين، الترقية...)
العلاقات الإنسانية	1- الإنسان كائن اجتماعي. 2- العائد النفسي والاجتماعي، إضافة إلى الحافز المادي.	- التقدير والاعتراف بالجهد الذي يبذله الفرد. - الرغبة في تكوين علاقات اجتماعية رسمية وغير رسمية. - الرغبة في العمل الجماعي وتكوين فريق عمل.
النظم المفتوحة	1- النظرة الشمولية للمنظمة. 2- التفاعل مع البيئة الخارجية.	- الوعي البيئي: العدالة التنظيمية هي جزء من العدالة العامة السائدة في المجتمع الأكبر. - التغذية العكسية: الحصول على معلومات من البيئة الخارجية يساعد المنظمة على اتخاذ الإجراءات. - الدورية: تحويل المدخلات إلى مخرجات في النظم الأخرى. - الاستقرار: ويشمل الجانب التوظيفي ممثلاً في عدالة الإجراءات. - النمو والتوسع: الزيادة في كمية النظم الفرعية وتكرارها. - التوازن والتكيف: التكيف مع البيئة المحيطة.

4. نظريات العدالة التنظيمية:

تأتي نظريات العدالة التنظيمية ضمن النظريات المعرفية للدافعية والحفز، التي شكلت منطلقاً مهماً في بلورة النظريات السلوكية التنظيمية، فهي تضيف بعداً اجتماعياً في الدافعية من خلال المقارنة الاجتماعية، نظراً لكون الفرد يقارن ما يحدث له بما يحدث للآخرين، ومن بين هذه النظريات:

4-1- نظرية العدالة Equality Theory لآدمز (Adams, 1963):

تقوم نظرية العدالة التي قدمها آدمز في عام 1963 على مسلمة أساسية وبسيطة وهي رغبة الأفراد في الحصول على معاملة عادلة، وحيث عند شعور الشخص أنه يحصل على معاملة عادلة ومتساوية، مع الآخرين فإن دافعيته للعمل تزداد، بينما عندما يشعر بأن المعاملة غير عادلة (مقارنة بما يقدمه من جهد أو مقارنة مع الآخرين) فإن مشاعر السخط تتولد والاندفاع نحو العمل ينخفض، فهذه النظرية إذن تقيس مدى شعور الناس بالإنصاف في طريقة التعامل معهم، وهذا بدوره يؤثر مباشرة في أدائهم وتوجههم لأعمال المؤسسة.⁽¹⁾

ووفقاً لهذه النظرية، فإن الفرد يقارن نفسه بالغير في ضوء متغيرين:

الأول: النواتج أو المخرجات.

الثاني: المدخلات.

– وتتمثل النواتج فيما يحصل عليه الفرد من عمله كالأجر، المكانة والمزايا الإضافية.

(1) – منصور الجمري: نظرية آدمز حول المساواة والإنصاف في بيئة العمل، صحيفة الوسط البحرينية، العدد 4836، البحرين، 2015.

-أما المدخلات فتتمثل فيما يعطيه الفرد للمنظمة مثل وقت العمل ومقدار الجهد المبذول ومؤهلاته المعرفية وخبراته المهنية.

وقد بنى آدمز هذه النظرية على الفرضيتين التاليتين:

- أن الأفراد دائماً ما يكونون في حالة مستمرة وغير منتهية من المقارنة الاجتماعية مع الجماعات المرجعية، أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة، مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي.
- أن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر ديناميكية من الاستجابات لظروف العدالة ' حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي هما:
 - **الغضب:** وهنا إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته أو نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.
 - **الشعور بالذنب:** وذلك إذا أدرك الفرد أن مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة أو نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي. (1)

(1) - عمر محمد دره: مرجع سابق ، ص 65.

جدول رقم (1 - 2): يوضح إدراك العاملين للعدالة:

الإدراك	مقارنة النسبة
عدم العدالة، انخفاض المكافآت	$\frac{\text{مخرجات}_\text{ب}}{\text{مدخلات}_\text{ب}} > \frac{\text{مخرجات}_\text{أ}}{\text{مدخلات}_\text{أ}}$
الشعور بالعدالة	$\frac{\text{مخرجات}_\text{ب}}{\text{مدخلات}_\text{ب}} = \frac{\text{مخرجات}_\text{أ}}{\text{مدخلات}_\text{أ}}$
عدم العدالة، بسبب مكافآت عالية	$\frac{\text{مخرجات}_\text{ب}}{\text{مدخلات}_\text{ب}} < \frac{\text{مخرجات}_\text{أ}}{\text{مدخلات}_\text{أ}}$

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من معطيات نظرية.

- وللقيام بعملية المقارنة تلك يختار الفرد المرجع من بين أربع عوامل مرجعية للقيام بعملية المقارنة، مما يشكل ذلك المرجع عنصراً أساسياً في نظرية العدالة وهذه المراجع تتمثل في الآتي:
- الذاتية الداخلية: خبرات الموظف في مراكز مختلفة داخل المنظمة الحالية التي يعمل بها.
 - الذاتية الخارجية: خبرات الموظف في مواقف أو مراكز خارج المنظمة الحالية.
 - آخرون - داخل: عامل آخر أو مجموعة من العاملين داخل المنظمة التي يعمل بها.
 - آخرون - خارج: عامل آخر أو مجموعة من العاملين خارج المنظمة التي يعمل بها.

وقد يقارن الأفراد أنفسهم بالأصدقاء، الجيران، الزملاء في منظمات أخرى أو الأعمال السابقة التي قاموا بها في منظمات أخرى أو في نفس المنظمة.⁽¹⁾

وعند شعور الأفراد بأن ما يحصلون عليه أقل مما يجب فإنهم يحاولون تقليل مدخلاتهم أو زيادة نواتجهم لتحقيق التوازن، فمثلا يمكن تقليل المدخلات كالحضور المتأخر للعمل، الانصراف قبل الموعد، إنجاز عمل أقل كما أو أقل جودة، أخذ فترات راحة أطول، وأما زيادة النواتج فدفعه إلى طلب الترقية فإن تعذر عليه، أخذ بعض ممتلكات الشركة للمنزل كالأدوات والأجهزة، بينما الأفراد الذين يشعرون بأنهم يحصلون على أكثر مما يبذلون، فهم يسعون إلى زيادة المدخلات أو خفض النواتج وذلك من خلال تقديم مزيد من الجهد أو العمل في ساعات إضافية.

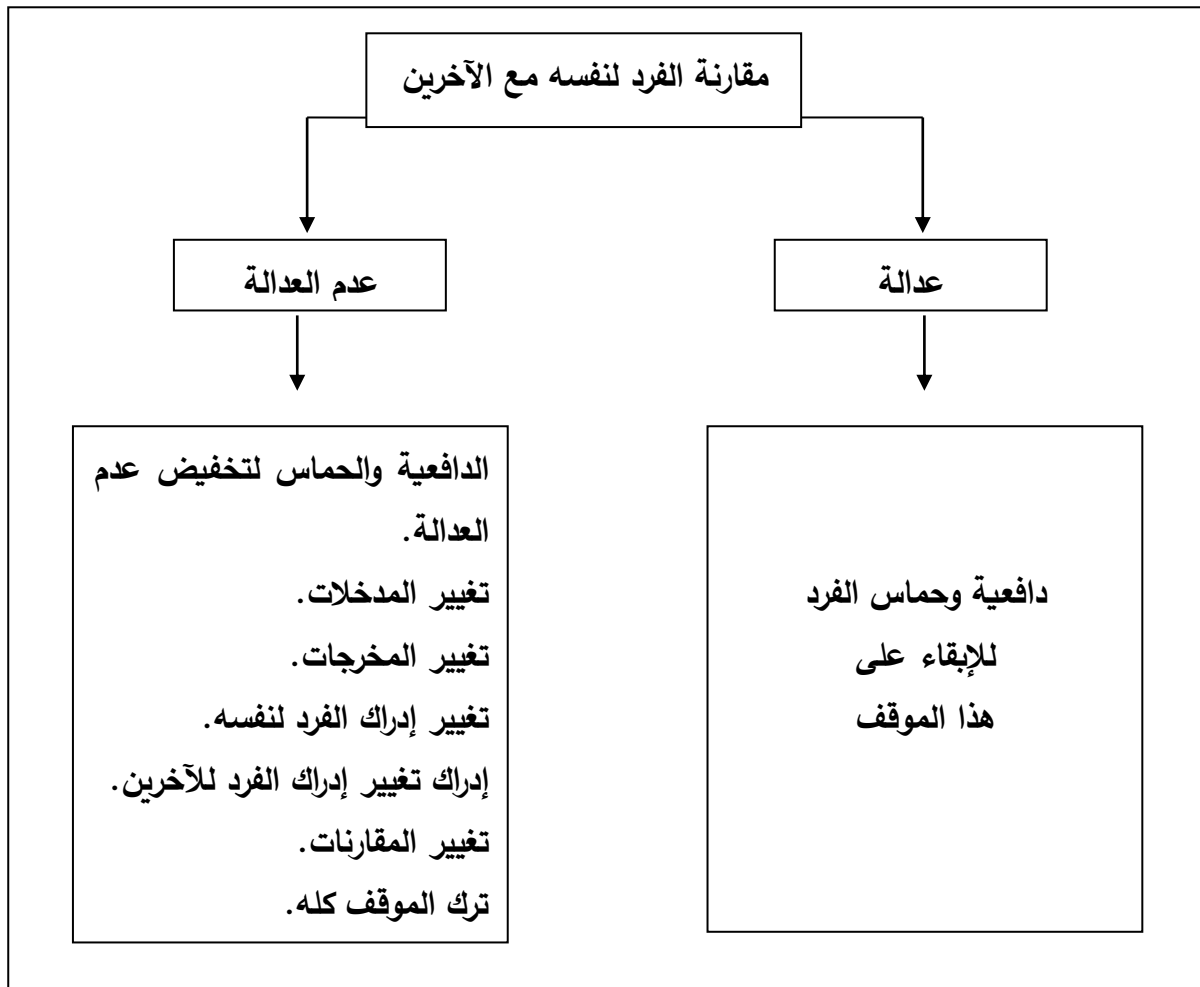
وانطلاقا من هذا فقد اقترح آدمز ست طرق يستخدمها الأفراد عادة للعودة لحالة التوازن سعيا منهم لتحقيق العدالة وتمثلت في:

- **يمكن للفرد أن يغير مدخلاته:** أي أن الفرد يمكنه أن يبذل مجهودا أكبر أو يقلل مجهوده لأداء وظيفته وفقا لاتجاه عدم العدالة حتى إن كان دخله بسيط ومكانة اجتماعية منخفضة.²
- **يمكن للفرد أن يغير نواتجه:** كأن يطلب منحة أو زيادة في أجره، أو يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو والتطور.
- **محاولة تغيير إدراك الفرد نفسه:** وهنا يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه فيبرر أن عطاءه للمنظمة منخفض ومن ثمة لا تستحق أن يحصل على أكثر مما حصل عليه.
- **محاولة تغيير إدراكه لمدخلات ونواتج الآخرين:** في هذه الحالة الفرد الذي يشعر بانخفاض مكافآته يبرر هذا بأن الآخرين يقدمون جهدا في العمل أكثر مما يبدو فعلا.

(1) - محمد عبد سعيد عليان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، دراسة ميدانية على هيئة التمريض في محافظة غزة،
2 - علي السيد محمد الشخبي، علم اجتماع التربية المعاصر، تطوره، منهجيته، تكافئ الفرص التعليمية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة مصر، 2002، ص20.

- يمكن للفرد تغيير الشيء محور المقارنة: أي أن الفرد يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى، فمثلاً قد ينظر الفرد إلى الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم الأكثر حظاً أو مفضلون لدى المدير، أو لديهم مهارات وقدرات خاصة.
- ترك الموقف كله: فمثلاً يطلب الفرد نقله إلى قسم آخر أو قد يترك العمل في المنظمة ككل، لتخفيض الشعور بعدم العدالة.⁽¹⁾

الشكل -1- : مخطط يمثل الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة:



المصدر: دانيال اوحنيان، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.

(1) -جرينبرغ، بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي وبسيوني، الرياض، دار المريخ، 2004، ص 172.

4-2- نظرية العدالة عند هيرزبيرغ Hersberg Theory:

قدم هيرزبيرغ (Hersberg, 1968) مجموعتين من عوامل العمل تؤثر في سلوك الأفراد العاملين في التنظيم، وهي عوامل وقائية (Hygienic) وعوامل دافعة (Motivators). حيث تتمثل العوامل الوقائية في بيئة العمل، ومحتوياته، فتسعى للمحافظة على العامل من أن يصيبه التذمر وعدم الرضا عن العمل، وتتمثل بشكل خاص في: القوانين واللوائح التنظيمية بالإضافة إلى العلاقات والتفاعلات التبادلية مع الرؤساء والأقران أو زملاء العمل المرؤوسين، مع شعوره بالأمان وعدالة الراتب المتحصل عليه ونحوها.

فإذا أحس العامل أن سياسة التنظيم متوازنة وأن الرواتب عادلة مقارنة بالتنظيمات الأخرى، وأن علاقاته حسنة مع الآخرين، فإنه لا يصل إلى مستوى عدم الرضا لكون هذه العوامل ليست لوحدها كافية لتحقيق الرضا التام وتحفيزه على أعلى أداء من مجرد الإنجاز.

حيث ذكر هيرزبيرغ أن ثمة عوامل أخرى تختص بتحفيز العامل وتجعله راضيا عن العمل والتي عبر عنها بالعوامل الدافعة وتتمثل في الإنجاز والمسؤولية والتقدير مع وجود فرص للتقدم الوظيفي ونحوها، وهي عوامل تنتمي إلى محتوى الوظيفة أو العمل فكلما توفرت للفرد سوف تكون له حافزا وتجعله راضيا عن العمل. (1)

(1) - المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في المنظمات، المكتبة العربية، جامعة المنصورة، القاهرة، 2001، ص 82.

وترى هذه النظرية أن العوامل الوقائية تؤسس للعدالة التنظيمية فهي تدعو إلى عدالة القوانين والسياسات التنظيمية، وعدالة الرواتب والتعاملات في داخل المنظمة، وهذا كله كي لا يصاب العامل بالإحباط وعدم الرضا وبالتالي فقدان الرغبة في الأداء الجيد والفعال. (1)

إذن فالعوامل الدافعة تشير إلى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد العامل من أجل إعادة التوازن الذي اختل والنزعة للوصول إلى هدف معين.

فالعوامل الدافعة تحقق أربع وظائف رئيسية وهي:

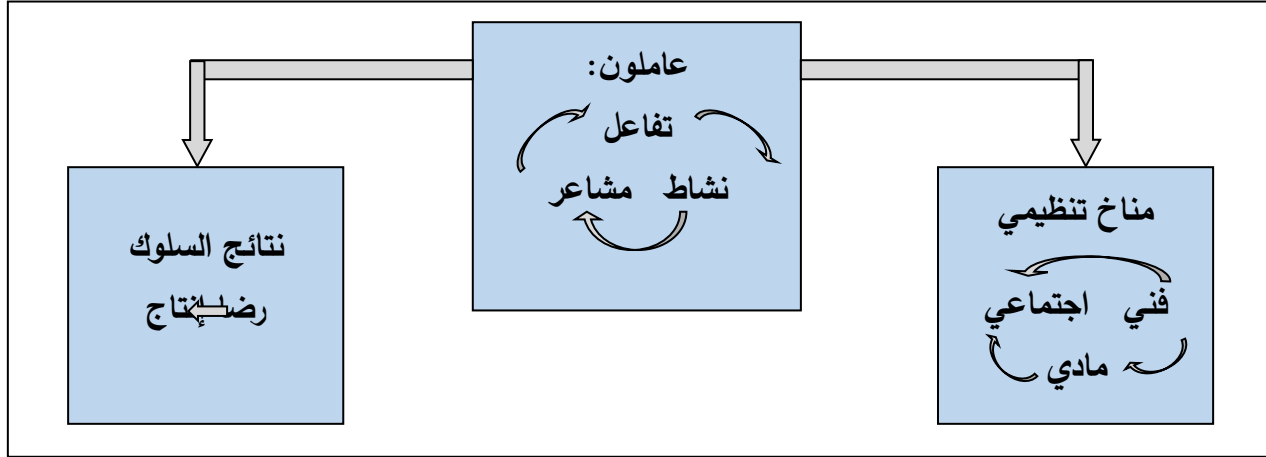
- ✓ تثير السلوك لدى العامل لتحقيق أداء فعال.
- ✓ تؤثر في مستوى الطموح لدى العاملين وبالتالي أداء متميز ومتفوق.
- ✓ توجه السلوك نحو اكتساب معلومات ومعارف مهمة قصد توظيفها.
- ✓ تؤدي بالعامل للحصول على أداء جيد ويكون مدفوعاً نحوه.

(1) -محمد علي عطايف الزهراني: العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 38.

ونتيجة للتفاعل بينه وبين هذه العناصر يتحدد سلوك الفرد العامل داخل التنظيم كما

هو مبين في الشكل الآتي:

شكل رقم 2-: يوضح العوامل الدافعة لتحديد سلوك العامل



المصدر: علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، د.س، ص 77.

من خلال الشكل نلاحظ أن الرضا يتبلور على شكل إنتاج وهو يتحدد بناء على أشكال

التفاعل والأنشطة والتأثير المتبادل (عاملون ومنظمة).⁽¹⁾

4-3- نظرية العدالة لـ بورتير ولولر (Porter et Lowler):

تعتبر هذه النظرية النموذج الموسع لنظرية التوقع لفيكتور فروم وهي من بين أكثر النظريات

قبولا في الوقت الحاضر في تفسير الدافع حيث تفترض هذه النظرية أن القوة والميل للفعل تعتمد

بطريقة معينة على قوة التوقع بمعنى أن الفرد سيكون مدفوعا لبذل جهد عال حينما يعتقد أن ذلك

الفرد سيكون مدفوعا لبذل جهد عال، حينما يعتقد أن ذلك الجهد سيؤدي إلى مكافآت منظميه جيدة

وبالتالي يتحقق الرضا لدى العامل.⁽²⁾

(1) -علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، د.س، ص 77.

(2) -العميان، محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 5، دار وائل، عمان، 2010، ص 294.

وبموجب هذه النظرية يتحدد تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد العامل بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول فإن زادت هذه العوائد أو كانت مساوية فإن الرضا المتحقق سوف يدفع الفرد إلى تكرار الجهد المبذول. (1)

وإذا قلت فستحدث حالة عدم الرضا وتتوقف الدافعية إلى عدم الاستمرار وهنا يتوجب على الفرد العامل تفهم مدى أهمية الحاجة إلى تملك القدرات والخصال الضرورية للقيام بالجهد والأداء المطلوب مع الإدراك الدقيق لأبعاد الدور الواجب أدائه لدعم جهده ولتحقيق النتائج التي يتطلع إليها، حيث حدد لها ثلاث علاقات وهي:

✓ العلاقة بين الجهد والأداء.

✓ العلاقة بين الأداء والمكافأة.

✓ العلاقة بين المكافأة والأهداف الشخصية: كالترقية والأجر والأمن الوظيفي.

ولعل مما أضافه نموذج بورتير ولولر على نظرية التوقع لفروم هو المفهوم الذي مفاده أن استمرار الأداء يعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن هذين العاملين يتحددان بمدى التقارب بين المكافأة الفعلية التي يتم الحصول عليها، وما يعتقد العامل أنه يستحقه.

طور كل من بورتير ولولر عام 1968 نظرية فروم في التوقع وحيث ربطا فيه رضا الفرد بكل من الإنجاز والتوقع، فأكدوا على أن استمرار الأداء يعتمد على قناعة العمل ورضاه. حيث يبين بورتير ولولر أن هناك فرعين من العوائد: (2)

(1) - الطويل، هاني عبد الرحمان: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، ط 4، دار وائل، عمان، 2002، ص 196.

(2) - محمد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية، دار المناهل، بيروت، 2012، ص 153.

■ **عوائد ذاتية (داخلية):** وهي التي يشعر بها الفرد عند تحقيقه لإنجاز مرتفع وبالتالي يتحقق

الإشباع لحاجاته (الاحترام، تقدير الذات، المكانة...).

■ **عوائد خارجية:** وهي متمثلة عموما في الترقية والراتب والأمن الوظيفي، حاجات اجتماعية.

وقد تضمن هذا النموذج للنظرية عنصرا آخر يؤثر على رضا الأفراد ودوافعهم نحو العمل وهو

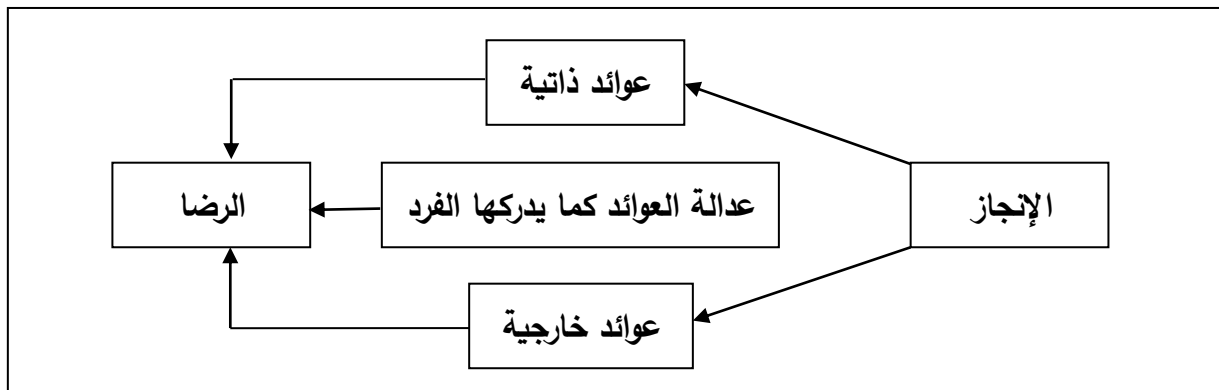
إدراك الفرد لعدالة **العوائد** التي يستلمها، أي ما يجب أن يكون وما هو كائن فعلا (Should be

and is)، ومن هذه العوامل: المهارات، الخبرات، الجهد، مستوى التعليم، حيث كلما زادت هذه

العوامل تزداد معها توقعات الفرد لعوائد أعلى وأفضل من غيره.

فالعنصر الوسيط إذن بين الإنجاز والرضا هو العوائد كما هو مبين في الشكل:

شكل رقم -3- : يبين محددات الرضا كما يراها العاملون



المصدر: محمد العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، ط2، دار وائل، 2004، ص 294.

ويعتبر هذا النموذج للباحثين "بورتر" و "لور" أن الرضا ليس محددا مباشرا للأداء أو حتى

الجهد المبذول بل يقتصر على قيمة ومنفعة العوائد المتوقعة، ووفق هذا النموذج فإن خبرات الفرد

وجهدته تحدد بالمعيار الذي تعطى على أساسه العوائد، وأن درجة أخذ معيار الأداء والإنجاز

كأساس للعوائد يؤثر على التوقعات المستقبلية للفرد فيما يخص بذل الجهد والقيام بمستوى أداء معين.⁽¹⁾

وبذلك يكون بورتير ولولر قد أضافا عدالة العوائد كما يراها الأفراد وليس كما تراها المنظمة.

4-4- نظرية العدالة عند جون رولز John Rawls:

تعتبر النظرية التي صاغها الفيلسوف الأمريكي جون رولز (1921- 2002) عام 1971 في كتابه نظرية في العدالة محاولة لتقديم تصور للعدالة يمكن تعميمه بالرجوع لفكرة الوضعية الأصلية للمتعاقدین بعيدا عن تأثير الواقع والتصورات الاجتماعية والمعايير، أي وضع مبادئ العدالة من شأن البشر العاقلين أن يختاروها ويحددوا قواعدها، (وأطلق عليها اسم العدالة بوصفها إنصاف).⁽²⁾

فالعدالة كما عبر عنها رولز هي قاعدة اجتماعية أساسية لاستمرار حياة البشر مع بعضهم البعض مع اتفاقهم على مفهوم مشترك لها، وهذا بدوره يتطلب وجود: مصالح ولغة وثقافة مشتركة وجملة قيم تعاونية وعادات تفرض التزاما أخلاقيا عليهم.

حيث يؤكد رولز أن: كل شخص يمتلك حرمة غير قابلة للانتهاك باسم العدالة، ولا يمكن تجاوز هذه الحرمة أو تجاهلها حتى وإن كان ذلك لصالح رفاهية المجتمع، فالحقوق إذن مصانة بواسطة العدالة ولا تخضع لحسابات سياسية أو مفاضلة اجتماعية، فهي غير قابلة للمساومة.⁽³⁾ وقد اعتمد رولز في طرحه لهذه النظرية على تصورين:

-
- (1) - شوقي فاجي: السلوك التنظيمي، دار حامد، عمان، 2000، ص 102.
 - (2) - مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 28، 5، 2004.
 - (3) - جون رولز: نظرية في العدالة، الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، 2011، ص 06.

أ- حالة الطبيعة الأولى: للنظرية التقليدية أين يكون الناس في حالة مساواة شبه كاملة بعيدا عن الفوارق الاجتماعية، وفيما بينهم ولكل شخص أن يحصل على حقوقه كاملة دون المساس بحرية الآخرين، حيث يتفق الجميع على جملة من المبادئ والقوانين يقبلونها بحرية واختيار وطوعية، كون هذا الاتفاق منصف لهم بل يدفعهم إلى التعاون وإلى تكوين مجتمع قائم على اقتسام الخيرات والمنافع التي يجنونها جراء التعاقد والتعاون كما يساعدهم على اقتسام المهام والواجبات دون النظر إلى الفوارق الاجتماعية والطبيعية.

وقد أضاف رولز بعدا جديدا إلى نظريته سماه "حجرات الجهالة" لهذه المرحلة الطبيعية كون كل شخص لا يعرف سوى معلومات هويته، لكنه يجهل قدراته البدنية والفكرية وكيفية تحديد وتحقيق أهدافه.

فهؤلاء الأشخاص اجتمعوا ليتوصلوا إلى مبادئ للعمل الذي سيحكم مستقبلا وهم في نفس الوقت يجهلون كل شيء عن أنفسهم.

وفي هذه الحالة سيحرم هؤلاء المتعاقدون من معرفة واقعهم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي إلى جانب حرمانهم من بعض الحقوق إذ أن كل الأفراد متساوون، إذ لا وجود لمصلحة خاصة أو تحيز لمبدأ دون آخر أو مقارنات لمصلحة عامة وأخرى خاصة.⁽¹⁾

ب) العقد الاجتماعي:

يعد مفهوم العقد الاجتماعي التعبير الملائم للطابع العام للعدالة، كونه يحمل في طياته حصول موافقة وتوافق عام يقره الناس طوعية فيما بينهم، حيث بينت الكثير من الحركات

(1) - جون رولز، نظرية العدالة، مرجع سبق ذكره، ص 168.

الاجتماعية الإصلاحية خاصة في العصور الحديثة والمعاصرة أن هذا المصطلح مرادف لمسمى الدولة أو المجتمع.

وترجع أصول هذه النظرية إلى الفيلسوف:

توماس هوبز (Thomas Hobbes, 1679-1588) الذي أراد التعرف على نشأة مصطلح "الدولة أو المجتمع" وكيف توصل الأفراد إلى التعايش فيما بينهم دون حدوث تصادم مع وجود شكل من أشكال التعاقد يلزم جميع الأفراد من أجل إقامة مجتمع منظم، وفي نفس السياق يعلن رولز صراحة أن نظريته في العدالة خاصة ما تتعلق بمفهوم العقد الاجتماعي أنه وسيلة فعالة لدفع الذات إلى الخروج من جوانبها الضيقة والانخراط في عملية التأسيس لمبادئ العدالة التي يفترض أنها ملزمة للجميع.⁽¹⁾

فرولز ينطلق في نظريته للعدالة من كون المجتمع نسق -وهذا ما أشار إليه تالكوت بارسونز في كتاباته عند شرحه لمفهوم المجتمع حيث اعتبره مكون من عدة انساق ولكل نسق دور يؤديه.

وقد وضع لفكرة التعاون الاجتماعي القائم على الإنصاف، ثلاث خصائص:

- نمط من الترابط لمجموعة من القواعد والإجراءات الدقيقة يقبلها الجميع.
- يضمن الإنصاف بين المتعاقدين انطلاقاً من مبدأ التكافؤ في الحقوق والواجبات.
- يضمن فكرة الفائدة العقلانية التي تختلف عن المنافع الفردية الضيقة.

وبالتالي فإن مفهوم العقد الاجتماعي يستحضر جميع المواصفات التي يفترضها رولز في المواطن أو الفرد المثالي، من منطلق طابع العقلانية الذي يستجلب إقناع الآخرين وليس مجرد

(1) - طاهر محمد لكالدلة: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم للثقافة والنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 123.

غسل دماغهم، فالعقد هو تداول حول مصالح عقلانية وعدم أفضلية مصلحة أي طرف على آخر، حيث حدد مجموعة من المبادئ كشرط لتوفر هذا العقد ونذكر منها:

• **فكرة المجتمع جيد التنظيم:** وتتمثل في كون كل المؤسسات الاجتماعية القائمة تحترم مبادئ العقد وتجسدها لضمان رفاه أفرادها.

• **فكرة البنية القاعدية:** يقصد بها الطريقة التي توزع بها المؤسسات الاجتماعية الأساسية الحقوق والواجبات مع تمديد توزيع المنافع.

• **فكرة الإجماع عن طريق التوفيق:** وهي إضفاء سمة الواقعية على فكرة المجتمع جيد التنظيم، من خلال مراعاة الظروف الاجتماعية والسياسية كون أن هذا العقد هو نتاج إجماع وتجاوز بعيدا عن تضارب المواقف.

أما فكريتي: الوضعية الأصلية وحجاب الجهل فقد تم التطرق لهما في فقرات سابقة.

فرونز يريد بهذا الطرح الوصول إلى مبادئ كونية للعدالة من خلال تركيزه على البعد التعاوني الترابطي للمجتمع وذلك يخلق توازنات جديدة بين الحرية والمساواة مبنية على قواعد أخلاقية عبر عنها بالعدالة كالإنصاف.⁽¹⁾

حيث حاول في مؤلفه هذا معالجة مشاكل المجتمع الرأسمالي المتقدم الذي كان حسب رأيه بحاجة إلى وسيلة فعالة لتوحيد الحقوق والواجبات داخل المؤسسات الأساسية للمجتمع، كما أنها (النظرية) ستساعد على التوازن السليم والمتكافئ للأرباح من خلال نظام التعاون الاجتماعي الذي تحترم قوانينه وتضمن فيه الحريات الأساسية للأفراد وذلك عندما يقول: "...إذا كنا نتطلع للنجاح

(1) - عبد الله السيد ولد أباه: طريق النجاح، الأطروحة ونقدها، نظرية العدالة ونفذهها، حكمة من أجل اجتهد ثقافي وفلسفي، 2014، ص 33.

في إيجاد أساس توافق عمومي، فعلينا بتنظيم أفكارنا ومبادئنا جيدا، بكيفية جديدة بهدف تشكيل تصور للعدالة..."¹

فالعدالة التي تتحقق بالإجماع على هذا المبادئ والأسس تسمى إنصافا، بمعنى إسقاط جميع الفوارق لأن البشر على اختلافهم لا يجمعهم ولا يوحدتهم شيء أكثر من العدل، كون العدالة تمثل القاعدة الأساسية لكل مجتمع منظم عقلانيا ويهدف إلى تحقيق تنمية بشرية شاملة تكون فيه الأولوية للعدالة على جميع القيم الأخلاقية والسياسية الأخرى.

4-5- نظرية التبادل الاجتماعي لبليتر بلاو Blau Social Exchange Theory:

ظهرت نظرية التبادل الاجتماعي كإحدى الاتجاهات النظرية في أوائل الستينيات كنظرية تعكس الواقع الاجتماعي كونها تعتمد تارة على تغيير السلوك بناء على عوامل نفسية لها علاقة بعوامل بيولوجية، وتارة أخرى تحاول اختزال السلوك الإنساني في رده إلى عوامل نفسية مرتبطة بالبناء والتنشئة الاجتماعية والثقافية، فهي قائمة على ثلاثة محاور: الفرد، الجماعة، المجتمع.⁽²⁾

وقد كان أول ظهور لها على يد عالم الاجتماع جورج هومانز عام 1933 الذي اهتم بدراسة المبادلات الاقتصادية وأثرها وكذا علاقتها بالتبادل الاجتماعي عند المجتمعات البدائية حيث اعتبر عملية التبادل تفاعل الأفراد التقابلي (وجها لوجه).⁽³⁾

(1) -جون رولز: العدالة بين السياسة والميتافيزيقا، ت محمد هاشمي، مجلة مدارات فلسفية، المغرب، 2004، ص 101.

(2) - سالم ساري: نظريات في علم الاجتماع، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010، ص 000.

(3) - عبد الرحمن عبد الله محمد: علم الاجتماع الاقتصادي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 53.

أما بيتر بلو Blau فقد اعتمد في وضع نظريته على فرضيتين:

- أن الإنسان مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده ولذلك فالبشر في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي دائم ومستمر وأن هذا التبادل هو المبدأ الرئيسي الذي تنهض عليه الطبيعة البشرية، فمن خلاله يكون استقرار البناء الاجتماعي أو يؤدي إلى عملية التغير الاجتماعي.
- فالعلاقة التفاعلية هي علاقة أخذ وعطاء متبادل أي أن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الثاني (مخرجات الطرف الأول) مقابل التزامات يقدمها متمثلة في مدخلات الطرف الأول وفي هذه الحالة تتم مقارنة كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة عملية التبادل الاجتماعي، فالتبادل هو القوة في الحياة الاجتماعية.⁽¹⁾
- فيبيتر بلاو ركز في نظريته على التبادل الاجتماعي على مستوى البناء الاجتماعي، الذي من خلاله يمكن التعرف على أثر التبادلات في النظام الاجتماعي العام، أي من خلال التعامل اليومي تتضح المكانة الاجتماعية وتظهر الفوارق وبالتالي تتبين الفوارق بين أوضاع الأفراد مما يدفعهم لتبني سلوك معين بمعنى أن عملية التبادل الاجتماعي تبدأ على المستوى الفردي ثم مستوى الجماعة الصغيرة فالمجتمع الأكبر.

- تشير الفرضية الثانية إلى أن الأفراد أثناء تفاعلاتهم الاجتماعية يسعون لتحقيق أقصى فائدة وبأقل تكلفة أي أن التفاعل قائم على أساس نفعي ليس من الناحية الاقتصادية فقط، بل مرتبط كذلك بالجوانب النفسية والاجتماعية، فالفردي الذي كون في حالة عادلة يكون في وضع استقرار

(1) - Blau: P.M "Exchange and Power in Social Life", Wiley, 1994, pp 88 - 98.

لأنه يشعر بالرضا، أما إذا كان في حالة عدم عدالة فإنه يدخل في نشاط اجتماعي يكون

مدفوعاً إليه أو القيام بعمل يساعده على إدراك العدالة.¹

ويتضح من هذه الفرضيات أن نظرية التبادل الاجتماعي تتمثل في تبادل الموارد وتحقيق المنافع

بين أفراد المجتمع من خلال تسخير جميع الإمكانيات المتاحة سواء مؤسسات اجتماعية

أو اقتصادية، انطلاقاً من مقولة: "هناك ثمن لكل شيء، ولكل شيء ثمن".

فقيمة المكافئة مثلاً لا تبقى محافظة على درجتها وكميتها على مر الزمن إذ قد تزداد أو تقل وهذا

بدوره يؤثر على جذب الفرد لممارسة سلوك أو نشاط معين لكي يحصل على اعتراف أو إعجاب

أو قبول أو نفوذ اجتماعي.⁽²⁾

فعملية التفاعل هنا حسب هذه النظرية لا تتم بصورة عشوائية بل بطريقة عقلانية ورشيدة يعتمد

فيها الأفراد على بعضهم لتحقيق أهدافهم، وهي ما يعبر عنها علماء الاجتماع بمحوري الحاجات

وأنماط التفاعل (نظرية التوجه للعلاقات الإنسانية).

فبيتر بلاو عند تناوله لعملية التبادل الاجتماعي فهو ينظر إلى الحياة الاجتماعية على أنها سوق

تفاوض تتيح للفرد اختيار الأنسب له من بين عدة بدائل.

(1) - علي عبيد آل منطف: علم الاجتماع الحياة الاجتماعية، مكتبة الشنفرى، جدة، 2013، ص ص 48 - 50.

(2) - إبراهيم عيسى عثمان: النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 116.

5. علاقة القيادة بالعدالة التنظيمية:

5-1- تعريف القيادة:

• تعرف القيادة على أنها: قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

• كما تعرف أيضا بأنها عملية التأثير على أنشطة الأفراد والمجتمعات من أجل تحريكهم إراديا تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف وموقف معين.

وأيضا هي القدرة الفائقة على توحيد وتنسيق الرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ على المرؤوسين الذين يتبعون رئيسهم عن رضا وإقناع أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة¹.

• وقد ذهب Prethus et Pfiffner إلى أن القيادة هي: فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم لبلوغ غاية منشودة وهي كذلك نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير وتعمل على توحيد جهود مرؤوسه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية².

• أما فيلكس أنجرو: فيرى القيادة هي التأثير على أعمال الآخرين وأن الصفة الأساسية للقائد هي إقتناعه بأن عملا ما يجب أن يتم وأن يقنع الآخرين على مساعدته على القيام بهذا العمل³.

¹ - بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ط، 2010، ص18.

² - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، ط2010، ص39.

³ - حسين مريم، القيادة الإدارية مفهومها وأنماطها، مجلة العلوم الاجتماعية الكويتية، العدد 4، 1977 ص21.

5-2 عناصر القيادة:

ومن مجموع هذه التعاريف للقيادة، يتبين أنه هناك عناصر جوهرية ضرورية ولازمة لوجود قيادة فعالة ومحورية تتمثل في:

- وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين: والمقصود به الجماعة التي لها تنظيم محدد يختلف موقع أعضائها باختلاف المسؤوليات المناطة بهم، وهم يستجيبون لقائد لديه القدرة على التأثير فيهم وتوجيههم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، فالجماعة المنظمة شرط أساسي لوجود القيادة باعتبارها مكونا مهما من مكونات التنظيم.¹
- عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه: تقوم عملية التأثير التي تركز عليها القيادة على كل ما يستخدمه المدير من وسائل واليات وأدوات لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة، وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارساتهم لنشاطاتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة.²
- وتتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه مثل: المكافأة على الجهد المبذول، تنمية قدرات أفراد الجماعة، تقوية ثقتهم بأنفسهم، توسيع مداركهم ومعرفتهم، تدريبهم على مواجهة احتياجاتهم الضرورية، وتحديد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة المنظمة بمدى فعالية وسيلة التأثير المتبعة التي يستخدمها لتوجيه مرؤوسيه وتغيير أو تعديل سلوكهم.

¹ - كنعان نواف، القيادة الادارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ط 1992، ص86.

² - بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، مرجع سبق ذكره 105.

وتتم عملية التأثير من خلال عنصرين هما:

■ وسائل التأثير القيادي أو مهارات القيادة:

ويبقى جوهر تأثير القيادة هو قيام المدير بهندسة الأفراد للوصول بهم عن طريق استعمال وسائل التأثير السابقة، والموازنة بين العوامل الشخصية والاجتماعية والنظامية، بحيث تؤدي كل هذه الجهود في جملتها للوصول إلى الغايات المنشودة، وهذا هو الذي يجعل للقيادة معنى¹.

■ تحقيق الهدف الوظيفي: إن الهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها القائد نحو رؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيد جهودهم، هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم، إلا أن هذه الأهداف تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف وهذا التداخل يجعل تحقيق أيها منها يساعد على تحقيق الآخر، فمثلاً تحقيق الموظفين لأهدافهم يساعد بدوره على تحقيق أهداف التنظيم وأهداف القائد، والأهداف الشخصية لكل موظف في أغلب الظروف².

وتبرز صعوبة ممارسة القائد لمهامه عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف رؤوسيه وعندها يمكن للقائد الناجح أن يقوم بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه من خلال تسخير الجهود لإشباع حاجات الأفراد والجماعة معا وعندها يستطيع القائد أن يستميل الجماعة ويحقق رغبتها في الانقياد له³.

يتضح مما سبق أن القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تستند إلى العلاقة المتبادلة بين القائد وأعضاء المنظمة التي يقودها، ولا بد للقيادة من تأثير القائد في الجماعة ورغبة الجماعة في

¹ - بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، مرجع سبق ذكره ص 107.

² - بلال خلف السكارنة، المرجع نفسه ص 109

³ - سليمان حنفي، مستقبل الادارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية وتطوير المنظمات، ورقة مقدمة في المؤتمر السنوي الثامن حول نحو منهجية علمية لقيادة التغيير، مجلة الجمعية العربية، 2006، ص 03.

الانقياد له من أجل إشباع حاجاتها، وأنه لا مجال للقيادة دون وجود أتباع، وأن بروز القائد واستمراره مرهون بوجود هدف محدد تسعى المنظمة لتحقيقه، وأن هذا الهدف هو محور الالتقاء بين القائد ومروؤسيه ومجال نشاطهما.¹

3-5. نظريات القيادة:

يحاول الباحثون والمفكرون، خاصة في العلوم السلوكية والإدارية تفسير وشرح الخصائص والسمات الأساسية وكذا الفروق التي تميز القائد عن غيره، وتطورت نتيجة هذه الدراسات والأبحاث المكثفة الكثير من النظريات والنماذج التي تحاول إبراز المقومات والعوامل والخصائص التي تساعد على نجاح وفعالية دور القيادة ومدى تأثيرها على سلوك المرؤوسين وأهمها:

الأداء، الرضا عن العمل، إشباع مشاعر الأفراد، تنمية المعارف والمهارات، ورفع الروح المعنوية لديهم، وقد تبلورت هذه الجهود في نظريات أطلق عليها نظريات القيادة Theories of Leadership مصنفة إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

✓ نظرية السمات -الخصائص- .

✓ النظريات السلوكية.

✓ النظريات الشرطية -الموقفية-.

ويطلق البعض على المجموعتين الأولى والثانية بالنظريات التقليدية وشبه التقليدية في

القيادة، أما المجموعة الثالثة فتسمى بالنظريات الحديثة.²

¹ - يوسف سمير محمد، السلوك التنظيمي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1980، ص287.

² - حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2 2009، ص201.

- نظرية السمات:

بدأت الدراسات الموضوعية في تحليل القيادة بالتركيز على القادة أنفسهم بحثاً عن الخصائص التي تجعل من شخص معين قائداً حيث ترجع أولى هذه الدراسات تاريخياً إلى الإغريق والرومان، أين كان يسود الاعتقاد أن القادة يولدون قادة، وهناك من يولد ليكون تابعاً، وعرفت باسم نظرية "الرجل العظيم" حيث تقوم هذه النظرية على الافتراض بأن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض، وهي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته بالقائد أو الشخص العظيم¹ مثل الصفات الجسمية (الطول، القوة، حسن المظهر) أو الصفات العقلية (الذكاء، سعة الأفق، القدرة على التنبؤ)، الصفات الإجتماعية (التعاون، رفع الروح المعنوية...) ².

ورغم إسهامات ما قدمته هذه النظرية إلا أنها لم تصمد أمام الانتقادات الكثيرة التي وجهت لها ك:

- صعوبة معرفة عدد الصفات المطلوب توفرها في القائد.
- صعوبة قياس هذه الصفات.
- اختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت إلى آخر.
- أهملت دور المرؤوسين في نجاح عملية القيادة.
- صعوبة تعميم نتائج هذه النظرية.³

¹ - عساف، عبد المعطي، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار غريب للطباعة النشر، عمان، ط1994، ص159.

² - بلال خلف سكارنه، مرجع سبق ذكره، ص67.

³ - عساف، عبد المعطي، مرجع سبق ذكره، ص159.

- النظريات السلوكية

بدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية، حيث تزايد الاهتمام بتطوير القادة العسكريين، فظهرت وتطورت مرحلة النظريات السلوكية نتيجة حدثين هامين هما:

* إخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح لفعالية القيادة.

* ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة.

وهكذا تحول اهتمام الباحثين إلى جانب آخر، وهو السلوك القيادي بدلا من السمات، استنادا إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فعالية جماعة العمل¹ حيث انطلق أصحاب هذا الاتجاه السلوكي في تفسير القيادة من أهمية التدريب في خلق قادة قادرين على التفاعل مع المرؤوسين وعلى استثارة الدافعية لديهم نحو مزيد من العمل.

وتفترض هذه النظرية أن العامل المحدد لفعالية القيادة هو سلوك القائد الذي يتكون من محصلة تفاعل جملة من الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل، والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته كوجود علاقة بين نمط الإشراف والإنتاجية، أو نمط الإشراف، أداء العاملين، حيث عززت بعض الدراسات أن المرؤوسين يفضلون الأسلوب الديمقراطي على الأسلوبين الأوتوقراطي أو الحر.²

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره ص 202.

² - حسين حريم، السلوك التنظيمي، المرجع نفسه ص 203.

- النظرية الموقفية -الشرطية :

مع تزايد النظريات ازداد الاعتقاد بأن هناك نظرية واحدة تقدم نمطا أو أسلوبا قياديا واحدا يحدد فاعلية القيادة، حيث أن أصحاب هذه النظرية تعتبر القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف لا تعتبر القيادة موهبة، فالقائد الناجح هو ذلك الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين¹ وهكذا تتوقع هذه النظرية أنه كلما زاد مستوى نضج واستعداد الأفراد لإنجاز العمل يتوجب على القائد إعطاء مزيد من الاهتمام للعلاقات وتقليل اهتمامهم بالتوجيه والعمل، حيث اهتمت هذه النظرية بشكل خاص بالأفراد ومشاعرهم بالنسبة للعمل المراد إنجازه، بينما تتطلب من القادة معرفة جيدة بمرؤوسيهـم لتكييف سلوكهم مع قدراتهم المتغيرة باستمرار، وهذا يتطلب من القائد إعادة النظر بالمواقف من حين لآخر واختيار الأداة و الأسلوب المناسبين.²

4-5 أنماط القيادة:

نتيجة تفاعل العوامل المؤثرة في شخصية القائد تنتج أنماطا مختلفة من القادة، فنجد كل نمط قيادي له ما يميزه عن غيره فقد حاولت الكثير من الدراسات التفرقة والتمييز بين هذه الأنماط المختلفة، لكن على الرغم من كثرة هذه التصنيفات لأنماط القيادة إلا أنها اختلفت في بعض الجوانب واتفقت في أخرى، ومن بين أهم التصنيفات نجد التصنيف الذي كان أواخر الثلاثينات (1939) والذي يعود إلى الدراسة التي قام بها كل من لوين (Lewin) وليبيت (Lippit) و وايت (White).

¹ - مهدي زويلف، علي العطايـلة، إدارة المنظمة، نظريات وسلوك، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، ط1، ص249.

² - حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره ص 217.

حيث بينت أربع أنماط قيادية، مع إبراز سلوك القائد في كل نمط وأثره على التابعين¹ وهي:

■ **نمط القيادة الأوتوقراطية Autocratic:** ويطلق عليها القيادة التسلطية أو الاستبدادية

ويدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع الأمور كافة في التنظيم لسلطة القائد الذي يحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات، ويصنع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين بأوامره، حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الاستجابة والطاعة دون إتاحة أي فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد.² كما يتصف بالمركزية العالية، أي أن الاتصالات تكون هابطة في شكل أوامر، كما يتصف هذا النموذج بعدم ثقة الرئيس بالمرؤوسين، وعدم مشاركتهم في القرارات... فهو يقوم بإصدار الأوامر والقرارات والتعليمات ويأمرهم بما ينبغي عليهم فعله، وكيف يعملون ومتى؟ كما أن غياب العلاقات الإنسانية في التواصل مع التابعين والعزلة التامة هي السمة الغالبة في هذا النمط.³ إلا أن آثار هذا النمط لا يمكن ملاحظتها إلا على المدى البعيد، وتظهر بالأساس في الانعكاسات السلبية التي تتركها على شخصية الأفراد فينتج عنها تدني الروح المعنوية لديهم ويزداد الصراع التنظيمي ويظل العمل مرهون بوجود القائد، لذا تكون النتائج على المدى البعيد نتائج غير مرغوبة وسلبية.⁴

¹ - الأخضر صياحي، نمط القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره ص 35.

² - القحطاني، سالم سعيد، القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادة العالمي، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض ط1، 2001، ص 64.

³ - حريم حسن، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، عمان، الأردن، ط2006، ص 222.

⁴ - معن محمد عياصرة، مروان أحمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007، ص 36.

■ نمط القيادة الديمقراطي Democratic:

يتسم سلوك القائد الديمقراطي بدرجة عالية من المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، ودرجة عالية من المساندة من التابعين، فالقائد في ظل هذا النمط لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع المرؤوسين، وعادة تتم القيادة من خلال الترغيب وليس التخويف، ومن خلال اعتماد المشاركة وليس احتكار السلطة بإصدار القرارات، يستشير المرؤوسين ويشركهم في حل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه¹

ومن خصائص هذا النمط أن القيادة متركزة في المرؤوسين.

القيادة استشارية - القيادة بالمشاركة:²

وبصفة عامة فإن هذا النمط من القيادة يؤكد أهمية أفراد المجموعة التي يتم قيادتها، ويرفع معنوياتهم ويثير حماسهم للعمل بجد وكفاءة ويتيح الفرصة لبث روح الفريق والتعاون فضلاً عن كون هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم الإدارية.³

■ النمط البيروقراطي Bureaucratique:

يختلف المفهوم الشائع لهذا النمط عن المفهوم العلمي لكلمة بيروقراطية بمعناها السلبي، المرتبط بالجمود والروتين في العمل والأداء البطيء مع تركيز الصلاحيات في أيدي أشخاص معينين

¹ - القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص 94.

² - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره ص 78

³ - مها ماهر الموقدة، الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية، الأردن، رسالة ماجستير، 2010، ص41.

فهذا النمط يعتمد على المنهج الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين كالثائق والمستندات¹، فالقائد في هذا النمط لا يهتم بأمور العمل أو العلاقات ولكنه يخفي ذلك وراء إتباعه الحرفي للتعليمات والقواعد، وبالتالي فإن تأثيره محدود على الروح المعنوية للعاملين، فهو يظهر درجة من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات ويختفي وراء قناع وهي من الرغبة في العمل والاهتمام به². ومن خصائص هذا النمط:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية بصور رسمية ضمن إطار من القواعد وتقييم العمل.
- توزيع الأعمال والأنشطة على الأفراد بطريقة رسمية وبأسلوب محدد وثابت.
- تخول بعض الصلاحيات لأعضاء المؤسسة لضمان سير الأعمال والأنشطة وفق قواعد تحدد مسبقاً.
- تعيين الأفراد في المنظمة وفقاً للقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات.
- تعتمد الإدارة في تعاملها مع الأفراد العاملين على الوثائق والمستندات³.

5-5. أهمية القيادة:

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي بات عاملاً من العوامل التي تتطلب وجود قيادة توجهه، فكل عامل دوافعه وميوله وحاجاته واتجاهاته التي تتفاوت فيما بينهم، وهذا ما قد ينعكس سلباً على اتجاهات العاملين وأدائهم، لذلك كان لزاماً على المؤسسة توفير قيادة فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة عالية، كما أن أهمية القيادة تكمن في إمداد المرؤوسين لكل شيء من شأنه أن يحفزهم ويحافظ على الروح

¹ - برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي 2011، ص141.

² - زاهد محمد ديربي، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، ط2009، ص98.

³ - برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص142.

المعنوية لديهم، مما يولد لديهم حب العمل المشترك والتعاون والتنسيق فيما بينهم.¹

وقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى اعتبار أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأن أهميتها كذلك تكمن في مكانتها ودورها النابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل المؤسسة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها فأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري.²

وقد أشار "ستورد بل" على أن أهمية القيادة تبرز في التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلاً من العمل، وبين ما يرى انجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف، وكذلك التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات المؤسسة وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات.³

وعليه فأهمية القيادة يمكن تلخيصها في:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين، وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أنهم يعتبرون القائد قدوة لهم.⁴

¹ - معن محمود، عياصرة ومروان محمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007، ص140.

² - بلال خلف السكارنة: مرجع سبق ذكره ص114

³ - كنعان نواف: مرجع سبق ذكره ص ص 116، 117

⁴ - الأخضر صياحي: نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، ماجستير، جامعة المسيلة 2011، ص27.

5-6. علاقة القيادة بالعدالة التنظيمية:

تعد القيادة واحدة من أهم عناصر السلوك الإنساني، فقد أصبحت عاملاً هاماً في تعريف الحضارة على مدار العصور، فمن أجل أن نفهم الماضي يجب أن ندرس القادة الذين شكلوا التاريخ حيث تعد القيادة أحد المعاني المهمة في حياة المجتمعات البشرية وتقدمها وبلوغها للأهداف فتعتبر المحرك الأساسي لفعالية أي نظام، وذلك أن القائد هو من يستطيع تسخير وحشد الطاقات الموجودة، لدى العاملين معه لتحقيق الأهداف المطلوبة، فكثير من القياديين يفتقرون للمهارات القيادية مما يحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف المنوطة بهم، لذلك فإن للقيادة علاقة ذات شكلين أطرافها قائد وتابعون، فلا قيادة دون تبعية وبالتحديد تبعية طوعية.¹

فالقيادة تركز على العنصر البشري وعلى الافتراض القائل بأن فعالية المنظمة تعتمد بشكل رئيس على حفز الأفراد العاملين وعلى تضافر جهودهم واستغلال قدراتهم، فالقائد من خلال دوره القيادي يستطيع تشجيع وحفز الأفراد بتأدية أعمالهم بكل رغبة وحماس، وتعاون، ولتحقيق أهداف المنظمة.²

وبظهور مفهوم "العدالة التنظيمية" في التسعينات بشكل واضح، أصبح مثار اهتمام الدراسات الإدارية، ولاسيما السلوك التنظيمي للعاملين، نظراً لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة النمط القيادي الذي يستخدمه القائد في التعامل معه على المستوى الوظيفي الإنساني.³

فالقائد الإداري لا يمتلك فقط المسؤولية لإنجاز الأعمال من قبل الآخرين، وإنما لكونه سيطر

¹ - القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، المكتبة الوطنية، عمان ط2 1993، ص17.

² - العميان، محمد سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2 2004، ص95.

³ - المحارمة، ثامر محمد، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية بالعدالة التنظيمية، مجلة الإدارة العامة عدد 40 مجلد 2، 2000، ص ص 319،340.

أكثر من أي شخص آخر على كافة الوسائل اللازمة لتأمين الحاجات اللازمة للعاملين معه والمنظمة التي يديرها، والقائد الذي يعتمد على عناصر القيادة ويوظفها وهو يمارسها كسلوك، يعد مؤشرا إيجابيا في التأثير على رضا العاملين وإحساسهم بالعدالة التنظيمية، كما أن الإداري في منظمته له دور قيادي مهم، يمارس من خلاله وظائف متعددة تشمل: التخطيط، التنظيم، الإشراف، التنسيق، اتخاذ القرار، التقويم، المتابعة، تكوين علاقات طيبة بينه وبين المرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم، وهو في ممارسته لهذه الوظائف يقوم بإجراءات مختلفة لها تأثير مباشر على العاملين ومستوى إحساسهم بالعدالة التنظيمية، سواء كان التأثير ايجابيا أم سلبيا.¹

¹ - أرشيد عبد القادر، الدور القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين معهم مما وجهة نظر المعلمين، جامعة اليرموك، ابريد، الأردن، 1991 ص 94.

ملخص الفصل:

في الأخير يمكن القول أن نقطة الانطلاق الحقيقية لفهم العدالة التنظيمية تكمن في الفهم الصحيح للمنظمة وخصائصها، فالمنظمات تضم مجموعة من الأفراد دورهم خدمة ورفاهية الآخرين، حيث أنهم الغاية والوسيلة في نفس الوقت، لذلك فالعدالة التنظيمية تعتبر أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، وأن تحقيقها بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية والاجتماعية.

الفصل

الثالث

رأس المال البشري

تمهيد

1. رأس المال البشري

- 1-1 الاهتمام التاريخي برأس المال البشري
- 2-1 مكونات (أبعاد) رأس المال البشري
- 3-1 أهمية رأس المال البشري
- 4-1 خصائص رأس المال البشري
- 5-1 نظرية رأس المال البشري
- 6-1 نقد نظرية رأس المال البشري
- 7-1 قياس رأس المال البشري

2. التنمية البشرية

- 1-2 التنمية
- 2-2 التنمية البشرية
- 3-2 وسائل تنمية رأس المال البشري
- 4-2 محددات تنمية رأس المال البشري
- 5-2 أبعاد تنمية رأس المال البشري
- 6-2 أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

ملخص الفصل



تمهيد:

يعد رأس المال البشري العامل الحاسم في تحديد النجاحات التي تحققها المنظمات على اختلافها، فهو المورد الأهم في إيجاد ميزاتها التنافسية الاستراتيجية وقيمتها المضافة، إذ الأساس لوجود رأس مالها الهيكلي والعلائقي (الزبوني) وتحديد قيمتها المجتمعية، لعمليات الإبداع والابتكار والتجديد، كما يعد عاملا مهما في التنمية، فجودة أداء العنصر البشري هي مفتاح نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، تجارية كانت أو خدماتية.

ولكي تتمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها لابد أن تولي اهتماما كبيرا بدراسة العوامل المساهمة في كيفية استخدام موردها البشري بأكثر فعالية للحصول على ميزتها التنافسية فالمؤسسات القائمة على المعرفة المتجددة، لابد تضع أمامها هدفا استراتيجيا لتطوير كفاءات رأس مالها البشري أو الاستثمار فيه، إذ أن أثمن أنواع الاستثمار هو ما يستثمر في البشر.

1. رأس المال البشري

1-1 الاهتمام التاريخي برأس المال البشري:

بدأ استخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينيات من القرن العشرين، وهذا ما تؤكد كتابات شولتز سنة 1961 وكتابات بيكر سنة 1964، وهناك من يعيد بدايات الاهتمام برأس المال البشري إلى آدم سميث (Adam Smith) سنة 1776 في كتابه الشهير **ثروة الأمم** إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجور وفق ما يبذله العاملون من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم مشيراً إلى أن العمل البشري هو مصدر القيمة.⁽¹⁾ وأوضح أن موهبة الفرد لا تعود عليه فقط وإنما تعود أيضاً على المجتمع الذي ينتمي إليه، وأن المهارة الفائقة للعامل تعمل كأداة ثمينة، وتعطي عائداً يغطي تكاليف الإعداد لها، بالإضافة إلى قيمة هذه المهارة في حد ذاتها،⁽²⁾ لقد تم استخدام هذا المصطلح وتقديمه إلى السوق ومنظمات الأعمال كأسلوب لجذب وتوجيه الانتباه نحو مساهمة العمل في أداء المنظمات، ليتوسع بعد النتائج التي توصلت إليها الأبحاث والدراسات التي اكتشفت أن الزيادة في الإنتاج القومي في الدول الصناعية المتقدمة خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، تعد كبيرة جداً بالمقارنة بالزيادة في عوامل الإنتاج، حيث أثبتت هذه الدراسات والأبحاث أن عائد الاستثمار في رأس المال البشري أكبر بكثير من عائد الاستثمار في رأس المال المادي.

(1) – André Gorz: L'immatériel: Connaissance, Valeur et Capital, Edition Galilé, Paris, 2003, p 11.

(2) – فاروق عبد الله فلية: اقتصاديات التعليم، مبادئ راسخة واتجاهات تحديثية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2007، ص 23.



إن مصطلح رأس المال البشري (Human Capital) والذي يرمز له اختصاراً (HC) قد تم تناوله منذ مدة ليست بقصيرة، وذلك في كتابات تيودور شولتز 1960، الذي اقترح ضرورة التعليم بوصفه استثماراً في الإنسان كونه يصبح جزءاً من المتلقي له ومنذ بداية القرن العشرين عد الاقتصادي المعروف (Alfred Marchal) البشر رأس مال مهم ينبغي استثماره للإفادة من قابليته وطاقاته ومهاراته المتنوعة ومعارفه في الاكتشاف والتحليل والإبداع، حاله كحال رأس المال المادي، وهذا ما دفع فيما بعد بالكثير من المفكرين، أمثال تيودور شولتز 1961 أن يطلق عليه تسميت رأس المال البشري المجتمعي، والذي مثله على أنه إجمالي الطاقات والقابليات البشرية التي يمكن استخدامها للحصول على مجموع الموارد الاقتصادية.⁽¹⁾

1-2 مكونات رأس المال البشري:

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد مكونات رأس المال البشري فمنهم من حدده بثلاث مكونات وهي: مهارة الإبداع، مهارة التميز ومهارة التعلم، أما (Chen et Chang) فقد حدد مكونات رأس المال البشري بالقدرات والمعرفة والإبداع والمهارات، أما (Cabral et al) فقد حددوا مكونات رأس المال البشري بثلاث مكونات مختلفة هي: الأفكار، الخبرات، القدرات.⁽²⁾

ويرى (Lothgren) أن رأس المال البشري يتكون من الابتكار والمقدرة، (الكفاءة الشخصية) والمقدرة الاجتماعية، ويقصد بالابتكار المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلاً من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر، أما المقدرة (الكفاءة الشخصية) فهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة

(1) - سعد العنزي، دور رأس المال البشري في قوة منظمات الأعمال، جامعة بغداد، مجلة دنانير، العدد 8، ص 389.

(2) - سعد العنزي، المرجع نفسه، ص 392.



التي يمتلكها العاملون فضلا عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال.

أما المقدرة الاجتماعية فهي عبارة عن التعامل والاقتتران مع الآخرين، وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الآخرين في المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب فيه.

وقد حدد (Bontis) مكونات رأس المال البشري في المعرفة والمهارات والتعاون بين العاملين، والثقة والاحترام التي يظهرها العاملون عندما يعملون ضمن فريق عمل وينجزون أعمالهم بشكل جماعي.⁽¹⁾

ويذكر كل من العنزي وصالح أن مكونات رأس المال البشري هي في الغالب غير محسوسة وغير مرئية، وبالنظر إلى ما سبق يمكن تحديد مكونات رأس المال البشري الأساسية فيما يلي:

أ. المعرفة Knowledge:

إن المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطارا لتقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجديدة.⁽²⁾

كما أن المعرفة هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة، وهناك عموما اثنين من أنواع المعرفة وهي: المعرفة الصريحة (الظاهرة)، والمعرفة الضمنية.

المعرفة الظاهرة: هي التي تتكون من خلال التكنولوجيا المعلومات، أما المعرفة الضمنية هي السائدة فقط في عقول الموظفين، ويتم تسليمها من خلال تصرفاتهم وتصوراتهم. إن التفاعلات

(1) - محمد طلال محمد أبو الروس، مرجع سبق ذكره، ص 31.

(2) - فاضل جميل طاهر، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في استثمار رأس المال البشري في وزارة الصحة، جامعة بغداد، مجلة دنائير، العدد 7، ص 35.

بين هذه الأنواع من المعرفة تقدم دعماً للمنظمة لخلق المعرفة التنظيمية.⁽¹⁾

- كما تعرف بأنها "مجموعة من الأفكار والآراء والمفاهيم والتصورات الفكرية التي تكونت لدى الإنسان نتيجة محاولاته المتكررة لفهم الظواهر الموجودة في بيئته المحيطة وتفاعله معها."⁽²⁾

كما يمكن تحديد العلاقة بين رأس المال البشري والمعرفة كما يلي:

- يعتبر توافر رأس المال البشري ضروريا لإنشاء المعرفة.
- يلعب رأس المال البشري الدور الأبرز في تسهيل عملية المشاركة بالمعرفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
- يعتبر رأس المال البشري مطلباً أساسياً من متطلبات نجاح إدارة المعرفة.
- يؤدي توافر رأس المال البشري إلى تسهيل قيام إدارة المعرفة بتطوير استراتيجيات المنظمة.⁽³⁾

وتبرز أهمية المعرفة للمنظمة، ليست بالمعرفة ذاتها وإنما بما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً وبالذات الذي تؤديه في تحويل المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة، الذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية،

وأما ثانياً: فإنها الموجود رقم واحد في منظمات الأعمال، ويأتي ذلك عن طريق تحديد ما يحتاجه السوق الحالي والمحتمل؟ وبماذا يرغب الزبائن؟ وما مستوى المنافسة؟ وهذا بحد ذاته يعد

(1) - الكبسي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

(2) - الخشاب، مرجع سبق ذكره، ص 17.

(3) - محمد طلال محمد أبو الروس، مرجع سبق ذكره، ص 33.



السبب الرئيسي الذي حفز العديد من المنظمات إلى زيادة إنفاقها على إدارة المعرفة. (1)

وعليه فالمعرفة تعد أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل وأنها أداة لإيجاد القيمة المضافة، وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص، وبدون تكلفة إضافية. (2)

ب. المهارات والقدرات:

• وتعرف القدرة على أنها: "طاقة واستعداد هام، يتكون عند الإنسان نتيجة عوامل داخلية وأخرى خارجية تهيئ له اكتساب تلك المقدرة".

• أما المهارة فهي: "استعداد خاص أقل تحديدا ومتدرجة ومتصلة، تصل إلى درجة السرعة والإتقان في العمل، واستعداد لاكتساب شيء معين، فالمهارة استعداد أو طاقة تساعد في امتلاك القدرة". (3)

كذلك المهارة تتمثل في القدرة على أداء العمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستعمال أساليب وطرائق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأداء أفضل. (4)

ووفقا لـ: (Coleman, 1989) يتم إيجاد رأس المال البشري إذا ساهمت المهارات والقدرات الجديدة في جعل المرء قادرا على التصرف بطرائق جديدة، أو قادرا على تحسين الإنتاج، وأن اكتساب المعرفة والمهارات هي إحدى أكبر العوامل المحفزة لبرامج تدريب الموظفين، ويتم الحصول

(1) - سعد العنزي: مرجع سبق ذكره، ص 392.

(2) - عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، ط3، 2012، ص 26.

(3) - محمد طلال محمد أبو الروس، مرجع سبق ذكره، ص 33.

(4) - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

على المعرفة والمهارات من خلال التدريب، وتبادل الزيارات والتفاعل مع الموظفين... إن اكتساب المعرفة والمهارات يحسن الإنتاج والابتكار في العمل والدخل والصحة، فإن ذلك يعد استثماراً فالمعرفة والمهارات المكتسبة من قبل الموظفين تمكنهم من تحسين عملية الإنتاج في منظماتهم من حيث جودة الأداء وكمية الإنتاج.⁽¹⁾

ونشير هنا الى ان عالم المهارات التي ينبغي توفرها في العاملين تتمثل في: مهارة التنفيذ، مهارة التنسيق، مهارة الدعم، مهارة التحقيق، مهارة التجديد، مهارة التقييم، مهارة التركيز، مهارة الإنهاء.

وقد صنف (Tonidandell) المهارات إلى:

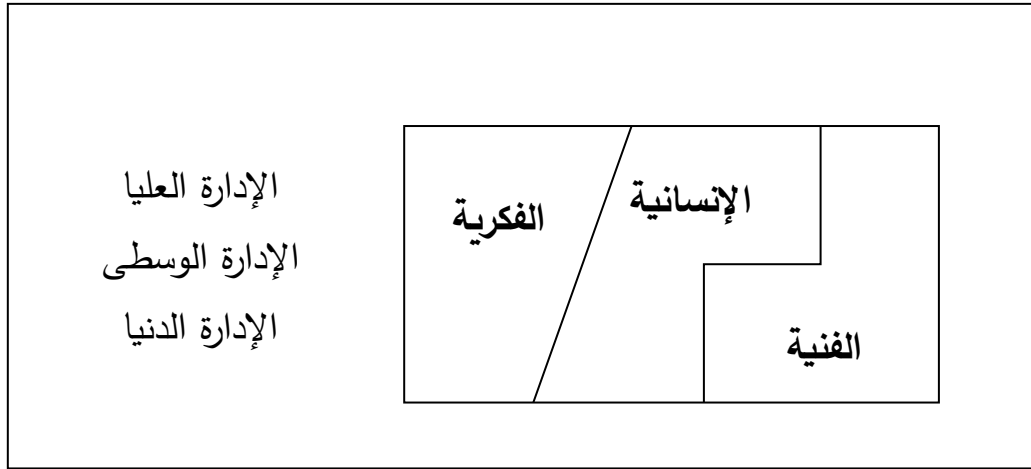
- **المهارة التقنية:** تشير إلى براعة المدير في أساليب أو تقييمات معينة مرتبطة بالمجال الوظيفي للمدير.
 - **المهارة الإدارية:** تشمل مجالات مثل: التخطيط، التنظيم، التفويض، التنسيق.
 - **المهارة الإنسانية:** تتعلق بقدرة المدير على التفاعل والعمل بصورة فعالة مع أفراد الفريق.
 - **سلوك المواطنة:** تهدف إلى كسب الجوانب المفيدة الأخرى مثل: التعاون، الوفاء الماثبة.⁽²⁾
- كما تختلف أنواع المهارات باختلاف المستويات التنظيمية، وهي أنواع ثلاثة: الفكرية الإنسانية والفنية، وتتوسع أو تضيق في المستويات التنظيمية حسب حاجتها والشكل التالي يظهر ذلك:⁽³⁾

(1) - سعد العنزي: مرجع سبق ذكره، ص 395.

(2) - فاضل جميل طاهر، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في استثمار رأس المال البشري في وزارة الصحة، مجلة دنانير، ع7، ص 35.

(3) - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 329.

شكل رقم -4-: المهارات الإدارية الرئيسية والمستويات الإدارية



كما أشار العنزي (2014) إلى وجود مجموعة من المهارات التي تتوافر في رأس المال البشري وهي كالآتي:

- ◀ الترابط ويمثل القدرة على الربط الناجح بين الأسئلة غير المترابطة أو القضايا أو الأفكار في مجالات معينة، ومختلفة، أحد أهم الأمور الحيوية لرأس المال البشري المبدع.
- ◀ التساؤل: يعتبر المبدعون من رأس المال البشري دائماً من يطرحون الأسئلة التي تتحدى الحكمة المألوفة (Peter Drucker).
- ◀ الملاحظة: يجعل الابتكار المدراء أن يقدموا الأفكار غيراً لمألوفة في العمل، بهدف تعزيز الفهم نحو الظاهرة المألوفة أو الشائعة لاسيما تجاه سلوك الزبائن المحتملين.
- ◀ التجريب: عندما نفكر جلياً في التجريب، نحن نفكر في العلماء ذوي البدلات البيضاء، وكبار المخترعين، فهم يحاولون وبفاعلية تجربة أفكار جديدة تخلق نماذج ذات دلالة ومعنى.

◀ العمل الشبكي: إن تكريس الوقت والطاقة في إيجاد واختبار الأفكار ضمن شبكة عمل



مكونة من أفراد ذوي خبرات متنوعة، يمنح المبدعين تصورات ورؤى مختلفة وجذرية.⁽¹⁾

وتعتبر المهارات والقدرات ذات أهمية كبيرة للفرد، بحيث تمكنه من أداء أدواره في الحياة، سواء على الصعيد المهني، حيث تستطيع من خلالها تنفيذ المهمة المطلوبة منه، والمنوطة بعمله، كما تعطي فرصة كبيرة للارتقاء والتطوير المهني، خصوصا في ظل حفاظه على اكتساب مهارات، وقدرات جديدة أو على الصعيد الشخصي، بحيث تجعل حياته أفضل.

ج. الخبرات:

يكتسب الإنسان في كل يوم يمر به العديد من التجارب والخبرات، عن طريق القراءة أو المشاهدة، أو السماع أو العمل، أو أن يمر الشخص نفسه بموقف معين وهكذا... ومجموع هذه التجارب التي يمر بها الإنسان تكون عنده ما يسمى بالخبرة، ويقصد بها مستوى ما يتمتع به الأفراد من معارف متراكمة مكتسبة من العمل، أو من الوظيفة الحالية، أو الوظائف السابقة، وقد ربط (Bunjongjit et Sununta) بين الخبرة والتعلم في بحثه وبين التعلم والإنتاجية في إشارته إلى منحنى الخبرة والتعلم، وأضاف أن التعلم الفعلي هو عبارة عن خبرة تنفذ لتحقيق غرضين مهمين وهما: تحقيق حاجة المنظمة وتطوير الأفراد، وقد اعتبر أن هناك عدة مصادر للحصول على الخبرة، ومن بينها: الوقت، المال، المعرفة، المهارات، الاتجاهات، الشبكة الاجتماعية.⁽²⁾

(1) - سعد العنزي: مرجع سبق ذكره، ص 396.

(2) - فاضل جميل طاهر، مرجع سبق ذكره، ص 35.

ويرى المغربي (2004) أن هناك أسباب عديدة بحقل الخبرة ذات تأثير كبير على أداء الفرد

في التنظيم وهي:

- 1- تخفض الخبرة من التكلفة والوقت الذي يتعلق بالتدريب.
 - 2- تعمل الخبرة كمؤشر اجتماعي حيث يكون الفرد قد تعلم في المنظمات الأخرى التي تعلم فيها نوع السلوك المطلوب.
 - 3- إن نوعية الخبرة التي حصل عليها الفرد مهمة لأغراض الترقية في المستقبل، فطول الفترة الزمنية التي قضاها الفرد في ميدان الوظيفة ليست مبررا قويا لترقيته بقدر نوع العمل الذي مارسه طيلة حياته، ⁽¹⁾ وتقسم الخبرة إلى نوعين:
- خبرة في أمور العمل وخبرة في أمور الحياة بشكل عام، وكلاهما ذو أهمية كبيرة، فعلى الفرد أن يوازن بينهما للحصول على كلتا الخبرتين دون تجاهل أي منهما، وكلما كانت تجارب الشخص كثيرة كانت خبراته عديدة، بعيدا عن نتائج تجاربه، هل هي سليمة وصحيحة، أم عادت عليه بالنفع أو غير ذلك، إلا أن خوض التجربة في حد ذاتها يكفي للخروج منها بفائدة ويجب ألا يركز الفرد على أمور العمل ويتعدى عن أمور الحياة العامة. ⁽²⁾

د. الإبداع والابتكار:

اختلف المفكرون حول تحديد ماهية الإبداع، حيث لا يوجد اتفاق واضح ومحدد، فكل واحد منهم ينظر من زاوية معينة توافق تخصصه أو ميوله، فمنهم من ينظر إليه على أنه منتج، ومنهم من

(1) - المغربي كامل، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد الجماعة في التنظيم، دار الفكر، سنة 2004، ط3، 64.

(2) - محمد طلال محمد أبو الروس، مرجع سبق ذكره، ص 33.

ينظر على أنه عملية ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين.

• فيعرف الإبداع على أنه: "أفكار تتصف بأنها جديدة، أو مفيدة ومتصلة بحل مشكلات

معينة، أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط معروفة من المعرفة في أشكال فريدة".⁽¹⁾

• كما يعرف أيضا أنه "عملية تحويل الشيء المكتسب إلى مادة قابلة للاستخدام، وعليه إن

المعايير التقنية تستخدم لتحديد نجاح الإبداع، إذ أن الإبداع يمثل الترجمة التجارية

للمنتجات والخدمات التي تظهر من خلال الابتكار".

ويعد الإبداع المحرك نحو النمو لجميع المنظمات، البحث عن الإبداع ومساهمته في الأداء

والنمو مهم لأنه يساعد على النجاح في المنظور الصحيح لممارسي الإدارة.

إن الإبداع لا ينحصر فقط في الاختراعات، وبتحوير تقنيات جديدة، وتبنيها لتلبية احتياجات

الزبائن، بل هو في كيفية تشجيع روح الإبداع في المنظمة لغرض تقديم المؤيد من الأعمال

الإبداعية، واصفا نشاط إدارة المنظمة بأنه إبداع بحد ذاته".⁽²⁾

• ويمكن تعريفه كذلك بأنه "مجموعة العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه

من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤثرات بيئية، في أن يتوصل إلى فكرة أو

مبادرة وتقييم الأفكار والمقترحات مع حسم للقرارات دون تردد، بحيث يحقق النفع للمجتمع

وللمنظمة التي يعمل بها".⁽³⁾

(1) - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، 2010، ص 312.

(2) - فاضل جميل طاهر، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في استثمار رأس المال البشري في وزارة الصحة، مجلة دنانير، ع7، ص 35.

(3) - محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني: أثر رأس المال الفكري في الإبداع، دار الابداع الارنية،

دمشق، 2010، ص47.

- **بينما يعرف الابتكار** كذلك على أنه فكرة إبداعية تتضمن التنفيذ وتختلف عن الاختراع، وهو عملية تصور وتنفيذ لطريقة جديدة لتحقيق نتيجة أو أداء عمل، ويمكن أن يشمل الابتكار إدخال عناصر جديدة، أو مزيجا جديدا من العناصر الموجودة، أو تغييرا مهما في أسلوب عمل تقليدي، أو عدول عنه، ⁽¹⁾ ويمكن أن يكون الإبداع في ثلاث مستويات:
- **الإبداع على مستوى الفرد:** ويقصد به الإبداع الذي يقوم به شخص محدد حيث يتوفر في هذا الشخص المبدع سمات معينة كالعرفة، القدرة على التحمل، المبادرة، الاستقلالية في التفكير.
- **الإبداع على مستوى المجموعة:** أي الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل المجموعة، فنتاج إبداع المجموعة يمكن أن يكون أكثر من نتاج الإبداعات الفردية، وذلك بسبب إمكانية تبادل المعارف والآراء فيها.
- **الإبداع على مستوى المنظمة:** وهو الإنتاج الإبداعي الذي تتوصل إليه أكثر من جماعة داخل المنظمة ويظهر ذلك جليا في المنظمات الصغيرة أين تكون جماعات العمل قريبة بعضها من بعض، مما يسهل الاتصال وتبادل المعلومات واشتراك خبرات متعددة للوصول لحلول إبداعية. ⁽²⁾ إن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية ومؤثرة، يجب ألا تقف عند حد استقطابها لبعض الكفاءات، إنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك، فترمي ببصرها إلى الأبعد، وبآمالها إلى الأحسن حتى تكون متألقة أفكارا وأداء وأهدافا.
- وبتعبير آخر: إن الإبداع على مستوى المنظمة، يتولد من المعتقدات والقيم الفردية، لقيادة المنظمة وأفرادها ومن ثقافة وتاريخ المنظمة التي تأسست من أجله، وأنماط وأساليب الإدارة، والسلوكيات السائدة، بالإضافة إلى المناخ الاجتماعي والاقتصادي السائد في المجتمع الذي يؤثر في المنظمة، كل هذه العناصر تعطي صورة واضحة عن المناخ الإبداعي السائد في المنظمة، حيث يصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المسيرة لأداء المنظمة وخدماتها.

(1) - محمد طلال محمد أبو الروس، مرجع سبق ذكره، ص 34.

(2) - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 313.



1-3 أهمية رأس المال البشري:

أدى الالتفات إلى الأهمية البالغة لمفهوم رأس المال البشري وتراكمه في نهضة المجتمع وتقدمه إلى إعطاء أولوية متقدمة للتنمية البشرية كما وكيفا، وفي ظل التقدم التكنولوجي الحاصل والذي يقلل من قيمة الوظائف التي تحتاج إلى مهارات عالية، ويخلق في مقابل ذلك وظائف جديدة، تركز على المعرفة والمهارة، وتعمل على تغيير رأس المال البشري من حيث الكم والكيف، لذا فهناك اتفاق على أن التحديات التي يحملها العصر الجديد لن يتصدى لها إلا رأس مال بشري دائم الترقى، والنمو سواء على المستوى الفردي أم على مستوى المجتمعات وكذا المنظمات في ظل سياق تنافسي بالغ الحدة.⁽¹⁾

ومن هذا المنطلق أكد الاقتصاديون على اختلاف توجهاتهم على أهمية دور الإنسان وتأثيره الفاعل والإيجابي في عملية التنمية وكذا فاعلية عناصر الإنتاج المادية فهذه العناصر لا تكون لها تلك الفاعلية أو التأثير بدون الإنسان.

وتنبثق أهمية رأس المال البشري في المنظمات بوصفه يمثل النخبة من الموارد البشرية والتي تعمل على تقديم الأفكار الجديدة، والابتكارات والإبداعات التي تسهم في تعزيز قدرة المنظمات للاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية.

وتأكيدا لأهمية رأس المال البشري فقد أشار إليه بيكر بقوله: "إن رأس المال البشري هو استثمار المنظمات في مجال التعليم والتدريب لزيادة معارف، خبرات، ومهارات الموظفين، التي تؤدي بدورها إلى تعظيم إنتاجية المنظمة ومخرجاتها".

(1) - رابط المصدر: <https://www.harddiscussion.com/hr108494.html>

وفي نفس الصدد أكد (Dellbridge et Barton) على أن الاستثمار في البشر مسألة جد مهمة بالنسبة للمنظمات، لأنه يحقق مجموعة من الفوائد منها: تحسين نوعية العمل، حصول الأفراد على عوائد في شكل دخل إضافي، ارتفاع الأجور، زيادة الأمن الاقتصادي، زيادة فرص العمل.⁽¹⁾

*ولمفهوم رأس المال البشري أهمية أكبر نسبياً، في البلدان التي تعاني من فائض في العمالة، هذه البلدان تتمتع بطبيعة الحال بمزيد من العمالة بسبب ارتفاع معدل المواليد، في ظل الظروف المناخية المعطاة، فهذه العمالة هي الموارد البشرية المتاحة، بأكثر وفرة من الموارد المادية، حيث يمكن تحويل هذا المورد البشري إلى رأس المال البشري مع مدخلات فعالة، كالتعليم والصحة والقيم الأخلاقية.

تحويل الموارد البشرية الخام إلى موارد بشرية عالية الإنتاجية والأداء مع هذه المدخلات هي عملية تكوين رأس المال البشري.

ويمكن حل مشكلة ندرة رأس المال المادي في بلدان بها فائض العمالة عن طريق تسريع معدل تكوين رأس المال البشري مع الاستثمار في قطاعي التعليم والصحة، فإذا كان رأس المال المادي هو أداة فعالة لتعزيز النمو الاقتصادي للأمة من ناحية أخرى يعتبر رأس المال البشري غير المادي أداة لتعزيز التنمية الشاملة للأمة، لأن رأس المال البشري يرتبط ارتباطاً مباشراً بالتنمية البشرية، فإذا كانت هناك تنمية بشرية فإن التقدم النوعي والكمي أمر لا مفر منه.⁽²⁾

كما يؤكد: (Pedrini) على أهمية رأس المال البشري من خلال دورها الرئيسي في صنع

(1) - سعد العنزي : مرجع سبق ذكره، ص 391.

(2) - رابط المصدر: https://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=رأس_المال_البشري

الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ورصد وتحليل البيئة الخارجية والإشراف على العمليات الداخلية، وقياس الكفاءة، فضلا عن دوره المباشر في زيادة الإنتاجية، وبالتالي تحقيق الاستخدام المنظم للموارد البشرية لكسب الميزة التنافسية للمنظمة ضد المنافسين الآخرين في السوق.⁽¹⁾

وعليه تكمن الأهمية البالغة للعنصر البشري فيما يمتلكه من طاقات خلاقة، دعت الاقتصاديين إلى اعتباره العنصر الإنتاجي الأول في جميع عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، شريطة أن يكون ذا مستوى مناسب من التطور والإبداع والابتكار، وكذا التفتح والاندفاع الذاتي، فالاستثمار في العنصر البشري يعد أحد الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تركز على رفع أداء الموظف من خلال التدريب والتعليم وتطوير مهاراته وقدراته الإبداعية... والتحدي الذي تواجه منظمات الأعمال اليوم هو في كيفية تحرير إبداعية المورد البشري وكسب كامل ولائهم وانتماؤهم والتزامهم لمنظمتهم.⁽²⁾

كما نجد أن ألفريد مارشال قد أشار في كتاباته إلى أن أثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر، وذلك على أساس أن الفكر سواء ما تعلق منه بالعلوم والآداب أو الفنون أو ذلك الذي نشأت بفضلها الآلات والأجهزة، كما أنه يمثل الإنتاج الذي يتلقاه أي جيل من الأجيال السابقة له، حيث يرى بأن الإنسان قادر على استعادة الثروة المادية حتى لو انمحت من الوجود، في حين أن الثروة المادية سرعان ما تتضاءل وتتلاشى، إذا بقيت بدون الفكر الإنساني.

كما اعتبر كارل ماركس أن الإنسان أثمن رأس مال، وأدخل فيتشر رأس المال المعنوي،

(1) - سعد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 291.

(2) - بن ثامر كلثوم، وفراحتية العيد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، مداخلة ملتقى الشلف حول رأس المال الفكري، ديسمبر 2011.

"العنصر البشري" ضمن عناصر رأس المال، وأكد على وجوب استخدام رأس المال البشري، وإذا كانت النظرة إلى رأس المال البشري بأنه الرصيد الذي يؤدي إلى مزيد من الدخل مع مرور الوقت، كذلك فإن الأموال التي تتفق على التعليم والصحة تؤدي أيضا إلى المزيد من الدخل من وجهة نظر الفرد والمجتمع، وبهذا فإن رأس المال البشري يعتبر نوعا من أنواع المال، فهو يمثل الوعاء الذي ترصد فيه هذه الأموال. (1)

فرأس المال البشري في العصر الذي نعيش فيه، وهو عصر المعلومات يعد الثروة الحقيقية للأمم وأساس العملية التنافسية بين المنظمات، باعتباره أساس الإبداع والابتكار، ومن بين أهم ما يميز رأس المال البشري عن رأس المال المادي هو كون رأس المال البشري غير قابل للتقليد، يتميز بالوفرة لا بالندرة، لأن العلاقة بين المعرفة والزمن هي علاقة طردية على عكس العلاقة بين المادة والزمن، ويمكن حصر دور الكفاءات البشرية في دعم التنافسية من خلال النقاط التالية:

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة، هي مفتاح التنمية الاجتماعية.
- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته، وتوظيف نتائجه.

4-1 خصائص رأس المال البشري:

إن رأس المال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكه وهو ملازم له في كل زمان ومكان، ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية الشخصية للأفراد، وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين وتحمله لمختلف التكاليف التي ستجبر عنه، وتنازله عن جميع العوائد المالية التي كان سيحصل عليها في الحاضر مقابل إيرادات مالية

(1) - أبو الروس، مرجع سبق ذكره، ص 37.

أكبر في المستقبل، ومنه فهو يتميز بما يلي: (1)

- رأس مال غير ملموس، ومن الصعوبة قياسه بدقة.
- سريع الزوال والفقدان.
- يتزايد بالاستعمال، ويمكن الاستفادة منه في مراحل أخرى وعمليات مختلفة مع الوقت
- يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله.
- له تأثير كبير على المنظمة. (2)

وقد ذكر الرشدان جملة من خصائص رأس المال البشري وهي:

- إن رأس المال البشري لا يمكن فصله عن مالكه.
- رأس المال البشري ليس منتجا فقط للسلع والخدمات، بل يستهلكها أيضا.
- لرأس المال البشري بعض الأفضليات والحاجات التي يتطلب إشباعها والتي لا توجد في رأس المال المادي.
- إن إنتاجية العمل في رأس المال البشري لا تتوقف فقط على النواحي التقنية، بل هناك البواعث والدوافع والحوافز الفردية الذاتية والخارجية معا.
- لا يمكن استخدام رأس المال البشري كوقاية ضد الأفكار وغموض المستقبل وخاصة في حالة غياب أنظمة التأمين الاجتماعي، وفي حالة الأمراض والعلل أو العاهات الدائمة.
- بوفاة رأس المال البشري يتلاشى رأس المال البشري (باستثناء الاختراعات المسجلة بأسماء أشخاص معينين واستخدامها من بعدهم) على عكس رأس المال المادي، الذي مكن أن يحول إلى مواد أولية من جديد بعد أن يباع كنفايات أو خردة. (3)

(1) - محمد مصطفى محمود: الاستثمار في رأس المال البشري في العائد الاقتصادي، 2010، ص 09.

(2) - بن عمار حسبية: تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 18.

(3) - الرشدان عبد الله، في اقتصاديات التعليم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 83.

ومن الخصائص أيضا: تشمل المرونة، القدرة على التكيف مع الطوارئ، القدرة على التعلم السريع، التوجه الذاتي بالتنمية والتعليم، الاعتماد على الذات.

ويقترح ماكريجور، تويد وباش نموذجا جديدا لرأس المال البشري يبرز التحولات في عدد من العناصر الأساسية نتيجة التحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المعرفي، وهذه العناصر تعبر عن الطبيعة الديناميكية (الحركية) للعمل، ويظهر هذا النموذج فيما يلي:

الجدول رقم (1-1): النموذج الانتقالي رأس المال البشري في ظل مفهوم المعرفة⁽¹⁾

العناصر المحركة/ المؤثرة	مؤسسة بنظام قديم	مؤسسة بنظام حديث
المؤسسة	- تولي المناصب والوظائف لمدة طويلة - الاعتماد على التوظيف مدى الحياة	- عقود قصيرة الأمد - توقعات محدودة لتجدد هذه العقود
التنمية والتدريب	- التركيز على عمليات تدريبية محدودة - التركيز على التدريب المرتبط بالمسار الوظيفي - التركيز على بناء وتحقيق مهارات محددة	- التركيز على عمليات التطوير الذاتي التي تحقق النقل المعري

المصدر: فرعون احمد، محمد اللفي، مرجع سابق، ص 8.

ويشير الدهان إلى خصائص أخرى لرأس المال البشري وهي:

- يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج للتجديد.
- يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه.

(1) - فرعون محمد، مرجع سبق ذكره، ص 8.



- يعتبر رأس المال البشري مصدرا أساسيا من مصادر الدخل.⁽¹⁾
- ويضيف لها خصائص أخرى تميز رأس المال البشري وهي:
- لا يمكن نقل حقوق ملكية رأس المال البشري.
- الاستثمارات في رأس المال البشري هي استثمارات في التعليم وزيادة التأهيل وتطوير في الصحة الجسدية والنفسية.
- لا يمكن قياس تغيرات رأس المال البشري الحاصلة نتيجة لتغير النفقات بنفس دقة تغيرات رأس المال المادي.
- العطاء المتوقع من رأس المال البشري يخضع بدرجة كبيرة للإنسان نفسه، طلباته الشخصية، قدراته، معارفه، ومهاراته، صحته الجسدية والنفسية.
- رأس المال البشري ليس فقط معرض للاندثار المادي والمعنوي، كما هو شأن رأس المال المادي، ولكنه أيضا قادر على التراكم بمفهوم رأس المال.⁽²⁾
- المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار.
- العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية.
- يمكن المورد البشري من خلق مصادر جديدة للدخل، تكون بديلة لمصادر الدخل الأخرى، باعتباره مصدرا غير متجدد وقابل للنفاذ.
- يساهم رأس المال البشري في تحديد احتياجات المجتمع المختلفة وإعداد الخطط اللازمة تبعا لقدراته.
- المشاركة الفعلية في بناء أمن المجتمع واستقراره من خلال المؤسسات المختلفة.
- الإسهام في ترسيخ الحضارة والتراث الشعبي الوطني.

⁽¹⁾ - دهان محمد، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري، مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، رسالة دكتوراه،

جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 24 - 25.

⁽²⁾ - أبو الروس، مرجع سبق ذكره، ص 36.

- توصيل ونقل خبرات وعلوم ومعارف وثقافات الشعوب الأخرى وانتقاء الأفضل الصالح منها لخدمة المجتمع.⁽¹⁾

1-5 نظرية رأس المال البشري:

رغم أن نظرية رأس المال البشري لم تتبلور كنظرية إلا بعد جملة من الأبحاث لمجموعة من المفكرين، وأن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية، حيث تعود الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم إلى القرن 18.

أين برزت فكرة أن لرأس المال البشري دوراً مركزياً في عملية التنمية، لكونه عنصر العمل أحد أهم مدخلات العملية الإنتاجية، وبغض النظر عن التقنيات المستعملة، يجب أن يتلائم التطور في رأس المال البشري كما ونوعاً، مع مختلف التقنيات المستخدمة في عمليات الإنتاج، ويعتبر بعض الباحثين أن نظرية رأس المال البشري ظهرت مع نهاية الخمسينيات وبداية الستينيات من خلال كتابات كل من روبر سولو (Robert Solow, 1957) مينسر جاكوب (Mincer, 1958) إدوارد دينيسون (Edward Denison, 1962) تيودور شولتز (T. W. Schultz, 1963) جاري بيكر (Garry Becker, 1956) وغيرهم.

أ. نموذج مينسر:

يرجع الفضل في تطوير نظرية رأس المال البشري التي راج تطبيقها في مجال قياس معدل العائد وبناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات، إلى مينسر (1958) و منذ ذلك الحين تراكمت الأدبيات التي قامت بشرح و تطبيق نظرية رأس المال البشري، حيث جاءت محاولته إلى قياس التكلفة و المنفعة المترتبة على الاستثمار في التدريب حيث حدد مجموعة من

(1) - فرعون أحمد، محمد اللفي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

الأهداف التي تنبغي تحقيقها من خلال أبحاثه في مجال الاستثمار البشري، أهمها:

- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.
- تحديد معدل العائد عن الاستثمار في التدريب.
- تحديد مدى المنفعة المترتبة عن تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد.⁽¹⁾

وتتمثل الافتراضات الأساسية لنموذج مينسر فيما يلي:

- طول فترة التدريب أو التعليم هي المصدر الأساسي للتفاوت في أجور العمال.
- يتوقع الأفراد عند اتخاذ قرار التدريب الحصول على أجور أعلى في المستقبل تعويض تكلفة التدريب.
- يفترض اقتصاد تكلفة التدريب على التكلفة البديلة، بمعنى الأجر الذي كان سيحصل عليه الفرد إذا لم يلتحق بمؤسسات التدريب.
- يفترض عدم قيام الأفراد باتخاذ قرار للتدريب في المستقبل إلا بعد انقضاء فترة التدريب الأولى.⁽²⁾

أما فيما يخص عملية التدريب حسب مينسر، فإنه يشمل كلا من:

- التدريب الرسمي، وغير الرسمي، وهذا في مجال العمل، وأيضا عملية التعلم بالخبرة، حيث برر ذلك بزيادة وتحسين مهارات وإنتاجية الأفراد عن طريق التدريب الرسمي وغير الرسمي، كون أن الفرد يحصل على عمل ما نتيجة الخبرة المكتسبة.⁽³⁾

واستخدم المبادئ النظرية لتحليل تكلفة التعليم ليطبقها على تحليل تكلفة التدريب، فقسم تكلفة

(1) - طارق السيد: علم اجتماع التنمية، دط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.

(2) - علاء عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص123.

(3) - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 200.

التدريب إلى نوعين: التكلفة المباشرة والتكلفة غير المباشرة، أما الأولى فتتمثل التجهيزات والمواد المستخدمة في التدريب وأجور المتدربين، أما التكلفة غير المباشرة أو غير الملموسة فتتمثل في تكلفة الفرصة البديلة، فنسبتها قد تفوق مثلتها في مجال التعليم، وفي الأخير توصل مينسر إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد العاملين، أهمها:

✓ كلما زاد معدل دوران العامل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.

✓ كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص كلما زاد بقاء واستقرار العمال في المنظمة.

✓ أنه كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من

التدريب في العمل.⁽¹⁾

ب. إسهامات تيودور شولتز (T. W Schultz):

ويعتبر شولتز من رواد نظرية رأس المال البشري التي تحددت ملامحها بوضوح في الستينيات،⁽²⁾ حيث لاحظ شولتز اهتمام الباحثين بالأصول المادية وإهمالهم للعنصر البشري، لقد رأى أن حقيقة التنمية الاقتصادية تكون بصفة كبيرة عن طريق الاستثمار في رأس المال البشري، وأشار إلى أن مهارات ومعارف الفرد تعد شكل من أشكال رأس المال يمكن الاستثمار فيه، لأن هذا النوع من الاستثمارات حسب شولتز قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي، ومن هنا فهو يرى أن نمو رأس المال البشري يمكن أن

(1) - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، ص ص 76 - 78.

(2) - إيمان محمد، فؤاد محمد، تكوين رأس المال البشري، التنمية البشرية في مصر، المؤتمر العلمي 28 للاقتصاديين المصريين، القاهرة، 2000، ص 1.

يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي، وقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاث فرضيات أساسية هي:

- 1- إن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساساً إلى المخزون المتراكم لرأس المال البشري.
- 2- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقاً للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.
- 3- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.⁽¹⁾

وقد ركز شولتز في أبحاثه على قياس الزيادة في الإنتاج وظاهرة التحسن التي سادت الولايات المتحدة الأمريكية خلال تلك الفترة، والتي أرجعها إلى زيادة استثمار الأمريكيين لأموالهم في أنفسهم، واعتبر شولتز أن هذا الاستثمار هو الذي يفسر ما تتميز به ظاهرة النمو الاقتصادي في تلك البلاد، وأن مفتاح الاستثمار البشري يكمن في التعليم.⁽²⁾

واهتم شولتز في هذا المجال على نوعية الأيدي العاملة الماهرة ودورها في عملية التنمية، وبنى فرضية قوامها أن رأس المال البشري يلعب دوراً كبيراً في عملية التنمية عندما يكون المجتمع نفسه في وضعية تبادل وتغير، وعندما يكون التعليم في تطور وتجديد، من حيث قدرته على بث أفكار جديدة ومهارات متطورة، ولاسيما في مجال إعداد اليد العاملة وخص في ذلك القطاع الزراعي تحديداً بقوله: "رغم خصوبة الأرض الزراعية وتوفر مياه الري والتمتع بالحرية السياسية وتوفر الأساليب الفنية، تساعد جميعها في تحقيق الزيادة في الإنتاج، إلا أن الاستثمار في الأفراد من

(1) - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 66.

(2) - فاروق عبده، فلية، اقتصاديات التعليم، مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن،

2003، ص 15.

خلال منح دراسية للمزارعين هي التي حققت الطفرة في الإنتاج، مما يحقق الرفاهية الاجتماعية، ومن ثم زيادة الدخل الفردي.⁽¹⁾

كما ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمارا لازما لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال، ومن ثم أطلق على التعليم اسم: رأس المال البشري، طالما أنه يصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه، وبما أن هذا الجزء أصبح جزءا من الفرد ذاته، فإنه لا يمكن بيعه ولا شراؤه، أو معاملته كحق مملوك للمنظمة، وبالرغم من ذلك فإن هذا الجزء (التعليم) يعد شكلا من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة.⁽²⁾

ومن وجهة نظر شولتز فإنه من الضروري دراسة كل من التكاليف والإيرادات المرتبطة بعملية التعليم، فالنسبة للإيرادات فهي تمثل أهمية خاصة ويرجعها إلى:

- أهمية الإيرادات الضائعة بالنسبة للطالب أثناء فترة التعليم.
- تجاهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة، أما بالنسبة لتكلفة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة، فهي عبارة عن تقديرات لقيمة ممتلكات المدرسة المستخدمة في التعليم، إلى جانب المصاريف كالمرتبات والأجور.⁽³⁾

وقد أثار شولتز نقطتين هامتين في مجال الاستثمار في التعليم وهما:

1- تجاهل وإهمال دراسة رأس المال البشري.

2- العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كاستثمار في الإنسان.

وفي رأي شولتز أن هؤلاء الباحثين قد بنوا اعتقاداتهم على أساس أن الغرض الأصلي للتعليم

(1) - علي أسعد وطفة، الأسس النقدية للاستثمار التربوي، مجلة المعرفة، العدد 562، سوريا، 2011، ص 27.

(2) - مقال محمد مصطفى المحمود، الاستثمار في رأس المال البشري، 2010، ص 7.

(3) - مقاتل جلول، مرجع سبق ذكره، ص 57.

هو الغرض الثقافي وليس الاقتصادي.

فالتعليم في رأيهم ينمي الأفراد لكي يصبحوا مواطنين صالحين ومسؤولين من خلال إعطائهم فرصة للحصول على فهم القيم التي يؤمنون بها.

ويرى شولتز أن الاعتراف بالغرض من الآثار الثقافية والاقتصادية نواتج مشتركة لعملية التعليم، ويعني هذا أنه وفقا لمدخل شولتز فإن الإسهامات الثقافية للتعليم تؤخذ كمعطيات يبدأ بعدها تحديد ما إذا كانت هناك بعض المنافع الاقتصادية للتعليم، والتي يمكن اعتبارها رأس مال يتم تحديده وتقديره. (1)

وقد صنف شولتز أشكال الاستثمار في رأس المال البشري إلى خمس مجموعات كبرى: الصحة، التدريب والتكوين أثناء العمل، التعليم الرسمي، تعليم الكبار، وأخيرا الهجرة والتنقل من أجل الاستفادة من فرص عمل أفضل.

وركز شولتز في تحليله للعمل الرسمي باعتباره شكلا من أشكال رأس المال، على اعتبار أنه من أهم أشكال الاستثمار في رأس المال البشري، بل هو رأس المال البشري ذاته. (2)

وعليه فإنه يمكن اعتبار كل من الآثار الثقافية والاقتصادية والتنظيمية نواتج مشتركة لعملية التعليم، ويعني هذا وفقا لمدخل نظرية رأس المال لشولتز أن الإسهامات الثقافية للتعليم تؤخذ كمعطيات يبدأ بعدها تحديد ما إذا كانت هناك بعض المنافع الاقتصادية أو الخدماتية.

ج. إسهامات جاري بيكر (Garry Becker):

يعد بيكر واحدا من أهم وأبرز الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية

(1) - مقال محمد مصطفى المحمود، مرجع سبق ذكره، ص 8.

(2) - نادية براهيم، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري في تحقيق التنمية (رسالة ماجستير)، 2013، ص 6.

رأس المال البشري، حيث بدأ بالاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار، من تعليم وهجرة ورعاية صحية، مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب، ويعد هذا الأخير من أكثر جوانب الاستثمار البشري، على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية الأخرى. وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي أو التنظيمي للتدريب، فقد فرق بين نوعين من التدريب هما: التدريب العام والتدريب المتخصص،⁽¹⁾ كما يعد معدل العائد على الاستثمار هو العامل الأساسي والأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري، وقد افترض بيكر بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري، ومن أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد، والاختلافات في الأجور، ودرجة الخطر والمعرفة.

وأدرج بيكر ضمن الاستثمار في رأس المال البشري كل النشاطات التي يمكن أن تنمي الموارد البشرية، ومن بين أنواع الاستثمارات يذكر: التعليم، التدريب في مكان العمل، الهجرة، البحث عن المعلومات حول الأسعار (المنافسة) والصحة.⁽²⁾

فالنسبة للتدريب العام: كما تناوله بيكر هو ذلك النوع الذي يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب، وكذلك في أي منظمة أخرى قد يعمل بها، ويعني هذا أن الفرد يمكنه أن يفيد منظمته بنفس المقدار الذي قد يفيد بها المنظمات الأخرى المحتمل أن يعمل لها، فالأستاذ المتدرب بمدرسة معينة يمكن استخدام مهاراته ومعارفه المكتسبة من هذا التدريب في أي مدرسة أخرى وكذلك الطبيب، وتقدم المؤسسة مثل هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته، فيتحمل الفرد المتدرب التكلفة من خلال منحه أجرا منخفضا عن المعدل العادي

(1) - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 70 - 75.

(2) - محمد ضلال أبو الروس، مرجع سبق ذكره، ص 39.



أثناء فترة التدريب، ويمكن للمؤسسة أن تحقق عائداً من تقديم مثل هذا التدريب إذا زاد الإنتاج الحدي للفرد عن الأجر الممنوح له من قبل المؤسسة.⁽¹⁾

أما بالنسبة للتدريب المتخصص: فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بأي منظمة أخرى، فالموارد المنفقة في المؤسسة لتعريف العامل الجديد بعمله وتقديمه للمؤسسة مثل نوع من الإنفاق على التدريب المتخصص، وتزداد قيمة الفرد المتدرب تدريباً متخصصاً للمنظمة، فتقدم له أجراً عالياً نسبياً، ويكون هذا الأجر مستقلاً عن الأجر المحتمل أن تقدمه أي منظمة أخرى، ويرجع هذا إلى أن النوعية المتخصصة من التدريب قد لا تتناسب مع متطلبات وطبيعة العمل في أي منظمة أخرى، أما فيما يخص العائد العالي نسبياً فهذا نظراً للإنتاجية العالية والمهارات المتخصصة المكتسبة للمتدرب، وترتبط تكلفة معدل دوران العمل ارتباطاً كبيراً بتكلفة التدريب المتخصص، حيث أن هذا الأخير تكلفته مرتفعة، ومنه فإن ترك الفرد المتدرب للعمل يزيد من مقدار الخسارة مقارنة بحالة التدريب العام، كذلك الفرد المتدرب تدريباً متخصصاً يكون له دافع البقاء للعمل بالمؤسسة لأنه من الصعب أن يجد مؤسسة أخرى يوظف بها مهاراته المتخصصة المكتسبة.

إذا فنوع التدريب سواء كان عاماً أو متخصصاً يؤثر في تحديد مقدار التكلفة المحتملة وفي تحديد من الذي يتحمل هذه التكلفة (الفرد أم المؤسسة)، ويمكن للمؤسسة أن تواجه الخسارة الناجمة عن ارتفاع معدل دوران العمل.⁽²⁾

(¹) – Mahdy Med El Kassas, Environment of Human Capital Investment, A Field Study on an Egyptian Village, The 3rd International Scientific Conference on Environment, University of South Valley, Egypt, November 2008, p57.

(²) – راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 73 – 74.

ويتضح من خلال تحليلات بيكر قيمة إسهاماته في تطوير مفهوم الاستثمار البشري، فبينما قام شولتز بتقديم نظرية الاستثمار البشري، فجاءت أبحاث بيكر مكمله له، فأوضح بطريقة عملية كيفية استخدام هذه المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في الاستثمار في الموارد البشرية، حيث أنه أدخل في تحليله بعض العوامل المؤثرة على التدريب كالتكلفة وربطها بالإيرادات المنفقة منه.

فرأس المال البشري بعناصره المختلفة يلعب دورا هاما في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر، حيث أنه يميز المنظمات التي يمكنها تقديم منتجات أو خدمات جديدة، وبشكل أفضل تقديم ابتكارات لمنتجاتها، وخدماتها بمعدلات سريعة، فجل الأبحاث والدراسات أكدت أن رأس المال البشري يعتبر أكثر أصول المنظمة أهمية، ويعد أساس النجاح.

1-6 نقد نظرية رأس المال البشري:

هناك عدة انتقادات موجهة لنظرية رأس المال البشري منها:

- 1- أن النظرية تهمل العوائد الاجتماعية والأمنية التي تعود على المجتمع من جراء تعليم أفراد.
- 2- تربط هذه النظرية دائما زيادة التعليم بالزيادة في الدخل وهو الأساس الذي قامت عليه النظرية، وأن ذلك محط من قيمة التعليم باعتبارها قيمة سامية، نبيلة وراقية.
- 3- كذلك هذه النظرية تربط دائما زيادة الدخل بالتعليم أو التدريب، ولا شك أن هناك عوامل أخرى تزيد من دخل الفرد غير المتعلم، أو المتدرب، كالمكانة الاجتماعية للأفراد، أو خلفياتهم العلمية، وصحتهم وبيئتهم وغير ذلك من العوامل.
- 4- كذلك أساليب القياس التي بنيت هذه النظرية على أساسها مشكوك في صدقها ومدى دقتها.
- 5- تهمل هذه النظرية العوامل الأخرى التي تزيد من رفع الإنتاجية مثل ظروف العمل،

الحوافز المقدمة، وبيئة العمل.⁽¹⁾

6- عدم قدرة متغيرات رأس المال البشري (التعليم والتدريب) على تفسير متغيرات الدخل بشكل مرضٍ إلا جزئياً، إذ يجب مراعاة الرغبة والدافعية عند تحديد البرامج التدريبية. كذلك من بين الانتقادات الموجهة لنظرية رأس المال البشري اختلاف الدخل حسب العرق والجنس، والخلفية العائلية ومنصب العمل، كما لوحظ اختلاف النتائج باختلاف النماذج والبيانات المستعملة مع وجود أهداف أخرى للتعليم والتدريب خدماتية وغير اقتصادية.⁽²⁾

إن وجود هذه النظرية لا يعني الحط من قيمة هدف التعليم، بل هي عالجت جانبا واحدا من جوانب عوائد التعليم، وهو الجانب الاقتصادي، أما بالنسبة لأساليب القياس التي استخدمتها فهي لا تخرج عن كونها أساليب قياس للظواهر الإنسانية، ولا شك أن هذه الأساليب كلها تتميز بعدم الدقة ولكنها تعطي مؤشرات معينة يمكن من خلالها إعطاء حكم معين على ظاهرة معينة، فنظرية الاستثمار في رأس المال البشري هي كغيرها من النظريات التي تفسر الظواهر الإنسانية، فهي ليست من النظريات التي يمكن قياسها بدقة متناهية كتلك التي في الظواهر الطبيعية والرياضية، ولكن على من يتبنى هذه النظرية أن يضع في حساباته العوائد الأخرى غير الاقتصادية عند التخطيط للنظام التعليمي العام.⁽³⁾

(1) - رأس المال البشري وتطوير القطاع الحكومي، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ص 931.

(2) - علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 58.

(3) - رأس المال البشري وتطوير القطاع الحكومي، مرجع سبق ذكره، ص 932.

1-7 قياس رأس المال البشري:

لقد اقتصر قياس إسهامات البشر سابقا ولفترات طويلة على استخدام المقياس والقواعد الحسابية التي كانت تنظر للعنصر البشري على أنه تكلفة، متجاهلة تماما الدور الفعال والقيمة الاقتصادية أو الخدماتية التي يضيفها في كفاءة وفعالية المنظمات، فالكثير من النماذج الاقتصادية الحديثة تتجه اليوم إلى التركيز على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري من خلال عمليتي التعليم والتدريب، حيث أن الأفراد يخلقون قيمة مضافة من خلال ما يقدمونه من جهد وما يمتلكونه من المهارات والخبرات والمؤهلات والقدرات والدوافع الداخلية.⁽¹⁾

ورغم وجود صعوبة وعراقيل عديدة من أجل قياس رأس المال البشري، وذلك راجع لاختلاف آراء الباحثين إلا أنه تم الاتفاق على أهم القياسات في أدبيات رأس المال البشري يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- معدل التمدرس.
- معدل القراءة (وهو معدل نقيض الأمية).
- نسبة الحاصلين على الشهادات الجامعية.
- عدد براءات الاختراع.
- متوسط سنوات الدراسة لدى الطبقة النشيطة من السكان.⁽²⁾

وقد أورد الحلو (2008) أن الاستثمار في التدريب والتعليم كان من أولى المؤشرات لتقدير رأس المال البشري لسهولة قياس ذلك.

(1) - أبو الروس، مرجع سبق ذكره، ص 40.

(2) - الدهان، 2010، مرجع سابق، ص ص 26 - 27.

2. التنمية البشرية:

بعد أن تعرفنا على مفهوم رأس المال البشري، يتوجب علينا أن نعرف مفهوم تنمية رأس المال البشري، حيث أضحى هذا المفهوم من أهم القضايا وأكثرها إلحاحاً باعتبارها العملية الضرورية لتحريك وصل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العملية أو العلمية والفنية والسلوكية، فهي وسيلة تعليمية تمد الفرد بمعارف أو معلومات أو مبادئ تزيد من طاقاته على العمل والإنتاج، وهي أيضاً وسيلة فنية تمنحه خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته العقلية ومهاراته اليدوية، إضافة إلى كونها وسيلة سلوكية تعيد النظر في سلوكه الوظيفي والاجتماعي.⁽¹⁾

2-1. التنمية:

التنمية هي ظاهرة نشأت مع نشأة البشر المستقل إنتاجاً، وهي حق من حقوق الإنسان على سطح هذا الكوكب، إلا أنها لم تأخذ أهمية كبيرة من حيث البحث إلا بعد الحرب العالمية الثانية، وذلك بعد صدور الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في 10/12/1948، حيث عد هذا الإعلان من أكثر الوثائق التي ترجمت في العالم، وأصبح بمثابة المعيار الذي يقاس به مدى احترامنا لما نعرف أو ما ينبغي أن نعرف بأنه حق أو باطل.⁽²⁾

- فالتنمية تعد من المفاهيم العالمية في القرن العشرين، باعتباره يهدف إلى إحداث تغيير جذري في مجتمع معين، لكي يكتسب القدرة على التطور الذاتي والمستمر، بمعدل يضمن

(1) - محمد منير عودة بشير، مرجع سبق ذكره، ص 33.

(2) - وسن عبد الرزاق حسن، إضاءات في التنمية البشرية وقياس دليل الفقر الدولي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2013، ص 9.

التحسن المتزايد في نوعية الحياة لكل أفراد، وكان أول من استعمل هذا المصطلح بوجين

ستيلي (BoujineStelli) عندما اقترح خطة تنمية العالم عام 1889.

وقد كان من أبرز دعائه الاقتصادي البريطاني آدم سميث حيث أطلق هذا المفهوم على

عملية تأسيس نظم اقتصادية وسياسية متماسكة تسمى في مجملها عملية التنمية.⁽¹⁾

فهذا المفهوم: لم يعد مقتصرًا على زيادة إنتاج السلع أو ارتفاع معدلات الدخل أو توزيعه أو

معدلات البطالة أو التقدم في استخدام التكنولوجيا، بل إنها التنمية التي تهتم بالعنصر البشري في

كل تفاصيل وجوده، إذ يفهم من خلال هذه المصطلح التبصر في كل أبعاد الحياة الإنسانية

والاجتماعية والثقافية والصحية والاقتصادية، وإذا لم تكن كذلك أي لم تشمل هذه الجوانب.

• **ف نجد أن التنمية تعني النمو، أو نما، أي الزيادة ونقول نما الحديث أي.** ² .

• وكذلك تعبر التنمية عن النمو في جانب من جوانب المعرفة أو الجوانب الحياتية، كأن يقال

التنمية الاقتصادية أو التنمية الثقافية، أو التنمية الاجتماعية... إلخ، ولكن الشائع أن هذا

المصطلح يقصد منه التنمية بمدلولها الاقتصادي أكثر من أي. ³ .

وقد كان أول ظهور لمصطلح التنمية هو الجهود المنظمة والمبذولة وفق تخطيط مرسوم

ينسق بين الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة من أجل تحسين مستوى الدخل القومي والدخل

الفرد في وسط اجتماعي معين، فالتنمية إذا تسعى لرفع مستوى الأفراد. ⁽⁴⁾

• وقد ورد عن هيئة الأمم المتحدة عام 1956 عن التنمية بأنها: "العملية المرسومة لتقدم

1- مربيعي سوسن: التنمية البشرية في الجزائر، الواقع والآفاق، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، 2013، ص 7.

- إبراهيم حسين العسل: التنمية في الفكر الإسلامي، ط1، مجد للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2006، ص23. 2

- محمد يوسف: إدارة التنمية العلم والعمل، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص183

(4) - وسن عبد الرزاق حسن، مرجع سبق ذكره، ص 17.

المجتمع جميعه اقتصاديا واجتماعيا معتمدا أكبر اعتماد ممكن على مساهمة الجماعات المحلية".⁽¹⁾

• كذلك يعبر المفهوم عن عملية الانتقال من وضع اجتماعي متخلف إلى وضع اجتماعي متقدم، بمعنى أعم تعني إحداث تغيير في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والثقافية وغيرها، بشكل متسق ومتكامل يؤدي لتحقيق النمو والرخاء للمواطنين ويؤثر على فكرهم وسلوكهم.⁽²⁾

• كذلك يتصف المفهوم بالتغير والتنازع أو الاختلاف الفكري والعلمي، الأمر الذي أدى إلى ظهور آراء عديدة ومفاهيم مختلفة لهذا المصطلح، ومن بين هذه المصطلحات الشائعة في مجال التنمية نذكر أهمها:

أ. **التخلف:** وهو حالة من التردّي العام، الانحطاط الشامل في مختلف الجوانب المجتمعية، الاقتصادية والسياسية...

ب. **التطوير:** ويعني إجراء تعديلات كلية أو جزئية في مجال من المجالات المجتمعية المادية أو المعنوية، بحيث يتم الانتقال من وضع لآخر أفضل منه، وبالتالي فإن التطوير يعني التقدم أي التحسن الكمي والنوعي.

ج. **التطور:** ويتضمن وصفا لحالة الانتقال من وضع لآخر وفق تسلسل مرحلي، موضوعي وزمني.

د. **التحديث والحداثة:** وتعني مواكبة التطورات والمستجدات مع مراعاة الظروف والمعايير

(1) - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التنمية اجتماعيا، ثقافيا، اقتصاديا، سياسيا، إداريا، بشريا، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 5.

(2) - بوحية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 126.



السائدة في أي مجال من المجالات لفترة زمنية معينة. (1)

ففي عام 1986 أبدت مجموعة من الدول إعلان الحق في التنمية الذي يجعل التنمية حقا من حقوق الإنسان وليس طلبا عاديا يمكن الاستجابة له أم لا، حيث جاء في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان (1948) أن التنمية مسار اقتصادي، اجتماعي، ثقافي وسياسي شامل يهدف إلى النهوض برفاهية كل الناس بالاعتماد على مشاركتهم الفعلية.

ووافق المؤتمر الدولي لحقوق الإنسان الذي عقد في فيينا 1993 على إعلان الحق في التنمية وجاء في برنامج العمل الذي أقره في هذا المؤتمر ليربط بين حقوق الإنسان والتنمية، كما ربط بين التنمية والديمقراطية، فأصبحت التنمية تلازم تلازما كاملا مفهوم حقوق الإنسان. (2)

فالتنمية هي مفهوم دائم في التاريخ لكن لهذا المفهوم عدة محطات تطور نلخصها كمايلي:

جدول رقم (2 - 1): يبين مراحل التطور التاريخي لمفهوم التنمية

المرحلة	الفترة	مفهوم التنمية
1	من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى منتصف الستينات في القرن 20	التنمية: النمو الاقتصادي
2	من منتصف الستينات إلى منتصف السبعينات في القرن 20	التنمية: النمو الاقتصادي + التوزيع العادل للثروة
3	من منتصف السبعينات وحتى أواخر عقد الثمانينات	التنمية الشاملة: الاهتمام بجميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية
4	منذ عام 1990 وحتى نهاية العقد الأول من القرن 20	التنمية المستدامة: نمو اقتصادي + التوزيع العادل + الاهتمام بجميع جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية

المصدر: أبو الحسن عبد الموجود: التنمية الاجتماعية وحقوق الانسان -بتصرف- الإسكندرية، 2009.

(1) - نائل عبد الحفيظ: العولمة، إدارة التنمية، الأسس، النظريات، التطبيقات العلمية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010، ص 32.

(2) - وسن عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 09.

2-2. التنمية البشرية:

إن التنمية البشرية لا تنتهي عند تكوين القدرات البشرية مثل تحسين الصحة وتطوير المعرفة والمهارات، بل تمتد إلى المساهمة الفاعلة في النشاطات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، ونظرا لكل ذلك أصبحت التنمية البشرية توجها إنسانيا للتنمية الشاملة المتكاملة وليست مجرد تنمية الموارد البشرية.

فقد جاء هذا المفهوم على النحو السابق أكثر اتساعا وشمولا عن تلك المفاهيم التنموية التي كانت سائدة أعقاب الحرب العالمية الثانية، حيث كانت تستند إلى أن التنمية تقتصر على كمية ما يحصل عليه الفرد من سلع وخدمات مادية إذ كلما استطاع الفرد أن يحصل على المزيد من تلك السلع والخدمات كلما ارتفع مستوى معيشته، وبالتالي زادت رفاهيته، وهنا تتحقق التنمية، ومع توسع مفهوم التنمية ليشمل غايات وأهداف أخرى، إضافة إلى الأهداف الاقتصادية والخدماتية أصبحت التنمية البشرية ترتبط بجودة حياة البشر وليس حياتهم فحسب.⁽¹⁾

كذلك مفهوم التنمية البشرية يتعلق بخلق بيئة يستطيع الأفراد أن يقوموا فيها بتنمية قدراتهم الكاملة وأن يحيا حياة منتجة ومبدعة تتوافق مع حاجاتهم ومصالحهم، فالشعوب هم ثروة الأمم الحقيقية، والتنمية على هذا النحو تتعلق بتوسيع مجال الخيارات المتاحة لكل الناس، لكي يحيا الحياة التي يقدرونها أي أن الركيزة الأساسية لمفهوم التنمية البشرية هو توسيع الخيارات وترتبط هذه العملية بجانبين القدرات والفعاليات والفرص المتاحة، فالفعاليات تشير إلى ما يتمتع به الفرد كالصحة الجيدة والحياة المريحة والمساهمة في قضايا المجتمع.

(1) - يوسف بومدين، التنمية البشرية في الوطن العربي بين رهان التنمية الاقتصادية والنهضة المعرفية، ملتقى دولي، جامعة ورقلة، مارس 2009.

أما القدرات فهي تضم مجموعة مختلفة من الفعاليات التي يحققها الفرد كالحرية في ممارسة هذه الفعاليات. (1)

■ إن تنمية رأس المال البشري هي عبارة تعبئة للطاقات البشرية وبلورة لإمكانياتها المتعددة ولمواهبها العقلية والجسدية لزيادة قيمتها ورفع مكانتها، ليتمكن استخدامها بصورة مبدعة في طريق الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة.

ومن خلال تحليل المقومات الأساسية لمفهوم رأس المال البشري أنها تدور حول بناء الإنسان وتوفير الشروط الدائمة لضمان وجود أفراد في المجتمع قادرين على إحداث التطور بصورة مستمرة لمسايرة تغيرات العصر، وهذا لن يتم إلا من خلال استراتيجية تنمية لرأس المال البشري بحيث تعتمد الوسائل والأساليب العملية والفنية والتربوية الحديثة القادرة على خلق وتطوير المعرفة العلمية، ونشر الخبرات والمعارف والقيم الحضارية، لرفع أكبر قدر ممكن منهم إلى قوى ذات مستوى أعلى في ضوء الوسائل والمهام التي تضطلع بها عملية تنمية رأس المال البشري كاستثمارات في الإنسان. (2)

- كما يعد الاستثمار في رأس المال البشري من أهم الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير من المنظمات والشركات المعاصرة، وكذلك من قبل ذوي الخبرة والاستشارات والجمعيات المتخصصة لتنمية رأس المال البشري. (3)
- ويرى الحناوي أن الاستثمار في رأس المال البشري هو الإنفاق على الإنسان لزيادة

(1) -بوحية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 121.

(2) - محمد منير عودة شبير، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 33.

(3) - راشد محمد عبد الجليل، أحمد فؤاد سالم: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، مكتبة الاشعاع، الإسكندرية، 2000.

مهاراته ومعارفه الإنتاجية، أو الخدماتية وبالتالي زيادة الدخل الذي يمكنه من الحصول عليه في فترات مقبلة،⁽¹⁾

- أما أبو رغيف فيرى أن الاستثمار في رأس المال البشري هو الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكن زيادة إنتاجيته⁽²⁾
 - ويعرف كذلك بأنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق التعليم النظامي وغير النظامي والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله.⁽³⁾
- كما يرى العلي وآخرون أن: الاستثمار في رأس المال البشري يشمل العناصر الآتية:

- ◀ التعليم والتدريب.
- ◀ إدارة الناس المتفوقين التي تقود إلى ربحية متفوقة.
- ◀ التعليم عن بعد لضمان استمرارية التعليم.
- ◀ تطوير الموارد البشرية وتعزيز مسؤولية التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية.
- ◀ رفع معنويات الموارد البشرية.
- ◀ التركيز على مفهوم الولاء والالتزام للمنظمة.⁽⁴⁾

وقد اقترح شولتز مجموعة من الأنشطة للنهوض بعملية الاستثمار في رأس المال البشري

تمثلت في:

أ. الاهتمام بالاستثمارات في مجال الخدمات الصحية التي تؤثر في رأس المال البشري كما

(1) - صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية- مدخل الأهداف، مؤسسة شباب، جامعة الاسكندرية، مصر، 1999، ص127.

(2) - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص87.

(3) - محمد والفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، 2009، ص 14.

(4) - العلي وآخرون، مرجع سابق، 2006، ص 243 - 244.

ونوعا، عن طريق التأثير في مقاومة الأفراد للأمراض وزيادة حيوية العنصر البشري ومن ثم كفاياته الإنتاجية.

ب. الاهتمام بالاستثمارات في مجال التعليم والاهتمام بإنشاء مراكز للتدريب ونشر التعليم الفني، وهذه الاستثمارات لن تسبب زيادة رأس المال البشري كما، ولكنها ستؤثر في نوعيته وكفاياته الإنتاجية.

ج. تشجيع هجرة الأفراد إلى حيث توجد وظائف، أي إعادة التوزيع الجغرافي بين الطلب على العمل وعرضه. ⁽¹⁾

وجاء في تقرير الأمم المتحدة الإنمائي لعام 1993 أن تنمية رأس المال البشري على أنها:

" تنمية الناس من أجل الناس بواسطة الناس " وهذا يعني الاستثمار في قدرات البشر، سواء

في التعليم أو الصحة أو المهارات حتى يمكنهم العمل على نحو منتج وخالق، والتنمية بواسطة

الناس معناها إعطاء كل امرئ فرصة المشاركة فيها، أي أن تنمية رأس المال البشري تؤكد على

جانبيين أحدهما هو تشكيل القدرات البشرية في مجالات الصحة والتعليم، المعرفة، ومستوى

الرفاهية والآخر تمكين البشر من استثمار قدراتهم سواء للتمتع في أوقات الفراغ أو الإنتاج أو

للمساهمة في المجالات السياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها. ⁽²⁾

• وفي هذا التعريف انتقل المورد البشري من وسيلة التنمية إلى هدف وغاية، وبالتالي أصبح

الفرد هو صانع التنمية، فالتنمية البشرية لا تشمل تنمية المهارات والقدرات والاتجاهات البشرية

اللازمة لتعزيز النمو وإنتاجية العمل والكفاءة فقط، بل تشكل أيضا نطاقا أوسع يضم العناصر

الاجتماعية والنفسية والثقافية، كالخصائص الفكرية الضرورية للأفراد التي تمكنهم من عيش

⁽¹⁾ - أبو الروس، مرجع سبق ذكره، ص 42.

⁽²⁾ - نصيرة قوريش: التنمية البشرية في الجزائر وآفاقها في ظل برنامج التنمية الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ع 6، 2011، ص 34.

حياة أغنى وأجود. (1)

وخلاصة يمكن القول إن موضوع تنمية رأس المال البشري يتحدد في الجوانب التالية:

- يجب على التنمية البشرية أن تجعل الناس محور اهتماماتها.
- أن الغرض من التنمية هو توسيع جميع خيارات الإنسان وليس الدخل وحده ومن ثم يركز مفهوم تنمية رأس المال البشري على المجتمع بأكمله وليس على الجانب الاقتصادي فقط.

- أن تنمية رأس المال البشري معنية بتوسيع القدرات البشرية من خلال الاستثمار في الناس وبتأمين الاستخدام الكامل للمهارات. (2)

2-3. وسائل تنمية رأس المال البشري:

أ. التدريب:

إن التدريب هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الفرد والأفراد على أداء العمل، وبذلك فإن التدريب يختلف عن التعليم، فحيث نجد أن التعليم يهدف إلى إعطاء مجموعة من المعارف الأساسية التي تجعل الفرد صالحاً لأن يكون عضواً فعالاً في مجتمعه، نجد أن التدريب يقوم بإعطاء الفرد مجموعة من القدرات اللازمة لأداء العمل أي التدريب يبدأ بالعمل في حسن يبدأ التعليم بالفرد ذاته،⁽³⁾ وبالتالي فإن التدريب يرمي إلى تنمية الفرد في مجمله باعتبار أن الأفراد أو

(1) - إبراهيم مراد الدعمة: التنمية البشرية الإنسانية بين النظرية والواقع، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 25.

(2) - نصيرة قوريش: المرجع نفسه، ص 34.

(3) - زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008، ص 229.

العنصر البشري في المنظمة هم أهم العناصر، فإذا تم تطوير هذا العنصر أمكن تطوير بقية العناصر الأخرى فنياً، ومادياً ومعنوياً، أي أن التدريب عملية متكاملة تتضمن المعلومات والقدرات والمهارات والاتجاهات والسلوك، فإذا أخذنا القدرات مثلاً نجدها تتضمن القدرة الفنية كاستخدام الأدوات والطرق الكمية والقدرة الذهنية التي تتمثل في كيفية توظيف هذه الأدوات والوصول إلى نتائج أحسن، وإذا أخذنا المهارات نجدها تتضمن المهارات السلوكية مثل فهم الناس وكيفية إقامة علاقات منسجمة معهم وتنمية المهارات الذهنية كالتفكير الإبداعي واكتشاف الفرص، والقدرة على التحليل.⁽¹⁾

ومن الجدير بالذكر أن عملية التدريب لا تقتصر على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثاً، لكنها تشمل بالإضافة إلى ذلك الموظفين القدامى، كما أن عملية التدريب ليست مقتصرة على مستويات إدارية معينة بل تشمل كافة المستويات الإدارية بما في ذلك مستوى الإدارة العليا.

- يرى بوسنينة والفارس أن التدريب: هو تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة، أو تغيير وجهات النظر والأفكار والأسس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية وبذلك فالتدريب يهدف إلى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد، لإنجاز عمل أو عدة أعمال معينة أو أداء وظيفة ما.⁽²⁾

فالتدريب إذاً هو مجموعة من النشاطات تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع

(1) - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 274.

(2) - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 1، 2010، ص 17.

الأخذ في الاعتبار دائماً إمكانية تطبيقها في ميدان العمل... ومن هنا يمكن الاستدلال على مدى

أهمية التدريب باستعراض الفوائد التي يمكن تحقيقها ومن أهمها:

- ✓ ارتفاع إنتاجية الموظف المتدرب نتيجة لزيادة معارفه وتنمية مهاراته وصقل قدراته.
 - ✓ تخفيض معدلات الأخطاء التي ترتكب أثناء العمل مما يؤدي إلى إتقان العمل وبالتالي رفع مستوى رضا العملاء.
 - ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة رفع مهاراتهم وقدراتهم والوصول بهم إلى المستوى المطلوب لأداء وظائفهم مما يؤدي إلى تخفيض معدلات التغيب عن العمل.
 - ✓ تحسين الثقة بين الرئيس والمرؤوس وكذلك توثيق العلاقات بينهم.
 - ✓ زيادة قدرة الموظفين على تبادل الآراء والمعلومات مع باقي المشاركين في الدورات التدريبية.
 - ✓ المساهمة في إشعار الموظف بالاستقرار الوظيفي نتيجة اعتقاده بأهميته في العمل، وأن المنظمة تستثمر في العنصر البشري لإبقائه والحفاظ عليه.
 - ✓ الإقلال من معدل حوادث العمل في زيادة معارف الفرد على مواجهة أخطار العمل.⁽¹⁾
- وبالتالي يمكن القول ان التنمية والتدريب هي مسؤولية خلق او وايجاد كوادر بشرية قادرة على المواجهة واستلام مسؤولية كبيرة من خلال تكوينها، إعدادها وتمييزها.⁽²⁾

ب. التعليم والتكوين:

كما يتعلم الإنسان فإن المنظمات تتعلم، وفي هذا التعلم فإن الفرد يكتشف فهما لما حوله في البداية، ومن ثم قدرته ليصبح هو الجدارة التي تعتمد عليها المؤسسة.

وتتمثل برامج التدريب في المؤسسة ومشروعاتها الجديدة عملية تعلم كبيرة، سرعان ما تكون في المرحلة اللاحقة الأساس في إنشاء معرفتها الجديدة التي تنشئ من خلالها قيمة جديدة وتكسب

(1) - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

(2) - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، ط 1، 2008، ص 555.

عن طريقها ميزة تنافسية تتفوق بها على منافسيها، ولعل الأهم أن تحقق التعلم الأكثر قيمة في أعمالها ومن خلال تحويل ما تعلمته إلى منتجات أو خدمات أو علاقات أو عمليات محسنة...⁽¹⁾

فالتعلم لدى الإنسان عملية مستمرة مستديمة تبدأ من المهد وتبقى مدى الحياة إلى آخر العمر، ويتناول التعلم مختلف أشكال السلوك الإنساني من معارف وقدرات ومهارات ولغة وكيفية التفكير ومعالجة المشكلات، كما يكسب الإنسان القيم والاتجاهات والميول، ويتعلم الإنسان توقعاته من الآخرين وتوقعات الآخرين منه، وهكذا يتراكم لدى الإنسان مخزون معرفي وسلوكي هائل.⁽²⁾

ومن أجل تحديد مفهومه نقدم **ثلاثة تعريفات** أساسية متدرجة في تحديد أبعاد ودرجة التأثير:

- التعلم هو عملية تنقيح الأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها قدرة في توجيه القرارات، وهذا التعريف كما هو واضح يجعل من التعليم بمثابة عملية اكتساب المعلومات من أجل اتخاذ القرار.

- كما يمكن تعريفه كذلك بأنه " التغير في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرة، وهذا التعريف قد يكون أكثر ارتباطاً بأهداف المنظمة في التغيير الموجب نحو الأداء، فكل مستوى من الأداء لابد ان يرتبط بمستوى الأداء المستند إلى المعرفة أو المهارة المتناسبة معه.

- وأخيراً التعريف الثالث الذي نطرحه هو الذي يحدد التعلم بأنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال.⁽³⁾

(1) - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008، ص 237.

(2) - حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009، ص 133.

(3) - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 143 - 244.

• كما يعتبر التكوين أحد الإجراءات التي لها دور في توفير موارد بشرية مدربة ومؤهلة، وأداة لرفع كفاءات الأفراد للقيام بكافة الأنشطة والعمليات، إذ أنه وسيلة مؤسسة لتحقيق أهدافها فهو ليس غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق الأهداف الموضوعة للتكوين. وتزداد أهميته والحاجة إليه مع بروز وظائف جديدة واتساع نطاق استخدام التكنولوجيا الدقيقة المعقدة، وما صاحبها من تغيرات في طرق الإنتاج وتسارع الابتكارات وتنوع المنتجات والخدمات التي تسعى إلى إرضاء العملاء... وهو يختلف عن التدريب في كونه يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الأفراد من مهارات وقيم وثقافة وأفكار ومعلومات عامة بينما التدريب يتعلق بالتعلم في نطاق ضيق مرتبط بمهنة واحدة باعتبار ارتباطها بالجانب العلمي ضمن ناحية واقعية، فهو يرتبط أكثر بالإعداد العملي والواقعي للفرد لشغل الوظيفة.

فالتكوين يعتبر وسيلة للتطور المهني والتكيف مع متطلبات المناصب، وفي هذا الإطار يعتبر أداة لتسيير المسار المهني للأفراد وهو مرتبط بعناصر أخرى كالترقية والمكافئات والتحفيز.⁽¹⁾

ج - الرعاية الاجتماعية والصحية:

وتتمثل في توفير شروط حياة كريمة في جوانبها المختلفة كالتغذية، حيث يعد توفير الغذاء للأفراد حقا من حقوقهم، فضلا على أنه لازمة من لوازم تحقيق التنمية البشرية، فنقص الغذاء يؤثر على الجسم نتيجة لعدم حصوله على كفايته من الطاقة الغذائية أو عدم استخدام الجسم لها

(1) - بوقفة عبد الرحمان، تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2016، ص

استخداما كافيا. (1)

وكذلك توفير الخدمات الصحية والأمنية وغير ذلك إذ تعتبر الخدمات الصحية من بين الوسائل الهامة في تنمية رأس المال البشري، من خلال ما توفره لرأس المال البشري من رعاية صحية وحماية ضد الأمراض، الأمر الذي يساهم في طول العمر وتخفيض نسبة الوفيات. (2)

فالاعتناء بالصحة يعتبر أحد المكونات لتطوير المهارات والقدرات البشرية، فالشخص الذي تمتع بصحة جيدة تكون إنتاجيته وأداؤه أكبر بكثير من الشخص المريض أو الذي يعاني من سوء التغذية، فضلا عن أن الشخص السليم تكون فترة عطائه وأداءه للعمل أطول من الفترة التي يقضيها الإنسان المريض في عمله. (3)

فالصحة هي جميع الإجراءات والخدمات التي تقدمها المؤسسة والتي تهدف إلى المحافظة على الصحة الجسمية والنفسية التي تحدث عادة من إصابات في العمل أو نتيجة لضغوطات في العمل أو حوادث أخرى تقع أثناء العمل... وهي تعتبر من أهم المسؤوليات التي تقع عاتقا أمام تسيير رأس المال البشري في كيفية الحفاظ على صحة العاملين، حيث تعتبر من المهام التي تقوم المؤسسة من خلالها بصيانتهم والمحافظة عليهم وتعتبر في نفس الوقت مطلبا أساسيا في زيادة الإنتاجية. (4)

وقد أكد تيودور شولتز حين أشار إلى أن الاستثمار في الصحة هو صنف من أصناف

(1) - إبراهيم مراد الدعمة، مرجع سبق ذكره، ص 87.

(2) - نادية إبراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 28.

(3) - إبراهيم مراد الدعمة، مرجع سبق ذكره، ص 86.

(4) - هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 443.

تراكم رأس المال البشري، فالصحة ليست فقط مطلباً أساسياً لحياة إنسانية كاملة، فهي أيضاً مهمة في إنتاج رأس المال البشري، كما أشارت العديد من الدراسات أن الصحة عامل مهم في التنمية، وأن الثلث أو أكثر من الزيادة في النمو الاقتصادي في إنجلترا خلال القرنين الماضيين ترجع إلى التحسين في التغذية، ذلك أن الأفراد الصحيين هم الأكثر كفاءة في استيعاب المعرفة، وفي الأخير الحصول على مستوى أعلى من الإنتاج.⁽¹⁾

د. الإعلام:

يلعب الإعلام دوراً مهماً في تشجيع استثمار العنصر البشري في مختلف دول العالم باعتباره من أهم العناصر الاستراتيجية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذلك تنفق الدول المتقدمة أموالاً طائلة من إجمالي موازنتها العامة على البحث والتطوير من أجل تنمية رأس المال البشري.⁽²⁾

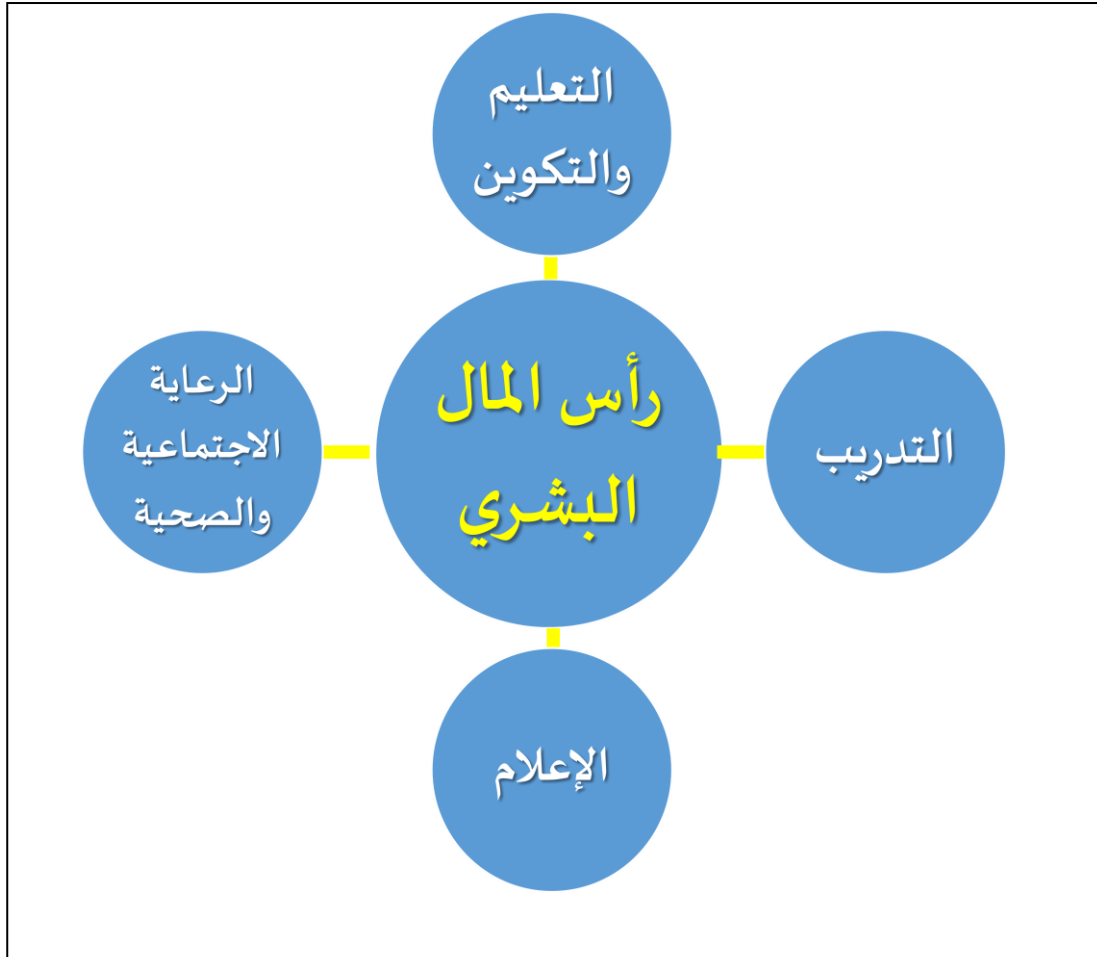
كما له دوراً هاماً في تنمية رأس المال البشري من خلال ما يطرحه من قضايا تنموية وواقعية تؤدي إلى زيادة الوعي لدى الموظفين والمهتمين بقضايا ومسائل تتعلق بتنمية المورد البشري، وكذلك توعيته بأخلاقيات وسلوكيات معينة تعود عليه بالنفع والفائدة، وعلى المؤسسة بالتطور.⁽³⁾

(1) – Ivoslaus and Garry Jacobs, Human Capital Sustainability, Journal Sustainability, India, 7 January, 2011, p 132.

(2) – نادية إبراهيمي: مرجع سبق ذكره، ص 28.

(3) – نادية إبراهيمي، المرجع نفسه، ص 28.

الشكل رقم 5-: وسائل تنمية رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الجانب النظري.

2-4. محددات تنمية رأس المال البشري:

ترتبط عملية تنمية رأس المال البشري بعاملين متلازمين ومتكاملين أولهما يختص باكتساب العمل والمعرفة والمهارة مشكلا جانب التأهيل، وثانيهما يتعلق بقضايا الأداء والتوظيف وهذان الجانبان هما الأساس في تكوين محددات تنمية رأس المال البشري وهي:

أ. التخطيط:

تعد وظيفة التخطيط من الوظائف المهمة إذ تركز عليها الوظائف الأخرى، وتتضمن تحديد الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها خلال فترة زمنية مستقبلية وكذلك السياسات والوسائل والأنشطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ومهما كانت أهداف أي تنظيم فإن العنصر البشري يبقى أهم الموارد التي يجب أن تؤمن من حيث العدد والنوعية وفي الوقت المناسب.⁽¹⁾

- فالتخطيط يهدف إلى معالجة مشاكل العمالة الحالية والمحتملة التي تشكل أهمية حاسمة للمنظمة مهما كان حجمها ومجال اختصاصها إذ أن المقصود به ضمان توافد العدد المناسب من الأفراد للعاملين بالمنظمة، بالنوعية المطلوبة والوقت والمكان المناسبين للنهوض بالأعمال التي يتطلب أدائها في الحاضر والمستقبل ومدى ملائمة العمل الذي يقومون به من حيث المكان والزمان والتخصص.

- كما عرف التخطيط بأنه التحليل المستمر للموارد البشرية في ضوء استراتيجية شاملة للمنظمة لتحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات والأعداد اللازمة من كل نوع لكل وحدة أو قسم أو إدارة في المنظمة، وتوفيرها في الوقت والزمان المناسبين، لكي يساعد

(1) - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 117.



على بقاء وتطوير المنظمة، وتحقيق أهدافها. (1)

• كما يمكن تقديم مفهوم التخطيط على أنه عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمة

للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين لتأمين تنفيذ المهام

الموكلة للجهاز بكفاءة وفعالية. (2)

من التعاريف السابقة نستطيع تحديد أهم الأنشطة الأساسية التي تقوم عليها عملية التخطيط

وهي كما يلي:

- تحديد أعداد ونوعيات الموظفين المطلوبين.
- الإعداد لتنمية وتطوير مهارات قدرات معارف الموظفين الحاليين في ضوء احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.
- العمل على تحقيق الانسجام بين طبيعة العمل ومتطلبات أدائه وبين سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين لتحقيق أفضل أداء ممكن وربط ذلك كله مع الحوافز والأجور.
- العمل على وضع وتبني سياسة سليمة في عملية النقل والترقية أفقياً وعمودياً بحركة فعالة ومنسجمة ومتوازنة. (3)

(1) - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 75.

(2) - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان، 1984، ص 119.

(3) - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص 75.

إن لعملية التخطيط أهمية كبيرة حيث تجعل المنظمة تختار عدة بدائل حسب سلفاء، بدلا من أن تكون تصرفاتها مجرد ردود أفعال لما تتمخض المتغيرات البيئية، وتتمثل هذه الأهمية في العناصر التالية:

- التنبؤ باتجاهات الطلب والعرض في القوى العاملة.
- الطلب على القوى العاملة.
- خدمة الأهداف العامة.
- تقليل التكاليف.
- تحسين توزيع واستخدام الموارد البشرية. (1)

وعليه فإن عملية التخطيط هي عملية موازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر منها، ومحاولة معالجة الفائض أو العجز وفق سياسات تقررها الإدارة العليا في المنظمة. (2)

كذلك عملية التخطيط تمثل المحصلة النهائية لما يجب فعله، كما تتعلق بالمستقبل والآمال التي يراد تحقيقها ويبدل في سبيلها الكثير من الجهد والمثابرة، وهنا يجب تحديد مجموعة من الأهداف عند عملية التخطيط نذكر منها:

- أن تكون هذه الأهداف محددة بدقة ووضوح لا لبس ولا غموض فيها.
- أن تكون واقعية وبعيدة عن التصورات الخيالية، أي في حدود القدرات والطاقات والإمكانيات المتاحة.
- أن تتفق أهداف أي خطة مع أهداف المنظمة ككل.
- يضمن التخطيط الارتباط المنطقي بين القرارات المتخذة وبالتالي ضمان فعاليتها.

(1) - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: مرجع سبق ذكره، ص76.

(2) - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 120 - 126.

- يزيد التخطيط من فعالية المسؤولين بالمؤسسة، كما يجعلهم يتخذون قرارات صائبة.⁽¹⁾

ب. التنمية:

يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط وإنجاز برامجه حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية شامله وذلك بتنمية القدرات الفكرية والمهارات العملية لدى الأفراد لتأهيلهم لممارسة مسؤولياتهم كأعضاء فاعلين في المؤسسة.⁽²⁾

ج. التوظيف:

تعتبر عملية التوظيف الامتداد الطبيعي لعملية تخطيط الموارد البشرية والأداة الأساسية لاستخدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم، فالتوظيف من الوظائف الهامة والرئيسية في المؤسسة، فهي تمثل نشاطا أساسيا في مجال إدارة الموارد البشرية، ويقصد بها: "تزويد المصالح والورشات والمخازن بالأفراد اللازمين كما وكيفا لأداء نشاطاتها، بحيث تعتبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برامج المنظمة وتحقيق أهدافها.⁽³⁾

كما يعتبر أيضا المحصلة النهائية لعدة عمليات متتالية، ومكملة لبعضها البعض، في علاقة تجعل التوظيف أهم وأنجح، وآخر إجراء يتم بموجبه وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فالتوظيف هو عملية شغل الوظائف وخاصة الإدارية بالأعداد والمهارات البشرية المناسبة.⁽⁴⁾

(1) - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص ص 59 - 60.

(2) - Pierre Jardillier, La Gestion Prévisionnelle 1972, p 132.

(3) - Jean Gijot, Le Recrutement Moderne, Edition, Paris, 1979, p 17.

(4) - أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1984، ص 21.

• كما نجد أن (Pierre Jardillier) عرف التوظيف أنه "ملاً وظيفة شاغرة أو تقبل دخول

شخص عنصر جديد وإضافي في المؤسسة"، ومن خلال ما سبق عرضه نستخلص:

أهمية التوظيف: تنبع أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها فهدفها الأساسي والرئيسي يتمثل في السعي إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة.⁽¹⁾

كذلك يحقق التوظيف الفعال عدة مزايا للمؤسسة منها:

زيادة الإنتاج والمردود من خلال: تحسين أداء الأفراد، تحسين عملية التدريب والتقليل من تكاليف التدريب، الوصول إلى الرضا الوظيفي للموظفين، رسم المسار الوظيفي للموظفين من دون أي عراقيل ووضع برامج عادلة للأجور.⁽²⁾

تهدف عملية التوظيف إلى انتقاء الموظف الأكثر كفاءة لشغل الوظيفة المعلن عنها بعيداً عن المحسوبية والوساطة والمحاباة للأقارب، مع اتباع مبادئ العدالة والمساواة وتكافؤ فرص العمل أمام الجميع، مما ينعكس على أداء الفرد وأداء المنظمة في المستقبل.

2-5. أبعاد تنمية رأس المال البشري:

تحتل تنمية المورد البشري مكانة هامة في المنظمة لكونها عملية متكاملة وشاملة، وتعتمد على الإدارة الواعية والقدرة على إحداث التغيير الإيجابي والابتكار داخل المنظمة في الجانب الاقتصادي والاجتماعي وذلك من خلال ما يتوفر في البيئة من مقومات التنمية، وقد جاءت أهمية الاهتمام بالمورد البشري من منظور متعدد الأبعاد منها:

(1) - فصيل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 65.

(2) - فريد حميلي، أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية، مجلة مركز الدراسات، الكوفة، ص 149.

أ. البعد الثقافي:

حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله، ⁽¹⁾ فالثقافة التي تسود داخل المنظمة هي التي تعطيها المظهر المتفرد الخاص بها، فتحدد القيم والتوقعات والطقوس والمحرمات ونظام المكافآت والعقوبات والسلوكيات المرغوبة والمرفوضة، مما يجعلها قوة جاذبة لأفضل العناصر والعقول المتاحة. ⁽²⁾

ب. البعد الاقتصادي:

بعد أن يتم إعداد الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية، بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات بالإضافة إلى تقليل التفاوت في الدخل والثروات، إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليميا وتدريبيا لديه فرصة أكبر للعمل بصفته منتجا ويحقق فائدة مضافة للمنظمة تسهم في تنشيط التنمية الاقتصادية. ⁽³⁾

ج. البعد الاستراتيجي:

فالدور الاستراتيجي لتنمية رأس المال البشري يعد من أهم أدوار المنظمة إذا لم يكن أبرزها للإسهام في إنجاح المنظمة في مختلف الأصعدة والقطاعات، ومن العناصر اللازمة لذلك هي:

- إثراء الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

- المعرفة الإدارية.

⁽¹⁾ - محمد موساوي، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي، حالة الجزائر (1970 - 2011)،

جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص 69.

⁽²⁾ - علاء الدين يوسف: عائد الاستثمار في رأس المال البشري، دار إيتراك للنشر ت، ط1، مصر، 2004، ص 85.

⁽³⁾ - منى جاسم الزايد، الاستثمار في رأس المال البشري، مجلة: رأس المال البشري وتطوير القطاع الحكومي، ص 938.

- إعادة تصميم المنظمة وعمليات العمل.

حيث يعتبر تأمين العنصر البشري المناسب لأداء الأعمال من خلال استراتيجية واضحة ومحددة، تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، حيث لن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقية فعالة ومفيدة داخل المنظمة، ويدين لها بالانتماء والولاء ويعمل بكل طاقاته وإمكاناته إلا من خلال بعد استراتيجي يشتمل على رؤية واضحة ورسالة محددة وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي، بعيدة عن الفلسفات النظرية فعلى المنظمات أن تقوم بإعداد استراتيجيات تتواءم مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي تتناسب مع التطور العالمي، من خلال تحديث البرامج والسياسات المتعلقة بتنمية رأس المال البشري للمنظمة، وذلك عن طريق الاختيار والتوظيف المتخصص والمحترف للعمل المناسب أو المتوقع.⁽¹⁾

د - البعد الاجتماعي:

إن الهدف من التنمية الاجتماعية لرأس المال البشري هو الرفع من المستوى الصحي والتعليمي والثقافي والترفيهي، وبالتالي فإن الهدف الاجتماعي هو خلق مجتمع عصري متقدم ذو اقتصاد ديناميكي متطور عندما يسمح هذا الوضع للفرد أو المجتمع أن يكون في موقف إيجابي فاعل تجاه شروط وجوده في المنظمة.⁽²⁾ فالبعد الاجتماعي يتضمن العوامل الاجتماعية ممثلة في التقاليد والقيم واتجاهات المجتمع وتوقعات المجتمع للأعمال، هذه العوامل تولد فرصاً أو تهديدات للمنظمة، وتمتد أثر تلك العوامل إلى التأثير على سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية بينهم،

(1) - منى جاسم، مرجع سبق ذكره، ص 938.

(2) - سعاد نور الدين، السكان والتنمية، دار المنهل اللبناني، ط1، 2010، ص 33.

ونظرتهم للقيادات التنظيمية ورغبتهم في التطوير والابتكار،⁽¹⁾ فلا يكفي الاعتراف بالبعد الاجتماعي لتنمية رأس المال البشري بل ينبغي العمل من أجله.

هـ - البعد الأمني:

إن الإنفاق على تنمية رأس المال البشري يخدم قضية السلام وأمن الإنسانية بشكل أفضل، فالسلام هو أساس التنمية، وكما أن التنمية تحتاج إلى استقرار لكي تزدهر، فإن توافر الاستقرار والأمن يساعد على توفير وتعبئة وتوجيه الموارد البشرية من أجل التنمية، فالسلم والأمن أنشطة تنموية، أو على الأقل لها علاقة وثيقة بقضايا تنمية الموارد البشرية.⁽²⁾

فالعناية مثلاً بتعليم وتدريب الفرد تؤدي إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبي، مما يسهم في الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.⁽³⁾

2-6. أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم، باعتبار هذه الموارد على رأس المكونات والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي لأي مجتمع، حيث أصبح العنصر البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق النمو والتقدم، لذا فهناك اتفاق على أن التحديات التي يحملها العصر الجديد لن تتصدى لها المنظمة إلا برأس مال بشري دائم الترقى والنمو، سواء على المستوى الفردي أم على صعيد المجتمع، حتى يتمكن الجميع من

(1) - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 54.

(2) - سعاد نور الدين، السكان والتنمية، مرجع سبق ذكره، ص 33.

(3) - مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية، الرياض، مرجع سبق ذكره، ص 3.

المشاركة في العالم الجديد من موقع الاقتدار، وفي ظل سياق تنافسي بالغ الحدة، ويمكن التدليل على دور العنصر البشري وأهميته في القيام بالنشاطات الاقتصادية والإنتاجية خصوصا، وبالذات عندما تتطور نوعيته خاصة بتوفير المعلومات والمعارف والمهارات اللازمة له عن طريق الاستثمار فيه تعليميا وتدريبيا، من خلال ما يلي:

- أن تجربة الدول التي تعرضت منشآتها الاقتصادية والاجتماعية للدمار في الحرب العالمية الثانية وكذلك رأس مالها المادي، أثبتت أهمية المورد البشري في إعادة تعميرها اعتمادا على التطور النوعي لمواردها البشرية خلال فترة وجيزة وحالة أمانيا تؤكد ذلك.
- كذلك تجربة الدول التي استطاعت تحقيق التطور والتقدم دون أن يتوفر لديها القدر الكافي من الموارد الطبيعية، أثبتت هي الأخرى أهمية المورد البشري ودوره الحاسم في التقدم والرقى في إيجاد بدائل صناعية محل الطبيعية وإحلال المتوفر منها لما هو نادر، وكذا تقليل استخدام هذه الموارد اعتمادا على ارتفاع الكفاءة الإنتاجية والاستخدامية لها، والمثال الواضح الذي يؤكد ذلك هو تجربة اليابان الذي حقق تقدما وازدهارا اعتمادا على استثماره الجيد في المورد البشري.⁽¹⁾

كما أكد ألفريد مارشال أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثمارا وطنيا على اعتبار أن أعلى أنواع رأس المال هو الذي يستثمر في الإنسان، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة، تحقق التقدم المنشود في

(1) -خلف فليح حسن، اقتصاد المعرفة، عالم الكتاب الجديد، ط 1، الأردن، 2017، ص ص 81 - 83.

حين أكد عالم الاقتصاد آدم سميث في كتابه الشهير "ثورة الأمم" أن كافة القدرات المكتسبة والنافعة لدى سائر أعضاء المجتمع، تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت، حقيقة أن اكتساب القدرة أثناء التعلم يكلف نفقات مالية، ومع ذلك تعد هذه المواهب جزء هاماً من ثروة الفرد التي تشكل بدورها جزء رئيسياً من ثروة المجتمع الذي ينتمي إليه.⁽¹⁾

إذن من خلال ما سبق، تكمن أهمية الاستثمار في رأس المال البشري من خلال:

- زيادة القدرة على الإبداع من خلال تزويد الموظفين بالمهارات المنتجة، القدرة على تعديل الروتين.
- استقطاب وجذب العملاء وتعزيز ولائهم للمؤسسة من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة مفيدة وبأسعار مناسبة، من خلال تخفيض التكاليف.
- تعزيز التنافس من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المتطورة.
- الزيادة في الإنتاج مع تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- القدرة على استيعاب الفرص في بيئة ديناميكية.⁽²⁾

وعليه تبرز الحاجة الماسة لتطوير نوعية رأس المال البشري ومهاراته وقدراته الابتكارية والإبداعية، مما يستدعي تطوير التعليم والتدريب وتوفير مستلزمات التعليم الذاتي والمستمر، بالشكل الذي يتيح توفير قدرات معرفية علمية وعملية، واستخدامها بشكل كفاء يشمل كافة النشاطات بما يضمن استدامة النمو في شتى المجالات، ويحقق التقدم والتطور المنشود.⁽³⁾

(1) - راع عرابية، حنان بن عوالي، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، ص 10.

(2) - أحمد السيد مصطفى، أداء الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، الناشر المؤلف، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 24.

(3) - ولد عمري عبد الباسط، إسهام التعليم في النمو الاقتصادي، رسالة ماجستير جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2016، ص 55.



مخلص الفصل:

جاء هذا الفصل ليبين المكانة الأساسية التي يحتلها رأس المال البشري باعتباره أهم عناصر التنمية، اذ تجمع دول العالم المتقدمة النامية على حد سواء في تركيزها على إعداد برامج شاملة لتنمية عنصرها البشري، اعتمادا على أسس علمية مدروسة ومنظمة من خلال سقل قدراته ورفع مهاراته وكذا الاهتمام بالجوانب السلوكية والاجتماعية والإدارية لديه.

ومن خلال ما تم التطرق اليه من نشأة وتطور مفهوم رأس المال البشري فقد جاء التركيز على ضرورة تثمين دور المورد البشري بالمؤسسة سواء الاقتصادية منها أو الخدماتية في إشارة مهمة الى بلورة مختلف المراحل التي مرت بها عملية التنمية للعنصر البشري خاصة ما تعلق بالمؤسسات الاستشفائية وعلى أداء العاملين فيها ومن ثم على نوعية الخدمات الصحية المقدمة وجودتها.

الفصل

الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. فرضيات الدراسة.

2. مجالات الدراسات.

1-2. المجال المكاني

2-2. المجال الزمني

3-2. المجال البشري

3. منهج البحث المستخدم في الدراسة.

4. مجتمع البحث وعينة الدراسة.

1-4. مجتمع البحث.

2-4. عينة الدراسة.

5. أدوات الدراسة وجمع البيانات.

1-5. الملاحظة

2-5. المقابلة

3-5. الاستمارة

4-5. الوثائق والسجلات

5-5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

ملخص الفصل

تمهيد:

يعالج هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة من خلال التركيز على كل من المجالات: المكانية والزمانية وكذا البشرية، وبغية عرض وتحليل المعلومات والبيانات التي تم جمعها، فقد استخدمنا المنهج الوصفي الذي نرى أنه يتلاءم وطبيعة موضوع دراستنا مستخدمين أسلوب العينة العشوائية، وقد اعتمدنا جملة من التقنيات والوسائل البحثية لجمع المعلومات من أبرزها (الملاحظة -المقابلة-الاستمارة)، والتي تعتبر أبرز التقنيات البحثية المستخدمة في الدراسات الوصفية لجمع المعلومات والبيانات الكيفية والكمية، فتحديد مجالات الدراسة، واختيار مجتمع البحث مع ضبط دقيق لأفراد العينة وبناء أسئلة الاستمارة، ثم عرض للبيانات وتفسيرها وتحليلها يتوقف على صدق الفرضيات الموضوعية ومدى انسجامها مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

فكل دراسة إذن تحتاج إلى إطار منهجي يتفق مع طبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث والأهداف التي يسعى للوصول إليها، بالإضافة إلى عرض عن أهم خطوات الدراسة الاستطلاعية والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وصدق وصلاحيّة أداة الدراسة.

وصولاً إلى الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل ومعالجة بيانات الدراسة من أجل تفسيرها ثم الوصول الى استنتاجات لعلها تسهم في تحسين واقع مهنة التمريض وتطويره.

1. فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضية العلمية أحد الخطوات الأساسية في عملية البحث العلمي، والتي لا يمكن الاستغناء عنها في الكثير من الدراسات، فهي عبارة عن حدس أو تكهن يضعه الباحث كحل ممكن، ومحتمل لمشكلة الدراسة، كما لها أهمية كبيرة في توجيه جهود الباحث من أجل الحصول على المعلومات اللازمة ذات الصلة بالموضوع، ومن عوامل نجاح الفرضيات توفرها على جملة من الشروط كالشمول والوضوح في المفاهيم المستخدمة، وأنها تأخذ غالباً صيغة التعميمات، وقابلة للاختبار¹.

ومن أجل تجسيد أهداف الدراسة من خلال ما ورد في إشكالية البحث ومدى ارتباط الفرضيات بالمشكلة المراد حلّها، سواء بشكل سلبيّ أو إيجابي جاءت الفرضية العامة للدراسة كمايلي:

الفرضية العامة:

" للعدالة التنظيمية دور في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة الاستشفائية " .

وللبرهنة على الفرضية العامة تم صياغة مجموعة من الفرضيات الفرعية كمايلي:

الفرضيات الفرعية للدراسة:

أ. الفرضية الأولى:

« للعدالة التوزيعية دور في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة الاستشفائية »

• مؤشراتها :

- تحفيز الاجر والمكافئات على عمليات الأداء .
- توزيع المسؤوليات الوظيفية وإجراءات الترقية.
- التكوين والتدريب والتخطيط وأثرها على التنمية.
- التأمينات الصحية، الخدمات الاجتماعية، الامن الوظيفي.

- ربحي مصطفى عليان: مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، صص 69. 1

ب. الفرضية الثانية:

« للعدالة الاجرائية دور في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة الاستشفائية »

• مؤشراتها:

- القرارات الإدارية، وإجراءات الاستقطاب والتوظيف.
- ابداء الرأي والاستماع للمقترحات.
- إجراءات العقاب والثواب.
- ثقافة التعاون، والاهتمام بالمرضى.

ج. الفرضية الثالثة :

« للعدالة التعاملية دور في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة الاستشفائية »

• مؤشراتها :

- طبيعة معاملة المشرفين للمرضى.
- الاهتمام بالتنظيمات.
- تقييم البرامج التدريبية.
- ظروف العمل، وطبيعة الاتصال
- الشعور بالفخر والاعتزاز بوظيفة التمريض.

2. مجالات الدراسة:

إن تحديد مجال الدراسة يعتبر من أهم الخطوات التي تساعد على البناء المنهجي لأي بحث علمي، ونعني به توضيح حدود الموضوع الذي نريد دراسته، انطلاقاً من تحديد المجالات الثلاث والمتمثلة في:

المجال المكاني من خلاله يتم تحديد المكان الذي تم فيه إجراء الدراسة، ثم يليه المجال الزمني حيث يتعلق بالمدة التي استغرقها الباحث لإجراء دراسته الميدانية، وأخيراً المجال البشري الذي تضبط فيه العينة البحثية والممثلة لمجتمع البحث وطريقة اختيارها.

2-1. المجال المكاني:

قبل التطرق للحديث عن المجال المكاني للدراسة لابد من الإشارة أنه يتوجب على الباحث السوسيولوجي أثناء قيامه بدراسة موضوع معين، أن يحدد مجالا مكانيا محددا يقوم من خلاله بمعالجة دقيقة للواقع كما هو موجود¹ حتى تكون النتائج أكثر دقة ومصداقة وشمولية، لذا قمنا في بادئ الأمر وبعد ضبط واختيار موضوع دراستنا بالاتصال بمديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي كونها تمثل الإدارة العليا لجميع مستشفيات الولاية، لتليها مباشرة زيارة لمديرية الوظيفة العمومية لذات الولاية، وهذا من أجل الحصول على الترخيص لمباشرة الدراسة الميدانية، لتليه بعد ذلك عملية جمع المعلومات عن عدد المستشفيات العمومية المتواجدة ببلديات الولاية وكذا عدد الممرضين بكل مستشفى، حيث ارتأينا أن نقوم

1 - محي الدين مختار: الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، ج1، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، 1999، ص 235.

بالدراسة على مستوى جميع المؤسسات استشفائية العمومية المتواجدة بولاية أم البواقي وهي على الترتيب:

1- مستشفى محمد بوضياف أم البواقي مركز ويضم أكبر عدد من الممرضين.

2- مستشفى ابن سينا بأم البواقي مركز ويعتبر من أقدم المستشفيات في الولاية.

3 - مستشفى حمودة اعمر بعين فكرون.

4- مستشفى زرداني صالح عين البيضاء.

5- مستشفى سليمان عميرات عين مليلة.

6- مستشفى محمد بوحفص مسكيانة.

7- مستشفى بومالي محمد عين البيضاء.

2-2. المجال الزمني:

يشكل المجال الزمني الفترة التي استغرقتها الدراسة أو البحث، خاصة ما تعلق منها بالجانب الميداني، فتحديد مجالات البحث وأطرها الزمانية والمكانية يعتبر أمرا مهما لارتباطه بإمكانية تعميم النتائج من جهة، وتحديد مسار البحث وخطواته المنهجية من جهة أخرى حيث مرت دراستنا الحالية بالمراحل التالية:

1 / الفترة الزمانية الأولى: تمثلت في الزيارات الاستطلاعية، الهدف منها تكوين أطر نظرية بالإمكان اختبارها بعد تحديد دقيق لموضوع البحث، وقد استهدفنا من خلال هذه الزيارة مديرية الصحة والسكان، ثم مديرية الوظيفة العمومية لولاية أم البواقي حيث جاءت كمايلي:

الخطوة الأولى:

مديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي بتاريخ: 2019/01/23 الهدف من هذه الزيارة تسليم رخصة الجامعة للمدير، أو من ينوب عنه، من أجل إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية المتواجدة بالولاية، فتم منحنا ترخيص شفوي على أساس ان الإدارة تدعم مثل هذه الأبحاث، كما أنه طلب منا المدير تزويده نسخة من البحث بعد نهاية العملية للاطلاع على أهم الملاحظات والنقائص أو مواضع الخلل الذي يعاني منه الممرضون على وجه الخصوص.

لتليها مباشرة وبتاريخ: 2019/01/27 مرحلة جمع الاحصائيات والمعلومات حول عدد المستشفيات العمومية، وكذا عدد الممرضين في كل مستشفى من خلال الاتصال بمكتب الموارد البشرية للمديرية، أين تم اطلعنا وتزويدنا بمختلف البيانات والسجلات الخاصة بتعداد الممرضين التابعين لكل مستشفى عبر تراب الولاية.

وما سجلناه خلال هذه الزيارة وجود نوع من التسهيلات والمساعدة من طرف إدارة المستشفى وكذا تحمسا لدى مكتب إدارة الموارد البشرية، على أساس ان هذه البحوث تساعد في عملهم خاصة ان بعض هذه الدراسات، والمعلومات يستفيدون منها هم بالدرجة الأولى، فيما تعلق باحتياجات الممرضين المعرفية، او فيما يخص بمتطلبات الوظيفة.

الخطوة الثانية:

التنقل الى مديرية الوظيفة العمومية لولاية أم البواقي: بتاريخ: 2019/01/28، تم من خلالها ضبط تعداد الممرضين وتصنيفاتهم وفق مقررات التعيين، ومطابقته للإحصائيات المحصل عليها من مكتب الموارد البشرية لمديرية الصحة والسكان لولاية ام البواقي، مع اطلعنا عن الكيفية المعتمدة في عملية توزيعهم على المستشفيات من خلال تصنيفاتهم --الفئة المستهدفة-- ومؤهلاتهم أي طبيعة المستوى التعليمي والشهادات العلمية لهم.

ب / الفترة الزمانية الثانية:

بعد الانتهاء من جمع المعلومات الواجب الحصول عليها من المؤسسة، والتي نرى انها تخدم بحثنا جاءت مرحلة الدراسة الاستطلاعية كأول خطوات للدراسة، كان الغرض منها التعرف على حيثيات وواقع الميدان، قبل الخوض في دراسة الميدانية، خاصة ما تعلق ببعض المفاهيم، والمؤشرات وكذا مجتمع الدراسة.

وقد ساعدتنا هذه الدراسة الأولية على القيام بمجموعة من الإجراءات نذكر منها:

- إعادة صياغة بعض أسئلة الاستمارة بما يتوافق والمفاهيم أو المصطلحات المتداولة في الفضاء الاستشفائي أو الصحي.
- زيارة العديد من المصالح الإدارية والتقرب من رؤساء مصالحها، وكذا العاملين في هيئة التمريض للتعرف على مدى تجاوبهم مع الأسئلة التي تخص موضوع الدراسة.
- بعدها تم ضبط أسئلة الاستمارة والمقابلة من طرف الأستاذة المشرفة، ليتم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين وعددهم ثمانية -07- أساتذة من مختلف الجامعات الجزائرية.
- بعدها قام الباحث بمباشرة عملية توزيع الاستمارات و إجراء بعض المقابلات مع هيئة التمريض، ممثلة في بعض رؤساء المصالح، تزامنت مع احضارهم لمجموعة من المرضى بهدف تعريفهم بغرض هذه العملية البحثية، بالإضافة لمطالبتهم من الباحث شرح بعض الأسئلة التي يرون فيها نوعا من الغموض، فكان لهم ذلك حيث ساد هذا اللقاء جو المناقشة الصريحة والمباشرة ، ساعدت الباحث على اكتساب لمحة ولو وجيزة عن طبيعة الوظيفة، ونوعية الصعوبات التي يتعرضون لها، خاصة ما تعلق بشق اعداد الوسائل والأجهزة، بالإضافة لبعض الانشغالات اليومية التي تعترضهم.

بعدها تم استقبالنا من طرف مدير مستشفى محمد بوضياف بتاريخ: 2019/01/31

لمعرفة ما دار بين الباحث وهيئة التمريض بخصوص بعض الأسئلة، حيث لم يبدي أية

معارضة، أو تعليق بقوله: " فليكتبوا ما شاءوا هم احرار انا أيضا يهمني رأيهم في سيرورة

العمل داخل المستشفى، ومدى تقبلهم وتجاوبهم مع القرارات التي تتخذها الادارة "

ج / الفترة الزمانية الثالثة:

قمنا من خلالها باسترجاع استمارات الأسئلة التي تم توزيعها على المبحوثين حيث كانت على فترات ومراحل متقطعة نظرا لشساعة جغرافية الولاية، وكذلك لعدم التزام بعض الممرضين بالوقت المحدد لهم، حيث تزامن ذلك مع بداية شهر رمضان المعظم، اين اعتذر وتحجج بعضهم عن عدم قدرتهم على ملئها نظرا لكثرت انشغالاتهم المهنية والاسرية، وقد سعينا خلال هذه الفترة لمحاولة استرجاع جميع استمارات الأسئلة الموزعة على ممرضي باقي المستشفيات الأخرى أو تكليف من يقوم بجمعها على مستوى المستشفى لتسهيل العملية على الباحث.

لتأتي في الأخير مرحلة معالجة وتحليل البيانات المحصل عليها، ثم الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات المتعلقة بهذه الدراسة.

2-3. المجال البشري:

يمثل المجال البشري للدراسة، المجتمع الأصلي الذي يجري على أفراده موضوع الدراسة وذلك باستخدام أدوات جمع البيانات المتاحة والمناسبة لذلك، وهي مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي.¹

وقد حدد المجال البشري في هذه الدراسة بشكل دقيق على الفئة المستهدفة من الدراسة وهم الممرضون لاختصاصات معينة فقط، بمختلف المؤسسات الاستشفائية العمومية السالفة الذكر، أما من حيث اختيارنا لهذه الفئة، فهو يعزى لكثرة تواجدها المستمر، واستقرارها بهذه المؤسسة، في حين تم استبعاد من هم في فترة التكوين أو التربص الميداني (أقل من سنة). وما سجلناه خلال تواجدها بهذه المؤسسات، هو توفير كل جملة من المساعدات الإدارية ممثلة في -إحصائيات وتعداد الممرضين- وتفهم كبير لمدراء المستشفيات، وكذا بعض ورؤساء المصالح، مع أكثر تجاوبا بالنسبة لمسؤولي مكاتب الموارد البشرية.

ومن خلال موضوع الدراسة، فإن المجال البشري يشمل فقط الممرضين من فئة: ممرض ممتاز - ممرض للصحة العمومية - ممرض مؤهل - ممرض متخصص، ممرض حاصل على شهادة دولة، وهم خمس فئات (05)، بمختلف متغيراتهم المهنية، أو خصائصهم الأخرى

- محمد محمد قاسم: المدخل الى مناهج البحث العلمي، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999، ص178.

(الجنس-العمر- المؤهل العلمي- الوضعية المهنية- الخبرة المهنية- التصنيف)، حيث كان

توزيعهم على مختلف المستشفيات محل الدراسة كما يلي:

التصنيف					العدد	المستشفى
مرض ل: الصحة العمومية	ممرض حاصل على: ش. د	ممرض ممتاز	ممرض مختص	ممرض مؤهل	//	//
14	04	06	05	06	128	1- ابن سينا أم البواقي
17	05	09	11	09	288	2- محمد بوضياف أم البواقي
15	06	06	04	05	196	3- زرداني صالح عين البيضاء
09	04	05	04	04	107	4- بومالي محمد عين البيضاء
12	05	06	05	04	239	5- سليمان عميرات عين مليلة
10	04	05	08	06	170	6- حمودة اعمر عين فكرون
08	04	06	05	06	152	7- بوحفص محمد مكيانة
85	32	43	42	38	1280	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا إحصائيات مكتب الموارد البشرية لمديرية

الصحة والسكان لولاية أم البواقي

3. منهج البحث المستخدم في الدراسة:

على اعتبار أن المنهج هو " مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، إذ هو الذي ينير الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد، ومساعي أسئلة وفرضيات البحث".¹

وانطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة، والمعلومات المراد الحصول عليها وللكشف عن: "دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية" والأهداف التي يقوم عليها، هي التي تحدد وتفرض على الباحث نوعية الأدوات والمنهج المتبع في الدراسة.

لذلك اعتمدنا المنهج الوصفي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية، ولأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، كونه يركز على وصف دقيق لظاهرة، أو موضوع محدد على صورته النوعية، أو كمية رقمية بهدف فهم مضمونها كما وجدت في الواقع مع توضيح خصائصها.

فالتعبير **الكمي** يعطينا هدفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة، أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، كما أنه لا يقف عند حد جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة، بل يقوم بتحليلها والكشف عن علاقاتها المختلفة من أجل تفسيرها والوقوف على إيجابياتها وسلبياتها بهدف الوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.²

1 - فضيل دليو، علي غربي: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة قسنطينة، 1992، ص 92

2 - معن خليل عمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر، عمان، 1997، ص 56.

4. مجتمع البحث وعينة الدراسة:

4-1. مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع ممرضي المؤسسات الاستشفائية العمومية لولاية أم البواقي والمتمثل في سبع (07) مستشفيات عمومية موزعة على دوائر الولاية كمايلي.

الجدول رقم 02 يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

الرتبة	اجمالي عدد المرضى	اسم المستشفى	رقم
06	128	ابن سينا	01
01	288	محمد بوضياف	02
07	107	بومالي محمد	03
03	196	زرداني صالح	04
04	170	حمودة اعمر	05
02	239	سليمان عميرات	06
05	152	بوحفص محمد	07
	1280		المجموع

المصدر: مديرية الوظيفة العمومية أم البواقي

مكتب الموارد البشرية

4-2. عينة الدراسة:

تعد عينة الدراسة وسيلة تسهيل لعمل الباحث، وتزیده دقة وتركيزاً، فقد عني بها الباحثون، وبطرق الحصول عليها، وكيفية تطبيقها، وغيرها من الأدوات التي تخص عينة الدراسة، حيث عرفها "موريس أنجريس" على " أنها مجموعة أفراد من عناصر مجتمع البحث تجمع من خلالها معطيات تمكن من الوصول إلى التقديرات التي يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي" ¹

ويعد اختيار العينة خطوة مهمة وأساسية في البحوث السوسولوجية على اعتبارها مجتمع مصغر لمجتمع كلي له نفس الخصائص، وفي بحثنا هذا تم أخذ عينة عشوائية، من مجموع المجتمع الكلي للبحث بنسبة 20 % أي ما يعادل 256 فرداً من مجموع المجتمع الأصلي للبحث، وهم عدد الممرضين المقدرين ب 1280 ممرضاً بمختلف التصنيفات السابقة الذكر.

1280 → 100 %

N → 20 %

1 - صالح عبد الله عبد الرحمان: مهارات البحث الاجتماعي وتقنياته، ط1، العبيكان للنشر، الرياض، 2018، ص95

غير أنه، وبعد توزيع وجمع الاستثمارات للفترة الممتدة من الفترة (2019/01/31) إلى (2019/04/20)، تبين أن ستة عشر (16) استثمار غير صالحة للتحليل الإحصائي، بسبب إما ورود بعض العبارات غير المناسبة لمضمون الاستثمار (تجريحات في المدير، نظام الأجور والحوافز، إهمال لبعض الفقرات...)، أو لسبب امتناع أفراد العينة الإجابة عن بعض الأسئلة كونهم يرون ذلك من السر المهني الذي لا يمكن افشاؤه، أو تعدي على خصوصياتهم وحياتهم الفردية.

والجدول التالي يوضح نسبة العينة المستخرجة في كل مستشفى والمقدرة بنسبة 20 % .

جدول رقم 03 يمثل نسبة العينة في كل مستشفى

رقم	اسم المستشفى	اجمالي عدد المرضى	حجم عينة الدراسة	الرتبة
01	ابن سينا	128	25	06
02	محمد بوضياف	288	58	01
03	بومالي محمد	107	21	07
04	زرداني صالح	196	39	03
05	حمودة اعمر	170	34	04
06	سليمان عميرات	239	49	02
07	بوحفص محمد	152	30	05
الاجمالي		1280	256	

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا احصائيات مكتب إدارة الموارد البشرية

لمديرية الصحة والسكان.

5. أدوات الدراسة وجمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات خطوة أخرى ذات أهمية بالغة في تحديد مسار البحث، وهي جملة الوسائل التي تمكن الباحث من الحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخدم بحثه، حيث أن هذا الأدوات المستخدمة التي يعتمد عليها الباحث لا تخرج عن طبيعة الموضوع، فهي تشكل نقطة الاتصال بين الباحث والمبحوث، وبالنظر لطبيعة موضوع الدراسة الحالية فقد اعتمدنا على:

5-1. الملاحظة:

تعتبر الملاحظة أداة مهمة في الدراسات الوصفية بحيث تمكن الباحث من وصف وتحليل وتشخيص الظاهرة بشكل أولي، فهي تعتمد أساسا على مدى قدرة الباحث على ترجمة وتفسير وتحليل ملاحظاته حول أفراد العينة المبحوثة.

فالملاحظة كأسلوب للبحث و جمع المعلومات لابد أن تكون منظمة، و تسجل بدقة شأنها شأن الأدوات البحثية الأخرى، فهي تساعد الباحث على فهم الموضوع أكثر وصياغة الفرضيات الواجب التحقق منها في الميدان¹، وقد اعتمد الباحث هذه الأدوات في ملاحظة ردود أفعال بعض المبحوثين حول موضوع الدراسة ورغبتهم في الإجابة على أسئلة الاستمارة، بينما تردد آخرون منهم في الإجابة وخاصة على أسئلة محور العدالة التعاملية، نظرا لحساسية بعض الأسئلة خاصة ما تعلق منها بعلاقة المسؤول المباشر (رئيس المصلحة)، كما سجل الباحث إهمال و تهاون البعض من الممرضين تمثل في تماطلهم في استرجاع الاستمارة .

1 - بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004، ص272

وعلى العموم يمكن القول أن الملاحظة ساهمت في إعطاء نظرة جيدة حول موضوع بحثنا على الرغم أنها اتسمت ببعض الصعوبات في ميدان الدراسة.

5-2. المقابلة:

تعد المقابلة من أنجع الأدوات المنهجية لتقصي وجمع الحقائق نظرا لمرونتها، خصوصا عندما يتعلق الأمر بالبيانات التي يصعب الحصول عليها عن طريق السجلات والملاحظة.

فهي: "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة لاستشارة آراء أو معلومات أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين"⁽¹⁾

وجاء استعمالنا لهذه الأداة للتعرف على اتجاهات وآراء بعض المبحوثين، للحصول على المعلومات الإضافية لكونها مهمة في تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها من الأدوات الأخرى، فمن خلال استعمالنا لهذه الأداة تمكنا من:

1-مقابلة مع كل مدير مؤسسة استشفائية من أجل تأكيد الموافقة المبدئية ومحاولة التحقق من بعض النقاط المهمة والاطلاع على وضعية مختلف المصالح الموجودة على مستوى المؤسسة الاستشفائية.

2 - مقابلة بعض رؤساء المصالح الهدف منها توضيح الأهداف المراد الحصول عليه من هذه الدراسة وكذا تزويدنا بالبيانات والمعلومات المفصلة عن عدد الممرضين وكيفية توزيعهم عبر مصالح المستشفى.

3 - كما استخدم الباحث المقابلة الحرة أيضا مع بعض أفراد العينة في الدراسة الاستطلاعية بغرض شرح بعض بنود الاستمارة للمبحوثين مع تسجيل إجاباتهم بكل دقة وموضوعية

1 - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، المطبعة الجهوية بقسنطينة، 2008، ص212

4 - تضمنت كذلك هذه المقابلة عينة مستهدفة تمثلت في بعض رؤساء المصالح ومجموعة من الممرضين بلغ عددهم عشر (10) ممرضين على أقصى تقدير في كل مستشفى قمنا بزيارته، وهذا نظرا لشساعة الولاية، وبعد المستشفيات، فإنه تم برمجة زيارة لكل مستشفى على حدى حيث تمت الاستعانة ببعض المبحوثين في توزيع الاستمارات واسترجاعها، وجمعها على مستوى مكتب رئيس المصلحة لهيئة التمريض الخاصة بكل قسم (قسم طب الرجال - الإستعجلات-طب النساء - طب الأطفال....)، وعلى العموم تم الاعتماد في هذه الدراسة على الحوارات الشفاهية مع بعض المبحوثين حول موضوع دور العدالة التنظيمية في تنمية المعارف و مهارات الممرضين، وقد تمت هذه المقابلات بطريقة فردية، وأحيانا في شكل مناقشات جماعية مع عدد من الممرضين، الهدف منها هو جمع المعلومات الكافية حول موضوع الدراسة، وتذليل بعض الغموض فيما يخص بعض الأسئلة، كما مكنت الباحث أيضا من الحصول وتدوين بعض الإجابات الانية التي استفدنا منها عند عملية التحليل والتفسير.

5-3. الاستمارة:

تعد الاستمارة أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة في العلوم الاجتماعية، والتي تتطلب الحصول على معلومات أو تصورات، وأراء الأفراد ومن أهم ما تمتاز به هو توفير للوقت والجهد، فهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة، أو موقف معين يتم تنفيذها عن طريق المقابلة الشخصية، أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.¹

وفي هذه الدراسة استخدمنا الاستمارة كأداة أساسية للوقوف على آراء و اتجاهات أفراد العينة حول موضوع البحث، والتي من خلالها يمكن اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، وقبل ضبطها بصفة نهائية، تم القيام في بداية الأمر بتصميم استمارة

1 - خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص135.

بحث تجريبية، أو استطلاعية وقمنا بتوزيعها على خمس وعشرين (25) ممرضا بطريقة عشوائية، وكان الهدف من وراء ذلك اكتشاف ومعرفة الأسئلة والعبارات الغامضة لدى المبحوثين، حتى يتم تعديلها أو توضيحها وتبسيطها أكثر تكون في متناول المبحوث، وبعد إجراء مختلف التعديلات الضرورية تم إخراجها في صورتها النهائية (انظر الملاحق) .

حيث تضمنت الاستمارة مجموعة أسئلة متنوعة، منها ما هو مغلق يتطلب الإجابة ب نعم أو لا ومنها ما هو مفتوح، يقوم المبحوث بكتابة إجابته على كل سؤال أو تقديم توضيحات إضافية، وقد تم اختبار صدق الاستمارة من خلال الاستعانة بعدد من الأساتذة المختصين في المجال للتأكد من صدق الأداة، حيث اجمع جل المحكمين على أن محاور وتساؤلات الاستمارة تخدم الفرضيات التي تم صياغتها في بداية الدراسة.

- وقد تم تقسيم الاستمارة إلى جزأين رئيسيين على النحو التالي:

أ / القسم الأول من الاستمارة:

1-المحور الاول

يتكون من محور واحد يحتوي على البيانات الشخصية (الخاصة بالمبحوثين) وعددها ستة (06) أسئلة مرقمة من: (01 - إلى 06) تتعلق بالجنس - العمر - المؤهل العلمي - الوضعية المهنية - الخبرة المهنية - التصنيف .

ب / القسم الثاني من الاستمارة:

يتضمن ثلاثة محاور مرتبطة بإشكالية الدراسة وهي على الترتيب:

المحور الثاني:

بعنوان: "دور العدالة التوزيعية في تنمية رأس المال البشري لدى هيئة التمريض" ويتضمن هذا المحور ثمانية وعشرون سؤالاً بدءاً من السؤال السابع (07) إلى غاية السؤال

الرابع وثلاثون (34) حيث يختار المبحوث الإجابة المناسبة له، مرتبطة بمجموعة من المؤشرات متعلقة بالفرضية الأولى الهدف منها معرفة مدى تناسب الأجر مع الوظيفة، مستوى الأداء، تنمية الرغبة في الأداء الفعال، نمط الترقية

- المحور الثالث:

بعنوان: "دور العدالة الإجرائية في تنمية رأس المال البشري لدى هيئة التمريض".

ويتضمن هذا المحور (27) سؤالاً، بدءاً من سؤال (35) إلى غاية السؤال (61) حيث ترتبط أسئلة هذا المحور بمؤشرات الفرضية الثانية نهدف من خلالها للتعرف على مدى: تحفيز عدالة الإجراءات على الأداء، علاقة المسؤول المباشر مع الممرضين، القرارات المتخذة في حقهم، دور التدريب في تنمية مهارات الموظفين، عدالة التوظيف واستقطاب المؤهلين لهذه الوظيفة.

- المحور الرابع:

بعنوان: " دور العدالة التعاملية في تنمية رأس المال البشري لدى هيئة التمريض ".

ويتضمن هذا المحور (16) سؤالاً بدءاً من السؤال (62) إلى غاية السؤال (77)، وقد خصصت أسئلته لمؤشرات الفرضية الثالثة، ومن خلال هذا المحور نود التعرف على:

- مدى مناقشة المدير لمضامين القرارات مع الممرضين.

- الاهتمام بالتنظيمات والانشغالات.

- تنمية حاجات الانتماء والولاء والاحترام لدى الممرضين.

- توفر ظروف وبيئة العمل يدفع للأداء الجيد.

4-5. الوثائق والسجلات:

تعتبر السجلات والوثائق من الأدوات المهمة لجمع المعلومات والبيانات الأكثر دقة في حال توفرها، وثبوت مصداقيتها بالإضافة لكونها تتيح تحليلاً معمقاً يثري الدراسة البحثية،

إلا أنه في دراستنا هذه تمكنا فقط من الحصول على القانون الأساسي والنظام الداخلي للمؤسسة (أنظر الملاحق)، ومع ذلك توجهنا إلى أمانة مصلحة الموارد البشرية ليتم تزويدنا ببعض المعلومات التي استعنا بها في بحثنا، كالمجال البشري، المجال الجغرافي عدد المصالح في كل مستشفى.

5-5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تشمل هذه المرحلة على تفريغ وتصنيف وتحليل البيانات

1 / الأسلوب الكمي:

يشمل مرحلة التفريغ والتبويب والمعالجة الإحصائية، فالبيانات المتحصل عليها من الاستمارة تحتاج إلى معالجة تجعلها قابلة للتحليل الإحصائي، وبالتالي تهيئة النتائج في جداول بسيطة وأخرى مركبة، وتقديمها للتحليل الكيفي.

2 / الأسلوب الكيفي:

انطلاقاً من تحضير البيانات، والمعالجة الإحصائية، يأتي التحليل وتفسير البيانات، ثم التعليق عليها وتقديم النتائج والتفسيرات في شكلها النهائي مع ربطها بالجانب النظري.



ملخص الفصل:

تأتي أهمية هذا الفصل في كونه يمكن الباحث من تقديم صورة واضحة وكاملة لمجريات الدراسة، من خلال الربط بين ما هو نظري وما هو ميداني وفق تصور منهجي، حيث تم استخدام مختلف الأدوات المنهجية من ملاحظة، مقابلة، وبناء للاستمارة وتعديلها بعد الدراسة الاستطلاعية...، والتي تعتبر من أبرز التقنيات البحثية المستخدمة في الدراسات الوصفية لجمع المعلومات والبيانات الكيفية والكمية بطريقة منظمة، حيث شكلت لنا سندا منهجيا ساعدنا في تسيير ومعالجة الموضوع ميدانيا وتوفير المعلومات حوله وهو اعتمدنا عليه في دراستنا هذه للوصول بالبحث إلى آخر مراحله، كما سنرى في الفصل الموالي للدراسة.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

1. البيانات الأولية لأفراد العينة
2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى.
3. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية.
4. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة.

1. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

- أ. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى
- ب. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية
- ج. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة
- د. النتيجة العامة للدراسة

2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المداخل النظرية.

3. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

ثالثاً: توصيات الدراسة

خاتمة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها بعد ان تم التجميع الفعلي للبيانات سواء بالرجوع الى المصادر الثانوية، من سجلات ووثائق وغيرها، أو بيانات أولية من ملاحظة، أو مقابلة ثم تحليل لفقرات الاستمارة البحثية التي تم استخدامها، والوقوف على المتغيرات الشخصية أو الوظيفية التي اشتملت عليها (الجنس والسن)، والمؤهل العلمي الوضعية المهنية، والتصنيف الوظيفي، وسنوات الخدمة أو ما يعبر عنه بالخبرة المهنية.

حيث تعتبر هذه العملية مُجرّد خطوة من الخطوات العديدة التي يجب أن تكتمل عند إجراء البحث، وتتم باستخدام التفكير التحليلي والمنطقي لدراسة كل مكون من مكونات الدراسة لتشكّل في النهاية نوعاً من الاستنتاج يتضمن استخراج البيانات، وتحليل النصوص للحصول على نتائج التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

1. البيانات الأولية لأفراد العينة:

جدول رقم 01: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

متغير الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	104	33,43 %
إناث	136	67,56 %
المجموع	240	100 %

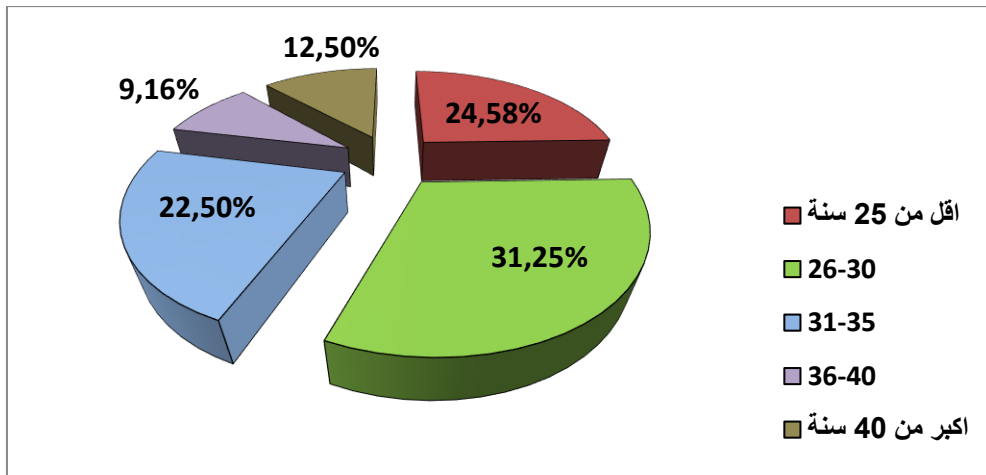
يوضح الجدول رقم 01 توزيع عينة أفراد الدراسة حسب الجنس، حيث نلاحظ أن نسبة عدد الممرضين من جنس الإناث قد قدرت بـ 56.67 % ، بواقع 136 ممرضة من إجمالي عينة الدراسة ، بينما بلغت نسبة الممرضين الذكور 43.33 % بواقع 104 ممرض ، بذلك نجد أن نسبة الممرضين الإناث أكبر من نسبة الذكور في المستشفيات المستهدفة ، ويمكننا تفسير هذا التفاوت في النسبة بين الإناث والذكور إلى سيطرة المرأة بشكل كبير على قطاع الصحة ، بالإضافة إلى أن طبيعة ونمط العمل في المؤسسة الاستشفائية غالباً ما تفضله المرأة كونه يتماشى وطبيعتها الأنثوية من رعاية وحماية ، زيادة على اقتحامها لعالم الشغل خاصة في السنوات الأخيرة و تواجدتها في جميع الإدارات والمؤسسات محاولة إبراز ذاتها وتحقيق استقلاليتها المادية و كذا ضمان مستقبلها و إبراز طاقتها العلمية والمهنية، وهذا ما ورد من خلال إجاباتهم على أسئلة الاستمارة أن هدفهم من الدراسة هو العمل بالدرجة الأولى .

بينما يعزى تراجع نسبة عدد الذكور إلى وجود بعض الشروط التوظيفية التي يرون أنها تعيق التحاقهم بعالم الشغل، وعلى رأسها ملف التسوية النهائية لوضعية المعني تجاه الخدمة الوطنية.

جدول رقم 02: يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير السن:

الرتبة	النسبة المئوية	التكرارات	متغير السن
2	% 24,58	59	اقل من 25 سنة
1	% 25,31	75	30 – 26
3	% 5,22	54	35 – 31
5	% 9,16	22	40 – 36
4	% 12,5	30	أكبر من 40 سنة
/	%100	240	المجموع

الشكل 06: يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن



استنادا لما ورد في الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة الممرضين الذين تتراوح أعمارهم بين:

(26-30 سنة) قد بلغت 31,25 % من إجمالي عينة الدراسة وبواقع عددي (75) ممرض

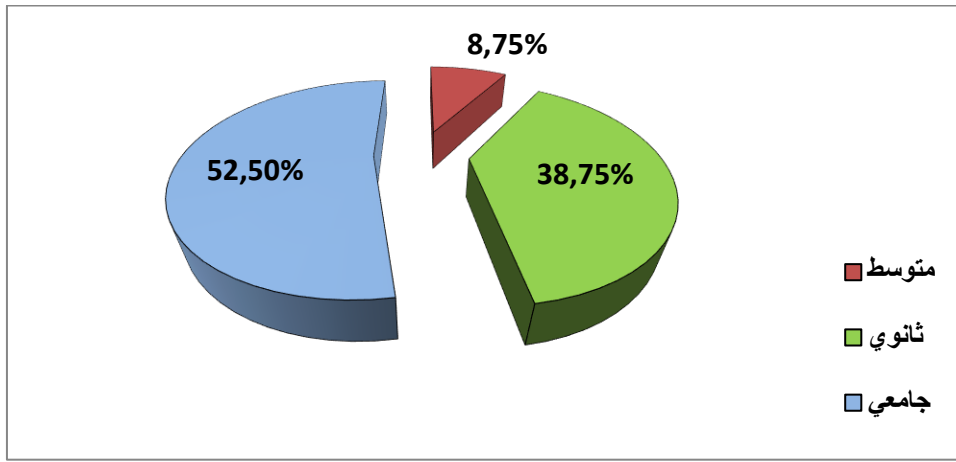
و يعزى ارتفاع نسبة الممرضين في هذه الفئة نتيجة التعيينات الجديدة تزامنت مع صدور قانون التقاعد المسبق الذي مس جميع قطاعات الوظائف العمومي مقارنة مع فئة الممرضين أكبر من (40) سنة حيث بلغت نسبتهم 12,5 % من مجموع أفراد عينة الدراسة .

أما عن فئة أقل من (25) سنة فهي تمثل نسبة 24,58 % بواقع عددي (59) ممرض ويعزي ذلك إلى عملية التوظيف العديدة التي عرفتتها المؤسسة، حيث نجد أن غالبية الموظفين الجدد هم شبان من خريجي معهد التكوين الشبه الطبي في مختلف التخصصات التي تحتاجها المؤسسة كون طبيعتها تتميز بالتطور و التغيير، خاصة ما تعلق بالتقنيات المستعملة و الوسائل التكنولوجية الحديثة، وما يمكن ملاحظته بصفة عامة أن أغلب الفئات شبانية إذا ما أضفنا لها الفئة الثالثة من (31 - 35) بنسبة 22,5 % و بواقع عددي (54) ممرض : وهو مؤشر ايجابي لصالح المؤسسة قيد الدراسة على اعتبار أن هذه الفئات هي مورد رأس مالها البشري الذي يساهم بفعالية في تنمية و تطوير أدائها .

جدول رقم 03: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية	الرتبة
متوسط	21	% 08,75	3
ثانوي	93	% 38,75	2
جامعي	126	% 52,50	1
المجموع	240	% 100	/

الشكل 07 : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



يوضح الجدول رقم 03 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي ، حيث نلاحظ أن معظم أفراد العينة من خريجي الجامعة ، بنسبة 52,50 % و بواقع عددي (126) ممرض ، ثم المستوى الثانوي بنسبة 38,75 % وبواقع عددي (93) ممرض، وأخيرا المستوى المتوسط بنسبة 8,75 % وبواقع عددي (21) ممرض ويبرر النسبة المرتفعة للجامعيين شروط التوظيف التي أصبحت تخضع لقوانين جديدة، خاصة بعد صدور قانون الوظيفة العمومية الخاص بتصنيف الوظيفة انطلاقا من المؤهل العلمي ، وما يترتب عليه من اجر كون المؤهل العلمي أصبح ضرورة قصوى في عملية التوظيف، وهذا ما يفسر النسبة المرتفعة لفئة الجامعيين على الفئات الأخرى فالعنصر البشري الجامعي المؤهل للعمل بهذه المؤسسة فهو مؤشر هام على توفر عنصر المعرفة لدى الممرضين كذلك يمكن اعتباره و تصنيفه ضمن الرأس المال البشري لها حيث يعتمد عليه في المساهمة الفعالة لتنمية و تطوير المؤسسة الاستشفائية شرط تدريبه، وتنميته بطريقة مستمرة وكذا حرص المؤسسة على استقطاب المورد البشري الذي يضمن لها انجاز المهام بكفاءة، أما فيما يخص الحاصلين على مستوى التعليم

المتوسط فإن رتبهم التي يشغلونها هي ممرض مؤهل و هي رتب آيلة إلى الزوال حسب التصنيفات الجديدة لقانون الوظيفة العمومية .

جدول رقم 04: يوضح الوضعية المهنية للمبحوثين:

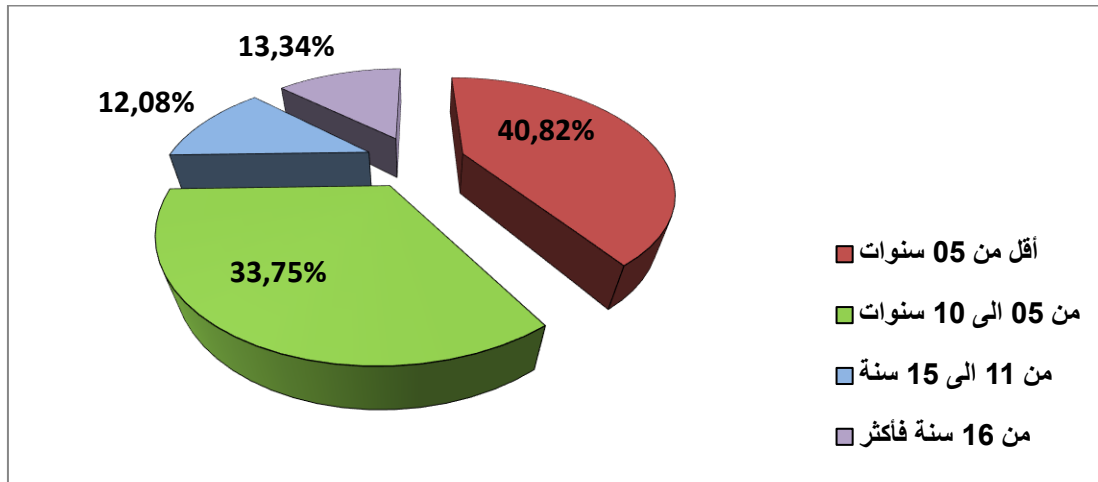
الوضعية المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
مثبت	174	72,5 %
متربص	66	27,5 %
المجموع	240	100 %

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة عدد الممرضين المثبتين قد بلغت 72,5 %
 بواقع عددي قدره (174) ممرض، في حين بلغت نسبة عدد الممرضين المتربصين 27,50 %
 أي بواقع (66) ممرض ويعزى ذلك إلى أن قانون الوظيفة العمومية والنظام الداخلي للمؤسسة
 يضمن حق التثبيت للموظف بعد مرور سنة عمل فعليه أما نسبة 27,50 % فهم موظفون
 جدد بخبرة أقل من سنة.

جدول رقم 05: يبين عدد سنوات الخبرة المهنية للمبحوثين:

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية	الرتبة
أقل من 05 سنوات	98	40,82 %	1
من 05 الى 10 سنوات	81	33,75 %	2
من 11 الى 15 سنة	29	12,08 %	3
من 16 سنة فأكثر	32	13,34 %	4
المجموع	240	100 %	/

الشكل 08 : يوضح عدد السنوات الخبرة المهنية للمبحوثين



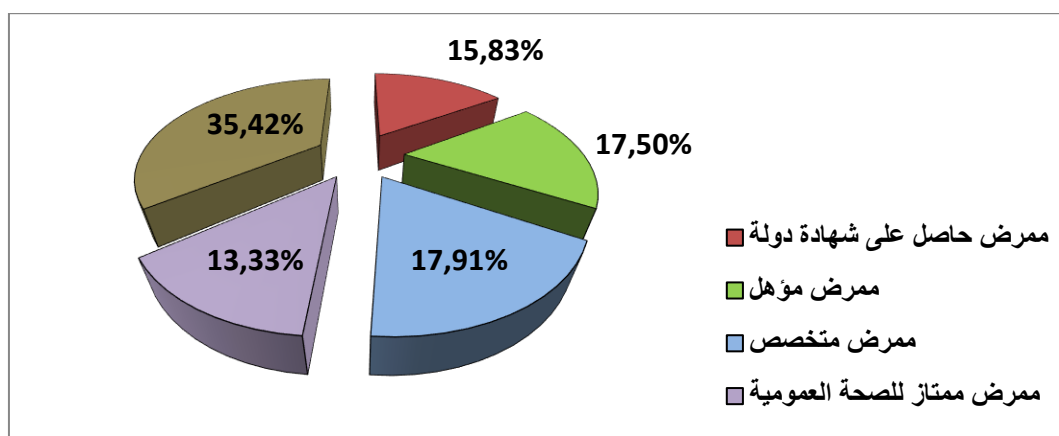
يوضح الجدول رقم 05 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة (الخبرة) حيث نلاحظ أن أعلى نسبة تمثلها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 40,82 % و بواقع عددي (98) ممرض تليها الفئة التي لها خبرة مهنية من (05 إلى 10 سنوات) بنسبة 33,75 % وبواقع عددي قدره (81) ممرض، وهنا يظهر التقارب النسبي في الأقدمية ما بين (أقل من 05 سنوات) ومن (05 إلى 10 سنوات)، في المقابل نجد أن أصغر نسبة تماثلها فئتي من (11 إلى 15 سنة)، و (من 16 سنة فأكثر)، وتجدر الإشارة إلى أن النسبة الأعلى لعدد سنوات الخبرة بين الموظفين تعزى إلى ارتباط التعيينات بعملية التوظيف المباشر لخريجي معهد التكوين شبه الطبي.

ونسبة أقل لفئة الذين يتمتعون بخبرة مهنية كبيرة الذين من شأنهم المساهمة في تأطير وتدريب ميدانيا من هم أقل منهم خبرة على الطرق والأساليب في تنفيذ المهام المسندة إليهم، وتوفير المناخ المناسب لهم مما يساعدهم على روح المبادرة وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

جدول رقم 06 : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي :

الرتبة	النسبة المئوية	التكرارات	تصنيف المبحوثين
4	% 15,83	38	ممرض حاصل على شهادة دولة
3	% 17,5	42	ممرض مؤهل
2	% 17,91	43	ممرض متخصص
5	% 13,33	32	ممرض ممتاز للصحة العمومية
1	% 35,42	85	ممرض للصحة العمومية
/	% 100	240	المجموع

الشكل 09: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي



يوضح الجدول رقم 06 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي، حيث نلاحظ أن

أعلى نسبة تمثلها فئة ممرض للصحة العمومية بنسبة 35,42 % و بواقع عددي (85)

ممرض من عينة الدراسة في حين نجد أن نسبة 17,91 % هي لفئة ممرض متخصص

بواقع عددي قدره (43) ممرض، بينما بلغت نسبة ممرض مؤهل 17,50 % وبواقع عددي مقدر بـ (42) ممرض وهي رتبة آيلة للزوال بحكم القوانين الجديدة للتوظيف، أما فيما يتعلق بفئة ممرض حاصل على شهادة دولة فقد جاءت 15,83%

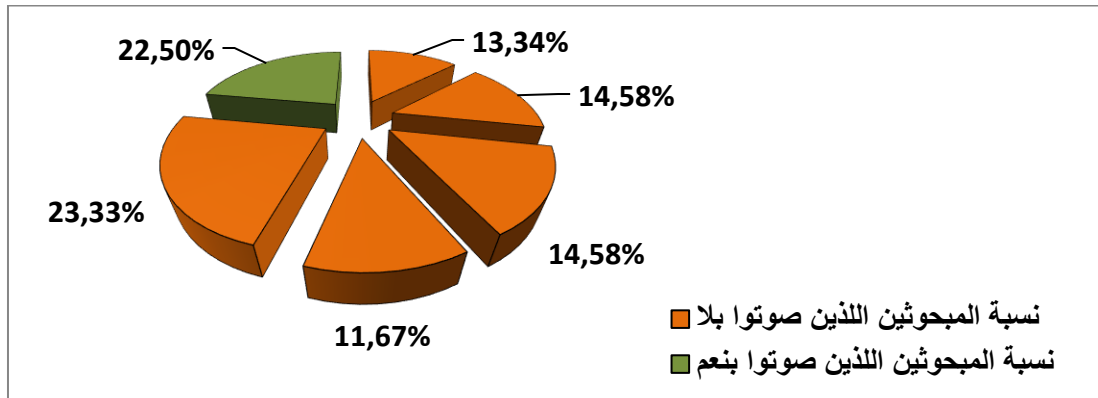
2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

" للعدالة التوزيعية دور في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية".

جدول رقم 07: يبين مدى تحفيز الأجر لبذل مزيدا من الجهد لدى المبحوثين :

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 13,34	32	% 2,45	6	% 15,83	38	م ش د
% 14,58	35	% 2,92	7	% 17,50	42	مؤهل
% 14,58	35	% 3,33	8	% 17,91	43	متخصص
% 11,67	28	% 1,67	4	% 13,33	32	ممتاز
% 23,33	56	% 12,08	29	% 35,41	85	الصحة ع
% 77,50	186	% 22,50	54	% 100	240	المجموع

الشكل 10: يبين مدى تحفيز الأجر لبذل مزيدا من الجهد لدى المبحوثين:



من خلال الجدول تبين أن غالبية مرضي المؤسسات الاستشفائية وبنسبة 77,50 % وبواقع عددي قدره 186 ممرض يرون أن الأجر الذي يتقاضونه لا يحفزهم على بذل المزيد من الجهد بينما يرى البقية و بنسبة 22,50 % بواقع عددي يقدر بـ 54 ممرض أن هذا الأجر يحفزهم على بذل المزيد من الجهد.

وانطلاقا من قراءة بيانات الجدول أعلاه، يتضح أن أغلب ممرضي المؤسسات الاستشفائية العمومية يرون أن أجورهم لا تحفزهم على بذل المزيد من الجهد فالأجر لا يعادل الجهد الذي يبذلونه في العمل وهو غير مناسب، ولم يكن كافيا، لأن المهام التي يقومون بها كثيرة خاصة أن المؤسسات الاستشفائية تسعى دائما لتوفير خدمات تسد طلبات المرضى بالإضافة إلى انخفاض القدرة الشرائية وغلاء المعيشة، يشعر الممرضون في هذه المؤسسات بضيق مجهوداتهم من أجل تحقيق الكفاية المادية التي تنعكس على أوضاعهم الاجتماعية.

وبعد ملاحظة الجدول تصنيفات رتب الممرضين الذي يحدد تصنيف الأسلاك التابعة للصحة العمومية، نجد أن فئة ممرض ممتاز للصحة العمومية تحتل المرتبة الأولى بصنف 13 وتليها فئة ممرض للصحة العمومية الصنف 11 ثم ممرض حاصل على شهادة دولة

صنف 10، وأما المرتبة الأخيرة ممرض مؤهل في الصنف 9، ومن خلال استقراءنا لجدول النسب نلاحظ أن فئة ممرض ممتاز الصحة العمومية، وعلى الرغم من تصنيفها العالي، إلا أن الأجر الذي تحصل عليه لا يحفزها على بذل المزيد من الجهد، وجاء ذلك بنسبة 1,67 % و بواقع عددي (04) ويفسر عدم تحفيز اجر الممرضين لبذل المزيد من الجهد هو لجوؤهم لعمل آخر في فترة الراحة في المؤسسات الاستشفائية الخاصة . من أجل الحصول على مصدر دخل مالي إضافي.

جدول رقم 08: يبين مدى دافعية جدول العمل المناسب للأداء الجيد:

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 6,67	16	% 9,16	22	% 15,83	38	م ش د
% 7,50	18	% 10,00	24	% 17,50	42	مؤهل
% 7,91	19	% 10,00	24	% 17,91	43	متخصص
% 5,82	14	% 7,51	18	% 13,33	32	ممتاز
% 15,83	38	% 19,58	47	% 35,41	85	الصحة ع
% 43,75	105	% 56,25	135	% 100	240	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 08 و الذي يبين مدى دافعية جدول العمل المناسب للأداء الجيد

أن أعلى نسبة كانت 56,25 % من المبحوثين و بواقع عددي 135 مبحوث أكدوا أن جدول

عملهم المناسب يدفعهم للأداء الجيد لمهامهم في حين يرى 43,75 % و بواقع عددي 105
مبحوث أن جدول عملهم لا دخل له في الأداء الجيد لمهامهم ويعزى ذلك إلى ما قدمه رئيس
مصلحة الإستعجلات أن برنامج المناوبة مساعد لجميع الممرضين كون كل ممرض يعمل لمدة
24 ساعة له من الراحة 48 ساعة، كما وجدنا بعد عملية المقابلة لبعض الممرضين أن هناك
فرق عمل لبعض الأقسام من يؤدون يومين عمل مقابل يومين راحة.

جدول رقم 09: يوضح دور المكافآت في تنمية الرغبة على الأداء الجيد:

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 10,83	26	% 5,00	12	% 15,83	38	م ش د
% 11,67	28	% 5,83	14	% 17,50	42	مؤهل
% 12,05	29	% 5,86	14	% 17,91	43	متخصص
% 8,76	21	% 4,57	11	% 13,33	32	ممتاز
% 24,17	58	% 11,24	27	% 35,41	85	الصحة ع
% 67,5	% 16,2	%32,5	78	% 100	240	المجموع

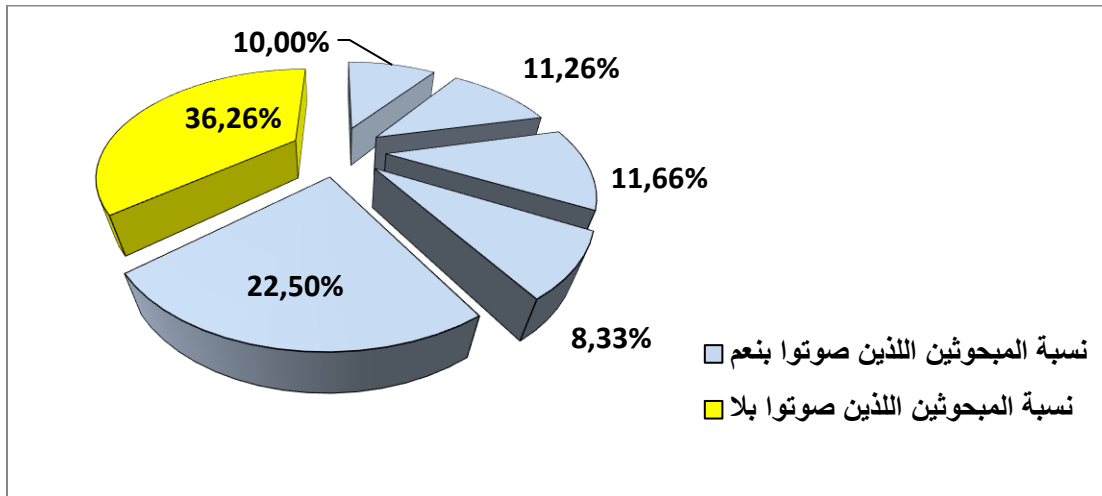
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 67,5% و بواقع عددي قدره 162 من المبحوثين لم
يقروا أن المكافآت لا ينمي رغبتهم على الأداء الجيد بينما جاءت نسبة 32,5% و بواقع
عددي 78 مبحوث أكدوا أن نظام المكافآت المعتمد في المستشفى ينمي رغبتهم على الأداء

الجيد ، ولا يعود إلى الاستثمارات المبحوثين قد أجمع الممرضون أن نظام المكافآت الوحيد ولا توجد مكافآت أخرى، و يعتبر تعزيز مكانة و قدرة المواد البشرية في المؤسسة من خلال تحسين نوعية مخرجاتها و المتمثلة في تزويد هذه المؤسسات بمرضى حاصلين على شهادة جامعية التي تسمح لهم بزيادة دافعية الموظف و تحفيزه على العمل بجدية و بضمير مهني مثابر .

جدول رقم 10: يوضح مدى تناسب أعبائي وواجباتي الوظيفية لإمكانياتي

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 05,84	14	% 10,00	24	% 15,83	38	م ش د
% 06,24	15	% 11,26	27	% 17,50	42	مؤهل
% 06,26	15	% 11,66	28	% 17,91	43	متخصص
% 05,00	12	% 8,33	20	% 13,33	32	ممتاز
% 12,92	31	% 22,50	54	% 35,41	85	الصحة ع
% 36,26	87	% 63,74	153	% 100	240	المجموع

الشكل 11 : يوضح مدى تناسب أعبائي وواجباتي الوظيفية لإمكانياتي



يتضح من خلال الجدول أن نسبة 63,74 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 153 ممرض أكدوا، أن أعبائهم وواجباتهم تتناسب مع إمكانياتهم سواء منها العلمية والمعرفية حيث أعربت هذه الفئة عن وجود علاقة بين ما تم التكوين عليه وبين الجانب التطبيقي المهني.

في حين عبرت نسبة 36,26 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 87 ممرض أن أعبائهم وواجباتهم الوظيفية لا تتناسب وإمكانياتهم، حيث عبر لنا المبحوثين أن عمليات التدريب التي تلقوها عامة وليست تخصصية، بإضافة لتكليف الممرضين ببعض المهام وفرضها عليهم وهي ليست من تخصصهم (بعض مهام الطبيب)، كما أكدوا أن ممرضو مصلحة الإستعجلات أن مهامهم تفوق قدراتهم أشعرهم بحالة من الضغط المهني والنفسي.

جدول رقم 11: يبين تساوي راتبي مع رواتب الآخرين الذين يبذلون الجهد نفسه في مؤسسات أخرى يحفزني على الأداء الجيد

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 5,41	13	% 10,42	25	% 15,83	38	م ش د
% 5,84	14	% 11,66	28	% 17,50	42	م. مؤهل
% 6,24	15	% 11,67	28	% 17,91	43	م. متخصص
% 4,59	11	% 8,74	21	% 13,33	32	م. ممتاز
% 12,06	29	% 23,34	56	% 35,41	85	م. الصحة ع
% 34,16	82	% 65,84	158	% 100	240	المجموع

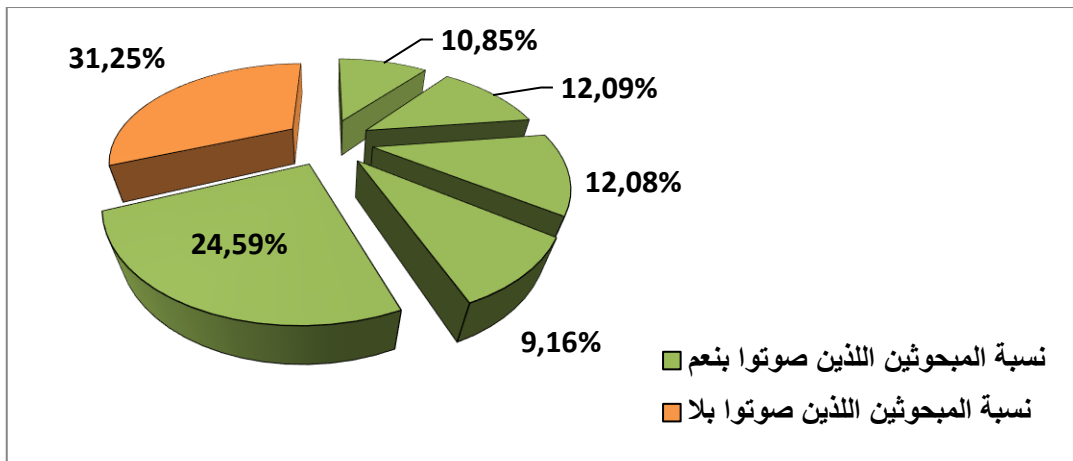
نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 أن النسبة الكبيرة 65,84 % بواقع عددي 158 مبحوث

ترى أن تساوي رواتبهم مع رواتب الآخرين الذين يبذلون الجهد نفسه في المؤسسات أخرى مما يحفزهم على الأداء الجيد ، وقد أجمع جل المبحوثين أن موظفي قطاع الوظيف العمومي أجورهم كلها متقاربة على خلاف المؤسسات الاقتصادية ، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يرون غير ذلك 34,16 % و بواقع عددي 82 مبحوث أن رواتبهم لا تتساوي مع رواتب موظفي المؤسسات الأخرى خاصة و أنهم حاصلين على نفس الشهادات التعليمية كقطاع التعليم أو مؤسسات الضمان الاجتماعي والبريد .

جدول رقم 12: يبين توزيع المسؤوليات الوظيفية بصورة عادلة ينمي الرغبة في الأداء الفعال

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 4,98	12	% 10,85	26	% 15,83	38	م ش د
% 5,41	13	% 12,09	29	% 17,50	42	م. مؤهل
% 5,83	14	% 12,08	29	% 17,91	43	م.متخصص
% 4,19	10	% 9,16	22	% 13,33	32	م.ممتاز
% 10,84	26	% 24,59	59	% 35,41	85	م.الصحة ع
% 31,25	75	% 68,75	165	% 100	240	المجموع

الشكل 12 : يبين توزيع المسؤوليات الوظيفية بصورة عادلة ينمي الرغبة في الأداء الفعال



يتضح من خلال الجدول رقم 12 أن أعلى نسبة 68,75% وبواقع عددي قدره 165 من المبحوثين أكدوا أنه يتم توزيع المهام على الممرضين بشكل عادل بين الممرضين، وعلى

مستوى جميع الفئات، وقد أكدوا لنا أن هذا التوزيع من صلاحيات الإدارة وليس لهم يد أو حيلة في تقسيم أو توزيع المهام، والهدف من ذلك هو تقديم خدمات أفضل للمرضى. كما جاءت بعض إجابات المبحوثين أن توزيع المسؤوليات الوظيفية يتم على حساب الكفاءة والخبرة وليس على حساب ما يقتضيه المنصب في حين ترى نسبة 31,25% وبواقع عددي قدره 75 مبحوث أن توزيع المسؤوليات الوظيفية داخل المستشفى لا تتم بشكل عادل بين الممرضين، وأن هناك غياب للعدالة في توزيع المهام يعزى للمحسوبية والمحاباة، القرابة، أو الجهوية، بالإضافة إلى سوء التسيير وضعف التكوين لبعض الممرضين، مما ولد غياب التنسيق بينهم، والسبب في ذلك حسبهم أن بعض الذين يقومون بتوزيع المهام لا يملكون ما يؤهلهم لذلك.

جدول رقم 13: يوضح عدالة إجراءات الترقية المتبعة في المؤسسات تدفعني

إلى تطوير مهاراتي في الأداء

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 9,15	22	% 6,68	16	% 15,83	38	م ش د
% 10	24	% 7,5	18	% 17,50	42	م. مؤهل
% 10	24	% 7,91	19	% 17,91	43	م. متخصص
% 7,5	18	% 5,83	14	% 13,33	32	م. ممتاز
% 20,40	49	% 14,99	36	% 35,41	85	م. الصحة ع
% 57,09	137	% 42,91	103	% 100	240	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 13 أن أعلى نسبة 57,09 % من المبحوثين بواقع عددي قدره 137 مبحوث يرون بعدم وجود عدالة في نظام الترقية المعتمد في المؤسسة الذي لا يدفعهم إلى تطوير مهارتهم على الأداء ، في حين يرى 42,91 % وبواقع عددي 103 مبحوث أن هناك عدالة إجراءات الترقية المتبعة في المستشفى مما يدفعهم إلى تطوير مهاراتهم ، و بالعودة إلى استمارات المبحوثين ، وجدنا أن هناك إجماع لدى فئة الراضين لوجود نظام معتمد للترقية أن السبب في ذلك هو : المحسوبية، والمحابة والقربة، حيث أن هناك من الممرضين الذين تجاوزت أقدميتهم 15 سنة ولم يتحصلوا على أية ترقية ، ومنهم من يقول أنه تحصل عليها مرة واحدة فقط طوال هذه الفترة على الرغم من وجود مستوى تعليمي جامعي لبعض الممرضين يؤهلهم لذلك، بالإضافة لوجود عامل الخبرة الذي من المفروض أن يكون عاملا في ترقية الممرضين ، وبهذا الخصوص أكد لنا المشرفون على الأقسام أن عملية الترقية تمس وبدرجة أكبر أصحاب الشهادات ، حيث لا يمكن مقارنتهم بمن لا مستوى لهم ، كما أن الترقية تعود حسبهم للمناصب المالية التي تمنحها الوزارة ، أو للمنصب الذي يشغله الممرض ولم يغيره، وبالتالي لا ينال أو يستفيد من الترقية.

جدول رقم 14: يوضح مدى تأثير التأخير في الترقية على المردود الوظيفي:

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
%3,34	8	%12,49	30	%15,83	38	م.ش.د.
%3,33	8	% 14,18	34	%17,50	42	م. مؤهل
%3,34	8	%14,57	35	%17,91	43	م. متخصص
%2,48	6	%10,85	26	%13,33	32	م. ممتاز
%6,67	16	%28,74	69	%35,41	85	م. الصحة ع
%19,17	46	%80,83	194	%100	240	المجموع

يتضح من الجدول رقم 15 أن أعلى نسبة و المقدرة بـ 80,83 % من المبحوثين، بواقع

عددي 194 مبحوث ، لم تستقد من الترقية خلال تواجدها بالمؤسسة و موزعين كالآتي :

28,74 % ممرض للصحة العمومية، 14,57%. ممرض متخصص، و 14,18% ممرض

مؤهل، و 12,49% ممرض متحصل على شهادة دولة، وأخيرا 10,85% ممرض ممتاز.

وهذا ما جعل أغلب مبحوثي هذه الفئة يشعرون بالإحباط وأصبحوا غير مباليين بالعمل

وغير راضين بقرارات بالإدارة، بل أن العديد من الممرضين يمارسون عملهم بنوع من الرتابة مع

شعورهم بنوع من الملل، مع عدم تقديمهم لمجهودات إضافية.

وفي المقابل نجد أن نسبة 19,17 % وبواقع عددي قدره 46 ممرض، استفادة من إجراءات الترقية خلال تواجدهم بالمؤسسة هذا طبعاً يؤدي بدوره إلى نوع من الرضا الوظيفي ويزيد من مردودهم المهني.

- لذا يمكن القول أن فرص الترقية في المؤسسة الاستشفائية تعتبر من الأهداف التي يرغب الممرض في تحقيقها كونها توفر له تحسينات مهنية مع زيادة في الراتب، وربما تقلد منصب مهني أو اداري أعلى وهذا بدوره يولد لديهم طاقة وظيفية جديدة.

جدول رقم 16: يوضح مدى استخدام الوسائل التكنولوجية لتطوير مهارات الممرضين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	120	50%
لا	120	50%
المجموع	240	100%

البيانات الكمية الموضحة أعلاه في الجدول رقم 16 والرسم البياني جاءت لتوضيح إجابات المبحوثين على السؤال المتعلق بمدى استخدام الوسائل التكنولوجية لتطوير مهارات الممرضين، حيث سجلنا وجود تساوي بين فئتي المبحوثين، والمقدرة بـ 50% لكل فئة وبواقع عددي يقدر بـ 120 مبحوث لكل فئة، ويعود ذلك إلى اعتماد بعض المستشفيات على الطرق الكلاسيكية والتقليدية في عملية التدريب، وعدم إعطاء المكانة اللازمة لاستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة في المجال التمريض.

ومن خلال ذلك نرى أنه من أجل تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الاستشفائية والتقليل من نسبة الأخطاء وربح الوقت مع السرعة في الأداء واستعمال الوسائل التكنولوجية، كلها تعتبر مؤشرات لتنمية رأس المال البشري.

جدول رقم 17: يوضح مدى إتاحة المؤسسة فرص إنجاز مهام متنوعة والتي تعطي خبرات إضافية للمرضين

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 10	24	% 5,83	14	% 15,83	38	م ش د
% 10,86	26	% 6,66	16	% 17,50	42	م. مؤهل
% 11,25	27	% 6,66	16	% 17,91	43	م.متخصص
% 8,31	20	% 5,02	12	% 13,33	32	م. ممتاز
% 22,08	53	% 13,33	32	% 35,41	85	م. الصحة ع
% 62,50	150	% 37,50	90	% 100	240	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 17 نلاحظ أن نسبة 62,5 % من المبحوثين، وبواقع عددي قدره 150 ممرض تنفي إتاحة المؤسسة الاستشفائية فرص إنجاز مهام متنوعة، على الرغم من مطالبهم المتكررة للإدارة تصنيف الممرضين حسب المؤهلات العلمية نظرا

لارتباطها بعدد سنوات الدراسة أو التحصيل العلمي الذي تلقاه الممرض في مركز التكوين الشبه الطبي، وقد ذكر لنا بعض الممرضين أن هناك من زملائهم من أفنوا سنوات في قسم واحد والبعض الآخر يتجول وتتنقل بين الأقسام كيف ما يشاء.

في حين جاءت نسبة 37,50 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 90 ممرض لتؤكد أن إدارة المستشفى تتيح لهم فرصة إنجاز مهام متنوعة تعطيهم خبرات في ميدان عملهم، وقد شملت هذه الفئة الممرضين الذين يعملون في قسم الإستعجلات، حيث يتخذون قرارات سريعة في تصنيف المرضى وبالتالي اكتساب خبرة ميدانية إضافية. كما بينت عدة إجابات للمبحوثين أن الممرض في قسم الإستعجلات أو الأطفال تكسبه حرفية ومهارة أكثر من غيره في الأقسام الأخرى.

جدول رقم 18: تماشي البرامج التكوينية مع الاحتياجات المعرفية للمرضين
يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 9,59	23	% 6,24	15	% 15,83	38	م ش د
% 10,42	25	% 7,08	17	% 17,50	42	م. مؤهل
% 10,83	26	% 7,08	17	% 17,91	43	م. متخصص
% 7,91	19	% 5,43	13	% 13,33	32	م. ممتاز
% 20,83	50	% 14,58	35	% 35,41	85	م.الصحة ع
% 59,58	143	% 40,42	97	% 100	240	المجموع

تهدف العملية التدريبية إلى تشكيل قاعدة عملية ذات مهارة فنية و معرفية عالية ، بغية التطوير وتفعيل أداء الممرضين ولكن خلال الجدول رقم 18 نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابت بعدم تماشي البرامج التكوينية مع احتياجات للمرضين و ذلك بنسبة % 59,58 وبواقع عددي قدرت 143 ممرض بينما قدرت نسبة المبحوثين أقرروا بأن البرامج التكوينية تستجيب لاحتياجاتهم و ذلك بنسبة % 40,42 وبواقع عددي قدره 97 مبحوث، ويعود التفاوت في اختيار الممرضين لعملية التكوين و التدريب بين الفئات هو اختيار المؤسسة

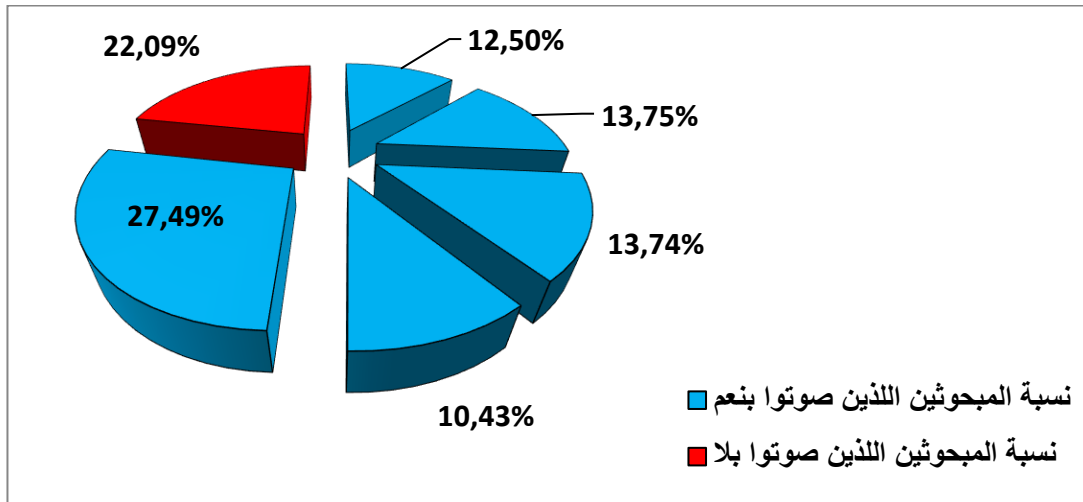
الفئة التي تخدم أهداف المؤسسة، وهذا تجنباً لإضاعة الوقت والجهد والمال، حيث أن هذه العملية تكلف ميزانية ضافية على عاتق المستشفى.

وما سجلناه أن هناك بعض الفئات لم تستفد من أي نوع من أنواع التدريب منذ التحاقها بالعمل بالمستشفى، وقد اعتبرت ذلك تهمشاً، وهم فئة ممرض مؤهل الآيلة للزوال حسب قانون الوظيفة العمومية للتوظيف.

جدول رقم 19: تكسب عملية التدريب والتكوين الممرضين القدرة على حل مشكلات العمل

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 3,33	8	% 12,50	30	% 15,83	38	م ش د
% 3,75	9	% 13,75	33	% 17,50	42	م. مؤهل
% 4,17	10	% 13,74	33	% 17,91	43	م. متخصص
% 2,9	07	% 10,43	25	% 13,33	32	م. ممتاز
% 7,94	19	% 27,49	66	% 35,41	85	م. الصحة ع
% 22,09	53	% 77,91	187	% 100	240	المجموع

الشكل 13: تكسب عملية التدريب والتكوين الممرضين القدرة على حل مشكلات العمل:



يوضح لنا الجدول رقم 19 أن نسبة 77,91% من المبحوثين وبواقع عددي قدره 187 أجابوا بأن عملية التدريب والتكوين للممرضين تكسبهم القدرة على حل مشكلات العمل، حيث جاءت إجابات المبحوثين لتأكيد أن عملية التدريب وعلى الرغم من أنها كان في بداية مشوارهم المهني فقط، إلا أن لها أثر كبير في حل مشكلات العمل، وانعكاس إيجابي على مستوى الأداء ونوعية الخدمات المقدمة في التمريض.

في حين جاءت نسبة: 22,09% من المبحوثين وبواقع عددي قدره 53 ممرض، لتؤكد أن عملية التدريب لم ترفع مطلقاً من مستوى الأداء، ولم تحسن من نوعية الخدمات ولم تسهم في حل مشكلات العمل، ويعزى ذلك حسب رأي المبحوثين اعتماد طرق وأساليب تقليدية لا تواكب التطورات الحاصلة، وأن مشكلات العمل التي تعترضهم يتم حلها بفضل خبرات الزملاء، بالإضافة إلى انخفاض مستوى التعليم المهني للممرضين مع قصور في التشريعات واللوائح والنظم المناسبة لتعليم وممارسة مهنة التمريض.

الجدول رقم 20: يمثل تنظيم ورشات عمل بين الوحدات لتساهم في زيادة معارف ومهارات الممرضين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	49	% 20,41
لا	191	% 79,59
المجموع	240	% 100

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم 20 أن نسبة 79,59 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 191 ممرض، انعدام عقد المرؤوسين لورشات أو اجتماعات دورية بين الورشات، والوحدات من أجل زيادة معارف ومهاراتهم، وقد أكد المبحوثين من خلال إجاباتهم على أن هذه اللقاءات والورشات ضرورية جدا بحكم بروز مشاكل مهنية تتطلب التصحيح والمعالجة الآنية.

في المقابل نجد نسبة 20,41 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 49 مبحوث أكدوا على وجود مثل هذه الورشات بين الوحدات لكنها تكون بصفة نادرة جدا، كما أكدوا أن هذه الورشات تكون عادة بين مسؤولي الأقسام، والمدير أو متى استدعى الأمر ذلك، بالإضافة لتأكيدهم لنا استحالة أن يناقش المشرفون كل شؤون العمل مع الممرضين، نظرا لأن كل قسم أو مصلحة مسؤولة عن تحقيق ما تم الاتفاق عليه وظيفيا أو يدخل ضمن مهام الممرضين.

الجدول رقم 21: يبين مدى توفير الحوافز المعنوية لتنمية معارف الممرضين

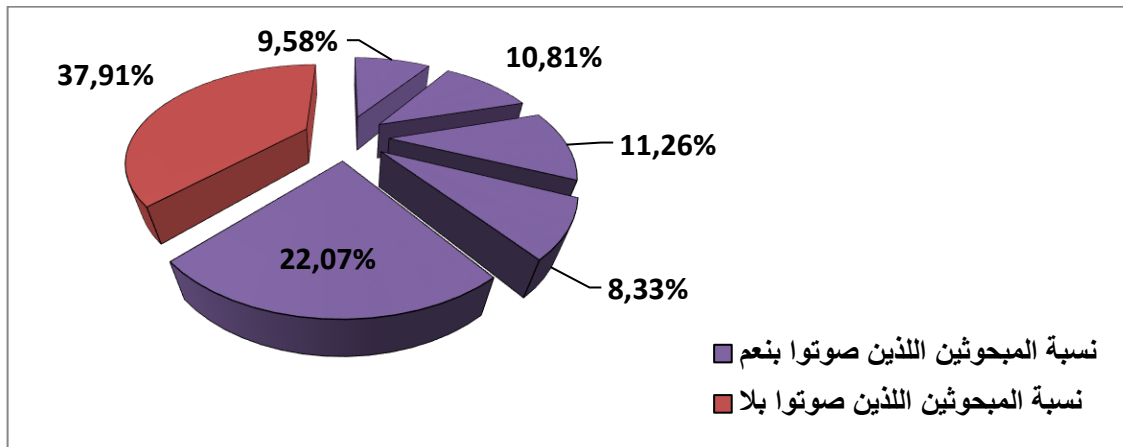
الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	55	% 22,91
لا	185	% 77,08
المجموع	240	% 100

تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة ، فبدونها لا يشعر الموظف باحترام و تقدير الإدارة ، ومن بيانات الجدول أعلاه يتضح أن أغلب الممرضين و بنسبة % 77,08 و بواقع عددي قدره 185 ممرض يرون بأن الحوافز المعنوية التي يحصلون عليها غير مناسبة تماما أي أنها غير كافية أو منعدمة تماما لتحدث مفعولها و تحفزهم على تنمية معارفهم ، و قد جاءت إجابة بعض المبحوثين أنه لا توجد حوافز معنوية ، بل يعاقب الممرض على الخطأ المهني حتى عند أدائه بعض المهام التي تتجاوز كممرض (عدم العدالة في توزيع المهام أو بتكليفه بأكثر من مهمة) في المقابل نجد أن نسبة % 22,91 و بواقع عددي قدره 55 ممرض ، كانت إجابتهم تلقيهم لحوافز معنوية تنمي معارفهم.

جدول رقم 22: يوضح عدالة توزيع الدورات التكوينية لتنمية مهارات الممرضين:

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 6,25	15	% 9,58	23	% 15,83	38	م ش د
% 6,66	16	% 10,81	26	% 17,50	42	م. مؤهل
% 6,65	16	% 11,26	27	% 17,91	43	م. متخصص
% 5,00	12	% 8,33	20	% 13,33	32	م. ممتاز
% 13,34	32	% 22,07	53	% 35,41	85	م. الصحة ع
% 37,91	91	% 62,08	149	% 100	240	المجموع

الشكل 14: يوضح عدالة توزيع الدورات التكوينية لتنمية مهارات الممرضين:



بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد أن أعلى نسبة 62,08 % وبواقع عددي يقدر ب 149 مبحوث الذين أجابوا أن عملية توزيع الدورات التكوينية تتم بصورة عادية بين الممرضين وهي موزعة حسب الفئات المهنية كما يلي:

22,07 % بنسبة للمرض صحة عمومية، وبنسبة 11,26% لفئة ممرض متخصص، وبنسبة 10,84 % لفئة ممرض مؤهل يليه في المرتبة الرابعة ممرض حاصل على شهادة دولة بنسبة: 9,58 %، أما في المرتبة الأخيرة لفئة ممرض ممتاز بنسبة 8,33 %، وقد أرجع بعض المبحوثين بسبب عملية توزيع الدورات التكوينية، وجود معايير يتم على أساسها تحديد من يستفيد من هذه الدورات، وفق ما يخدم أهداف المؤسسة.

كما أن عامل التخصص يلعب دورا في استفادة الممرض من التكوين، خاصة اليد العاملة حديثة التوظيف فهي تقدم على اليد العاملة التي شارفت على الاحالة للتقاعد.

بينما ونسبة 37,91 % منهم يرون أنه لا توجد عدالة في عملية توزيع الدورات التكوينية، وأن هذه الأخيرة تكون بالمحسوبية والقرابة والمحابة.

جدول رقم 23: تبين مدى الشعور بتحسن بفضل عملية التكوين:

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 7,07	17	% 8,76	21	% 15,83	38	م ش د
% 7,92	19	% 9,58	23	% 17,50	42	م. مؤهل
% 7,92	19	% 9,99	24	% 17,91	43	م. متخصص
% 5,84	14	% 7,49	18	% 13,33	32	م. ممتاز
%15 ,82	38	% 19,59	47	% 35,41	85	م. الصحة ع
% 44,59	107	% 55,41	133	% 100	240	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 55,41 % من المبحوثين الذين أقروا بوجود تحسن بفضل عملية التكوين، بمعنى أنهم ينظرون لعملية التكوين على أنها فرصة سمحت لهم باكتساب معارف ومهارات وسلوكيات جديدة تساعدهم في الميدان، من خلال مراجعة بعض التصرفات وطرق العمل الخاطئة أو الناقصة وتعديلها بأخرى من المتوقع أن تسهم في تقديم خدمات أفضل.

في المقابل نجد أن نسبة 44,59 % وبواقع عددي 107 ممرض أجابت بـ " لا " وتنفي شعورهم بالتحسن بعد عملية التكوين، وأن كثرة الممارسة والخبرة المهنية تكسبهم مهارات ومعارف أفضل من عملية التكوين.

جدول رقم 24: يوضح علاقة نظام التدريب بعملية الترقية بالمؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	119	%49,58
لا	121	%50,42
المجموع	240	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 24 و الذي يبين توضيح العلاقة بين نظام التدريب و عملية الترقية بالمؤسسة حيث جاءت إجابات المبحوثين " بنعم " كما يلي 50,42 % وبواقع عددي قدره 121 مبحوث في المقابل كانت نسبة المبحوثين الذين أجابوا " بلا " هي 49,58 % وبواقع عددي قدره 119 وبالعودة إلى الجدول وإلى استمارات المقابلة مع بعض رؤساء الأقسام و جدنا أن نظام التدريب ليست له أي علاقة بعملية الترقية في المؤسسة، بل هناك معايير أخرى تتحكم فيها، كاستقاء مدة ثلاث سنوات وأكثر من آخر ترقية في الدرجة، أما بالنسبة للترقية في المنصب فتكون على أساس الكفاءة المهنية .

جدول رقم 25: يبين مدى استجابة نظام التدريب لتطلعات وأهداف الممرضين:

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
%7,51	18	%8,32	20	% 15,83	38	م ش د
%8,36	20	% 9,15	22	%17,50	42	م. مؤهل
%8,35	20	%9,57	23	%17,91	43	م. متخصص
%6,25	15	%7,08	17	%13,33	32	م. ممتاز
%16,25	39	%19,16	46	%35,41	85	م. الصحة ع
%46,67	112	%53,33	128	%100	240	المجموع

يوضح الجدول رقم 25: بأن نسبة 53,33 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 128 مبحوث أكدت أن نظام التدريب يستجيب لتطلعات الممرضين خاصة في الظروف الحالية مع التطورات السريعة التي يشهدها قطاع التمريض، وما تعلق بالأجهزة الحديثة والمتطورة.

في المقابل نجد أن نسبة 46,67 % وبواقع عددي قدره 112 مبحوث، كانت إجاباتهم في عمومها بعدم تلقيهم لأي دورات تدريبية إلا التي كانت في مركز التكوين شبه الطبي التابع لقطاع الصحة، أي قبل التحاقهم بمنصب العمل الفعلي كما يرى عدد من المبحوثين أن الدورات المبرمجة للتدريب غير كافية لتطوير القدرات المهنية للمرض بالمؤسسة الاستشفائية، وأن معظم

حديثي التوظيف هم بحاجة إلى زيادة عدد الدورات التدريبية حتى تتمكن المؤسسة من تعزيز قدراتهم المهنية، وتنفيذ المهام وتقدير الخدمات بالمعايير والشروط المتعارف عليها.

جدول رقم 26: يوضح تلقي المرضين تدريباً قبل قيامهم بمهامهم جديدة لتحسين أدائهم:

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 7,5	18	% 8,33	20	% 15,83	38	م ش د
% 8,34	20	% 9,16	22	% 17,50	42	م. مؤهل
% 8,73	21	% 9,18	22	% 17,91	43	م. متخصص
% 6,25	15	% 7,08	17	% 13,33	32	م. ممتاز
% 17,08	41	% 18 ,33	44	% 35,41	85	م.الصحة ع
% 47,91	115	% 52,08	125	% 100	240	المجموع

من خلال النتائج المدونة في الجدول أعلاه يتبين أن النسب المتحصل عليها من إجابات المبحوثين جاءت متقاربة وعلى النحو التالي:

حيث قدرت نسبة 52,08 % وبواقع عددي قدره 125 مبحوث، كانت إجاباتهم تدعم تلقي المرضين للتدريب قبل قيامهم بمهام جديدة لتحسين أدائهم، بينما نفى 47,91 % و بواقع عددي 115 مبحوث و جود أي نوع لعملية التدريب قبل القيام بمهام جديدة ، وقد أكد لنا جل المبحوثين أن عملية التدريب التي يتلقونها بصفة رسمية كانت في معهد التكوين شبه الطبي قبل التحاقهم بالوظيفة، أما بعد ذلك فهي مجرد معارف و مهارات يكتسبونها بالخبرة، والاحتكاك

بالزملاء ، وعلى الرغم من ذلك فكل الممرضين لهم نظرة ايجابية نحو ضرورة تكرار عملية التدريب نظرا لمساهمتها في تحسين نوعية الخدمات المقدمة، فالتدريب يعتبر خيارا استراتيجيا لأي مؤسسة باعتبار المستشفى المكان المتميز في المجتمع، والذي له الدور الرئيسي في تقديم خدمات للمحيط الخارجي .

جدول رقم 27: يبين مدى حرص المؤسسة على تحديد مهام الممرضين حسب المعرفة والمهام من أجل أداء أفضل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	90	37,50 %
لا	150	52,50 %
المجموع	240	100 %

من خلال معطيات الجدول رقم 27 : جاءت نسبة 52,50 % من المبحوثين و بواقع عددي قدره 150 ممرض لتتفي حرص المؤسسة الاستشفائية على تحديد مهام الممرضين حسب المعرفة و المهارة ، حيث أكدوا أنه لا توجد عدالة و مساواة في توزيع المهام داخل المؤسسة و بعد استفسارنا من المشرفين بينوا أن طبيعة الأعمال ما يصاحبها من مسؤوليات أو لطبيعة الاختصاص الوظيفي الذي يؤديه كل ممرض في منصبه ، و أن من صلاحيات الإدارة توزيع هذه المهام و الصلاحيات .

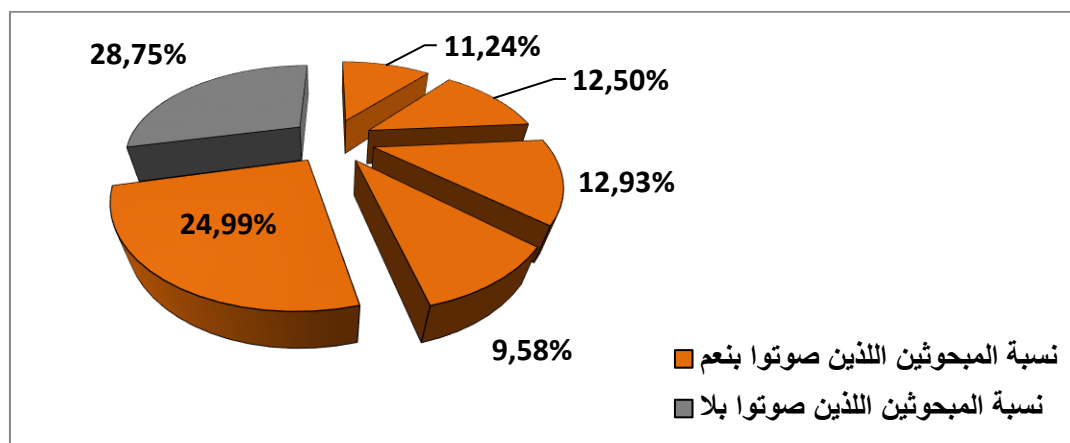
في حين نجد أن نسبة 37,50 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 90 ممرض تؤكد شعور الممرضين بالرضا من خلال المهام التي حددتها الإدارة لهم، خاصة وأن هذه الصلاحيات تتناسب واختصاصاتهم وهو ما يؤدي إلى أحداث نوع من التوازن والرضا لدى الممرض وإحساسه بعدالة تحديد المهام مما يدفعه إلى أداء أفضل.

جدول رقم 28: يبين مدى امتلاك الممرضين للخبرة العالية في مجال الأعمال المخصصة لهم:

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 4,59	11	% 11,24	27	% 15,83	38	م ش د
% 5,00	12	% 12,50	30	% 17,50	42	م. مؤهل
% 4,98	12	% 12,93	31	% 17,91	43	م. متخصص
% 3,75	9	% 9,58	23	% 13,33	32	م. ممتاز
% 10,42	25	% 24,99	60	% 35,41	85	م. الصحة ع
% 28,75	69	% 71,25	171	% 100	240	المجموع

الشكل 15: يبين مدى امتلاك الممرضين للخبرة العالية

في مجال الأعمال المخصصة لهم



يتضح من خلال الجدول رقم 28 : أن نسبة 71,25 % من المبحوثين و بواقع عددي قدره 171 ممرض أكدت امتلاك الممرضين للخبرة العالية في مجالات الأعمال المخصصة لهم حيث عبر لنا المبحوثين أنه ومن خلال عملية الاحتكاك بالزملاء القدامى من ذوي الخبرة أو المهارة العالية، وعادة يتم امتلاك هذه الخبرات من خلال المشاركة في أعمال معينة أو المشاركة في حدث طارئ ، وغالبا ما يؤدي تكرار هذه الأعمال بشكل دوري إلى تعميق هذه الخبرة وقد نفى بعض الممرضين استعمال كلمة روتين - كبديل للخبرة بل أكدوا أنه بمرور الوقت تتحول بعض الأعمال إلى آلية إنسانية تؤدي بكل سهولة حتى وإن كانت مهمات ضخمة و شاقة.

في حين نجد نسبة 28,75 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 69 ممرض تنفي امتلاكهم للخبرة في مجال الأعمال المخصصة لهم ويعزى ذلك حسب إجاباتهم أن بعضا منهم لم يتلقوا تكويناً أو تدريباً معمقاً حول بعض الاختصاصات التمريضية، بالإضافة لتكليفهم من قبل إدارة المستشفى للعمل ببعض الأقسام الصحية حسب رأيهم (قسم الإستعجلات، ومصلحة طب الأطفال مثلا) التي تتطلب مهارات إضافية، رغم حداثةهم بعملية التوظيف بالمؤسسة.

جدول رقم 29: ينمي التخطيط قدرة الممرضين على تحسين مستوى أدائهم:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	204	85 %
لا	36	15 %
المجموع	240	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم 29 أن نسبة 85 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 204 ممرض يرون أن التخطيط ينمي قدرة الممرضين على العمل بحرية ومثابرة، وتنعكس هذه العملية على رسم استراتيجية المؤسسة لأهدافها خاصة المتعلقة بزيادة دافعية الممرضين وتحفيزهم على العمل.

في المقابل نجد نسبة 15 % من المبحوثين و بواقع عددي قدره 36 ممرض يرون أن عملية التخطيط لا تعنيهم ، كونهم يؤدون مهمتهم وأدوارهم كما هو منصوص عليها ، كون وظيفتهم يغلب عليها الطابع الإنساني الخدماتي .

جدول رقم 30: يوضح شكوى بعض الممرضين من التأخير في الترقية مما يؤثر على مردودهم

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 3,34	08	% 12,49	30	% 15,83	38	م ش د
% 3,75	09	% 13,75	33	% 17,50	42	م. مؤهل
% 3,75	09	% 14,16	34	% 17,91	43	م. متخصص
% 2,91	07	% 10,42	25	% 13,33	32	م. ممتاز
% 7,92	19	% 27,49	66	% 35,41	85	م. الصحة ع
% 21,66	52	% 78,33	188	% 100	240	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن غالبية الممرضين وبنسبة 78,33 % وبواقع عددي قدره 188 مبحوث، يؤكدون على وجود تأخير في عملية الترقية، على الرغم من أنهم قد استوفوا الشروط القانونية المنصوص عليها في النظام الداخلي والقانون الأساسي المعمول به وعلى الرغم من ذلك لم تتم ترقيتهم، ويرجعون ذلك إلى إهمال الإدارة لهم، وعدم التزامها بما جاء في مضمون النظام المتبع، مما يخلق نوعاً من انعدام الثقة بين الموظف والإدارة وهذا بدوره يؤكد عدم الإحساس بالعدالة .

في المقابل نجد نسبة 21,66 % وبواقع عددي قدره 52 مبحوث لا يشكون من التأخير في الترقية وهم في أغلب الأحيان الممرضون الذين يستفيدون من نظام الترقية بشكل طبيعي ودوري.

جدول رقم 31: يبين نظام الحوافز الذي تعتمد المؤسسة يؤدي إلى زيادة الأداء :

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 9,59	23	% 6,24	15	% 15,83	38	م ش د
% 10,42	25	% 7,08	17	% 17,50	42	م. مؤهل
% 10,42	25	% 7,49	18	% 17,91	43	م. متخصص
% 7,91	19	% 5,42	13	% 13,33	32	م. ممتاز
% 20,83	50	% 14,58	35	% 35,41	85	م. الصحة ع
% 59,16	142	% 40,83	98	% 100	240	المجموع

يشغل موضوع الحوافز أو عملية تحفيز الافراد في العمل أحد الأهتمامات التي تناوله المختصون وخبراء التسيير في مجال الموارد البشرية ،بل يعتبرها البعض محرك الطاقة البشرية لبلوغ الاهداف المتعددة الجوانب وخاصة تلك المتعلقة بالانتاج أو الخدمات، وتمثل الحوافز مجموعة العوامل التي تهيئها الادارة للعاملين لتحريك قدراتهم الانسانية، وتفعيلها بما

يزيد من كفاءة آدائهم، وقد تكون هذه الحوافز مادية كالمنح التشجيعية والعلاوات، أو معنوية وتتمثل فى الترقيات الشرفية والمعاملات الحسنة والشعور بالأعتراز والرضا فى العمل، فترتفع روحه المعنوية ويذل قصارى جهده لتحقيق الغايات والاهداف المشتركة.

لكن نجد فى المقابل أن نظام الحوافز يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع، غير أنها فى النهاية لا تختلف عن كونها حوافز ذات شقين رئيسين هما: (حوافز مادية وأخرى حوافز معنوية).

ومن خلال الجدول رقم 31 الذي يبين نظام الحوافز الذي تعتمد المؤسسة الاستشفائية يؤدي إلى زيادة الأداء يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 59,16% وبواقع عددي قدره 142 مبحوث أجمعت على أن نظام الحوافز الذي تعتمد المؤسسة غير مناسب و غير كافي ، و لا يحفزهم على بذل الجهد أو العطاء أكثر، وبالأخص فى مؤسسة ذات طابع خدماتي، والتي تعود بالنفع على المجتمع و يتمثل ضعف التحفيز فى انخفاض الراتب وعدم تقديم حوافز ولا شهادات تقديرية، اعترافا بحسن الأداء أو غيرها من العوامل المحفزة التي ترفع من الروح المعنوية للمرضين وتزيد من كفاءة و جودة الأداء .

وفى المقابل نجد نسب 40,83 % وبواقع عددي قدره 98 مبحوث أكدوا على وجود حوافز ولا يمكن حصرها فى الجوانب المادية فقط حسب رأيهم، وعبروا عنها شعورهم القوي بالانتماء لمؤسستهم، وتحقيقهم لمكانتهم الاجتماعية وعلاقتهم الطبية برؤسائهم وزملائهم، وإحساسهم بالثقة والكفاءة، بالإضافة إلى شعورهم بالاطمئنان فى مهنتهم وعلى مستقبلهم الوظيفي.

جدول رقم 32: يبين الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة

تنمي الرغبة في بذل المزيد من الجهد

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	92	% 40,84
لا	148	% 61,66
المجموع	240	% 100

يوضح الجدول رقم 32 بأن نسبة 61,66 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 148 مبحوث يرون بأنهم لا يستفيدون من الخدمات الاجتماعية على الرغم من الاقتطاعات الشهرية التي تطال رواتبهم.

بينما يرى 40,84 % منهم وبواقع عددي قدره 92 مبحوث أنهم يستفيدون من الخدمات الاجتماعية.

ونرى من خلال هذه النسب أن هناك اتفاق بين الفئتين على الاستفادة من الخدمات الاجتماعية والمتمثلة حسبهم في مبلغ مالي أو منحة يستفيد منها الممرضون.

(كمنح الختان - التمدرس - الزواج - الوفاة - الاعياد الخ) وهي لا تعبر عن طموحاتهم إذا ما قورنت حسبهم بقطاعات أخرى، وقد أقترح بعضهم إلغائها وطالب بعدم الاقتطاع من الراتب.

جدول رقم 33: يبين التأمينات الصحية التي تعتمد عليها المؤسسة

تنمية الرغبة في تطوير والابتكار

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	90	37,50 %
لا	150	62,50 %
المجموع	240	100 %

تعتبر التأمينات الصحية أحد أهم الخدمات المالية التي تشبه إلى حد كبير الخدمات البنكية على الرغم من بعض الخصوصية في خدمات التأمين، ومن خلال الجدول رقم 33 كانت نسبة 62,50% من المبحوثين، وبواقع عددي قدره 150 ممرض تتفي وجود تأمينات صحية تحفز الممرضين على الزيادة في التطوير والابتكار، من منطلق أن هذه المؤسسة توفر نفس الخدمات لجميع منخرطيها على الرغم من حساسية وظيفة الممرض كونه يتعامل مع المرض وليس مع آلة كما عبر لنا بعض المبحوثين أن الاقتطاعات الشهرية للمرضين ليست بمستوى التعويضات على المرض أو الحوادث ، بل يستفيد منها موظفو هذه المؤسسة بالدرجة الأولى على حساب منخرطيها.

في المقابل نجد نسبة 37,5 % من المبحوثين، وبواقع عددي قدره 90 ممرض أن التأمينات الصحية التي يحصلون عليها تنمي رغبتهم في الإبداع والابتكار، كون هذه المؤسسة تعطي للمؤمن كامل الحرية في اختيار الطبيب أو المستشفى الذي يريد أن يعالج فيه، وأنها لتحقيق

العدالة والمساواة بين جميع المنخرطين، فالمدیر ورئيس المصلحة، والممرض كلهم يتلقون نفس الخدمات من نفس المؤسسة.

جدول رقم 34: يبين مدى حرص الممرضين على استعمال الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفعالية

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 4,17	10	% 11,66	28	% 15,83	38	م ش د
% 4,62	11	% 12,90	31	% 17,50	42	م. مؤهل
% 5,00	12	% 12,91	31	% 17,91	43	م. متخصص
% 3,76	9	% 9,57	23	% 13,33	32	م. ممتاز
% 10	24	% 25,41	61	% 35,41	85	م. الصحة ع
% 27,5	66	% 72,5	174	% 100	240	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 34 : أن نسبة 72,50 % من المبحوثين و بواقع عددي قدره

174 ممرض ، والمتعلق باتجاه الممرضين حول مدى حرصهم على استعمال الإمكانيات و

الموارد المتاحة في العمل بكفاءة و فعالية ، حيث يبذلون أقصى جهدهم لأداء العمل بفعالية

أفضل من أجل خلق بيئة عمل مثالية، والتي تساعد الممرض على أداء عمله بكل راحة

وبعيدا عن كل الضغوط، حيث اتفقت إجاباتهم على أن شعورهم بالراحة في الأداء كونهم يقدمون خدمات إنسانية.

في حين نجد نسبة 27,50 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 66 ممرض عبروا عن رفضهم لاستعمال كل الموارد وإمكانات المتاحة في العمل بكفاءة وفعالية، ويرجعون ذلك إلى انعدام الظروف المادية التي تساعد على أداء عملهم بكل راحة، بالإضافة لعدم حصولهم على امتيازات من طرف المؤسسة مقابل ما يقدمونه من جهد إضافي.

جدول رقم 35: يوضح مدى إحساس الممرضين بالأمن والاستقرار في العمل مما يحفزهم على الأداء الجيد

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	125	52,08 %
لا	115	47,92 %
المجموع	240	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم 35 أن نسبة 52,08 % من المبحوثين و بواقع عددي قدره 125 ممرض أكدوا أن إحساسهم بالأمن والاستقرار الوظيفي يحفزهم على الأداء الجيد، ويتمثل ذلك حسب رأيهم بوجود عدالة في المعاملة من حيث عمليات الاستقرار الوظيفي، أو ما يحصلون عليه عند حدوث إصابة عمل أو تعرضهم لأي خطر مهني ، بالإضافة لتأكيدهم لنا أن هذا الاستقرار يتمثل في شعور الممرض بالاطمئنان على صحته و حماية لمستقبله .

في المقابل جاءت نسبة 47,92 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 115 مبحوث لتؤكد غياب الأمن والاستقرار في المستشفى خاصة ما يعانيه ممرضو قسم الإستعجلات، حيث صرحوا لنا تعرضهم لشتى أنواع السب والشتم والإهانة، وفي بعض الأحيان تصل الى حد الاعتداءات جسدية، ناهيك عن قلة عدد الممرضين في القسم وكثرة الحالات الاستعجالية.

كما يبقى دافعهم الوحيد حسب تصريحاتهم هو تقديم خدمة إنسانية لا غير.

3. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

" للعدالة الإجرائية دور في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية"

جدول رقم 36: يوضح عدالة الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة الاستشفائية
تحفز على الأداء الجيد

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
7,94 %	19	7,91 %	19	15,83 %	38	م ش د
8,75 %	21	8,75 %	21	17,50 %	42	م. مؤهل
8,75 %	21	9,16 %	22	17,91 %	43	م. متخصص
6,68 %	16	6,65 %	16	13,33 %	32	م. ممتاز
17,51 %	42	17,90 %	43	35,41 %	85	م. الصحة ع
49,59 %	119	50,41 %	121	100 %	240	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 36 أن نسبة 50,41 % من المبحوثين و بواقع عددي قدره

121 مبحوث أكدوا أن الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة الاستشفائية يتم تطبيقها بشكل

عادل بين الممرضين ، كون لكل ممرض مهامه التي يقتضيها منه المنصب.

في حين يرى 49,59 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 119 ممرضا أن الإجراءات

الإدارية لا تطبق بشكل عادل بينهم وأن هناك غياب للعدالة يعزي إلى المحسوبية والمحابة

والقاربة، مع ضعف للتكوين الإداري وغياب التنسيق بين المصالح، حيث يرون الذين يطبقون هذه الإجراءات لا يملكون ما يؤهلهم لذلك.

جدول رقم 37: يوضح تطبيق القرارات الإدارية على كل الممرضين بلا استثناء

يدفعهم لبذل الجهد في أداء المهام

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	157	65,41 %
لا	83	34,59 %
المجموع	240	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم 37 أن نسبة 65,41 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 157 ممرض يؤكدون أن تطبيق القرارات الإدارية يكون على كل الممرضين وبلا استثناء، حيث أكدوا أن المؤسسة مازالت تعتمد على مركزية اتخاذ القرار وتكون في شكل تعليمات ولوائح إداري، حتى إن كانت في بعض الأحيان غير موضوعية، في حين يرى بعض الممرضين أن هذا الأسلوب يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ويحافظ على التنظيم.

وفي مقابل ذلك نجد نسبة 34,59 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 83 ممرض عبروا عن عدم رضاهم عن الطريقة التي تطبق بها القرارات الإدارية، لأن جلها لا يستفيد منها الممرضون، وبعضها الآخر يصيب في المصلحة الشخصية، كالترقية مثلاً: وقد تسفر بعض

هذه القرارات عن ظهور صراعات بين الإدارة والممرضين، مما ينجم عنه إصدار عقوبات أو تغيير منصب العمل، أو تغيير المصلحة ككل لهذا الموظف.

جدول رقم 38: يجمع رئيسي المباشر المعلومات الكافية والدقيقة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	136	56,66%
لا	104	43,33%
المجموع	240	100%

يتضح من خلال الجدول رقم 38: أن نسبة 56,66 % من المبحوثين وبواقع عددي 136 ممرض يرون أن القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة جاءت بعد جمع المعلومات الكافية، حيث يرونها قرارات مجدية و تحل مختلف المشاكل التي تعترض سير العمل، وأنهم يستشيرون الممرضين قبل لجوئهم إلى اتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم .

وفي المقابل نجد أن نسبة 43,33 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 104 ممرض أكدوا أن القرارات لا تتخذ بعد جمع المعلومات الكافية، فحسبهم لا تخضع لدراسة علمية وكافية من قبل متخذيها (رؤساء المصلحة) وإنما يتم إصدارها بطرق ارتجالية في أغلب الأحيان ويغلب عليها طابع الأوامر والتعليمات وهي لا ترقى إلى مستوى تطلعات الممرضين.

جدول رقم 39: يبين مدى حرص الرئيس المباشر على إبداء رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	152	63,33 %
لا	88	36,66 %
المجموع	240	100 %

يتبين لنا من خلال الإحصائيات المتحصل عليها في الجدول رقم 39 أن نسبة 63,33 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 152 ممرض والذين أجابوا بنعم، بأنه يتدخل المسؤول المباشر في العمل بغرض توجيههم في حالة وجود صعوبات مهنية حيث أجمع جل المبحوثين، خاصة الجدد منهم أن بعض المهام تتطلب توجيه الرئيس المباشر ويعد ذلك من وظائف الإدارة مما يساعدهم على القيام بعملهم على أكمل وجه.

أما الذين كانت إجاباتهم بلا فقد قدرت نسبتهم ب 36,66 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 88 ممرض يرجعون ذلك بمعرفة كل واحد منهم بالمهام الواجب القيام بها، وقد أكدوا لنا أن معظم التدخلات والتوجيهات التي يقدمها الرئيس أو المشرف المباشر عادة ما تكون صائبة.

جدول رقم 40: يبين مدى حرص المدير على الاستماع للمقترحات الخاصة بالعمل مما ينمي الرغبة في الإبداع.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	107	% 44,58
لا	133	% 55,42
المجموع	240	% 100

من خلال الجدول رقم 40: والذي يبين مدى حرص المدير على الاستماع للمقترحات الخاصة بالعمل مما ينمي الرغبة في الإبداع للمرضيين، حيث جاءت نسبة 55,42 % وبواقع عددي قدره 133 ممرض تؤكد أن المدير يستمع لاقتراحات الممرضين.

أما فيما يخص الاحتمال الثاني فنجد نسبة 44,58 % وبواقع عددي يقدر ب 107 مبحوث، تشير البيانات الميدانية المستخلصة إلى أن المدير يستمع لاقتراحات الممرضين خاصة ما تعلق بأمور العمل مثل إصلاح الأجهزة تغيير أوقات المناوبة، اتخاذ القرار فيما يخص المكافآت أو العقوبات، وقد بين لنا بعض المبحوثين أنهم يرون مقترحاتهم غير مفيدة، وأن المدير يستمع إليهم ويعتبرون ذلك مجرد تفرغ لشحناتهم، ولا يعطونها أي قيمة.

جدول رقم 41: يوضح أهمية شرح المدير للقرارات بتفاصيل إضافية مما يسهل عليهم أداء وظيفتهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	97	40,41 %
لا	143	59,59 %
المجموع	240	100 %

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم 41 : بينت نسبة 59,59 % من المبحوثين و بواقع عددي قدره 143 ممرض أن المدير لا يتعامل معهم، ولا يشرح لهم القرارات، وتقتصر هذه العملية على المشرفين فقط ، من خلال تعليمات و إرشادات وهي في حقيقة الأمر عوامل تنظيمية ، تساعد على تحقيق الكفاءة المهنية و تسهل عليهم أداء وظيفتهم .

في حين عبرت نسبة 40,41 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 97 ممرض أن المدير يقوم بشرح القرارات للمشرفين، وهم بدورهم يشرحونها للمرضيين، وهذا نظرا لكثرة المصالح والأقسام بالمستشفى وتعدد التزاماته، وهي من الأساليب الحديثة المستخدمة في المؤسسات ذات الحجم الكبير، حيث تسهل إنجاز الأعمال بسرعة و مرونة من أجل بلوغ الأهداف التي سطرتها المؤسسة أو ما يعبر عنه إداريا بسلطة تفويض القرار.

جدول رقم 42: يسمح المشرف للمرضين بإبداء آرائهم حول القرارات التي يصدرها

ينميهم في مجال وظيفتهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	110	45,83 %
لا	130	54,17 %
المجموع	240	100 %

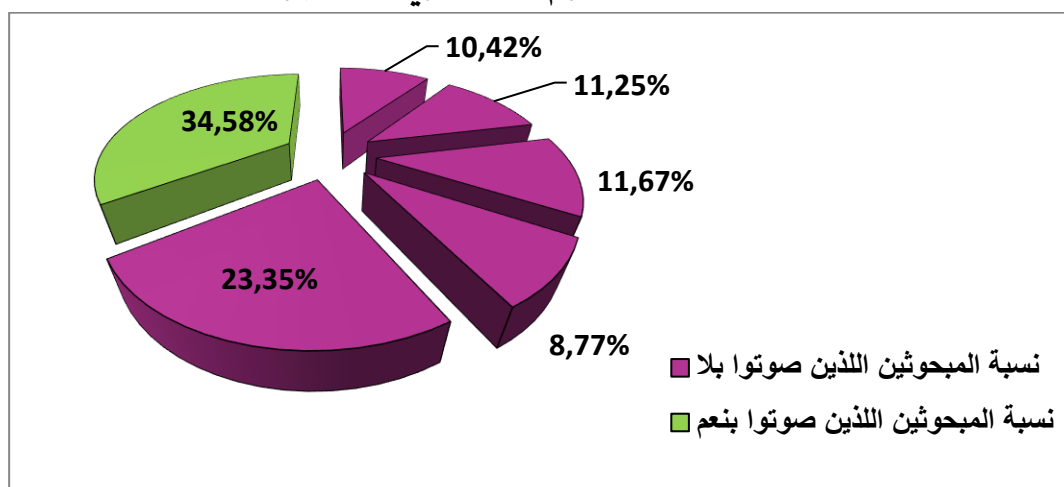
من خلال الجدول رقم 42 : نجد أن نسبة 54,17 % من المبحوثين و بواقع عددي قدره 130 ممرض يرون أن المشرفين لا يسمحون للمرضين بإبداء آرائهم حول القرارات التي يصدرونها ، وقد عبروا لنا بأن المشرفين يقومون بإجراء مقابلات و اجتماعات مع الممرضين تقدم أثناءها اقتراحات وآراء ، بالإضافة كذلك لطرح بعض المشاكل المهنية ، لكن في الأخير لا تطبق إلا ما يراه مناسبا.

في المقابل نجد نسبة 45,83 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 110 ممرض أكدوا لنا أن المشرفين يسمحون لهم بإبداء آرائهم، وتكمن أهمية هذه العملية في الزيادة لمستوى أدائهم ورفع الروح المعنوية لديهم، مع شعور الممرض بأن لديه قيمة في المؤسسة مما ينمي لديه الشعور بالانتماء، بالتالي سيبذل كل مجهوداته من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

جدول رقم 43: نتائج القرارات المتخذة بحق الممرضين يرونها عادلة دوما
مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد.

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 10,42	15	% 5,41	13	% 15,83	38	م ش د
% 11,25	27	% 6,25	15	% 17,50	42	م. مؤهل
% 11,67	28	% 6,24	15	% 17,91	43	م. متخصص
% 8,77	21	% 4,56	11	% 13,33	32	م. ممتاز
% 23,35	56	% 12,08	29	% 35,41	85	م. الصحة ع
% 65,42	157	% 34,58	83	% 100	240	المجموع

الشكل 16: نتائج القرارات المتخذة بحق الممرضين يرونها عادلة دوما
مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد



يتضح من خلال الجدول رقم 43 : أن أعلى نسبة 65,42 % من المبحوثين ، وبواقع عددي قدره 157 ممرض ، ترى أن نتائج القرارات المتخذة بحق الممرضين غير عادلة دوماً مما لا يدفعهم لبذل المزيد من الجهد ، كون أن هذه القرارات لا تطبق على جميع الممرضين بنفس الدرجة ، ففي غالب الأحيان يرون أن هناك استثناءات لبعض زملائهم من ذوي العلاقات مع المدير بإضافة لوجود فئة لا يسري عليها تطبيق أي قرار، كالخصم من الراتب أو أوقات الدخول و الخروج ، كما صرح لنا بعض المبحوثين أن هناك ممرضين فوق القانون من أصحاب القرابة والمحسوبية والمحاباة وحتى الجهوية

- في المقابل نجد نسبة 34,58 % من المبحوثين وبواقع عددي 83 ممرض ترى أن القرارات المتخذة بحق الممرضين تسري على الجميع دون استثناء وأن الفصيل بين جميع الموظفين هو القانون الداخلي للمؤسسة الاستشفائية.

جدول رقم 44: يوضح مدى اهتمام المؤسسة الاستشفائية باستقطاب الخبرات

لرفع من مستوى أداء العاملين

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	70	29,16%
لا	170	70,84%
المجموع	240	100%

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية الوارد في الجدول رقم 44 أن نسبة 70,84 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 170 ممرض، **نفت** وبنسبة عالية اهتمام المؤسسة الاستشفائية

باستقطاب خبرات في ميدان التمريض للرفع من مستوى الأداء، وقد أكدوا لنا من خلال إجاباتهم أن زملاء العمل وفي بعض الأحيان المشرف المباشر له الدور الفعال في تقديم مساعدات مهنية خاصة للممرضين الجدد وإكسابهم المعرفة والمهارة والمعلومات النظرية المتوقع أن يحتاجها الممرض في أداء مهامه.

في حين جاءت نسبة 29,16 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 70 ممرض، لتأكد أن المؤسسة الاستشفائية تهتم باستقطاب الخبرات من أجل الرفع من المستوى الأداء، ممثلة بشكل خاص بتعليمهم على استعمال الأجهزة والمعدات الجديدة للتقليل من الحوادث والأخطاء.

- بينما كانت إجابات المشرفين أن عملية استقطاب خبراء ومدربين له تبعات مالية وأن المؤسسات لا تملك ميزانية خاصة لهذا الجانب وأن الإدارة تسعى دوما لتقديم تسهيلات للممرضين من أجل تزويدهم بكل المعلومات للرفع وتطوير أساليب الأداء.

جدول رقم 45: يوضح مدى حرص المدير على رسم الخطط للعمل المطلوب
استعداد لكل عام من أجل الارتقاء بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	93	38,75 %
لا	147	61,25 %
المجموع	240	100 %

يعتبر التخطيط برمجة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، ثم العمل على تنفيذ هذه الرؤية وذلك بتزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة من خلال التنبؤ باحتياجات المؤسسة الاستشفائية.

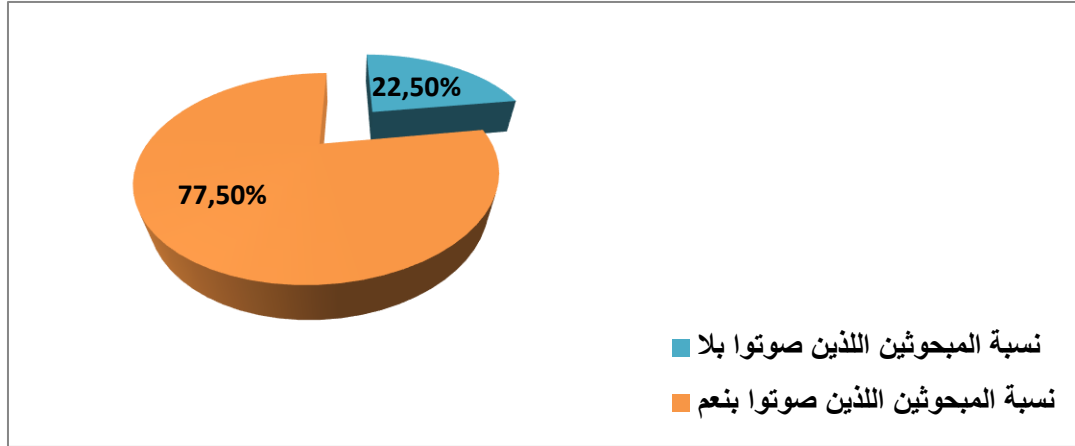
ومن خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 45 والذي يوضح مدى حرص المدير على رسم الخطط للعمل المطلوب استعداد لكل عام من أجل الارتقاء بالمؤسسة جاءت نسبة 61,25 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 147 ممرض تنفي وجود اعتماد إدارة المستشفى أي عمليات للتخطيط، إنما كل الإجراءات تتم بشكل روتيني.

في المقابل نجد نسبة 38,75 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 93 ممرض يؤكدون اعتماد المدير لعمليات التخطيط خاصة ما تعلق بمصلحة الموارد البشرية واحتياجات المؤسسة لمناصب عمل جديدة وكذا مصلحة التجهيزات لتزويد المستشفى بالوسائل والأجهزة.

جدول رقم 46: يوضح مدى استخدام المدير إجراءات العقاب بدل إجراءات الثواب مما يسهم في تراجع الأداء

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	186	77,5 %
لا	54	22,5 %
المجموع	240	100 %

الشكل 17: يوضح مدى استخدام المدير إجراءات العقاب بدل إجراءات الثواب مما يسهم في تراجع الأداء



يتضح من خلال الجدول 46 : أن أعلى نسبة 77,5 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 186 ممرض يقرون بوجود إجراءات العقاب بدل إجراءات الثواب مما يسهم في تراجع مستوى أدائهم، ومن خلال إجابات المبحوثين، يمكن القول أنهم يتعرضون لإجراءات العقاب بسبب إهمالهم أو تهاونهم في العمل، كون مهامهم جد حساسة ، فخطأ الممرض معناه وفاة المريض أو تعرضه إلى مضاعفات، وقد تلجأ المؤسسة الاستشفائية لإجراءات العقاب لتحقيق الانضباط والالتزام، وهذا ما هو معمول به في جل مؤسسات القطاع العام، فحسبهم العقوبات لا ترتبط بالخطأ المرتكب بل ترتبط بجوانب شخصية بينهم و بين رؤسائهم.

في المقابل نجد أن نسبة 22,5 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 54 ممرض، أكدوا أن إجراءات العقاب غير معمول بها، وهي الفئة الحريصة على المواظبة والانضباط في عملها،

وأن علاقتهم مع مشرفيهم يسودها نوع من التسامح وعدم إتباع الأسلوب التعسفي، وأنه كلما صعدنا في سلم التصنيفات (م. متخصص، ممرض ممتاز) قلت نسبة الذين تعرضوا للعقاب.

جدول قم 47: يوضح مدى اتخاذ المدير للقرارات الحاسمة في الوقت المناسب

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	101	42,08 %
لا	139	57,51 %
المجموع	240	100 %

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن: نسبة 57,51 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 139 ممرض ممن صرحوا بأن المدير لا يتخذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب، مما أثر على مردودهم المهني إلى جانب بعض السلوكيات السلبية: مثل الاتكالية، التأخر في الالتحاق بالعمل أو الخروج المبكر.

- في حين ترى نسبة 42,08 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 101 ممرض أن المدير حريص على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب من أجل السير الحسن وتقديم خدمات أفضل، وقد صرحوا بأن الرقابة الذاتية للموظف نظرا لطبيعة المهنة هي من تساعدنا على اتخاذ القرارات المناسبة في وقتها لأن المدير لا يكون متواجدا في كل الأوقات وأثناء كل الظروف، وتتمثل هذه الرقابة من خلال الانضباط بالمواعيت وقلة الغياب وتحمل المسؤولية، وبالتالي معايشة جميع الأحداث والمشاكل اليومية بشكل تفصيلي على مستوى القسم أو المؤسسة ككل.

جدول رقم 48: يوضح مدى تأكيد المدير على أهمية إنجاز الأعمال في وقتها

مما يحفز الممرضين على إنجاز مهامهم

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 5,84	14	% 9,99	24	% 15,83	38	م ش د
% 6,25	15	% 11,25	27	% 17,50	42	م. مؤهل
% 6,25	15	% 11,66	28	% 17,91	43	م. متخصص
% 4,98	12	% 8,35	20	% 13,33	32	م. ممتاز
% 12,93	31	% 22,49	54	% 35,41	85	م.الصحة ع
% 36,25	87	% 63,75	153	% 100	240	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 48 أن نسبة 63,75 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره

153 أجابوا بأنهم يتلقون لوما من طرف المدير ورؤساء المصالح في حالة التأخر في القيام

بمهامهم وإنجاز الأعمال في وقتها، وهم يرون أن هذا اللوم يكون بحسب نوعية الخطأ أو

التهاون، مما يحفزهم على محاولة إنجاز الأعمال في وقتها، ومن خلال هذه الشواهد نلاحظ

مدى تأكيد المدير على بإنجاز المهام وقتها.

في المقابل نجد نسبة 32,25% من المبحوثين وبواقع عددي قدره 87 ممرض يرون أن الإدارة ممثلة في المدير أو الرؤساء المصالح لا تهتم بإنجاز المهام في وقتها، وأنه لا توجد متابعة آنية، وكل ممرض يعتمد على زميله (نظام المناوبة) في حالة التأخير في انجاز بعض المهام.

جدول رقم 49: يمثل اهتمام المدير بعملية التخطيط والتدريب

لتنمية مهارات الممرضين الجدد مهنيًا

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	114	47,5 %
لا	126	52,5 %
المجموع	240	100 %

يأخذ التخطيط دورا هاما من قبل مديري المستشفيات من أجل مراجعة الأعمال والأهداف وصياغتها، لتكون قادرة على توجيه الأداء بشكل حرفي، وتتحكم في الظروف المحيطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمستشفى.

- ومن خلال الجدول رقم 49 يتضح أن نسبة 52,5 % وبواقع عددي 126 تبين وجهة نظر المبحوثين أن إدارة المستشفى لا تهتم بعملية التخطيط أو التدريب، مما يؤثر سلبا على تنمية مهارات الممرضين الجدد خصوصا ، نظرا لكونهم في أمس الحاجة لعمليات التدريب ، مما جعلهم يحتكون بزملائهم الأكثر خبرة منهم .

- في المقابل نجد نسبة 47,5 % وبواقع عددي 114 مبحوث، وهي فئة الممرضين الذين تلقوا تكويناً بمركز الشبه طبي لفترة زمنية تقدر ب ثلاث سنوات، وهو التكوين الوحيد المسطر من قبل وزارة الصحة والمقرر عليهم

جدول رقم 50: يوضح أن عملية التوظيف تتم بصورة عادلة

مما يكسب الممرضين الثقة بالمؤسسة الاستشفائية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	100	41,66%
لا	140	58,33%
المجموع	240	100%

يتضح من خلال الجدول رقم 50: أن أعلى نسبة 58,33 % المبحوثين وبواقع عددي قدره 140 ممرض يرون أن عملية التوظيف لا تتم بصورة عادلة، بل تتدخل فيها عدة اعتبارات كالمحسوبية والجهوية والقرابة

وقد كانت إجابات المبحوثين بلا أن كل مستشفى يوظف في غالب الأحيان أبناء الجهة كما جاءت مبنية في استمارات المبحوثين، حيث لا يعقل أن يتم توظيف ممرض من بلديات شرق الولاية في غربها والعكس. بينما جاءت نسبة 41,66 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 100 ممرض تؤكد أن عملية التوظيف تتم بصورة عادلة، وهم في العموم فئة الممرضين الذين يلتحقون بمركز العالي للشبه الطبي (معدل البكالوريا) حيث يتم ترتيبهم وفق معدل الاستحقاق.

جدول رقم 51: يوضح اعتماد المؤسسة الاستشفائية على تكنولوجيا المعلومات للإعلان عن التوظيف قصد البحث عن مترشحين أكفاء

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	84	35 %
لا	156	65 %
المجموع	240	100 %

يبرز الجدول رقم 51 : أن نسبة 65 % من المبحوثين و بواقع عددي قدره 156 ممرض أن عملية التوظيف المعتمدة بالمؤسسة لا تشترط الكفاءة في التوظيف ، بل تركز على استقاء الشروط للمشاركة في المسابقة و يكون ذلك بدرجة استحقاق (المعدل، الشهادة ،...)، وأن هذه العملية تخضع في النهاية المرحلة للمقابلة الشفوية لتحديد قائمة الناجحين التي تتدخل فيها بعض الاعتبارات الأخرى كالمحسوبية والجهوية

في حين نجد نسبة 35% من المبحوثين وبواقع عددي قدره 84 ممرض أكدوا أن عملية التوظيف تعتمد على التكنولوجيا في الإعلان عن المسابقات من خلال الجرائد اليومية أو عمليات الإشهار ووكالات تشغيل الشباب، ومواقع التواصل الاجتماعي الخاص بالمؤسسة قصد البحث عن مترشحين أكفاء كون هذه المهنة لا تتطلب قدرات جسمية وحدها بل قدرات فكرية كذلك حيث أن طبيعة العمل في المؤسسة الاستشفائية تتطلب تركيز كبير إلى جانب بناء علاقات إنسانية.

جدول رقم 52: يوضح مدى استخدام المؤسسة الاستشفائية لمعايير دقيقة وفعالة في اختيار الأفراد المؤهلين للوظيفة قصد تقديم خدمات أفضل.

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
%10,42	25	%5,41	13	%15,83	38	م ش د
%11,67	28	% 5,83	14	%17,50	42	م. مؤهل
%11,67	28	%6,24	15	%17,91	43	م. متخصص
% 8,75	21	%4,58	11	%13,33	32	م. ممتاز
%23,33	56	%12,08	29	%35,41	85	م. الصحة ع
%65,84	158	%34,16	82	%100	240	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 52: أن أعلى نسبة 65,84 % من المبحوثين، وبواقع عددي قدره 158 ممرض أجابوا أن المؤسسة لا تعتمد على معايير دقيقة وفعالة في اختيار الممرضين المؤهلين للوظيفة، بل تتدخل معايير أخرى كالعلاقة الشخصية، والقرابة أو حتى الجهوية، وقد أكد لنا المبحوثين أن عملية اختيار الأفراد المؤهلين للوظيفة خاضعة لسلطة المدير وتتغير بتغير المدير.

- في المقابل نجد أن نسبة 34,16 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 82 ممرض أكدوا أن المؤسسة الاستشفائية تعتمد معايير المؤهل العلمي (جامعي)، بالإضافة إلى الخبرة في كثير من الأحيان وتعيينهم في وظائف أعلى لتقديم خدمات أفضل.

جدول رقم 53: يوضح مدى وضع برامج تدريبية وتنموية

لتنمية معارف ومهارات الممرضين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	78	% 32,50
لا	162	% 67,50
المجموع	240	% 100

من خلال البيانات المحصل عليها من الجدول رقم 53 : والتي تبين أن نسبة 67,50 % من المبحوثين و بواقع عددي قدره 162 ممرض نفت وجود برامج تدريبية و تنموية تنمي معارف ومهارات الممرضين أثناء الخدمة عدا تلك التي تلقونها في فترة التريض.

في حين جاءت نسبة 32,50 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 78 ممرض لتؤكد أن عملية التدريب دورية ومستمرة، وتكون عند اقتناء وسائل وأجهزة جديدة للمستشفى، وهم بدورهم ينقلونها إلى زملائهم هي فئة قليلة تمس رؤساء المصالح وبعض المشرفين كما صرحوا لنا بذلك عند إجراء المقابلات.

جدول رقم 54: يوضح تحديد أهداف التدريب لتنمية مهارات الممرضين

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	92	% 38,33
لا	148	% 61,67
المجموع	240	% 100

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 61,67 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 148 ممرض ينفون تلقيهم لأي دورات تدريبية.

في المقابل نجد 38,33 % من المبحوثين وبواقع عددي 92 مبحوث، جاءت إجاباتهم لتبين أن أهداف التدريب تنمي مهاراتهم.

كما لاحظنا أن الفئة المستهدفة من عملية التدريب كانت فقط تقتصر على رؤساء الأقسام وبعض الأصناف كممرض ممتاز وممرض مختص، أو عند إحضار بعض الوسائل الجديدة حيث أن هذه الدورات تقدم إضافات معرفية وعلمية ومهارات جديدة للمرضين وهذا بدوره يعني تطوير وتنمية لرأس المال البشري بالمؤسسة.

جدول رقم 55: يوضح مدى تبني المستشفى أسلوب التدريب الذي يقوم به أصحاب الخبرة في العمل لتنمية مهارات الممرضين

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 9,59	23	% 6,24	15	% 15,83	38	م ش د
% 10,42	25	% 7,08	17	% 17,50	42	م. مؤهل
% 10,42	25	% 7,49	18	% 17,91	43	م. متخصص
% 7,92	19	% 5,42	13	% 13,33	32	م. ممتاز
% 21,23	51	% 14,18	34	% 35,41	85	م.الصحة ع
% 59,59	143	% 40,40	97	% 100	240	المجموع

من المعلوم أن العملية التدريبية تهدف إلى تشكيل قاعدة مهنية ذات مهارة وفنية عالية بغية تقديم خدمات وتحقيق كفاءة وفعالية تنظيمية.

ومن خلال الجدول رقم: 55، نلاحظ أن 59,59 % من المبحوثين، وبواقع عددي قدره 143 مبحوث، أجابت بعدم استفادتها من دورات التدريبية يقدمها أصحاب الخبرة المهنية .

- وفي المقابل نجد نسبة 40,41 % وبواقع عددي قدره 97 مبحوث أكدت أن الدورات التدريبية التي يقوم بها أصحاب الخبرة تنمي مهارات الممرضين، وهي مقبولة إلى حد كبير، وتساعد الممرضين على تحسين مستوى أدائهم وكذا تنفيذ الأعمال اليومية بالمؤسسة.

جدول رقم 56: يوضح مدى تركيز إدارة المستشفى على التطوير والتعليم المستمر لاكتساب مهارات جديدة

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 11,24	27	% 4,59	11	% 15,83	38	م ش د
% 12,50	30	% 5,00	12	% 17,50	42	م. مؤهل
% 12,92	31	% 4,99	12	% 17,91	43	م.متخصص
% 9,58	23	% 3,75	9	% 13,33	32	م.ممتاز
% 25,42	61	% 9,99	24	% 35,41	85	م.الصحة ع
% 71,66	172	% 28,33	68	% 100	240	المجموع

تعتبر مهمة تكوين الممرضين استثمارا يهدف إلى تنمية وتطوير قدراتهم، ومن خلال الجدول رقم 56 جاءت نسبة 71,66 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 172 ممرض لتأكيد أن إدارة المستشفى لا تركز على عملية تطوير تعليم الممرضين لإكسابهم مهارات جديدة أو متنوعة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمستشفى.

- في حين نجد أن نسبة 28,33 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 68 ممرض يرون أن المؤسسة تسعى إلى تطوير التعليم المستمر ، من خلال إدخال إصلاحات، وتعديلات على البرامج التعليمية التي يتلقونها في المركز التكوين الشبه الطبي ، كما أن عملية التعليم والتكوين تكون دورية خاصة عند تزويد المؤسسة الاستشفائية و أجهزة و معدات متطورة لإكساب مهارات جديدة للمرضين .

جدول رقم 57: يمثل تشجيع المؤسسة للمرضين المميزين والمبدعين

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	67	% 27,21
لا	173	% 72,09
المجموع	240	% 100

تكشف لنا بيانات الجدول رقم 57 أن نسبة 72,09 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 173 ممرض أن الممرضين لا يتلقون مدحا أو تشجيعا من رؤسائهم عند القيام بعمل يستحق ذلك، وهذا بدوره يؤثر على مستوى الروح المعنوية للمرضين ولا يحفزهم لبذل مجهودات إضافية.

- في حين نجد 27,21 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 67 ممرض ترى أن إدارة المستشفى تشجع الممرضين المميزين والمبدعين في القسم أو المصلحة الواحدة، حيث يتلقون

تحفيز معنوي أو إحياء بالرضا عن النتائج والأداء المتميز الذي قاموا به من طرف الرئيس المباشر أو من زملاء العمل.

الجدول رقم 58: يمثل مدى اعتماد المؤسسة على مدربين أكفاء لتحسين مستوى الأداء

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	76	31,66%
لا	164	68,34%
المجموع	240	100%

تبين نتائج الجدول رقم 58 : أن نسبة 68,34 % من المبحوثين و بواقع عددي قدره 164 ممرض أن المؤسسة لا تعتمد على مدربين أكفاء لتحسين مستوى الأداء ، بالإضافة إلى أن الممرضين لا يخضعون لأي نوع من التكوين، وأن المشرفين هم من يقومون بدور التوجيه لهم على الرغم عدم خضوعهم لأي نوع من التدريب .

في حين جاءت نسبة 31,66 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 76 ممرض لتؤكد خضوعهم لعمليات التدريب على يد مدربين أكفاء وهذا في مرحلة التربص التي مروا بها.

الجدول رقم 59: يمثل مدى متابعة المؤسسة الاستشفائية لأساليب العمل الجديدة التي تم التدريب عليها من طرف الممرضين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	94	39,16%
لا	146	60,84%
المجموع	240	100%

من خلال بيانات الجدول أعلاه: يتضح أن نسبة 60,84 % وبواقع عددي قدره 146 من مجموع المبحوثين كانت إجاباتهم بالنفي على السؤال المتعلق بمدى متابعة المؤسسة الاستشفائية لأساليب العمل الجديدة التي تم التدريب عليها من طرف الممرضين.

وفي المقابل جاءت نسبة 39,16 % وبواقع عددي قدره 94 مبحوث أكدت متابعة المؤسسة لأساليب العمل الجديدة التي تم التدريب عليها.

ويستنتج الباحث من هذه النتائج أن أساليب التدريب الوحيدة المعتمدة كانت نظرية، وأن جميع المعارف والمهارات الجديدة والمكتسبة، جاءت بفضل الخبرة والاحتكاك مع زملاء العمل.

جدول رقم 60: يبين مدى حرص المدير على متابعة كل جديد

للارتقاء مهنيًا وأكاديميًا بمصلحة المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	96	40%
لا	144	60%
المجموع	240	100%

تبين أرقام الجدول رقم 60: أن نسبة 60 % من المبحوثين بواقع عددي قدره 144 ممرض أكدوا أن المدير غير حريص على متابعة المستجدات العلمية المتطورة من أجل الارتقاء أكاديميًا ومهنيًا بقدرات الممرضين، فهم يعترفون بعدم علمهم بالمستجدات المهنية التي يغلب عليها الطابع العلمي والتقني واستعمال التكنولوجيا الحديثة.

في حين نسبة 40 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 96 ممرض أن المدير حريص على متابعة كل جديد وذلك من خلال الاهتمام والإشراف بنفسه على عمليات التكوين المتعلقة باقتناء وسائل وأجهزة جديدة حديث، ومتطورة من أجل الارتقاء مهنيًا وأكاديميًا بمصلحة المؤسسة.

جدول رقم 61: يبين مدى حرص المدير على نشر ثقافة التعاون بين الممرضين من أجل تطوير الخدمات المقدمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	89	% 37,08
لا	151	% 62,92
المجموع	240	% 100

نلاحظ من خلال تحليل الجدول رقم 61 أن نسبة 62,92 % من المبحوثين و بواقع عددي قدره 151 ممرض تنفي حرص مدير المستشفى على نشر ثقافة التعاون بين الممرضين من أجل تطوير الخدمات المقدمة ، وتبين هذه النتائج أن جو العلاقات السائد في مؤسسة العمل يغلب عليه طابع الرسمية و التعليمات بين المدير و الممرضين، بدل تشكيل نسيج من العلاقات ذات طابع إنساني كون الوظيفة يغلب عليها طابع العلاقات الاجتماعية بدل العلاقات الرسمية وقد عبر لنا مجموعة من الممرضين من خلال إجاباتهم أن هذا النوع من العلاقات يعرقل عملية التفاعل بين أعضاء القسم الواحد .

في حين نجد نسبة 37,08 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 89 ممرض يرون أن هناك حرص من طرف المدير على نشر ثقافة التعاون بين الممرضين ويتمثل ذلك في وجود مستوى مرتفع للعلاقات الودية والمريحة التي تسود أثناء العمل، وأن هناك جوا من الاحترام بين الزملاء والمدير وهم يتعاونون لقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم بالإضافة إلى أنهم يتشاركون في حل المشكلات وتبادل الخبرات وهو ما ينمي لديهم روح الفريق.

جدول رقم 62: يبين قيام المؤسسة الاستشفائية بإجراء فحوصات طبية بصورة مستمرة للتأكد من سلامة عاملها من الأمراض وحمايتهم.

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 8,35	20	% 7,49	18	% 15,83	38	م ش د
% 9,15	22	% 8,35	20	% 17,50	42	م. مؤهل
% 9,17	22	% 8,74	21	% 17,91	43	م. متخصص
% 7,09	17	% 6,24	15	% 13,33	32	م. ممتاز
% 18,74	45	% 16,68	40	% 35,41	85	م. الصحة ع
% 52,50	126	% 47,50	114	% 100	240	المجموع

يتبين من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 62 أن نسبة 52,50 % من المبحوثين و بواقع عددي قدره 126 ممرض نفوا اعتماد المؤسسة إجراء فحوصات طبية للمرضين بصورة منتظمة، حيث عبر لنا المبحوثين من خلال إجاباتهم أنهم جد متذمرين وفيهم من يطالب بتغيير المصلحة التي تشكل خطرا على صحتهم، مثل:

(قسم الأوبئة والأمراض المعدية)، فرغم تعاملهم مع المرض بشكل مباشر ويومي إلا أن إجراءات الحماية تكاد تتعدم عدا اللقاح الموسمي ضد أنفلونزا الذين يستفيدون منه مجانا.

في حين ترى نسبة **47,50 %** من المبحوثين وبواقع عددي قدره **114** ممرض، وهم فئة الممرضين الذين يزاولون مهنتهم في الأقسام العادية وبعيدا عن الأمراض الخطيرة كما أكدوا لنا من خلال إجاباتهم أن الإدارة لا تمنعهم من إجراء فحوصات وتحاليل في المستشفى كلما احتاجوا إلى ذلك.

كما طالبوا بضرورة الاهتمام أكثر من الوصاية وإعادة النظر في بعض المنح وركزوا على منحه الخطر أو العدوى فهم يخالطون المرضى بشكل شبه دائم أعيروها بديلا لمنحة الخطر التي يتلقاها بعض موظفي المؤسسات الأخرى.

4. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة:

" للعدالة التعاملية دور في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة الاستشفائية "

جدول رقم 63: يمثل مدى معاملة المدير لكل الزملاء بنفس القدر من الاحترام

لتنمية رغبتهم في تطوير أدائهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	117	48,75%
لا	123	51,25%
المجموع	240	100%

الشكل 18: يمثل مدى معاملة المدير لكل الزملاء بنفس القدر من الاحترام

لتنمية رغبتهم في تطوير أدائهم



يتضح من خلال الجدول رقم 63 : أن نسبة 51,25 % من المبحوثين و بواقع عددي قدره

123 ممرض ، ترى أن معاملة المدير لزملاء العمل ليست بنفس القدر من الاحترام و أن

المدير لا يحترمهم، حيث عبر المبحوثين من خلال إجاباتهم أنه لا يلقي عليهم حتى التحية،

هذا ما يمكن أن يقلل من مكانتهم و يجعلهم محبطين، كما أن جميع التعاملات مع المدير هي مجرد أوامر وتعليمات، وتكون في أغلبها ملاحظات أو توبيخات، إلا أنهم أكدوا أن هناك استثناءات لبعض موظفي المصلحة من أصحاب العلاقات الشخصية الذين لا تسري عليهم هذه المعاملات وهم من ذوي الصلاحيات الكبيرة كرؤساء المصالح والاقسام بالإضافة لتفشي بعض السلوكيات السلبية كالمحسوبية و القرابة و الجهوية

في حين كانت نسبة 51,25 % وبواقع عددي قدره 123 ممرض أقروا أنهم يعاملون بنفس القدرة من الاحترام وهذا يعتبر مؤشرا إيجابيا للارتياح في العمل وبذل المزيد من الجهد وتنمية رغبتهم في تطوير أدائهم.

الجدول رقم 64: يمثل مدى حرص المدير على معاملة الممرضين بطريقة تحفظ كرامتهم

يحفزهم على أداء أفضل لوظيفتهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	188	% 78,33
لا	52	% 21,66
المجموع	240	% 100

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 64 يتضح أن نسبة 78,33% من المبحوثين وبواقع عددي قدره 188 ممرض يرون أنهم لا يتعاملون مع المدير، وأن الرئيس المباشر لهم يعاملهم

بطريقة تحفظ كرامتهم وأنه يهتم بجانب العلاقات الإنسانية وهذه المعاملة يسودها نوع من الاحترام المتبادل في السلوك والمعاملات.

في حين نجد نسبة 21,66% من المبحوثين وبواقع عددي قدره 52 ممرض أكدوا أن سلوك المدير أو الرؤساء يغلب عليه الطابع الرسمية والجدية وأن جميع العلاقات مع المدير هي علاقات عمل تتسم بالرسمية والاحترام المتبادل.

الجدول رقم 65: يمثل مدى معاملة المدير لكل الممرضين بود واحترام عند اتخاذ قرارات العمل يكسبهم ثقة بقدراتهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	157	65,41 %
لا	83	34,59 %
المجموع	240	100 %

يتضح من خلال الجدول رقم 65 أن نسبة 65,41 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 157 ممرض أعربت من رأيها أن الممرضين يعاملون باحترام داخل المؤسسة الاستشفائية عند اتخاذ قرارات العمل، مما يكسبهم الثقة بقدراتهم ويعتبر هذا مؤشرا إيجابيا يشعر الممرضين بالارتياح والاستقرار في العمل، وينتمي بدوره علاقات اجتماعية بين الممرضين ومسؤولهم المباشر، ما يجعلهم يكونون فريق عمل متكامل قائم على أساس الاحترام والتعاون.

في المقابل نجد نسبة 34,59 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 83 ممرض كانت إجاباتهم أنهم لا يعاملون بالاحترام داخل المؤسسة ما يشعروهم بالإحباط، هذا بدوره يؤثر على مردودهم وأدائهم، فحسب رأيهم أن معاملة المدير لهم فيها نوع من الظلم و-الحقرة-والتكبر، مما ولد لديهم الشعور بالظلم والتهميش وعدم الاهتمام وأنهم يفضلون اللجوء إلى رئيس المصلحة أكثر من المدير.

الجدول رقم 66: يوضح مدى مناقشة المدير لمضامين القرارات الخاصة بالعمل يساهم في تعزيز ثقة الممرضين بقدراتهم.

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 5,42	13	% 10,41	25	% 15,83	38	م ش د
% 6,24	15	% 11,26	27	% 17,50	42	م. مؤهل
% 6,25	15	% 11,66	28	% 17,91	43	م. متخصص
% 4,59	11	% 8,74	21	% 13,33	32	م. ممتاز
% 12,08	29	% 23,33	56	% 35,41	85	م.الصحة ع
% 34,59	83	% 65,41	157	% 100	240	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 66: أن أعلى نسبة من المبحوثين ممثلة بـ 65,41%

من المبحوثين وبواقع عددي قدره 157 مبحوث، ترى أن المدير يسمح لهم بمناقشة القرارات

التي أصدرتها إدارة المستشفى موزعين حسب الفئات المهنية كما مبين في الجدول أعلاه، فحسبهم في بعض الحالات يساهمون في توضيح بعض الانشغالات للمسؤولين خاصة ما تعلق بأخطاء أو ضرر قد ينتج عن تطبيق هذه القرارات، وهنا يستجيب لهم المسؤولون بإعطائهم فرص للنقاش، وتقديم توضيحات ووجهات نظرهم لكن هذا يتعلق ببعض القرارات المهنية فقط وليس كلها.

ومن خلال إجابات المبحوثين ومقابلتهم، فإن الفئة التي تتمتع بالخبرة والأقدمية تسهم بشكل كبير فيما يخص مناقشة أو معارضة مضامين القرارات الصادرة عن الإدارة.

في حين نجد أن نسبة 34,59 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 83 ممرض، ترى أن مناقشة القرارات من عدمها لن يشكل فارق، فجل القرارات ستطبق كون الإدارة لا تستمع ولا تناقش فالمرضى لا يحق لهم الاعتراض عليها بل من واجبهم التنفيذ فقط، وإن وقعت أخطاء فهم لا يتحملون نتائج تلك القرارات التي هم في الأصل قد اعترضوا عليها مسبقا.

وقد جاءت إجابات بعض المبحوثين أنه وبمجرد مناقشتهم لتلك القرارات أو الاعتراض عليها قد يجلب لهم مشاكل وصراعات مع الإدارة قد تصل إلى الخصم من الراتب أو تقديم استقسارات لهم، أو التضييق على بعضهم بحرمانهم من بعض الامتيازات.

جدول رقم 67: يوضح مدى شرح الرئيس المباشر أي قرار يخص وظيفة الممرض مما يجعله يؤديها بطريقة جيدة

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 6,67	16	% 9,16	22	% 15,83	38	م ش د
% 7,50	18	% 10	24	% 17,50	42	م. مؤهل
% 7,49	18	% 10,42	25	% 17,91	43	م. متخصص
% 5,84	14	% 7,49	18	% 13,33	32	م. ممتاز
% 14,99	36	% 20,42	49	% 35,41	85	م.الصحة ع
% 42,50	102	% 57,50	138	% 100	240	المجموع

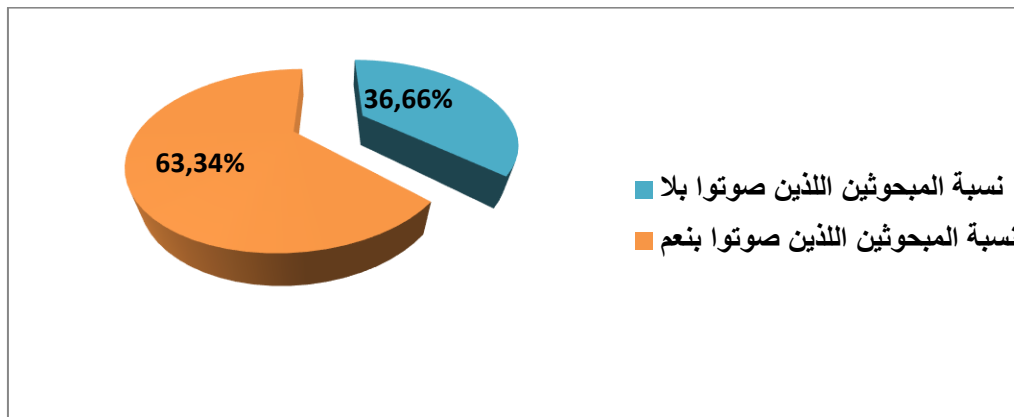
يتضح من خلال الجدول رقم 67 : أن نسبة 57,50 % من المبحوثين و بواقع عددي قدره 138 ممرض، والتي ترى أن الرئيس المباشر يشرح أي قرار يخص وظيفتهم و ذلك من خلال التوجيهات المتكررة التي تسهم في تنمية مهاراتهم ، و حسب رأيهم فإن هذه الشروحات و التوجيهات لا تعيق عملهم، بل بالعكس فهي تساعدهم على كسب خبرات إضافية، تقاديا للوقوع في الخطأ.

في حين نجد نسبة 42,50 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 102 ممرض تنفي شرح الرئيس المباشر لبعض القرارات التي تخص الوظيفة، وأنهم يتولون تنفيذ مهامهم بشكل روتيني وبحكم الخبرة التي يمتلكونها.

جدول رقم 68: يبين مدى اهتمام إدارة المستشفى بالتظلمات والانشغالات التي ترفع لها من قبل الممرضين يزيد من ولائهم لمؤسستهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	152	% 63,34
لا	88	% 36,66
المجموع	240	% 100

الشكل 19: يبين مدى اهتمام إدارة المستشفى بالتظلمات والانشغالات التي ترفع لها من قبل الممرضين يزيد من ولائهم لمؤسستهم



من خلال المعطيات الميدانية المبينة في الجدول 68، نلاحظ أن إدارة المستشفى تهتم بالتظلمات والانشغالات التي يرفعها الممرضون، مما يزيد في ولائهم لمؤسستهم.

ويظهر ذلك من خلال النسبة **63,34 %** وبواقع عددي قدره **152**، وهذا ما أكدته إجابات الممرضين.

في حين نجد أن نسبة **36,66 %** وبواقع عددي قدره **88** ممرض كانت إجاباتهم عكس ذلك حيث أكدوا أن الإدارة تركز فقط على الأداء، ولا تتدخل في مشكلات الصراعات بين الممرضين بل تسعى لحل المشكلات المتعلقة بالعمل مثل: اصلاح أعطاب الأجهزة ونقص التمويل، وتوفير العدد الكافي من الأطباء والممرضين من اجل السير الحسن للمستشفى

- ومن خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين أكدوا لنا بأن المشاكل الاجتماعية، ليست من اهتمامات الإدارة بل هناك مصلحة الشؤون الاجتماعية هي من تتكفل بهذا النوع من القضايا، وأن ودور الإدارة يقتصر على حل المشكلات المهنية فقط، بالإضافة إلى ذلك أكد لنا بعض رؤساء الأقسام أن جل المشاكل المهنية يتكفل بها الفرع النقابي الذي ينقلها بدوره إلى الإدارة التي تستمع بدورها إلى هذه الانشغالات وتسعى لحلها أو البت فيها، تجنبنا للاحتقان والتي تسوى في غالب الأحيان وديا.

جدول رقم 69: يبين تجنب المدير للتعليقات غير اللائقة عند التحدث مع الممرضين مما يكسبهم الثقة بأنفسهم

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 3,75	9	% 12,08	29	% 15,83	38	م ش د
% 4,17	10	% 13,33	32	% 17,50	42	م. مؤهل
% 3,75	9	% 14,16	34	% 17,91	43	م. متخصص
% 2,92	7	% 10,43	25	% 13,33	32	م. ممتاز
% 8,33	20	% 27,08	65	% 35,41	85	م. الصحة ع
% 22,92	55	% 77,08	185	% 100	240	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 69: والذي يبين مدى تجنب المدير للتعليقات غير اللائقة عند التحدث مع الممرضين مما يكسبهم الثقة بأنفسهم.

حيث أعربت نسبة 77,08 % من المبحوثين، وبواقع عددي قدره 185 ممرض أنهم يتلقون التعليمات من الإدارة بعيدا عن التهكم أو السخرية و قد أوعزوا ذلك إلى أسلوب ونمط القيادة السائد في المؤسسة الاستشفائية، وقد كانت إجابات المبحوثين أنهم يتحلون بقدر كبير من الطاعة واحترام القوانين والنظم والأوامر العليا، ويسعون إلى تنفيذها كل هذا من أجل تجنب التعليقات و تهكم الإدارة و التعليقات غير لائقة .

- في حين جاءت ونسبة 22,92 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 55 ممرض تؤكد على أن الممرضين يتلقون التعليمات والأوامر من طرف المدير بنوع من السخرية والتهكم مع بعض التعليقات غير لائقة.

وقد كانت نسبة الممرضين الجدد أوفر حضا لهذه التعليقات وهم يتقبلونها خوفا على مناصبهم أو تجنباً للاستفسارات أو العقوبات، وما سجلناه أن مثل هذه التعليقات والتهكمات من طرف المدير، لا يقدم الممرضون في نشأتها شكاوى، ويعتبرونها نوعاً من سلوك المدير الذي تعودوا عليه.

جدول رقم 70: يوضح مشاركة المسؤولين الممرضين أفرانهم وأحزانهم

ينمي لديهم روح الفريق

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	183	76,25 %
لا	57	23,15 %
المجموع	240	100 %

يتضح من خلال الجدول رقم 70 أن نسبة 76,25 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 183 ممرض ترى أن المسؤولين يشاركون الممرضين أفرانهم وأحزانهم، مما ينمي لديهم روح الفريق هذا ما يشعروهم بوجود اهتمام من قبل مسؤوليهم، فكلما وجدت العلاقات الإنسانية داخل محيط العمل أو خارجه كلما زاد الاستقرار، هذا ما عبروا عنه بأن قيمة المرء في فريقه فمشاركة المسؤولين واحتكاكهم بالممرضين في مختلف المناسبات بالنسبة لهم أقوى من التعويض المادي، وهو بمثابة حافز معنوي لهم لتنمية روح الفريق.

في المقابل نجد نسبة 23,15 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 57 ممرض، ترى أن مشاركة المسؤولين الممرضين أفرحهم وأحزانهم تكون خاضعة لعدة اعتبارات فهم يكيلون بمكيالين، حيث تتدخل فيه العلاقات الشخصية والمحسوبية مما يشعر بعض الممرضين - بالحقرة - والتهميش.

جدول رقم 71: يوضح حياد المسؤول في حسم المنازعات التي تحدث بين الممرضين ينمي ثقتهم فيه

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 5,42	13	% 10,41	25	% 15,83	38	م ش د
% 6,25	15	% 11,25	27	% 17,50	42	م. مؤهل
% 6,26	15	% 11,66	28	% 17,91	43	م. متخصص
% 4,59	11	% 8,75	21	% 13,33	32	م. ممتاز
% 12,48	30	% 22,93	55	% 35,41	85	م. الصحة ع
% 35	84	% 65	156	% 100	240	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 71: أن نسبة 65 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 165 ممرض صرحوا بأن الإدارة حيادية في حسم المنازعات بين العاملين، وأنها تخصص وقتا لحل

مشاكل العمال التي تنجم أساساً على قرارات أو تعليمات جديد، وقد يلجأ بعض الممرضين كما صرحوا لنا إلى التنظيمات النقابية لفض هذه النزاعات أو للتوسط بين الموظفين والإدارة.

في حين نجد أن نسبة 35 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 84 ممرض أكدوا أن الإدارة لا تهتم بشكاويهم وانشغالاتهم ولا تحملها محمل الجد ولا تكتفي بذلك بل تمارس نوعاً من التمييز بين الموظفين خاصة كلما صعدنا في السلم الوظيفي.

الجدول رقم 72: يوضح مدى مساءلة المدير الممرضين ومحاسبتهم في حالة الخطأ والتقصير مما ينمي لديهم روح المسؤولية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	191	79,58 %
لا	49	20,42 %
المجموع	240	100 %

من خلال الجدول رقم 72: نلاحظ أن نسبة 79,58 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 191 ممرض يرون أن المدير يعتمد أسلوب المساءلة والمحاسبة عن الخطأ والتقصير وهذا لضمان السير الحسن للعمل، وتتم هذه المساءلة من خلال وجهة نظر المشرفين، فالمدير حسب إجابات المبحوثين يتبنى أسلوب المسائلة للمشرفين أكثر من الممرضين لتحقيق الأهداف المسطرة أو عند ملاحظته انخفاض مستوى الأداء.

في حين نجد نسبة 20,42 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 49 ممرض عبروا أن المدير لا يعتمد أسلوب المساءلة والمحاسبة في حالة الخطأ والتقصير، بل فوض هذا الأمر للمشرفين ورؤساء المصالح لاتخاذ الإجراءات المناسبة، وأن المدير يقوم باستدعاء المعني في المقابلة شخصية عند حدوث مشكلة معينة أو خطأ مهني جسيم، وتتخذ العقوبة في حينها.

جدول رقم 73: يوضح مدى معالجة المدير المواقف التي يظهر فيها تدن في مستوى الأداء مما ينمي الرغبة لدى الممرضين في تحسينها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	199	82,91%
لا	41	17,09%
المجموع	240	100%

يتضح من خلال الجدول رقم 73 : أن نسبة 82,91 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 199 ممرض، أقرت بوجود نظام متابعة تعتمد الإدارة في معالجة المواقف التي يظهر فيها تدن في المستوى الأداء ، مما ينمي رغبة الممرضين في تحسينها .

- في المقابل نجد أن نسبة 17,09 % من المبحوثين و بواقع عددي يقدر ب 41 ممرض أجابت بغياب نظام معتمد للإدارة لمعالجة و تقييم أداء الممرضين، فعملية تقييم الأداء تعني بالضرورة حصول الإدارة على معلومات عن الممرضين العاملين في جميع الأقسام ، والهدف

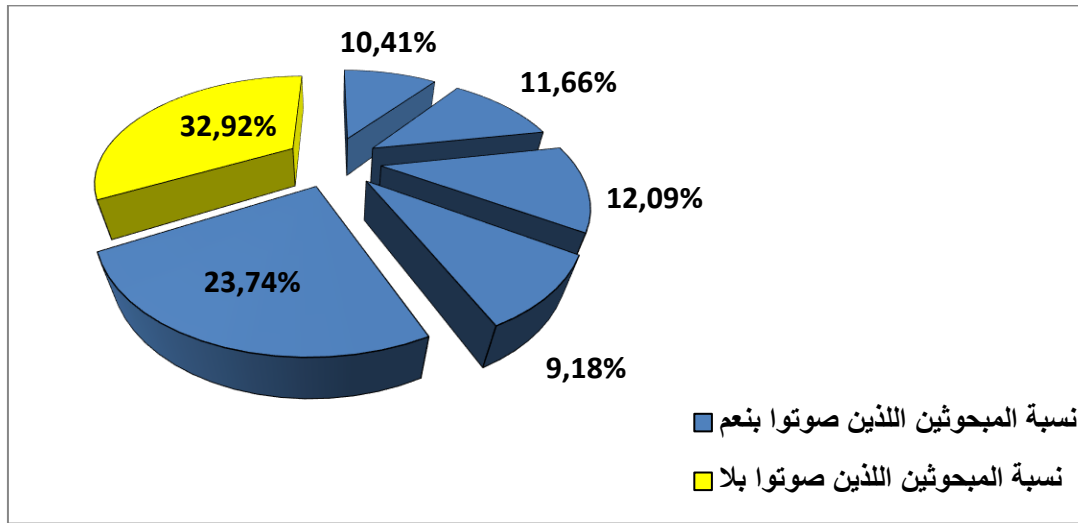
من وراء ذلك تحديد قدراتهم و كفاءاتهم و مدى التزامهم بمهامهم من أجل مساعدتهم على تعديل سلوكهم المهني.

جدول رقم 74: يمثل مدى تقييم البرامج التدريبية من خلال

قياس مستوى تحسين أداء الممرضين.

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 5,42	13	% 10,41	25	% 15,83	38	م ش د
% 5,84	14	% 11,66	28	% 17,50	42	م. مؤهل
% 5,82	14	% 12,09	29	% 17,91	43	م. متخصص
% 4,15	10	% 9,18	22	% 13,33	32	م. ممتاز
% 11,69	28	% 23,74	57	% 35,41	85	م.الصحة ع
% 32,92	79	% 67,08	161	% 100	240	المجموع

الشكل 20 : يمثل مدى تقييم البرامج التدريبية من خلال قياس مستوى تحسين أداء الممرضين



وفق لبيانات الجدول أعلاه فإن نسبة 67,08 % وبواقع عددي قدره 161، تبين مدى تجاوب وجهة نظرهم حول تقييم البرامج التدريبية من خلال قياس مستوى تحسين أداء الممرضين أي اعتماد الإدارة على نفس المعايير لتقييم الأداء من خلال ما يتلقونه في مركز التكوين شبه الطبي قبل التحاقهم بالوظيفة.

في حين نجد نسبة 32,92 % بواقع عددي قدره 79 مبحوث، ترى أن الإجراءات المتبعة في تقييم الأداء متحيزة، وهذا ما يؤكد إقرار معظم الممرضين بعدم وجود علاقة بين عمليات التدريب ومعايير تقييم الأداء، مما يخلق عدم الثقة بين الممرضين والإدارة.

جدول رقم 75: يبين تكون توجه إيجابي لدى الممرضين نحو العمل بعد عملية التدريب

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	186	77,50 %
لا	54	22,50 %
المجموع	240	100 %

يوضح لنا الجدول رقم 75: أن نسبة 77,50 % من المبحوثين و بواقع عددي قدره 186 ممرض، أجابوا بأن بعد عملية التدريب يتكون لديهم توجه إيجابي نحو العمل بجدية و مثابرة بالمؤسسة الاستشفائية ، ومن خلال تحليلنا لاستمارات المبحوثين جاءت إجاباتهم لتؤكد ضرورة اعتماد المؤسسة الاستشفائية لدورات تدريبية أثناء الخدمة، من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في ميدان التمريض،

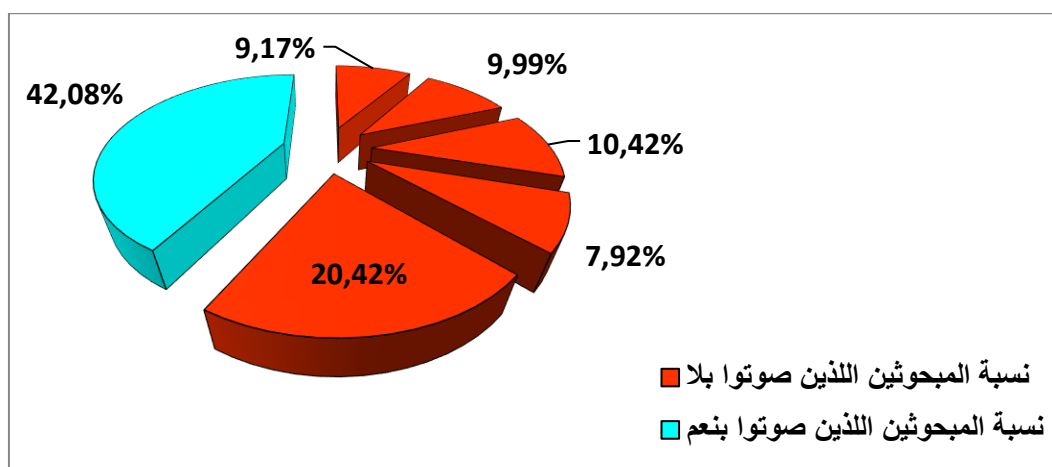
* في حين كانت إجابات المشرفين أن المؤسسة لا ترى مانعا من ذلك، ولكن لا توجد ميزانية للمستشفى خاصة بهذه التدريب ونأمل في استحداثها قريبا.

- كما نجد في المقابل أن نسبة 22,50 % من المبحوثين، وبواقع عددي قدره 54 ممرض نفوا وبشكل قاطع وجود عمليات أو دورات تدريبية بعد عملية التوظيف، على الرغم من تصريحهم أنهم في أمس حاجة إليها نظرا للتطورات الحاصلة يوميا في ميدان التمريض الذي يروونه مكملًا لعمل الطبيب.

جدول رقم 76: يبين ظروف العمل تدفع الممرضين إلى الأداء الجيدة.

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 9,17	22	% 6,66	16	% 15,83	38	م ش د
% 9,99	24	% 7,51	18	% 17,50	42	م. مؤهل
% 10,42	25	% 7,49	18	% 17,91	43	م. متخصص
% 7,92	19	% 5,42	13	% 13,33	32	م. ممتاز
% 20,42	49	% 14,99	36	% 35,41	85	م. الصحة ع
% 57,92	139	% 42,08	101	% 100	240	المجموع

الشكل 21: يبين ظروف العمل تدفع الممرضين إلى الأداء الجيدة



يبين الجدول رقم 76: أن نسبة 7,92 % وبواقع عددي 139 مبحوث أن الظروف عمل لا تشجعهم على الأداء الجيد سواء ما تعلق منها بالجوانب المادية (الوسائل) أو الجوانب المهنية (ظروف وبيئة العمل).

- في حين يرى 42,08 % وبواقع عددي 101 مبحوث أن ظروف العمل تساعدهم على الأداء الجيد لمهنتهم، وحسب رأيهم يقدمون خدمة إنسانية بالإضافة، إلى تعاونهم في حل المشاكل الخاصة بالعمل، ومساعدتهم لبعضهم البعض، أو التخفيف منها بالإضافة إلى تأكيد الذين أجابوا بـ لا أن الظروف الأمنية شبه منعدمة خاصة في قسم الإستعجلات.

وهذا ما أكدته لنا حتى رئيس هذه المصلحة، مما ينعكس سلباً على الممرض والمريض، ويعرقل السير الحسن لعملية التمريض، ووصل الحد إلى تعرضهم لشتى أنواع السب والشتم والإهانة، وهم يؤدون مهامهم بل وفي بعض الأحيان حتى إلى الاعتداء البدني.

جدول رقم 77: يوضح وجود هيكل تنظيمي مرن يسهل توزيع المعلومات على الممرضين مما يساعد على تحسين أدائهم

الاحتمالات				المبحوثين		
لا		نعم				
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الصفة
% 7,5	18	% 8,33	20	% 15,83	38	م ش د
% 8,34	20	% 9,18	22	% 17,50	42	م. مؤهل
% 8,34	20	% 9,57	23	% 17,91	43	م. متخصص
% 6,25	15	% 7,08	17	% 13,33	32	م. ممتاز
% 17,07	41	% 18,34	44	% 35,41	85	م. الصحة ع
% 47,5	114	% 52,25	126	%100	240	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 52,5 % وبواقع عددي 126 ممرض يرون أن مجمل الاتصالات داخل الأقسام هي عبارة عن مجموعة من الأوامر والتوضيحات والتعليمات الادارية، وتوجيهات نادرا ما تكون بطرق كتابية وفي أغلب الأحيان تتم بأسلوب شفوي.

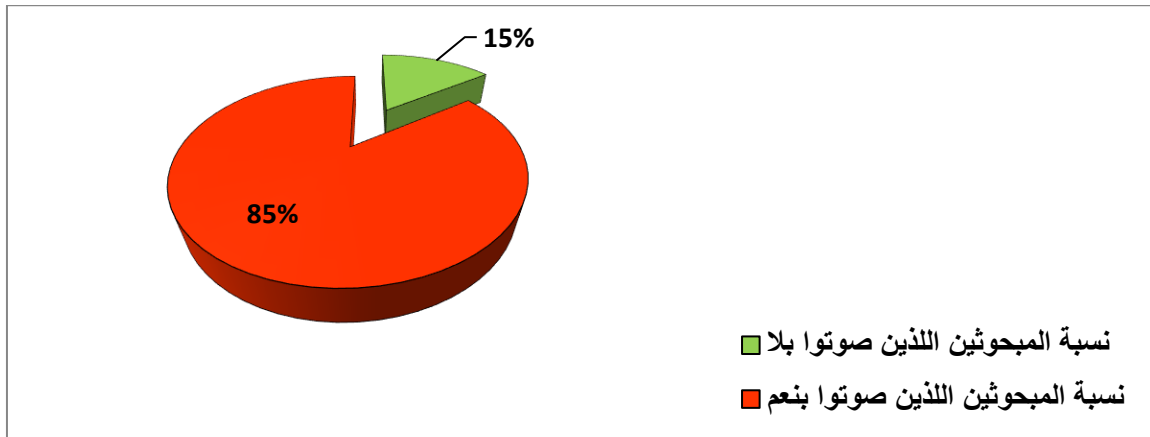
- في حين نجد نسبة 47,5 % وبواقع عددي قدره 114 مبحث أكدت على أن عملية الاتصال لا تستدعي الطرق الكتابية بل كل الأعمال في غالبيتها روتينية وقد يلجؤون إلى الاستعانة بالزملاء، ومن خلال المقابلات التي أجريناها أكدوا لنا رؤساء المصالح أنهم يعملون

على تسهيل عملية الاتصال وإيصال المعلومة، لأن هذا يساعد على تحسين الأداء ويتم ذلك من خلال إجراء اجتماعات طارئة أو تعليمات كتابية أو مقابلات.

جدول رقم 78: يوضح الشعور بالفخر والاعتزاز بوظيفة التمريض.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	204	85 %
لا	36	15 %
المجموع	240	100 %

الشكل 22: يوضح الشعور بالفخر والاعتزاز بوظيفة التمريض



يعتبر التمريض خدمة إنسانية لمساعدة الأفراد وليس سلعة مادية، وهو ما أكدته بيانات الجدول رقم 78 حيث جاءت نسبة 85 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 204 ممرض أن شعورهم بالفخر والاعتزاز، هو نتاج ما يقدمونه من خدمات للمرضى، وإدخالهم نوعاً من السعادة والسرور والفرحة عليهم وعلى أهاليهم رغم ما في المهنة من سلبيات.

حيث أكد لنا جل المبحوثين أن شعورهم بالعصبية والضيق من بعض المواقف المحرجة، سرعان ما يتحول إلى طاقة إيجابية بمجرد إنقاذ حياة مريض أو سرعة في تحقيق منفعة ترميضية، فتزداد الثقة بالنفس التي بدورها تنمي الشعور بالفخر والاعتزاز لديهم.

- كما جاءت بعض إجابات المبحوثين أن مهنة الممرض إنسانية وأن أجرها عند الله عز وجل عظيم، فإنقاذ حياة الناس من المهمات الإنسانية النبيلة قبل كل شيء، زرع الابتسامات على وجوه الآخرين، وأشعارهم بالراحة، ليعد من أسمى دواعي الفخر والاعتزاز بهذه المهنة.

في حين جاءت إجابات 15 % من المبحوثين وبواقع عددي قدره 36 ممرض لتتنفي شعورهم بالفخر والاعتزاز بوظيفتهم، وهذا لكثرة المهام والالتزامات المهنية والاجتماعية التي يتحملونها جراء وقوع أخطاء أو تقصير، وأنهم لم يجدوا بديلا عنها بل تعتبر مصدر رزقهم الوحيد.

• كذلك أكدت لنا هذه الفئة أن نظرة المجتمع لمهنة التمريض فيها نوع من الاحتقار والدونية

حيث يتم التركيز على السلبيات دون الايجابيات خاصة لدى فئة الممرضات، من حيث

الصعوبات والاستنزافات التي تلاقيهن أثناء المناوبات الليلية، أو التأخر في العودة إلى البيت

وهذا ما لا يحفزهم إلى الافتخار بهذه المهنة والاعتزاز بها.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة:

1. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

تمهيد:

بعد تبويب وتحليل نتائج الدراسة اعتمادا على البيانات الميدانية التي تم جمعها باستخدام الأساليب البحثية من ملاحظة، مقابلة، واستمارة بالإضافة إلى الاستعانة بالوثائق والسجلات، تم تفرغها في جداول بسيطة ومركبة، من خلال حساب التكرارات واستخراج النسب المئوية المحصل لكل فئة، لمعرفة إن كان هناك فروق بين متغيرات الدراسة أم لا؟ وإلى ماذا تعزى بالدرجة الأولى؟

وقد تمت مناقشة نتائج هذه الدراسة في ظل الفرضيات الجزئية، ثم الفرضية العامة، لنعرضها فيما يلي على ضوء هذه الفرضيات التي تم اقتراحها:

1-1. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

من خلال البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى والتي مفادها:

" للعدالة التوزيعية دور في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية "

حيث أظهرت مجموعة من النتائج والتحليلات الإحصائية أن:

77,50% من المبحوثين أكدوا أن الأجر الذي يتقاضونه لا يحفزهم على بذل الجهد في العمل وهو غير مناسب ولم يكن كافيا، كون المهام المسند إليهم كثيرة وخاصة أن المؤسسات الاستشفائية تسعى دوما لتوفير خدمات لسد طلبات المرض وهم كثيرة هذا ما جعلهم يلجؤون لعمل آخر في فترة الراحة في المؤسسات الاستشفائية الخاصة من أجل الحصول على مصدر دخل إضافي.

كما أكدت نسبة **56,25 %** من المبحوثين أن جدول عملهم مناسب مما يدفعهم للأداء الجيد فنظام المناوبة المعتمد من قبل إدارة المستشفى مناسب لفئة كبيرة من المرضى وهو العمل لمدة **24 ساعة** مقابل **48 ساعة** راحة.

❖ كما أثبتت البيانات الإحصائية المعبرة عن دور المكافآت في تنمية الرغبة على الأداء الجيد أن نسبة **67,50 %** من المبحوثين نفوا وجود أي نوع من المكافآت تعتمده المؤسسة، وأن منحة الأداء المهني (المردودية) هي الوحيدة التي يستفيدون منها بالإضافة إلى لراتب.

❖ في حين صرحت نسبة **65,84 %** من المبحوثين عدم تساوي رواتبهم مع رواتب الموظفين الآخرين في المؤسسات أخرى والذين يبذلون الجهد نفسه، وقد أوعزوا ذلك أن موظفي قطاع الوظيفة العمومية أجورهم كلها متقاربة ومتدنية على خلاف المؤسسات الاقتصادية على الرغم من حصولهم على نفس الشهادات التعليمية.

❖ كما بينت نتائج الدراسة أن نسبة **68,75 %** من المبحوثين أكدوا أن توزيع المسؤوليات الوظيفية يتم بصورة عادلة على المرضى، وقد أكدوا أن هذه العملية من مهام وصلاحيات الإدارة، الهدف منها تقديم خدمات للمرضى هذا ما ينمي رغبتهم في الأداء الفعال.

❖ مثلما أكد **57,09 %** من المبحوثين بأن عملية الترقية المتبعة في المؤسسة تتم بصورة غير عادلة وأوعزوا ذلك لعدم وجود نظام معتمد للترقية، وقد أكد المبحوثين أن هناك عوامل أخرى كالمحسوبية والمحاباة، والقرباة لها دور في ذلك، بينما عبرت فئة من المرضى وبنسبة **80,83 %** من المبحوثين أنهم لم يستفيدوا من الترقية خلال

تواجههم بالمؤسسة وهو ما يشعرهم بالإحباط، وعدم الرضا عن ممارسات الإدارة مما يؤثر بدوره على مردودهم الوظيفي وتطوير مهاراتهم.

❖ في حين أوضحت البيانات أن نسبة 77,08 % من المبحوثين والمتعلقة بمؤشر الحوافز المعنوية غير مناسبة تماما أو تكاد تكون منعدمة، ونظرا لكون هذا المؤشر يحفز الممرضين على تنمية معارفهم، فالمؤسسة الاستشفائية تهتم بإنجاز الأعمال والمهمات، وأي تقصير من الممرض في انجازها يتلقى عقوبات كتابية، أو شفوية ما يؤثر على مردود الممرضين ولا يسهم في تنمية معارفهم.

❖ كما أوضحت نتائج الجدول رقم (30) والخاصة بشكوى الممرضين من التأخير في الترقية أن نسبة 78,33 % من المبحوثين أكدوا على وجود تأخير في الترقية على الرغم من استقائهم للشروط القانونية المنصوص عليها في القانون الأساسي للمؤسسة، وقد أرجعوا ذلك حسب إجاباتهم لعدة عوامل واعتبارات غير مهنية كالمحسوبية والمحاباة، مما يخلق نوعا من انعدام الثقة بين الممرضين وإدارتهم ويشعرهم بعدم الإحساس بالعدالة مما يؤثر على مردودهم.

❖ كما أفادت نسبة 59,16 % من المبحوثين، وبمختلف فئاتهم أن نظام الحوافز الذي تعتمد المؤسسة الاستشفائية غير مناسب وغير كاف في مقابل المهام والخدمات التي يقدمها الممرضون، إذ يعتبرون ضعف وانخفاض الراتب وعدم حصولهم على حوافز مادية حتى وإن كانت شهادات تقديرية أو اعترافات من مسؤوليهم نظير ما يقدمونه من جهد، كانت سببا في تراجع عمليات الأداء وتنمية روح المبادرة لديهم.

❖ كما أثبتت التحليلات المبينة في الجدول رقم (32) أن نسبة 61,66 % من المبحوثين أنهم لا يستفيدون من الخدمات الاجتماعية، على الرغم من الإقطاعات الشهرية التي تطل رواتبهم، وهي لا تعبر عن طموحاتهم إذا ما قورنت بمؤسسات أخرى، وقد ذهب بعض المبحوثين من خلال إجاباتهم إلى اقتراح إلغائها، كون هذه الإستفادات غير عادلة، كما أن بعض المنح توزع بصورة خفية دون علم كل الموظفين بها (رحلات او سلفة.....).

❖ وقد أوضحت نتائج الجدول رقم (33) أن نسبة 62,50 % من المبحوثين أن التأمينات الصحية التي تعتمد عليها المؤسسة الاستشفائية غير محفزة لهم، نظرا لأن قيمة الاقتطاعات الشهرية للمرضيين مع ضعف رواتبهم ليست بمستوى التعويضات على المرض أو الحوادث التي يتعرضون لها، وقد أوعزوا ذلك إلى حساسية وظيفة الممرض كونه يتعامل مع المرض مباشرة، وهو ما يشعرهم بعدم عدالة التأمينات، مما لا ينمي لديهم روح الابتكار والتطوير.

❖ كما أوضحت بيانات الجدول رقم (18): أن نسبة 59,58 % من المبحوثين أكدت عدم تماشي البرامج التكوينية مع احتياجات الممرضين، حيث جاءت إجابات المبحوثين لتؤكد أن الفئات المستهدفة من عمليات التكوين هم رؤساء المصالح وفئتي ممرض ممتاز ومتخصص لارتباطاتهم المستمرة بكل جديد فيما يخص الأجهزة والوسائل الجديدة.

❖ في حين مثلت نسبة 62,08 % المبينة في الجدول رقم(22): أن توزيع الدورات التكوينية قد مست جميع الممرضين لفترة ما قبل التوظيف فقط بمعاهد التكوين الشبه طبي.

❖ كما أفادت نسبة 55,41 % من المبحوثين وبمختلف الفئات المهنية التي ينتمون إليها أنهم أقرروا بوجود تحسن بفضل عملية التكوين القبلي التي تلقونها، وأنهم ينظرون إليها كمكسب لتحقيق معارف ومهارات وسلوكيات، واكتساب طرق للعمل جديدة من أجل تقديم خدمات أفضل وهو ما بينته نتائج الجدول رقم (23).

❖ أما فيما يخص نتائج الجدول رقم (24) والذي يوضح علاقة التدريب بعملية الترقية في المؤسسة الاستشفائية فقد مثلت نسبة 50,42 % من المبحوثين، إن نظام التدريب ليست له أي علاقة بعملية الترقية، بل تتحكم فيها اعتبارات أخرى كالمحسوبية، المحابة والعلاقات الشخصية، مما أثر على أدائهم ومردودهم الوظيفي.

❖ في حين أوضحت بيانات الجدول رقم (25) أن نسبة 53,33 % من المبحوثين تتطلع لنظام تدريبي يخدم أهداف الممرضين وبالتالي أهداف المؤسسة الاستشفائية، كون التدريب الذي تلقونه في مراكز الشبه طبي غير كافية، نظرا للتطورات السريعة التي يشهدها قطاع الصحة، وهو ما أكدته نتائج الجدول (26) بنسبة 52,08 % من المبحوثين، أن التدريب الوحيد الذي تلقاه الممرضون قبل عملية التوظيف أما بعد ذلك فهي مجرد معارف ومهارات اكتسبوها بالخبرة والاحتكاك مع الزملاء.

❖ كما أكدت نسبة 85 % من المبحوثين بأن عمليات التخطيط التي تهدف المؤسسة الاستشفائية من خلالها لرسم استراتيجية لأهدافها، خاصة المتعلقة بزيادة دافعية الممرضين وتحفيزهم على تقديم خدمات أفضل شبه منعدمة وأن جل مهامهم ذات طابع روتيني ودوري.

❖ كما أفادت نسبة 79,59 % من أجمالي عينة الدراسة انعدام عقد المرؤوسين أو المشرفين لورشات أو اجتماعات دورية بين الوحدات، وقد أكدت إجابات المبحوثين رغبتهم الشديدة لمثل هذه الدورات من أجل تبادل الخبرات أو عند بروز مشاكل أو مستجدات مهنية تعيق السير الحسن للأعمال.

❖ في حين أوضحت بيانات الجدول رقم (16) والمتعلقة بمدى استخدام الوسائل التكنولوجية لتطوير مهارات الممرضين أن نسبة 50 % من المبحوثين أكدت على اعتماد الطرق والوسائل التقليدية في إنجاز الأعمال مع عدم إعطاء المكانة اللازمة لاستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة في مجال التمريض، واقتصار استعمالها في القاعات المخصصة للعمليات الجراحية.

❖ في حين أكدت نسبة 72,50 % من المبحوثين أنهم حريصون على استعمال الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل من أجل خلق بيئة مثالية تساعد الممرض على أداء عملية بكل راحة، وبعيد عن كل الضغوط كونهم يقدمون خدمات إنسانية رغم انعدام الوسائل المادية التي تساعد على ذلك.

❖ وقد أوضحت نسبة 52,08 % من المبحوثين أن إحساسهم بالأمن والاستقرار الوظيفي يحفزهم على أداء الجيد وهو ما بينته نتائج الجدول رقم (35)، حيث أكدوا أن هذا الاستقرار يتمثل في شعور الممرض بالاطمئنان على وظيفته وعمله ومستقبله المهني، على الرغم من وجود بعض العراقيل التي أثبتوها كغياب الأمن وما يعانيه ممرضو قسم الإستعجلات من سب وشتم وإهانات، وفي بعض الأحيان اعتداءات جسدية.

ومن خلال عرضنا لمناقشة وتحليل للمؤشرات التي تخص الفرضية الأولى توصلنا الى مجموعة من النتائج الجزئية وهي مبينة كمايلي:

❖ النتيجة الجزئية الأولى للفرضية الأولى:

من خلال تحليل بيانات الجداول: (8)، (10)، (32)، (33)، (35)، حول دور العدالة التوزيعية في تنمية رأس المال البشري، والمتمثلة في المؤشرات (الراتب، المكافآت، الخدمات الإجتماعية، التأمينات الصحية)، وهذا من أجل اختبار صحة الفرضية الأولى لهذه الدراسة، والتي مفادها: "للعادلة التوزيعية دور في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية" حيث نخلص إلى:

❖ بالنسبة للجدول رقم (8): بينت نسبة 77,5 % من أفراد العينة يرون أن الأجر الذي يتقاضونه لا يحفزهم على بذل المزيد من الجهد، فبحسبهم لا توجد عدالة وهناك ظلم واجحاف في توزيع الأجر.

❖ بالنسبة للجدول رقم (10): فقد تبين أن نسبة 67,5 % من المبحوثين نفوا وجود أي نوع من المكافآت التي تعتمد عليها المؤسسة الاستشفائية.

❖ بالنسبة للجدول رقم (12): فقد تبين أن نسبة 65,84 % من أفراد العينة يرون أن رواتبهم لا تتناسب مع رواتب الموظفين الآخرين في مؤسسات أخرى، والذين يبذلون الجهد نفسه على الرغم من أنهم يحملون نفس المؤهلات، والشهادات العلمية، مما يجعلهم في بحث عن وظيفة خارج دوام المناوبة تتوافق ومؤهلاتهم، هذا ما يشعرهم بأن هناك استغلال لطاقتهم وجهودهم، بالإضافة لعدم إحساسهم بالعدالة والإنصاف.

❖ بالنسبة للجدول رقم (32): تبين أن نسبة 61,66 % من أفراد العينة أن الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة، لا ترقى لمستوى تطلعات الممرضين، وذلك بسبب ارتفاع نسبة الاقتطاعات، في المقابل نجد غياب شبه كلي لمجموعة من الامتيازات، ودخول معايير أخرى كالمحسوبية والعلاقات الشخصية والجهوية في تحديد المستفيدين منها، مما يولد شعورا لدى الممرضين بغياب العدالة وعدم رضاهم عنها.

❖ بالنسبة للجدول رقم (35) فقد بينت نسبة 52,08 % من أفراد العينة، أن استقرارهم في العمل يشعرهم بالأمان وهذا بدوره يحفزهم على الأداء الجيد لمهامهم على الرغم من اعتراضهم على بعض السلوكيات من قبل المرضى أو الوافدين إلى المستشفى كالسب والشتم والإهانة، إلا أنهم لا يولونها اعتبارا كون مهمتهم إنسانية بحتة.

❖ ومن خلال المعطيات الإحصائية للجدول السابقة الذكر: يتضح غياب تحقق المؤشرات الجزئية لهذه الفرضية.

النتيجة الجزئية الثانية للفرضية الأولى:

ومن خلال تحليل بيانات الجداول الإحصائية: (14)، (15)، (21)، (30)، (31).

❖ فالنسبة للجدول رقم (14) فقد تبين أن نسبة 57,09 % من أفراد العينة، يرون بعدم وجود عدالة في نظام الترقية المعتمد بالمؤسسة الاستشفائية، حيث أوعزوا ذلك لاعتماد إدارة الموارد البشرية لمعايير أخرى غير أخلاقية، وغير مهنية كالمحسوبية والمحاباة والقرابة...، وجاءت تذاكرهم من عدم حيادية إنصافهم من طرف اللجنة المتساوية الأعضاء المنتخبة، وقالوا بأنها لا تخدم سوى مصالحها ومصالح زملائها، أما الفئة الأكثر تضرراً من إجراءات الترقية هم الممرضون ذوي الخبرة الكبيرة وغير حائزين على شهادات جامعية.

❖ أما بالنسبة للجدول رقم (15): والذي يوضح مدى تأثير التأخير في عملية الترقية على المردود الوظيفي للممرضين، فقد جاءت نسبة 80,83 % من أفراد العينة لتأكيد التأخير في عملية الترقية حيث عبر المبحوثين أنهم لم يستفيدوا من الترقية بصفة دورية ومنتظمة خلال تواجدهم بالمؤسسة، مما أشعرهم بالإحباط، مع عدم المبالاة بالعمل أو تعليمات إدارة وهذا ما حيرهم على ممارسة أعمالهم بنوع من الرتابة دون تقديم مجهودات إضافية.

❖ في حين بينت إحصائيات الجدول رقم (21): أن نسبة 77,08 % من المبحوثين أن نظام الحوافز المعتمد من طرف المؤسسة الاستشفائية، لا يرقى إلى تطلعات الممرضين وهي غير مناسبة تماماً وغير موضوعية، وغير عادلة مقارنة بما تقدمه المؤسسات الأخرى وتم إرجاع ذلك إلى غياب الثقافة التحفيزية للمؤسسة واعتبارها تكاليف ونفقات مضافة على ميزانية المؤسسة.

❖ كما أكدت نسبة 78,33 % المبينة في الجدول رقم (30)، أن جل الممرضين يشكون من تأخير في الترقية، وأقر المبحوثون بعدم وجود نظام للترقية بالرغم اطلاعهم على النظام الداخلي والقانون الأساسي للمؤسسة الاستشفائية حيث مس هذا التأخر من يتمون خبرة مهني أو بكفاءات أو شهادات جامعية، مما أنجر عنه تراجع عامل الثقة بين الموظف والإدارة يولد لديه الإحساس بعدم العدالة، وبالتالي انخفاض في مستوى الشعور بادراك العدالة التوزيعية.

❖ في حين أوضحت نسبة **59,16 %** المبينة في الجدول رقم (31) أن طبيعة الحوافز التي تعتمد عليها المؤسسة، لا تدفعهم لبذل جهود إضافية، أو زيادة في الأداء نظير ما يبذلونه أو يقدمونه من خدمات، وبالأخص في مؤسسة ذات طابع خدماتي إنساني، هذا بدوره يضعف نسبة الأداء العام الذي ينعكس سلباً على مردود وفعالية المؤسسة.

وقد عبر لنا بعض المبحوثين، أنه وبالإضافة إلى انخفاض الراتب وانعدام كلي لكل أنواع التحفيز ولا حتى شهادات تقدير، وهذا كله يشير إلى انعدام في المستوى عدالة توزيع الحوافز، ما يؤثر على تنمية راس المال البشري بالمؤسسة.

❖ ومن خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول: (14)، (15)، (12)، (30)، (31) وحسب المؤشرات السابقة الذكر: يتضح غياب تحققها.

➤ النتيجة الجزئية الثالثة للفرضية الأولى:

ومن خلال تحليل البيانات الإحصائية للجدول: (18)، (19)، (20)، (22)، (23)، (25)، (26)، (27)، (28)، (13)، (16).

❖ بالنسبة للجدول رقم (18): فقد تبين أن نسبة **59,58 %** من أفراد العينة كانت إجاباتهم بعدم تماشي البرامج التكوينية مع احتياجات المعرفية للمرضين، وأن اختيار الإدارة بعض الفئات لعمليات التدريب دون غيرها هو فقط عند اقتناء أجهزة أو وسائل جديدة لا غير كما يعزى ذلك في أغلب الأحيان لغياب ثقافة التكوين والتدريب لدى المؤسسات الاستشفائية في حين كانت إجابات بعض المبحوثين أن الدورات التدريبية لا يستفيد منها إلا أصحاب النفوذ والمحسوبية والقرابة.

❖ في حين جاءت نسبة **77,91 %** من المبحوثين لتؤكد الرغبة الشديدة من طرف الممرضين في اعتماد إدارة المستشفى لدورات تدريبية، كونها تكسبهم مهارات وخبرات إضافية تنعكس

على أدائهم وحل مشكلات العمل بالإيجاب، إضافة لكونها ترفع من مستوى ونوعية الخدمات التمريضية المقدمة، وأداء المؤسسة بشكل عام.

❖ ومن خلال الجدول رقم (20) يتضح لنا أن نسبة 79,59 % من أفراد العينة تنفي وجود

أي نوع لهذه الورشات أو تشكيل اجتماعات دورية بين مصالح المؤسسة، لدراسة المشاكل أو الصعوبات التي تعرقل السير الحسن ، أو تساهم في زيادة معارف ومهارات الممرضين.

❖ كما أوضحت نسبة 62,08 % من أفراد العينة أن الدورات التكوينية بعد عملية التوظيف

منعدمة ، أما بخصوص عدالة توزيع الدورات التكوينية لتنمية مهارات الممرضين فإنهم أكدوا من خلال إجاباتهم ،أن التكوين الذي تلقونه في مراكز شبه الطبي تم بصورة عادلة ولا يمكن أن يلتحق أي ممرض بمهنته إلا بعد إتمامه لعملية التكوين.

❖ أما بالنسبة للجدول رقم (23) والذي يحدد مدى شعور الممرضين بالتحسن بفضل عملية

التكوين، حيث عبرت نسبة 55,41 % من المبحوثين أن الأساليب والأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة بعيدة كل البعد عن كل ما هو حديث وعصري .

❖ كما جاءت نسبة 53,33 % من أفراد العينة والموضحة في الجدول (25) لتبين أن

استراتيجية المؤسسة في تبني نظام تدريبي يستجيب لتطلعات الممرضين غير كافية ،حسب ما ورد في اجابات المبحوثين على الرغم لما لها من أهمية في تغيير الممارسات المستقبلية للمنظمة، فمن خلالها يتم تحديد الأهداف على المدى البعيد والوقوف على نقاط القوة والضعف من أجل اتخاذ إجراءات وقرارات صحيحة، وبالتالي فإن نظام التدريب لا يستجيب لتطلعات و أهداف الممرضين.

❖ في حين أو ضحت نسبة 52,08 % من أفراد العينة أن التدريب الذي تلقونه قبل قيامهم بمهام جديدة لتحسين أدائهم، وهو التدريب والتكوين الذي تلقونه في مراكز الشبه الطبي وأن المؤسسة لم توفر لهم فرص أخرى لتلقي تدريب إضافي على الرغم من اعتباره من أهم السبل الأساسية لتكوين الممرضين من حيث الكم و النوع ، فهم في الوقت الحاضر استثمار في رأس المال البشري ،يزودهم بالمعلومات و المهارات اللازمة.

❖ كما أكدت نسبة 52,50 % من المبحوثين من خلال معطيات الجدول رقم (27) أن المؤسسة الاستشفائية لا تركز على تحديد مهام الممرضين حسب المعرفة والمهارة في توزيع المهام، واعتبروا ذلك من صلاحيات الإدارة ومن خلال إجابات المبحوثين تأكد لنا أنه لا توجد عدالة ومساواة في توزيع المهام، وهذا مرده إلى المحسوبية والقرباية والجهوية بالإضافة إلى غياب التنسيق مع الممرضين.

❖ أما بالنسبة للجدول رقم (28) والذي يوضح مدى امتلاك الممرضين للخبرة العالية في مجال الأعمال المخصصة لهم عبرت لنا بنسبة 71,25 % من أفراد العينة أن ما يمتلكونه من خبرة ليس نتيجة عمليات التدريب لكونها منعدمة و لكن من خلال المشاركة في أعمال معينة مع زملائهم القدامى بفعل عملية الاحتكاك، وأنه بمرور الوقت تتحول بعض المهمات إلى شكل روتيني يؤديه الممرض بفضل خبرته الخاصة ،كما أنهم طالبوا إدارة المستشفى وهذا من خلال المقابلة التي أجريت معهم أن تغير لهم الأقسام كل ست -06- أشهر وذلك لمزيد من اكتساب الخبرة كون بعضهم أصيب بالملل من طرف بقائه لمدة طويلة في قسم واحد.

❖ في حين بينت نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالجدول رقم (29) أن عمليات التخطيط تنمي قدرة الممرضين على تحسين مستوى أدائهم وهو ما أكدته نسبة 85 % من أفراد العينة كون هذه العملية تعد من أهم المداخل التي تساعد على النجاح والتغلب على المخاطر والصعوبات التي تعترض تحسين الأداء، وبالتالي على كفاءة المستشفيات فالمؤسسات التي لديها مفهوم واضح المعالم لعملية التخطيط لديها القدرة على تحقيق أهدافها ويمكنها من مراجعتها، وإعادة توجيهها بشكل صحيح.

❖ ولكن ما نلاحظه أن عمليات التخطيط في المستشفيات العمومية غير مدروس، حيث يغلب عليها قلة المعرفة وغياب الثقافة والروتين، ومثل هذه الممارسات تكون عواقبها سلبية للغاية على القطاع الصحي بشكل عام، وعلى أداء الممرضين بشكل خاص وبالتالي عدم اعداد وتكوين لرأس مال بشري فعال مؤهل.

• من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (13)، والذي بين مدى توزيع المسؤوليات الوظيفية بصورة عادلة على الممرضين أكدت نسبة 68,75 % من أفراد العينة، أنه لم تكن هناك عدالة في توزيع المهام على الممرضين، وقد أرجعوا ذلك إلى المحسوبية والقربة وهذا بدوره أثر على كفاءة الأداء وطمس للخبرة على حساب اعتبارات أخرى سبق ذكرها، مما ولد غياب التنسيق بين هيئة التمريض، وأن الذين يشرفون على توزيع المهام يملكون ما يؤهلهم لذلك.

❖ في حين بينت نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالجدول رقم (16) أن نسبة 50 % من أفراد العينة أكدوا عدم استخدامهم للوسائل التكنولوجية المتطورة ، مما أدى إلى عدم الكفاءة

و الفعالية في الأداء، وبالتالي انخفاض في نوعية الخدمات التي يقدم المستشفى ،وهذا ما يعكسه الواقع الصحي في هذه المؤسسات ، كما بينت نسبة 50 % من المبحوثين أنهم يستعملون الوسائل التكنولوجية الحديثة و هم فئة الممرضين في أقسام الجراحة التصوير بالأشعة والمخابر...

ومن خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول: (18)، (19)، (20)، (22) (23) (25)، (26)، (27)، (28)، (29)، (13)، (16).

وحسب المؤشرات السابقة الذكر: يتضح غياب تحققها.

ومما سبق ذكره، ومن خلال النتائج الجزئية المستخلصة يمكن القول بأن: كل إجابات المبحوثين وعلى معظم الأسئلة المتعلقة بالفرضية الأولى وبمؤشراتها: (الراتب-الحوافز-الترقيات- المكافآت-التدريب والتكوين) جاءت كلها في اتجاه قبول وتأكيد تحقيق هذه الفرضية والتي مفادها أن:

" للعدالة التوزيعية دور في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية"

وعليه وكإجابة على التساؤل الفرعي الأول يمكننا القول إنه بالفعل يمكن ل**بعد** العدالة التوزيعية أن يسهم في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية لفئة الممرضين وذلك من خلال توفير راتب مناسب واعتماد نظام لائق للحوافز والمكافآت، مع توفير مجموعة من الأنشطة المهنية اللازمة للممرضين، كالدورات التدريبية وتخصيص أو استحداث ميزانية مناسبة لذلك، بالإضافة الى ضرورة تعزيز المستشفيات بوسائل تكنولوجية حديثة لتسهيل عملية الأداء وتحسين الخدمات.

1-2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

من خلال عرضنا وتحليلنا للبيانات الميدانية المتعلقة بالفرضية الثانية التي مفادها: " للعدالة الإجرائية دور في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة الاستشفائية " حيث أظهرت مجموعة من النتائج والتحليلات الإحصائية أن :

❖ نسبة 50,41 % من أفراد العينة أن الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة الاستشفائية على هيئة التمريض تطبق بعدالة، وهذا مؤشر إيجابي يعود لوجود مستوى من الوعي لدى المسؤولين و حرصهم على أن جميع العمليات التنظيمية المتعلقة باتخاذ القرارات، واعتماد مجموعة من الإجراءات التقييمية والتنظيمية، وما ينتج عنها من وردود أفعال ، وسلوكيات لبعض الممرضين، هو نتيجة تلك الإجراءات الصارمة في اغلب الحالات، مما يحفزهم على الأداء الجيد تجنباً لكل أشكال العقوبة.

❖ كما أكدت نسبة 65,41 % من المبحوثين أن النتائج الكمية المتحصل عليها والخاصة بـ " تطبيق القرارات الإدارية على كل الممرضين بلا استثناء يدفعهم لبذل المزيد من الجهد في أدائهم " أن مركزية اتخاذ القرار، من خلال الاعتماد اللوائح والقرارات ،والتعليمات الإدارية هي الصفة الغالبة لمثل هذه الإجراءات مما لا يدعوا إلى مناقشتها أو الاعتراض عليها، و هو من الأساليب التي تعتمدها إدارة المستشفى لتحقيق أهدافها و المحافظة على التنظيم، وقد استحسن هذا الإجراء أغلبية الممرضين وكان لهم دافعا لبذل المزيد من الجهد.

❖ في حين أوضحت ما نسبة 56,66 % من أفراد العينة، أن القرارات التي تتخذها إدارة المستشفى تكون دوماً بعد جمع للمعلومات الكافية، واستشارة المرضى قبل اتخاذ أي قرار، ويرى الممرضون من خلال إجاباتهم أن هذا الأسلوب مجدي ويقضي على مختلف الصراعات، والعراقل بين الإدارة وهيئة التمريض.

❖ أما بالنسبة للجدول رقم (39) فقد جاءت نسبة 63,33 % من أفراد العينة لتؤكد تدخل الرئيس المباشر، أو المشرف على القسم بغرض توجيههم وإيجاد طرق وأساليب جديدة تؤدي إلى تنفيذ المهام بشكل أفضل، وكذا مساعدتهم على القيام بعملهم على أكمل وجه.

❖ في حين أوضحت نسبة 55,42 % من أفراد العينة عدم حرص المدير للاستماع للمقترحات الخاصة بالعمل، وهو ما يتناقض مع الأساليب الحديثة في التسيير الإداري حيث أثر هذا السلوك على عملية الأداء، وعلى روح الإبداع لدى المرضى، بالإضافة لشعورهم بعدم العدالة في معاملة المدير أو المشرف لهم.

❖ كذلك أوضحت النتائج الكمية المتحصل عليها من الجدول (41)، أن نسبة 59,59 % من أفراد العينة أن المدير لا يشرح لهم القرارات، ويقتصر في تعامله مع المشرفين أو رؤساء المصالح فقط، وذلك من خلال تعليمات وإرشادات تنظيمية اعتبرها الممرضون تحيزاً من طرف للمدير في معاملته لهم، وذلك خلال اهتمامه بفئة دون أخرى، مما يدفعهم إلى التصرف بطرق سلبية تجاه الإدارة، وتجاه مشرفيهم في بعض الأحوال، وتعد مثل هذه الممارسات إهمالاً، و-حقره- كما عبروا لنا هذا بدوره ولد لديهم

تدني في مستوى إحساسهم بعدالة الإجراءات المتخذة في حقهم، أو المعتمدة من طرف الإدارة العليا للمستشفى.

❖ في حين أكدت نسبة 54,17 % من المبحوثين أن المشرفين لا يسمحون للمرضيين بإبداء آراءهم حول القرارات التي يصدرونها، حيث عبر الممرضون من خلال إجاباتهم أن الاقتراحات والآراء التي يقدمونها، بالإضافة لطرحهم لبعض المشاكل التي تعترض سير العمل، لا تلقى استجابة من طرف المشرفين، هذا ما جعلهم يشعرون بعدم اهتمام المشرفين بهم، بل و إلزامهم بتطبيق التعليمات وتنفيذها، من اجل مصلحة المؤسسة .

❖ كما أفادت ما نسبة 65,42 % من أفراد العينة، أن نتائج القرارات المتخذة بحق الممرضين غير عادلة، حيث عبروا عن وجهة نظرهم بتحيز القرارات الإدارية المتخذة في حقهم، كما أن وجود استثناءات لبعض زملائهم من ذوي العلاقات الشخصية مع المدير أو المشرف، مع وجود فئة لا يسري عليها تطبيق أي قرار، مما ينعكس على انخفاض مستوى العدالة الإجرائية عند مؤشر اتخاذها القرارات.

❖ كما أوضحت نتائج الجدول رقم (46)، والخاصة بمدى استخدام المدير إجراءات العقاب بدل الثواب، أكدت نسبة 77,50 % أن الممرضين يقرون بوجود إجراءات العقاب بدل إجراءات الثواب، وهو ما ينعكس سلبا على مستوى أدائهم، وقد تلجأ الإدارة لمثل هذه الإجراءات لتحقيق الانضباط في انجاز الأعمال، وفرض نوع من الالتزام المهني، لأن الخطأ معناه وفاة المريض، رغم ذلك فإن هذا الأمر لم يؤثر على سلوك

المرضى سلبا كما هو متوقع، إنما ساهم في ارتفاع نسبة الانضباط والجدية، بدلا من التهاون و اللامبالاة الذي يغلب على بعض المرضى في انجاز أعمالهم

كما أن هذا الإجراء ومن خلال إجابات المبحوثين أثر على مستوى إحساسهم بالعدالة لانعدام تطبيق إجراءات الثواب والتحفيز لمن يستحقون ذلك، والاقتصار فقط على إجراءات العقاب، فهم يرونه تصرفا غير عادل في حقهم، ولا ينمي لديهم روح المبادرة.

كما أكدت النتائج الكمية المتحصل عليها من إجابات المبحوثين والمبينة في الجدول رقم: (47)، ونسبة 57,51 % من أفراد العينة أن المدير لا يتخذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب، مما ولد لديهم بعض السلوكيات السلبية: (كالاتكالية، التأخر في إنجاز الأعمال، الخروج المبكر من العمل)، وهذا بسبب الغياب المستمر للمدير وعدم تحمله المسؤولية في بعض الأحيان.

❖ أما بالنسبة للجدول رقم (48) فقد أكدت نسبة 63,75 % من أفراد العينة، أن المدير، أو رؤساء المصالح يوجهون إنذارات شفوية أو كتابية في حالة تأخر المرضى القيام بمهامهم، أو إنجاز الأعمال في وقتها وهذا بدوره يحفزهم على محاولة إنجازها، و عدم تأخيرها لكنهم ومن خلال إجاباتهم، أكدوا أن هذا الحرص لا يمس جميع المرضى مما يشعرهم بعدم عدالة هذا الإجراء.

❖ ومن خلال الجدول رقم (60): يتضح أن نسبة 60 % من مجموع أفراد العينة أكدوا أن المدير غير حريص على متابعة المستجدات العلمية المتطورة الخاصة بمهنة التمريض، بغرض الارتقاء بهم أكاديميا ومهنيا، وجاء ذلك من خلال إجاباتهم

واعترافاتهم بعدم علمهم بالمستجدات المهنية التي يغلب عليها الطابع العلمي والتقني واستعمال التكنولوجيا، مما يؤثر على عملية تمثيتهم مهنياً.

❖ أما النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد عينة البحث من خلال الجدول رقم (62) والمتعلقة بقيام المؤسسة الاستشفائية بإجراء فحوصات طبية وبصورة مستمرة للتأكد من سلامة عاملها من الأمراض وحمائيتهم، أكدت نسبة 52,50 % عدم اعتماد المستشفى لمثل هذه الفحوصات الدورية، وأنهم جد متذمرين وفي حاجة ماسة إليها حيث طالبوا بتغيير المصالح التي يرون أنها تشكل خطراً على حياتهم، كونهم يتعاملون مع الأوبئة أو الأمراض المتنقلة والمعدية مباشرة.

❖ أما بالنسبة للجدول رقم (44): يتضح أن نسبة 70,84 % من أفراد العينة نفوا وبنسبة عالية اهتمام المؤسسة الاستشفائية استقطاب خبراء في ميدان التمريض للرفع من مستوى الأداء، أكدوا أن مشرفيهم المباشرين أو زملائهم الأكثر منهم خبرة ومهارة هم من يتكفلون بترقيتهم مهنياً، وتزويدهم بالمعلومات النظرية والتطبيقية التي يحتاجونها.

❖ في حين جاءت نسبة 58,33 % من أفراد العينة، لتؤكد أن عملية التوظيف لا تتم بصورة عادلة، كما هو مبين من خلال الجدول رقم (50)، وقد أكدوا أن هذه العملية -التوظيف- تتدخل فيها اعتبارات عديدة كالمحسوبية، والقرباة الجهوية، مما يؤثر على نوعية الخدمات المقدمة، أو استقطاب العنصر البشري الكفاء.

❖ كما يبرز الجدول رقم (51) أن نسبة 65 % من المبحوثين جاءت لتبين أن عملية التوظيف بالمؤسسة الاستشفائية لا تشترط الكفاءة، بل تركز على استقاء شروط

التوظيف المنصوص عليها قانونا، والتي لا تخلوا بدورها من اعتبارات كالمحسوبية والجهوية كما أكد لنا المبحوثين أنهم اطلعوا على إعلانات التوظيف من خلال الجرائد والوكالة الوطنية لتشغيل الشباب.

❖ في حين أوضحت ما نسبته 65,84 % من أفراد العينة عدم اعتماد المؤسسة الاستشفائية على معايير دقيقة وفعالة في اختيار الممرضين المؤهلين للوظيفة، و هذا ما بينته النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (52) حيث أن هذه عملية خاضعة لسلطة المدير، وقد تتغير بتغير المدير.

❖ أما بالنسبة للجدول رقم (57) فقد أكدت ما بنسبته 72,09 % من المبحوثين، أن الممرضين لا يتلقون مدحا أو تشجيعا من رؤسائهم عند قيامهم بعمل يستحق ذلك، وهو ما يشعرهم بالإحباط و تراجع الروح المعنوية لديهم، وعدم تحفيزهم لبذل مجهودات إضافية .

❖ في حين أوضحت ما نسبة 61,25 % من أفراد العينة كما هو مبين في الجدول رقم (45) أن المدير لا يعتمد رسم خطط للعمل المطلوب استعدادا لكل عام، وقد أكد لنا المبحوثون أن كل الإجراءات تتم بشكل روتيني، وهي تقتصر فقط على عمليات التوظيف و تزويد المستشفى ببعض المعدات والأجهزة، أو إعادة إصلاحها.

❖ كذلك أوضحت النتائج الكمية المتحصل عليها من خلال الجدول رقم:(49) أن نسبة 52,50% من أفراد العينة، أكدت أن إدارة المستشفى، وعلى رأسها المدير لا تهتم بعمليتي التخطيط والتدريب وهذا ما أثر سلبا على مردود الممرضين في تنمية مهاراتهم

خاصة الجدد منهم وقد أوعزوا ذلك لعدم وجود ثقافة داعمة لاستراتيجية التدريب في هذه المؤسسات أو عدم توفر مدربين ذوي كفاءة عالية، بالإضافة لانعدام وجود قوانين وأنظمة خاصة بالتدريب.

❖ أما نسبة **67,50 %** من أفراد العينة، فقد نفيت وبصفة نهائية وجود برامج تدريبية وتنموية لزيادة معارف ومهارات الممرضين أثناء الخدمة عدا تلك التي تلقونها خلال فترة التبرص كما هو مبين من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (53).

❖ أما بالنسبة للجدول رقم (54): والذي يوضح تحديد أهداف التدريب لتنمية مهارات الممرضين، فقد بينت ما نسبته **61,67 %** من أفراد العينة عدم تلقيهم لأي دورات تدريبية وأن الفئة المستهدفة لهذه العملية هم رؤساء الأقسام وبعض أصناف الممرضين من أصحاب الاختصاص أو المؤهل العلمي (م. ممتاز أو م. متخصص)، وفي غالب الأحيان عند إحضار وسائل ومعدات أو أجهزة جديدة.

❖ كذلك أوضحت النتائج الكمية المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (55) أن نسبة **59,59 %** من أفراد العينة أنهم لم يستفيدوا من دورات تدريبية لتنمية مهاراتهم ، على الرغم من أهميتها في تقديم خدمات ، وتحقيق كفاءة و فعالية عالية .

❖ في حين أضحت نسبة **71,66 %** والمبينة من خلال الجدول رقم (56)، أن إدارة المستشفى لا تركز على عملية تطوير وتعليم الممرضين لإكسابهم مهارات جديدة ومتنوعة، سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة من خلال تنظيم ورشات عمل، أو التكوين الخارجي وهو ما يحد من تطلعاتهم المستقبلية خاصة في عملية الترقية سواء الافقية أو العمودية.

❖ أما بالنسبة للجدول رقم (58) فقد أكدت نسبة 68,34 % من أفراد العينة أن المؤسسة

لا تعتمد على مدربين أكفاء لتحسين مستوى الأداء، وقد بين لنا المبحوثون من خلال إجاباتهم أنهم لا يخضعون لأي نوع من التدريب أو التكوين لكن المشرفون هم من يقوم بهذا الدور لتسهيل انجاز بعض المهمات المستعصية عليهم، بتوجيههم أو إرشادهم من أجل إكسابهم معارف ومهارات جديدة.

❖ ومن خلال بيانات الجدول رقم (59): يتضح أن نسبة 60,84 % من أفراد العينة قد

أكدت لنا أن إدارة المستشفى لا تتابع أساليب العمل الجديدة التي تم التدريب، عليها كونها تقتصر على بعض المشرفين أو أصناف معينة لبعض اختصاصات التمريض

❖ ومن خلال إجابات المبحوثين المتحصل عليها من الجدول رقم (61) أكدت نسبة

62,92 % عدم حرص المدير على نشر ثقافة التعاون بين الممرضين من أجل

تطوير الخدمات التمريضية، وقد تبين ذلك من خلال انعدام ورشات بين الأقسام أو عقد اجتماعات دورية للمصالح بهدف تذليل الصعوبات و حل المشاكل و العراقيل التي تعترضهم و هو ما ينعكس سلبا على تطوير المعرفي للممرضين .

النتيجة الجزئية الأولى للفرضية الثانية:

من خلال المعطيات الكمية المتحصل عليها من تحليل البيانات المتعلقة بالجداول: (36)، (37)، (39)، (40)، (41)، (42)، (43)، (46)، (48)، (62) وحسب مؤشر عدالة الإجراءات والقرارات السابقة الذكر تبين أن:

❖ نسبة 50,41% من أفراد العينة يرون أن الإجراءات الإدارية تطبق عليهم بصفة عادلة،

ما يعتبر مؤشر إيجابي

❖ وأكدت نسبة 65,41% من أفراد العينة أن القرارات الإدارية تطبق عليهم جميعا وبلا استثناء.

❖ في حين أوضحت نسبة 56.66% من أفراد العينة أن القرارات التي تتخذها إدارة المستشفى تكون دوما بعد جمع المعلومات.

❖ كما جاءت نسبة 63,33% من أفراد العينة لتبين أن الرئيس المباشر أو المشرف على القسم يتدخل دوما وبطرق مختلفة.

❖ كما أفادت ما بنسبة 65,42% من أفراد العينة أن نتائج القرارات المتخذة في حق الممرضين غير عادلة

❖ في حين أوضحت ما نسبته 77.50% أن إجراءات العقاب تتخذ دوما ولا أثر لإجراءات الثواب أو التحفيز .

❖ كما أكدت ما نسبة 63,75% من أفراد العينة لتؤكد عدم عدالة الإجراء في حالة تأخر بعض الممرضين في إنجاز الأعمال في وقتها.

❖ في حين جاءت ما نسبته 57.51% من أفراد العينة لتؤكد ان المدير لا يتخذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب، مما ينعكس سلبا على عملية الأداء.

❖ كما أكدت نسبة 60% عدم حرص المدير على متابعة المستجدات العلمية والمتطورة الخاصة بمهنة التمريض

❖ كما بين ما نسبته **52,50 %** عدم اعتماد المستشفى لفحوصات دورية للتأكد من سلامة عاملها من الأمراض وحمايتهم

وعليه وإجابة على هذه المؤشرات والمتعلقة بالفرضية الثانية نستطيع القول أنها غير محققة.

❖ النتيجة الجزئية الثانية للفرضية الثانية:

انطلاقاً من تحليل ومناقشة وتفسير البيانات من خلال المعطيات الكمية المتحصل عليها من الجداول: **(44)**، **(50)**، **(51)**، **(52)**، **(57)**.

حيث تم اختبار هذه الفرضية من خلال مجموعة من المؤشرات التابعة لهذا البعد ممثلة في:

❖ استقطاب خبرات في ميدان التمريض عملية التوظيف والكفاءة

❖ القرارات التي تتخذها الإدارة

❖ تلقي الممرضين للمدح والتشجيع

تبين أن:

❖ نسبة **70,84 %** من أفراد العينة نفوا وبنسبة عالية اهتمام المؤسسة باستقطاب خبرات

في ميدان التمريض للرفع من مستوى الأداء، وهو ما ينعكس سلباً على أداء الممرضين

❖ كما أكدت نسبة **58,33 %** من أفراد العينة أن عملية التوظيف لالتحاق بمهنة

التمريض لا تتم بصورة عادلة، بل تتدخل فيه اعتبارات أخرى كالجھوية والمحسوبية

أو القرابة.

❖ كما أبرزت نسبة **65 %** من المبحوثين، أن المؤسسة الاستشفائية لا تشترط الكفاءة

عند عملية استقطاب الموظفين الجدد، بل تركز فقط على توفر الشروط المنصوص

عليها قانوناً .

- ❖ أما ما نسبته **72,09 %** من أفراد العينة ، فقد أكدوا لنا أنهم لا يتلقون مدحا أو تشجيعا من مرؤوسيهـم عند قيامهم بإنجاز أعمال تستحق ذلك ،وهو ما يؤثر على الروح المعنوية لديهم ، ولا يحفزهم على بذل مجهودات إضافية.
- ❖ في حين جاءت نسبة **65,84 %** أن المؤسسة الاستشفائية لا تعتمد أية معايير دقيقة، أو فعالة في اختيار الممرضين المؤهلين للوظيفة، واعتبروا أن هذه الإجراءات خاضع لسلطة المدير وليس لأحد أن يتدخل فيه.
- وبناء على ما سبق ذكره، وكإجابة على المؤشرات المتعلقة بالفرضية الثانية يمكننا القول: أنهما غير محققة.

◀ النتيجة الجزئية الثالثة للفرضية الثانية:

من خلال تحليل البيانات الكمية المتحصل عليها من الجداول: (45)، (49)، (53)، (54)، (55)، (56)، (58)، (59)، (61).

وحسب مؤشرات عمليات التخطيط والتدريب والتعليم تبين ما يلي أن:

❖ ما نسبة 61,25 % من أفراد العينة يرون أن المدير لا يعتمد رسم أي خطط للعمل المطلوب استعداد لكل عام وقد أكد لنا المبحوثون من خلال إجاباتهم أن كل الأعمال و الإجراءات تتم بشكل روتيني، وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض في نوعية الخدمات التي يقدمها المستشفى.

❖ كذلك أوضحت نسبة 52,50 % من أفراد العينة أن إدارة المستشفى و على رأسها المدير لا تهتم بعمليتي التخطيط أو التدريب وهو ما أثر سلبا على مردودهم، وعلى تنمية مهاراتهم خاصة الجدد منها .

❖ في حين أوضحت نسبة 57,50 % من أفراد العينة عدم وجود أي برامج تدريبية وتنمية لزيادة معارف ومهارات الممرضين أثناء الخدمة، للتغلب على المخاطر والصعوبات المهنية التي تعترضهم في محيط العمل.

❖ أما نسبة 61,67 % من أفراد العينة فقد أكدت عدم تلقيهم أي دورات تدريبية منذ تم توظيفهم بالمؤسسة، وهو ما أثر على مواكبتهم للتطورات الحاصلة في ميدان التمريض، وبالتالي على كفاءة أدائهم وتنمية معارفهم.

❖ كذلك أوضحت نسبة 68,34 % من أفراد العينة أن المؤسسة لا تعتمد على مدربين أكفاء لتحسين مستوى الأداء، أو تزويد الممرضين بمعارف ومهارات جديدة و إكسابهم خبرات أخرى .

❖ ومن خلال ما وضحته نسبة 60,84 % أكد لنا المبحوثون من خلال إجاباتهم أن إدارة المستشفى لا تتابع أساليب العمل الجديدة التي تم التدريب عليها ، وأن هذه المهمة من اختصاص المشرفين أو بعض أصناف الممرضين ، حيث نلاحظ انعدام ثقافة داعمة لاستراتيجية التدريب في هذه المؤسسات.

❖ كما أبرزت ما نسبة 62,92 % عدم حرص المدير على نشر ثقافة التعامل بين الممرضين، وتبين ذلك من خلال انعدام ورشات عمل أو تنسيق بين الأقسام، أو عقد لاجتماعات دورية بين مصالح المستشفى من أجل تذليل الصعوبات، وحل المشاكل والعراقيل التي تعترضهم من أجل اختيار الإجراءات الصحيحة والمناسبة لتنفيذ الأعمال وإنجاز المهام.

وما يمكن استخلاصه من خلال ما سبق نستطيع القول أن المؤشرات المتعلقة بهذه النتيجة الجزئية للفرضية الثانية غير محققة.

■ ومن خلال النتائج المتحصل عليها، والتي تم تبويبها حسب مجموعة من المؤشرات، يمكن القول بأن إجابات وردود المبحوثين على أغلب الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثانية جاءت كلها لتؤكد صدقها الامبريقي أي أن توفر وتحقق بعد العدالة الإجرائية يساهم في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية.

1-3. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

من خلال تحليل وعرض البيانات الميدانية المتعلقة بالفرضية الثالثة التي مفادها: "للعادلة التعاملية دور في تنمية الرأس المال البشري بالمؤسسة الاستشفائية" والتي عكست جملة من النتائج والتحليلات الإحصائية، نحاول أن نبين من خلالها مدى الارتباطات القائمة بين المتغيرات المتضمنة لهذه الفرضية حيث أكدت:

ما نسبته 51,25 % من أفراد العينة أن معاملة المدير للمرضين ليست بالقدر من المساواة و الاحترام، وقد عبر لنا بعض المبحوثين من خلال إجاباتهم أن المدير لا يلقي عليهم حتى التحية ، وجميع التعاملات معه عبارة عن أوامر وتعليمات، مما يشعرهم بنوع من الإحباط وعدم الارتياح وهذا بدوره ينعكس سلبا على تنمية الرغبة لديهم في أداء أفضل لمهامهم.

❖ ومن خلال النتائج الوارد في الجدول رقم (64)، أكد لنا المبحوثون ونسبة 78,33 %

مفردة أن المدير والرئيس المباشر لهم يعاملهم بطريقة تحفظ كرامتهم، وهذا بدوه يبين الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وأن جو العمل يغلب عليه طابع الاحترام المتبادل، وهذا مؤشر إيجابي للشعور بالرضا، والارتياح وينعكس ايجابا على الأداء الجيد والفعال.

❖ كما أكد 65,41 % من أفراد العينة، أنهم يعاملون باحترام داخل المؤسسة الاستشفائية

في حالة اتخاذهم القرارات دون استشارة مشرفيهم، ويعتبر هذا مؤشر إيجابي كذلك يشعر الممرضين بالارتياح والاستقرار، ويكسبهم ثقة بأنفسهم وينمي بدوره قدرتهم على التركيز وتحقيق انسجام.

❖ مثلما أكد 79,58 % من أفراد العينة، كما هو مبين في الجدول (78)، أن المدير يعتمد

أسلوب المساءلة والمحاسبة عن الخطأ أو التقصير، حيث أكد لنا بعض المبحوثين عند

مقابلتهم أن هذا الأسلوب لا يمكن تعميمه على جميع المرضى، فهناك من الزملاء من هم فوق القانون (قراءة ومحابة) وهو ما ينعكس سلباً على مستوى الأداء ولا يحفزهم على روح المبادرة وتحمل المسؤولية.

❖ كما أوضحت نسبة **65,41 %** من أفراد العينة، أن المدير يسمح لهم بمناقشة القرارات الصادرة عن الإدارة، وهذا بدوره يساهم في تعزيز الثقة المتبادلة بينهم وبين المشرفين، كما يقدمون وجهات نظرهم فيما يتعلق ببعض القرارات فقط وليست كلها، وهنا تبرز طبيعة القائد أنه غير مستبد برأيه.

❖ وكذلك أوضحت النتائج الكمية المتحصل عليها من الجدول رقم (67)، أن ما نسبة **57,50 %** أن المدير أو الرئيس المباشر يشرح أي قرار يخص الوظيفة، وذلك من خلال توجيهات أو إرشادات متكررة، تساهم في تنمية معارف و مهارات المرضى وقد عبروا لنا أن هذه التوجيهات لا تعيق عملهم بل تساعدهم على تفادي الوقوع في الخطأ أو التعرض للعقوبات.

❖ كما أوضحت نتائج الجدول (69) أن نسبة **77,08 %** من أفراد العينة يتلقون التعليمات والأوامر من الإدارة بعيداً عن كل أشكال التهكم والسخرية، وقد أوعزوا ذلك إلى أسلوب ونمط القيادة السائد في المؤسسة الاستشفائية، أي أن للعلاقات الإنسانية وطبيعة القيادة دور كبير في استقرار الموظفين .

❖ في حين أكدت نسبة **82,91 %** من أفراد العينة أن الإدارة تعتمد نظاماً لمتابعة ومعالجة المواقف التي يظهر فيها تدن في مستوى الأداء، مما ينمي رغبة المرضى في تحسينها.

❖ كما أفادت ما نسبة 67,08 % من أفراد العينة عدم وجود معيار لتقييم البرامج التدريبية، وأن الإدارة متحيزة في تطبيق بعض الإجراءات عند تقييمها لعمليات الأداء، حيث أكدوا لنا عدم وجود علاقة بين ما تلقوه في فترة التكوين، وبين معايير تقييم الأداء في المؤسسة الاستشفائية تولد عنه عدم الثقة بين الإدارة والممرضين.

❖ كذلك أوضحت النتائج المتحصل عليها من الجدول (68): أن نسبة 63,34 % من أفراد العينة أكدوا أن إدارة المستشفى تهتم بالنظلمات والانشغالات التي يرفعها الممرضون سواء بشكل مباشر أو عن طريق النقابة مما يزيد في ولائهم لمؤسستهم وقد أكدوا لنا من خلال المقابلات التي أجريناها معهم أن الإدارة تهتم بالمشاكل المهنية فقط ولا تراعي المشاكل الاجتماعية أو النفسية لموظفيها، وتعتبرها ليست من اهتماماتها.

❖ في حين أكدت نسبة 76,25 % من أفراد العينة أن المسؤولين والمشرفين يشاركون الممرضين أفرانهم و أحزانهم مما ينمي لديهم روح الفريق ،وقد عبر كثير من المبحوثين أن جل الخلافات بينهم وبين مشرفيهم يتم تجاوزها عند شعورهم بوجود اهتمام من قبل مسؤوليهم وأن احتكاكهم بالممرضين في مختلف المناسبات يعتبر حافزا لهم لتنمية الجانب المعنوي لديهم هو أقوى من التعويض المادي .

❖ كما اتضح من خلال الجدول رقم (71) أن ما نسبة 65 % مفردة من المبحوثين قد صرحوا بأن الإدارة حيادية في فظ النزاعات أو الخلافات بين الممرضين، كما جاءت إجابات المبحوثين لتبين أن جل هذه الخلافات والمشاكل المهنية تتبناها النقابة من خلال

مفاوضات مع الإدارة للبحث فيها، وغالبا ما تكون في صالح الممرضين تجنباً لكل أشكال الاحتقان في المؤسسة.

❖ كذلك أوضحت النتائج الكمية المتحصل عليها من الجدول (75) أن ما نسبة 77,50 %

من أفراد العينة، أنه وبعد عملية التدريب والتكوين التي تلقونها في مراكز الشبه طبي يتكون لديهم توجه إيجابي نحو العمل بجدية ومثابرة في المستشفى، كما عبروا لنا من خلال إجاباتهم عن رغبتهم الشديدة لمثل هذه الدورات التدريبية أثناء الخدمة.

❖ أما بالنسبة للجدول (76) فقد أكدت ما نسبة 57,92 % من أفراد العينة، أن ظروف

العمل لا تشجعهم على الأداء الجيد لمهنتهم، سواء ما تعلق بالجوانب المادية والتجهيزية (كانهدام الوسائل)، أو الجوانب المهنية (بيئة وظروف العمل)، خاصة ممرضو قسم الإستعجلات الذين أبدوا تذمراً شديداً جراء ما يعانونه من صعوبات من حيث كثرة الأعباء المهنية، وقلة عدد الممرضين في المصلحة بالإضافة لتلقيهم شتى أنواع السب والشتم وفي بعض الأحيان يصل الحد إلى اعتداءات بدنية مما أثر سلباً على عملية الأداء.

❖ كما أوضحت ما نسبة 57,92 % من أفراد العينة المبينة في الجدول رقم (77)، أن

معظم المبحوثين يرون أن أسلوب الاتصال داخل القسم الواحد بينهم وبين رؤوسهم يتم بأسلوب شفوي، أما ما تعلق بالتعليمات والإرشادات تكون في غالب الأحيان كتابية.

فنظام الإيصال المعتمد في المستشفى يمتاز بالمرونة بين مختلف المصالح، ويغلب عليه طابع التعليمات الكتابية والرسمية.

❖ في حين جاءت نسبة 85 % من أفراد العينة كما هو مبين في الجدول (78)، وبنسبة عالية جدا شعور الممرضين بالفخر والاعتزاز نتيجة ما يقدمونه من خدمات للمرضى وإدخالهم نوعا من السعادة والسرور عليهم وعلى ذويهم، وهم بذلك يقدمون خدمة إنسانية يريدون ثوابها من الله عز وجل.

❧ وفي مقابل ذلك وبعد إجراء بعض المقابلات كانت فئة من الممرضات على وجه الخصوص رافضات لهذه المهنة، كونها تجعل الممرضة ترافق المريض في كل الأحوال والظروف، فتكون عرضة لانكشاف المريض أمامها أثناء العمليات، أو عند الحقن، كما أنهم يتعرضون للإيذاء والتعنيف أحيانا من طرف بعض المواطنين المترددين على المستشفى، مما يشعرهم بالعزلة المهنية والشكوى الدائمة من سوء المعاملة التي يتلقونها خاصة في مصلحة الإستعجلات، بالإضافة إلى النبذ المجتمعي الذي يعانون منه خلال المناوبات الليلية، هي من الأسباب و العوامل التي تدفعهن - حسب رأيهن - للبحث عن فرص عمل أخرى في قطاعات أخرى، كلما سنحت الفرصة بذلك، وهي من الأسباب والعوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على عمليات التنمية للعنصر البشري بالمؤسسات الاستشفائية.

النتيجة الجزئية الأولى للفرضية الثالثة:

- ومن خلل المعطيات الكمية المتحصل عليها من تحليل البيانات الواردة بالجداول:
- (63)، (64)، (65) (72)، وحسب مؤشر معاملة المدير والمشرفين للمرضيين تبين:
- ❖ ما نسبة 51,25 % من أفراد العينة يرون أن معاملة المدير لهيئة التمريض ليست بنفس القدر من المساواة والاحترام بين جميع الزملاء، بل تقتصر فقط على الأوامر، والتعليمات مما ينعكس سلبا على تنمية رغبتهم في أداء أفضل.
 - ❖ كذلك ومن خلال نسبة 78,33 % أكد المبحوثون أن المشرفين عليهم يعاملون بطريقة تحفظ كرامتهم، وأن جو العمل يغلب عليه الطابع الاحترام المتبادل وهو مؤشر إيجابي لشعورهم بالرضا والارتياح ينعكس على أدائهم الفعال.
 - ❖ في حين أكدت نسبة 65,41 % من أفراد العينة أنهم يعاملون باحترام داخل المؤسسة الاستشفائية عند اتخاذهم لقرارات مهنية دون استشارة مشرفيهم، وهذا بدوره مؤشر إيجابي آخر يشعر الممرضين بالارتياح والاستقرار، ويكسبهم ثقة بقدراتهم وينمي لديهم الرغبة في التركيز والانسجام.
 - ❖ كما أكدت ما نسبة 79,58 % من أفراد العينة أن معاملة المدير لهم تعتمد أسلوب المساءلة والمحاسبة عند الخطأ والتقصي، في حين اعتبر بعض الممرضين أن هذا الأسلوب لا يمكن تعميمه على الجميع، أي هناك نوع من التحيز في بعض القرارات وهو ما ينعكس على مستوى الأداء ولا يحفزهم على روح المبادرة أو تحمل المسؤولية.
- * وما يمكن استخلاصه مما سبق ذكره وإجابة على مؤشر معاملة المدير والمشرفين للمرضيين، يمكننا القول إنه محقق، وهو ما يساهم في تنمية رأس المال البشري.

◀ النتيجة الجزئية الثانية للفرضية الثالثة:

من خلال المعطيات الكمية الموضحة ضمن الجداول: (66)، (67)، (69)، (73)، (74) والتي تفسر نوع القرارات المتخذة من طرف المدير، أو المشرفين على هيئة التمريض حيث:

- ❖ أوضحت ما نسبة 65,41 % من أفراد العينة، أن المدير يسمح لهم بمناقشة القرارات الصادرة عن الإدارة، وهذا بدوره يساهم وينمي تعزيز الثقة المتبادلة بينهم وبين مشرفيهم.
- ❖ أكدت نسبة 57,50 % من أفراد العينة أن المدير أن المدير أو الرئيس المباشر يشرح أي قرار يخص الوظيفة، مما يساهم في تنمية معارفهم ومهارات الممرضين.
- ❖ في حين جاءت نسبة 77,08 % من أفراد العينة لتلقيهم للتعليمات والأوامر من الإدارة، أو المشرفين بعيداً عن كل أشكال التهكم والسخرية أي أن عامل العلاقات الإنسانية أسهم وبدور كبير في استقرار الممرضين في وظائفهم.
- ❖ بينما أوضحت نسبة 82, 91 % من أفراد العينة أن الإدارة تعتمد نظاماً لمتابعة ومعالجة المواقف التي يظهر فيها تدن في مستوى الأداء، وهذا بدوره يعتبر حافزاً للممرضين من أجل تحسين مردودهم.

* وكإجابة على مؤشر القرارات المتخذة من طرف المدير والمشرفين على هيئة

التمريض بالمستشفى، يمكننا القول أنه محقق وهو ما يساهم في تنمية رأس المال البشري في هيئة التمريض بالمستشفى.

النتيجة الجزئية الثالثة للفرضية الثالثة:

انطلاقاً من المضامين الموضحة في الجداول: (68)، (70)، (71)، (75)، (76)، (77)، (78)

وحسب مؤشر مدى الاهتمام بالانشغالات الممرضين تبين أن:

❖ ما نسبة 63,34 % من أفراد العينة أكدوا أن إدارة المستشفى تهتم بالتظلمات

والانشغالات المهنية التي يرفعها الممرضون، وهذا ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم

وينمي لديهم و الولاء للمؤسسة.

❖ كذلك أوضحت نسبة 76,25 % من أفراد العينة، أن المشرفين يشاركون الممرضين

أفراحهم وأحزانهم، مما ينمي لديهم روح الفريق، وهو بمثابة حافز معنوي عوض التعويض

المادي.

❖ كما أوضحت نسبة 65 % من أفراد العينة أن الإدارة تمارس نوعاً من الحيادية في حالة

نشوء منازعات أو خلافات بين الممرضين ، خاصة المهنية منها مما ينمي لديهم الثقة

ويشعرهم بالارتياح في قرارات الإدارة .

❖ في حين أوضحت نسبة 77,50 % من أفراد العينة أنهم و بعد إتمام عمليات التدريب

والتكوين بمراكز الشبه الطبي يتكون لديهم توجه إيجابي نحو العمل بجدية.

❖ كما أوضحت ما نسبة 57,92 % من أفراد العينة أن أسلوب الاتصال المعتمد داخل

القسم أو المصلحة الواحدة بين الممرضين وممرضيتهم يتم بأسلوب شفوي و قلما يكون

كتابيا، فنظام الاتصال اذن بالمؤسسة يمتاز بنوع من المرونة في مختلف الاتجاهات، وهذا نظرا لطبيعة وخصوصية المهنة.

❖ في حين جاءت نسبة 85,00 % من أفراد العينة لتؤكد شعور الممرضين بالفخر والاعتزاز بمهنتهم، نتيجة ما يقدمونه من خدمات إنسانية للمرضى، وهذا بغض النظر عن رواتبهم أو طبيعة الحوافز التي يتلقونها، فشعورهم بالسعادة والارتياح يعتبر من اكبر المكاسب التي تنمي لديهم روح الإبداع و المبادرة.

وكإجابة على مؤشر مدى الاهتمام بانشغالات الممرضين داخل المؤسسة الاستشفائية يمكننا القول بتحقيق هذا المؤشر وهو ما يسهم في تنمية الرأس المال البشري لهيئة التمريض في المستشفى.

من خلال تحليل وتفسير النتائج المنتقة حول الفرضية الثالثة نصل إلى تأكيد صدقها الامبريقي فطبيعة المعاملة للمدير أو المشرفين لهيئة التمريض، لاقت قبولا و رضا من طرف المبحوثين و بنسب مقبولة إلى حد ما، كما أن القرارات المتخذة في حقهم و المتعلقة بالجانب المهني تصب دوما في صالح تنمية مهارات و زيادة معارف الممرضين، و تكسبهم نوعا من تحمل المسؤولية، وتنمي لديهم روح الفريق كما أن اهتمام الإدارة بجل انشغالات الممرضين وتقديم بعض الخدمات للممرضين تشجعهم على حب مهنتهم، وتشعرهم بالارتياح كونهم يقدمون خدمات إنسانية .

وانطلاقاً من تحقيق مؤشرات الفرضية الثالثة نستطيع القول أن الفرضية الثالثة محققة أي أن: للعدالة التعاملية دور في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية.

ثالثاً: النتيجة العامة للدراسة:

من خلال البرهنة على الصدق الامبريقي لفرضيات الدراسة، قمنا بتقديم تفسيرات وتحليلات لمعرفة دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية، وذلك باختيار أبعاد كل فرضية ومؤشراتها على حدى، ثم البحث عن العلاقة التي تربطهما ببعضها البعض.

❖ فمن خلال الفرضية الأولى التي مفادها " للعدالة التوزيعية دور في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة الاستشفائية" تبين لنا: أن مستوى تحقق هذا البعد كان بدرجة ضعيفة من وجهة نظر المبحوثين.

❖ أما بالنسبة للفرضية الثانية والمعنونة بـ" للعدالة الإجرائية دور في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة الاستشفائية" يمكن القول: أن أغلبية ردود المبحوثين على معظم فقراتها جاءت في اتجاه تحقيق وقبول هذه الفرضية

❖ كذلك جاء مستوى العدالة التنظيمية لدى فئة الممرضين في المؤسسة الاستشفائية لبعدها العدالة التعاملية، المتعلق بالفرضية الثالثة " للعدالة التعاملية دور في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة " بدرجة متوسطة.

لنلخص في الأخير لعدم وجود توافق بين أبعاد العدالة التنظيمية (توزيعية - إجرائية - تعاملية) وبين محددات أو عناصر تنمية العنصر البشري ممثلة في: - عمليات التخطيط، استراتيجيات التنمية، وأسلوب التوظيف والاستقطاب - في المؤسسة الاستشفائية، وعليه يمكننا القول أن تحقق هذه الابعاد سيسهم وبلا شك في الرفع من مستوى عمليات الأداء التمريضية بالمؤسسة الاستشفائية، وهو ما ينعكس على تقديم خدمات ذات جودة للمجتمع، والذي يدفعنا في الأخير لتأكيد الفرضية العامة أن:

✱ للعدالة التنظيمية دور في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المداخل النظرية:

نظراً لعدم وجود نظرية إدارية واحدة يمكن تطبيقها على كافة أنواع التنظيمات، من منطلق أن جل النظريات المعروفة في الإدارة والتنظيم وما تقوم عليه من مبادئ وأسس إدارية، قد نشأت في قطاع الصناعة والأعمال، كان الهدف منها الرفع من نسبة الإنتاج بالدرجة الأولى، فلا يمكن تطبيقها وملاءمتها للمؤسسات الخدماتية بنفس درجة تطبيقها على المؤسسات الصناعية الانتاجية، لذلك نلجأ لاستعمال مصطلح المقارنة النظرية.

ومن خلال ذلك سنحاول في هذا العنصر مناقشة ما توصلت إليه الدراسة الراهنة من نتائج، على ضوء ما جاءت به هذه النظريات والقيمة التي تم توظيفها والاستفادة منها، وهذا من أجل الربط بين النتائج والكيفية.

2-1. نموذج الإدارة العلمية:

ويقوم هذا النموذج على أربعة بادئ أساسية:

- تقييم المهام بدراستها وتحليلها علميا وعمليا، لكل جزئية من مهمة المراد تنفيذها
- الحرص على اختيار الموظفين من ذوي القدرات العالية للقيام بالمهام الموكلة إليهم.
- تدريب الموظفين وتقديم الحوافز لهم للقيام بالمهام، مع استعمال الطرق الملائمة لذلك.
- استعمال المبادئ العلمية في عمليات التخطيط والتكوين، لتسهيل مهمة الموظفين لتنفيذ أعمالهم.

يعتبر " تايلور " و " غلبرتر " من الرواد الأوائل لهذا النموذج، حيث يرى أنصار هذه النظرية أن عملية تنمية رأس المال البشري " للعاملين " تعتمد بصفة خاصة على تدريب الموظفين والحرص على تقديم حوافز مادية إضافية نظير ما يقدمونه من مجهود إضافي، وذلك للقيام بالمهام المسندة إليهم، كذلك ركزت هذه النظرية على مؤشر اختيار الموظفين من ذوي القدرات العالية للقيام بالمهام.

وهو عكس ما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة، حيث تبين أن عملية التوظيف أو الاستقطاب لا تخضع لأي شروط أو معايير قبلية، بل تغلب عليها معايير أخرى غير مهنية. أما فيما يخص استعمال المبادئ العلمية في عمليات التخطيط والتكوين لتسهيل مهمة الموظفين لتنفيذ أعمالهم، فقد تبين من خلال دراستنا أن المؤسسات الاستشفائية يغلب عليها الطابع الروتيني في إنجاز الأعمال، وأن عمليات التكوين التي يتلقاها الممرضين تكون قبل عمليات التوظيف فقط.

إن عدم فهم الدور الحقيقي لتكريس مبادئ العدالة التنظيمية ودورها في رأس المال البشري أدى إلى تراجع ونقص الدور الإيجابي الذي تقوم به المؤسسات الاستشفائية، للحد من المشكلات التي تواجه أو تعرقل السير الحسن لعملية الأداء في المؤسسة.

2-2. النموذج البيروقراطي:

يعتبر " فيبر " من الرواد الكلاسيكي للإدارة حيث طور هذا النموذج باعتقاده أكثر النماذج التنظيمية رشادة وكفاءة، ويرى أن المنظمات ذات الأداء الجيد تتصف بخمس خصائص:

- هرمية واضحة ومحددة للسلطة.
 - قواعد وإجراءات محددة لتنفيذ الأعمال.
 - تقسيم واضح للعمل على أساس التخصص.
 - قرارات رشيدة ومنزهة من الاعتبارات الشخصية والهوى.
 - يستند اختيار العاملين في التقدم والترقية في المهنة على أساس الكفاءة والجدارة.
- تعتبر هذه النظرية من أبرز الأفكار التي تركز على العلاقات داخل التنظيم - المستشفى -، بين العاملين أنفسهم أو بين العاملين والإدارة، وكما نعلم أن المؤسسة الاستشفائية تعتمد على مبادئ وقيم البيروقراطية.

فإنه من خلال موضوع الدراسة نلاحظ أن مبدأ هرمية السلطة وحدة القرار تكون دوما نابعة من مصدر واحد، وهو مدير المستشفى أو رئيس المصلحة، وذلك من خلال تعليمات ولوائح كتابية أو شفوية، الغاية منها تطبيق القواعد والإجراءات من أجل تنفيذ المهام المسندة للمرضين.

وهذا ما أكدته نتائج دراستنا على أن اختيار العاملين على أساس الكفاءة و المقدرة الذي يعتبر مبدأ هاما في المستشفيات، حيث يسهم بدور كبير في تنمية العنصر البشري، والرفع من قدرته على تقديم خدمات ذات جودة، جاء مخالفا لهذا البند، حيث تبين من خلال إجابات المبحوثين أن هناك معايير أخرى كالمحسوبية و المحاباة و القرابة هي التي تتحكم في نظام الترقية أو تقلد مناصب أعلى، هذا بدوره أدى إلى تراجع ونقص الدور الايجابي للمرضين، وفي المحافظة على بقاء الكفاءات واستمرارها للنهوض بالمؤسسات الاستشفائية، حيث سجلنا تسرب رهيب لكثير من المرضى وتوجههم نحو مراكز الصحة الجوارية، نظرا لقلّة المهام والمسؤوليات بها.

- كذلك يرى أنصار هذه النظرية أن اعتماد المستشفيات في تنظيم أنشطتها خاضع لمجموعة من المبادئ المعروفة مثل وحدة الأجر وتسلسل السلطة والتخصص وعمليات التنسيق والتحفيز.

ومن منطلق ما ذهب إليه أنصار هذه النظرية جاءت نتائج بحثنا مخالفة لهذه المبادئ، خاصة ما تعلق بجانب انجاز الأعمال فهو غير خاضع لعمليات التخصص المهني، بالإضافة إلى انعدام شبه كلي لكل أشكال التحفيز سواء منها المادية أو المعنوية، كما سجلنا عدم وجود لأي شكل من أشكال التنسيق بين المصالح أو تشكيل لورشات عمل، وهو ما يؤثر سلبا على تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة.

2-3. نظرية رأس المال البشري :

ركزت هذه النظرية على أهمية التعليم و التكوين، واعتبارهما من أهم عناصر الإنتاج، كما اعتبرت أن تحفيز العاملين لتحقيق الانجازات المرغوبة، وتحديد الظروف الملائمة التي تدفع الفرد إلى تقديم أفضل ما عنده من أهم عوامل تنمية العنصر البشري في المؤسسة، وهو ما ذهب إليه كل من "رولز" و "شولتز" و "بيكر" في أن النظام التعليمي أو التكويني بمختلف مؤسساته يعد عاملاً أساسياً في تحقيق عمليات التنمية للمورد البشري ، بالإضافة الى أن كل ما ينفق على هذين العنصرين سوف يعود بالفائدة على المؤسسة، كما اعتبروه بمثابة الاستثمار الحقيقي للعنصر البشري.

ومن خلال ما توصلت إليه دراستنا في بعض نتائجها أنه هناك عدم توافق بين مخرجات التعليم ووظيفة التمريض، على الرغم من وجود نسبة عالية من موظفي المؤسسات الاستشفائية لهم مستوى جامعي، ال أن هناك عدم الاستغلال الأمثل لهذه المدخلات المعرفية، أو تدريبها من أجل إكسابها معارف ومهارات جديدة.

كذلك تختلف نتائج دراستنا البحثية مع مبادئ هذه النظرية، كون أن التعليم والتكوين يقوم بإعداد كفاءة مؤهلة مهنيا من أجل المساهمة في تقديم خدمات صحية تمريضية ذات جودة، مع انعدام كلي لأي شكل من أنواع التحفيز سواء المادي، أو المعنوي مما أثر سلبا على عملية الأداء وبالتالي عدم إسهام المؤسسة الاستشفائية في تنمية رأس مالها البشري.

وما يمكن قوله في الأخير: أن الاهتمام السوسيولوجي بموضوع "دور العدالة التنظيمية

في تنمية رأس المال البشري" يجب أن يوضع من بين المواد العلمية الرئيسية في

الخطط و مناهج حقل الإدارة في جميع الجامعات والمعاهد، بل ومادة تدريبية هامة

للمدربين بصورة خاصة، ومختلف العاملين في المنظمات، فعلى اختلاف هذه المداخل النظرية، وتنوع أداء وأفكار أنصارها، بالإضافة إلى ما جاءت به من تحليلات و تفسيرات نلخص إلى أنها خدمت نتائج دراستنا ولو بصورة جزئية في مختلف جوانبها، إذ لا يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها بكفاءة ناجحة، وفعالية مستمرة دون إرساء لقواعد العدالة التنظيمية من أجل تنمية رأس مالها البشري .

خامسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى عرض مختلف الدراسات السابقة، وما توصلت إليه من نتائج، سنحاول فيما يلي أن نستعرض ما توصلت إليه دراستنا الحالية من نتائج والتي تتقاطع وتتشابه في جوانب منها، أو تختلف في أخرى مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وفي هذا السياق فقد توصلت الدراسة الراهنة إلى:

❖ بالنسبة لدراسة سامية ضيف أبو الندى بعنوان " تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة، والشعور بالعدالة التنظيمية "، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مدى التزامهم التنظيمي والوظيفي، وهو ما توصلت إليه الدراسة الراهنة من خلال دور المدير أو المشرف في إرساء قواعد العدالة التنظيمية خاصة ما تعلق ببعديها الإجرائي والتعاملي.

- كما اختلفت نتائج دراستنا الحالية مع هذه الدراسة حول متغيرات الراتب لكون هذا الأخير من أبرز المؤشرات التي تسهم في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة من خلال إجابات المبحوثين.

❖ وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة محمد عبد سعيد عليان والمعنونة بـ " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي على هيئة التمريض بالمستشفيات، حيث أبرزت نتائج دراستنا أن هناك التزام وظيفي لدى هيئة الممرضين يعزى لكونها إنسانية، وعدم ربط الجانب المهني بالمقابل المادي لأن الممرض هو الذي اختار هذه المهنة بغض النظر عن جانبها قيمة الراتب أو الحوافز.

❖ كما اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة " الطحیح محمد والمعنونة بـ: "حجم المنظمة وإدراك العاملين للعدالة التنظيمية"، خاصة ما تعلق ببعدي العدالة التعاملية والإجرائية، والتي توصلت إلى أن:

الزيادة في مشاركة اتخاذ القرارات الخاصة بالوظيفة داخل المؤسسة يؤدي إلى الرفع من معنويات هيئة التمريض، مما يسهم في زيادة الرضا عن العمل داخل المؤسسة وبالتالي زيادة الأداء.

❖ في حين اتفقت الدراسة الراهنة في بعض نتائجها مع دراسة المحارمة و المعنونة بـ: "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية بالعدالة التنظيمية"، حيث ركزت الدراسة على بعدي:

العدالة التوزيعية والتعاملية بشكل خاص في وجود مستوى متدن لدى الموظفين خاصة ما تعلق بشعورهم بالعدالة التنظيمية بشكل عام وبعادلة التوزيع بشكل خاص، وهذا ما توصلنا إليه من خلال بحثنا أن جل ممرضي المؤسسة الاستشفائية غير راضين على مستوى الاجور أو الحوافز التي يتلقونها.

- كما اتفقت أيضا مع هذه الدراسة فيما يخص العدالة التعاملية حيث هناك انعدام شبه كلي للمشاركة في اتخاذ القرارات، وأن جلها عبارة عن تعليمات كتابية أو شفوية للتنفيذ وفقط.

❖ وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة طبشي وهيبة بعنوان " الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في أن المؤسسات مازالت بعيدة عن ثقافة الاهتمام بالدور الهام الذي يلعبه المورد البشري في

نجاحها وضمن استمرارها، بالإضافة إلى عدم الاعتناء بالعنصر البشري وعدم إعطائه الأولوية في عمليات التكوين أو التدريب، وانعدام لكل شكل من أشكال التحفيز أو التشجيع، هذا بدوره لا ينمي رغبتهم في الأداء الجيد ويؤثر سلباً على أداء المؤسسة الاستشفائية.

❖ أما بالنسبة لدراسة " سماح صولح " بعنوان " أثر إدارة رأس المال البشري على الابتكار في مراكز البحث العلمي في الجزائر "

فقد اتفقت مع نتائج الجزئية لموضوع دراستنا خاصة مع تعلق بضرورة استقطاب أو توظيف أشخاص مناسبين، وإعطائهم الحق في المعرفة من خلال تزويدهم ببرامج ودورات تدريبية من أجل تبادل المعرفة وبالتالي تنمية رأس المال البشري للمؤسسة، وهذا ما توصلت إليه نتائج دراستنا في أن المؤسسات الاستشفائية لا تركز على وضع شروط ومعايير في عملية التوظيف عدا تلك التي تخص القوانين الوظيفية العمومية فقط.

❖ كما اتفقت دراستنا الحالية في إحدى نتائجها مع ما جاءت به دراسة " عاطف العدوان

وسحر سليمان " بعنوان : " رأس المال البشري و دوره في تحقيق الإبداع المنظمي "

حيث أبرزت نتائجها وجود علاقة ارتباطية بين رأس المال البشري ودرجة الأداء والابداع

المنظمي، وكذا توجه الإدارات في شركة التأمين إلى ضرورة الاهتمام برأس المال البشري

لما يترتب عليه من أهمية كبرى بالنسبة للمؤسسة، ثم يليه في المرتبة الثانية رأس المال

الهيكلية، وهذا ما يثبت بعض النتائج الجزئية التي توصلنا إليها من خلال بحثنا هذا

والمتمثلة في ضرورة الاهتمام بتنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية محل

الدراسة، لما له من دور فعال في تحسين عملية الأداء،

ومن بين عوامل التنمية ضرورة الاهتمام بعملية التعليم والتدريب لكونهما يساهمان بفعالية

في زيادة تكوين الأفراد العاملين وتنمية مهاراتهم للتقليل من الأخطاء.

❖ كما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة " schmiesng شميسنك " بعنوان " معرفة إدراك العاملين في الجامعة للعدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي " حيث بينت نتائج الدراسة أن هناك توجه إيجابي نحو إدراك بعدي العدالة الإجرائية و التعاملية، وهذا ما يخالف نتائج الدراسة التي توصلنا إليها فيما يخص بعد العدالة الإجرائية حيث لاحظنا من خلال إجابات المبحوثين وجود تحفيز في اتخاذ بعض القرارات، يعزى لبعض العوامل الشخصية كالقربة و المحسوبية، في حين اتفقت دراستنا مع هذه الدراسة فيما يتعلق ببعد العدالة التوزيعية حيث تبين أن هناك توجه سلبي لهذا البعد خاصة مؤشرات نظام الأجور، والحوافز والدورات التدريبية ، وكان لتأثير هذا البعد على رضا العاملين وتنميتهم معرفيا أكبر من تأثير عدالة الإجراءات المتبعة.

❖ أما دراسة "لي ، lee" بعنوان " معرفة أثر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لهم " حيث أسفرت عن مجموعة من النتائج أهمها:

▪ وجود توجه إيجابي لأثر العدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات على الإحساس بمبادئ العدالة التنظيمية، وهذا ما يتفق مع النتيجة الجزئية للفرضية الأولى، والثانية أن لعدالة التوزيع ممثلة في الأجر والحوافز، ونظام الترقية ودورات تدريب دور كبير في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية.

- أما فيما يتعلق بعدالة الإجراءات فقد اختلفت نتائج دراستنا مع ما توصلت إليه هذه الدراسة، في كون الإجراءات المتخذة لا تخضع لمعايير إدارية أو موضوعية، في حين اتفقت مع البعد الخاص بإحساس العاملين وشعورهم بالانتماء لمؤسستهم، والمطالبة بضرورة تغيير مصالحهم أو أقسامهم كل فترة من أجل اكتساب معارف ومهارات وخبرات جديدة ينميهم معرفيا هذا من جهة ومن جهة أخرى يبعدهم عن الملل والرتابة في إنجاز الأعمال المسندة لهم.

▪ بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع بحثنا والبالغ عددها تسع (09) دراسات ، تم تقسيمها إلى قسمين:

- تناولنا في القسم الأول: الدراسات المتعلقة بموضوع بالعدالة التنظيمية.
- في القسم الثاني: دراسات متعلقة برأس المال البشري، وتوصلنا من خلالها إلى:
 - ◀ تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة فيما يخص الجانب النظري لكل من العدالة التنظيمية ورأس المال البشري.
 - ◀ تختلف الدراسة الحالية ما الدراسات السابقة فيما تعلق بالإطارين الزماني والمكاني.
 - ◀ كما تتفق أيضا دراستنا مع الدراسات السابقة فيما يخص أبعاد ومتغيرات العدالة التنظيمية، في حين تختلف مع محددات عناصر تنمية رأس المال البشري.

توصيات

و

خاتمة

توصيات الدراسة:

في الختام وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية، فإن الباحث يقترح مجموعة من التوصيات التي يرى انه من الممكن الاستفادة منها من قبل الباحثين، أو المؤسسات الأخرى ذات الطابع الخدماتي عموماً، وفي ضوء هذه النتائج توصي الدراسة بضرورة إشعار الموظفين بروح العدالة داخل المنظمة لما لها من أثر على عملية تنمية الأفراد، وجودة الخدمات المقدمة من خلال:

- ◀ مراعاة نظام الأجور والحوافز المادية.
- ◀ أن يكون الأجر مناسباً للمنصب وخصوص المهمة.
- ◀ ضرورة وجود صلة بين الحافز وأهداف العمل.
- ◀ اختيار الوقت المناسب لتحفيز الموظفين.
- ◀ ضمان العدالة وعدم تعميم الحوافز بل تقنينها.
- ◀ إعطاء الحق في الحصول على الترقية.
- ◀ إتاحة الفرصة للانتقال من قسم لآخر لإثبات كفاءة أكثر في الأداء.
- ◀ توفير التدريبات والدورات اللازمة لرفع كفاءة الأفراد.
- ◀ تحديد الهدف الأساسي وأولويات الأهداف للمستشفى من خلال عمليات التخطيط.
- ◀ تقييم وتدريب وتطوير المورد البشري (المرضى) مع ضبط معايير لذلك.
- ◀ تحديد العدد اللازم والكافي من الموظفين لكل قسم.
- ◀ ضبط العلاقات بين الإدارة والمرضى وبين الأقسام المختلفة.
- ◀ تحديد أنظمة الاتصالات داخل المستشفى.
- ◀ التنسيق بين الأقسام لضمان كفاءة أعلى في تحقيق الأهداف.
- ◀ ضرورة وضع شروط وآليات متعلقة بقرارات التوظيف.
- ◀ ضرورة توفير الأجهزة والوسائل لكل الأقسام.
- ◀ اختيار رؤساء الأقسام والمصالح المختلفة على أساس الكفاءة والجدارة.
- ◀ الاهتمام والمشاركة في أنشطة التعليم والتدريب لفائدة المرضى لتنمية معارفهم ومهاراتهم.

- ◀ التأكد من أن جميع موظفي المستشفى يتمتعون برعاية صحية جيدة.
- ◀ الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية لموظفي المستشفى ومشاركتهم في المناسبات والاحتفالات.
- ◀ أن تعمل وزارة الصحة بالتعاون مع المستشفيات على إعادة النظر في القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالمستشفيات وبهيئة التمريض، بحيث تسهم في التشجيع على زيادة الشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي، وتوفير الدعم المادي والمعنوي اللازمين من أجل تنمية رأس المال البشري لهذه المؤسسات.

❖ خاتمة

تبعاً لمجريات الدراسة ومن خلال الجانب النظري والتطبيقي يتضح أن من أهم الأدوات المفتاحية التي تمكن أي مؤسسة بغض النظر عن نشاطها من الوصول للريادة وتقديم خدمات ذات نوعية، هو مدى اهتمامها بتنمية العنصر البشري لديها، فالتقدم الذي تشهده بعض المؤسسات اليوم يفرض تبني بعض المفاهيم الإدارية الحديثة إذا أرادت أن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية ولعل أبرزها مفهوم العدالة التنظيمية، لما له من انعكاسات مهنية واجتماعية والتعرف على مستوياتها وإبعادها وإبراز دورها في تنمية الرأس المال البشري.

فكثيراً ما نسمع عن الأداء المتميز في مؤسسات الدول الغربية، ونتساءل دوماً عن أسباب ذلك، هل مرده إلى جودة المدخلات البشرية أو إلى منظومة القوانين أو النظم الإدارية السائدة، فنجد أن الدول المتقدمة نجحت في تطوير أداء موظفيها من خلال تبني سياسات واستراتيجيات واضحة الأهداف تشجع على الاستثمار في رأس المال البشري واعتباره طرفاً مهماً في عملية الأداء المتميز، من أجل تحقيق تنمية شاملة للمؤسسة.

ولكي تتجح مؤسسات قطاعنا الصحي في أداء مهامها، لا بد أن تعمل على تبني مجموعة من الإجراءات والمبادئ وأن تتخلى على ما تم توارثه من العادات والتقاليد السلبية التي تؤثر على عملية الأداء الفعال، وبالتالي على تنمية العنصر البشري لديها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: القواميس والمعاجم:

- (1) ابن منظور: لسان العرب، ج11، مادة العدل، ط2، دار صادر بيروت 1417 هـ.
- (2) أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1984.
- (3) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005

ثانياً: الكتب باللغة العربية:

- (4) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص87.
- (5) صالح عبد الله عبد الرحمان: مهارات البحث الاجتماعي وتقنياته، ط1، العبيكان للنشر، الرياض، 2018
- (6) - محي الدين مختار: الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، ج1، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، 1999.
- (7) إبراهيم عيسى عثمان: النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- (8) إبراهيم عيسى عثمان: النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- (9) إبراهيم مراد الدعمة: التنمية البشرية الإنسانية بين النظرية والواقع، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (10) ابن تيمية، أحمد بن عبد الحليم الحراني، الحسبة في الإسلام، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، 1980.
- (11) أحمد السيد مصطفى، أداء الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، الناشر المؤلف، الإسكندرية، مصر، 2004.
- (12) أحمد زائد، علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية والنقدية، ط2، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2009.

- (13) أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الواحد والعشرون، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999.
- (14) احمد عبد الله اللحج: البحث العلمي، تعريفه، خطواته، مناهجه، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
- (15) اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط 1، مكتبة أنجلو، مصر، 1994.
- (16) إيمان محمد، فؤاد محمد، تكوين رأس المال البشري، التنمية البشرية في مصر، المؤتمر العلمي 28 للاقتصاديين المصريين، القاهرة، 2000.
- (17) بلال خلف السكارنة: القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، 2010.
- (18) بوحني قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2008.
- (19) بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004.
- (20) جرينبرغ، بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي وبسيوني، الرياض، دار المريخ، 2004.
- (21) جون رولز: نظرية في العدالة، الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، 2011.
- (22) حريم حسين، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2009.
- (23) حريم حسين، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط1، عمان، الأردن.
- (24) حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، عمان، الأردن، 2006.
- (25) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، ط2، 2010.
- (26) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التنمية اجتماعيا، ثقافيا، اقتصاديا، سياسيا، إداريا، بشريا مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- (27) حلمي شحادة، محمد يوسف: إدارة التنمية والعمل، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- (28) حواس اميرة : اثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية على البنوك التجارية، كلية التجارة، القاهرة، 2003.
- (29) خلف فليح حسن، اقتصاد المعرفة، عالم الكتاب الجديد، ط 1، الأردن، 2017.

- (30) خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، دار جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- (31) رأس المال البشري وتطوير القطاع الحكومي، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- (32) راشد محمد عبد الجليل، أحمد فؤاد سالم: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، مكتبة الاشعاع، الإسكندرية، 2000.
- (33) ربحي مصطفى عليان: مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
- (34) راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
- (35) الرشيدان عبد الله: في اقتصاديات التعليم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- (36) زاهد محمد ديري: إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، ط2، 2009.
- (37) زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني: إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008.
- (38) زايد رمضان وآخرون: المفاهيم الإدارية، مركز الكتب الأردني، ط 11، 2012.
- (39) زايد عادل محمد، العدالة التنظيمية، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية-المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط1، 2006.
- (40) سالم ساري: نظريات في علم الاجتماع، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010.
- (41) سعاد نور الدين: السكان والتنمية، دار المنهل اللبناني، ط1، 2010.
- (42) سعد علي العنزي، أحمد علي صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (43) شبل بدران: التعليم الجامعي وتحديات المستقبل، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
- (44) شوقي فاجي: السلوك التنظيمي، دار حامد، عمان، 2000.
- (45) صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع، قسنطينة، 2006.
- (46) صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية-مدخل الأهداف، مؤسسة شباب، جامعة الإسكندرية، مصر، 1999.

- (47) طاهر محمد لكلالدة: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم للثقافة والنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- (48) الطويل هاني عبد الرحمان: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، ط4، دار وائل، عمان، 2002.
- (49) عبد الرحمن عبد الله محمد: علم الاجتماع الاقتصادي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- (50) عبد الستار العلي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2012.
- (51) عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، ط3، 2012.
- (52) عبد الله السيد ولد أباه: طريق النجاح، الأطروحة ونقدها، نظرية العدالة ونقدها، حكمة من أجل اجتهد ثقافي وفلسفي، 2014.
- (53) عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة بيروت العربية، دار المعرفة الجامعية، ج1، د.س.
- (54) علي السيد محمد الشخبي: علم اجتماع التربية المعاصر، تطوره، منهجيته، تكافؤ الفرص التعليمية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة مصر، 2002.
- (55) عساف عبد المعطي: السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار غريب للطباعة النشر، عمان، 1994.
- (56) علاء الدين يوسف: عائد الاستثمار في رأس المال البشري، دار إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2004.
- (57) علاء عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- (58) علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، د.س.
- (59) علي عبيد آل منطف: علم الاجتماع الحياة الاجتماعية، مكتبة الشنفري، جدة، 2013.
- (60) علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- (61) عمر أحمد همشري: إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفا للطباعة والنشر، الأردن، د س، د ط.
- (62) عمر حمودة: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات المعاصرة، ماجستير إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة عين شمس، دار رضوان للنشر والتوزيع، 2008.
- (63) عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر، 2008.

- (64) العميان، محمد سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ط2 2004.
- (65) العميان، محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 5، دار وائل، عمان 2010.
- (66) فاروق عبد الله فلية: اقتصاديات التعليم، مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2007.
- (67) معن خليل عمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر، عمان، 1997.
- (68) فاروق عبد الله فلية: اقتصاديات التعليم، مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2003.
- (69) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- (70) القحطاني سالم سعيد: القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادة العالمي، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض ط2001.
- (71) القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، المكتبة الوطنية، عمان ط2، 1993.
- (72) القريوتي، محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2003.
- (73) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، ط 1، 2008.
- (74) الكبيسي، صلاح الدين: إدارة المعرفة، القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- (75) كنعان نواف: القيادة الادارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ط 1992.
- (76) محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، 2010.
- (77) محمد جلال صديق: أثر إدراك العدالة التنظيمية على فعالية فرق العمل، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2004.
- (78) محمد جودة فارس: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، غزة، 2004.
- (79) محمد جودة فارس، حاتم محمد عسفه: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
- (80) محمد دهان: الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري، مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.

- (81) محمد سرور الحريزي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهل، بيروت، 2012.
- (82) محمد طلال، محمد أبو الروس: دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العامة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
- (83) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان، 2008.
- (84) محمد محمد قاسم: المدخل الى مناهج البحث العلمي، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت، 1999.
- (85) محمد مصطفى محمود: الاستثمار في رأس المال البشري في العائد الاقتصادي، 2010.
- (86) محمد موساوي: الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي، حالة الجزائر (1970 - 2011)، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
- (87) محمد واليفي: الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، 2009.
- (88) محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني: أثر رأس المال الفكري في الإبداع، دار الابداع الاردنية، دمشق، 2010، ص47.
- (89) محي الدين مختار: الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، ج1، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، 1999.
- (90) مصطفى احمد: إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، مصر، 2008.
- (91) معن محمود، عياصرة ومروان محمد: القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007.
- (92) المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في المنظمات، المكتبة العربية، جامعة المنصورة، القاهرة، 2001.
- (93) المغربي كامل: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد الجماعة في التنظيم، دار الفكر، سنة 2004، ط3.
- (94) منصور الجمري: نظرية آدمز حول المساواة والإنصاف في بيئة العمل، صحيفة الوسط البحرينية، العدد 4836، البحرين، 2015.
- (95) مهدي زويلف، علي العطايلة: إدارة المنظمة، نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط.
- (96) نائل عبد الحفيظ: العولمة، إدارة التنمية، الأسس، النظريات، التطبيقات العلمية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.

- 97) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 98) نجم عبود نجم: إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2008.
- 99) نصيرة قوريش: التنمية البشرية في الجزائر وآفاقها في ظل برنامج التنمية الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ع 6، 2011.
- 100) نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 101) هشام مصطفى الجمل: دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 102) وسن عبد الرزاق حسن: إضاءات في التنمية البشرية وقياس دليل الفقر الدولي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2013.
- 103) يوسف سمير محمد: السلوك التنظيمي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط 1980.

ثالثاً: المجلات العلمية:

- 104) العميان، والسعودي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء والوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، 2009.
- 105) أنيس صقر خصاونة، أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، مجلة جامعة الشارقة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جلة 13، ع1، 2016.
- 106) السامر عبد المجيد البشابشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات، المجلة الأردنية في دار الأعمال، المجلد 4 ع 4، 2008.
- 107) قاضي نجاة: دو التعليم في تنمية رأس المال البشري من أجل الحد من البطالة، مجلة الاقتصاد الجديد، ع11، مجلد 1-2014.
- 108) فارس كمال نظمي: مفهوم العدالة في الفكر الاجتماعي، مجلة الحوار المتمدن، العدد 1675، 2006.
- 109) علي تيتيات ومحمد بلعزوقي: العدالة بين الأجيال في نظرية العدالة لدى جون رولز، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 28 - 5، 2014.

- (110) زايد عادل محمد: تحليل العلاقة بين أساليب ومراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، المجلة العربية لعلوم الإدارة، مجلد 2، العدد 2، 1999.
- (111) أبو تاية، بندر كريم: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية مجلد 20، عدد 2.
- (112) مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 28، 5، 2004.
- (113) جون رولز: العدالة بين السياسة والميتافيزيقا، ت. محمد هاشمي، مجلة مدارات فلسفية، المغرب، 2004.
- (114) الفهداوي: تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، مجلد 42، عدد 2.
- (115) خليفة عبد اللطيف: محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تحليلية ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العربي، جامعة الكويت، 1988، مجلد 8، عدد 6.
- (116) عمر علي حسين العطوي: أثر العدالة التنظيمية على الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصاد، مجلد 9، عدد 2007، ص 5.
- (117) المحارمة ثامر محمد: مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية بالعدالة التنظيمية، مجلة الإدارة العامة عدد 40 مجلد 2، 2000.
- (118) سعد العنزي: دور رأس المال البشري في قوة منظمات الأعمال، جامعة بغداد، مجلة دنانير، ع 8.
- (119) فاضل جميل طاهر: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في استثمار رأس المال البشري في وزارة الصحة، جامعة بغداد، مجلة دنانير، العدد 7، 2006.
- (120) علي أسعد وطفة: الأسس النقدية للاستثمار التربوي، مجلة المعرفة، العدد 562، سوريا، 2011.
- (121) فريد حميلي: أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية، مجلة مركز الدراسات، الكوفة.
- (122) منى جاسم الزايد: الاستثمار في رأس المال البشري، مجلة رأس المال البشري وتطوير القطاع الحكومي.
- (123) زايد عادل محمد: تحليل العلاقة بين أساليب ومراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 2، عدد 2، 1995.
- (124) راتب سعود، سوزان سلطان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 1 + 2، 2009.
- (125) حسين مريم: القيادة الإدارية مفهومها وأنماطها، مجلة العلوم الاجتماعية الكويتية، العدد 4، 1977.

- 126) سليمان حنفي: مستقبل الادارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية وتطوير المنظمات، ورقة مقدمة في المؤتمر السنوي الثامن حول نحو منهجية علمية لقيادة التغيير، مجلة الجمعية العربية، 2006.
- 127) عبد الحميد البشاشة: أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي المجلة الأردنية في إدارة الأعمال مجلد 4، العدد 4، 2008.
- 128) محمد مصطفى الحشوم: دور عدالة التعاملات في تخفيض ضغوط صراع الدور، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض، مستشفى حلب، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانون، مجلد 26 عدد 2، 2010.
- 129) الحوامدة نضال صالح: العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء والرضا الوظيفي، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 12، عدد 1، 2004.
- 130) جاب الله، رفعت محمد: مصادر سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية الاقتصادية والتجارية، ع1، مصر، 1994.
- 131) السعود راتب، وسلطان سوزان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس، مجلة جامعة دمشق، مجلد 25، عدد 2، 2009.
- 132) رفاعي رجب حسنين: دراسة المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، مجلد 21، ع38، 2006.
- رابعا: الرسائل الجامعية وأطروحات الدكتوراه:
- 133) ربيعة قوادرية: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2015.
- 134) نادية إبراهيمي: دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- 135) بن عمار حسيبة: تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 136) أرشيد عبد القادر: الدور القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المعلمين، جامعة اليرموك، ابريد، الأردن، 1991.
- 137) محمد عبد سعيد عليان: لعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، 2016.

- 138) بوقفة عبد الرحمان، تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة1، 2016
- 139) مربيعي سوسن: التنمية البشرية في الجزائر، الواقع والآفاق، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، 2013.
- 140) الأخضر صياحي، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، شهادة ماجستير، جامعة المسيلة 2011.
- 141) ماهر علي الخزاعي: أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2013.
- 142) الداية سناء: درجة ممارسة مدير مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، رسالة ماجستير، 2016.
- 143) محمد عبد سعيد عليان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، دراسة ميدانية على هيئة التمريض في محافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
- 144) محمد علي عطايف الزهراني: العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 145) باجودة ندى: واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى السعودية، 2010.
- 146) ثامر بن مساعد السلهوب: مستويات العدالة وعلاقتها بسلوكيات المدانة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
- 147) أبو جاسر صبرين: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين، 2010.
- 148) الفهداوي والقطاونة احمد: تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2004.
- 149) الحربي، مقبل: أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2008.
- 150) القطاونة بشات احمد: تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2004.

- 151) الحميدي منال حسين: العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، السعودية، 2012.
- 152) السبعي سعيد بن فايز بن محمد: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2009.
- 153) محمد علي عاطف الزهراني: العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة، رسالة ماجستير، دار جامعة أم القرى، 2015.
- 154) شروق عبد المحسن متروك: أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، رسالة ماجستير، جامعة الأردن، 2010.
- 155) مها ماهر الموقدة: الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية، الأردن، رسالة ماجستير، 2010.
- 156) برهان الدين حسين السامرائي: دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي 2011.
- 157) دهان محمد: الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري، مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
- 158) نادية براهيم: دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري في تحقيق التنمية، رسالة ماجستير، 2013.
- 159) ولد عمري عبد الباسط: إسهام التعليم في النمو الاقتصادي، رسالة ماجستير جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2016.
- 160) محمد منير عودة شبير: دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

خامسا: الملتقيات (الأوراق العلمية):

- 161) بن ثامر كلثوم، وفراحتية العيد: الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، مداخلة ملتقى الشلف حول رأس المال الفكري، ديسمبر 2011.
- 162) يوسف بومدين: التنمية البشرية في الوطن العربي بين رهان التنمية الاقتصادية والنهضة المعرفية، ملتقى دولي، جامعة ورقلة، مارس 2009.

163) راع عرابية، حنان بن عوالي: الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 2011.

164) مقال محمد مصطفى المحمود، الاستثمار في رأس المال البشري، مداخلة بملتقى التنمية، الاسكندرية، القاهرة، 2010.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 165) Farah. J: Imputes for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship, Administrative Science §Quarterly, Nol 15, 1997.
- 166) Blau: P.M "Exchange and Power in Social Life", Wiley, 1994.
- 167) El Akromi, Guerrero, Neurv,"The Organizational Justice of the Employees ", Meddle–East Journal of Scientific Research,p.p.141–148,2011.
- 168) Greenberg, Baron Robert: Behavior Organization, Edition Pearson Education, New Jersey, 2008.
- 169) Titrek, osman () employees organizational justice perceptions in turkish schools, sasial behavion and personality, society for personality research (inc) 37 2009.
- 170) Febles, Alberto ،Oxford University Press ،British Journal of General Practice ،2005
- 171) Tylorwal and al: Procudural Justice, A Psychological Analysis, 1995.
- 172) greenberg 1979.
- 173) Baldwin, Susana: Organizational Justice, Institute for Employment Studies, University of Sussex Compus, Falmer Brighton, BN 1, 9 RF, UK, 2006.
- 174) Boxall P, and J. Purcel :Strategy and human Resourece Management,2003, Hound mills,Palgrave Macmillan,p 54.
- 175) André Gorz: L'immatériel: Connaissance, Valeur et Capital, Edition Galité, Paris, 2003.

- 176) Mahdy Med El Kassas, Environment of Human Capital Investment, A Field Study on an Egyptian Village, The 3rd International Scientific Conference on Environment, University of South Valley, Egypt, November 2008.
- 177) Ivoslaus and Garry Jacobs, Human Capital Sustainability, Journal Sustainability, India, 7 January, 2011.
- 178) Pierre Jardillier, La Gestion Prévisionnelle 1972.
- 179) Jean Gijot, Le Recrutement Moderne, Edition, Paris, 1979.

المصادر الإلكترونية:

- 180) رابط المصدر : <https://www.harddiscussion.com/hr108494.html>، اطلع على الصفحة بتاريخ: 2019/02/16 على الساعة 16:30
- 181) رابط المصدر : https://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=رأس_المال_البشري، اطلع علي الصفحة بتاريخ: 2019/02/25 على الساعة: 21:20.

الملاحق

ملحق رقم (1): ترخيص رئيس قسم علم الاجتماع
جامعة أم البواقي

ملحق رقم (2): ترخيص إدارة مستشفى محمد
بوضياف أم البواقي.

ملحق رقم (3): ترخيص إدارة مستشفى ابن سينا
أم البواقي.

ملحق رقم (4): مخطط المستشفى.

ملحق رقم (5): قائمة الأساتذة المحكمين.

ملحق رقم (6): استمارة بحث.

ملحق رقم (1): ترخيص رئيس قسم علم الاجتماع جامعة أم البواقي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
Université Larbi Ben M'Hidi, Oum El Bouaghi

العلوم الاجتماعية والإنسانية كلية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 19/ع 2019

أم البواقي: 2019/01/22

إلى السيد: مدير مستشفى محمد بوضياف
أم البواقي

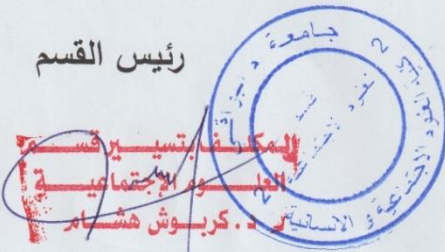
الموضوع : طلب ترخيص للطالب شبيلي بلقاسم لزيارة مؤسستكم

سيدي الفاضل، تحية طيبة وبعد... ،

يشرفني سيدي المحترم أن التمس منكم السماح للطالب شبيلي بلقاسم المسجل في السنة الثالثة دكتوراه ل م د جامعة أم البواقي كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل و تسيير الموارد البشرية بزيارة مؤسستكم وذلك من أجل استكمال الجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه الموسومة ب " دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية - دراسة ميدانية بولاية أم البواقي " .

وفي الأخير تقبلوا مني فائق عبارات التقدير والاحترام.

رئيس القسم





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
Université Larbi Ben M'Hidi, Oum El Bouaghi

العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم: 6.6. ل/ع 2019/1

أم البواقي: 2019/01/22

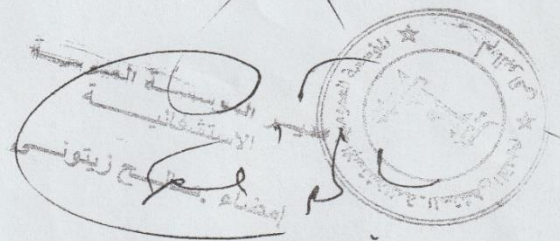
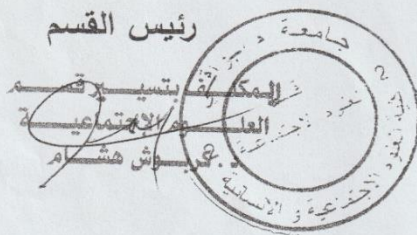
إلى السيد: مدير مستشفى ابن سينا
أم البواقي

الموضوع : طلب ترخيص للطالب شبيلي بلقاسم لزيارة مؤسستكم

سيدي الفاضل، تحية طيبة وبعد...

يشرفني سيدي المحترم أن التمس منكم السماح للطالب شبيلي بلقاسم المسجل في السنة الثالثة دكتوراه ل م د جامعة أم البواقي كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل و تسيير الموارد البشرية بزيارة مؤسستكم وذلك من اجل استكمال الجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه الموسومة ب " دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية - دراسة ميدانية بولاية أم البواقي ".

وفي الأخير تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والاحترام.



ملحق رقم (2): ترخيص إدارة مستشفى محمد بوضياف أم البواقي.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

ولاية أم البواقي

المؤسسة العمومية الاستشفائية

محمد بوضياف أم لبواقي

المديرية الفرعية للموارد البشرية

الترخيص بالزيارة لاستكمال جانب ميداني

لأطروحة الدكتوراه

يرخص للسيد : بلقاسم شبيلي لزيارة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف أم البواقي لاستكمال جانب ميداني لأطروحة الدكتوراه ————— وراه.

ملاحظة : المترص ملزم باحترام مواقيت التريض وكذا النظام الداخلي للمؤسسة .

أم البواقي في :

المدير

المديرية الفرعية للمالية والموارد البشرية
أعضاء السعيد بوشامة



ملحق رقم (3): ترخيص إدارة مستشفى ابن سينا أم البواقي.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات

ولاية أم البواقي

المؤسسة العمومية الاستشفائية

المستشفى القديم "ابن سينا"

المديرية الفرعية للموارد البشرية

مكتب التكوين رقم /.....3.....م.ف.م.ب/2019

ترخيص بالتربص

• بناءا على مراسلة الواردة إلينا من و المتضمنة تربص تطبيقي

يرخص للطالب :

1. شبيلي بلقاسم

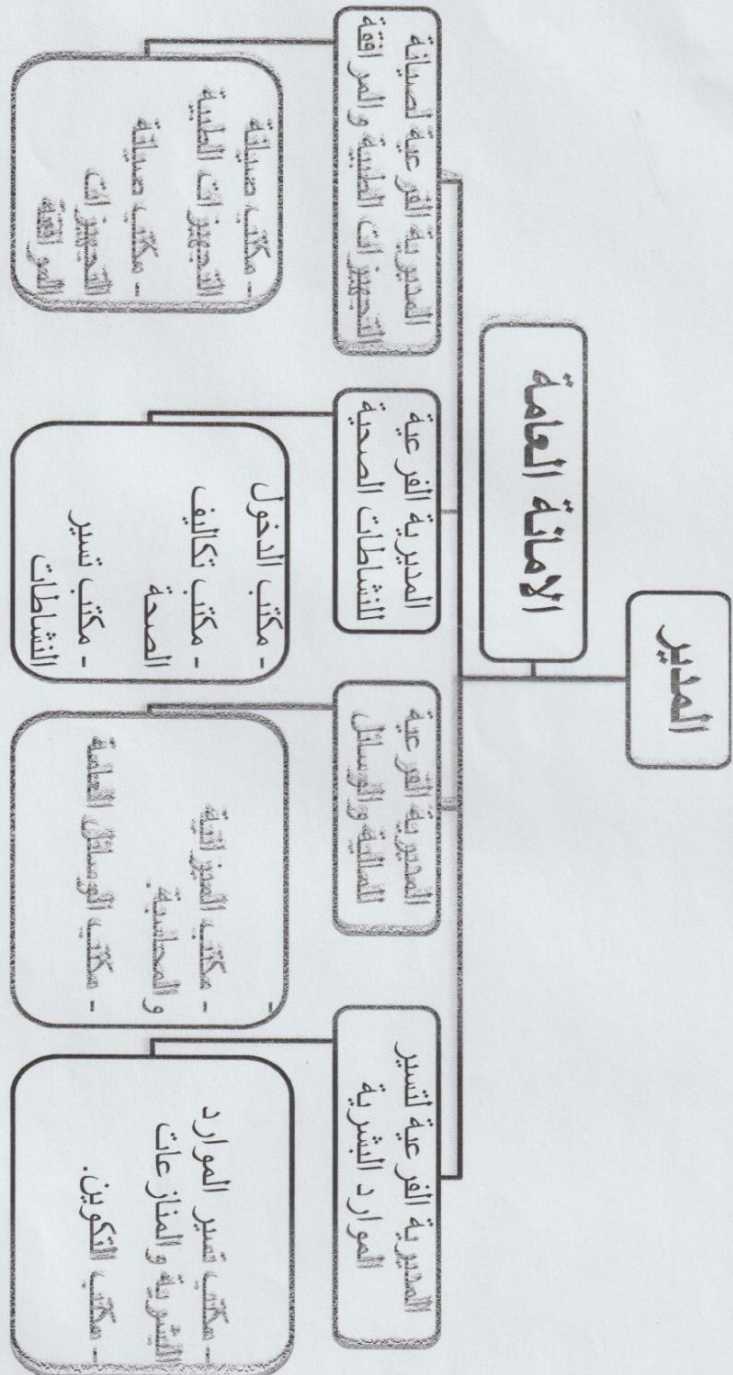
بإجراء تربص التطبيقي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "ابن سينا" بأم البواقي

حرر بأم البواقي في : 20.9.102/05

المدير



ملحق رقم (4): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية.



المصمم: الأستاذة الدكتورة زوراني .

ملحق رقم (5): قائمة الأساتذة المحكمين.

الرقم	لقب واسم الاستاذة-المحكم	الكلية	الجامعة
01	أ.د/ مقراني أنور	العلوم الاجتماعية	جامعة السلطان قابوس - سلطنة عمان
02	د/ جغبوب دلال	العلوم الاجتماعية والانسانية	جامعة أم البواقي
03	د/ كربوش هشام	العلوم الاجتماعية والانسانية	جامعة أم البواقي
04	د/ داسة مصطفى	العلوم الاجتماعية والانسانية	جامعة الجزائر 3. لجزائر
05	د/ بخوش وليد	العلوم الاجتماعية والانسانية	جامعة أم البواقي
06	د/ لقان حسينة	العلوم الاجتماعية والانسانية	جامعة أم البواقي
07	د/ قتالي عبد الغني	العلوم الاجتماعية والانسانية	جامعة البويرة
08	د/ تيلاييج نوار	العلوم الاجتماعية والانسانية	جامعة أم البواقي

ملحق رقم (6): استمارة بحث.

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع – تنظيم وعمل

استمارة بحث

أخي الممرض / أختي الممرضة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقدم المستشفيات خدمات جليلة لفئة عريضة من المجتمع، ويبرز ذلك في دورها المهم والحساس وما يقدمه العاملون فيها، مما يجعلنا نعطي جل اهتمامنا لها، من أجل توفير البيئة الملائمة لإنجاز الأعمال دون معوقات لأداء رسالتهم الإنسانية السامية والنبيلة، ولاسيما شريحة التمريض التي هي أحد أهم هذه الشرائح، ولذلك كان لزاما علينا الاهتمام بها ودراسة مستوى العدالة التنظيمية في بيئة العمل من أجل المساهمة في تنمية هذا المورد البشري وبالتالي تحسين الخدمات المقدمة.

لهذا الغرض قام الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال البشري، دراسة ميدانية على هيئة التمريض بمستشفى بأم البواقي وذلك استكمالا لمتطلبات لنيل شهادة الدكتوراه في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

ملاحظة:

المعلومات التي يتم جمعها من خلال هذا الاستبيان هي لغرض تعليمي بحث.

يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب:

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

☐	ذكر	☐	أنثى
--------------------------	-----	--------------------------	------

2- العمر:

☐	أقل من 25 سنة	☐	من 36 إلى 40 سنة
☐	من 26 إلى 30 سنة	☐	من 41 سنة فما فوق
☐	من 31 إلى 35 سنة		

3- المؤهل العلمي:

☐	متوسط	☐	جامعي
☐	ثانوي		

4- الوضعية المهنية:

☐	مثبت	☐	متربص
--------------------------	------	--------------------------	-------

5- الخبرة المهنية:

☐	أقل من 5 سنوات	☐	من 11 إلى 15 سنة
☐	من 5 إلى 10 سنوات	☐	من 16 سنة فأكثر

6- التصنيف:

☐	ممرض حاصل على ش د	☐	ممرض ممتاز للصحة العمومية
☐	ممرض مؤهل	☐	ممرض للصحة العمومية
☐	ممرض متخصص		

الرقم	الفقرة	نعم	لا
	القسم الثاني العدالة التوزيعية		
01	الأجر الذي أحصل عليه يحفزني على بذل المزيد من الجهد في عملي		
02	جدول عملي المناسب يدفعني للأداء الجيد		
03	المكافآت التي أحصل عليها تنمي رغبتني في الأداء الجيد لماذا:		
04	أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة لإمكانياتي لماذا:		
05	يتساوى راتي مع رواتب الآخرين الذين يبذلون الجهد نفسه في مؤسسات أخرى يحفزني على الأداء الجيد أعط أمثلة:		
06	توزيع المسؤوليات الوظيفية بصورة عادلة على جميع الممرضين بالتساوي ينمي رغبتهم في الأداء الفعال أعط أمثلة:		
07	إجراءات الترقية المتبعة في المؤسسة عادلة ومنصفة مما يدفعني إلى تطوير مهاراتي في الأداء		
08	التأخير في الترقية يؤثر على المردود الوظيفي. أسباب أخرى:		
09	تستخدم الوسائل التكنولوجية المتاحة لتطوير مهارات الممرضين لماذا:		
10	تتيح لي المؤسسة فرصة إنجاز مهام متنوعة والتي تعطيني خبرات إضافية راي اخر:		
11	تتماشى البرامج التكوينية مع الاحتياجات المعرفية للممرضين مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة منها. لماذا:		

		تكتسب عمليات التدريب والتكوين الممرضين القدرة على حل مشكلات العمل اقترح اخر:	12
		تنظم المؤسسة ورشات عمل بين الوحدات لتساهم في زيادة المعارف والمهارات لدى الممرضين	13
		توفر المؤسسة حوافز معنوية لتنمية معارف ومهارات الممرضين لماذا:	14
		توزيع الدورات التكوينية لفائدة الممرضين بصورة عادلة ينمي مهاراتهم لماذا:	15
		تشعر أن مردودك يتحسن بفضل عملية التكوين الذي تلقيته راي اخر:	16
		لنظام التدريب علاقة بعملية الترقية بالمؤسسة	17
		نظام التدريب يستجيب لتطلعات وأهداف الممرضين لماذا:	18
		يتلقى الممرضون تدريباً قبل قيامهم بمهام جديدة لتحسين أدائهم	19
		تحرص المؤسسة على تحديد مهام الممرضين حسب المعرفة والمهارة اللازمة لأداء وظائفهم على أفضل وجه.	20
		يمتلك الممرضون الخبرة العالية في مجال الأعمال المخصصة لهم لماذا:	21
		ينمي التخطيط السليم قدرة الممرضون على تحسين مستوى أدائهم كيف ذلك:	22
		يشكو بعض الممرضين من التأخير في الترقية مما يؤثر على مردودهم تقديم توضيح:	23

24	نظام الحوافز الذي تعتمدة المؤسسة يؤدي إلى زيادة الأداء ماذا تقترح:	
25	الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة تنمي رغبتني في بذل المزيد من الجهد اقتراحات:	
26	التأمينات الصحية التي تعتمدها المؤسسة تنمي رغبتني في التطوير والابتكار لماذا:	
27	يحرص الممرضون على استعمال الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفعالية لماذا:	
28	إحساسي بالأمن والاستقرار في العمل يحفزني على الأداء الجيد لماذا:	
	القسم الثالث: العدالة الإجرائية	
29	عدالة الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة الاستشفائية تحفزني على الأداء الجيد لماذا:	
30	تطبيق القرارات الإدارية على كل الممرضين بلا استثناء يدفعني لبذل المزيد من الجهد في أداء مهامي. لماذا:	
31	يجمع رئيسي المباشر المعلومات الكافية والدقيقة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل لماذا:	
32	يحرص رئيسي المباشر على أن يبدي رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل لماذا:	
33	يحرص المدير على الاستماع للمقترحات الخاصة بالعمل مما ينمي لدي الرغبة في الابداع. راي اخر	
34	يشرح المدير القرارات للعاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عنها يسهل عليهم أداء وظيفتهم رأي اخر اذكره	
35	يسمح المشرف للمرضين بإبداء آرائهم حول القرارات التي يصدرها مما يسمح بتنميتهم في مجال وظائفهم.	

36	نتائج القرارات المتخذة بحقي أراها عادلة دوما مما يدفعني إلى بذل المزيد من الجهد توضيح أكثر	
37	تهتم المؤسسة باستقطاب الخبرات للمستشفى للرفع من مستوى أداء العاملين	
38	يحرص المدير على رسم الخطط للعمل المطلوب استعدادا لكل عام من أجل الارتقاء بالمؤسسة.	
39	استخدام المدير إجراءات العقاب أكثر من إجراءات الثواب يسهم في تراجع مستوى الأداء لماذا:	
40	يتخذ المدير القرارات الحاسمة في الوقت المناسب	
41	تأكيد المدير على أهمية إنجاز الأعمال في وقتها يحفزني على إنجاز مهامي	
42	اهتمام المدير بعملية التخطيط والتدريب ينمي مهارات الممرضين الجدد مهنيًا سبب آخر	
43	تتم عملية التوظيف بصورة عادلة مما يكسبني الثقة في المؤسسة رأي آخر	
44	تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات للإعلان عن التوظيف قصد توسيع دائرة البحث عن مترشحين أكفاء.	
45	تستخدم المؤسسة الاستشفائية معايير دقيقة وفعالة في اختيار الأفراد المؤهلين للوظيفة قصد تقديم خدمات أفضل	
46	يتم وضع برامج تدريبية وتنموية لتنمية معارف ومهارات الممرضين	
47	يتم تحديد أهداف التدريب لتنمية مهارات الممرضين	
48	يتبنى المستشفى أسلوب التدريب الذي يقوم به أصحاب الخبرة في العمل لتنمية مهارات الممرضين في حالة الإجابة ب: لا ، من يقوم به:	
49	تركز إدارة المستشفى على التطوير والتعليم المستمر لإكساب مهارات جديدة ومتنوعة للممرضين	
50	تشجع المؤسسة الممرضين المميزين والمبدعين في عملهم باستمرار للمحافظة على مستوى أدائهم.	
51	تعتمد المؤسسة الاستشفائية على مدربين أكفاء لتحسين مستوى الأداء توضيح أكثر:	
52	تقوم المؤسسة بالمتابعة للتأكد من تطبيق الممرضين لأساليب العمل الجديدة التي تم التدرب عليها	

53	يحرص المدير على متابعة كل جديد للارتقاء مهنيا وأكاديميا بمصلحة المؤسسة	
54	يحرص المدير على نشر ثقافة التعاون بين الممرضين من أجل تطوير الخدمات المقدمة	
55	تقوم المؤسسة الاستشفائية بإجراء فحوصات طبية وبصورة مستمرة للتأكد من سلامة عاملها من الأمراض وحمايتهم	
	القسم الرابع: العدالة التعاملية	
56	معاملة المدير لكل الزملاء بنفس القدر من الاحترام تنمي رغبتهم في تطوير أدائهم لماذا:	
57	حرص المدير على معاملتي بطريقة تحفظ كرامتي تحفزني على أداء أفضل لوظيفتي لماذا:	
58	تعامل المدير معي بكل ود واحترام عند اتخاذ قرارات خاصة بالعمل يكسبني ثقة بقدراتي رأي آخر يذكر:	
59	مناقشة المدير مضامين القرارات الخاصة بعلمي يساهم في تعزيز ثقتي بقدراتي لماذا:	
60	يشرح لي رئيسي المباشر بشكل واضح أي قرار يخص وظيفتي مما يجعلني أؤدبها بطريقة جيدة. لماذا:	
61	اهتمام إدارة المستشفى بالتظلمات والانشغالات التي ترفع لها من قبل الممرضين يزيد من ولائهم لمؤسستهم لماذا:	
62	تجنب المدير التعليقات غير اللائقة عند التحدث مع الممرضين يكسبهم الثقة بأنفسهم لماذا:	
63	مشاركة المسؤولين الممرضين أفراحهم وأحزانهم ينمي لديهم روح الفريق لماذا:	
64	شعور الممرضين بحياد المسؤول في حسم المنازعات التي تحدث بينهم ينمي ثقتهم فيه لماذا:	
65	مسائلة المدير الممرضين ومحاسبتهم في حالة الخطأ والتقصير ينمي لديهم روح المسؤولية لماذا:	
66	معالجة المدير المواقف التي يظهر فيها تدن في مستوى الأداء ينمي الرغبة لدى الممرض في تحسينها. كيف ذلك:	

		67	تقيم البرامج التدريبية من خلال قياس مستوى تحسن أداء الممرضين في حالة الإجابة ب: لا ، كيف يتم تقييمه:
		68	يتكون لدى الممرضين توجه إيجابي نحو العمل بعد عملية التدريب لماذا:
		69	ظروف العمل تدفعني إلى الأداء الجيد لماذا:
		70	لدى المؤسسة الاستشفائية هيكل تنظيمي مرن يسهل توزيع المعلومة – الاتصال -على الممرضين مما يساعد على تحسين أدائهم. تقديم توضيح:
		71	وظيفتي تشعرني بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين عنها لماذا:

شكراً على تعاونكم....

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية على تأكيد أهمية دور العدالة التنظيمية ممثلة في أبعادها: (العدالة التوزيعية،

الإجرائية والتعاملية) في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية بولاية ام البواقي.

- وتحقيقا لهدف الدراسة فقد تم توزيع (256) استمارة بحث على عينة من هيئة التمريض موزعين على (7) مستشفيات عمومية من اجل معرفة العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية ودورها في تنمية رأس المال البشري وفق المحاور الكبرى والأساسية لهذه الدراسة.

وبعد تحليل ومناقشة البيانات المحصل عليها عبر استمارة مكونة من (78) سؤالاً بالاعتماد على عدة وسائل إحصائية توصل البحث الى النتائج التالية:

- للعدالة التوزيعية دور في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية.

- للعدالة الإجرائية دور في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية.

- للعدالة التعاملية دور في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية.

وعلى ضوء هذه النتائج تم اقتراح جملة من التوصيات تمثلت في مجملها بضرورة الاهتمام بتدعيم مختلف مصادر وأساليب تحقيق تنمية العنصر البشري بالمؤسسة، والتي تنعكس بدورها على الأداء الفعال للعاملين فيها وعلى نوعية الخدمات الصحية المقدمة وجودتها.

Abstract:

The present study aims at emphasizing the role of the regulatory justice through its dimensions: (distributary, procedural, social interactions) in human capital development in hospital establishments of Oum el Bouaghi, and in order to meet the study objectives (256) questionnaires were handed out to the nursing staff of (07) public hospitals, to identify the correlation between the regulatory justice and its share in human capital development according to seven major axis of the study.

Following the analysis and the discussion of the obtained data, the study results are:

- The regulatory justice holds a role in human capital development in hospitals.
- The procedural justice has a role in human capital development in hospitals.
- The compartmental justice takes a part in human capital development in hospitals.

In the light of these results , a set of recommendations were suggested , which in general revolve around the importance of supporting the different sources and ways to achieve human capital development , that reflects in its turn on the workers performance efficiency and on the quality of its health services.