

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

آليات الحراك السوسيو مهني للموارد البشرية من منظور
العدالة التنظيمية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتورة/ معدن شريفة

إعداد الطالبة/ عورة وفاء

— لجنة المناقشة —

الرقم	اللقب و الاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	بن زروال فتيحة	أستاذ	جامعة أم البواقي	رئيسا
02	معدن شريفة	أستاذة محاضر — أ	جامعة أم البواقي	مشرفا ومقررا
03	بوضرسة زهير	أستاذ محاضر — أ	جامعة أم البواقي	عضوا مناقشا
04	بورني نسيم	أستاذ محاضر — أ	جامعة أم البواقي	عضوا مناقشا
05	بولقواس زرفة	أستاذ	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا
06	عرعار أنس	أستاذ محاضر — أ	جامعة باتنة 01	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله حمدًا كثيرًا طيبًا مباركًا الذي وفقني على إكمال هذا العمل المتواضع ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لإمكاني طوال مساري الدراسي وطيب لي بعد أن من الله علي بفضلته وكرمه ومنعني السبر والقوة على إنجاز هذا البحث المتواضع أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير وأن أنسج الحق والفضل، إلى أمه الذين لهم أدين وكرمت بهم بعد الله أستعين فلهم مني وأخر عظيم امتنانًا ما يضيق عنه المقام ويقتصر في التعبير عنه البيان لما دخلوه من جهد متواصل في سبيل إتمام هذه الدراسة.

لذلك يسعدني وقد قارب هذا الجهد المتواضع على نهايته أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى الدكتورة "معدن شريفة" التي تكرمته وتفضلت بقبول الإشراف على هذا البحث العلمي مرافقة لي في كل خطوة بوقتتها الثمين، جسدها، فكرها، ملاحظاتها وأرائها السديدة وتوجيهاتها الدائمة والنيرة التي كان لها الأثر في استنواء الفكرة مذكرة والجهد ثمرة الإخراج هذه الدراسة بشكلها ومضمونها العاليتين إلى حيز الوجود، فجزاها الله عندي خير الجزاء ومنعها بالصحة والعافية وجعل الجود التي بذلتها في موازين حسناتها.

إلى رواد الفكر، منار العلم ومجدة العطاء المرذول الامتياهي، أساتذتي الأفاضل سدد الله خطاكم وأعانكم على حمل على رسالة الأنبياء.

إلى كل زملائي وزميلاتي دفعة 2017، وكل طالب علم يشق طريقه بإخلاص لينزع حذيه ومجتمعته مخلصًا في ذلك، وفقكم الله وأعلى مراتبكم.

والفضل الأجل حين تقتضب الوشم على بياض الورق ليكون الإهداء إلى كل الذين جسدتني بهم المحبة الخالصة لله، أمدي ثمرة جهدي العلمي المتواضع، وفق الله الجميع لمن يحبه ويرضاه.

وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

إهداء

إلى اللذان أحاءا ومازالا يضيئان لنا النور في ظلمات هذه الحياة.

"والدايا الأكارو"

إليك صاحبة أظفر فضل علي بعد الله عز وجل، من فاسمتني سكناتي وحركاتي، أأمي و

أمالي بحر العنان والتضحية، ملهمني، قرة عيني وبلسمي الطافي

"أمي الحنون"

إلى من نطق كل شهر في جسمي بإسمه، إلى من لو أهديته حياتي ما وفيت له حقه.

"أبي العبيد"

أهدي ثمرة تعبكم وقلوب ينعني إجلالا وتقديرا لكم، جمدا علميا سار بعد توفيق الله

بديانتكما وعطاءكما المتواصل في كل خطوات طريق نجاحاتي، لكما كل العجب والاحترام

ومتكما الله بالصحة وأدام عليكم ثوب العافية وجزاكمما خير الجزاء.

إلى من شجعني وفخر بإنجازاتي ونجاحي دوما، نعم العمد والصديق، جسر المحبة ورمز

طهر القلب وصفاته: أخي الغالي ضياء الدين.

إليكن شمعاه حياتي المضيئه، نور ابتسامه ثغر الأرواح الجميله، أخواتي: سارة، لبنة

وأولادها ملاك وجاد وزوجها عمام.

إلى من يسبقني إلى أألمي حاملا مشكاة الأمل، سندا ورفيقا، أعمل حمم الخلق، إلى

ظلي في زاوية الألم: محمد الغزالي.

إلى من أرى بعينيما انعكاس روحي في الحياة، ترجمان هفتلي ورمز البراءة،

صديقتي فاطمة وفوزية، حماكما الله ورزقكما من كل خير.

والتي روح جدي الطاهرة زهب محمود وخالي زهب شمس الدين رحمهما الله.

الموضوع	الصفحة
---------	--------

شكر وعرافان.....	
إهداء.....	
فهرس المحتويات.....	
قائمة الجداول.....	
قائمة الأشكال.....	
قائمة الملاحق.....	
مقدمة.....	أ-ت

الفصل الأول/ الإطار النظري للدراسة

تمهيد.....	1
1. الإشكالية.....	2
2. فرضيات الدراسة.....	6
3. أسباب اختيار الموضوع.....	7
4. أهمية الدراسة.....	8
5. أهداف الدراسة.....	8
6. تحديد مفاهيم الدراسة.....	9
7. الدراسات السابقة.....	22
خلاصة	37

الفصل الثاني/ سوسيولوجيا الحراك السوسيومهني

تمهيد.....	38
1. خطوات تخطيط المسار الوظيفي.....	39
2. مسؤولية المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي.....	39
3. أشكال الحراك المهني.....	40
4. عناصر الحراك السوسيومهني وخصائصه.....	67

5. أليات الحراك السوسيومهني.....72
6. أهم المقاربات النظرية المفسرة للحراك السوسيومهني.....74
- 75.....خلاصة

الفصل الثالث/ تصور نظري للعدالة التنظيمية

- تمهيد.....76
1. محددات العدالة التنظيمية.....77
2. أنواع العدالة التنظيمية.....80
3. معايير العدالة التنظيمية83
4. العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية.....86
5. بيئة العدالة التنظيمية89
6. أهمية وأهداف العدالة التنظيمية.....90
7. أهم المقاربات المفسرة للعدالة التنظيمية.....93
- 112.....خلاصة

الفصل الرابع/ سوسولوجيا المؤسسة وإدارة الموارد البشرية

- تمهيد.....113
1. العمل ومحتواه في المؤسسة.....114
2. خطوات عملية تشكيل وتحديد المناصب.....115
3. دور قيم وسمات الثقافة في تفعيل العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.....142
4. تعاكس القيم الثقافية في سلوك العامل الجزائري.....147
5. تطور المؤسسة الجزائرية وأثره على السلوك غير الإيجابي لدى العامل الجزائري.....150
- 161.....خلاصة

الفصل الخامس/ الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- تمهيد.....162
1. منهج الدراسة163

164.....	2. مجالات الدراسة.....
177.....	3. مجتمع البحث وعينته.....
185.....	4. أدوات جمع البيانات.....
188.....	5. أساليب التحليل.....
189.....	خلاصة.....

الفصل السادس/ عرض البيانات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج

190.....	تمهيد.....
191.....	1. عرض وتحليل المعطيات.....
249.....	2. مناقشة نتائج الدراسة.....
254.....	3. الاستنتاج العام للدراسة.....
.....	خلاصة.....
256.....	خاتمة.....
259.....	قائمة المراجع.....
266.....	الملاحق.....
274.....	ملخص الدراسة.....

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يبين ملخص تحليل الاحتياجات التدريبية	60
02	يوضح أهم المعايير الفعالة المقترحة للعدالة	84
03	يوضح المناهج الشخصية ومعايير العدالة المقترحة	85
04	يوضح الموارد البشرية للمديرية الجهوية للتوزيع باتنة	175
05	يوضح توزيع أفراد العينة في العمل حسب الجنس	178
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	179
07	يوضح الحالة المدنية	180
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل.	181
09	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	182
10	يمثل العمل الممارس قبل الالتحاق بالعمل	183
11	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني	184
12	يوضح نوع العمل الذي يربط العامل بالمؤسسة	191
13	حول كيفية الالتحاق بالعمل	193
14	يمثل تحصل العامل على تكوين يتماشى مع طبيعة منصبه	194
15	يمثل زيادة العطاء في العمل	195
16	يتعلق عند اتخاذ المدير قرارا متعلقا بالوظيفة يبدي اهتماما	196
17	حول تحقيق المؤسسة المساواة في التعامل بين الجميع	197
18	حول عمل الإدارة بنظام الأقدمية في الترقية	198
19	حول شرح المدير لنتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على الوظيفة	199
20	حول رضا العامل حول سياسة العمل	201
21	ما الفائدة من تحسين المهارات و القدرات	202
22	المؤسسة توفر الظروف المناسبة من اجل الانجاز الفعلي	204
23	حول الارتياح في العمل	206
24	حول مراعاة قيم الوقت في العمل عند الانجاز	207
25	اللوائح والقوانين تزيد من فعالية احترام العامل لمواقيت العمل	209
26	حول احترام مواقيت الدخول والخروج من العمل	210
27	حول التضاييق من الانضباط في العمل	212
28	تسعى الإدارة إلى التحفيز على الأداء الجيد	213

215	تلقي تكوين	27
216	مدة التكوين	28
217	توفير مجال واسع للإبداع	29
218	ما تحصل عليه من حوافز تناسب مع ما تبذله من جهد في العمل	30
220	تقدم المؤسسة للعاملين حوافز بطريقة عادلة	31
222	في ما أفادتك الترقية	32
223	توفر الظروف المناسبة من أجل الانجاز الفعلي	33
225	الشعور بالتعب	34
226	نوع التعب	35
227	كيفية معالجة التعب	36
228	حول الإصابة بحادث عمل	37
229	أسباب الحادث	38
230	احترام اللوائح والقوانين	39
231	التوظيف عن طريق علاقة شخصية	40
232	اللوائح تطرح مشاكل	41
233	الرقابة المفروضة تمنع من التحدث مع الزملاء	42
234	عطب أو خلل يحدث من حين إلى آخر	43
235	حل العطب	44
236	تناسب الأجر مع الجهد المبذول	45
237	تغير مركز العمل	46
238	نوع العلاقة الساندة بين العمال	47
240	التدريب والتكوين ليس للتحفيز بل للتحكم في الأداء	48
241	الشعور بالراحة مع الزملاء	49
242	العلاقة مع الإدارة	50
243	تناسب ساعات العمل مع الظروف الشخصية	51
244	اتخاذ المدير للقرارات بتحيز	52
245	تابع لسؤال اتخاذ المدير للقرارات بتحيز	53
246	الشعور بالارتياح إزاء القرارات التي تتخذ في إطار العمل	54
247	الشعور بالراحة في العمل	55
248	كفاية العوائد الإيجابية لجعل العامل راضي عن وضعيته	56

249	المدير عادل في توزيع المهام	57
-----	-----------------------------	----

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
51	شكل يوضح يبين تطبيق أسلوب المزيج في الترقيات	01
57	شكل يوضح مراحل نموذج التصميم التعليمي	02
61	شكل يمثل مراحل العملية التدريبية	03
64	يوضح البرنامج التدريبي	04
119	يوضح مراحل عملية الاستقطاب	05
126	يوضح خطوات عملية الانجاز	06
127	يوضح خطوات عملية التعيين	07
134	يوضح عملية التكيف بكافة مراحلها	08
174	يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع باتنة	09
178	يوضح توزيع أفراد العينة في العمل حسب الجنس	10
180	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	11
182	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل.	12
183	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	13
184	يمثل العمل الممارس قبل الالتحاق بالعمل	14
185	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني	15
194	يمثل تحصل العامل على تكوين يتماشى مع طبيعة منصبه	16
195	يمثل زيادة العطاء في العمل	17
196	يتعلق عند اتخاذ المدير قرارا متعلقا بالوظيفة يبيد اهتماما	18
197	حول تحقيق المؤسسة المساواة في التعامل بين الجميع	19
198	حول عمل الإدارة بنظام الأقدمية في الترقية	20
200	حول شرح المدير لنتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على الوظيفة	21
203	ما الفائدة من تحسين المهارات و القدرات	22
205	المؤسسة توفر الظروف المناسبة من اجل الانجاز الفعلي	23
206	حول الارتياح في العمل	24
208	حول مراعاة قيم الوقت في العمل عند الانجاز	25

209	اللوائح والقوانين تزيد من فعالية احترام العامل لمواقيت العمل	26
211	حول احترام مواقيت الدخول والخروج من العمل	27
212	حول التضاييق من الانضباط في العمل	28
214	تسعى الإدارة إلى التحفيز على الأداء الجيد	29
215	تلقي تكوين	30
216	مدة التكوين	31
217	توفير مجال واسع للإبداع	32
219	ما تحصل عليه من حوافز تناسب مع ما تبذله من جهد في العمل	33
221	تقدم المؤسسة للعاملين حوافز بطريقة عادلة	34
222	في ما أفادتك الترقية	35
224	توفر الظروف المناسبة من أجل الانجاز الفعلي	36
225	الشعور بالتعب	37
226	نوع التعب	38
227	كيفية معالجة التعب	39
228	حول الإصابة بحادث عمل	40
229	أسباب الحادث	41
230	احترام اللوائح والقوانين	42
231	التوظيف عن طريق علاقة شخصية	43
232	اللوائح تطرح مشاكل	44
234	العطب أو الخلل الذي يحدث من حين إلى آخر	45
235	حل العطب	46
236	تناسب الأجر مع الجهد المبذول	47
237	تغير مركز العمل	48
239	نوع العلاقة الساندة بين العمال	49
240	التدريب والتكوين ليس للتحفيز بل للتحكم في الأداء	50
241	الشعور بالراحة مع الزملاء	51
242	العلاقة مع الإدارة	52
243	تناسب ساعات العمل مع الظروف الشخصية	53
244	اتخاذ المدير للقرارات بتحيز	54
245	اتخاذ المدير للقرارات بتحيز	55
246	الشعور بالارتياح إزاء القرارات التي تتخذ في إطار العمل	56
247	الشعور بالراحة في العمل	57
248	كفاية العوائد الإيجابية لجعل العامل راضي عن وضعيته	58
249	المدير عادل في توزيع المهام	59

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	استمارة البحث	01
	دليل المقابلة	02
	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لاستمارة البحث	03

مقدمة

يعتبر تخطيط الحياة المهنية من مسؤولية المؤسسة ويصبح على عاتقها الدور الأساسي في تخطيط المسار الوظيفي وذلك بتوفير المؤسسة المعلومات وإرشاد العاملين من خلال جملة الخبرات والمؤهلات والمعارف، وهذا ما يحدد دور كل موظف ومستواه السوسيو مهني من خلال الحراك الصاعد والنازل وحتى الأفقي ويكون على الإدارة مهمة تصميم الوظائف وتطوير مهارات عاملها باعتباره تحدياً أمام المؤسسة وانعكاسه على سلوك العاملين، كانخفاض الروح المعنوية لدى عمال الإدارة الدنيا نتيجة طبيعة وظيفتهم التي تنسم بوظائف متكررة ما يخلق لديهم نوعاً من الروتين ويصبح العاملون يشعرون بنوع من الإحباط للوظائف التي يحتلونها والتي لا يجدون لديها مستقبلاً، ونجد أن الوضعية السوسيو مهنية للعامل تلعب دوراً من خلال تحديد أنماط السلوك وذلك الجزء شديد الأهمية من خلال جملة المعايير والخصائص غير الملموسة التي يعتنقها الأفراد والتي تحكم سلوكهم وعلاقتهم مع غيرهم وتصبوا مركباً متفاعلاً يعبر على اتجاهات العاملين وأفكارهم ودرجة الوعي والذي يعبر على السلوك الإنساني، ويحدد المكانة الاجتماعية للعاملين والتي تترجم من خلال الرضا الوظيفي وعبء العمل من خلال المسار الوظيفي الذي يعبر على إدارة الحركة الوظيفية والذي يمر بمراحل عديدة قد يواجه فيها جملة من الصعوبات والمشكلات في سلسلة من الترقيات أو نقل وظيفة أو تنزيلها وربما إنهاء الخدمة أو قد يضطر للاستقالة، وهذا ما يترجم لنا العدالة التنظيمية التي تعتبر الهيكل النفسي والاجتماعي للمؤسسة والتي تعتبر قيمة اجتماعية تنعكس من خلال إدراك العاملين لها تترجم من خلال سلوك العاملين كالإضراب، زيادة معدل دوران العمل عدم الشعور بروح الانتماء، ولقد أكدت الدراسات أنه كلما زاد إدراك العاملين لتوفر العدالة زاد مستواه في الأداء وهذا ما يترجم تواجدتها من خلال ثلاث أشكال وهي عدالة إجرائية بتطبيق إجراءات عادلة وإعطاء فرص متساوية، كذلك عدالة التوزيع من خلال إدراك الفرد بعدالة المخرجات ومقارنته لها مع الجهد المبذول وما يحصل عليه، بالإضافة إلى عدالة التعاملات التي تعبر على كيفية التعامل في تطبيق الإجراءات وتفسير

القرارات المتخذة مع مراعاة خصوصية العاملين واحترامهم لمبادئهم وقيمهم، لأنه بتوفرها تكون كقوة تتمثل في قدرتها على المنافسة ومن ثم ضمان البقاء والاستمرارية وهذا في إطار إستراتيجية خاصة بها، من خلال تقدير احتياجات المؤسسة من رأس مال بشري ومادي ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتوفير الظروف المناسبة للعمل وإدارة الوقت وفق منظور إستراتيجي، كذلك توفير فرص تدريب وتكوين مكافآت تتماشى مع طبيعة المهام الموكلة للعاملين، وأمام تزايد الاهتمام بأهمية الحراك السوسيو مهني في ظل التغيير الذي تشهده المؤسسة الجزائرية دون نسيان الخلفية والتراكمية التاريخية التي لا يزال أثرها إلى هذا اليوم، تناولنا البحث في هذا الموضوع الموسوم " آليات الحراك السوسيو مهني للموارد البشرية من منظور العدالة التنظيمية" وانقسمت الدراسة إلى ستة فصول نستعرضها كالآتي:

تناولت في الفصل الأول تمهيدا لموضوع الدراسة وتحديد الإشكالية وصياغة فرضيات الدراسة مع تحديد الأهمية والأهداف المرجوة منها، وتحديد المفاهيم الأساسية لدراسة مع ضبط المفاهيم الإجرائية، وفي الأخير تم تحديد الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

أما في الفصل الثاني فلقد توجهت إلى تحديد الإطار المعرفي للحراك السوسيو مهني، بدءا بخطوات تخطط المسار الوظيفي ثم مسؤولية المؤسسة في تخطيط المسار الوظيفي، كذلك تطرقنا إلى أشكال الحراك المهني وقمنا بتحديد عناصر الحراك السوسيو مهني وخصائصه، آليات الحراك السوسيو مهني، وأخيرا أهم المقاربات النظرية المفسرة للحراك السوسيو مهني.

أما في الفصل الثالث فاهتم بدراسة سوسيو لوجيا العدالة التنظيمية، بدءا بتحديد محددات العدالة التنظيمية، ثم أنواع العدالة التنظيمية، معايير العدالة التنظيمية، العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية، أهمية وأهداف العدالة التنظيمية، وأخيرا أهم النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية.

أما في الفصل الرابع فلقد سلطنا الضوء على دراسة سوسيو لوجيا المؤسسة وإدارة الموارد البشرية من خلال فهم العمل ومحتواه في المؤسسة، ثم خطوات عملية تشكيل وتحديد المناصب، كذلك دور قيم وسمات الثقافة في

تفعيل العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، تعاكس القيم الثقافية في سلوك العامل الجزائري، تطور المؤسسة الجزائرية وأثره على السلوك غير الإيجابي لدى العامل الجزائري.

في حين رمى الفصل الخامس إلى تناول الإجراءات المنهجية للعمل الميداني من خلال التطرق إلى منهج الدراسة ثم إلى مجالات الدراسة وتحديد مجتمع البحث وعينته، وأدوات جمع البيانات وأخيرا تحديد أساليب التحليل.

وأخيرا ارتأينا في الفصل الأخير إلى عرض البيانات الميدانية، بدءا بعرض وتحليل المعطيات، ثم مناقشة نتائج الدراسة في ظل فرضيات الدراسة ومناقشتها مع ما تم التوصل ومقارنتها فيظل الإطار النظري والدراسات السابقة.

وكانت خاتمة الدراسة كصورة موجزة حول ما توصلنا إليه من خلال بحثنا هذا، مع تركيز حول أهمية الوضعية السوسيو مهني للعامل داخل المؤسسة ودورها في عمليتها انتقال العاملين في السلم المهني، وارتأينا إلى وضع مجموعة من الاقتراحات التي تساهم في ضرورة وأهمية هذا الموضوع لما يلعبه الحراك المهني من أهمية كبيرة لسيروية العمل مع احترام مشاعر وقيم العاملين وتحقيق للعدالة التنظيمية داخل المؤسسة، كما أدرجنا في الختام قائمة المراجع لمن يود الاستفادة منها.



الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

الإشكالية

1

فرضيات الدراسة

2

أسلوب اختيار الموضوع

3

أهمية الدراسة

4

أهداف الدراسة

5

مفاهيم الدراسة

6

الدراسات السابقة

7

خاتمة

تمهيد

نسى من خلال هذا الفصل التمهيدي محاولة تسليط الضوء حول موضوع الدراسة من خلال تحديد أبعاده ومؤثراته، وتعتبر هذه المرحلة ركيزة أساسية في البحث العلمي من خلال تحديد مشكلة الدراسة التي تعتبر نقطة انطلاق عملية البحث العلمي وتحديد إشكالية الدراسة ومن ثم تحديدي أسباب ودوافع اختيار هذا الموضوع مع تبيان الأهداف والأهمية، وتطرقنا كذلك إلى تحديد المفاهيم من أجل التبسيط والتفكيك، وعرضنا بعض الدراسات المشابهة لموضوع الدراسة، ويعتبر هذا الفصل بمثابة ركيزة أساسية لموضوع البحث ومرحلة منهجية عملية في سيرورة البحث العلمي.

1- الإشكالية:

تعتبر المؤسسات بأنواعها المختلفة التي نراها في الواقع اليوم، والتي لم تظهر بأشكالها الحالية من أول مرة بل كانت نتيجة تراكمية تاريخية وتطورات حاصلة شهدتها الأنظمة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارات البشرية، حيث تعتبر المؤسسة النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي للمجتمعات، ولقد زاد اهتمام العديد من الباحثين والعلماء خصوصا في ميدان علم الاجتماع تركيز أبحاثهم حول نجاح المؤسسة من خلال دراسة تخطيط العمل وتصميم الوظائف وتطوير مهارات الموظفين باعتبارهم المورد البشري والرأس المال الذي يمثل الممارسات والسلوكيات في ظل تطبيقها لمجموعة من الشروط و الخطوات في إطار تسييرها وتنظيمها للعمل.

حيث نجد أن العمل ظاهرة اجتماعية، فهو يرتبط بشكل مباشر بتنظيم المجتمع بواسطة ما يسمى بتقسيم العمل وتنظيمه والتخصص فيه.

وأصبحت الحاجة إلى تطويره وتطوير وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات وازدادت الحاجة إلى توفير موارد بشرية كفؤة، ما استلزم على المؤسسة أن تتولى استقطاب واختيار وتوظيف الموارد البشرية الكفؤة والإشراف على تدريبها وتحفيزها ومتابعتها لأدائها، وهنا تظهر مسؤولية المسؤولين في عملية تسيير شؤون الموظفين من خلال تطبيق وسن مجموعة من القوانين والإجراءات التي تتجلى من خلال تحديد المراكز والأدوار الاجتماعية بالإضافة إلى التدرج المهني وكيفية انتقالهم في السلم المهني في إطار الحراك الصاعد والنازل وحتى الأفقي من خلال تغيير في الوظيفة والمرتب، ويظهر ذلك من خلال المسار المهني وكيفية انتقالهم في السلم المهني في إطار الحراك الصاعد والنازل وحتى الأفقي من خلال تغيير في الوظيفة والمرتب والذي يعتبر بمثابة دورة الحياة المهنية للفئات السوسيو مهنية من بداية التوظيف وينتهي بمغادرته فنجد بذلك أن وضع العامل يتحدد في الوظيفة من خلال الوظيفة التي يشغلها لذلك يصبح العامل يدرك وضعيته في إطار ثقافة المؤسسة أو ما يسمى بثقافة العاملين فهي

تبرز من خلال العلاقة العضوية بين جميع العاملين ، حيث أن هذه المؤسسة مطبوعة بخصائص سوسيوثقافية تتجلى في مجموعة من الرموز والمعاني، الخطاب التقارير السنوية، اللوائح والإجراءات المنهجية وغيرها ... ويتم التحكم في العمل من خلال إجراءات لكل دور ووصف وظيفي له مع ترتيب تسلسلي للاتصال وقواعد للانضباط والشكوى وأخرى للترقيات وتطوير العاملين (أبو النصر، 2008، ص ص 49-50).

وهذا ما يسمى بثقافة الدور ونجد أنه تتشكل هاته القيم والمعاني انطلاقا من رؤية معينة وإستراتيجية معينة، حيث نجد الموظفين يتعلمون ويستمدون هاته القيم من المجموعة الأقدم ويتم مكافأتهم عليها، كما يتم العقاب كل من يخالفها ويصبح هناك تطبيع اجتماعي على هاته القيم التي تحكم المؤسسة (أبو النصر، 2008، ص 45).

وبذلك يصبح تخطيط وتنمية المسار المهني من متطلبات المؤسسة من خلال السعي إلى العدل بين العاملين وتحقيق الرضا والإنتاجية المطلوبة ومن ثم وضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة انطلاقا من حركية المسار المهني وذلك بتنظيمه، حيث يؤدي إلى تفعيل قدرات العاملين ومهاراتهم من خلال النقل والتدريب والتكوين وحتى الترقية حيث أن بقاء العاملين في وظيفتهم لمدة طويلة تفقدهم العطاء والاستمرارية ويؤدي إلى انكماش في دافعيتهم للعمل وهذا ما يظهر من خلال الهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة وهنا تبرز قيم العدالة التنظيمية التي ترتبط بكل من أنظمة تقييم الأداء والرضا الوظيفي عن سياسات الأجور والمكافآت وغيرها من المتغيرات.

حيث نجد المؤسسة تلعب الدور الكبير في تحقيق قيم العدالة التنظيمية من خلال آليات معينة لحركية العاملين في السلم المهني تعبر عن وضعيته ومكانته في إطار العمل ويصبح لها بذلك الدور الأساسي للأداء المتميز والمردودية ووظيفتها توفير مناصب شغل، السكن ، التكوين، التدريب، إعطاء

فرص للترقية وهنا تصبح المؤسسة آلية للتنفيذ ويصبح الجهاز البيروقراطي ووسيلة لتدعيم العدالة التنظيمية.

وعند الرجوع إلى أشكال التسيير في الجزائر نجد أنه بعد الاستقلال مباشرة وجدت الجزائر نفسها في أزمة متعددة الأوجه ولم يكن أمامها سوى البحث حول أنجع الطرق للخروج تدريجيا منها للدخول في تنمية اقتصادية شاملة، لأن المؤسسات الاقتصادية وحدها هي التي تتحمل عبء عملية التنمية، فعرفت هذه المرحلة تحولات عديدة وعميقة مبنية على مبادئ تاريخية وإيديولوجية قصد بناء نظام اقتصادي مستمد من مصادر اتجاه إيديولوجي تمتد جذوره إلى مختلف المواقف الوطنية، ونجد أنه ظهرت أشكال صناعية والتي تعتبر قوالب جاهزة تبنتها الجزائر وهي بعيدة عن البنية الاجتماعية أي البنية السوسيو مهنية، حيث أن المؤسسة مطبوعة بخصوصية ثقافية واجتماعية متجذرة في ذهنيات العمال الجزائريين، خصوصا أن المؤسسة الجزائرية مرت بمراحل عديدة بدءا بالتسيير الذاتي الذي تمثل في خروج الجزائر من مرحلة الاستعمار وغياب الأطارات القادرة على تسيير، وأمام هذا الوضع قامت بطريقة تلقائية بإدارة المؤسسات دون خيار ولا تردد أمام ظاهرة الأملاك الشاغرة والتي شكلت فكرة على المستوى القانوني من أجل حمايتها من انتقالها إلى الأفراد حفاظا على الاقتصاد الوطني وركزته القطاع العام، بإصدار مجموعة من النصوص التشريعية والتنظيمية، لتأتي بعد ذلك مرحلة الشركات الوطنية التي عرفت فيها المؤسسات ذات الطابع الصناعي نوعا من الفراغ القانوني، ثم مرحلة تسيير الاشتراكي حيث أوصت النصوص القانونية على إدراج العامل في مكانة الشريك حيث يصبح العامل منتج وعامل ومسير في نفس الوقت، ومن الناحية السوسيو لوجية إلغاء العلاقات الإنتاجية الرأسمالية واستبدالها بعلاقات إنتاجية اشتراكية بعد ذلك مرحلة استقلالية المؤسسات العمومية والتي هي جزء من برنامج الإصلاحات الاقتصادية أحررت المؤسسات العمومية من مهامها الإضافية

(الاجتماعية) لتأتي بعد ذلك مرحلة الخوصصة أي نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص أي أنها تخص رأس المال، الملكة، الإدارة.

ونجد أن هذه الفترة التاريخية الحديثة قد بلورت تصورات الأجراء من خلال ما يترتب عنها من علاقات وتفاعلات بالإضافة إلى تشريعات وقوانين العمل التي أنتجها اقتصاد السوق، وهذا ما أكدته دراسات جيلالي اليابس حيث رأى أن أزمة التسيير في الجزائر كانت نتيجة أنه عوض أن تسترجع المؤسسات مهام التسيير التي كانت تحتكرها الوصاية وزعت هذه المهام على أطراف أخرى جديدة مثل البنوك والجماعات المحلية، فهذه الظاهرة السلبية عقدت مشاكل في المؤسسات يرجع سببها إلى غياب رأي ومساهمة العمال والمسيرين في تطبيق القوانين واحتكار الوصاية في التوجيه أدى إلى استغلال المؤسسة لأغراض ومصالح تعتمد على دعم التحالفات بين الجماعات البيروقراطية التي لا تهتم إطلاقاً بتحسين وضعية المؤسسة ما يجعلنا نصل إلى أن التراكمية التاريخية قد فرضت نظاماً معيناً أفرز مجموعة من المشكلات داخل المؤسسة لأن الوضعية السوسيو مهنية للعاملين داخل المؤسسة يحمل في طياته العديد من المشكلات من صعود ونزول وقصور في نظام الارتقاء الذي يمكن أن يؤدي إلى وجود الصراع، لأن المهنة هي معيار محدد لمدى حراك المتاح للفرد والجماعة في إطار المسار المهني ومدى التنمية والفرص المتاحة في العمل، وهذا ما يعكس لنا طبيعة النظام الممارس من طرف المؤسسة من إجراءات وقوانين وحتى التعاملات التي تنعكس من خلال سلوكيات العاملين التي تتمثل في مجموعة من القيم والأنماط الاجتماعية ومستوى إدراك العاملين، لذلك نجد أن العلاقة الاجتماعية بين العاملين يمثل الحركة المستمرة التي تعكس الممارسات والقيم والأنماط السلوكية خصوصاً بعد التحول الذي عرفته الجزائر من الاقتصاد الليبرالي إلى اقتصاد السوق ما فتح وضعية سوسيو مهنية وواقع جديد أمام الفرد محاولاً منه الحصول على منصب شغل ومن ثم المحافظة عليه

خوفا منه من فقدان عمله مااستوجب دراسة تحليلية لهذا الوضع الذي يعيشه العامل لذلك تمحورت دراستي تحت تساؤل رئيسي تمثل في:

التساؤل الرئيسي:

ماهي آليات الحراك السوسيو مهني للموارد البشرية وفق منظور العدالة التنظيمية.

التساؤلات الفرعية:

هل يعتبر تسيير المسار المهني آلية من آليات الحراك السوسيو مهني في تنمية المورد البشري ويفعل وجود العدالة التنظيمية في المؤسسة؟

هل واقع الوضعية المهنية يعتبر آلية من آليات الحراك السوسيو مهني في تفعيل العدالة التنظيمية في المؤسسة؟

كيف يمكن للمكانة الاجتماعية أن تكون آلية من آليات الحراك السوسيو مهني في تعزيز قيم العدالة التنظيمية في المؤسسة ؟

2-فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

للحراك السوسيو مهني للموارد البشرية آليات وفق منظور العدالة التنظيمية.

الفرضيات الجزئية:

يلعب تسيير المسار المهني كآلية من آليات الحراك السوسيو مهني دورا في تنمية المورد البشري ويفعل من وجود العدالة التنظيمية في المؤسسة.

يعتبر واقع الوضعية المهنية آلية من آليات الحراك السوسيو مهني في تفعيل العدالة التنظيمية في المؤسسة.

تعتبر المكانة الاجتماعية آلية من آليات الحراك السوسيو مهني في تعزيز قيم العدالة التنظيمية في المؤسسة.

3- أسباب اختيار الموضوع:

تعتبر الجزائر بلدا زاخرا بحركية في شتى المجالات سواء أكانت اجتماعية أم اقتصادية، فمن جملة الأسباب التي حملتني إلى اختيار هذا الموضوع تتجلى في:

1-3 الأسباب الذاتية:

إن من الأسباب التي دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع هو محاولة دراسة موضوع الحراك السوسيو مهني ، واهتمامي المتزايد لأن التقدم والتطور والنمو لا يكون إلا على الكفاءات والمهارات وتطوير القدرات وهذا من خلال حركية العاملين في السلم المهني بطريقة عادلة ومتساوية وما زاد اهتمامي بهذا الموضوع هو نتيجة المشكلات التي يعيشها العاملون في المؤسسة فيؤثر ذلك سلبا على أدائهم في العمل وكذا العلاقات الاجتماعية بينهم.

2-3 الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات التي تناولت حركية العاملين في السلم المهني ودراستها من منظور العدالة التنظيمية.
- عدم تواصل البحوث العلمية الجامعية مع الواقع المؤسسي ، ما نشأ وجود قطيعة بينهما، لأن الجامعة الجزائرية لم تجعل من نفسها مركزا بحث وعلم تبنى على أساسه المشاريع وتنشر الثقافة العلمية والوعي بأهمية العلم.
- ضرورة تبيان دور البعد المهني والاجتماعي والتحرك على المستوى الاجتماعي في تبيان أهمية هذا الموضوع وماله من أثر كبير في الحركية الجديدة للمؤسسة الجزائرية وضرورة تغيير

الوضعيات وتحسين من مهارات وقدرات العاملين مع وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع الذي نحن بصدد البحث فيه في جانبين هما:

1-4 الجانب النظري:

فهم آليات الحراك السوسيو مهني بأبعاده ومستوياته وعلاقتها بالعدالة التنظيمية باعتباره متغير للمسار المهني وللصفات السوسيو مهنية، وماله من ارتباط بنظام التدرجي أي انتقال العاملين داخل السلم المهني سواء كان من طبقة إلى طبقة أو من مركز إلى مركز آخر أو من وظيفة إلى وظيفة أخرى، بالإضافة إلى إثراء الجانب المعرفي والدراسات السابقة من أجل إبراز الأهمية على مستوى الفرد والتنظيم.

2-4 الجانب التطبيقي:

تتجلى الأهمية التطبيقية للموضوع في جمع المعلومات من الواقع قصد الفهم والتحليل لآليات الحراك ومالها من انعكاس على العدالة التنظيمية خصوصا في المؤسسة محل الدراسة، وهذا من أجل تفعيلها في التنظيم واستيعاب التشكيلة الاجتماعية التي شكلت هذه الفئة العمالية.

5- أهداف الدراسة:

- إن السعي من خلال موضوع الدراسة للإجابة على سؤال الإشكالية يدفعنا إلى تبني جملة من الأهداف التي من خلالها نربط بين الجانب النظري والميداني والمتمثلة في العلاقة الممكنة بين الأبعاد التي تتشكل منها آليات الحراك السوسيو مهني والعدالة التنظيمية في المؤسسة مجال الدراسة.

- التعرف على أهمية دور تسيير الموارد البشرية من خلال تفعيل آليات الحراك السوسيو مهني.

▪ تسليط الضوء على العدالة التنظيمية باعتبارها مقياس تتبلور فيه وتتفاعل كل الموارد المتاحة في المؤسسة.

▪ التحقق من مدى صدق الفرضيات وإمكانية وضع تصور لدور التسيير في المؤسسة الجزائرية خصوصا مع الوضعية الحالية التي تعيشها المؤسسات الجزائرية.

6- مفاهيم الدراسة:

إن التحكم في مفاهيم الدراسة تسمح للقارئ بمعرفة المحتوى الأساسي للبحث، ووعيا منا بأهمية الموضوع توجب علينا تخصيص هذا العنصر في الدراسة لتحديد المفاهيم والمصطلحات المستندة معتمدين في ذلك على تعاريف أهل الاختصاص.

6- 1 مفاهيم أساسية:

6-1-1 الحراك السوسيو مهني Occupational Mobility :

التعريف اللغوي للحراك حرك يحرك حركا وحركة، فهو حاركا (عمر، 497، 2008).

التعريف الاصطلاحي للحراك السوسيو مهني:

هو مرور الفرد من وضعية إلى وضعية في ميدان العمل فعندما يسجل التغير على مستوى المؤسسة فهو حراك داخلي ونتكلم عن حراك خارجي عندما يرتبط تغير الوضعية بتغير المؤسسة (زرزوني، 2010، ص47).

- ويعرف أيضا على أنه الحركة المهنية، أو حركة فرد معين مشغول بمهنة من المهن، أو الخلوات المهنية (المواقع المهنية الحالية) من خلال نظام التدرج الطبقي للفضاء الاجتماعي، وتفترض أغلب الدراسات قياسا ذا بعد واحد أو تدرجيا (تراتبيا) للمهن على أساس هبة كل مهنة أو مكانتها، حيث يستخدم هذا التدرج أو التراتب بعد ذلك أساسا للحكم على الحراك الذي يحدث. وهكذا يشير الحراك " إلى أسفل" إلى فقدان الهبة المهنية، بينما يعطي الحراك " إلى أعلى" زيادة

تلك الهيبة. ومن الأمور المهمة التي يتعين الانتباه إليها التمييز بين الحراك داخل الجيل الواحد (مثل أنماط المسار المهني) (جوردون مارشال، 2000، ص 630).

- التعريف الإجرائي:

نعني به دوران العمل وكيفية التدرج فيه والتغير في الفئة أو المركز أو الدور من خلال توزيع العاملين وتصنيفهم في السلم السوسيو مهني من خلال انتقالهم أفقياً وعمودياً نتيجة مجموعة من المعايير المتمثلة في الأجر، المكافآت، التكوين والتدريب .

2-1-6 مفهوم العدالة التنظيمية:

التعريف اللغوي للعدالة: العدل والإنصاف، نقول "العدالة الاجتماعية" (1986، ص 400).

التعريف الاصطلاحي للعدالة التنظيمية:

تعرف على أنها "الطريقة التي يحكم الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني".

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها "القيمة الناتجة عن إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية وللمخرجات والعوائد في المؤسسة التي فيها (بروش، جبايلي، ص 252).

وتعرف أيضاً على أنها أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة وحيث تركز العدالة التنظيمية على اهتمام الإدارة بمشاعر العاملين وسلوكياتهم المؤثرة على فعالية الأداء.

كما تعرف العدالة التنظيمية أيضاً على أنها العدالة المدركة من طرف الأفراد للتبادلات (المخرجات والمدخلات التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات العامل مع مدرائه والعاملين وزملائه بنفس رتبة العمل وبالعلاقة مع منظمته كنظام اجتماعي. (بن يحي،

(2017، ص 240)

ترى دراسة (Mark, 2003) أنها تمثل مدركات الأفراد للعدالة من خلال أنها تمثل مدركات الأفراد للعدالة من خلال تصنيف آراء الموظفين ومشاعرهم عن معاملتهم معاملة الآخرين داخل المنظمة (أحمد، عيسات، 2016، ص 307).

كما تعرف أيضا بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل وبالعلاقة مع منظمته كمنظمة اجتماعي (سرير، 2017، ص 60).

كما تعرف أيضا على أنها السبب الرئيسي للعديد من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، دوران العمل، الالتزام السلوك الابتكاري، سلوك المواطنة فضلا عن أداء العمل (Xiaofu, Mengyan, 2018, p02).

التعريف الإجرائي:

إن العدالة التنظيمية تنعكس من خلال الترقية الأجر التدريب التكوين عبء العمل و الإجراءات المتخذة وكيفية توزيع المهام والتعامل مع الأجير .

3-1-6 الموارد البشرية.

التعريف اللغوي للمورد: جمع موارد (ورد) موضع الورد، الطريق إلى الماء، المدخول (1986، ص 593).

التعريف الاصطلاحي للموارد البشرية:

لقد مر مفهوم الموارد البشرية بعدة مراحل ابتداء من الثورة الصناعية وحتى الحاضر يمكن إيجازها كالآتي:

1. الأسلوب الميكانيكي (Mechanical Approach):

والذي بموجبه اعتبرت الموارد البشرية عامل من عوامل الإنتاج شأنها شأن الأرض ورأس المال، وقد كان وراء ذلك الأسلوب دوافع عدة منها:

- الثورة الصناعية وما رافقها من ثورة تقنية أحلت الكثير من الآلات محل الإنسان فأحدثت تغييرا هائلا في علاقات العمل والعلاقات الاجتماعية.
 - مبدأ تقسيم العمل: حيث ساد ذلك المبدأ وتعزز في تلك الفترة وعلى رأسها ما جاء في كتابات آدم سميث والتي أكدت على مقولة : كلما زاد التخصص ازدادت وتحسنت إنتاجية العمل.
 - توسع الإنتاج ومن ثم ازدياد الاهتمام باقتصاديات الإنتاج الكبير.
 - انخفاض مدارك ووعي العاملين بحقوقهم ومطالبهم المهنية والثقافية والتعليمية والصحية.
- كل هذه العوامل أدت إلى شيوع مبدأ التركيز على الحلول التكنولوجية لمشاكل الإنتاج والمشكلات الاقتصادية التي رافقتها في التفكير الإداري وعدم العناية بمشاكل العمال إلا بشكل سطحي ولم يعد هناك أي اهتمام بإدارة مشاكل ومطالب الطبقة العاملة.

2- الأسلوب الأبوي (Paternalism Approach):

وقد ساد هذا الأسلوب ابتداء من سنة 1920 وحتى 1930 والذي دعي إلى منح الحماية والأبوة للعاملين حيث شرعت على أثره الإدارات الصناعية إلى احتواء طالب اتحادات العمال من خلال تلبية بعضها كالسكن وقضايا الترقية والتسليية من أجل كسب رضا الفئات العاملة وولائهم.

وقد كانت هذه النظرة إلى العمال قاصرة وضيقة لأنها تضم في طياتها اعتبارات عدة منها التعامل مع الأطفال مع العمال كأطفال قصر والنظر إلى كنظرة متدنية، واعتبار قرار الخدمات التي تقدم لهم صادرا من جهة واحدة هي الإدارة فقط ولا دور للعمال فيها سوى تلقي تلك الخدمات وعدم مناقشتها.

3- أسلوب النظام الاجتماعي:

بعد أن أفل أسلوب الأبوي في الإدارة بدأ بالظهور أسلوب آخر هو أسلوب النظام الاجتماعي، وقد كان من دواعيه مايلي:

- المواقف التي تبنتها نقابات العمال من الأسلوب الأبوي في الإدارة ومنها اعتباره للعمال أطفال يتلقون الخدمة والحماية.
- الكساد الكبير الذي ظهر في سنة 1929 والذي حمل القيادات الإدارية إلى إعادة النظر في الكثير من أفكارها وآرائها في العمل والإدارة وأساليب الإنتاج والاقتصاد.
- انتشار التعليم والمعرفة لدى القيادات العاملة وشيوع الثقافة ووعي العمال بقضاياهم.
- ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة وهذا لدراسة آثار الروح المعنوية للعمال على الكفاءة الإنتاجية.
- ظهور المدرسة السلوكية بقيادة "ماري باركر" التي أكدت على العامل الإنساني في الإدارة.
- تأثير معطيات الأساليب الرياضية وبحوث العمليات والإحصاء التي استخدمت في عمليات تطوير أساليب إدارة الموارد البشرية.
- ظهور المدارس الحديثة منها نظام الجودة الشاملة (الكرخي، 2013، ص 17-19).

ويمكن تعريف المورد البشري من جانبين أيضا هما:

- الجانب المجتمعي الكلي، حيث يتضمن مفهوم الموارد البشرية كافة العاملين في القطاع العام والخاص بالإضافة إلى العاطلين عن العمل والقادرين عليه والراغبين فيه.
- الجانب المنظمي الجزئي، حيث يتضمن المفهوم كافة العاملين فيما يتعلق بمهاراتهم وطاقاتهم ومؤهلاتهم وأدائهم، بالإضافة إلى المتوقع انضمامهم إلى المنظمة من خلال استقطاب وجذب المرشحين للعمل (جودة، 2014، ص 19).

التعريف الإجرائي:

المورد البشري هو المورد الذي تتوفر فيه جملة من الشروط كالكفاءة والمهارة والمعارف وهذا في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

4-1-6 مفهوم العدالة الإجرائية Procedural Justice :

هي العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المتخذة واتخاذ القرارات في مكان العمل أو العدالة المستخدمة في تخصص القرارات بخصوص توزيع المكافآت التي تعتبر مهمة بالنسبة للموظفين (العطوي، 2007، ص 116).

وتعرف أيضا العدالة الإجرائية أو الإجراءات والآليات العادلة، والتي تعترف بأن الإجراء العادل المتفق عليه يمكن مع ذلك أن ينتج عنه توزيع للعوائد قد يعده البعض غير عادل (الجوهري، 2000، ص 925).

- التعريف الإجرائي:

هي الطريقة التي تتم من خلالها الإجراءات والسياسات المتبعة في عملية اتخاذ القرار من خلال توزيع المخرجات المتمثلة في توزيع المكافآت واتخاذ القرارات تكوين وتدريب، الأجر، الترقية وشعور العامل بعدالة التطبيق.

5-1-6 مفهوم العدالة التوزيعية Distributive justice:

تعني عدالة المخرجات بمعنى عدالة توزيع المكافآت بالإضافة إلى أنها عدالة توزيع الموارد من قبل المنظمة بمعنى أنها تأخذ جانبيين أساسيين وهما الجانب المادي الذي يتمثل الذي يتمثل في حجم ومضمون ما يتحصل عليه الفرد من مكافآت وتحفيزات وجانب اجتماعي ويعبر عن المعاملة من طرف المدير مع الفرد من خلال المكافآت التي يحصل عليها (اللوزي، 2010، ص 80).

وتعرف أيضا على أنها التوزيع العادل، ويشتمل على التوزيع الذي يقوم به أحد الأطراف للموارد و **الحقوق** والواجبات أو أي شيء آخر على جماعة من الفاعلين (الجوهري، 2000، ص 920).

تعرف العدالة التوزيعية على أنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، وهناك من عرفها بأنها تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة فيما يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة.

كما تعرف أيضا بأنها عدالة المخرجات أو المخصصات التي يتلقاها الموظفون والمتمثلة في الدخل والمكافآت والمهام والمسؤوليات والمزايا وغيرها. (فرح، شيخ، ص 152)

كما تعرف أيضا على أنها العدالة التي تتعلق بالتوزيع بإدراك العدالة في مواجهة القرارات التي تتخذ من قبل المؤسسة بشأن توزيع الموارد أو الحوافز المادية أو الاجتماعية أو العاطفية (الأجور، الترقية، التقويم ساعات العمل، مكافآت...) (Paisecki, 2017, p93).

- التعريف الإجرائي:

هي عدالة المخرجات التي يتحصل عليها العامل من مكافآت وتتنوع بعدالة توزيعها وما يتحصل عليه الفرد من أجر وتحفيزات.

6-1-6 العدالة التعاملية:

وتمثل مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات، وهذا يعني مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات (المغربي، 2007، ص 202).

وتعرف أيضا على أنها العدالة كمساواة والتي يمكن أن تكون تكافؤ في الفرص، أو مساواة في النتائج الموضوعي، أو المساواة الذاتية (أي المساواة في العوائد مع الأخذ في الاعتبار مبدأ الحاجة إلى العدالة أو مبدأ استحقاق الثواب أو العقاب). أو المساواة في التراتب (والتي تلتزم عملية توزيع الإثابة فيها بالتوقعات

المعيارية وذلك من أجل تجنب الشعور بالظلم أو بعدم المساواة)، أو التساوي (أي المساواة في ضوء إسهامات الأفراد) (الجوهري، مرجع سابق، ص926).

وتعرف أيضا على أنها عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في الأجر والحوافز، وفرص الترقية وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة. وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية.

كما تعرف أيضا على أنها عندما تتوفر المساواة بين الأفراد في توزيع المصادر والفرص التنظيمية بينهم، حيث ينزع الأفراد إلى تقييم نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة، وتتحقق العدالة التوزيعية عندما ترتبط الإسهامات التي يقدمها الفرد للمنظمة التي يعمل مع ما يحصل من مكافآت المقدمة له مثل المرتب والحوافز والترقيات والتسهيلات المادية ومهام العمل، وإن إحساس العاملين بعدم عدالة التوزيع يخلق نوعا من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب، وبين العاملين والإدارة من جانب آخر (دره، 2008، ص 38).

- التعريف الإجرائي:

تتمثل في شعور الأفراد بالعدالة في المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات من طرف المرؤوسين من خلال شرح وتفسير القرارات ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات القانونية.

7-1-6 مفهوم الترقية:

التعريف الاصطلاحي للترقية:

الترقية هي إحدى أدوات شغل الوظائف العامة، التي يتم من خلالها إسناد وظيفة شاغرة للموظف، تكون ذات مستوى أعلى في السلم الوظيفي من وظيفته الحالية، ويصاحبها في العادة زيادة في الواجبات والمسؤوليات والمزايا المادية والمعنوية (رشيد، 2001، ص 925).

كما تعرف أيضا على أنها شغل الأفراد العاملين أحد الوظائف ذات المسؤوليات الصعبة بشرط أن يصاحب توفر المهارات والخبرات الإضافية في المتقدم إلى الترقية، ويصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية إذ تنطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال، ودرجة المسؤولية والسلطة والمركز وزيادة الأجر.

كما يعرفها آخرون على أنها شغل الموظف المرقى لوظيفة ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز يفوق مستوى وظيفته الحالية. أن الترقية تعتبر من الطرق التي تميز وتطور قابلية الأفراد العاملين في المؤسسة دون اللجوء إلى ملء الشواغر من الخارج (الطائي وآخرون، 2006، ص 496).

8-1-6 التدريب:

التعريف الاصطلاحي للتدريب:

هو تطوير وتحسين الأداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل (عقيلي، 2005، ص 437).

ويعرف أيضا على أنه نشاط منظم تقوم به المؤسسة من أجل رفع قدرات أفرادها وتسهيل عملية انتقال الخبرات والمهارات لهم ذات العلاقة بالأعمال التي يقومون بها من خلال إحداث تغييرات في سلوكهم تدفعهم لتطوير عملهم وتحسينه (الكرخي، 2013، ص 145).

كما يعرف أيضا على أنه " عملية تشجيع وتحقيق التعلم بواسطة المسارات/ جهود مخططة وموجهة في إطار السياق التنظيمي، والتي تضيف قيمة لتطوير الفرد شخصيا ولتحقيق أهداف المنظمة ".

ويعرفه الكاتب (Jackson وزملائه) أن التدريب هو "جهود المؤسسة المخططة الواعية لمساعدة العاملين على اكتساب المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات ذات العلاقة بالعمل، بهدف تطبيقها أثناء العمل.

أما الكاتب (Jackson وزملائه) فقد ميزوا بين التدريب والتطوير، والتطبيع (التتوير). فالتدريب يهدف أساسا إلى تحسين الأداء على المدى القصير وفي عمل محدد بتحسين وزيادة قدرات العاملين، وغالبا ما يتم تدريب خلال فترة قصيرة قد تمتد من ساعات إلى أيام معدودة، وتنشأ الحاجة للتدريب لأسباب عديدة من بينها: المعين الجديد لا يملك المهارات الكافية، ويحتاج للتدريب قبل تسلمه للعمل. وبالنسبة للعاملين الحاليين، فالتغيرات مثل الدمج والترشيد وحالات الاستقالات وإعادة تصميم الأعمال والنقل والترقية، قد تستدعي تنشيط بعض المهارات التي لم يستخدمها العامل لفترة طويلة.

أما التطوير (Development) فيهدف أساسا إلى تحسين قدرات الفرد على المدى البعيد استنادا إلى توقع احتياجات معينة في المستقبل، ومع أن نشاطات التطوير يمكن أن تساعد على تحسين أداء الفرد في عمله الحالي، ولكن ليس هذا هو الهدف من التطوير. والأسلوب الشائع في التطوير هو تكليف الفرد مهام وواجبات إضافية.

أما التطبيع/التتوير Orienttation/Socializing فيهدف أساسا إلى تزويد المعين الجديد بمعلومات كافية عن المنظمة وتاريخها وثقافتها ونظم الإدارة وغيرها، وتهيئة الفرد للتكيف مع البيئة الجديدة. ويتم التطبيع عادة حين تعيين الموظف الجديد، ولكن تستدعي حالات الدمج والاستحواذ أو أي تغييرات أخرى رئيسة القيام بجهود التطبيع، في أوقات أخرى أيضا.

إن نستطيع القول بأن التدريب والتطوير هي جهود مخططة واعية تهدف إلى مساعدة وتشجيع وحفز الأفراد على اكتساب معارف و مهارات وقدرات وميول واتجاهات وسلوكيات جديدة وتطبيقها أثناء العمل حاضرا أم مستقبلا بما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية أكبر،

والمساعدة على تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية أكبر، والمساعدة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة (حريم، 2013، ص ص 199-200).

9-1-6 الأجر:

التعريف الاصطلاحي للأجر:

يعرف الأجر عادة لدى الاقتصاديين: كما لدى الكلاسيكي، بأنه الدخل الذي يتقاضاه العامل، أو الدخل الذي يتحصل عليه مقابل تقديم عمل في عملية بيع وشراء، باعتبار العمل سلعة، كأي شخص آخر في الاقتصاد الذي يتميز بحرية النشاط، ويعمل قانون العرض والطلب في مختلف الأسواق ومنها سوق العمل.

وقد أعطى البعض نظرة عن الأجر ترتبط ليس فقط بالعمل الذي يقدمه الشخص الذي يتقاضاه، بل أيضا بجوانب أخرى. نجد مثلا الاقتصادي سيموند يكتب سنة 1820: "أن الأجر ليس فقط تعويضا محسوبا بالساعة حسب المدة، إنه دخل الفقير، ولا بد أن يكفي لحفظه ليس أثناء العمل فقط، بل كذلك خلال الانقطاع عن العمل".

وفي منتصف هذا القرن، ومع التطورات التي شهدتها أوروبا، يقدم جون مارشال تعريفا للأجر كمايلي: "الأجر هو دخل الفرد الذي ليس لديه، لكي يعيش، إلا قوة عمله الفكرية والعضلية، بل أيضا ترتبط به بعض الملحقات المادية والمعنوية، خاصة مع تدخل النقابات والدولة في تنظيم العمل، وما يرتبط به من تأمينات وحقوق العامل من خلال قانون العمل.

وحسب موسوعة Dalloz 1961 في القانون: "لم يعد الأجر إلا جزءا من كسب العمل، وأن هذا الكسب لا يتكون فقط من المبالغ المدفوعة مقابل العمل، ولكن أيضا من المبالغ المدفوعة بمناسبة العمل، وما ذلك إلا لأنه قد أصبح للأجر وظيفة غذائية مسيطرة تفصله عن المقابلة للعمل المقدم بواسطة العامل. لقد

توجد الأجر بالمرتب الذي هو مجموع الامتيازات اللصيقة بالوظيفة العامة، يهتم باحتياجات العامل أكثر بكثير من اهتمامه بقيمة العمل الذي يؤديه".

ويقدم "حماد محمد شطا" في هذا السياق تعريفا للأجر كما يلي: "الأجر أو المرتب هو نصيب العامل أو الموظف في الدخل القومي، يتحدد بما يضمن مستوى لائقا من الحياة، طبقا للمستوى الاقتصادي والحضاري لبلد ما، يسهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي" (عدون، 2003، ص 45-46).

10-1-6 عبء العمل:

التعريف الاصطلاحي لعبء العمل:

يقصد بعبء العمل (Work Load) هو عدد ساعات العمل البشري اللازمة لإنجاز الأهداف النهائية للمؤسسة في مدة محددة، والمقصود بالأهداف النهائية في منشأة الأعمال حجم الإنتاج المقرر إنتاجه، أو حجم الخدمات المقرر تقديمها، ويتم احتساب عبء العمل في قسم الإنتاج، عن طريق ضرب عدد الوحدات المطلوبة إنتاجها في الزمن اللازم للوحدة الواحدة (آل علي، الموسوي، 2011، ص 266-267).

11-1-6 الرضا الوظيفي:

التعريف الاصطلاحي:

يعرف على أنه حالة عاطفية انفعالية ايجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو تجربته العملية. وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل الأشياء التي يعتبرها هامة وله ثلاثة أبعاد:

- جانب شعوري/ انفعالي، فالرضا الوظيفي هو استجابة انفعالية تجاه جانب في العمل وبهذا لا يمكن رؤيته.

- يتقرر الرضا الوظيفي بمدى تجاوز النتائج للتوقعات.

- الرضا الوظيفي يمثل اتجاهات عديدة مترابطة.

ومن بين خصائص العمل التي تولد لدى الأفراد استجابات انفعالية نحوها: العمل نفسه، والراتب، وفرص الترقية، ونوع الإشراف، والزملاء في العمل، وفرص النمو والتطور (حريم 2013، ص 387-388).

ويشير سلطان إلى أن الرضا الوظيفي يتكون من آراء العامل ومعتقداته ومشاعره بخصوص العمل الذي يقوم به، حيث يظهر ذلك في سلوكه عند تعامله مع زملائه وفي مدى احترامه لرئيسه وللأنظمة.

وتعرف عباس وعلي مفهوم الرضا الوظيفي بأن وجهة نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه، فقبول الأفراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضا عنه.

أما العزب فيعرفه بأنه حالة نفسية وشعور الفرد نحو وظيفته، وهذا الشعور يحدث نتيجة التفاعل عدد من المتغيرات بعضها يتعلق بالفرد نفسه كالعمر والجنس والبعض الآخر يتعلق بطبيعة العمل والزملاء وفرص التقدم الوظيفي وأسلوب الإشراف والراتب.

وبناء عليه فإنه يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يشير إلى شعور الفرد تجاه وظيفته ورؤسائه في العمل والمؤسسة التي يعمل فيها. هذا الشعور قد يكون ضعيفا، وهو يتقرر غالبا بمقارنة ما هو متوقع مع ما هو حاصل على أرض الواقع. فإذا شعر الموظف بأنه يبذل جهدا أكثر من زميله فإنه يتوقع أن يحصل على مكافأة أكثر منه، وإذا حصل على مكافأة أقل يشعر بالاستياء وستتأثر اتجاهاته نحو العمل، ومن الجدير بالذكر أن الرضا الوظيفي موضوع يتعلق بالفرد نفسه، فما يمكن أن يكون مرض لشخص معين قد يكون غير مرض لشخص آخر، فالأشخاص لديهم حاجات ودوافع مختلفة (جودة، 2014، ص 246-247).

7- الدراسات السابقة:

يعد موضوع آليات الحراك السوسيو مهني للموارد البشرية من منظور العدالة التنظيمية من بين المواضيع الهامة التي لقت اهتمام من طرف العديد من العلماء والمنظرين، ورغم تناوله من عدة جوانب ومن مختلف البيئات. إلا أنه لم يتم تناوله من منظور العدالة التنظيمية خصوصا جانب القيم كاحترام اللوائح والقوانين التنظيمية ونظام الحوافز و الرقابة الذاتية وإتقان العمل التدريب التكوين خصوصا من خلال سلوك

العاملين وطبيعة المؤسسة. وهذا ما فتح المجال للدراسة الحالية. وبالاعتماد على الدراسات السابقة كموجه لهذه الدراسة، التي سيتم الاعتماد عليها في الإجابة عن الفرضيات من خلال تحليل النتائج وتفسير طبيعة العلاقة بين آليات الحراك السوسيو مهني والعدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى:

قامت بها الباحثة "رزوني جاهدة" في (2010) من جامعة باجي مختار عنابة تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل أطروحة دكتوراه تحت عنوان "واقع الحراك العمالي في فترة الإصلاحات في ظل التحولات الاقتصادية على مستوى مؤسسة فرتيال بعنابة"، انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي ماهي علاقة الإصلاحات في فرتيال بداية من 1997 بواقع الحراك العمالي؟. وهدفت الدراسة إلى كشف عن واقع الحراك العمالي من خلال ما أحدثته الإصلاحات بالمؤسسات العمومية الاقتصادية منذ نهاية الثمانينات من تحولات في البنية السوسيو مهنية للطبقة العاملة .

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي، بالإضافة إلى الأداة الإحصائية، أداة المقارنة والأداة التاريخية بالإضافة إلى وسائل جمع البيانات (استمارة، مقابلة، ملاحظة)، واعتمدت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 310 من الفئة السوسيو مهنية من مجموع 869.

وقد أسفرت النتائج إلى أن:

- ساهمت الإصلاحات في تقليص الهيكل التنظيمي للمؤسسة من 14 مديرية إلى 07.
- تطور الحراك الكمي، علاقة سلبية لأن التشغيل -26.
- تطور الحراك النوعي تباين بين الفئات واضح من خلال فئة المنفذين.
- إن إعادة توزيع العمال بالرغم من إستراتيجية الكل يتحرك في فرتيال إلى أن الاستقرار بمكان العمل هو 85.37%.

- تفاوت علاقة الإصلاحات بالحراك الأفقي ما بين 95% التنقل بالأقدمية ومتوسطة 41.61%
- تغيير مكان ومنصب العمل وضعيفة 14.83% حراك مهني.
- تبين أن علاقة الإصلاحات بتغير الأجر قوية .
- من أهم الأسباب التي جعلت الاستفادة من التكوين أقل هي توقف برنامج التكوين، ونمو الاستثمار، وتغير سياسة فلسفة و التكوين، عدم استحداث التكنولوجيا وضعف علاقة التكوين بالترقية.
- تنوع الحراك من صاعد ونازل أفقي واهتزازي وهذا ما يؤكد أن التنقل هدفه تحسين الوضعية السوسيو مهنية والحراك النازل يعتبر استثنائيا.
- تبيان أن المنفذين هم أكثر عرضة للتسريح.
- معايير التخلص من الفائض العمالي هي إمكانية تصنيفها إلى معايير ذاتية وأخرى نوعية.
- انعكاسات التسريح على الوضع الاجتماعي للعمال المحتفظ بهم ، تباينت ما بين الانعكاسات الايجابية من تعزز الانتماء بعد البقاء وأخرى سلبية من عبء العمل والرضا عن الوضعية السوسيو مهنية.(زرزوني، 2010، عنابة)

الدراسة الثانية:

قام بها الباحث "مراد رمزي خرموش" (2014) من جامعة محمد خيضر-بسكرة- شهادة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان "دور العدالة التنظيمي في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف " انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي هل للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع الصناعي العام ؟ وهدفت الدراسة إلى وصف الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في ظاهرة الحراك المهني

للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام بالإضافة إلى التعرف على المفهوم الحقيقي للعدالة التنظيمية وتشخيص الدور الذي لعبته في حراكهم المهني نحو القطاع العام من عدمه. استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى الاستمارة وأساليب إحصائية متمثلة في جداول التكرارات الإحصائية والنسب المئوية وأسلوب التحليل الكمي والكيفي واعتمد على عينة كرة الثلج قام بتوزيع 100 استمارة استرجع 96 واستمارة 01 ملغاة .

وقد أسفرت النتائج إلى أن :

- 21.1% من أفراد العينة يرون أن غياب العدالة في الترقية من أول الأسباب التي دفعتهم إلى ترك العمل.(غياب العدالة الإجرائية)..
- 17.9% ترى أن غياب التوافق بين راتبهم ومؤهلاتهم العلمية ثاني الأسباب التي دفعتهم لترك العمل.(غياب العدالة التوزيعية).
- 15.8% يرون أن غياب التوافق بين الراتب الشهري والجهد المبذول ثالث الأسباب التي دفعتهم لترك العمل (غياب العدالة التوزيعية).
- 13.7% من أفراد العينة يرون أن عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم رابع الأسباب التي دفعتهم إلى ترك العمل (غياب العدالة الإجرائية)، كما أن نسبة 11.6% يرون أن غياب العدالة في تقييم الأداء هو خامس الأسباب التي دفعهم إلى ترك العمل (غياب العدالة الإجرائية).
- 11.6% من أفراد العينة يرون غياب التوافق بين مناصبهم ومؤهلاتهم هو سادس الأسباب وراء تركهم للعمل (غياب العدالة التوزيعية).
- 6.3% من أفراد العينة يرون أن غياب العدالة فيما يخص الحوافز والمكافآت هو سابع الأسباب لتركهم للعمل (غياب العدالة التوزيعية).

- 2.1% يرجعون غياب العدالة فيما يخص التدريب والتكوين ثامن الأسباب وراء تركهم للعمل (غياب العدالة الإجرائية).

- للعدالة التنظيمية الدور الكبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص نحو القطاع العام. (خرموش، 2014، بسكرة)

الدراسة الثالثة:

قامت بها الباحثة "سمية جقيدل" (2015) من جامعة محمد خيضر-بسكرة- شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط"، انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي تمثل في ما مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة، بالإضافة إلى معرفة مستوى الفروق بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس الأقدمية، المستوى التعليمي).

استخدمت الباحثة في هذا الموضوع المنهج الوصفي بالإضافة إلى الاستبيان ، كما اعتمدت على الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار التاسع عشر والنسبة المئوية والتكرارات ،معامل الارتباط بيرسون وألفا كرونباخ ومعامل الارتباط سبيرمان والمتوسط الحسابي ،الانحراف المعياري واختبار (ت) للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين، واعتمد على عينة عشوائية بسيطة تم توزيع 128 استمارة واسترجع منها 125 استمارة.

وقد أسفرت النتائج إلى:

- مستوى متوسط في الشعور بالعدالة التنظيمية أما الالتزام التنظيمي فكان مرتفعا لدى عينة الدراسة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس جاءت لصالح الإناث.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية جاءت لصالح من (1-5 سنوات) في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية ومن (5-10 سنوات) في الالتزام التنظيمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- التأثير الكبير الذي تلعبه أبعاد العدالة التنظيمية سواء منفردة أو مجتمعة على الالتزام التنظيمي، وهذا ما يدل على أهمية العوامل البيئية في التأثير على اتجاهات الأفراد وسلوكهم .
- على الرغم من اعتبار الجماعة كأول وجهة بالنسبة للفرد، غير أن تأثيرها في الالتزام التنظيمي وفي أبعاده يبقى دون التأثير الذي تحدثه العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي وبالتالي يبقى التأثير الأقوى للمنظمة على الأقل فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي. (جقيدل، 2015، بسكرة)

الدراسة الرابعة:

قام بها حمزة معمرى (2014) أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم من جامعة قاصدي مرباح ورقلة تحت عنوان "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى أساتذة التعليم الثانوي بورقلة"، انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي طبيعة العلاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة؟. وهدفت الدراسة إلى تشخيص أوضاع المؤسسات التعليمية الجزائرية في مجال قدرتها على التجاوب مع المتغيرات البيئية والخارجية.

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، الاستبيان، استخدام اختبار k^2 و اختبار T واستخدام اختبار تحليل التباين الثلاثي بالإضافة إلى معامل الارتباط بيرسون، واعتمد على عينة طبقية عشوائية مكونة من 280 أستاذاً من 829 أستاذ.

وقد أسفرت النتائج إلى أن :

- مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط.
- مستوى سلوك المواطنة لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع.
- لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية).
- لا توجد فروق في إدراك سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية).

- توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.
- لا توجد فروق بين الجنسين في إدراك سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.
- توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثارية، الوعي الضمير، السلوك الحضاري). (معمر، 2014، ورقة)

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

قام بها محمد بن علي بن محمد الشيزاوي (2003)، شهادة ماجستير من جامعة اليرموك تخصص علم الاجتماع والتي تمحورت تحت عنوان الحراك الاجتماعي في مدينة صحار بسلطنة عمان، انطلقت الدراسة من مجموعة من التساؤلات تمثلت في :

- ما أشكال الحراك الاجتماعي في مدينة صحار؟
- ما مظاهر الحراك الاجتماعي في مدينة صحار؟

- ما العوامل المؤثرة في الحراك الاجتماعي في مدينة صحار؟
 - ما أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق المكانة الاجتماعية العالية في مدينة صحار؟
- وهدفت الدراسة إلى التعرف على الحراك الاجتماعي بين جيلين من أبناء مدينة صحار، وكذلك الكشف عن أشكال الحراك الاجتماعي في مدينة صحار، بالإضافة إلى التعرف على أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق المكانة الاجتماعية العالية في مجتمع مدينة صحار.
- استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة مكونة من 40 فقرة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 500 أسرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة مايلي:
- أن هناك أثرا كبيرا للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي شهدتها مدينة صحار في حدوث الحراك الاجتماعي العمودي في بنية مجتمع مدينة صحار.
 - أن هناك حراكا اجتماعيا صاعدا في مدينة صحار تمثل في الحراك التعليمي والحراك المهني والحراك الاقتصادي ممثلا في الدخل المادي ولصالح جيل الأبناء.
 - أن هناك نوعا من التوريث المهني بين جيل الآباء وجيل الأبناء وتركز في مهنتي الصيد والزراعة.
 - أن هناك نوعا من التوريث المهني بين جيل الآباء وجيل الأبناء تركز في مهنتي الصيد والزراعة.
 - إن التحاق أفراد مدينة صحار بالتعليم بمختلف أنواعه، ومشاركة المرأة في سوق العمل بمختلف أشكاله، وحدثت تغيرات كبيرة في نوعية المهن كانت من أكثر مظاهر الحراك الاجتماعي وانتشارا في مدينة صحار.
 - أن هناك أربع عوامل تؤثر في الحراك الاجتماعي في مدينة صحار وبدرجة كبيرة وهي التعليم، والمهنة والدخل والانتماء القبلي.

- أن الدخل كان أهم العوامل المؤثرة في الحراك الاجتماعي بمدينة صحار.
- أن الانتماء القبلي يلعب دوراً مزدوجاً في التأثير على عملية الحراك الاجتماعي بالإيجاب والسلب فهو يساعد في حراك الأفراد المنتمين للقبيلة ويعيق حراك الأفراد الآخرين.
- أن الدخل يعتبر أسهل الطرق المؤدية للحراك الاجتماعي الصاعد.
- أن انخفاض المستوى التعليمي أو المستوى المهني أو المستوى الدخل أو الانتماء لقبيلة متواضعة تقلل أو تأخر من فرص الحراك الاجتماعي الصاعد.
- أن مستوى الدخل احتل المرتبة الأولى من حيث تحقيقه للمكانة الاجتماعية العالية في مدينة صحار. (الشيزاوي، 2003، عمان)

الدراسة الثانية:

قام بها الباحث معتر خالد محمد عربيات (2014)، شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال من جامعة البلقاء التطبيقية-الأردن- تحت عنوان أثر العدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته، انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي ما أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته.

وهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر العدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته في المؤسسات الحكومية الأردنية ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العمري، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) على كل من العدالة التنظيمية ومستوى الصراع وإستراتيجية إدارته.

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتشكل مجتمع الدراسة من 2173 يعملون في وزارة التعليم العالي ووزارة الأشغال العامة والإسكان، وزارة تطوير القطاع العام، وزارة المالية، مديرية أشغال البلقاء، مديرية صحة البلقاء، مؤسسة الإقراض الزراعي، دائرة ضريبة الدخل والمبيعات البلقاء، المركز

الريادي الصحي، تم توزيع 347 استبانة على عينة عشوائية بسيطة، اعتمد الباحث على نظام SPSS، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية جاء متوسطاً في المؤسسات الحكومية الأردنية الرسمية.
- إن مستوى الصراع التنظيمي جاء متوسطاً في المؤسسات الحكومية الأردنية.
- إن استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاء مرتفعاً في المؤسسات الحكومية الأردنية الرسمية.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في مستوى الصراع وإستراتيجيات إدارته.
- وجود علاقة ارتباط عكسية بين العدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي حسب أطرافه.
- وجود علاقة ارتباط طردية بين العدالة التنظيمية وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (عربيات، 2014، الأردن).

الدراسة الثالثة:

قامت بها الباحثة سوزان أكرم سلطان (2006)، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة تربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا والتي تمحورت تحت عنوان "العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات الدراسية التدريسية فيها"، انطلقت الدراسة من مجموعة من التساؤلات تمثلت كالآتي:

- ما مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية.
- ما مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظرهم.

- ما مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظرهم.

- ما مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظرهم.

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية؟

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقتها بكل من الرضا والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية. استخدمت الباحثة في هاته الدراسة على مقياس العدالة التنظيمية الذي صممه نيهوف ومورمان وعدلته الباحثة ليتناسب وطبيعة الدراسة، ومقياس الرضا الوظيفي بالإضافة إلى مقياس الولاء التنظيمي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مايلي:

- أن المستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة إذ بلغت (3.38) درجة من (5) درجات.

- مستوى الشعور أعضاء الهيئات التدريسية بالرضا الوظيفي كانت مرتفعة إذ بلغت (3.37) درجة من (5).

- مستوى شعور أعضاء الهيئات التدريسية بالولاء التنظيمي كانت مرتفعة، إذ بلغت (3.54) من (5).

- توجد علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.753).

- وجود علاقة إيجابية طردية دالة إحصائياً بين كل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي إذ بلغ معامل الارتباط (0.464).

- وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وقد بلغ معامل الارتباط (0.510).

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

قامت بهذه الدراسة "Caroline Piasecki" في (2017)، من جامعة Cote d'Azur تخصص علم النفس، أطروحة دكتوراه تحت عنوان " استعمال العدالة التنظيمية كخطوة للوقاية من المخاطر النفسواجتماعية"، انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

- ما تأثير خصائص مناصب العمل على العدالة التنظيمية؟
 - ما علاقة توازن بين الجهد المبذول - المنح بالعدالة التوزيعية؟
 - هل العدالة التنظيمية مرتبطة بمؤشرات التقاعد، الراحة في العمل، دوران العمل؟
- ولقد اعتمدت الباحثة في دراستها على التحليل الكمي وقامت بتوزيع 3500 استمارة على الأجراء (العاملين بمستشفيات)

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- عدم تحقيق نتائج هامة في التدريب من خلال تطبيق العدالة وعدم إتباع أسلوب الإنصاف.

- وجود اختلافات مهمة في العلاقات فيما يتعلق بالوظيفة.
- كما توصلت دراستنا أن استخدام مبادئ العدالة من خلال إجراءات الوقاية بتطبيق بروتوكول RPS أن تحقق فوائد إيجابية، إن لم يكن تحسين حس العدالة، وبالتالي التدريب أو على الأقل التوعية ويبدو أن مبادئ العدالة تحسن الممارسات وتشجع بذلك السلوك العادل من جانب المسؤولين التنفيذيين وبذلك يؤثر على حس العدالة لدى الموظفون.
- قمنا بقياس الخصائص الاجتماعية للمواقع مرة أخرى وتوصلنا إلى أن يمكن أن يتحسن الدعم الاجتماعي والتقني من المدراء.
- ضرورة تقييم تأثير التدريب (الموظفين) من جهة، وإثراء هذا التدريب من الناحية التعليمية.
- مدة التدريب في مجال العدالة التنظيمية، لأنه يقيس تصورات العدالة بالإضافة إلى خصائص المواقف وعوامل أخرى.
- وتوصلنا أيضا أن الروابط الاجتماعية التي تتصل بأبعاد ومناخ العدالة إلى وجود إرهاق نفسي وعدم الرضا ودوران العمل والغياب، وأن أبعاد العدالة ارتبطت سلبا من خلال أسلوب السخرية في العمل والإرهاق العاطفي.

الدراسة الثانية:

قام بهاته الدراسة الباحث "Ilyess ELOUAER" من جامعة "Paris Dauphine" تحت عنوان "الحراك المهني للأجراء: المحددات والأثر على الأداء التنظيمي" انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

- ما مدى فعالية واتساق المورد البشري من خلال إدارة الكفاءات؟
- هل يتم إشراك الموظفين في البيئة التنظيمية وتعزيز التزامهم بتحسين المساهمة في أداء المنظمة؟

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توصلنا إلى أن مفهوم المشاركة التنظيمية على أنه عامل محدد يؤثر على عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتنقل والتي بوسع المنظمة أن تعمل على الحد منها.
- تفاعل الموظفين مع إدارة الكفاءات وبالتالي تصبح حاجزا أما المغادرة الطوعية للعامل.
- وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال استخدام السليم للممارسات إدارة الموارد البشرية في خدمة الأداء الفردي والجماعي، وتشمل هذه الممارسات الاستثمار في التدريب العام والخاص، ووضع حوافز داخلية مثل الأجور.
- توصلنا أيضا إلى أن تنقل الموظفين يقتصر فقط على الجانب الكمي، والذي ينتج عنه آثار سلبية وتأثيرات أخرى إيجابية.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراضنا لهاته الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة والمتمثلة في آليات الحراك السوسيو مهني، الموارد البشرية والعدالة التنظيمية، نلاحظ أن هذه الدراسات السابقة تناولت كل متغير على حدا، دون محاولة الربط بينها للتعرف على طبيعة العلاقة بينها لهذا جاءت دراستنا لتبيان ما آليات الحراك السوسيو مهني للموارد البشرية وفق منظور العدالة التنظيمية. من خلال عرض هذه الدراسات نستخلص أن:

هناك فروق بين الجنسين في الشعور بالعدالة التنظيمية وهذا في دراسة (معمرى) و(جقيدل)، وأشارت دراسة (خرموش) عن غياب العدالة الإجرائية والتي تتمثل في عدالة الترقية ما أدى إلى تركهم للعمل بالإضافة إلى غياب عدالة التحفيز والتدريب و التكوين وكذلك عدم التوافق بين مناصبهم ومؤهلاتهم وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار وناقضتها دراسة (زرزوني) من خلال تأكيدها على وجود الاستقرار في العمل وتنوع في الحراك من صاعد ونازل.

- كما بينت دراسة (معمرى) وجود فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.
- وبينت دراسة (خرموش) أن للعدالة التنظيمية الدور الكبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص نحو القطاع العام.
- توصلت دراسة (جقيدل) إلى أن انعكاسات التسريح على الوضع الاجتماعي للعمال المحتفظ بهم تباينت ما بين الانعكاسات الايجابية من تعزز الانتماء بعد البقاء وأخرى سلبية من عبء العمل والرضا عن الوضعية السوسيو مهنية.
- أما دراسة (محمد بن علي بن محمد الشيزاوي) فقد توصل إلى أنه يوجد حراك اجتماعي صاعد على المستوى الحراك المهني.
- أما دراسة (سوزان أكرم سلطان) فقد توصلت إلى أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام فقد كان مرتفعا.
- أما دراسة (معتز خالد محمد عربيات) فقد توصل إلى أن مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية قد كان متوسطا وهذا بالمؤسسات الحكومية.
- أما دراسة "Caroline Piasecki" فلقد توصلت إلى أنه لم يتم تطبيق سياسة الإنصاف وتطبيق مبادئ العدالة من خلال عملية التدريب نظرا لقصر مدة تطبيقه.

خلاصة:

نخلص في الأخير أنه قد تم من خلال هذا الفصل وذلك بطرح الإطار النظري للدراسة بدءاً بتحديد الإشكالية والتي تعتبر مرحلة أساسية في بناء الدراسة، ثم تحديد مجموعة من الفرضيات قصد الفهم والتحليل وإيجاد حلول لمشكلة الدراسة، بعد ذلك تم تحديد أهمية وأهداف الدراسة وكذلك تحديد المفاهيم التي تلعب دوراً أساسياً وبارزاً في توجيه البحث العلمي، ثم تليها الدراسات السابقة وهذه المرحلة تعتبر أساسية في البحث العلمي والتي تسمح بوجود التفكير العلمي وتجاوز الأفكار المسبقة والأحكام القيميّة.



الفصل الثاني:

سوسيولوجيا الحراك السوسيومعني

الفصل الثاني: سوسولوجيا الحراك السوسيومهني

تمهيد

1 خطوات تخطيط المسار الوظيفي

2 مسؤولية المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي

3 أشكال الحراك المهني

4 عناصر الحراك السوسيومهني وخطاؤه

5 آليات الحراك السوسيومهني

6 أهم المقاربات النظرية المفسرة للحراك السوسيومهني

خاتمة

تمهيد:

تسعى إدارة الموارد البشري إلى توظيف الأفراد ذوي المؤهلات والقدرات المناسبة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، من خلال حركية انتقال العاملين في السلم المهني بتحديد الجهة المسؤولة عن تخطيط المسار الوظيفي وتحديد أهم الخطوات تخطيط في المسار الوظيفي ومسؤولية المؤسسة في عملية التخطيط الوظيفي وكذا تحديد أشكال الحراك وعناصرها وخصائصها وآلياتها ويمكن تحديد مجموعة من المقاربات النظرية المفسرة للحراك السوسيو مهني لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل شرح هاته العناصر والإلمام بها.

1. خطوات تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد:

لابد للموظف الذي يفكر ببناء ذاته ووضع خطة مستقبلية لمساره الوظيفي أن يستند على جملة من الاعتبارات الموضوعية على رأسها مصارحة الذات والعمل على اكتشاف قدراته وإمكانياته والتفكير بها جليا قبل الشروع بوضع خطة مساره الوظيفي.

والخطوات التالية تسهل رسم الخطى نحو تحقيق ذلك المسار خطوة بعد خطوة وهي:

الخطوة الأولى:

محاولة استكشاف المستقبل الذي يكتنفه الغموض من خلال تدقيق الفرد في قدراته الذاتية والمجالات التي ينشط بها في الوقت الحاضر والفرص المتاحة له الآن وقدراته المالية التي تساعده على تحقيق آماله وطموحاته الحالية ومستوى التعليم الذي بلغه ومجموعة الخبرات والمهارات التي يمتلكها في الوقت الحاضر والتي تؤهله للمراحل القادمة من المسار الوظيفي.

الخطوة الثانية:

الوقوف على الاحتياجات غير المتوفرة لديه: إن الوقوف على الاحتياجات التي يتطلبها الموظف استكمالها في مهاراته وخبراته ومستوى تعليمه واحتياجاته التدريبية المختلفة تساعده على تحديد الفجوة التي يحتاج لسدها بين واقعه الحالي وطموحاته التي تتلائم مع الخطة التي يريدها لمساره الوظيفي الذي يطمح به.

2. مسؤولية المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي:

وتتم من خلال عدة وسائل منها:

1. تحمل الموظف مسؤولية مهمة:

وذلك عن طريق إبلاء بعض الأعمال ذات المسؤولية المؤثرة أو الأكثر مسؤولية للموظفين في المنظمة، واختبار قدراتهم وإمكانياتهم ومدى نجاحهم في تحمل تلك المسؤوليات والتحديات والأعمال الصعبة، إن ذلك يخلق لدى الموظف قوة الصبر والجلادة والمطاولة والمثابرة على إنجاز تلك الأعمال بقدر كبير من النجاح.

2. إتاحة المعلومات أمام الموظف:

إن إتاحة هذه المعلومات للموظف لكي يمارس عمله تجعله أكثر كفاءة وتمنحه مهارات قيادية وتمتحن قدرته على معالجة تلك المعلومات وكيفية استخدامها وتمكن المنظمة من اكتشاف مواهب الموظفين المختلفة وتوجيههم نحو الوظائف المناسبة ليأخذ كل مجاله الذي يمكن أن يبدع فيه ويبرز في أداءه.

3. تنشيط مراكز التوجيه والإرشاد:

حيث باستطاعة الإدارة تنشيط مراكز الإرشاد والتوجيه من أجل الكشف عن المواهب والقدرات والكفاءات التي تظهر لدى الطموحين من بعضهم من أجل وضع الخطط القادمة لتدريبهم وتوجيههم والعمل على تنسيق جهودهم بما يتلائم مع أهداف المنظمة (الكرخي، 2013، ص ص 207-211).

3. أشكال الحراك المهني:

يمثل الحراك المهني محصلة التي يقاس عليها استقرار العمل ورضا العاملين، ويبرز من خلال ذلك تأثر العاملين في مختلف الوحدات حيث يلعب رب العمل دورا أساسيا في تفعيل عملية الاتصال والتنسيق والتوجيه وحل المشكلات وإيجاد حلول لها يتماشى مع الظروف التي تحيط بالعامل أثناء تأديته لوظيفته وسنحاول تحديد أشكال الحراك كالتالي:

■ **الترقية:** يشغل الموظف المرقى لوظيفته ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسئولية والسلطة والمركز Status يفوق مستوى وظيفته الحالية، وللترقية أهمية كبيرة في المؤسسة حيث تسعى هاته الأخيرة وراء توفير نظام ترقية للعاملين لتحقيق الآتي:

- رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين.
 - توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.
 - ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المؤسسة.
 - خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المؤسسة.
 - زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.
- ومن ناحية أخرى لسياسة ملء الشواغر من الداخل انعكاسات ايجابية على العاملين من أهمها:
- إتاحة الفرص للنمو والارتقاء في السلم الوظيفي.
 - خلق الرغبة في التدريب والتأهيل لشغل وظائف أعلى.
 - الحد من البحث عن فرص عمل خارج المنظمة من قبل العاملين الحاليين.
 - تجنب سلبيات تعيين موظفين في مراتب عالية من خارج المنظمة قد ينظر اليهم على أنهم دخلاء، يجري التحزب والتكتل ضدهم.
 - خلق الحافز للموظف للتطوير الذاتي.
 - زيادة انتماء والتزام العاملين Commitment بأهداف وسياسات المنظمة.

- **محددات الترقية:** ينبغي أن تحدد المؤسسة سياستها في الموازنة بين التعيين من الخارج، ومن الداخل، والمجالات ولكل منهما، ويتطلب ذلك منها تحديد ما هو في مصلحتها من التركيز على أي من هاذين الاتجاهين، ففي الوقت الذي تسعى فيه المنظمة إلى تحقيق رفع الروح المعنوية للعاملين والمحافظة على الكوادر المدربة لديها من وراء تبني سياسة الترقية، إلا أن ذلك ينبغي

ألا يكون على حساب الكفاية والجدارة، فهناك العديد من الحالات تتم فيها الترقيات بناء على المحسوبية والضغط الحزبية، دون اعتبار إلى الكفاءة مما ينعكس بالتالي على أداء المؤسسة.

ومن ناحية أخرى ينبغي أن تبنى سياسة الترقية وفق أسس محددة كالتالي:

- **الشمولية:** إتاحة الفرص لجميع العاملين دون استثناء للتقدم للترقية بعيدا عن المحسوبية والتحيز.
- **نظام واضح:** ينبغي انتهاج أسلوب وإجراءات واضحة مفهومة ومعروفة لدى العاملين توضح فيها المجالات للإفادة من فرص الترقية.
- **الأسلوب:** يراعى في الاختيار لأغراض الترقية عنصرين أساسيين هما الأقدمية والكفاءة حسب مستويات الوظائف.
- **المرونة:** إمكانية الترقية عبر الإدارات والأقسام العاملة في المؤسسة.
- **الشروط:** ينبغي تحديد الوظائف التي بالإمكان الترقية إليها آليا وفق أسلوب الأقدمية (الوظائف الكتابية والروتينية) وتلك التي تتطلب توافر شروط معينة كاجتياز اختبارات والالتحاق بالدورات التدريبية المتخصصة (تتعلق بالوظائف العليا والوظائف الفنية المتخصصة).
- **الآلية:** ينبغي تحديد الآلية وأسلوب عملها لدراسة طلبات الترقية والمفاضلة بينها وتطبيق سياسات الترقية بشكل عادل وواضح (لجنة مشكلة من الإدارات/ الأقسام العاملة أو إدارة الموارد البشري).
- **وصف وظيفي ومواصفات وظيفية:** أن توافر وصف وظيفي ومواصفات للوظائف في المنظمة من شأنه تعريف العاملين بطبيعة الأعمال والمسئوليات والواجبات وشروط شغل الوظائف، مما يسهل على الموظف الراغب في الترقية معرفة إمكانية الاستفادة من الفرص المتاحة للترقية، والتأكد من قدراته ومدى استيفائه لشروط الترقية.
- **الهيكل التنظيمي:** يبين الهيكل التنظيمي مستوى الوظائف وموقعها مما يعكس حجم عبء العمل والمسئوليات، وذلك بالنسبة لكل إدارة وقسم في المنظمة.

- **المسار الوظيفي Career Path** : ينبغي توافر مسارات للأعمال بحيث توضح للموظف تتابع الوظائف التي سيشغلها خلال نموه في المنظمة كانتقاله من وظائف متواضعة تدريجيا إلى أعلى المستويات (باحث، مدقق، كبير مدققين، رئيس إدارة التدقيق).

- **نظام تقييم الكفاءات**: ينبغي تبني المنظمة أسلوب تقييم الأداء والذي يتم بشكل دوري، يحدد من يستحق من المؤهلين الترقية بناء على أدائهم السابق، والذي يحدده بالعادة المشرف المباشر على العاملين.

- **شروط الترقية**: ينبغي تبني سياسة إلزام الموظفين الحاليين بالالتحاق بدورات تدريبية كشرط للنظر في إمكانية ترقيتهم لوظائف أعلى بقدر الإمكان، مما يخلق الحاجة والرغبة لدى العاملين لتنمية ذاته باستمرار في سبيل تحسين مركزه ومستواه في المؤسسة (نصر الله، 2013، ص ص 150-153).

- **الفرق بين الترقية والترفيح**: الغرض الأساسي من الترفيح يمكن أن يكون تشجيعا للفرد في العمل في الجهاز الإداري لأطول فترة ممكنة وقد يكون الغرض بنفس الغرض لتشجيعهم على الإبداع والتطور في أدائهم الوظيفي وفي الحالة هذه لا بد من وجود تنسيق بين نظام التقويم من جهة ونظام الترفيح من جهة أخرى كذلك يمكن أن يعتبر الرفيح عرفانا بالمجهودات التي قدمها الفرد للجهاز الإداري خلال فترة سابقة وكذلك تمكينا له في تحمل أعباء الحياة المالية المتزايدة وبجانب ذلك بالطبع أن يعمل الترفيح على إشباع طموحات ورغبات عند الفرد في التقدم والتحرك إلى الأمام في مجاله الوظيفي أما الترقية فيه فقد عرفت بأنها منصب إداري جديد للفرد بمسؤوليات ومهام أكبر مما كان عليه الحال في مركزه الوظيفي الحالي.

وتعرف أيضا على أنها نقل الفرد من موضع وظيفي ذو مسؤوليات ومهام أقل إلى موضع وظيفي ذو مسؤوليات وواجبات أكثر وبنفس الوقت ذو مركز اجتماعي ورسمي أهم ومردود

مالي أكبر وبالطبع إن زيادة المهام والمسؤوليات الوظيفية خلال عملية الترقية قد تجعل الترقية غير محبذة وغير مرغوبة للأفراد حتى ولو اقتضتها تحقيق مصالح الجهاز الإداري المالي...

لكل ذلك جرت العادة في الغالب على أن يرافق الترقية محفزا مناسب معنويا أو ماديا أو كلاهما بنفس الوقت.

فالمحفز المعنوي هو المركز الاجتماعي والرسمي الأرفع الذي يلحق بالمركز الوظيفي الجديد وما يترتب عليه من مزايا وظيفية متميزة...

أما المحفز المادي فهو الزيادات المالية في الراتب أو الأجر الذي قد يرافق الترقية... كل ذلك لتجيب عملية الترقية بمنظور العاملين وبالتالي ضمان شغل الوظائف المتقدمة بالجهاز الإداري بعناصر إدارية كفوءة وبنفس الوقت ضمان استثمار قدرات ومهارات الأفراد العاملين في الإنتاج إلى أبعد حد ممكن.

هذا ولا بد من الإشارة إلى وجود الخلط في التطبيقات العملية وفي الممارسات المتداولة بين الترفيع والترقية كما تقدم تعريفهما فكثيرا ما نفهم الترقية على أنها تحوي حتما الترفيع كما أن الترفيع يتضمن بالضرورة الترقية... في حين أن الفهم العلمي الدقيق لكل منهما يشير إلى أن الترقية يمكن أن تتم دون زيادة في الراتب أو الأجر كما أن الترفيع قد يتم دون أن يكون هناك تغيرا في الموقع الوظيفي أو تغير في المهام والواجبات الوظيفية الموكلة للشخص المعني.

هذا وبما أن الترقية تحمل في طياتها الترفيع في غالبية الحالات لذا فسيتم التوسع في تحليلها، للترقية عناصر أساسية من الواجب توافرها وكما يلي:

1. أن الترقية تعني أن النقل من الوظيفة التي يشغلها العامل اليوم إلى وظيفة أخرى شاغرة وعلى هذا يجب أن تكون هناك وظائف شاغرة وأن تقرر الإدارة شغلها بين العاملين في المؤسسة فقط.
2. أن يكون هناك اختلاف بين العمليات والمسؤوليات والصعوبات التي تتحملها الوظيفة التي يشغلها حاليا.
3. أن يترتب على هذا النقل إلى الوظيفة الجديدة زيادة في الأجر حاليا أو مستقبلا بمعنى أنه ليس من الضروري أن يزيد الأمر عند الترقية مباشرة ولكن من الضروري أن يزيد في المستقبل.
4. أن يعتبر هذا النقل من جانب المؤسسة مكافئة وتقدير للجهود التي يبذلها العامل لطول مدة خدمته.

ويهدف الترفيع إلى تحقيق أهداف رئيسية ثلاثة:

- أ- اجتذاب أفضل العناصر لشغل المناصب في المؤسسات والاحتفاظ بهم وضمان بقائهم في نطاق خدمة المنشأة وعدم هروبهم بحثا عن التقدم في المؤسسات الأخرى.
- ب- غرس وخلق الحافز القوي في نفوس كافة العاملين لبذل المزيد من الجهود وشعورهم بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في معيشتهم دون حاجة إلى تغيير في مكان العمل.
- ج- المعاونة على سيادة روح الطاعة والنظام باعتبار أن الترقية وسيلة الرؤساء عن طريق الترغيب وأن التأديب هو وسيلة الضغط والإرهاب.
- د- الترقية هي الوسيلة الطبيعية لإعداد القادة الإداريين بين موظفي المؤسسات (آل علي، الموسوي، 2012، ص ص 296-298).

- **أساليب الترقية:** تعتبر عملية الترقية بمثابة إعادة تعيين للموظف، إذ أنها تقتضي إتباع مجموعة إجراءات للتأكد من استوائه لشروط شغل الوظيفة الأعلى، وقد يتطلب ذلك الرجوع إلى تقارير الأداء واجتياز المتقدم للترقية لاختبارات معينة والتأكد من مستوى تأهيله وإكماله برامج تدريبية ضرورية تؤهله للترقية.

ومن ناحية أخرى ينبغي أن تحرص المؤسسة في اختيارها لأسلوب الترقية على ضمان العدالة والمساواة وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والموازنة في سعيها لتحقيق ذلك، وتحقيق الكفاية وتطبيق الأسلوب العلمي في المفاضلة الموضوعية حسب الجدارة خاصة بالنسبة للوظائف العليا. ومن الأساليب المتبعة في الترقية أسلوب الأقدمية وأسلوب الكفاية وأسلوب مزيج من الأقدمية والكفاية وفيما يلي سنقوم ببحث هذه الأساليب:

إعداد برنامج الترقية: حيث تواجه إدارة المؤسسة الخاصة بالترقية في المؤسسة مجموعة من المشاكل أهمها:

أولاً: تحديد مجال الترقية أمام كل وظيفة داخل القسم الواحد:

تتوقف مجالات الترقية داخل القسم على عدد الوظائف الشاغرة به والتي تتوافر فيها العناصر الأساسية للترقية. ويتحدد عدد الوظائف عند إعداد الميزانية والملاك الخاص بالموظفين ومقدار حاجة المؤسسة إلى عدد معين من الوظائف الجديدة ولاشك فإن العدد القليل للوظائف الشاغرة في القسم الواحد له عيب رئيسي وهو القضاء على عامل الحافز الذي يمكن خلقه لدى العاملين في القسم لبذل مجهود أكبر للحصول على مقابل وهو الترقية. ومع ذلك فإن العدد الكبير من الوظائف الشاغرة له عيوبه كذلك إذا تكررت عملية المقارنة بين العاملين في القسم لاختيار من يستحق الترقية ومع تكرار هذه العملية تتكرر المشاحنات والشكاوي التي يدعي فيها كل فرد أنه أحق بالترقية من غيره. ولذلك فالطريقة المثلى هي اختيار العدد الكافي لإبقاء على الحافز وفي نفس الوقت يقلل من المشاكل التي تنشأ عند إعداد قوائم

الترقيات. وأخيرا فإن العدد الكافي وتحديده عند إعداد الميزانية الخاصة بالموظفين في المؤسسة يتوقف على ظروف الشركة من جميع نواحيه.

ثانيا: تحديد الترقية في الجهات الأخرى:

تحدد احتمالات الترقية أمام أي موظف ليس فقط في المجالات المفتوحة داخل القسم الموجود فيه بل أيضا بالمجالات الموجودة في الأرقام الأخرى وعلى ذلك لا بد عند إعداد برنامج الترقية في دراسة إمكانية فتح مجالات الترقية إلى مدى أبعد من القسم الواحد فيه بل أيضا بالمجالات الموجودة في الأرقام الأخرى وعلى ذلك لا بد عند إعداد برنامج الترقية في دراسة إمكانية فتح مجالات الترقية إلى مدى أبعد من القسم الواحد بحيث يشمل الوظائف الشاغرة من النوع الذي يمكن الترقية إليه في جميع الأقسام. ولا شك أن توسيع مجال الترقية ليشمل الوظائف بجميع أقسام الشركة أو التي قد يصلح لها الشخص الذي يستحق الترقية له فوائده أن يتيح فرص أكثر لبعض العاملين الذين التحقوا في الخدمة في أحد الأقسام ذات المجال المحدود كذلك يفيد المؤسسة بأن يتيح لها فرص للاختيار من بين عدد كبير نسبيا من الأشخاص.

ومن خلال ذلك يمكن تحديد الأساس الذي يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ قرارات الترقية حيث تعتمد المؤسسات في تحديدها لأحقية بعض العاملين في الترقية على عدة معايير أهمها:

أ- الاعتماد على الكفاءة.

ب- الأقدمية.

ج- حرية الإدارة.

د- المسابقة.

هـ- منافسة مطلقة.

و- منافسة محدودة.

ي- امتحانات.

للتثبت من حصول المرشح على القدر الأقل من المعلومات المقدره اللازمة لشغل المنصب المطلوب الترقية إليه.

أ- الاعتماد على الكفاءة:

أن الاتجاه إلى الاعتماد على الكفاءة باعتباره واحد من المعايير المستخدمة في ترقية الأفراد اتجاه سليم من حيث المبدأ. وتكاد أكثرية المؤسسات والمنشآت الصناعية تستخدمه في الوقت الحاضر. إلا أنه يواجه صعوبات تستلزم الحرص في استخدامه كمعيار للمناضلة بين عدة أشخاص من الترقية أحدهم وأهم هذه الصعوبات هي عدم وجود طريقة دقيقة موضوعية يمكن أن تحدد بها كفاءة الفرد حتى إذا استخدمت كمية الإنتاج التي يمكن أن يحققها العامل خلال فترة زمنية، نجد من الصعب التسليم لهذا كمؤشر لكفاءة الشخص أو عدم كفاءته، أنه هناك عوامل كثيرة في كمية الإنتاج والتي لا يستطيع العامل التحكم فيها، مثل المقدرة الفنية للآلة تكليف العامل ببعض الأعمال إلى جانب عمله الرئيسي... الخ. أما إذا استخدمت التقارير التي يقدمها الرؤساء العاملين تحت إمرتهم فهذه الأخرى لا تحقق الغرض بسبب تحفيز بعض الرؤساء لبعض المرؤوسين (آل علي، الموسوي، 2012، ص 299-300).

ب- الترقية على أساس الأقدمية:

يقوم هذا الأسلوب على فرضية بأن طول الخبرة كفيلا باكتساب موظف خبرة وكفاءة ومؤهلات للترقية وتحمل مسؤوليات أكبر في المؤسسة، وتجدر الإشارة أن النقابات العمالية تشجع وتؤيد المؤسسات في تبنيها الأسلوب الترقية على أساس الأقدمية نظرا لما توفره من عدالة ولبعده عن المحاباة والتحيز. ومن الناحية العملية قد تكون طول مدة الخدمة في بعض الوظائف دليل على زيادة معارف وخبرات العاملين، إلا أن طول المدة لا يجوز اعتبارها مقياسا ومؤشرا على اكتساب الموظف خبرات ومهارات،

خاصة فيما يتعلق فيما يتعلق ببعض الوظائف الكتابية وفي أعمال الإنتاج التي يطبق فيها التخصص الدقيق حيث تبقى ترقية الموظف محصورة في مجال ضيق لا جدوى من طول مدة خدمته في تلك الوظيفة لأن خبرته ومعرفته تبقى مقتصرة في مجال ضيق.

وتحدد المؤسسات التي تتبع أسلوب الأقدمية كأساس لترقية العاملين لديها مدة زمنية لانتقاله من درجة إلى أخرى في السلم الوظيفي (فترة 2-3 سنوات) وبذلك تتوقف أية عملية ترقية للموظف على إكماله تلك الفترة كشرط، ولا تصلح أسس الترقية بالأقدمية للوظائف كلما تقدمنا في السلم الوظيفي لأن الوظائف العليا تحتاج إلى مهارات جديدة وصفات شخصية معينة (القيادة، اتخاذ القرارات، القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر، والقدرة على توجيه الآخرين)، وهذه الصفات قد لا تتوفر في جميع المرشحين للترقية على أساس الأقدمية على المطلقة.

ويرى آخرون أنه حتى في الوظائف المتوسطة والصغيرة فإن تطبيق أساس الأقدمية بصفة مطلقة ينتج عنه وجود صورة آلية تتم بها الترقيات مما قد يؤدي إلى توسيع الوسيلة للكشف عن المواهب والكفاءات الإدارية، التي هي بمثابة خامات أولية تتعهد بالصقل والإعداد، وكذلك يؤدي إلى خنق الكفاءات الإدارية في المستويات الدنيا بعدم توفير الحافز لها للانطلاق وبلوغ المستويات المثلى للكفاءة.

إيجابيات وسلبيات أسلوب الترقية على أساس الأقدمية:

يحقق أسلوب الترقية بالأقدمية فوائد عديدة، كما أن له سلبيات في حالة تطبيقه بشكل مطلق، ومن إيجابياته الآتي:

- يكفل عدم التحيز ويضمن الموضوعية.
- نظام سهل ومقبول لدى العاملين والنقابات العمالية.

أما سلبيات هذا الأسلوب فتتركز في الآتي:

- قتل روح الابتكار والإبداع عند الأفراد وخلق روح اللامبالاة (إذ الترقية حاصلة لا محالة و تتوقف على إمضاء المدة الزمنية لا غير).
- قد يؤدي إلى تسرب الكفاءات إلى خارج المؤسسة وبقاء ذوي الكفاءات المتوسطة (ارتفاع معدل الدوران الوظيفي).
- قد يحد من قدرة المؤسسة على جذب الكفاءات من الخارج.

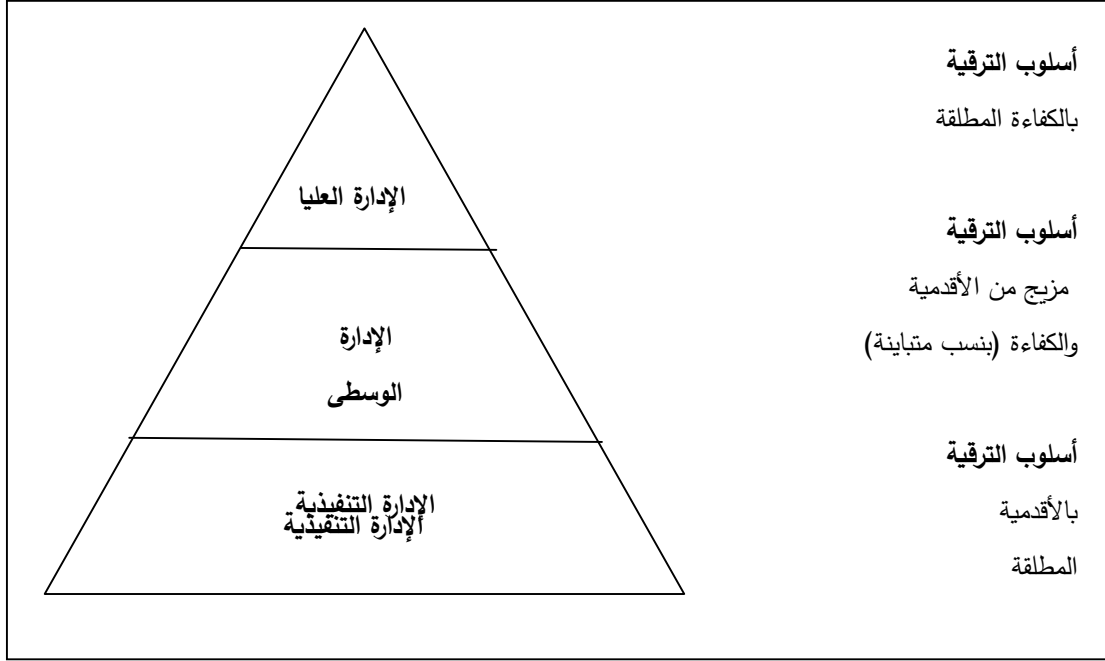
ج- الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة:

- هناك من ينادي بضرورة إتباع أسلوب مزيج من الأقدمية والكفاءة معا في ترقية العاملين، ويهدف هذا الأسلوب إلى تجنب عيوب التطبيق المطلق لكل من أسلوب الأقدمية والكفاءة، وتحقيق أفضل المزايا من الجمع بين هذين الأسلوبين ويقترح أن يتم التركيز على الآتي في تطبيق هذا الأسلوب :
- ضرورة اقتصار تطبيق أسلوب الجدارة على الوظائف العليا نظرا لمتطلبات شغل تلك الوظائف من مهارات وصفات شخصية ضرورية.
 - ضرورة إتباع أسلوب الجدارة والأقدمية في الترقية للوظائف المتوسطة بشكل تدريجي أي الجمع بين متطلبات الجدارة والأقدمية في المفاضلة بين المتقدمين للترقية.
 - إتباع أسلوب الأقدمية في الترقية للوظائف الدنيا (الكتابية والروتينية) بسبب عدم اشتراط شغلها اكتساب المتقدم للترقية إليها لخبرات ومهارات محددة، ويكتفي بعامل الزمن لتحديد أهلية المتقدم للترقية.

ويلاحظ أن هذا الأسلوب يبدأ بإتباع أساس الأقدمية في الوظائف الدنيا، إلا أن نسبة الأقدمية تأخذ بالتناقص شيئا فشيئا كلما ارتقينا بالوظائف إلى الوظائف المتوسطة والعليا.

كما وتبدأ عناصر الكفاءة بالازدياد كلما ارتقينا في الوظائف إلى الوظائف العليا، إلى أن تختفي متطلبات الأقدمية في أعلى المناصب حيث تطبق أسس الجدارة والكفاءة بشكل مطلق فيها (نصر الله، 2013، ص 154-158).

شكل يوضح يبين تطبيق أسلوب المزيج في الترقيات



المصدر: (نصر الله، 2013، ص 158)

د - حرية الإدارة:

ومعنى ذلك إعطاء الحرية الكاملة للإدارة (المدير أو رئيس مجلس الإدارة) في ترفيع الموظفين، باعتبارات الإدارة أعرف من غيرها بكفاءة وقدرة موظفيها في أشغال وظائف أكثر صعوبة وأكثر مسؤولية. وهذه الطريقة ترد عليها نفس العيوب التي وردت على حرية الإدارة عند اختيارها للأفراد، وبالرغم من ذلك قيل عن هذه الطريقة أنه (لو أمكن تجريد الرؤساء من الضعف البشري والذي يتمثل في محاولة تمييز بعض الموظفين أو إلحاق الأذى ببعضهم الآخر لكانت هذه الطريقة أفضل الطرق للترقية).

هـ - المسابقة:

ومعنى ذلك إجراء عملية الترقية على أساس إجراء امتحانات معينة ومن ينجح من العاملين فيها يحقق له الترقية إلى وظيفة أعلى من وظيفته الحالية.

وهذه الطريقة تحقق العدالة إلى حد كبير إذ أنها تؤدي إلى تطبيق قاعدة (تكافؤ الفرص) بين الموظفين وتعتبر منافسة حرة بينهم. وتوجد وسائل كثيرة يمكن اتباعها لتطبيق هذا المعيار وهذه الوسائل هي:

▪ المنافسة المطلقة:

ويقصد بامتحان المنافسة المطلقة فتح الباب على مصرعيه بالنسبة للدرجة الشاغرة في أي مؤسسة والسماح لأشغالها عن طريق إجراء امتحان عام يسمح لجميع الأشخاص سواء كانوا عاملين من مؤسسة التي لديها الشاغر أو عاملين في دوائر أخرى أو غير عاملين في أي جهة كانت.

▪ امتحانات المنافسة المحدودة:

ويقصد بهذه الطريقة إجراء الامتحانات الخاصة بالترفيه لعدد محدود من العاملين الذين يعتبرون متنافسين على الترفيه في القسم الواحد أو في المؤسسة الواحدة وعدم السماح لأي شخص من الخارج بالاشتراك في هذا الامتحان.

▪ امتحانات:

القصدها التثبت من حصول المرشح على القدر الأقل من المعلومات المقدره اللازمة لشغل المنصب المطلوب الترقية فيه:

ويراد بهذا الامتحان الذي يجري للعاملين المستحقين للترفيه التأكد من حصولهم على قدر من المعلومات التي إلى الدرجة السادسة فما فوق من حاملي الشهادات الابتدائية والمتوسطة إذ أن هؤلاء لا يتم ترفيحهم إلا بعد اجتياز امتحان خاص في المواضيع التالية:

أ- المعلومات الخاصة بطبيعة عمل الوظيفة 40% درجة

20% درجة

ب-المعلومات العامة

20% درجة

ج- اللغة العربية

20% درجة

د- الحساب

ويعتبر الممتحن ناجح عند حصوله على خمسين بالمائة (50%) من الدرجات المذكورة.

النقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى ومن مكان إلى مكان آخر:

يعتبر النقل إلى وظائف أخرى الذي يحمل معنى الترقية بسبب اختلاف طبيعة الوظيفة الجديدة من حيث الصعوبة والمسؤولية والأجر، وإلى جانب هذا النوع من النقل يوجد نوع آخر من النقل من وظيفة إلى أخرى لا يقصد الترقية ولكن لمعالجة بعض المشاكل التي تصادف العمل.

وبعبارة أخرى يقصد بهذا النوع التنقلات الأفقية أي بين الوظائف في نفس المستوى.

وبالنسبة لهذا النوع من التنقلات أن نجد أن الغاية والهدف المقصود من استعمالها هي تحقيق مايلي:

1. لمعالجة التغيرات المؤقتة غير المتوقعة في جداول أو في سير العمل والتي قد تؤدي إلى ظهور

نقص في عدد العاملين في مكان عن القدر اللازم لإتمام العمل أو زيادة في العدد في مكان آخر.

2. والهدف الثاني الذي تسعى الإدارة لتحقيقه من هذا النقل هو معالجة بعض المشاكل الدائمة

للعمل والتي تنشأ بسبب الفشل أحد العاملين في الوظيفة التي التحق بها إذ لا مفر في هذه الحالة

من نقله بصفة دائمة إلى وظيفة أخرى تتفق مع استعداده وكذلك قد يؤدي التغير في أساليب

الإنتاج أو أنواع الآلات إلى وجود فائض في الأيدي العاملة في أحد الأقسام مما يؤدي إلى نقل

هذه الأيدي العاملة إلى مكان آخر للاستفادة منها. وهنا لابد من التأكيد على ضرورة التنسيق بين

عمليات النقل من جهة وعمليات تقويم العاملين ضمن منظور نظمي دقيق وكما هو الأمر بالنسبة

لعمليات الترفيع والترقية (آل علي، الموسوي، 2012، ص ص 303-305).

■ **التدريب:** يعتبر التدريب من واجبات الإدارة الحديثة لما له من دور هام في إعداد الموظف وتأهيله للقيام بمسؤولياته بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة المعهودة له إضافة إلى لما للتدريب من أهمية في خلق أجواء من الراحة والاستقرار في العمل على المدى البعيد لدى العاملين، كما أنه يولد ميزة تنافسية لدى المؤسسات وبين المؤسسات الأخرى ويزيد من ولاء وعطاء العاملين للمؤسسة.

- مسؤولية التدريب:

يتحمل مسؤولية التدريب جميع الأطراف المعنية بالوظيفة أي الإدارة العليا أو الإدارة التنفيذية في المنظمة ومن ثم إدارة الموارد البشرية والأفراد الذين تشملهم فعالية التدريب، وكما يلي:

1- الإدارة العليا:

وتقع على عاتقها المسؤولية الأكبر من عملية التدريب، لكونها تتحمل عبء العمل الجسيم في مهمة النهوض والتطوير في المنظمة سعياً وراء تحقيق الأهداف العامة لها، من خلال الارتقاء بمستوى أداء الموظفين والعمل المتواصل لبلوغ أفضل مستوى من الإنتاجية على مختلف الأصعدة فيها.

2- مسؤولية المدراء التنفيذيين:

وتقع عليهم مسؤولية تحديد الحاجات التدريبية في مواقع العمل وبيان حجمها ومتطلبات ومواقعها، والمخرجات المتوقعة للبرامج التدريبية ضمن الخطة التي يقومون بوضعها سنوياً، أو في مدى المتوسط منها، وآثارها على المدى البعيد على المؤسسة.

3- مسؤولية الأفراد العاملين:

حيث تقع على عاتق كل موظف مسؤولية بيان رغبته، وحاجاته للتدريب، ومدى التحاقه والتزامه بحضور الدورات التدريبية، ومساهمته في برامجها وفاعليته في مناقشاتها وتلبيته متطلباتها وغير ذلك.

4- دور الجهات التدريبية:

ويكمن دورها في توفير الظروف الملائمة للمتدرب، وتهيئة مستلزمات التدريب واختيار البرامج التدريبية المفيدة والناجحة، وانتقاء المحاضرين والمدربين المتميزين الأكفاء.

- فوائد التدريب:

للتدريب فوائد عدة تذكر منها:

- 1- يقلل من معدلات دورية: العمل والغياب والشكاوى.
- 2- يساعد المؤسسة على ملء بعض الوظائف الشاغرة: من خلال العناصر التي جرى تدريبها وتأهيلها في مواقع جديدة من العمل وبالتالي يقلل من حاجة المؤسسة إلى عمالة إضافية.
- 3- يوفر عوائد إضافية للعاملين: بعد تأهيلهم وتدريبهم لوظائف ومهام جديدة.
- 4- المساهمة في افتتاح خطوط إنتاجية جديدة: من خلال العناصر المدربة والتي اكتسبت مهارات تؤهلها لتولي إدارة الخطوط الجديدة.
- 5- زيادة الولاء للمؤسسة: والعمل ورفع مستوى الرضا لدى العاملين.
- 6- اختصار البرامج التدريبية: التي تقوم بها المؤسسات التعليمية والأكاديمية وتركيز تلك البرامج على الحاجات التدريبية التي من شأنها رفع مهارات وسلوكيات العاملين.
- 7- رفع معدلات الإنتاج: من حيث زيادة كمية الإنتاج وتوعيته حيث يتدرب العاملون على إتقان عملهم بدرجة عالية من الجودة وأداء واجباتهم بشكل أفضل.
- 8- تقليص النفقات: من خلال مقارنة عوائد التدريب مع الكلفة المترتبة عليه لكونه يحقق جملة من العوائد منها الإقلال من الوقت والجهد المبذول والتعرف على الأساليب المتطورة في أداء العمل.

9- تخفيض حوادث العمل: وذلك من خلال قيام العاملين بزيادة مهارتهم في استخدام إدارة الآلة

واختصار حركة المواد فيخفض حجم الحوادث التي تتجم خلال العمل.

10- زيادة العناية بالعمل: لأن التدريب يرفع من قدرات ومعرفة الموظف بعمله وكيفية التعامل معه،

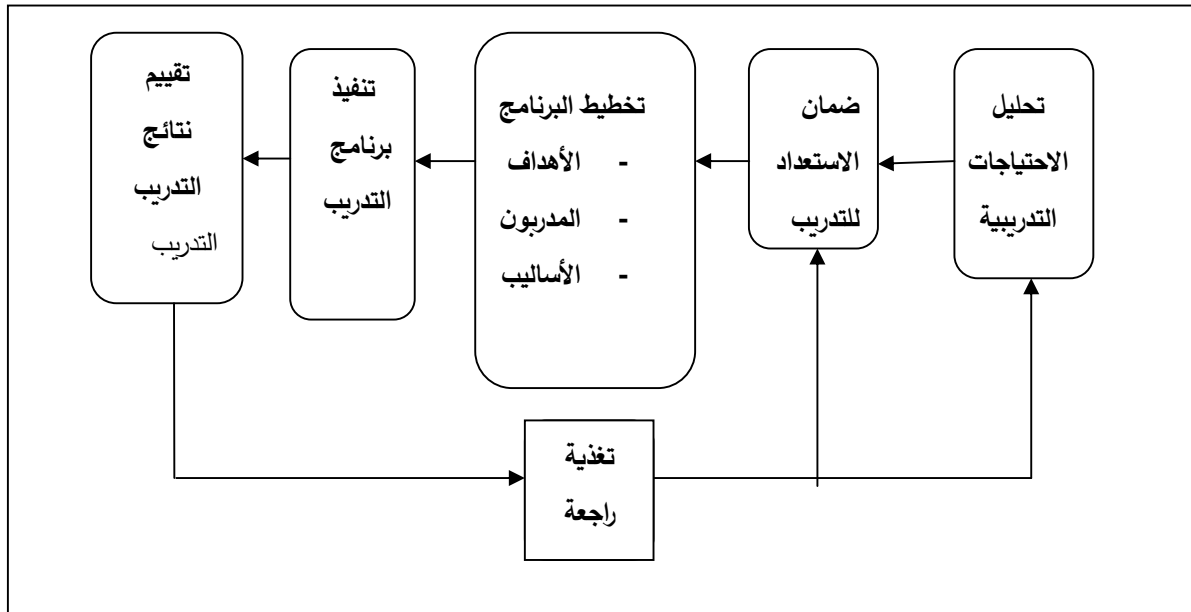
فتقل حاجته للإشراف والمتابعة (الكرخي، 2013، ص ص 145-147).

- متطلبات التدريب:

نظرا لأهمية التدريب وما يتطلبه من تكاليف عالية، وتحقيقا لأغراض وأهداف التدريب، ينبغي تقديم وتوفير التدريب بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية، أي أن برنامج التدريب الناجح الفعال يقوم فعليا بتعليم ما صمم من أجل تعليمه، وأنه يعلم المعارف والمهارات والسلوكيات التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها. ولتحقيق ذلك تتبع إدارة الموارد البشرية في العديد من المؤسسات مدخل التصميم التعليمي (Intructional Design) في عملية إعداد وتنفيذ التدريب بطريقة منظمة واعية لتحقيق أهداف محددة،

والشكل الآتي يوضح مراحل النموذج المقترح:

شكل يوضح مراحل نموذج التصميم التعليمي



المصدر: حريم، 2013، ص 207

1. تحليل الاحتياجات التدريبية **Analysis of Training Needs**:

يعطي التدريب عادة استنادا لوجود حاجة معينة، وقد تكون هذه الحاجة في الوقت الحاضر مثل تحسين مهارات الاتصال مع الزبائن لموظف (موظفي) خدمة الزبائن، لتحسين مستوى أدائهم في أعمالهم الحالية. كما قد تكون هنالك حاجة مستقبلية لتطوير قدرات ومهارات موظف لإعداده لعمل جديد في المستقبل. وفي الحالة الأولى يطلق على العملية عادة "التدريب"، بينما تسمى الحالة الثانية "التطوير" وفي كلتا الحالتين تسعى عملية التدريب إلى تحقيق هدف معين. وتحقيق هذا الهدف بنجاح وبتكلفة معقولة يتطلب قبل كل شيء تحليل الاحتياجات التدريبية بطريقة منظمة ومدروسة.

يتم تحليل الاحتياجات على ثلاث مستويات:

1. المؤسسة.

2. العمل.

3. العامل.

وسنناقش كل مستوى على حده.

1.1 تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسة:

وهنا يفيد التذكير بتكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، وهذا يستدعي أن يتوافق التدريب مع استراتيجية المنظمة ورؤية أهدافها. أي أن التدريب يجب في النهاية أن يسهم بفعالية في تحقيق رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها وأهدافها. وهكذا ينبغي أن يتم تحليل رسالة المؤسسة وأهدافها وإستراتيجيتها وثقافتها وغيرها من الجوانب والأمور ذات العلاقة بنجاح المؤسسة وازدهارها واستمرارية ميزتها التنافسية. إن تحليل تلك الأمور يؤدي إلى وضع أهداف واضحة لبرامج ونشاطات

التدريب. فالقدرات والمهارات والمعارف التي تحتاجها المؤسسة تختلف باختلاف استراتيجية المؤسسة. وهكذا فالاحتياجات التدريبية تختلف ما إذا كانت استراتيجية المؤسسة تتطلب التوسع في زيادة القوى العاملة مثل استراتيجية المؤسسة تتطلب التوسع في زيادة القوى العاملة (مثل استراتيجية التوسع)، أو خفض القوى العاملة (استراتيجية الانكماش أو الترشيق). وكذلك تختلف الاحتياجات التدريبية ما إذا كانت المؤسسة تطبق استراتيجية قيادة التكاليف، أو التمايز بتقديم منتجات متميزة ومنفردة.

وتستطيع المنظمة الاستدلال على الاحتياجات التدريبية من وجود مشكلات أدائية حددها المديرون ومن بينها، شكاوي الزبائن، تأخر في إنجاز الأعمال، تكاليف صيانة عالية جداً، إسراف وتبذير كبير، عدم التعاون بين العاملين، مستويات عالية من التغيب عن العمل والإجازات المرضية، نسبة عالية في الدوران الوظيفي، معنويات منخفضة، نسبة عالية من الحوادث.

ومن الضروري تحليل الموارد المتاحة لأغراض التدريب (الموارد المالية، الموازنة، الموارد البشرية، والوقت والخبرات التدريبية، ومعرفة إن كان المناخ السائد في المنظمة يشجع ويساند التدريب، وأية قيود ومحددات قد تعيق نشاط التدريب.

1. 2 تحليل العمل Job Analysis:

ويتضمن تحديد مهام وواجبات الأعمال والمهارات والقدرات والمعارف والسلوكيات التي يتطلبها أداء تلك المهام والواجبات، كما يتضمن ظروف العمل مثل اعتبارات الأمان والسلامة ومعايير الأداء، وكذلك المعدات والأجهزة المستخدمة في أداء وتحليل عمل معين يقوم محلل العمل بمقابلة شاغل العمل ورئيسه المباشر لإعداده قائمة بالمهام والواجبات التي يتم إنجازها أثناء القيام بالأعمال، ومن ثم يقوم المحلل بالتحقق من هذه القائمة بعرضها على عاملين آخرين، مشرفين وغيرهم من الاختصاصيين في الموضوع، ويطلب منهم تعبئة استبانة عن أهمية ومدى تكرار وصعوبة كل واجب.

1. 3 تحليل الشخص / الفرد / Person Analysis:

يبدأ تحليل الفرد عادة بالوقوف على مستويات الأداء الفعلية للفرد ومقارنتها بالمستويات المطلوبة، وفي ضوء ذلك تحديد إن كان هنالك فجوة بين الأداء المرغوب / المتوقع وبين الأداء الفعلي. فإذا ما وجدت فجوة يصار إلى فحص مهارات وقدرات ومعارف الفرد الحالية ومقارنتها بالمهارات المطلوبة وتحديد الفجوة بينهما.

ويمكن أن يكون أسلوب تحليل الاحتياجات واسعاً أو ضيقاً. ففي أسلوب التحليل الواسع تتم مقارنة الأداء الفعلي بمستوى الأداء المطلوب واعتماد ذلك أساساً لتحديد حاجات التدريب للعمل الحالي. أما أسلوب التحليل الضيق فيقارن بين إتقان الفرد لكل مهارة وبين مستوى الإتقان المطلوب لكل مهارة. والأسلوب الأخير يفيد في تحديد احتياجات التطوير للوظائف المستقبلية التي تحتاج إلى قدرات محددة ومن مؤشرات فجوة / قصور في أداء الفرد: مقاييس الإنتاجية، والحوادث، وشكاوى الزبائن، وتقارير تقييم الأداء (حريم، 2013، ص 206-209).

وقد لخص الكاتب (Gupta, 2009) تحليل الاحتياجات التدريبية على المستويات الثلاثة (المنظمة، العمل والفرد) كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول يبين ملخص تحليل الاحتياجات التدريبية

على مستوى المؤسسة	على مستوى العمل	على مستوى الفرد/ الشخص
<ul style="list-style-type: none"> • كيف يتم ربط التدريب بأهداف المنظمة؟ • كيف يؤثر التدريب في دينامية مكان العمل اليومية؟ • ماهي العوائد/ الفوائد والتكاليف المتوقعة من التدريب؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • ماهي مهام ومسؤوليات العمل؟ • ماهي المعارف والمهارات اللازمة للأداء الناجح؟ • هل يجب أن يكون موقع التعلم هو موقع العمل؟ • ماهي انعكاسات ونتائج الأخطاء؟ • كيف يقوم العمل بتزويد تغذية راجعة مباشرة للفرد؟ • ما مدى تشابه أو اختلاف حاجات هذا العمل للتدريب مع حاجات الأعمال الأخرى؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • ماهي المعارف والمهارات والقدرات التي يملكها الفرد حالياً؟ • ماهي أساليب التعلم لدى الأفراد؟ • ماهي الحاجات الخاصة لدى المتدرب؟

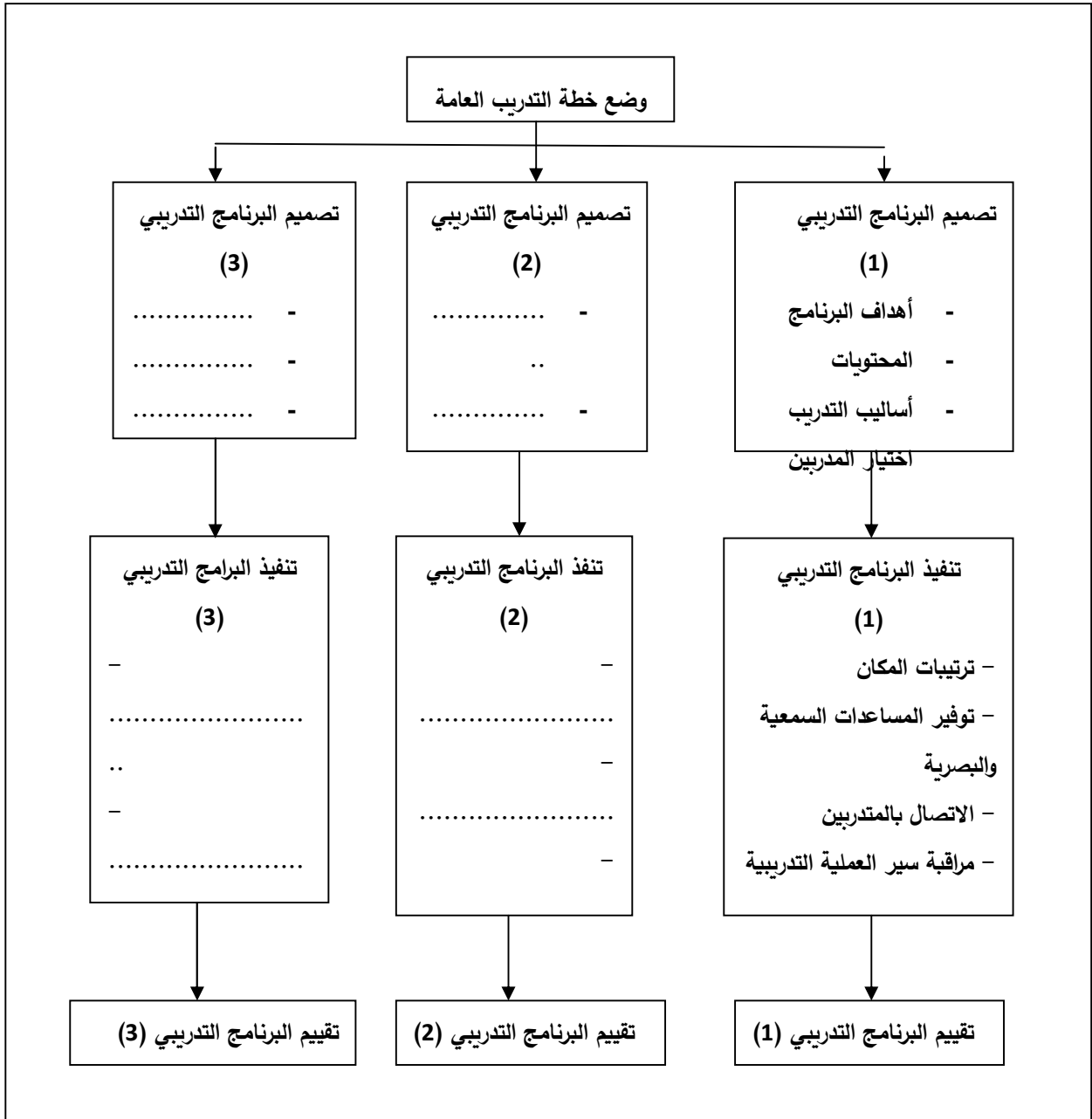
المصدر: حريم، 2013، ص 211

2. مراحل العملية التدريبية:

تمر العملية التدريبية بأربعة مراحل هي مرحلة وضع خطة التدريب العامة، ومرحلة تصميم البرنامج التدريبي ومرحلة التنفيذ، ومرحلة التقييم ومتابعة نتائج التدريب.

هذه المراحل لا بد أن تمر بالتتابع الزمني المذكور، فالتصميم أولاً ثم التنظيم ثم التنفيذ ثم التقييم والمتابعة، حيث لا يعقل أن تبدأ عملية التنفيذ بدون أن تسبقها عملية التقييم، أو أن تبدأ عملية التقييم قبل عملية التصميم، إلا أنه يمكن للمخطط أن يستفيد عن طريق التغذية الراجعة من نتائج القيام بعملية الرقابة في تعديل خطته وتطويرها بحيث تكون أكثر دقة وأقرب إلى الواقع والشكل الآتي يمثل مراحل العملية التدريبية:

شكل يمثل مراحل العملية التدريبية



المصدر: جودة، 2014، ص 185

تتوقف فاعلية التدريب على مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تخطيط العملية التدريبية بنجاح، فبالخطيئة الجيد والتنفيذ الملتزم تستطيع المنظمة أن تصل إلى مستوى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة. وتحصل على المؤسسة على فوائد كثيرة من خلال اهتمامها بصياغة خطة التدريب

ووضعها موضع التنفيذ، فالخطة تحدد الإطار العام الذي تدير عليه عملية التصميم والتنفيذ للبرامج التدريبية.

ولابد من توفر القناعة لدى أعضاء الإدارة العليا بوضع التدريب إحدى أهم أولياتها وأن تؤمن بأهمية التخطيط له وإحاقه بموازنة المؤسسة. علما بأن كافة أنظمة الجودة تركز على ضرورة توفر خطة عامة للتدريب مع متابعة مدى التقيد بتنفيذها وحصر الانحرافات عنها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن وجدت أية انحرافات. وهذا وينبغي أن تتم دراسة خطة التدريب بين فترة وأخرى بهدف التأكد من تنفيذ البرامج وعقدتها وفق ما هو مخطط.

المرحلة الثانية: تصميم البرامج التدريبية

تتضمن هذه المرحلة مايلي:

1. تحديد الأهداف التدريبية

الأهداف التدريبية لكل برنامج هي النتائج التي ترغب المنظمة إلى الوصول إليها حيث يتم تصميمها وإقرارها مقدما. وترتبط هذه الأهداف بالاحتياجات التدريبية التي تم تقييمها وتحديدها مسبقا. إن أهداف التدريب يمكن تقسيمها إلى أربعة مجموعات.

- أهداف تتعلق بالمعلومات والمهارات: لأجل المحافظة على معدلات الكفاءة وتحسين مستويات الأداء عن طريق تزويد المتدرب بالمعارف والمهارات والقدرات الضرورية.
- أهداف سلوكية مرتبطة باتجاهات المتدرب وجعلها إيجابية.
- أهداف حل المشاكل: تتضمن العمل على حل المشاكل عن طريق تزويد المتدرب بالوسائل التي تساعد على حل هذه المشكلة.
- أهداف إبداعية: تتطوي على السعي لإحداث تغيير في النمط التقليدي للأداء.

ويراعى عند وضع هاته الأهداف التدريبية أن تكون هذه الأهداف عملية أي ممكن الوصول إليها، كما يراعى أيضا أن تكون قابلة للتقييم أي يمكن قياسها، وأن تتسجم مع سياسات المؤسسة ونابعة منها. وتعد عملية كتابة أهداف البرنامج التدريبي عملية تقديرية يقوم فيها أشخاص مؤهلون بفحص المهام الحيوية ومقياس الأداء الوظيفي قبل صياغة الأهداف، وتعتمد فاعلية عملية التدريب إلى حد كبير على كفاءة أخصائي التدريب في اختيار وكتابة أهداف جيدة.

أما من حيث أسلوب كتابة أهداف البرنامج التدريبي، فقد يستخدم الأسلوب الإنشائي على شكل جمل وعبارات في فقرة أو أكثر، وقد يستخدم أسلوب النقاط والترقيم (جودة، 2014، ص ص 184-193). وفيما يلي مثلا لأحد البرامج التدريبية من حيث الأهداف والفئة المستهدفة والمحتويات وعدد الساعات

شكل يوضح البرنامج التدريبي

البرنامج التدريبي
التدقيق الداخلي للجودة

أهداف البرنامج:

- التعريف بنظام إدارة الجودة ومتطلبات النظام
- تعزيز مهارات المشاركين في تخطيط التدقيق وتنفيذه
- تطوير قدرات المشاركين في ضبط عدم المطابقة مع المواطنين
- تحسين مهارات المشاركين في رفع تقارير التدقيق، ومتابعتها.

الفئة المستهدفة: ممثلو الإدارة ومسؤولوا الجودة بالإضافة إلى الموظفين المشاركين في التدقيق الداخلي في الشركة.

المحتويات:

- مفهوم وأهمية النظام.
- التحسين المستمر ونظام إدارة الجودة.
- أساليب ضبط الجودة.
- مبادئ التدقيق الداخلي للجودة وأنواعه.
- تخطيط التدقيق الداخلي للجودة وتنفيذه.
- مراجعة المستندات والسجلات.
- حالات عدم مطابقة المواصفات.
- تطبيقات عملية.

عدد الساعات: 20 ساعة تدريبية

المصدر: جودة، 2014، ص 193

تعد محتويات البرامج ذات أهمية قصوى في أي برنامج تدريبي، والمقصود بها المواضيع التي سيتم التدريب عليها والتي تحدد في ضوء الاحتياجات التدريبية، وبالتالي فهي تتضمن كل ما سيتم تحضيره من

مواضيع المادة التدريبية من مادة مطبوعة بأسلوب إنشائي، أو موضوعة على شرائح في برنامج Powerpoint أو على شكل مقالات وبحوث.

3. تحديد أساليب التدريب:

سبق وأن تكلمنا عن أساليب التدريب وأفردنا لها جزءا خاصا في هذا الفصل وذلك نظرا لأهميتها ودورها الفعال في نجاح البرنامج التدريبي. في هذه الخطوة يتم تحديد أساليب التدريب المناسبة لكل برنامج من البرامج التدريبية. ويعتمد أسلوب التدريب المناسب على عدة عوامل أهمها الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، فالبرامج التي تهدف إلى تحسين المهارات الفنية التي تتطلب أساليب تدريب قد تختلف عن الأساليب التي تتبع في البرامج التي تهدف تعديل الاتجاهات. كما أن المستوى للوظيفي الوظيفي دورا في تحديد أسلوب التدريب المناسب فالأساليب التي تناسب تدريب المديرين قد لا تتسجم مع البرامج التي تقدم للموظفين للآخرين.

4. اختيار المدربين:

من أهم عوامل نجاح البرنامج التدريبي في الوصول إلى الأهداف المتوخاة من طرحه هو المدرب الذي يقع عليه الدور الأساسي في إيصال المعلومات وفهمها. وعلى الرغم من أهمية المدربين في نجاح البرنامج، إلا أنه وكما يذكر توفيق قد تحد الموازنة المخصصة، من النجاح في هذا الخصوص وذلك لاقتصار بعض المؤسسات عملية اختيار المدربين على موظفيها بما في ذلك مدير التدريب، ومدير الموارد البشرية، وكبار المديرين، حيث لا يوجد مخصصات مالية لتعيين مدربين من الخارج عند عدم توفر الخبرة الداخلية المطلوبة فإن اختيار المدربين الخارجيين يتطلب نوعا من الحرص والعناية.

المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي

في هذه المرحلة يقع الدور الرئيسي على عاتق منسق كل برنامج من البرامج التدريبية، فهو الذي يكون مسؤولاً بشكل مباشر عن عملية التنفيذ، وتتضمن هذه النشاطات التالية:

1. ترتيبات المكان:

يجري منسق البرنامج الاتصالات اللازمة لحجز قاعة التدريب سواء داخل المؤسسة أو خارجها مراعيًا المساحة المطلوبة وفق عدد المشاركين وأساليب التدريب المستخدمة. ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة اتصال المنسق بالجهات المعنية سواء في المنظمة أو في خارجها لأجل تأمين وصول الضيافة والمرطبات في موعدها أثناء عقد البرنامج التدريبي.

2. توفير مساعدة الإيضاح السمعية والبصرية

من الضروري التأكد من وجود مساعدات الإيضاح السمعية والبصرية والتأكد من صلاحيتها للاستعمال. أن للمساعدات دور جيد في هذا المجال، إذ أنها تساعد على عرض الموضوع بشكل أكثر وضوحًا، كما أنها تشجع على التركيز والمشاركة الفعالة بالنسبة للمتدربين، بالإضافة إلى أنها تتصف بالتشويق والإثارة. ويذكر ويلز بأن أكثر المساعدات شيوعًا هي عرض الشرائح الشفافة من خلال البروجكتور (جهاز عرض الشرائح) والمسجلات السمعية ومسجلات الفيديو، كاميرات الفيديو، أجهزة الحاسب الآلي، وعرض الأفلام.

3. الاتصال بالمدرّبين

يقوم منسق البرنامج بالاتصال بالمدرّبين وإبلاغهم بالتفاصيل المتعلقة بالبرامج التدريبية، من حيث وقت بدء البرنامج وانتهائه ومواعيد الاستراحات أثناء عقد البرنامج، كما يقوم المنسق بإجراء الاتصالات اللازمة للاطمئنان إلى حضور المدرّبين في مكان التدريب في الوقت المحدد.

4. الاتصال بالمتدربين

من الضروري الاتصال بالمتدربين قبل فترة كافية لإبلاغهم أو تذكيرهم بتفاصيل البرنامج وأوقاته، وذلك لأجل ضمان وصولهم في الوقت المحدد لبدء البرنامج. وكثيرا ما كان يحدث أن يحضر بعض المتدربين في اليوم الثاني للبرنامج التدريبي بحجة أنه لم يتم تبليغه إلا متأخرا.

5. مراقبة سير العملية التدريبية

تشمل عملية مراقبة سير العملية التدريبية مايلي:

- افتتاح البرنامج في بداية البرنامج التدريبي وتقديم المدرب من خلال استعراض موجز لسيرته الذاتية أمام المتدربين.
- توزيع المادة التدريبية على المشاركين في البرنامج والتأكد من حصول كل متدرب على النسخ المطلوبة.
- الاهتمام بكشف الحضور والغياب للتأكد من حضور كل متدرب إلى البرنامج التدريبي.
- تجهيز استمارات تقويم البرنامج.

4- عناصر الحراك السوسيو مهني وخصائصه:

أولا : دوران العمل

من الجائز أن يبادر العامل إلى ترك العمل لدى المؤسسة التي يعمل لديها لأسباب ودوافع عديدة ومتنوعة من بين هذه الأسباب:

1. رضا وظيفي منخفض وذلك بسبب:

العمل نفسه مكروه من قبل العامل.

عبء عمل كبير وضغوط عمل كثيرة.

مشكلات مع الرئيس.

عدم وجود برنامج/ترتيبات عمل مرنة (ساعات، مكان العمل...الخ).

2. سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية:

رواتب متدنية.

عدم التقدير.

فرص محدودة للتدريب والتطوير الوظيفي.

عدم العدالة والمساواة.

سلامة وصحة مهنية منخفضة.

تقدم وترقيات بطيئة.

3. ظروف سوق العمل:

معدلات بطالة منخفضة.

وجود فرص عمل أخرى أفضل.

تشدد في التعيين من قبل المنافسين.

4. التزامات أخرى (لدى العامل) وتضارب الوقت:

الأسرة.

الترفيه والفراغ.

المجتمع.

وإن تفاعل هذه الأسباب مع بعضها يؤدي إلى انخفاض مستوى الانتماء والالتزام لدى العامل والانسحاب

النفسي وبالتالي ترك العمل نهائياً.

وفي دراسة أجرتها إحدى المؤسسات في أمريكا حول أسباب ترك العامل من قبل العاملين متميزي الأداء،

واختصاصي الموارد البشرية، توصلت إلى الأسباب الآتية (من الأكثر أهمية فالأقل وهكذا):

• الراتب.

- فرص الترقية،
- ضغوط العمل،
- مسار التطوير المهني/الوظيفي،
- منافع الرعاية الصحية،
- منافع التقاعد،
- العلاقة مع الرئيس،

ويمكن تحديد نتائج وآثار دوران العمل الإلزامي الذي يؤدي إلى نتائج سلبية تلحق أضرارا خطيرة بالمؤسسات، وترتب عنها تكاليف عالية.

- دوران العمل الاختياري، ومن أهم آثاره:

القيام باستقطاب وتعيين وتدريب عاملين جدد محل الذين يتركون العمل.
انخفاض الإنتاجية.

فقدان العاملين الموهوبين.

- دوران العمل الإلزامي، و يترتب عليه:

استقطاب وتعيين وتدريب عاملين جدد،

انخفاض الإنتاجية،

العنف في العمل.

ويضيف الكاتب (Gupta) الآثار والنتائج السلبية الآتية:

- إرباك وإعاقة إنجاز المشروعات.

- إرباك أنماط الاتصالات الاجتماعية بن العاملين.

- زيادة ضغوط وأعباء العمل على الباقين.

ولكن هناك بعض الفوائد التي قد تنتج عن دوران العمل. وتشير الأبحاث إلا انه إذا كانت معدلات دوران العمل منخفضة جدا إلى حد كبير قد يضر ذلك بالمؤسسة. وأحيانا تشجع المؤسسات بعض العاملين على ترك العمل، والغرض هو تقليص حجم القوى العاملة أو مساعدة العاملين غير المنتجين أن توضح لهم أن من الأفضل لهم البحث عن فرص عمل أخرى، ومن بين تلك الفوائد التي يمكن أن تتحقق نتيجة دوران العمل:

- العاملون الجدد الذين يحلون محل العاملون المغادرون يمكن أن يفوق أداؤهم مستوى أداء المغادرين.
- قد يكون لدى القادمين الجدد أفكار جديدة حول الاستراتيجية والتقنية وعلاقات الزبائن والأولويات.
- قد يحين وقت ترغب فيه المؤسسات أن يترك بعض العاملين الذين لم يستطيعوا التكيف مع ثقافة المؤسسة (حريم، 2013، ص ص 384-386).

ثانيا : الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي عنصرا أساسيا من عناصر الحراك السوسيومهني والذي يتم من خلاله قياسه حيث يعبر على المشاعر الوظيفية والأحاسيس والحالة النفسية للعامل ولقد حدد هيرزبرغ وزملاؤه ثلاثة أنواع من الرضا عن العمل وهي:

1- الرضا الداخلي: الذي ينبع من مصدرين:

الأول: انهماك الفرد في عمله، والثاني إحساس الفرد بالإنجاز وبأهمية قدراته من خلال الإنجاز.

2- الرضا الناتج عن الظروف النفسية والوظيفية للمؤسسة التي يعمل بها الفرد.

3- الرضا الخارجي: الذي يتصل بالعائدات المادي.

مسببات ونواتج الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل إلى نوعين مسببات خاصة بالمؤسسة، ومسببات خاصة بالفرد ذاته.

1- المسببات الخاصة (بالمؤسسة) للرضا:

نظام العوائد: مثل الحوافز، المكافآت، الترقيات وشعور الفرد بالرضا إذا كان توزيعها بشكل عادل.

الإشراف: جودة الإشراف تؤثر في درجة الرضا الفرد عن العمل.

سياسات المؤسسة: تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات لسير العمل وعدم إعاقته.

تصميم العمل: يكون هناك رضا نسبي للعمل إذا كان هناك تصميم سليم يسمح بالتنوع، والمرونة والتكامل والاستقلال وتوافر المعلومات الكاملة.

ظروف عمل جيدة: إذا كانت ظروف العمل المادية مناسبة كان هناك رضا عن العمل بالنسبة للعاملين، وأهم الظروف الإضاءة، الحرارة والتهوية، حجم الاتصالات... الخ.

المسببات الشخصية للرضا:

- احترام الذات،
- تحمل الضغوط: يرتفع الرضا كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها.
- المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفية والأقدمية كلما زاد رضا الأفراد عن عملهم.

نتائج الرضا الوظيفي:

الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل: كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل.

الرضا عن العمل ومعدل الغياب: هناك علاقات عكسية بين درجة الرضا عن عمل وبين المعدلات الغياب، أي أنه كلما كان الرضا عالي لدى الأفراد، قل معدل الغياب وكلما كان الرضا منخفض زاد معدل الغياب.

الرضا عن العمل والإصابات: إن عدم رضا الفرد عن عمله يؤدي إلى انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة، وبالتالي تكثر الحوادث والإصابات الصناعية.

الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل: إن العامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا.

متطلبات الرضا عن العمل:

يتطلب الرضا الوظيفي تحقيق توافق حسن، تعبيراً عن العملية الحركية المستمرة بين الفرد العامل والبيئة المهنية المادية والاجتماعية ويتم تحديد السلوك السليم، بمراعاة القواعد السلوكية للتنظيم المحدث للرضا عن مستويات الذات والعلاقات الاجتماعية الداخلية والخارجية، تحقيقاً لتكامل الأهداف، على النحو الآتي:

1- الرضا الذاتي: يتم حين تتوافق الخصائص الذاتية والسمات الشخصية والميول الفردية مع مقتضيات العمل،

2- الرضا الاجتماعي الداخلي: تشارك العوامل الداخلية اللصيقة بالعمل في تحقيق الرضا الاجتماعي الداخلي، ويساهم في تدعيمها إقامة علاقات عمل إنسانية جيد وتسودها معنويات عالية بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين (مومن وآخرون، 2018، ص ص 75-78).

ثالثا: الالتزام

يعتبر الالتزام التنظيمي عنصرا أساسيا من عناصر الحراك السوسيو مهني والذي يأخذ أشكالا متعددة، حيث يوجد التزام الفرد تجاه المؤسسة ككل، والتزام الفرد للإدارة العليا أو المشرف المباشر، والالتزام تجاه جماعة العمل أو تجاه المهنة.

ولقد اقترح كل من ماير وآلان نموذجا ثلاثي الأبعاد للإلتزام التنظيمي، يحتوي على ثلاثة مكونات لكل منها دلالاته بالنسبة لمشاركة الفرد في المؤسسة، وهذه المكونات هي:

أ- **الالتزام العاطفي**: ويشير إلى ميل الفرد العاطفي والسيكولوجي تجاه المؤسسة، بعبارة أخرى فإن

الفرد الذي توصف أعماله بالانتمائية إنما هو راجع عن رغبته في ذلك،

ب- **الالتزام البقائي**: ويشير إلى نزعة أو ميل الفرد البقاء في المؤسسة وذلك لارتفاع تكاليف المعيشة

واحتياجاته للعمل، خاصة مع ارتفاع نسبة البطالة في سوق العمل.

ج- **الالتزام المعياري**: ويشير إلى الالتزام المدرك من جانب الفرد للبقاء في المؤسسة، وبعبارة أخرى

فإن بقاء الفرد في العمل بالمؤسسة ناتج عن شعوره بأن من الواجب عليه أن يفعل ذلك

(المغربي، 2007، ص ص 221-222).

5. آليات الحراك السوسيو مهني

نقصد بآليات الحراك السوسيو مهني هي تلك الآليات والوسائل والخطط الإستراتيجية التي يمكن للفرد أو

الجماعة أن تتحول عن طريقها من وضعية إلى وضعية أخرى أو من مستوى مهني إلى مستوى

مهني آخر وهي كالاتي:

آليات اجتماعية:

وهي الآليات التي تنمي الوعي الاجتماعي لدى أفراد المجتمع وتساهم في بلورة الحراك العمالي من خلال

التعرف على الوضع الاجتماعي الذي يمكننا من الفهم الاجتماعي للطبقة السوسيو مهنية والتي تكون

مدعمة بإيديولوجيات تسييرها وتشرف عليها حيث نجد دراسات كارل ماركس وانجلز التي تناادي بالملكية العامة لوسائل الإنتاج ومحاربة الطبقة الأرستقراطية والبرجوازية التي كانت تعامل طبقة البروليتاريا بثتى أنواع الظلم والاحتكار فكانت تكلفهم بأعمال كثيرة مقابل أجور ضئيلة مما كرس الحراك النازل وتدهور الأحوال المعيشية بالنسبة للطبقة الشغيلة لذلك نجد أن هاته الآلية تبين أهمية تفعيلها من خلال آلية الأجور والترقيات والتكوين التي تؤدي إلى الحراك السوسيو مهني الصاعد (عبد العزيز، 2016، ص 146).

آلية ثقافية:

أكد أن الآلية الثقافية تلعب دورا أساسيا في تحديد العلاقة العضوية بين ثقافة جميع الفاعلين داخل تنظيم وتحدد مسألة الأجراء من خلال تصوراتهم عن البعد والفجوة التي يلاحظها كل واحد بين تصوراته عن المؤسسة والواقع الفعلي (محمد، 2007، ص 9).

وهي كإستراتيجية تنعكس على سلوك العامل وأدائه خصوصا في الترقية القيادية والعليا وهناك مؤسسات تربط الأقدمية بالكفاءة في الترقية لأي وظيفة مهما كانت فئتها أو مستواها ويمكن تقسيمها إلى :

آلية النقل Transfert:

يشير النقل إلى عملية نقل العامل من العمل الحالي إلى عمل آخر ولكن في نفس المستوى من المسؤوليات والواجبات والتعويضات. وقد يتم هذا النقل ضمن نفس الوحدة الإدارية أو من وحدة إدارية إلى وحدة أخرى، ولا يترتب على هذا النقل أي تغيير في درجة الوظيفية (ترقية/تنزيل) أو التعويضات وهناك أسباب عديدة لنقل العاملين ومن أهمها:

- نقل العامل في إطار التدوير الوظيفي بهدف إتاحة الفرصة للعامل للإطلاع على أعمال ونشاطات الوحدات الأخرى، وإدراك العلاقة التكاملية بين عمله ووحدته والوحدات الأخرى.
- النقل في إطار خطة / برنامج المسار المهني للعامل بغرض تطوير وتنمية قدراته ومهاراته تمهيدا لترقيته أو تحمل المسؤولية.

- إعادة توزيع العاملين في إطار تخطيط الموارد البشرية لمواجهة حالة طارئة أو توسع أعمال المؤسسة وانحسارها.
- رغبة العامل الشخصية في أن ينقل إلى عمل قريب من مكان سكنه أو لعدم وجود علاقات طيبة بينه وبين الرئيس و زملائه في العمل.
- رغبة الشخص لأن عمله الحالي لا يتيح له الاستفادة من مهاراته وقدراته أو لا يتيح له فرصة للترقية والتقدم الوظيفي.

آلية تنزيل الدرجة:

إذا كانت الترقية تعني نقل العامل إلى وظيفة ذات مسؤوليات وواجبات ودرجة أعلى، فإن تنزيل الدرجة يعني العكس أي نقل العامل إلى وظيفة ذات مسؤوليات وواجبات ودرجات وظيفية أدنى مما يشغله حالياً. وقد يكون ذلك قراراً جزائياً بحق العامل لقيامه بسلوكيات سلبية خطيرة ألحقت ضرراً كبيراً مادياً ومعنوياً بالمؤسسة (حريم، 2013، ص ص 413_415).

6. أهم المقاربات النظرية المفسرة للحراك السوسيوميهي

نظرية ابن خلدون حول الحراك السوسيوميهي:

عالج ابن خلدون الحراك السوسيوميهي في مسألتي الثبات والحراك وذلك بواسطة جدلية البدو والحضر وذلك بقوله (أن اختلاف الأجيال في أحوالهم هو اختلاف نحلته من المعاش... وكان حينئذ اجتماعهم يقصد البدو تعاونهم في حاجاتهم وعمرانهم من سكن ودفء وقوت، إنما هو بمقدار الذي يحفظ الحياة، حيث تناول بن خلدون المؤشرات الأساسية للحراك السوسيوميهي عندما تكلم كيفية اكتساب الطوائف للثروة والمال.

كما تناول ابن خلدون الحراك التنازلي فخصه في مصطلح "شيخوخة الدولة" حيث تقصد الأقوات والنعم على السلطة الحاكمة والأرستقراطية وهنا يتجسد الحراك النازل وهذا ما يؤثر على التجار

والحرفيين والمزارعين حيث تفسد رؤوس أموالهم ولا تكبر وهنا يتجسد الحراك النازل حسب رأي ابن خلدون.

نظرية ماكس فيبر حول الحراك السوسيومهني:

تكلم فيبر عن مظهرين اجتماعيين، يجسدان الحراك السوسيومهني في المجتمعات ألا وهي القوة والهيمنة، فالأول يعني وجود الانتصار في العلاقات الاجتماعية والإدارة الخاصة في مواجهة التحديات السياسية والاجتماعية والثقافية والدينية والاقتصادية، والثاني يعبر عن وجود حظ للعثور على أشخاص مطيعين للأمر ذي محتوى محدد، فالهيمنة تتأسس على العلاقة بين القيادة والطاعة وقد تتعلق بإرادة شخص خارج عن كل تجمع أو جهاز إداري.

فهذين النمطين منمطين للحراك السوسيومهني في المجتمع المفتوح والمغلق تتجاذبه عدة أنشطة اجتماعية وللحظوظ دور أساسي في تحديد نوعية الحراك.

نظرية كارل ماركس حول الحراك السوسيومهني:

يستهل ماركس وانجلز البيان الشيوعي بموقفهما الواضح من مقولة " إن الحراك السوسيومهني في تاريخ المجتمعات إلى يومنا هذا تاريخ صراع الطبقات" ثم يضيفان هناك على مر كل العصور أحرار وعبيد، أسياد وعامة إقطاعيين " وقد تطرقا إلى تحديد خمسة مؤشرات حيث أطلقا عليها ما يسمى بالحراك التنازلي وتمثل في الاغتراب والملكية الخاصة والتناقض بين المدينة والريف وبنية العائلة وأخيرا مسألة التربية (عبد العزيز، 2016، ص ص 103-106).

خلاصة

نخلص في الأخير أن تم المعالجة في هذا الفصل مجموعة من النقاط الأساسية وإعطاء نظرة شاملة حول خطوات تخطيط المسار المهني والذي يعتبر دورة الحياة الوظيفية والذي من خلاله يحدد الكيان الاجتماعي الداخلي لجماعات العمل والمادي وتظهر مسؤولية المؤسسة في ذلك من خلال عملية التخطيط والتنفيذ ما يولد نوعا من الإدراك في إصدار بعض السلوكيات التي تعبر على مدى نضج والتسيير الرشيد نتيجة توفر جملة من الشروط يتحدد من خلالها آليات التوظيف والترقية والأجر و دور البعد الاقتصادي في تحديدها.



الفصل الثالث:

تصور نظري للعدالة التنظيمية

الفصل الثالث: تصور نظري للعدالة التنظيمية

تمهيد

1 محددات العدالة التنظيمية

2 أنواع العدالة التنظيمية

3 معايير العدالة التنظيمية

4 العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية

5 أهمية وأهداف العدالة التنظيمية

6 أهم النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية

خاتمة

تمهيد

تلعب العدالة التنظيمية دور السلوك والواجهة للعديد من الأنماط والمستويات فهي تتشكل حسب قدرة الفرد أو النسق الاجتماعي، تختلف باختلاف العوامل الموضوعية من عامل ايكولوجي وعامل اقتصادي وعامل تقني وعامل علمي وعامل سياسي وبعد تطوري، لذلك تندرج ضمن ثقافة جميع الفاعلين داخل المؤسسة لأنها تعبر عن قيم العاملين وسلوكياتهم التي تشكل أساليب التفكير وطرق اتخاذ القرار وإنجاز العمل، لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على محددات العدالة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها بالإضافة إلى أهم مقوماتها وأهميتها.

1. محددات العدالة التنظيمية:

لدى العدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد تشمل كل من التوزيع، والإجراءات والعاملات ولكل بعد من هذه الأبعاد محددات تعكس إدراك العاملين حيث تسعى هاته الأبعاد إلى توفير احتياجات كل شخص على حده من مكافآت ذات طبيعة اقتصادية (أجور ومكافآت والأجور) ويمكن أن توزع تبعاً لاحتياجات كل شخص على حده وفي كثير وفق قاعدة الإنصاف لآدم 1963 أي على أساس الجدارة الفردية لكل موظف وهكذا فإن قاعدة الإنصاف موجهة نحو تحقيق الهدف المتمثل في كشف الاختلافات بين أعضاء المؤسسة ومكافآتها وكذلك في طريقة دفع الأجور المختلفة (Gangloff,Finkelstein,2017,p10).

ويمكن تحديد محددات العدالة التنظيمية كما يلي:

- محددات إدراك عدالة التوزيع:

يقصر بعد عدالة التوزيع على محددتين هما: الأول عملية توزيع العمل، والثاني عملية تقدير العائد المقابل للعمل.

لكل عائد منها تأثير متميز في التحفيز، ومختلف عن الآخر من حيث الزمن، وكل منها يحقق إشباعاً مؤقتاً، لذا تحتاج دوماً إلى التجديد، وهناك نوعان من الحوافز: تكتيكية ذات أثر مباشر كالأجر والمكافآت، وهناك حوافز غير مادية، ولكن يترتب عنها نتائج مادية تظهر في المدى المتوسط والبعيد. أي أنها حوافز ذات أثر إستراتيجي كالتدريب بغرض تطوير القدرات، وكذلك الترقية إلى مستوى وظيفي أعلى.

- محددات إدراك عدالة الإجراءات:

تتمثل العدالة الإجرائية في تطبيق الإجراءات بشكل ثابت وشامل دون استثناء، كما يتم اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة، وتوفير إمكانية تصحيح القرارات بعد صدورها. لذلك فإن إدراك العاملين وجود عدالة يكون انعكاساً عن الملاحظة والتقييم للقرارات التنظيمية من ناحيتين:

الأولى اتساق المعايير الذي يشكل محتوى القرار، أما الناحية الثانية فهي قطعية القرار ومدى إمكانية الرجوع عنه بالإلغاء، أو التعديل بناء على مدخلات جديدة، ومن ثم يمكن القول إجمالاً أن محددات الرئيسية للقرارات التنظيمية العادلة تتمثل في عاملين: **الأول** وجود إجراءات تتضمن خضوع القرارات للموضوعية والمعايير الأخلاقية، أما **الثاني** وجود إجراءات تتضمن خضوع القرارات للموضوعية والمعايير الأخلاقية.

أما الثاني وجود إجراءات تتضمن تصحيح القرارات في حالة اكتشاف وجود خطأ ما فيها أو قصور، أو عيب في المعلومات، أو في البيانات، أو في المعايير الأخلاقية التي أسهمت في صياغة القرارات المؤثرة في أوضاع العاملين.

- محددات إدراك عدالة التعاملات:

توصل الباحثان (1986 Bies and moag) إلى أن إدراك العاملين لعدالة التعاملات يتحدد بناء على أربعة عوامل:

- أ. مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- ب. مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته، وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.
- ج. مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.
- د. مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللياقة في تعامله مع العاملين (عدم استخدام الألفاظ غير الملائمة أو المؤذية).

وفي ضوء المحددات السابقة، فقد خلص بعض الباحثين، إلى دمج تلك المحددات الأربعة ضمن بعدين للعدالة هما: الحساسية والتفسير، وتعكس الحساسية مدى مراعاة ممثلي التنظيم لمشاعر العاملين لديهم والحفاظ على كرامتهم، أما التفسير فهو يعكس مدى تزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية.

• المحدد الأول التفسير:

يقتضي تفسير القرارات عرض المبررات وإشهارها، ولا يأتي ذلك إلا مع توفر الشفافية، التي عرفت بأنها وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل المنظمات، كما تعتبر الشفافية حافزا للقيادات والعاملين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي ومحاربة سلوكيات عدم العدالة، لما تؤدي إليه من ثقة.

• المحدد الثاني الحساسية:

إن القرارات التي تصدرها المنظمة في فترات متلاحقة، ليس بالضرورة أن تكون متطابقة، حتى في الحالات التي يعالجها نفس الشخص وتجاه نفس المعطيات، وكذلك بالنسبة على إدراك العاملين لعدالة تلك القرارات. (بوزيدي، 2018، ص ص 61-62).

• محددات بنوية:

إن الشعور بالعدالة حسب (Leventhal, 1976, 1980) ينظرون العاملون وجود وحدة العدالة التنظيمية من خلال:

- تطبيق الإجراءات على الجميع بنفس الطريقة.
- عدم استخدام التحيز أو التحيز الشخصي.
- استخدام معلومات دقيقة لأغراض صنع القرار.
- يمكن تصحيح القرار استنادا إلى قرارات جديدة.

- مراعاة جميع المعايير ذات الصلة.

- تستند الإجراءات إلى أخلاقيات العمل (Rémi,p10).

2. أنواع العدالة التنظيمية:

إن الدافع البشري كان لفترة طويلة مجال دراسة وأسئلة هامة حول علم النفس الصناعي والعمل تبعا لفكرة أن الدافع يؤدي إلى تحسين الأداء والعكس صحيح (Locke et latham,2002)، وفي الوقت نفسه هناك نظريات معينة بشأن صناعة هذا الدافع ومن بين صناعة المنتجات هناك الأهداف والمكافآت والحوافز والعقوبات (Deci et Rayan,1985) و (Lawler,1968) نوعية العلاقات في العمل وتصميم مهام الوظيفة والوفاء بالاحتياجات والشعور بالكفاءة (Simon,Marie,2010,p127).

ويمكن تحديد أنواع العدالة التنظيمية كآلاتي:

1- العدالة التوزيعية Distributive justice:

يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات، وقد كانت القضايا المتعلقة بالرواتب وشعور العاملين بعدالتها موضوعا لدراسة مبكرة في العدالة التوزيعية، إلى أن الدراسات الحالية امتدت لتشمل كافة المخرجات.

2- العدالة الإجرائية Procedural Justice:

تتعلق العدالة الإجرائية بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها العاملون، مما يمكننا من الحكم على القواعد والإجراءات المطبقة في المنظمة من حيث مدى نزاهتها وعدم تحيزها.

وترتبط درجة العدالة الإجرائية مع مدى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، فكلما كانت هناك ثقة متبادلة أكبر بينهم كلما شعر العاملون بالعدالة الإجرائية بشكل أكبر. ويرى الطحيح ومحمد أن مدى إتاحة الفرص للفرد لإبداء آرائه ومشاعره عند صياغة وتطبيق الإجراءات، ومدى قدرته على التأثير في الإجراءات المستخدمة لأغراض توزيع المخرجات تحددان مستوى إدراكه للعدالة الإجرائية.

3- العدالة التفاعلية Interactional Justice:

تهتم العدالة التفاعلية بسلوك إدارة المنظمة عند تعاملها مع باقي العاملين فيها. ويتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس العاملين بعدالة تعاملهم مع إدارة المنظمة التي يعملون فيها. ويندرج تحت العدالة التفاعلية ما يسمى بعدالة التعاملات والتي تشير إلى احترام الآخرين والصدق في التعامل معهم، ويقول الخشالي بأن عدالة التعاملات تتعلق بمدى إدراك العامل لعلاقته مع المدير من خلال العوامل الاجتماعية، حيث يتم ذلك من خلال معاملة المدير للعامل باحترام ومودة، ومن خلال مناقشة القرارات التي تخص وظيفته بصراحة، وأن يأخذ المدير بنظر الاعتبار مطالب العامل الشخصية، وأن يبدي المدير اهتماما بمصلحته ويشركه في معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظيفته والمبررات والأسباب المنطقية التي دعت لاتخاذ القرارات.

تبحث العدالة التنظيمية كافة الأمور المتعلقة بالعمل وبالعاملين، وفي هذا المجال يذكر زايد أن العدالة التنظيمية تتمثل في عدة جوانب في إدارة الموارد البشرية من أهمها:

4- عدالة الاستقطاب:

تستهدف عملية جذب الموارد البشرية تزويد المنظمة بأفضل العناصر البشرية للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، وغالبا ما يتم ذلك من خلال نشاط الاستقطاب الذي يعد من الركائز الأساسية

لإدارة الموارد البشرية للمنظمات الحديثة. تتطلب عملية اختيار الوظيفة من الشخص المتقدم لشغلها أن يقوم ذلك الشخص بتقييم خصائص الوظيفة الشاغرة كمستوى الأجر والتحدي والمسؤولية في الوظيفة والأمن الوظيفي وفرص الترقية والموقع الجغرافي للمنظمة والمزايا الوظيفية الأخرى. كما تقتضي عدالة الاستقطاب أن تعتمد المنظمة على المصادر الخارجية للاستقطاب في الحالات التي لا فيها المصادر الداخلية بحاجات المنظمة.

5- عدالة الأجور والحوافز:

يمثل عنصر الأجور عاملاً مشتركاً بين مجال جذب العمالة ومجال الاحتفاظ بها، إن الخاصية الأساسية لنظم الأجور والحوافز لا تشمل فقط عناصر الأجور والحوافز، بل تشمل أيضاً كيفية تقدير تلك العناصر في ضوء مجموعة من المعلومات الغير متحيزة التي تستخدم كأساس لتوزيع تلك الحوافز.

6- عدالة التدريب:

تبرز أهمية التدريب في تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، والذي يؤدي بدوره إلى زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، ومن الممكن أن يتم تقديم برامج التدريب التي تحقق الاستفادة لكل من الفرد والمنظم في نفس الوقت حيث ينبغي على المنظمة أن تتحاشى أن يخدم نشاط التدريب أحدهما (الفرد أو المنظمة).

7- عدالة نظم إدارة وتقييم الأداء:

تزداد ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة كلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي، وكلما أتيحت للعاملين فرصة كافية لإبداء الرأي في هذه التقديرات. كما تزداد ثقة العاملين أيضاً كلما شعروا أن رئيسهم المباشر لديه إمام كاف بجوانب عملهم وكلما حرص الرئيس المباشر على مناقشتهم للوصول إلى أهداف وخطوات عملية لعلاج نواحي القصور في الأداء.

ويوجد العديد من المؤشرات التي تشير إلى وجود علاقة مباشرة بين عدالة نظم تقييم الأداء المتبعة وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية (محفوظ، 2014، ص ص 309-311).

ويمكن القول أن بتطبيق العدالة التنظيمية التي تسعى إلى الإنصاف والمساواة، حيث سعت العديد من البحوث إلى التركيز على أبعاد العدالة التي تحدد السياق التنظيمي والذي يعبر على سياسة المؤسسة وإدارة شؤون الموظفين ونوع الثقافة التنظيمية وطرائق التنظيم من الإنتاج... ولكن الجهد المبذول في هذا المجال كان ضئيلاً للغاية وذلك من خلال ربط قواعد العدالة بالمتغيرات في النظام أي الخلفية التنظيمية وقد تناول Mekeker 1984 هذه المسألة من هذا المنظور. في أبحاثهم ولاحظ المؤلفون أن وزن قاعدة الإنصاف والأداء العام للمجموعة، لذا كلما كان أداء المجموعة أفضل وزيادة الموارد وتوزيعها على الأفراد من ذوي الأداء المنخفض أو من ذوي الأداء العالي أدى إلى ارتفاع مستوى أداء المجموعات وحث الأفراد بذلك إلى اختيار المساواة بدلاً من قاعدة الإنصاف (Lionel, Boris, 2010, p258).

3. معايير العدالة التنظيمية:

يشير تطور مفهوم العدالة التنظيمية إلى مفاهيم مختلفة للفرد ذلك العامل الذي يسترشد باهتمامه، ويتجسد في مفهوم الإنسان الاقتصادي وفكرة الشخص الذي يقتصر في نوعية العلاقات التي يدخل فيها. وبالتالي فإن لنظرية العدالة التنظيمية جوانب مختلفة. ومن منطوق فعال يربط الأحكام القضائية بتحقيق الأهداف الفردية، أدمج المفهوم منطوق بين الأشخاص يربط هذه الأحكام بنوعية التبادلات التي يسجل فيها الأفراد ويسمح لهم بوضع أنفسهم فيها، وفي هذا السياق تشير تصورات العدالة إلى جودة النتائج ونوعية العدالة على حد سواء.

ولقد تم اقتراح نماذج مختلفة للعدالة التنظيمية. وقد ميزناهم وفقاً لنهجهم والمعايير التي يقترحونها، وتقدم الجداول الواردة أدناه موجزا حول أهم معايير العدالة التنظيمية نذكر منها:

الجدول 1: أهم المعايير الفعالة المقترحة للعدالة.

النهج المتبع تجاه العدالة	نموذج العدالة	المعايير المقترحة
	نظرية المساواة لأدم (1963.1965)	المساواة في نسبة المساهمة /المكافأة بين الأنا وحكامها
	نموذج التحكم ثيبو والكر (1978)	مراقبة عملية اتخاذ القرار
	نموذج تفضيلات التخصص لفونتال (1980)	قاعدة الاستئناف قاعدة عدم التحيز قاعدة دقة المعلومات قاعدة "الانسجام" قاعدة التمثيل القاعدة الأخلاقية

المصدر: (Manville, p 2).

الجدول 02: المناهج الشخصية ومعايير العدالة المقترحة.

المعايير المقترحة	نموذج العدالة	النهج الشخصي تجاه العدالة
الحياد خير الاعتراف بالمركز	نموذج العلائقي ليند وتايلور (تايلور، 1989)	
التبرير أو التفسير الخير الاحترام	عدالة جزئية هوايات ومواغ (1986) أو عدالة الإعلام والعدالة بين الأشخاص (غرينبرغ)	

المصدر: (Manville, p 3)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن هناك توافق واسع في الآراء بين الباحثين بشأن معايير العدالة، ولكن الأهمية النسبية للمعايير لغرض التقييم وخصائص الأفراد الذين يجرون التقييم، لا تزال مسألة مطروحة. وقد حددت بعض البحوث عدة عوامل قد تؤدي إلى استخدام مختلف المعايير العدالة حسب العمر، أو حسب الجنس، أو المعايير الأخلاقية (فولغر 2001)، أو مجموعة الانتماء (جياكوبي - ميلر 1995)، أو الثقافة (موورمان 1991)، أو التقدير الشخصي. إن عملنا يسعى إلى تحديد مدى تأثير معايير العدالة التي يحشدها الأفراد، فضلا عن وزنهم النسبي، بمركز عملهم (Manville, p 3).

4. العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية:

توجد العديد من العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، فمنها ما يتعلق ببيئة المؤسسة الداخلية ومنها ما يتعلق ببيئتها الخارجية، والذي ينطوي على قدر من اليقين الأخلاقي لأن المعيار الوحيد للقيمة الاقتصادية لا يشكل النطاق الوحيد للقيمة الاقتصادية وبذلك فإن النتائج الإيجابية لا يتم تحديدها تلقائياً على أنها عادلة وكذلك على أنها نتائج سلبية غير عادلة، ينطبق القانون على الحالات التي يحصل فيها الأشخاص على ما يستحقونه بغض النظر عما إذا كانت النتائج جيدة أم سيئة وفي هذا الصدد تفترض العدالة أن النتائج الصحيحة ينبغي أن تستند إلى أساس سليم أخلاقياً، وهذا يعني أن الأفراد قادرون على تقييم النتائج والإجراءات والسلوك على أساس المعايير وذلك في ظل مجموعة من العوامل (Alexis,Pierre,2018,p22).

وفيما يلي يمكن أن نلخص أهم العوامل:

أولاً: البيئة الداخلية للمؤسسة.

تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المؤسسة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة، بحيث تكون هذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم، حيث يتطلب فهم العدالة التنظيمية الفهم الصحيح للبيئة الداخلية للمؤسسة والتعرف على خصائصها، كون الحديث عن العدالة التنظيمية وتطبيقها لا يمكن أن يتم دون التعرف على خصائص تلك البيئة التي ترغب في تطبيق العدالة فيها.ومن بين عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية نذكر:

■ القيادة الإدارية:

تتمثل القيادة الإدارية في قدرات القائد على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل.

■ الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة في المؤسسة والعاملين فيها.

■ القيم التنظيمية:

يقصد بالقيم التنظيمية تلك المبادئ والمعايير التي تتبناها الإدارة ويدركها العاملون في جميع المستويات الإدارية وتوجه سلوكهم، فتصرفات العامل وسلوكياته هي انعكاس لما يؤمن به من قيم، كما أن فلسفة الإدارة ورؤيتها لأهداف المؤسسة وأساليب تحقيقها هي نتاج لمنظومة القيم التي تتبناها المؤسسة وتعمل في ضوءها، والتي تنعكس بشكل أو بآخر على أنظمتها ولوائحها وإجراءات العمل فيها، فالعدالة التنظيمية مرتبطة بإدراك الأفراد لمدخلاتهم ومخرجاتهم مقارنة بالآخرين أي أنها مرتبطة بعملية الإدراك، وبما أن القيم التي يؤمن بها الفرد تؤثر في مدى إدراكه فإنها ستؤثر على إدراكه للعدالة التنظيمية.

ثانياً: البيئة الخارجية للمؤسسة.

قد يعتقد البعض أن فهم العدالة التنظيمية يقتصر فقط على فهم ما يحدث داخل المؤسسة، إلا أن مثل هذا الفهم يبقى ناقصاً لأن هناك عوامل أخرى خارجية لها علاقة وتأثير كبير على إدراك العدالة التنظيمية باعتبار المؤسسات وليدة البيئة، فالموارد البشرية والمادية الموجودة بداخلها مصدرها الأول هو البيئة الخارجية، وفي المقابل كل النواتج المحصلة في الأخير ستصدر لهذه البيئة، فهناك إذن علاقة تفاعل بينهما، ومن هذا المنطلق كان لزاماً التركيز على تحليل أثر هذه المتغيرات والقوى الخارجية على العدالة التنظيمية.

■ المتغيرات السياسية.

يقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة التي تتولى تنظيم العلاقات الخارجية والداخلية، حيث تعمل القوى السياسية على خلق المناخ الملائم للعمل داخل المؤسسات من خلال سنها للقوانين والتشريعات واللوائح الحكومية المختلفة كقانون العمل الذي ينظم علاقات العمل بين الأفراد والمؤسسات وتهدف من ورائها إلى حماية مصالح العاملين ومن شعورهم بالعدالة.

▪ المتغيرات الاقتصادية.

تعكس تركيبة المؤسسات العاملة في الدولة سواء كانت في القطاع العام أو الخاص من خلال خصوصية المؤسسات وتحولها من نحو اقتصاد السوق الحر، وهذا التوجه في الفكر الاقتصادي أدى إلى إعادة النظر في العديد من جوانب العدالة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بنظم الاستقطاب والأجور والحوافز، والعديد من الممارسات الأخرى ذات التأثير المباشر على إحساس العاملين بالعدالة.

▪ المتغيرات الاجتماعية.

تعكس المتغيرات الاجتماعية قيم وعادات وتقاليد والثقافة السائدة في المجتمع التي تنعكس عليه وتكون كواجهة للعديد من الأنماط السلوكية والعلاقات الشخصية فيما بينهم ونظرتهم للقيادات التنظيمية، ومن بين المتغيرات التي تؤثر على المجتمع نذكر منها: معدلات المواليد و الوفيات،متوسط دخل الفرد، متوسط التعليم، ونجد تعقد وتطور العدالة السائدة في المجتمع ينعكس بشكل مباشر على تعقد نظم العدالة في المؤسسات.

▪ المتغيرات التكنولوجية.

ينعكس مستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع، وداخل المؤسسة على هيكل التنظيمي وفعالية المؤسسة ومن ثم على مستوى العدالة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة (سريير الحرتسي،2018،ص ص 100-103).

5. بيئة العدالة التنظيمية:

على الرغم من أن التركيز الرئيسي كان على تصورات محددة للعدالة وتأثيرها على المواقف والسلوكيات يتم القيام بمزيد من العمل والدراسات حول التصورات لنظم العدالة المشتركة في الواقع هناك شكل من أشكال العدالة كنظام جماعي مشترك، أي مناخ العدالة داخل الجماعات ومنظمات الأعمال مستقل عن التصورات الفردية، فالعدالة لم تعد كظاهرة فردية ولكن كبناء جماعي، حيث تشير الأدبيات بشكل خاص إلى أن التصورات للفريق أو المنظمة تميل إلى تجربة نفس السياسات والقرارات وبالتالي فإن مناخ العدالة مفهوم على أنه التصورات المشتركة للعدالة بين أعضاء الفريق أو المجموعة وهذا يشير إلى تقاسم السياسات والممارسات والإجراءات المعمول بها داخل المنظمة من خلال التفاعل داخل المجموعات وهذا ما يجعل تصورات العدالة تتشكل أكثر، ولقد أوضح "راي وطومسون" (1998) في دراستهما عن إنشاء مجموعات اصطناعية خلصا إلى أن تجارب العدالة أو للآخرين تصل إلى مشاعر عدالة الأفراد، وعلى سبيل المثال في حالة الإجراءات غير العادلة ضد عضو في مجموعة ما فإن هذا يمكن أن يعمم الظلم على المجموعة بأكملها.

وفي الدراسة التي أجراها جونز ومارتنز (2009) حول تصور العدالة العالمية سيؤدي دورا وسيطا في العلاقة بين الأبعاد المحددة للعدالة والأبعاد المحددة لمواقف الموظفين، فمستوى العدالة المتصور في السياسات سيؤدي إلى تحديد طبيعة ومناخ العمل (Piasecki, 2017, p p 65-66).

6. أهمية وأهداف العدالة التنظيمية:

تكمن أهمية العدالة التنظيمية من خلال إدراك العاملين للعدالة في مختلف العمليات والممارسات التنظيمية يفترض تأثيرها على سلوكهم ومخرجات عملهم وبذلك تكمن أهمية العدالة التنظيمية.

ولقد أثبتت الدراسات بأن أهمية العدالة التنظيمية تتبع من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية ونذكر أهمها:

ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء:

إن ثقة العاملين في نظام عدالة ودقة التقييم المطبقة بالمؤسسة تزداد كلما شعروا بأن هذا النظام يتصف بالعدالة (التوزيعية والإجرائية والتعاملية) ويتحقق ذلك على أساس التقييم وكذلك إتاحة الفرص للعامل لكي يتكلموا بصوت مسموع لإبداء رأيهم في نتائج التقييم.

وضع معايير معروفة ومحددة بعناصر تغطي جميع الكفاءات المهنية ويكون العاملين على علم بها.

زيادة دافعية الجماعة في العمل:

تؤثر العدالة التنظيمية على روح الفريق العمل والجماعة وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة المكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد لأن عدالة الإجراءات والتعاملات تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة لأن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد العامل على أن الجماعة تقدر كل فرد منها.

الأثر في الأداء الوظيفي:

يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء حيث أن شعور الموظفين بعدم الإنصاف يولد لديهم شعور بالتوتر يحاولون إزالته، وذلك بالتأثير على أدائهم في العمل من حيث الكم والنوع، أو يصبح العمال يكثرون من التغيب والعطلات المرضية كما يمكن أن يصل هذا التوتر إلى خارج نطاق العمل وصولاً إلى حياتهم الخاصة (جبالي، 2014، ص ص 92-93).

حيث يقصر وجودها في تحديد دوافع الفرد وتحفيزه لأن الدافع لا يزال من أولويات اهتمام المؤسسات في تحديد الأداء الفردي والجماعي والصحة والرفاه وضمان مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم وهي قوة ديناميكية تدفع الفرد إلى تحقيق الأفضل (Amar, 2016, p 709).

كما يمكن أن تتجلى أهمية العدالة في مجموعة من النقاط تمثلت كالآتي:

- توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.

- تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكين في عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال العدالة الإجرائية.
- تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية، والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.
- تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل استمرار العمليات التنظيمية.
- تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحقق طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أفراد المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة في المنظمة (زويتي، 2015، ص 386)

ويكمن الهدف من العدالة التنظيمية فيما يلي:

- تتعلق العدالة التنظيمية بعملية خطية من عناصر بيئة العمل إلى تشكيل مجموعة من الأحكام التي يكون لها أثر على النطاق الواسع.
- تسهم العدالة التنظيمية في توفير صورة للعوامل التي تؤثر على تشكيل الأحكام سواء فيما يتعلق بالأبعاد أو العوامل، وتقييم النتائج التي تتأثر بالنواتج الناجمة عن تصورات العدالة.
- توفر رؤية متجددة للعدالة التنظيمية وهي مدمجة في العملية الخطية التقليدية وتساهم في صقل الصورة.
- توضيح الافتراضات التي تقوم عليها نظرية العدالة.
- الانقسام المفاهيمي بين المنظمة والأفراد يعني ضمناً أنهم لا يسعون إلى ملاحقة نفس الأهداف ، إن اهتمام العاملين بالعدالة يعني، مهما كان هدفهم يدفع المنظمات إلى السعي الجاد إلى تبني مبادئ العدالة التنظيمية،

- فهم الكيفية التي يقوم بها الأفراد والجماعات بإصدار أحكام قضائية وأكثر فعالية.
- قياس وزن المتغيرات المختلفة وتفاعلها، يمكنهم من وضع إستراتيجيات من أجل إظهار العدل وتجنب الآثار السلبية التي قد تترتب على مفاهيم الظلم (Blanchet, Magistac2013,p14).
- كما أنها تؤدي العدالة التنظيمية إلى تكوين مهني للأعضاء من أجل تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم.
- بتوفر العدالة التنظيمية تؤدي إلى إثبات مضمون النشاط (العمل) والسياق الذي يجري فيه والابتعاد عن عوامل الاستنزاف المهني والحمل الزائد في العمل وتأخير المهام، ضغط الوقت، الساعات الطويلة، التي لا يمكن التنبؤ بها، عمل واحد، قلة المشجعون مع إجراءات موحدة هي أمثلة على المتغيرات التي تعكس المحتوى الأنشطة التي أيضا مراعاة السياق الذي جاءت فيه.
- ابتعادها عن عبء العمل في حالة الاستقادة المهنية، وكذلك الضغوط المهنية الكمية التي هي مصدر من أهم مصادر التعب العاطفي لدى الموظفين.
- كذلك يرتبط وجودها بالواقع أي عدم التعرض للاستنزاف المهني بما في ذلك يرتبط بـ "التعب العاطفي" بالحمولة (ساعات العمل).
- تسعى العدالة التنظيمية إلى تحقيق في مجال الرعاية الصحية وخاصة الإجهاد على مستوى عبء العمل النوعي حيث تتعامل مع الألم والشكوى من العملاء وسلوكهم العدواني أو السلبية فقد أصبح قبول ردود الأفعال السلبية من جانبهم أمرا لا يقل أهمية في نشوء الرضا المهني.
- تقدم العدالة التنظيمية الدعم بصفة عامة عن طريق المساعدة المادية والنفسية وهو أساسي بالنسبة لمن يعيد النظر في طريقة تطبيقها في بيئة العمل، وتهدف إلى تقديم المساعدة من أجل العلاقات المتبادلة في إطار العمل.

- تطبيقها يؤدي إلى الابتعاد من الإجهاد وتحقيق الدعم الاجتماعي وإدماج الفرد في العمل ومن ثم في المجتمع.

- السعي إلى إقامة شبكة علاقات اجتماعية ويميز ثلاثة آثار للعلاقة بين الدعم والمعلومات والدعم الهدف منه هو الرغبة في تقدير الآخرين من خلال دعم التقدير و المعلومات تولد رأيا إيجابيا وتقديرا للشخص المعني والعلاقة الثالثة بين المعلومات والدعم تخلق إحساسا بالانتماء (Leroy,2014,p 17-18).

7. أهم المقاربات النظرية المفسرة للعدالة التنظيمية:

من خلال محاول فهم السلوك الإنساني داخل المنظمات لها جذور تاريخية حيث سعى العديد من العلماء والمنظرين إلى دراسته وتحليله خصوصا أنه يبرز من خلال أسلوب العمل وتوفر العدالة داخل المؤسسة حيث سنحاول تلخيص أهم النظريات المفسرة للعدالة:

أولاً: المدرسة الكلاسيكية The Classical school:

إن رواد هذه النظرية هم أول من فكروا علميا في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية حفزه من أجل مزيد من العطاء والبذل عن طريق الكفاءة الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية باعتبار العامل أداة من أدوات الإنتاج وليس من خلال تحسين أحوال العامل وديمقراطية الإدارة، فاستخدام الآلة في الإنتاج أدى إلى ظهور مشكلات تتعلق بنقص المهارات وتدني الكفاءة الإدارية، وحجم وجودة الإنتاج، فكان لابد من البحث عن أساليب جديدة للتغلب على مثل هذه المشكلات، فقد ثبت من خلال الخبرة العلمية الموجودة أن العمل الإداري لا يمكن ممارسته بأساليب غير علمية، فعمليات مثل التخطيط، والتنظيم والتوجيه، والرقابة الإدارية على تنفيذ الأعمال والمشاريع ولا يمكن ممارستها بطريقة عشوائية، وإن التركيز على إنتاجية الفرد العامل بدون تقسيم العمل والتخصص فيه يصعب تنميتها بدون التدريب المستمر واستعداد الفرد للتعلم، كما أن ضخامة المشروعات أكدت أن المدير أو صاحب العمل لا يستطيع وحده

القيام بأعمال المشروع كافة، لأنه بالتأكيد ليس بمقدوره الإلمام بمتطلبات إدارة المشروع كلها مثل: المتطلبات الهندسية، والإدارية، والمالية والمحاسبية والبشرية...، وضمن هذه الشروط وظروف العمل اللازمة لرفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد والآلات.

لقد ركزت نظرية الإدارة العلمية على تحقيق هدفين رئيسيين هما:

- أ- الاستغلال الأمثل للموارد المادية للمشروع والحد من الهدر والإسراف في هذه الموارد لتقليل التكاليف.
- ب- الاستغلال الأمثل للعنصر البشري باستخدام السبل والأساليب الفنية كافة لزيادة الإنتاجية وبأقل تكلفة و زمن ممكن.

من خلال ما سبق نجد أن مبادئ نظرية الإدارة العلمية ركزت على النواحي الداخلية لمنشأة الأعمال، وهي بذلك اعتبرت نظام المنشأة نظاماً مغلقاً، أي أن بيئة العمل الداخلية لا تتأثر إلا بقرارات الأفراد العاملين مهما كان عملهم أو مركزهم الإداري في التنظيم، وليس بعوامل خارجية أخرى مثل تلك المتغيرات التي تحصل في السوق أو السياسات الحكومية المتغيرة، فالنظرية لم تنظر إلى البيئة الخارجية أو إلى أصحاب المصالح ذات العلاقة مثل المساهمين، والموردين، والحكومة، والجامعات... الخ، وهي بذلك أهملت إلى حد كبير أهمية التفاعل والتنسيق بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، مما يشكل نقصاً فنياً كبيراً في بنية هذه النظرية.

رواد نظرية الإدارة العلمية:

أ. فريدريك تايلور Frederick Taylor:

ورد في معظم المراجع الإدارية التي تناولت بالدراسة السلوك الإنساني في بداية القرن العشرين أن فريدريك تايلور هو مؤسس نظرية الإدارة العلمية، واعتبرت هذه النظرية أساساً للفكر الإداري السائد من خلال تلك الحقبة التاريخية والذي عرف فيما بعد بالمدرسة الكلاسيكية، وكان تايلور يعمل مهندساً في

مصانع الصلب والحديد التابعة لشركة بيت لحم في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد وثق تايلور خبرته في مجال الإنتاج في كتابه الشهير مبادئ الإدارة العلمية وفيه أشار إلى المشكلات التي واجهته خلال العمل، وحاول وضع الحلول المناسبة لها ومن مبادئه الإدارية أوضح أن أسلوب العامل في تنفيذ العمل بالشكل التقليدي يسبب هدر الكثير من الوقت والجهد والمواد، وقال إن هذا الأسلوب وغير ناتج عن سوء الإدارة والتوجيه وعدم وجود معايير تحدد أداء الأفراد، ولحل تلك المشكلات اقترح تايلور الآتي:

- وضع معايير أداء العاملين وتحديد كفاءة كل منهم.
- تقسيم العمل بين الأفراد العاملين والتخصص في أجزائه.
- التخلص من الحركات والجهد والأنشطة غير الضرورية التي يقوم بها العامل.
- جعل التدريب من المهام الأساسية للإدارة.

ومن بين التجارب التي قام بها تايلور ضمن دراسته حول الحركة والزمن للتوصل إلى أقصر طريقة يمكن للعامل استخدامها للإنجاز عمله في أقل زمن ممكن، تلك التجربة التي طبقها على أحد العمل بأن استطاع أن يرفع إلى عربات القطار ما مقداره (47.5) طنا من الحديد بعد أن كان يحمل (12.5) طنا فقط، غير أن العامل واجه في اليوم التالي صعوبات صحية حالت دون تمكنه من الذهاب إلى العمل، وبصفته مهندسا اهتم بصيانة الآلات وإدخال التحسينات عليها، كما اهتم باختيار العمال على أساس معيار الكفاءة واستعداد العامل لتطوير نفسه. وفي مجال التطبيق قام تايلور بعدد من الدراسات حول موضوع الحركة والزمن باعتبارهما من وجهة نظره أهم ركيزتين في زيادة إنتاجية العامل، وكان هدف تايلور من وضع أزمنة معيارية لكل جزء من أجزاء العمل المتكامل، واعتبر أن كل جزء يتكون من مجموعة من الحركات المتتالية التي تشكل مجموعها الوقت الكلي لإنجاز النشاط مثل إنجاز وحدة سلعية أو جزء منها تبعا لطبيعة تركيبتها.

وفي موضوع التعويضات ركز تايلور على الحوافز المادية، وفي هذا المجال وضع نظاما للأجور يقوم على أساس عدد القطع المنتجة خلال فترة زمنية محددة، ويأجر محدد لكل قطعة، فإذا زاد عدد القطع التي ينتجها العامل خلال الفترة نفسها يتم رفع أجرة القطع المنتجة جميعها. إن نظام الحوافز والأجور الذي وضعه تايلور أدى إلى عدم رضا العمال وظهر ذلك من خلال تكرار الإضرابات عن العامل قائلين: إن تايلور ينظر للفرد العمل على أنه آلة ولا يأخذ في اعتباره أننا من البشر ونحتاج للرعاية الإنسانية والاجتماعية ومن أعمال تايلور أن اقترح مهام وواجبات الإدارة العلمية للمدربين واعتبارها الأساس المنطقي لما يجب أن يكون عليه عمل المدربين في مختلف مراكزهم الإدارية وهذه الواجبات هي:

- تزويد الأفراد العاملين بالمهام والواجبات المطلوب منهم القيام بها بطريقة كتابية وليس شفوية وتدريبهم عليها حتى يتمكنوا من أدائها قبل إرسالهم إلى مواقع عملهم.
- استخدام الطرق العلمية في حل المشكلات والابتعاد عن الطرق القديمة وغير العلمية القائمة على الخبرة المجردة.
- الفصل بين العمل الإداري (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة)، وبين الأعمال التنفيذية التي يقوم بها العمل.
- توزيع المنافع وعوائد العمل بين الإدارة والعاملين.

وفي مجال التنظيم قام تايلور بتصميم هيكل تنظيمي للمنشأة حيث قسم العمل الإداري إلى ثماني أقسام، وعين كل منها مديرا مسؤولا، وطبق لهذا التنظيم جعل تايلور هؤلاء المديرين مسؤولين عن العمال بصورة مباشرة، بحيث إن كل عامل يرتبط تنظيميا بثمانية مديرين ويتلقى منهم الأوامر، وتعتبر هذه الأفكار قصورا واضحا في الفكر الإداري لتايلور، فلو تعرض العامل لأمر في واحد من اثنين من المديرين فأبي من المديرين يستجيب له هذا العامل؟ لقد أثار التنظيم الكثير من المشكلات والنزاعات، مما شكل فشلا واضحا لأفكار تايلور في هذا المجال.

تلخيصا لما سبق فإن تايلور كان مهندسا، لم يدرس علم الإدارة ولم تكن لديه حتى خلفية اجتماعية، وإنما حاول أن يجتهد، ففي الموضوعات ذات العلاقة بتخصصه حقق نجاحا ملفتا مثل موضوع الحركة والزمن وعلاقتها بزيادة الإنتاجية، وتصميم الآلات.

ولكنه فشل في موضوعات أخرى، مثلا أهمل العنصر البشري واعتبره آلة، ووصف الإنسان بأنه أناني لا يجب العمل إلا إذا اقتيد إليه، وركز على الحافز المادي وأهمل الحافز المعنوي، كما لاحظنا أنه لم يوفق في وضع نظام للحوافز والأجور، ولم يوفق في وضع هيكل تنظيمي للمنشأة (مساعدته، 2016، ص 63-66).

ب. هنري فايول Henry Fayol:

هنري فايول مهندس فرنسي عاصر فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية وتأثر ببعض أفكاره، وكان فايول يعمل مديرا لشركة مناجم تعمل في استخراج الفحم الحجري وبيعه، وكتب عنه أنه كان مديرا ناجحا لشركته، غير أن اهتمامات فايول انصبحت على النواحي التنظيمية في مستويات الإدارة العليا والوسطى والعلاقة بين المديرين وليس على مستوى الإدارة التنفيذية في ورش العمل كما فعل تايلور، وقد تعلم هنري فايول من أخطاء تايلور فأعطى أهمية أكبر للعنصر البشري، مما أكسبه سمعة طيبة في نظر الكثيرين ووصفوه بالأب الحقيقي للإدارة الحديثة لمساهمته الواسعة في وضع المبادئ والأسس العامة والتي شكلت فيما بعد الأساس القوي لجعل علم الإدارة علما مستقلا جنبا إلى جنب مع العلوم الأخرى.

وقد وثق هنري فايول خبرته وتجاربه الإدارية في كتابه الشهير الإدارة العليا والإدارة الصناعية شرح فيه مفهومه للعملية الإدارية والطرق التي تدار بها الأعمال ويوجه بها العامل والموظفين ولعل أبرز أفكار فايول ومساهمته هي:

• العمليات الإدارية **Administrative Processes**: فقد قسم مهام وواجبات الإدارة إلى

خمسة عمليات رئيسية وهي:

- الاستبصار والحكمة (Foresight): والتي من خلالها توضع الخطة لتنفيذ مستقبلا.
- التنظيم (Organization): لحشد و تأطير الموارد التي تستخدم في تنفيذ الخطة للوصول إلى الأهداف.
- القيادة وإصدار الأوامر (Command): لتقييم العاملين وإنجازاتهم للحصول على أفضل نتائج من خلال تنفيذ الخطة.
- التنسيق (Coordination): لمطابقة الجهود مع بعضها وتقاسم المعلومات لحل الإشكالات الإدارية وتحقيق أفضل النتائج.
- الرقابة (Control): للتأكد من الإنجاز يأتي متوافقا مع الخطة الموضوعة وإتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.
- **أنشطة المنظمة Activities of the Organization**: فقد قسم فايول الأعمال الرئيسية التي تقوم بها المنشأة إلى ستة أنشطة رئيسية هي:
 - أنشطة فنية (الإنتاج والتصنيع).
 - أنشطة تجارية (شراء، بيع، ومبادلة).
 - أنشطة مالية (البحث عن رأس المال والاستخدام الأمثل للأموال).
 - أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات والأشخاص).
 - أنشطة محاسبية (الميزانيات، وحساب التكاليف والأرباح).
 - أنشطة إدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة).
- وحدد فايول الصفات الواجب توفرها في المدير على النحو التالي:
 - صفات جسمية وتتمثل في الصحة والقوة والحيوية.

- صفات عقلية كالقدرة على اتخاذ القرار المناسب، والقدرة على الفهم والتعبير وإدراك الأمور بشكل سليم.
- صفات فنية تتعلق بالمؤهلات والإعداد العلمي والمعرفي اللازم لتحسين أداء الوظيفة (ثقافة خاصة).
- صفات ثقافية، وهي المعرفة العامة والثقافة المتعددة الاتجاهات التي لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير (ثقافة عامة).
- صفات تتعلق بالخبرة والتجربة وهي ما يكتسبه الإداري خلال قيامه بواجباته بطريقة سليمة وناجحة.

مبادئ الإدارة وعناصرها عند فايول:

توصل فايول من خلال خبرته وممارسته ومطالعاته للعملية الإدارية إلى وضع نظريته في المبادئ الإدارية وحدد فيها أربعة عشرة مبدأ وهي الأهم من وجهة نظره، وقال : أن القدرات الإدارية للفرد يمكن دراستها في قاعة الدرس ثم صقلها وتنميتها في المصنع، ولفت فايول الانتباه إلى نظريته مرنة بطبيعتها مما يجعل من الممكن استخدامها في الظروف والمواقف كافة التي تمر بها المنشأة، والمبادئ هي كما يأتي:

- تقسيم العمل والتخصص في أجزائه (Division of Labor): ويقصد بهذا المبدأ الإداري تقسيم العمل على الأفراد والجماعات والتخصص الفردي في كل جزء من أجزاء العمل، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد، ويشمل التقسيم كلا من الإداري والفني.
- السلطة والمسؤولية (Authority&Responsibility) السلطة لها الحق في إصدار الأوامر وإلزام الآخرين بها. والسلطة الرسمية المستمدة من المنصب الذي يشغله الإداري والسلطة الشخصية التي يتمتع بها. أما المسؤولية (المحاسبة) فهي في رأيه تنبع من السلطة وتنبثق عنها ولذا فهو يرى أن السلطة والمسؤولية مترابطتان ويجب أن تسيرا يد بيد.

- النظام (Regulation): أي احترام الأفراد العاملين للأنظمة والقوانين المعمول بها، فهي محدد لسلوك المرؤوسين والرؤساء، ويتم فرض عقوبات على من يحالف هذه القوانين الانضباطية.
- وحدة الأمر (Unity of Command) ويعني ذلك أن لا يتلقى المرؤوس الأوامر والتعليمات من غير رئيسه المباشر منعا للإرباك والازدواجية في إصدار الأوامر، وهنا نلاحظ الاختلاف بين فكر تايلور الذي سمح بأن يتلقى المرؤوس التعليمات والأوامر من أكثر من رئيس، في حين رفض فايول هذا المبدأ وحدد إصدار الأوامر لكل مرؤوس من الرئيس المباشر فقط.
- وحدة التوجيه (Unity of Direction): أي أنه يجب أن تشكل كل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد وحدة تنظيمية يديرها رئيس واحد، والفرق بين هذا المبدأ ومبدأ وحدة إصدار الأمر و وحدة التوجيه يتعلق بالتنظيم الإداري بينما يتعلق مبدأ وحدة إصدار الأوامر بالأفراد العاملين.
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة (Subordination of Individual Interest to General Interest): ويقصد بذلك وضع الأولوية للمصلحة العامة على لمصلحة الخاصة، فإذا تعارضت مصلحة الفرد مع مصلحة الجماعة أو المنشأ فلا بد من الأخذ بالمصلحة العامة للجماعة والمنشأة.
- المكافأة والتعويض (Remuneration and Compensation): يجب أن يحصل العامل على أجر عادل يتناسب مع قدراته ومؤهلاته ومستويات المعيشة السائدة، وهو أمر مهم للغاية لكي يتحقق الرضا للعامل ويشكل حافزا قويا لزيادة إنتاجيته بالنوع والكم المطلوبين.
- المركزية (Centralization): إن رأي فايول بخصوص هذا المبدأ هو أن يحتفظ المدير بالقرار النهائي وتفويض السلطة على المرؤوسين بالقدر الذي يتناسب مع مهامها وواجباتهم ولتساعدهم على تنفيذ ما يطلب منهم من مهام استثنائية.

- تدرج السلطة (Sequence of Authority): والمقصود بهذا تسلسل السلطة من الأعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي. بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما انخفض المستوى في الهرم الإداري وهذا ضروري لنجاح المنظمة (مساعدته، 2016، ص ص 67-70).
- العدالة: لا بد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.
- تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين.
- استقرار العمالة: لا بد من توفر العمال بطريقة سليمة حتى يمكن من احتمال تسربهم.
- المبادأة: لا بد من تشجيع المبادأة والابتكار لضمان تطوير المشروع (ديري، 2011، ص ص 35-36).

النموذج البيروقراطي:

يفترض النموذج البيروقراطي أن ه يتحقق بواسطة الكفاءة التي تتجلب الفعالية الرشيدة، قام بتحليل البيروقراطية منهجيا عن طريق النموذج المثالي المعروف لديه. فحاول نظريا تحديد الطريقة التي بموجبها تحقق البيروقراطية أقصى درجة من الكفاءة والفعالية. فيعتقد فيبر أنه توجد أنواع من الأفعال والعلاقات الاجتماعية التي يمكن الوصول إليها عن طريق المشاركة ولهذا يتوجب دراسة هذه الأنواع من الأفعال والعلاقات عن طريق أداة منهجية يسميها فيبر بالنموذج المثالي. فعن طريق نمودجه المثالي الذي هو مجرد بناء أو تشييد عقلي يتكون من خلال ظهور سمة أو أكثر من صفات وخصائص الأشياء أو الظواهر موضع الملاحظة في الحياة الواقعية. وأن هذا الشكل النمودجي المتصور هو تصور عقلي قد لا نجد له مثيلا في الواقع، إذ أن الظاهرة التي نقيمها في تصورنا قد لا يوجد لها نظير فعلي في الحياة اليومية. ويصلح هذا النموذج كأداة أو وسيلة تحليلية لمقاربة المواقف والأحداث التاريخية الملموسة. ويجب أن يكون النموذج المثالي محددًا حتى يمكننا من المقارنة بين المواقف الواقعية في الحياة والأفعال التي تدرس.

وقد أعطى فيبر أمثلة تطبيقية واستعمالاته. فقد صاغ نموذجاً مثالياً للفعل العقلي واللاعقلي والسلوك الغير عقلي، ثم يجمع الخصائص المتميزة بإتباع استقراء مرن يركز على دراسة مستيقظة للمعطيات، ثم يلجأ بعد ذلك إلى اختيار السمات التي تتضمن النماذج المثالية يصلح أن يكون أداة للمقارنة، أي باستخدام نموذج المثالي ليتعامل مع الواقع الامبريقي ثم العودة إلى البناء مرة أخرى. وهكذا يمكن الحصول على معرفة واقعية للظاهرة موضع التساؤل والبحث عليه يمكن أن نفرق بين النموذج المثالي والواقع والوضع القائم بالفعل، ولا يعتبره زايطن Zeitlin مجرد افتراض بل بأنه يقدم توجيهها لبناء الفروض، وكذلك فإنه لا يمثل وصفاً للواقع، ولكنه يسعى لتقديم وسائل واضحة للتعبير عن مثل هذا الوصف للواقع، وهكذا انطلق فيبر من توجهات كسمات أساسية للظاهرة موضع البحث. وقد حدد فيبر الميادين المختلفة التي يستطيع فيها تطبيق هذا النموذج للتنظيم، فحصرها في مجال الأعمال الموجهة للربح، أو المشروعات الخاصة والتنظيمات السياسية والعسكرية والدينية والخيرية.

ويمثل هذا النموذج أداة أكثر عقلانية وترشيدا في إدارة التنظيمات الكبرى التي أصبحت سمة مميزة للعصر الجديد ويقوم عليها النظام الاجتماعي الحديث وتتمثل أهم سمات وخصائص النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي عند فيبر:

- تنظيم متواصل للمهام والوظائف الرسمية تحكمها قواعد.
- الوظيفة محددة المعالم والحدود، بحيث يكون نطاق الاختصاص محدد لكل وظيفة أو منصب، ويقوم على:
- أداء المهام والواجبات يعتمد على التزامات تستند إلى مبدأ تقسيم العمل.
- تقوم سلطة شاغل المنصب أو الوظيفة على الالتزامات والمسؤوليات المحددة.
- توضيح الالتزامات الضرورية بحيث تخضع للقواعد المنصوص عليها.

- هيرارشية في تنظيم المناصب أي أنها تقوم على مبدأ التدرج الهرمي بحيث يخضع كل منصب أدنى إلى مسؤولية إشراف المنصب الأعلى.
 - توجد قواعد ومعايير فنية تنظم متطلبات المنصب، بحيث من يشغل هذه المناصب يعرف وظيفته ودوره حسب تدريبه على ذلك.
 - يجب التفريق بين وسائل العمل أو الإنتاج الخاصة بالتنظيم والممتلكات الخاصة لشاغل المناصب. بحيث لا يكون هناك أي حق في تملك المنصب الرسمي وما يتبعه.
 - لابد من تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية.
 - تسير إدارة المكتب وفق قواعد عامة لا شخصية ثابتة وصارمة يتم تعلمها واستيعابها. ضرورة تطبيق نسق المعايير والقاعدة العامة لضمان الإعداد المتمثل لكل مهمة.
- وبتطبيق التنظيم لوظائفه حسب المعايير والقواعد العامة، لضمان إبعاد الاعتبارات الشخصية والانفعالات العاطفية ليسود التعامل المحايد بين العاملين في التنظيم وعملائه. وبهذا فاستبعاد هذه الاعتبارات والانفعالات الشخصية في الأمور الرسمية يعتبر من الشروط الضرورية للكفاءة والفعالية.
- وهذا ما يعني أن النشاطات النظامية المطلوبة لأغراض التنظيم تصبح موزعة بكيفية ثابتة كواجبات رسمية، بحيث تصبح لكل مسؤول إداري منطقة محددة بدقة من المسؤولية. كما تصبح الواجبات الكبرى مقسمة إلى أجزاء قابلة للتسيير (كعباش، 2006، ص 53-55).

ثانيا المدرسة السلوكية (Behaviorism):

ظهرت المدرسة السلوكية كرد فعل على أفكار رواد المدرسة الكلاسيكية وخاصة تلك الأفكار المتعلقة بالنظرة الدونية إلى العنصر البشري العامل في المنشأة، فجاءت هذه المدرسة لتعالج هذا الخلل في العلاقات الإنسانية داخل منظمات الأعمال، وللتركز على أهمية وقيمة الإنسان العامل، وكانت الفكرة الأولى التي قامت بها هذه المدرسة السلوكية: إن المنظمة مكان للعمل والحياة، وإن العمل هو سنة

الحياة، والإنسان هو محور العملية الإنتاجية، والوحدة الأساسية التي تتكون منها المنظمة، وعليه فإن هذه المدرسة سعت إلى دراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل، وتفسير هذا السلوك ودوافعه، كما سعت إلى معرفة تأثير المجتمع (البيئة) وحاجاته غير المشبعة على سلوكه، ومن أهم نظريات المدرسة السلوكية نذكر:

أ- نظرية العلاقات الإنسانية:

تناولت مدرسة "إلتون مايو" الجوانب المتعلقة بالمتغيرات السلوكية للمؤسسة وهي تشير إلى أن الفرد لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي لتفاعله مع الآخرين، بل في إطار هادف ومتفاعل مع جماعة العمل (الوسط الاجتماعي)، فهو يتأثر بهم من حيث القيم والمعتقدات والطموحات الجماعية. وتؤثر هذه العلاقات دلائل واضحة حول مستوى الإنتاجية المتحققة، إذ أن المصنع، أو العمل، هو بمثابة نظام اجتماعي تتفاعل فيه الطاقات الفردية. كما يعمل الأفراد في إطار تحقيق التوازن بين اتجاهات الجماعة واتجاهات الفرد ذاته. فأى موقف يخالف الجماعة يواجه بعدم القبول أو الرفض منها، مما يدفع في الانصهار في بوتقة الائتلاف الذاتي مع جماعات العمل، وبالتالي خلق التوازن النسبي للأفراد فيها وتحقيق أهدافهم من خلال النظام الجماعي.

لقد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية لمايو على أهمية التنظيم غير الرسمي وعبرت عنه بالقيم وأنماط السلوك التي لا تحددها القواعد والسياسات الرسمية، وإنما تنشأ بصورة تلقائية نتيجة لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في حقول العمل أو الميدان الذي تعمل به المؤسسات المختلفة. أما التنظيم الرسمي، كما هو مألوف في الاتجاهات الكلاسيكية في بناء المؤسسات، فيحدد بقواعد وأنماط معينة تتسم بالثبات والاستقرار النسبيين. ولذا فإن إيجاد التنسيق بين كلا النوعين من التنظيم يعد حلقة أساسية في تطوير المؤسسات وتحقيق أهدافها. وغني عن البيان أن جماعات العمل موجودة في المؤسسات قبل كتابات مايو، مؤكداً على الآثار التي تتركها في حقول الإنتاج والإنتاجية بصورة خاصة. ومن هنا فقد أسهمت

هذه المدرسة، من خلال الدراسات الميدانية، في بروز ظواهر سلوكية أثرت بشكل عام في مجرى البحوث العلمية اللاحقة عن السلوك المنظمي، مؤكدة على التنظيم غير الرسمي، والروح المعنوية، والدافعية، وتماسك الجماعة، والتفاعل الاجتماعي.

وقد أسهمت هذه الاتجاهات والمفاهيم الجديدة بشكل فاعل في مواجهة أو بيان فشل المدرسة التقليدية التي صورت التعامل مع الفرد وكأنه قيم أساسها المنطق الاقتصادي.

وقد بدأت مدرسة العلاقات الإنسانية ذلك بالإشارة إلى أهمية جماعة العمل. ومن هنا فإن لجماعة العمل التأثير الكبير في بواعث السلوك الفردي للعاملين في المؤسسة. ومن هنا فإن لجماعة العمل التأثير الكبير في بواعث السلوك الفردي للعاملين في المؤسسة. ومن المتغيرات الأساسية التي أبرزها ما يو من خلال دراسته لجماعة العمل وآثاره في العملية الإنتاجية التأكيد على درجة تماسك الجماعة وأسبابها، ومظاهرها، وارتباطاتها. كما تم التركيز على دور القيادة غير الرسمية باعتبارها وظيفة مهمة في صياغة سلوك الجماعة، أكثر من كونها حالة فردية يتسم بها الفرد ذاته، ويتحدد الدور القيادي للفرد وتأثيره في أنماط السلوك الجماعية بمدى قبول الجماعة له وانسجامه مع المعايير والقيم التي توظف حركتها وتفاعلها ودرجة تماسكها في مختلف الفعاليات الإنسانية.

ومن هنا يتضح الدور الذي يلعبه تماسك الجماعة في حركة تفاعل الأفراد، حيث تظهر حالات الجماعة غير المتماسكة من خلال مؤشرات انخفاض الإنتاج أو الإنتاجية، أو الغياب والتمارض، وغير ذلك من الظواهر التي ترتبط بضعف درجة التماسك في تأطير نشاط الجماعة في ميدان العملية الإنتاجية وفي تحقيق أهداف المؤسسة، فالجماعة المتماسكة تجعل نمو المؤسسة يسير بتواتر عالي من النشاط، لأنها تؤكد على التفاعل من خلال القيادة الديمقراطية وأهميتها ودورها في تعزيز الآراء الجماعية، وإيجاد المناخ السليم في المشاركة الجماعية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

لقد ركز التون مايو على ثلاثة مسلمات أساسية وضعها، وانقصد من خلالها حركة الإدارة العلمية وهي:

أولاً لا تعد الحوافز الاقتصادية (المادية) العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد العامل في حقول العملية الإنتاجية، إذ اتضح بجلاء تقيد العامل بحدود إنتاجية معينة تمثل أقل من مستوى الطاقة التي يستطيع تحقيقها على الرغم من حصوله على الأجر النقدي وفقاً للقطعة. وهذا ما يؤكد حقيقة أساسية مفادها عدم اعتبار الدوافع المادية الأساسية لإنتاج العمل. إذ أن العامل غالباً ما يتقيد بإنتاجية زملائه في العمل ويرتبط في أدائه تبعاً للاعتبارات الشخصية والقيمية التي يرتبط فيها بهم. كما أنه لا يتصرف إلا في الحدود التي يميلها عليه الباعث الاجتماعي في الأداء.

ثانياً لا يواجه الأفراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد وإنما كجماعات منظمة بصورة غير رسمية، لا تحددها إطارات العمل الرسمية. أي أن لطبيعة التفاعل الاجتماعي دوراً مؤثراً في سلوك الأفراد داخل المؤسسة. كما أن جماعات العمل لها أثر ملحوظ في سلوك الفرد والجماعة والمؤسسة ككل، باعتبار أن الأخيرة هي وحدة اجتماعية هادفة.

ثالثاً لا يحقق التخصص الوظيفي الدقيق في العمل، بالضرورة، مستوى الأداء الكفوء في المؤسسة، إذ أن للعلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد في الأداء الوظيفي الأثر الكبير في تحقيق كفاءة وفاعلية المؤسسة. وقد دلت الدراسات عن واقع المجتمع الياباني مؤخرًا على أهمية عدم التخصص المهني الدقيق وأثره الكبير في إنتاجية الفرد أو العامل الياباني).

ومن خلال هاته الافتراضات التي زودها مايو، كأحد جوانب التغيير الأساسية اللازمة للاتجاهات التقليدية في المؤسسة، يتضح بجلاء مدى الاهتمام الذي أولاه لدور العلاقات الاجتماعية وعدم اعتبار الطاقة الفيزيولوجية (المادية) العامل المحرك الأساسي لزيادة كفاءة الأداء الإنتاجي وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (الشماع، حمود، 2007، ص 66-68).

ثالثاً المدارس الإدارية الحديثة **Recent Schools of Management**:

بدأت هذه المدرسة في بداية السبعينيات من القرن العشرين إلى وقتنا الحاضر، وقبل الحديث عن الفكر الإداري الحديث، لابد من التطرق إلى التقدم العلمي الهائل في ميادين المعرفة كافة، وبالأخص في الميادين التكنولوجية، والاقتصادية، والعلمية، ونشوء تنظيمات ومؤسسات عالية النطاق. بالإضافة إلى التقدم في مجال الكمبيوتر، والاتصالات والأقمار الصناعية، كل ذلك أدى إلى تبادل كبير للمعلومات وأوجد نوعاً من التفاعل والتنسيق والتعاون بين المؤسسات الدولية، مما يثري الخبرة، ويزيد من عمليات الاستيراد والتصدير، ويفرز كثيراً من التشريعات والقوانين التي تحدد العلاقة في البيئة الخارجية، ويعزز عناصر القوة في البيئة الداخلية وتتألق من مجموعة متنوعة من المدارس الإدارية نشأت مؤخراً نذكره أهمها:

مدرسة علم الإدارة Management Science School:

ويطلق عليها أيضاً المدرسة الكمية، أو بحوث العمليات، وجوهر هذه المدرسة هو تمثيل العمل داخل المؤسسة واتخاذ القرارات، وحل المشكلات بصورة كمية على شكل رموز ومعادلات رياضية، إذ إن هذه الطريقة أكثر دقة، وغير متحيزة وبعيدة عن التخمين والنفوذ الشخصي، فعلى المدير تحديد المشكلات التي هو بصدد اتخاذ قرارات بشأنها على نحو المعادلات الرياضية، حيث يكون هناك فيها جوانب ومتغيرات معروفة وأخرى غير معروفة، ويقتضي للوصول للحل معالجة هذه المسائل وحلها بالأسلوب العلمي.

ولقد ارتبط هذا التوجه العلمي في الإدارة بعالم الإدارة المشهورة "هربرت سايمون" الذي أكد على ضرورة عملية اتخاذ القرارات استناداً لقاعدة معلوماتية التي بدون وجودها تصبح عملية اتخاذ القرارات عملية عشوائية تؤدي إلى الإضرار بالتنظيم.

وقد ظهر هذا الاتجاه الفكري في عملية اتخاذ القرارات بعد الحرب العالمية الثانية ونتيجة الأبحاث العسكرية التي أجريت في تلك الفترة والتي استخدمت علم الرياضيات والإحصاء لحل المشكلات العسكرية.

وتختلف مدرسة علم الإدارة عن الإدارة العلمية التي جاء بها فريدريك تايلور في أنها لا تركز فقط على الإنتاج وكفاءة الأفراد والآلات، بل تعتبر الكفاءة إنجازا يتبع التخطيط السليم، ولذا يمكن القول بأن مدرسة علم الإدارة أتت لتوفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة وبين عملية التخطيط، وقد تم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة وبصورة خاصة الطرق الكمية لمعالجة المشكلات التي تواجه الإداريين والمنظمات.

مدرسة النظم الإدارية Management System School

اعتمدت مدرسة النظم في نشأتها على نظرية النظام العام لمؤسس عالم الفيزياء والأحياء لودويج فون بيرتالانفي (Ludwig Von Bertalanffy) والتي تشير إلى أن فهم عمل أي كيان بشكل تام يجب أن تنظر إليه بوصفه نظاما، والنظام هو: مجموعة من الأجزاء المترابطة والتي تعمل معا لغرض ما، فتعتبر هذه النظرية أن المنظمة عبارة "عن نظام مركب من أجزاء مختلفة ومتعددة، ولكل جزء من عمل خاص به، ولكنها جميعها تسعى لتحقيق الهدف".

ويمكن تحديد أنواع النظم بما يأتي:

أ. النظام المغلق: وهي الأنظمة التي لا تتكيف أو تتفاعل مع البيئة، والمدير الناجح هو من لا يرى المؤسسة نظاما مغلقا.

ب. النظام المفتوح: وهو النظام الذي يتفاعل باستمرار مع البيئة، ويجب على المدير الناجح اتباعه، ويتطلب هذا الأمر مهارة فائقة للمدير لكي يحيط بدقة بالصورة الكلية للتفاعلات بين المنظمة والبيئة.

ويتكون هذا النظام من العناصر الرئيسية الآتية:

- أ. المدخلات: ويشمل جميع ما يدخل المؤسسة من البيئة كالموارد البشرية، والموارد المادية، والمعلومات والطاقات والآلات والمعدات التكنولوجية،...الخ.
- ب. النشاطات والعمليات: وتتمثل بالنشاطات الإدارية والفنية الضرورية للاستفادة من مدخلات المؤسسة وتحويلها إلى مخرجات.
- ج. المخرجات: وتشمل جميع ما يخرج من المؤسسة إلى البيئة الخارجية، من سلع وخدمات
- د. البيئة: وهي البيئة الخارجية التي يتفاعل معها النظام، والتي تلعب دورا رئيسا في تحديد سلوك الفرد.
- هـ. التغذية العكسية: وتعتبر ردود فعل تجاه ما تقدمه المؤسسة للبيئة، أي أنها عملية تقييم نشاطات وفعاليات المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها، ومستوى إنجازها، ولذلك تعتبر التغذية العكسية الأساس للتخطيط والتقييم (مساعدته، 2016، ص ص 77-80).

المقاربة النظرية للعدالة:

تمثل العدالة ظاهرة تنظيمية، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل. إن إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل خطير مهما بلغت تأثيرات بقية عناصر العملية الإدارية من قوة، وعلى العكس فإن زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى حدوث طفرة كبيرة في مستويات الأداء التنظيمي.

لقد أثبتت الأبحاث السابقة أن هناك أثرا معنويا للعدالة التنظيمية على اتجاهات وسلوك الموظفين، فهي تزيد من ثقتهم بإدارتهم وتمنحهم حافزا للتعاون مع رؤسائهم.

فالموظف الذي يشعر بالمعاملة غير العادلة يكون مستاء من تلك المعاملة، مما يؤدي إلى التأثير السلبي على دافعتهم للعمل وبالتالي على إنتاجية أدائهم.

تعود فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة أو الإنصاف التي دعا إليها وفسرها J.Stacey Adams حيث تركز هذه النظرية على عملية المقارنة بين نتائج الجهد المبذول من قبل الفرد من نتائج الجهد المبذول من قبل الفرد من نتائج الجهد المبذول من قبل الآخرين، ويأتي الشعور بعدم العدالة عندما يعتقد الفرد أن المكافآت التي يتلقاها مقابل مساهماته في العمل غير متساوية مع ما يتلقاه الآخرون مقابل مساهماتهم.

وهناك إجمالاً اتجاهين للشعور بعدم العدالة: الشعور السلبي بعدم العدالة، والشعور الإيجابي بعدم العدالة. ويأتي الشعور السلبي بعدم العدالة عندما يشعر الفرد بأنه يتلقى أقل من الآخرين بعد مقارنة نسبة مكافآته مع مدخلات عمله مع نسبة مكافآته إلى مدخلاته. كما يأتي الشعور الإيجابي في هذا المجال عندما يشعر الفرد أنه يتلقى أكثر من الآخرين بعد مقارنة نفس النسبة المذكورة. وفي أي الحالتين أي حالة الشعور السلبي بعدم العدالة أو حالة الشعور الإيجابي بعدم العدالة، فإن الفرد يعمل على استبعاد شعور العدالة من خلال عدد من الوسائل من أهمها:

1. تغيير المدخلات من خلال تغيير من يقدمه للعمل من جهود إنتاج ومعرفة.
2. تغيير المخرجات من خلال تغيير ما يحصل عليه من أجور ومنافع وخدمات.
3. إعطاء قيمة معنوية لعمله في حالة فشله في تغيير المدخلات والمخرجات.
4. ترك العمل للسعي إلى تحقيق المساواة في مكان آخر.

إلا أن النظرية السابقة والتي تفترض إجراء الفرد لمقارنات بين نسبة مخرجاته إلى مدخلاته مع نسبة مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، تعرضت لانتقادات بسبب عدم قدرتها على وضع إطار شامل لمفهوم العدالة التنظيمية (جودة، 2014، ص ص 307-309).

خلاصة

نستخلص من خلال هذا الفصل أن العدالة التنظيمية تلعب دورا أساسيا ومهما من خلال دورة الحياة الوظيفية حيث تعبر على شعور الموظفين في المؤسسة من خلال النزاهة والمساواة وهي قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المؤسسة في إطار جملة من التقييمات المتولدة نفسيا وإداريا من خلال إجراء مقارنات حيث تظهر هذه العدالة في المسلك الوظيفي الذي يعتبر الخط المرن الذي يتدرج فيه الموظف وينتقل إليها من خلال حياته الوظيفية وتبرز تطبيقها في عدالة التدريب، والترقية والتكوين وغيرها ولقد تعددت المقاربات التي تفسرها إلى أن هدف وغايتها واحدة هي تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة.

الفصل الرابع:

سوسيولوجيا المؤسسة وإدارة

الموارد البشرية

الفصل الرابع: سوسولوجيا المؤسسة وإدارة الموارد البشرية

تمهيد

1 العمل ومحتواه في المؤسسة

1

2 خطوات عملية تشكيل وتحديد المناصب

2

3 دور قيم وسمات الثقافة في تفعيل العدالة التنظيمية داخل المؤسسة

3

4 تعاكس القيم الثقافية في سلوك العامل الجزائري

4

5 تطور المؤسسة الجزائرية وأثره على السلوك غير الإيجابي لدى العامل الجزائري

5

خلاصة

تمهيد

تظهر على المؤسسة أشكال وأنماط عديدة والتي عرفت تطورات منذ نشأتها فرضتها تراكمية تاريخية معينة تحكمها علاقات اجتماعية ووسائل اتصال بين مستويات المؤسسة المختلفة مع توضيح لقواعد العمل فيها وتقسيم العمال وتوزيع الاختصاصات بينهم داخل المستويات الإدارية المختلفة وتحديد السلطات والمسؤوليات لكل منهم وهنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية ذات طابع استشاري تقدم خدماتها واقتراحاتها لكل من المديرين والعاملين ويعتبر الاستخدام الفعال للمورد البشري من أهم أولياتها وذلك بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتطوير قدرتها ورغبتها في العمل، حتى تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بأحسن فاعلية ممكنة.

1. العمل ومحتواه في المؤسسة:

منذ أن وجد الإنسان كان يعمل حتى يوفر لنفسه ولمحيطه الحياة والبقاء، إلا أن هذا العمل الذي كان لا يتعدى بعض الحركة الجسمية، و المجهودات الفكرية البسيطة، أصبح اليوم يتميز بالتعقيد واتخاذ عدة جوانب، نظرا لتغير تلك الحركات و المجهودات حسب تغير ظروف الإنسان وأهدافه وطريقة حياته وغيرها، وهي عناصر ترتبط ارتباطا مباشرا أو غير مباشر بالعمل الذي يقوم به.

ونجد أنه منذ نهاية القرن التاسع عشر، اتخذ العمل وجهة أكثر وضوحا وأصبح مجالاً للدراسة، سواء من الجانب الاقتصادي أو الجانب الاجتماعي، و تم التطرق إليه لدى العديد من الاقتصاديين، بمختلف مذاهبهم، الاشتراكيون والكلاسيك والرأسماليون خاصة.

ويمكن أن تضع عدة ميزات مشتركة بين مختلف الآراء لدى من تطرق إلى مفهوم العمل، وهذه الميزات ناتجة عن جوهره، وعلاقته بالمحيط والإنسان الذي يقوم به:

- أن العمل يعبر عن بذل جهد عقلي وفكري بغرض تحقيق، أو تحصيل على مقابل، قد يتخذ أشكال وأنواع.

- أن العمل نتيجته تقديم أشياء أو منتجات ذات قيمة، وتختلف طبيعتها باختلاف طبيعة العمل المقدم والموارد المستعملة فيه، وهي المنتجات المقدمة إلى الاستعمال البشري.

- يخضع العمل إلى إحصاء أو قياس، وهو عنصر ملازم له لعدة أسباب، منها ما يرتبط بتقديم المنتج الذي يقابله، وقد أخذ صورة الزمن المنفق في عملية العمل من أجل الإنتاج أول الأمر، ليقوم هذا الجهد فيما بعد بقيم نقدية وغيرها.

- باعتباره ظاهرة اجتماعية فالعمل يرتبط بشكل مباشر بتنظيم المجتمع، بواسطة ما يسمى بتقسيم العمل وتنظيمه.

- يأخذ العمل ميزة أخلاقية، تزيد أو تنقص، أو تأخذ قيمتها حسب ما يتخذه هذا الجانب لدى المجتمع، ويرتبط بالجانب الثقافي القيمي للمجتمعات.
- يتميز العمل والعامل بالتعقيد، واعتبار العملية نتيجة حاصله لتجمع عدد من الجوانب النفسية، الاجتماعية، الاقتصادية وغيرها داخل الإنسان الذي يقوم بها، وللظروف المحيطة بهذا الإنسان.
- مع تطور التكنولوجيا، وطرق تنظيم المؤسسات، والتطور الحضاري للإنسان تتغير درجة ارتباط الإنسان ككائن حي بالآلة. فبعد أن كان يقوم بالعمل مجردا من الأدوات، وأصبحت هذه الأدوات وسيط بينه وبين المواد أو الموضوع الذي يقع عليه العمل. ويزداد تعقيد العمل بالتالي بتعقيد الآلة ودورها في العمل.
- بتدخل القوانين والتنظيمات المفروضة من طرف الأنظمة والدول، وكذلك دور النقابات المتزايد في هذا المجال، يزيد من تعقيد وتشابك موضوع العمل.
- ولكل هذا أصبح العمل اليوم لا يمكن أن يغطيه نوع من الدراسات أو العلوم، بل مجالا خصبا لكثير من العلوم والمناهج في التطرق إليه. مما يزيده ثراء واتساعا، بعد أن كان حكرا على المختصين في العلوم الاقتصادية (عدون، 2003، ص ص 29-30).

2. خطوات عملية تشكيل وتحديد المناصب:

الهدف الرئيسي من إدارة الموارد البشرية توفير الأفراد ذوي المؤهلات المناسبة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب. و للوصول إلى هذا الهدف فإنه يتم توفير تلك الاحتياجات من الموارد البشرية عن طريق التوظيف الذي ينفذ من خلال ثلاث عمليات أساسية الاستقطاب، والاختيار، وكذلك التعيين.

ويذكر حجازي في هذا المجال أن عملية الاختيار والتعيين تستهدف التأكد من صلاحية المرشح لشغل الوظيفة الشاغرة، بحيث لا تقل ولا تزيد مهاراته عن المستوى المطلوب من ناحية، وحتى تكون لمهاراته قابلية التناسق مع المسار الوظيفي من ناحية أخرى. إن عمليات التوظيف السيئة ستظهر بسرعة حيث أنها من المحتمل أن تؤدي إلى رفع نسبة معدل دوران العمل وإلى أداء رديء وتخفيض التحفيز.

أولاً: الاستقطاب Recruitment

يتعلق جوهر عملية الاستقطاب بجذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين وتشجيعهم على تقديم طلبات للعمل في المؤسسة، لإتاحة الفرصة للمؤسسة لاختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة. وأثناء عملية الاستقطاب تسعى المؤسسة إلى جذب الأفراد المؤهلين فقط للعمل في المؤسسة، وفي نفس الوقت يسعى الفرد إلى تحقيق أهداف الشخصية من حيث إثبات كفاءته للعمل مستقبلاً في المؤسسة وتحقيق رغباته في العمل ضمن تخصصه ومحاولة الحصول فيما بعد على أفضل شروط للتعيين من حيث الراتب والامتيازات الأخرى.

ترجع أهمية الاستقطاب إلى حاجة المؤسسة إلى معرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية وقت الحاجة، بالإضافة إلى السعي لزيادة عدد المتقدمين الأكفاء للعمل بالمؤسسة مما يعطيها بدائل أكثر لاختيار الأفضل من بينهم، كما أن عملية الاستقطاب تساهم في تعيين العاملين المؤهلين مما يؤدي إلى توفير في نفقات التدريب وزيادة الاستقرار الوظيفي.

للمؤسسة دوراً ترغيباً في الاستقطاب والذي يهدف إلى جذب عدد من الأفراد المؤهلين من ذوي الكفاءة لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة. وهناك ثلاث وسائل تستخدم للجذب إلى المؤسسة هي:

أ- التعويضات:

تؤثر المرتبات التي يحصل عليها الفرد في بداية تعيينه وتكرار الحصول على الزيادة في الأجور والحوافز وطبيعة المزايا المادية للمؤسسة في عدد الأفراد الذين يتم الحصول عليهم من خلال عملية الاستقطاب فمثلا المؤسسة التي تدفع أجور منخفضة في بداية التعيين نجد صعوبة شديدة في استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة والمهارات العالية عكس الحالة بالنسبة للمؤسسة التي تدفع أجور عالية في بداية التعيين.

ب- الفرص المتاحة للمستقبل المهني والوظيفي:

إن المؤسسات التي تتمتع بسمعة جيدة في تقديم فرص التطوير المهني والوظيفي للفرد يكون لها فرصة أكبر في جذب وعاء أكبر من المرشحين للعمل والمؤهلين من ذوي المهارة والكفاءة العالية ويساعد في تقديم المؤسسة كفرص التطور الوظيفي للأفراد أو التطوير الإداري على جذب أفضل العناصر إلى المؤسسة أما بالنسبة للأفراد الحاليين فهو يساعد على تنمية شعور لدى الأفراد باهتمام المؤسسة ومستقبلهم المهني.

ج- السمعة التنظيمية:

إن سمعة المؤسسة بصفة عامة أو الانطباع الذهني عن المؤسسة تستخدم كوسيلة لجذب الأفراد المحتملين وهناك بعض العوامل التي تؤثر في سمعة المؤسسة منها طريقة معاملة الأفراد وطبيعة وجودة منتجاتها وخدماتها ومشاركتها في الأنشطة الاجتماعية والمحلية.

ويذكر Aswathappa إلى أن الخطوة الأولى في عملية الاستقطاب هي التخطيط، ويتضمن التخطيط ترجمة الوظائف الشاغرة المحتملة والمعلومات عن طبيعة هذه الوظائف إلى مجموعة من الأهداف التي تحدد عدد ونوع طالبي الوظيفة الذين سيتم الاتصال بهم.

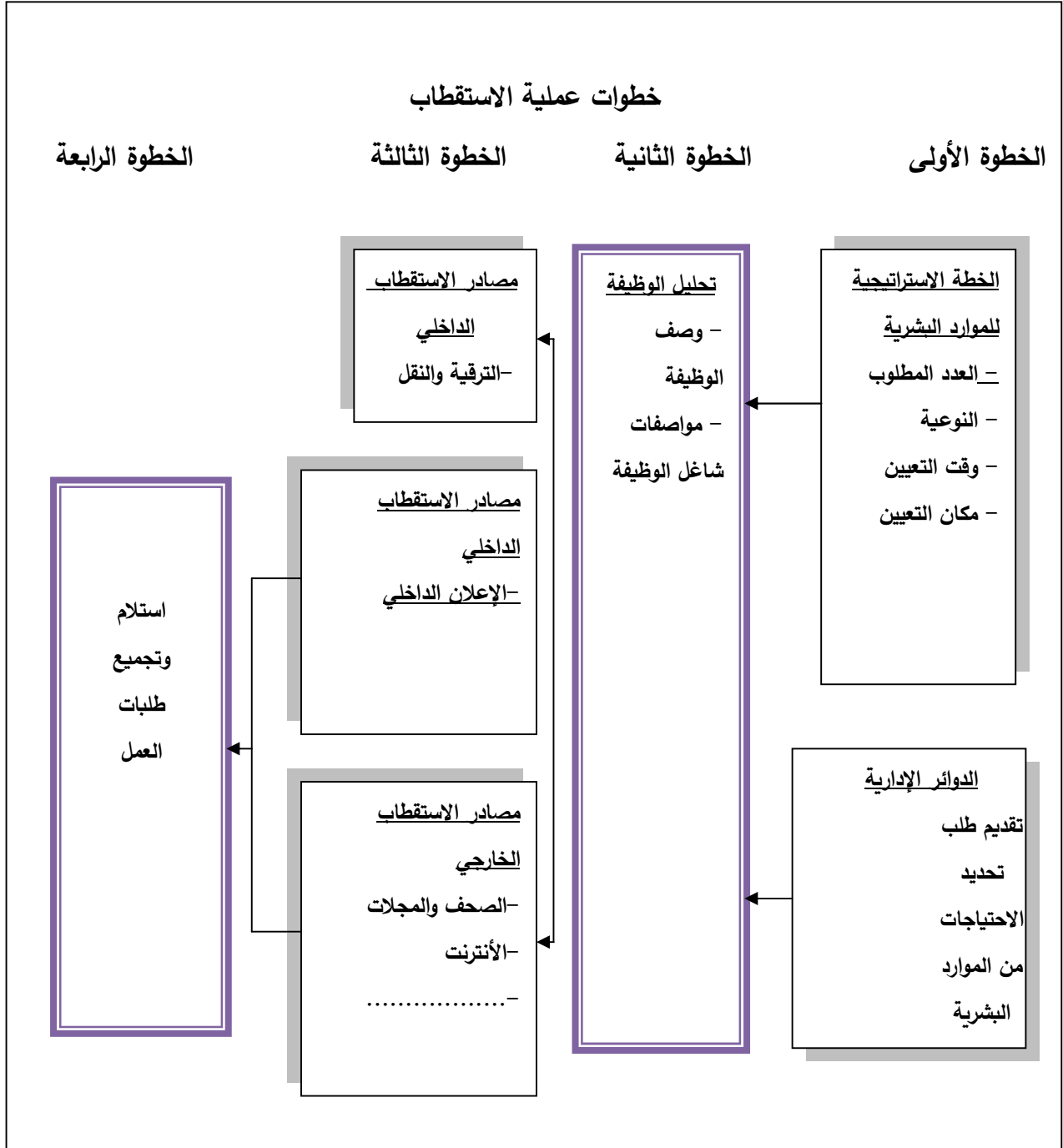
وفي معرضنا كلامنا عن الاختيار فلا بد أن نعرض على موضوع هام يتعلق بتكافؤ فرص العمل Equal Employee Opportunity، وقد صدر في هذا المجال قانون الحقوق المدنية لعام 1964 الذي حرم على أي مؤسسة أن تقوم بالتمييز بين الموظفين لديها سواء على أساس الجنس أو اللون أو الجنسية أو الديانة. وفي عام 1972 ثم إصدار قانون Equal Employee Opportunity Commission الذي انبثقت عنه لجنة المساواة في الفرص الوظيفية والتي تتكون من خمسة أعضاء. وقد تسبب إنشاء هذه اللجنة في دعم قدرات الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة على تنفيذ قانون المساواة في المعاملة الوظيفية، حيث تمارس اللجنة عملها من خلال تلقي شكاوى الأفراد الذين وقع عليهم ظلم معين، وعندما تتأكد من وجود سبب منطقي وراء تلك الشكاوى، فإنها تسعى إلى إزالة كافة صور التمييز في المعاملة بين الأفراد من خلال التوفيق بين الطرفين - العامل وصاحب العمل - فإذا فشلت هذه الجهود للتوفيق بين الطرفين فإن لدى اللجنة السلطة الكافية لتقديم المدعى عليه مباشرة للمحكمة وتنفيذ القانون.

وكان قد صدر في كثير من الدول ومنها الولايات المتحدة الأمريكية عدة قوانين تتعلق بالمساواة في الأجور وعدم التمييز بين الأفراد على أساس السن، أو بسبب الحمل، ومنع التمييز بين العاملين ذوي الاحتياجات الخاصة وغيرهم من العاملين الأصحاء.

ويمكن إثبات واقعة التمييز من خلال وسائل عديدة من أهمها المقارنة بين معدلات رفض/ اختيار طلبات التعيين للذين ينتمون إلى مجموعات الأقليات Minorities ومعدلات رفض/ اختيار طلبات التعيين للذين ينتمون إلى الأكثرية Majority. كما يمكن إثبات واقعة التمييز من خلال إثبات استخدام شروط معينة للتعين من شأنها أن تستثني البعض كاشتراط إلا يقل طول المتقدم لشغل الوظيفة عن حد معين، مما يترتب عليه استبعاد العديد من مجموعة أقليات معينة (جودة، 2014، ص 121، 124).

خطوات عملية الاستقطاب:

تمر عملية الاستقطاب بخطوات متحددة يمكن توضيحها بالشكل التالي:



المصدر: جودة، 2014، ص 124

يبين الشكل أعلاه مراحل عملية الاستقطاب كما يلي:

الخطوة الأولى: تبدأ العملية بمراجعة صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي توضح العدد المطلوب والنوعية المطلوبة. بالإضافة إلى مكان التعيين (في أي دائرة أو فرع) وكذلك وقت التعيين المطلوب والذي سيحدد لنا وقت البدء بعملية الجذب الفعلي للموارد البشرية.

وفي بعض المؤسسات التي ليس لديها خطط استراتيجية تبدأ العملية بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية من خلال تعبئة نموذج خاص بذلك من قبل الدائرة الطالبة/ المستخدمة User Departement وتقديمه إلى إدارة الموارد البشرية.

الخطوة الثانية: إجراء التحليل الوظيفي والإطلاع على مخرجاته من وصف الوظيفة وكذلك مواصفات شاغل الوظيفة وذلك فيما يتعلق بالوظائف المطلوبة.

الخطوة الثالثة: دراسة الوضع من قبل إدارة الموارد البشرية وتحديد مصادر الحصول على احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية والتي إما أن تكون مصادر داخلية أو مصادر خارجية. وفي هذه المرحلة ينبغي مراعاة تحديد الفئة التي ستوجه إليها جهود الاستقطاب فمثلاً:

- توجه الإعلانات الداخلية إلى المسؤولين فقط إذا كانت الوظيفة الشاغرة ناظر

Superintendent أو مدير Manager أو مشرف Supervisor.

-توجه الإعلانات الخارجية إلى مجلة نقابة الأطباء إذا كانت الفئة المستهدفة من الإعلان هم الأطباء.

الخطوة الرابعة: استلام طلبات المتقدمين للعمل سواء باليد أو من خلال البريد العادي أو الإلكتروني. وتتضمن طلبات التوظيف التي تكون على شكل نموذج محدد يملأه المتقدم بخط يده أو من خلال الانترنت. ويرفع مع الطلب صورة المتقدم مع الشخصية والمستندات الرسمية المطلوبة كصورة عن جواز السفر أو البطاقة المدنية وصور عن الشهادات الدراسية وشهادات الخبرة ورسائل التعريف من معرفين، إضافة إلى التعهد بصحة المعلومات المقدمة وفي حالة التقدم بطلب من خلال الانترنت فإنه يمكن

استخدام Scanners لإرفاق المستندات أعلاه كما أنه يمكن استخدام التوقيع الإلكتروني للتعهد بصحة المعلومات المقدمة.

مصادر الاستقطاب:

تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

أ- مصادر الاستقطاب الداخلية:

تأتي مصادر الاستقطاب الداخلية من خلال مايلي:

1. الترقية Promotion

الترقية هي نقل الموظف من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى ذات مستوى إداري أعلى حيث الصلاحيات أكثر أهمية والمسؤولية أعلى وأشمل. وينبغي التأكيد في هذا الخصوص على ضرورة وجود معايير موضوعية وتوافر أسس عادلة للترقية.

2. النقل Transfert

النقل هو عملية نقل الموظف من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى الإداري سواء في نفس الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى، في نفس الفرع أو في فرع آخر للمنظمة.

3. الإعلان الداخلي

قد يكون من المفيد أحيانا نشر حاجة المنظمة إلى وظائف محددة في لوحات الاعلانات الداخلية أو من خلال رسائل داخلية إلى مدراء الدوائر فيها تعلن عن حاجاتها إلى من يشغل هذه الوظائف.

وللجوء إلى مصادر الاستقطاب الداخلية مزايا أهمها:

- معرفة الموظف بمنتجات المؤسسة وعملائها.

- وجود معلومات مؤكدة لدى إدارة الموارد البشرية عن أداء المتقدم للوظيفة وسجلات حضوره ونقاط القوة والضعف لديه.
- معرفة الموظف بموظفين آخرين في المؤسسة مما يسهل التنسيق وعمل الفريق.
- رفع المعنويات الموظفين من خلال فتح مجال الترقية أمامهم.
- يوفر تكاليف وجهد الإعلان وإجراء الاختبارات والاختيار وتعريف الموظف الجديد بالمؤسسة ومنتجاتها.

ولكن في نفس الوقت هناك مأخذ على هذه المصادر من أهمها احتمال وجود صراع بين الموظفين المرشحين لشغل الوظيفة الجديدة ذات المستوى الأعلى بالإضافة إلى عدم إعطاء فرصة الفرصة لإضافة دماء جديدة وخريجين جدد للعمل في المؤسسة. وبمعنى آخر قد يؤدي التعيين من الداخل Promotion from within إلى جمود الأفكار وإعاقة الابتكار والإبداع.

ب- مصادر الاستقطاب الخارجية:

تتمثل مصادر الاستقطاب الخارجية فيما يلي:

1. الإعلان من خلال الصحف والمجلات المحلية والعربية والأجنبية.
2. الإعلان من خلال الانترنت سواء عن طريق الموقع الالكتروني للمؤسسة أو عن طريق مواقع متخصصة لإعلانات الشواغر.
3. وكالات التوظيف والتي تتلخص رسالتها في لعب دور الوساطة بين المؤسسات والراغبين في إيجاد عمل، وتكون هذه الوكالات إما حكومية تقدم خدماتها مجاناً أو خاصة تقدم خدماتها بمقابل محدد متفق عليه.

4. النقابات العمالية، حيث تشترط بعض النقابات العمالية إلا تتم أية عملية التوظيف لأعضائها إلا من خلالها. حتى أن هناك عددا محددًا من النقابات تساعد في توظيف أعضائها ومستعدة لدفع جزء من راتبه لفترة محددة عند توظيفه.
5. الجامعات والمعاهد المتخصصة، فكثيرا ما تأتي وفود للشركات الكبيرة وتجري مقابلات مع المتوقع تخرجهم والتميزين في نتائجهم وذلك بهدف استقطابهم.
6. أقرباء ومعارف الموظفين حيث قد يتم الاتصال بهم في حالة عدم توفر العدد المطلوب من المرشحين للعمل.
7. معارض التوظيف Job Fairs: ابتدأت في الآونة الأخيرة الكثير من المؤسسات بإقامة الاشتراك في معارض التوظيف حيث تعطي ممثلوا إدارة الموارد البشرية على أرض الواقع فرصة للطلاب وغيرهم أن يتقدموا ويتعبوا طلبات للتوظيف. وقد تقيم بعض الجامعات أحيانا معارض توظيف في حرمها الجامعي وتدعو إليه عدة مؤسسات معروفة وذلك لتسهيل إيجاد فرص العمل لخريجها.
8. مؤسسات البحث عن مدراء تنفيذيين حيث أن استخدام مؤسسات البحث عن مدراء تنفيذيين Ececutive Search Firms هي طريقة معروفة لاستقطاب هؤلاء المدراء بمصطلح Headhunters. وبالتالي فإن المؤسسة التي تحتاج إلى مدراء مؤهلين في الإدارة العليا يمكنها اللجوء إلى هذه المؤسسات وأن توضح لها ماهي الصفات التي ترغب بتوفرها في المدراء المطلوبين (جودة، 2014، ص ص 125-128).

ثانيا : الاختيار Selection.

وتحتوي على العمليات التي تبدأ منذ استلام السيرة الذاتية (CV) للمرشح وحتى المقابلة وهي:

1. استلام السيرة الذاتية من المرشح:

وتستخدم الحصول على خلاصات من مصادر مختلفة عن المرشح ويقضى العمل تعبئة طلب إشغال الوظيفة عن طريق البريد الإلكتروني.

2. العرض المسبق للسيرة الذاتية ووضع قائمة أولية بالمرشحين وتشمل:

- بعد استلام السيرة الذاتية تقوم الموارد البشرية بعرض وتدقيق درجات المتقدمين وفقا لمتطلبات المؤسسة والتأكد من خلال الاتصالات عن مهاراتهم وخبراتهم وجاهزيتهم.
- تهيئة المرشحين للاختبار والاحتفاظ بالسيرة الذاتية للاستقطاب القادم.

3. الامتحان التحريري:

وتحتوي هذه الامتحانات على درجة إتقان:

- اللغة الإنجليزية.
- الحاسوب والانترنت.
- الخبرات الأكاديمية والمهارات.

4. المقابلة: وتشمل

- المقابلة من قبل لجنة تؤلف لهذا الغرض.
- ربما يتطلب إجراء مقابلة إضافية شخصية مع المدير.
- وعادة ما يسبق المقابلة دعوة المرشح لهذه المقابلة.

5. قرار التعيين:

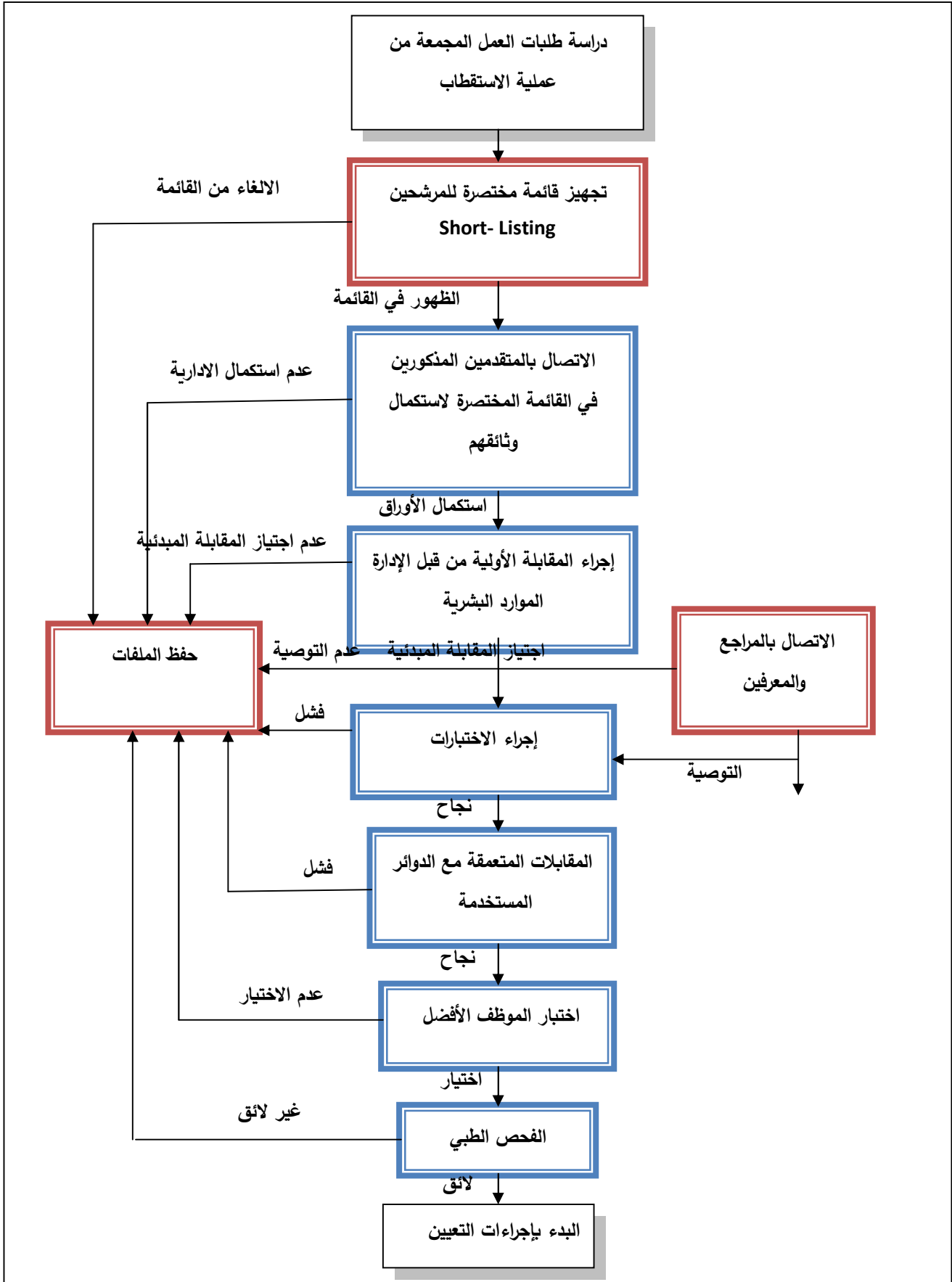
بعد الانتهاء من المقابلة يتخذ قسم الموارد البشرية القرار المناسب بشأن قبول المتقدم أو الاعتذار منه (الكرخي،2013، ص ص 116-117).

أهداف عملية الاختيار:

تهدف عملية الاختيار إلى انتقاء الموظف الأكثر كفاءة لشغل الوظيفة المعلن عنها بعيدا عن المحسوبية والوساطة ومحاباة الأقارب Nepotism، وإتباع مبادئ العدالة والمساواة وتكافؤ فرص العمل Equal Employee Opportunities(EEO) أمام الجميع.

إن عملية الاختيار أهمية كبيرة إذ أنها ينبغي أن تعمل على مقابلة مؤهلات الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم مع تحليل الوظيفة التي تناسبه قد يؤدي إلى عدم قيام الفرد بواجباته بالشكل المطلوب وهذا بدوره يؤدي إلى ازدياد معدلات التغيب عن العمل وزيادة الأخطاء ويرفع من معدلات دوران العمل في المؤسسة (الكرخي،2014،ص134).

والشكل التالي يوضح خطوات عملية الاختيار:



المصدر: جودة، 2014، ص 135

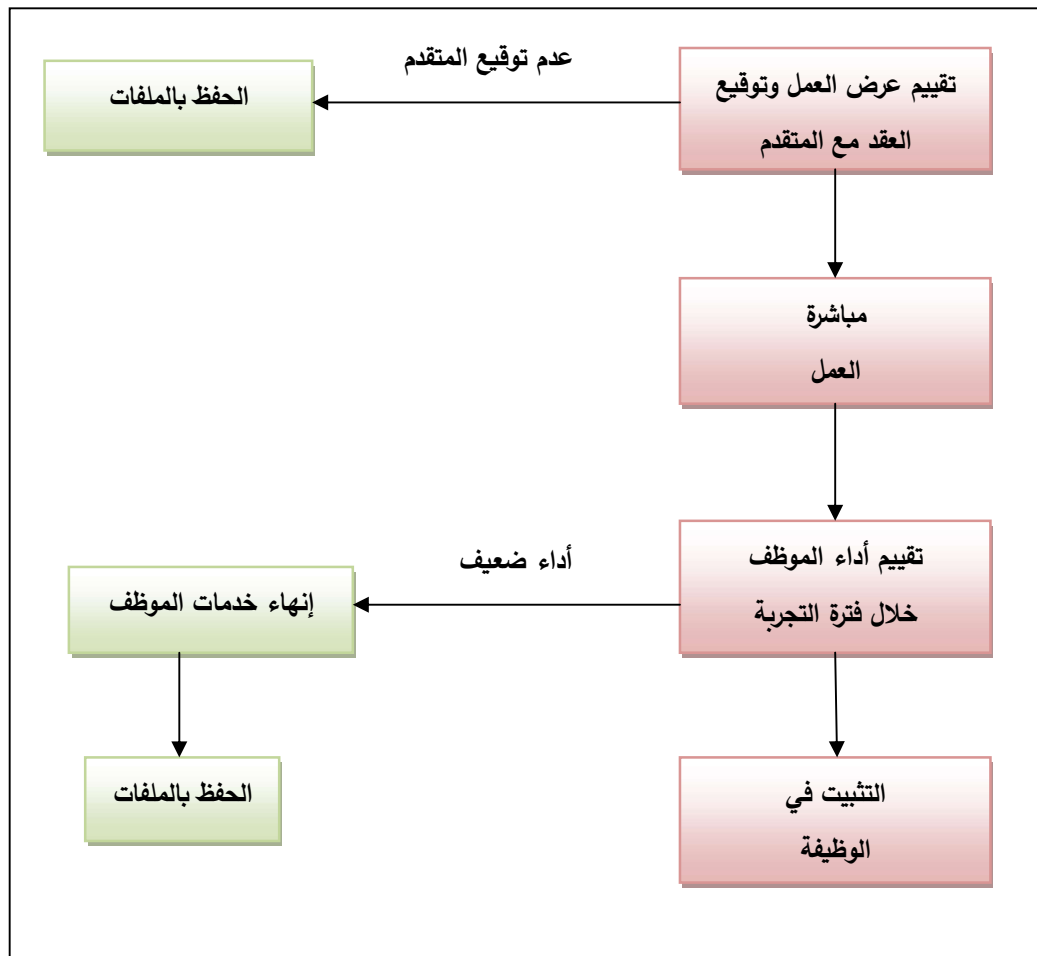
ثالثاً: التعيين

يعد التعيين هو نتاج عمليتي الاستقطاب والاختيار وهو المكمل لهما في عملية التوظيف، فبعد استقطاب الأكفاء والاختيار الأنسب من المتقدمين للوظيفة تأتي عملية ضم المتقدم الذي تم اختياره إلى أعضاء المؤسسة.

إن من أساسيات التعيين أن يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وأن يكون هناك تناسبا بين مؤهلات الفرد ومواصفات شاغل الوظيفة وفي هذه الحالة يمكن التنبؤ بأداء الموظف القادم إذا أحسن تدريبه وتحفيزه للعمل.

خطوات عملية التعيين:

تتضمن عملية التعيين الخطوات الموضحة في الشكل التالي:



المصدر: جودة، 2014، ص 150.

وفيما يلي شرحاً لهذه الخطوات بالتفصيل:

1. تقديم عرض العمل وتوقيع العقد:

يتم تقديم عرض العمل وشروطه إلى المتقدمين للعمل الذين اجتازوا الاختبارات وحققوا نتائج جيدة في المقابلات وتم اختيارهم للوظيفة.

ويتضمن عقد العمل عادة البنود التالية:

- اسم الشركة وإسم الموظف وعناوينهما.
- تاريخ الاتفاق وتاريخ بدء سريان العقد.
- مسمى الوظيفة ورقمها.
- التزامات الموظف/ واجبات الوظيفة.
- الدرجة والراتب والعلاوات والامتيازات الأخرى.
- المستحقات من الإجازات السنوية أو حتى نهاية العقد.
- مدة العقد.
- فترة التجربة التي يحق لكل من طرف خلالها أن يبلغ الطرف الآخر إنهاء العقد بدون إنذار.
- أحكام القانون المطبقة في حالة وجود خلاف بين الطرفين.

وهناك العديد من التشريعات العمالية التي تنظم العلاقة بين الموظف وصاحب العمل في مختلف المجالات.

فقانون العمل في أي دولة ينظم العلاقة بين الموظف وصاحب من حيث عدة أمور كعقد العمل والنقابات العمالية.

إن عقد العمل قد يكون على شكلين:

أ- **عقد عمل محدد المدة:** يستمر العمل بهذا العقد حتى انتهاء المحددة فيه. وإذا قام صاحب العمل بإنهاء عقد العمل قبل انتهاء المدة المحددة فإنه يحق للعامل استيفاء كافة حقوقه حتى انتهاء المدة المتبقية من العقد.

ب- **عقد عمل غير محدد المدة:** يعتبر العامل المعين بموجب هذا العقد مستمرا بعمله إلى أن تنتهي خدمته، وإذا رغب أحد الطرفين في إنهاء عقد العمل فيتوجب عليه إشعار الطرف الآخر خطيا قبل محددة في القانون.

أما من حيث تنظيم العمل فيفرض القانون على إدارة المنظمة أن تضع نظاما داخليا يوضح فيه أوقات الدوام وفترات الراحة وقائمة الجزاءات كما يحدد القانون الحد الأعلى لساعات العمل الأسبوعية والتي تصل 48 ساعة عمل في معظم قوانين العمل، وقد يصل الحد الأعلى إلى 40 ساعة في بعض الدول المتقدمة، ويحدد القانون كذلك الحد الأدنى لحق العاملين في الإجازة السنوية على أن تكون بأجر كامل.

وفي ما يتعلق بنقابات العمل فتعطي معظم القوانين للعاملين الحق في تأسيس نقابة خاصة بهم، كما تحظر القوانين على صاحب العمل أن يشترط للتعيين عدم انتساب العامل لنقابة العمال، أو أن يقوم بفضله بسبب انتسابه للنقابة.

2. مباشرة العمل:

بعد توقيع عقد التوظيف يكون الموظف ملزما بمباشرة العمل في التاريخ المحدد في العقد، حيث يرفع الرئيس المباشر تقريرا بتاريخ مباشرة العمل في نفس اليوم الذي بدأ فيه الموظف الجديد دوامه في المؤسسة، وإذا لم يباشر الموظف الجديد عمله لفترة محدودة في قانون العمل فإنه يعتبر مستكفما عن العمل ويتم إلغاء عقد التوظيف.

3. تقييم الموظف خلال فترة التجربة:

وفقا لشروط التعاقد يتم تعيين الموظف الجديد وخضوعه لفترة تجربة محددة في العقد بحيث لا تتعدى هذه الفترة تلك المحددة في قانون العمل والتي عادة لا تتجاوز مائة يوم. وخلال فترة التجربة يقوم الرئيس المباشر في العمل بمراقبة الموظف الجديد عن كتب وتقييم أدائه وتعاونيه مع زملائه وانضباطه في تنفيذ التعليمات، حيث يرفع قبل انتهاء فترة التجربة تقرير مفصل عن ذلك كما يتضمن التقرير توصية الرئيس المباشر بتثبيت الموظف الجديد أو إنهاء عقد عمله.

4. التثبيت في الوظيفة:

بعد انقضاء الفترة التجريبية للموظف بنجاح، وبعد تقديم رئيسه المباشر تقريره وتوصيته بتثبيت الموظف الجديد، يثبت الموظف في وظيفته ويستمر في عمله حتى نهاية الفترة المتفق عليها في العقد. أن من حق المؤسسة وفقا للعقد المبرم بينها وبين الموظف الجديد أن تنهي عمله في فترة التجربة بسبب عدم اجتيازه الفترة بنجاح وعدم إثبات كفاءته في العمل (جودة، 2014، ص ص 150-153).

توجه الموظف الجديد Orientation:

الهدف الأساسي من توجيه الموظف الجديد هو جعل الموظف يبدأ عمله بدون أن يشعر بالاعتراب في بيئته الجديدة. وفي الواقع قد يشعر الموظف الجديد بتوتر وقلق عند دخول المؤسسة و قد يتساءلون عن كيفية انسجامهم مع الزملاء الجدد.

إلا أن عملية تقديمهم إلى زملائهم وتنفيذ برامج التوجيه تخفف من القلق وعدم التأكد للموظف الجديد. تقوم معظم المؤسسات في اليوم الأول من مباشرة الموظف لعمله بتزويده بكتيب الموظفين الجدد والذي يشرح له بإيجاز أهداف المؤسسة وسياساتها وإجراءاتها وتقسيماتها الإدارية من حيث توزيعات

الدوائر والأقسام وأسماء المديرين. كما يشرح الكتيب حقوق الموظف من أنظمة الرواتب والاجازات والترقية والحوافز والتقاعد والتأمين الصحي وواجباته من حيث الدوام وتنفيذ التعليمات والتعاون مع زملائه. كما قد يشمل الكتيب بعض التفاصيل عن مواقف السيارات المتاحة للموظفين وموقعها، والأمن والسلامة، والكافيتريا، ونادي الموظفين وغير ذلك من الأمور الأخرى.

وتلجأ بعض المنظمات الكبيرة إلى إتباع ما يسمى بنظام الرعاية Sponer system حيث يتولى أحد الموظفين القدماء (إما من نفس الدائرة التي سينتسب إليها الموظف الجديد أو موظف متخصص في إدارة الموارد البشرية) برعاية الموظف الجديد ومرافقته لمدة محددة في بداية أيام عمله بهدف حماية الموظف الجديد من أي مؤثرات سلبية في بيئة العمل ومساعدته في تكوين صداقات مع زملائه. ومع أن عملية التوجيه للموظف الجديد تختلف من مشروع إلى آخر، إلا أنه هذا الاختلاف ليس شاسعا. ففي كثير من الحالات قد تبدأ عملية التوجيه بقيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية باصطحاب الموظف الجديد إلى مكان عمله وتقديمه إلى رئيسه المباشر الذي يقوم بتعريف هذا الموظف إلى مكان عمله وتوضيح محتويات العمل له كثيرا ما تكون هذه الخطوة هي الأساس الذي يقرر نجاح الموظف الجديد أو فشله.

وتلجأ المنظمة عادة إلى تصميم برنامج لتوجيه الموظف الجديد قد يستمر ليوم واحد أو أكثر، وقد يكون مرة واحدة أو على عدة مرات متقاربة، بحيث يتضمن مايلي:

- استقبال الموظف الجديد والترحيب به.
- تعريف الموظف الجديد بمهام وظيفته ودور دائرته ورسالة المؤسسة.
- سياسات المؤسسة وتعليمات الإدارة.
- أنظمة التعويضات والفوائد.
- قانون الضمان الاجتماعي.

- ثقافة المؤسسة السائدة.
- معايير تقييم الأداء.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة والدائرة التي يتبع لها الموظف.
- تعليمات الدوام والإجازات.

وقد يكون تنفيذ برنامج توجيه الموظف الجديد على أساس فردي Individual حيث يعطي برنامج توجيهه إلى كل موظف جديد على حده إذ يشعر الموظف باهتمام أكبر عندما يتم توجيه البرنامج إليه شخصياً، لكن هذا الأساس الفردي لا يعطي فرصة للموظف الجديد أن يشارك الموظفين الجدد الآخرين همومهم وأوضاعهم.

كما قد يكون تنفيذ البرنامج على أساس جماعي Collective خاصة في المنظمات الكبيرة حيث لديها أعداداً كبيرة من الموظفين الجدد، وهذا يوفر هذا الأساس الوقت المستغرق لتنفيذ البرنامج مقارنة بإجراءه لكل موظف على حده، إلا أن الاهتمام بكل موظف يكون أقل حيث يوجه البرنامج إلى عدة أفراد. وبعد فترة يتم تقييم البرنامج من قبل الموظفين الجدد المشاركين فيه من خلال توزيع استبانة مصممة لهذا الغرض، كما ويمكن عقد جلسات نقاشية بين الأفراد الجدد لتقييم البرنامج. ويهدف هذا التقييم إلى اكتشاف أي نقاط ضعف في البرنامج بهدف تحسينها وإجراء التعديلات المناسبة لإثراءه وزيادة فعاليته.

التكيف الاجتماعي:

هناك موضوع آخر مرتبط بتوجيه الموظف هو موضوع التكيف الاجتماعي Socialization للموظف الجديد والمتعلق بالنشاطات الهادفة إلى استقرار الموظف وانسجابه مع قيم العمل وزملائه. وتذكر عباس وعلي في هذا المجال بأن الموظف الجديد يصل إلى العمل حاملاً معه مجموعة من القيم والعادات والاتجاهات والتصورات التي قد تنقل إلى المعمل والمؤسسة. وفي واقع الحال وقبل الوصول

للعمل والمؤسسة ومنذ مرحلة الاختيار تبدأ عملية التكيف من خلال تعريف الفرد بالعمل والمؤسسة وتعريفه بما هو متوقع منه في عمله وسلوكه.

إضافة إلى ذلك فإن الفرد الذي يكيف نفسه في مرحلة الاختيار ليرى المسؤولين عن العملية الوجه الجديد له يمكن أن تعرف منذ تلك اللحظة قابليته للتكيف، ويستطيع القائمين على الاختيار تقدير درجات تكيف الفرد. أما المرحلة الثانية للتكيف فتحصل بعد دخول العمل ومواجهة الفرد لمقارنات بين واقع العمل بما يتضمن من قواعد وزملاء ومدراء ورؤساء مع تصوراتهم. فعندما تكون هناك فجوة بين التصورات المسبقة والواقع لابد أن تكشف هذه الفجوة، وأن يوضع مثل هذا الفرد في برنامج للتكيف المناسب ومن ثم الوصول إلى الخطوة الأخيرة وهي التغيير، وهذه الخطوة تمثل التكامل في عملية تكيف الأفراد لجعلهم راغبين في العمل والمؤسسة، بحيث يتقبلون قيم وضوابط العمل والزملاء ، ويكونوا بنفس الوقت مقبولين من الجميع.

ويقسم السالم عملية التأقلم (التكيف) الاجتماعي إلى ثلاثة مراحل:

1. مرحلة ما قبل الوصول Pre-arrival Stage

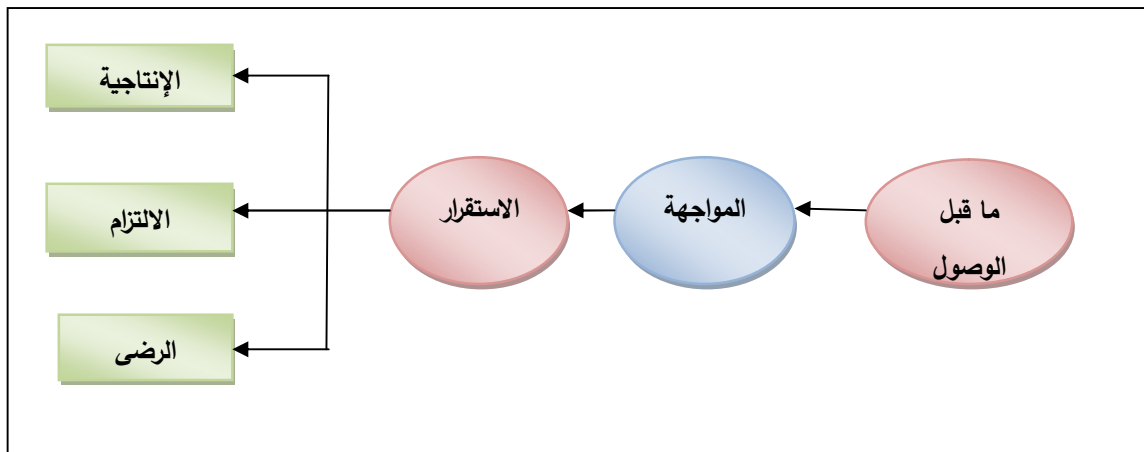
يأتي الفرد إلى العمل حاملاً معه مجموعة من القيم التنظيمية والاتجاهات والتوقعات حول الوظيفة التي سيؤديها والمؤسسة التي سيعمل فيها. ويساهم في إعداد أو تشكيل هذه التوقعات كل من البرامج التدريبية، والجامعات. وكذلك في مرحلتي الاستقطاب والاختيار اللتان يزود الفرد خلالهما ببعض المعلومات عن المؤسسة. ولابد من الإشارة إلى أنه يجب أن تحرص إدارة الموارد البشرية على تزويد الموظف الجديد بمعلومات دقيقة وذلك لأن حجب الحقائق عن الموظف في هذه المرحلة قد يزيد من معدلات دوران العمل خلال الفترة الأولى للالتحاق بالوظيفة.

2. مرحلة المواجهة Encounter Stage

تبدأ هذه المرحلة مع دخول الفرد إلى المؤسسة بقصد العمل، حيث تبرز أمامه إشكالية المقارنة بين توقعاته عن العمل وعن الزملاء والمشرفين والمؤسسة بصورة عامة وبين حقيقة الأمور التي يراها على أرض الواقع. فإذا كانت توقعاته صحيحة فإن المواجهة تؤكد الإدراكات المسبقة لهذه الأمور. لكن المشكلة أن حالة التطابق الكبير غير موجودة على أرض الواقع. وعندما تختل التوقعات عن الواقع بشكل كبير لابد من رعاية الموظف لغرض تقريب توقعاته مع القيم والمعايير التنظيمية السائدة. وتستطيع إدارة الموارد البشرية الحد من فجوة التوقعات من خلال ممارستها الموضوعية لعملية الاختيار وتزويد الموظف الجديد بمعلومات حقيقية عن وضع المؤسسة.

3. مرحلة الاستقرار Metamorphosis Stage

في هذه المرحلة يقوم الفرد بإجراء بعض التعديلات على سلوكه وتوقعاته السابقة فيما يتعلق بالعمل والمؤسسة والمشرف والزملاء وغيرهم بهدف التكيف مع معايير بيئة العمل الجديدة والقيام بالدور المطلوب منه. وتتم عملية تكيف الموظف الجديد عندما يبدأ بالشعور بالراحة في المؤسسة، وفي عمله مع زملائه، ويتفهم ويشاطر الآخرين القيم والعادات التنظيمية السائدة، بالإضافة إلى تفهمه أنظمة المؤسسة وما هي الممارسات المقبولة وغير المقبولة، وكيفية تقييمه والمعايير التي ستستخدم لقياس وتقييم عمله (جودة، 2014، ص 153-157).



المصدر: جودة، 2014، ص 157

يلاحظ من الشكل أعلاه أن عملية التكيف بكافة مراحلها تعمل على شعور الموظف الجديد بالانسجام مع زملائه والراحة في عمله وبالتالي فهي تؤثر في:

1. الإنتاجية Productivity

يؤثر استقرار عملية التكيف الاجتماعي على رفع مستوى أداء الفرد وبالتالي زيادة إنتاجيته وخاصة في ظل انسجام الفرد مع زملائه.

2. الالتزام Commitment

لا يمكن أن يشعر الموظف الجديد بالالتزام التنظيمي الحقيقي إلا إذا وصل إلى المرحلة الأخيرة من مراحل عملية التكيف الاجتماعي، ألا وهي مرحلة الاستقرار.

3. الرضا Satisfaction

تقبل الموظف الجديد للقيم التنظيمية والأعراف السائدة في المؤسسة وعلاقته الجيدة مع رؤسائه وزملائه ويشكلون بعدا رئيسيا من أبعاد الرضا الوظيفي.

إن عملية التكيف الاجتماعي للموظفين الجدد تعمل على فهم المسار الصحيح لعملهم مما يؤثر في تخفيض حالات القلق والخوف من المجهول الناتجة عن انضمامهم إلى المؤسسة والعمل مع زملاء جدد في ظل ضوابط عمل قد تكون جديدة بالنسبة إليهم.

التنوع الثقافي للموظفين:

أ- ثقافة المنظمة:

تلعب ثقافة المنظمة دورا هاما في التأثير على سلوك الفرد وذلك من خلال تركيزها على قيم ومعتقدات ترغب الإدارة في ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل كالاهتمام بالعملاء والعمل الجماعي واحترام الوقت والتفاني في العمل.

يصف أبو بكر الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكاتهم، ومن ثم تؤثر على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المؤسسة. ويعرف Jones الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المؤسسة مع بعضهم وكذلك من الناس خارج المؤسسة. و أما Moorhed and Griffen فيعرفان الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم المشتركة التي تمكن العاملين في المؤسسة من أن يميزوا بين الأعمال الصحيحة والأعمال غير الصحيحة. فالثقافة التنظيمية إذن تتضمن مجموعة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المؤسسة والتي تؤثر على سلوكهم وتصرفاتهم وتحكم معايير السلوك لتحدد ما هو السلوك المقبول وما هو السلوك المرفوض. بالإضافة إلى ذلك فالثقافة تساعد على التنبؤ بسلوك الفرد في المؤسسة. كما أنها تعزز قواعد التعاون والتماسك بين أعضاء المؤسسة فوجود ثقافة واحدة يوحد مفاهيم أعضاء المؤسسة ووجهات نظرهم.

أما بالنسبة لوظائف الثقافة فيمكن القول بأن لها وظيفتين أساسيتين:

1. إحداث التكامل الداخلي: إذ تساهم الثقافة في التنظيم الداخلي للمؤسسة من خلال تأسيس نظام

العمل الجماعي وطرق الاتصال الداخلي وبيان السلوك المقبول وغير المقبول.

2. التكيف الخارجي مع البيئة: حيث تساعد الثقافة التنظيمية في وصول المؤسسة إلى تحقيق

أهدافها من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية كالعملاء والتجاوب مع احتياجاتهم وتوقعاتهم

وأيضاً المنافسين وطرق التعامل معهم.

ويمكن تصنيف ثقافة المؤسسة إلى عدة أشكال من السمات من أهمها:

أ- السمات المتعلقة بشمولية الثقافة:

1. **الثقافة السائدة:** وهي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المؤسسة وتوجه سلوكهم، حيث

يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع.

2. **الثقافة الفرعية:** هي الثقافة التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين وتكون على

مستوى دوائر المؤسسة وقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين.

وهنا يأتي دور التنوع الثقافي للموظفين حيث يحمل كل موظف الثقافة الفرعية المتعلقة بالفئة

التي ينتمي إليها، إلا أن هذه الثقافات الفرعية يجب أن تعمل في ظل الإطار العام لثقافة

المؤسسة أي الثقافة السائدة (جودة، 2014، ص ص 157-160).

ب- السمات المتعلقة بمدى قوة الثقافة:

1. **الثقافة القوية Strong Culture و الثقافة الضعيفة Weak Culture** فالثقافة القوية

تحقق إنجازا فوق العادي في الأجل الطويلة، وذات تماسك عالي، واتفق جماعي حول

الأهداف المشتركة والثقافة الضعيفة عكسها تماما.

2. **ثقافة النظام الرسمي للمؤسسة:** بمعنى ثقافة الجماعات الرسمية داخل المؤسسة وثقافة

النظام غير الرسمي للمؤسسة، بمعنى ثقافة الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة.

3. حدد شارلز هاندي **Charles Handy** في كتابه " فهم المنظمات " أربعة أنواع رئيسية لثقافة

المؤسسة هي:

أ- **ثقافة القوة Power Culture:**

توجه هذه الثقافة في المؤسسات الصغيرة الرائدة، وتعتمد على وجود قوة مركزية وعلى الثقة والتعاطف بين

المشاركين حتى تكون فعالة، كما تعتمد على القدرة على قراءة الأفكار والحوار الشخصي الفعال في

اتصالاتها، وهنا يوجد القليل من القواعد والإجراءات والتعليل من البيروقراطية، ويتركز التحكم في يد شخص أو اثنين.

ب- ثقافة الدور Role Culture:

تنمو هذه الثقافة في المؤسسات الكبيرة ذات العديد من الإدارات والأقسام، ويتم التحكم في العمل من خلال القواعد والإجراءات، فهناك إجراءات لكل دور ووصف وظيفي له مع ترتيب تسلسلي للاتصال وقواعد للانضباط والشكوى وأخرى للترقيات وتطوير العاملين..

ج- ثقافة المهمة Task Culture:

تعتمد هذه الثقافة على المهمة أو المشروع، وتوجد حين يكون هناك تنافس شديد في سوق العمل، أو حين تكون المنتجات ذات عمر افتراضي قصير، أو حين يكون لك أكثر من دور في المؤسسة.

د- ثقافة الشخص Person Culture:

هذه الثقافة غير عادية، حيث يجتمع مجموعة من الأفراد للمشاركة في الموارد، في حين يقوم كل منهم بعمله الخاص، ومن أمثلة ذلك: مجموعة الأطباء الذين يكونون مستشفى وكل واحد منهم له العيادة أو القسم الخاص به، أو مجموعة محامون من تخصصات قانونية مختلفة يكونون مكتب محاماة مشترك... والقواعد والإجراءات الوحيدة هنا هي ما يتم الاتفاق عليه، وعادة ما يكون في حدود ضيقة جدا.

ويتخذ القرار بالمشاركة بين مجموعة من المكونين لهذه المؤسسة.

ومن أكثر الباحثين المهتمين بعملية تصنيف أنواع/ أنماط ثقافة المؤسسة نذكر كل من جون كوتر وجيمس هاسكت **John Kotter, James Haskett** فلقد ميزا بين أربعة أنماط لثقافة المؤسسات هي

كالتالي:

أ- ثقافة القوة Power ulture:

حيث التركيز على الاتجاه والحسم والإرادة.

ب- ثقافة الدور Role Culture :

حيث التركيز على النظام والاستقرار والرقابة.

ج- ثقافة التدعيم Support Culture :

حيث التركيز على التعاطف والعلاقات والخدمة.

د- ثقافة الإنجاز Achievement Culture :

حيث التركيز على النجاح والنمو والتميز (أبو النصر، 2008، ص ص 49-51).

ب- التنوع الثقافي Diversity:

يرجع Dobbos التنوع الثقافي للعاملين إلى الفروقات المدركة بين الموظفين من حيث العمر، والتخصص في العمل، والمهنة، والجنس، وبلد الأصل، ونمط الحياة، وخبرة الوظيفة بالمؤسسة، والمركز الوظيفي. وتتضمن إدارة التنوع الاعتراف بوجود تلك العوامل لأجل تشجيع وتطوير قوة العمل المتنوعة على الأداء الأفضل وتحفيزها لبذل جهود أكبر بما يفضي إلى الاستخدام الأمثل لطاقتها.

وتركز إدارة التنوع دائما على إيجاد ثقافة داعمة يؤدي جميع العاملين فيها عملهم بفعالية، فبعض الشركات مثل IBM ركزت على وجود تنوع ثقافي بين موظفي دائرة المبيعات لديها حيث تمكنت من تحفيزهم بالشكل الصحيح مما أدى إلى زيادة حجم مبيعاتها. ويذكر رمضان وآخرون أن ازدياد تنوع القوى العاملة أصبحت من التحديات المعاصرة للإدارة، حيث ازدادت الحاجة إلى تخصص الموارد البشرية بعد تعقيد العمليات الإنتاجية وتربطها، وازدياد نسبة العمالة الوافدة سواء إقليميا أو دوليا.

كما ازدادت نسبة التحاق النساء بالعمل، وازداد العمر المتوقع للفرد للعمل، ومن شأن هذه العوامل أن تمثل تحديا للإدارة للتعامل مع الفئات المختلفة من حيث إمكاناتها وطموحاتها وطرق تحفيزها وأدائها.

عوائد التنوع:

هناك عوائد عديدة للتنوع الثقافي أهمها:

أ- تطوير الأفراد العاملين والمؤسسة وهذا يعني ارتفاع الروح المعنوية حيث يشعر الأفراد بقيمتهم في المؤسسة التي يعملون فيها، وهذا يؤدي على وجود علاقات أفضل حيث يعكس الأفراد مهارات جديدة ويفهمون ويقبلون الثقافات الأخرى. وتصبح قضية تطوير مهارات العاملين وقضية التنوع القضية الأساسية في الخطوط التنفيذية في قاعدة التعليم.

ب- أن المؤسسات التي تكون قادرة على علاج مشكلات النساء والأقليات تستطيع تعيين أفضل المواطنين، وذلك من خلال الحصول على أفضل العناصر البشرية في سوق العمل. والاحتفاظ بهذه العمالة يعني تأهيلهم وتدريبهم من أجل المستقبل.

ج- أن نجاح التفاعل بين العملاء والسوق هو العائد الثالث من التنوع، حيث أن تمثيل وتنوع قوة العمل تمكن المؤسسات من الفهم الأفضل لحاجات عملائها.

د- تتوقع المؤسسات تعزيز التكيف والإبداع وذلك من تنوع قوة العمل، وأضحت البحوث تنوع الجماعات يتجه إلى أن يكون أكثر إبداعاً من الجماعات العرقية الأحادية، حيث أن الأفراد في التنوع تتوافر لهم خلفية من وجهات نظر مختلفة لحل المشكلات.

مكونات التنوع الثقافي:

يشمل التنوع الثقافي عدة مكونات منها:

1. ازدياد مساهمة المرأة في العمل

هناك عدة عوامل ساعدت على زيادة مساهمة المرأة في العمل من أهمها اضطرار المرأة المتزوجة إلى العمل لمساعدة زوجها في تلبية احتياجات أسرته، والحاجة لرفع نسبة استخدام الموارد البشرية في المجتمع فالمرأة تشكل نصف هذا المجتمع، بالإضافة إلى تمتع الكثير من النساء بمهارات عالية في مجالات كثيرة. وبناءً عليه، فإن من مهام الإدارة الناجحة في التنوع الثقافي رفع القدرة على جذب المرأة العاملة والاحتفاظ بها في العمل.

2. الجنسية

تستخدم المؤسسات وخاصة المؤسسات الكبيرة العديد من العاملين من جنسيات مختلفة وبالتالي فالعديد من هؤلاء يتكون لهم ثقافتين: ثقافة رئيسية هي ثقافة المؤسسة، وثقافة فرعية تتعلق بالجنسية التي يتمتع بها في مجموعته.

3. العمر

يوجد فئات عمرية عديدة في أي مؤسسة من المؤسسات وهناك عدد لا بأس به يعمل فوق سن الستين أو الخامسة والستين. ومن المعلوم أنه كلما زاد عمر الفرد كلما اختلفت احتياجاته ورغباته.

4. ذوي الاحتياجات الخاصة

هناك واحد من كل خمسة من البالغين في الولايات المتحدة الأميركية لم يحصل على الثانوية، وأكثر من 70% من ذوي الاحتياجات الخاصة الذين تتراوح أعمارهم بين 18-55 سنة عاطلين عن العمل.

5. التخصص في العمل

في كثير من المؤسسات هناك متخصصين في أعمالهم كالمحاسبين والمهندسين والإداريين والأطباء وغيرهم. هؤلاء أيضا قد تتشكل لديهم ثقافتين: ثقافة رئيسية هي ثقافة المؤسسة، وثقافة فرعية تتم عن ثقافة المجموعة التي ينتمي إليها.

و لكي تتجح إدارة المؤسسة في مهامها بفعالية، فإن عليها إيجاد مناخ عمل يعتقد بوجود تنوعات ثقافية مختلفة والتعامل معها بكيفية تعاملهم مع الثقافات الأخرى في المؤسسة.

معوقات التواصل الثقافي فيما بين العاملين

يعد التواصل بين العاملين متنوعي الثقافات من أهم أسباب نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها. إلا أن هناك العديد من المعوقات أمام هذا التواصل من أهمها:

1. **التنوع اللغوي:** إن التواصل بين البشر ربما يتم بصورة أفضل نسبيا إذا كان المتواصلون يستخدمون نفس اللغة أو يتقاسمون نفس القيم الثقافية.

2. **تنوع التواصل غير اللفظي:** على الرغم من إمكانية وجود بعض التشابهات بين الثقافات المختلفة بهذا الخصوص، إلا أن هناك تباينات كثيرة عادة، تعيق عملية التواصل وتحقيق الفهم المشترك.

3. **تنوع الأعراف والمسلمات الاجتماعية:** إن وجود التباينات بين الثقافات في الأعراف والمسلمات الاجتماعية كالاختلاف في الالتزام بالحضور في الوقت المحدد والحرص على إدارة الوقت وغيرها قد تعيق من عمليات التواصل بين عناصر العمل متعددة الثقافات.

4. **مشاكل الإدراك:** تؤدي مشاكل الإدراك إلى إمكانية وجود اختلافات في فهم وتفسير الواقع، فكل فرد ينظر لى الواقع بطريقة معينة مما يساهم في عدم وجود فهم مشترك (جودة، 2014، ص ص 162-165).

4. **دور قيم وسمات الثقافة في ترسيخ قيم العدالة التنظيمية داخل المؤسسة:**

إن عملية تكوين ثقافة تنظيمية في المؤسسة أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المؤسسات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى في المؤسسة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين.

كما أن أصغر المؤسسات في المراحل الأولى لنشئها، يسهل عملية التأثير، ووضع البصمات، وفرض الرؤية، وغرس القيم في الجماعة، إذ إن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.

ولاشك أن بناء ثقافة المؤسسة هي محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني محاولا تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المؤسسة من أفراد وهياكل ونظم لتنتج أعراف وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المؤسسة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار، ويعتمد نجاح ذلك البناء على تفكير إدارة المؤسسة بإستراتيجيات تكوين الثقافة، التي تساعد على تحقيق قدرا من التلاؤم بين التكوين الثقافي للمؤسسة ومكوناتها الأخرى وهو ما يقود إلى عمليات التغيير وتحسين الأداء ومن ثم إحراز النجاح والتفوق وبت قيم العدالة التنظيمية في المؤسسة.

وتتعلق فكرة ثقافة المؤسسة من الوعي بعملية تكوين الثقافة، وفهم آلية نشوئها ليشكلا أساسا لتكوينها، حيث فكرة البناء تتسم بالتنوع، والترابط والتكامل في عملياتها ليكون نتاجها توليد ثقافة المؤسسة وما تحويه من ثقافات فرعية نصف هوية المؤسسة الحالية والمستقبلية، فهي تحمل وتعلن عن شعاراتها، ورموزها وطقوسها، وقيمها ومعتقداتها ومختلف المنظومات الثقافية التجزئية والتكاملية.

وبعد ما تتشكل ثقافة المؤسسة، لابد من العمل على ترسيخها وإدامتها، ويتم ذلك من خلال الوسائل الآتية:

1. إدارة الموارد البشرية **Human Resources**: وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق

قيمهم ومذركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المؤسسة الرئيسية، وفي الوقت نفسه استبعاد أولئك الذين

يحتمل أن يهاجموا قيم المؤسسة أو يسئوا إليها، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات

تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب، والتطوير، وقياس الأداء والتقدير والاعتراف، وغيرها.

2. أفعال وممارسات الإدارة العليا **The Act and Practices**: ولابد للإدارة العليا من القيام

بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المؤسسة واعتقادها، ويجب أن تعزز

أفعال الإدارة وأقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المؤسسة.

3. **التطبيع Socialization**: وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر الثقافة المؤسسة إلى العاملين بصورة مستمرة.

إن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المؤسسة. وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، ولذا ينبغي على المؤسسة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها، وتسمى عملية التكيف التطبيع، وتتم عملية التطبيع من خلال برامج التنوير، والتعريف، والتدريب، وغيرها.

4. **نظم العوائد الشاملة Manage the Overall Returns** : ونظم العوائد ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف، والتقدير، والقبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية (Intrinsic)، والعمل والشعور بالانتماء للمؤسسة.

وهناك أربعة أساليب يمكن للإدارة العليا التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المؤسسة وإدامته، ونقله، وهذه الأساليب هي:

أ. **بناء إحساس بالتاريخ History**: من خلال سرد تفاصيل تاريخ المؤسسة، وحكايات الأبطال والقصص.

ب. **إيجاد شعور بالتوحد Oneness**: من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير.

ج. **تطوير الإحساس بالعضوي والانتماء Membership**: من خلال نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي، والاختيار والتعيين، والتطبيع والتدريب والتطوير.

د. **تفعيل التبادلية بين الأعضاء Exchange**: عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

وإذا ما أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة (باللغة الإنجليزية) تكونت كلمة (home) على اعتبار أن الثقافة القوية للمؤسسة تشبه العائلة التي تعمل بصورة (Home) (مساعدته، 2016، ص 335-337).

كذلك ممكن أن تكون القيم من مجموع المبادئ والرؤى ووجهات النظر والمعتقدات ومحددات الحكم للعاملين عن وجود العدالة التنظيمية من عدمها، فهاته القيم هي الجزء الظاهر والذي يشكل ويوجه سلوك الأفراد إلى ما يمكن أن تصنفه المؤسسة بالسلوك المتسق والسلوك غير المتسق مع الاتجاه العام للقيم ومع الثقافة التي ترغبها المؤسسة، والقيم هي المحرك الأساسي للاتجاهات والمدرجات والحاجات والدوافع في بيئة العمل.

كذلك ممكن أن نقول كذلك أن القيادة حيث يساعد المديرون على اختلاف مستوياتهم الإدارية أما في إرساء ثقافة إيجابية أو تواجد ثقافة سلبية، حيث ينظر إليهم العاملون كنماذج للسلوك، وإذا كان للمديرين قدرة تأثيرية إيجابية يمكن للمؤسسة تبني ثقافة إيجابية والعكس صحيح، والقدرة التأثيرية للقيادة تشير إلى إمكانية التأثير الإيجابي والتطويري للسلوك في اتجاه تحقيق الأهداف، حيث أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين فالقيادة الإيجابية هي التي تستطيع سد الفجوة بين الحاجات التنظيمية وبين أهداف العاملين واحتياجاتهم، أي إنها إحدى العوامل الداعمة لإرساء ثقافة جديدة متميزة أو تغيير الثقافة الحالية بما يتفق مع مصلحة المؤسسة.

أما هيكل النظم والقواعد والأجور حيث يمكن للنظر لأداء العاملين وفقا للأسس والنظم والقواعد التي تضعها المؤسسة على أنه سلوك تنظيمي موجه لتحقيق أهداف المؤسسة. وتهتم كل مؤسسة بوضع مجموعة من المعايير الأدائية لتنميط السلوكيات الأدائية داخل التنظيم، وكلما كانت هذه المعايير داعمة للتطوير المستمر من خلال الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيع الابتكار وتفويض السلطة وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات والمشاركة في التطوير (وهي مجموعة من العوامل التي تتفق مع رغبة العاملين في إشباع حاجات النمو وتأكيد الذات) زاد التقاف العاملين حول نظام مركزي للقيم والمعتقدات والرموز واللغة. ولكن إذا كانت هذه القواعد والنظم روتينية أو شديدة الرسمية أو جامدة أو مفيدة لأداء الأفراد ومعوقة للابتكار زادت الفرصة لسيادة مجموعة من السلوكيات المعوقة لأي ثقافة تنظيمية فاعلة مثل

التأخير عن ميعاد العمل، وتأجيل أو تطويل الأعمال، ومحاولة الانصراف قبل الميعاد. ويمكن القول إن مجموعة النظم والإجراءات والقواعد التي تضعها المؤسسة تشكل دعما تنظيميا للثقافة التنظيمية المطلوبة. وقد أوضحت العديد من الدراسات التي تناولها الكتاب والدراسات الأخرى التي استهدفت دراسة البيئة التنظيمية العربية أن المؤسسات العربية تعاني من العديد من القيم السلبية التي تزيد أو تقل في هذه المؤسسات نتيجة لتأثير البيئة على كل منها، ومن هذه القيم:

- الاهتمام بالنمطية في أداء الأعمال وسيادة الفكر الذي يدعم العمل وفق توجيهات الإدارة العليا أكثر من الاهتمام بالتجديد والابتكار.
- تزايد الاهتمام بتطبيق اللوائح والتمسك الحرفي بها أكثر من التركيز على المخرجات والنتائج.
- الاهتمام بتنفيذ الخطط السنوية ذات معايير الأداء المستمدة من نتائج الأداء السابق أكثر من التركيز على تغيير الوضع القائم والتفاعل مع المتغيرات المحيطة، وكذلك الحال في حل مشكلات. فأغلب المؤسسات العربية يغلب عليها الاتجاه للتفكير في حل المشكلات الحالية حلولا وقتية آنية أو حلولا مرحلية بدلا من الاهتمام بحل المشكلات حلولا تمنع حدوثها مستقبلا وتطور من الأداء المستقبلي، ولا تهتم الكثير عن نظم الإدارة العربية بالتنبؤ بالمشكلات والعمل على الوقاية منها قبل وقوعها.
- سيطرة قيم وإن كانت بدرجات مختلفة داخل المؤسسات العربية مثل التمسك بالسلطة، الخوف من تحمل المسؤولية، مركزية اتخاذ القرارات أكثر من قيم المبادأة، وتفويض السلطة، الاستعداد لتحمل قدر من المخاطرة المحسوبة عند تحديد الاتجاهات المستقبلية، تكوين صف ثان من المديرين.
- سيطرة قيم الإسراف في استخدام الموارد المتاحة أكثر من قيم الاقتصاد والكفاءة والفاعلية في استخدام هذه الموارد (عصفور، 2008، ص ص 83-85).

4. دور القيم الثقافية في سلوك العامل الجزائري:

يتمتع المجتمع الجزائري كما سبق بثقافة جد ثرية، يمكن أن تدفعه إلى تحسين سلوك أفرادها لو استفادوا منها بشكل إيجابي، وسعوا إلى تحقيق أهدافهم وآمالهم مع الأخذ بعين الاعتبار لثقافتهم دون إهمال جزء منها.

وهذه الاستفادة تظهر أكثر في سلوك العمال داخل المؤسسات الاقتصادية، لما تتميز به من شروط وظروف تكنولوجية وتنظيمية معقدة وغير نابغة من داخل المجتمع بل من أوساط وثقافة أجنبية عنه. إلا أن أفراد المجتمع وخاصة العمال منهم يقومون بتصرفات وسلوك تظهر القيم الثقافية والمبادئ السائدة في المجتمع بشكل يكاد يكون عكسيا تماما. وهو ما جعل العديد من الذين تطرقوا إلى تخلف الشعوب يرجعون هذا التخلف إلى القيم السائدة في المجتمع، والمجتمع الجزائري لم يكن بعيدا عن هذه الأفكار (عدون، 2003، ص 176).

ونجد أن تاريخ المؤسسة الجزائرية عرفت أنواع تنظيمية متعددة محكومة بإجراءات طبعت علاقات العمل منها " التسيير الذاتي" (l'autogestion) القانون العام للعامل (Statut Général du travailleur) استقلالية المؤسسات (Autonomie des entreprise) والشركات الفرعية (La filialisation) وأخيرا الشراكة Le pqrtenqriat.

لقد طبعت بدون شك هذه الفترة التاريخية الحديثة تصورات الأجراء من خلال ما ترتب عنها من علاقات وتفاعلات يمكن حصرها في كلمة واحدة هي مطالبة المؤسسة بتقديم الخدمات الاجتماعية. ونظرا لطول المدة الخاصة بهذه الظاهرة وبما يقبل عليه المجتمع حاليا في ظل دخوله اقتصاد السوق وما أنتج من تشريعات لقوانين العمل التي تعبر عن قفزة نوعية في هذا الميدان ارتأينا القيام بمتابعة متدرجة بغية تحديد التوجهات العامة السابقة والحالية.

إن الكلام عن الخدمات الاجتماعية التي كادت تعوض المهمة الأساسية بكل مؤسسة والمتمثلة في الإنتاج بالدرجة الأولى تجرنا إلى تأمل وضعية الأجراء أهم يقتربون من النظام الاشتراكي أم من النظام الاشتراكي الديمقراطي من خلال معرفتهم الحسية والمعنوية الناتجة عن تجربتهم الواقعية؟

قبل رسميا أن اليد العاملة تملك وسائل الإنتاج ومن ثم المؤسسة في الوقت التي تبقى الدولة تتوسط هذه العلاقة. إذن نحن نرمي من خلال هذه الفكرة مقارنة صورة ملكية الدولة هذه كما تطرحها السلطات العمومية وما موقف الأجراء من هذه العلاقة المجردة أي هناك تطابق أم تباين؟ إن مرد هذا السؤال ناتج عن انقسام المجتمع البشري إلى قطبين أساسيين، قطب رأسمالي وقطب اشتراكي وإلى المناقشات النظرية والفلسفية التي تولدت عن هذا الانقسام حتى قبل ثورة أكتوبر 1917.

ولكن ما يلاحظ عن الدولة التي قيل عنها تمثل "الشعب" أصبحت في الواقع العيني جهاز بيروقراطي أنتج شبكة أخطبوطية استولت عليها جماعات ووظفتها لقضاء مآربها الخاصة وما سقوط حائط "برلين" إلا دليل على ما نود الإشارة إليه.

لقد اعتقد نظريا وإيديولوجيا في أن الدولة تمثل المجموعات الوطنية مما يترتب بالضرورة عن هذا التمثيل اكتساب الشعب في حالة ما إذا اكتسبت الدولة، إذ أن الملكية هي ملكية غير مباشرة ولا غرابة في ذلك أن يكون جهاز مستقطبا لإرادة هذه المجموعات في تربيته على الدولة.

وأما بخصوص ما يمكن قوله عن النظام الاشتراكي الديمقراطي في حدود ما يفيد بحثنا لا غير هو رغبة الأجراء الحقيقية في اعتناق هذا النظام أو ذاك.

إن تبني النظام الاشتراكي من طرف العمال يقتضي وعيا ثوريا من الواجهة الفلسفية والإيديولوجية يستهدف تحطيم النظام المناوئ أي عدم تبرير هذه الطبقة "الثورية" في الوقت الذي يبقى فيه تبني النظام الإشتراكي الديمقراطي اكتساب وعي مطالب بتحقيق ترقية اجتماعية وثقافية بغض النظر عن هذا النظام الاقتصادي أو ذاك، نقصد بكلمة أخرى من وراء هذا الطرح أن مت مهام علم الاجتماع - إذ افترضنا

ترجيح التوجه الثاني - التقريب في وجهتي نظر الفئات الاجتماعية الأساسية دون الإخلال بعنصر طبيعة الملكية.

وتذكرنا الأدبيات السوسيولوجية أن بعض معالم هذه المناقشة النظرية التي يمكن تلخيصها في التباين بين مواقف "كارل ماركس" وموقف "الصال" حول برنامج أرفورت/ قوطا" الذي تحصلت من جرائه النقابات العمالية في "ألمانيا" عن بعض الحقوق الاجتماعية التي من شأنها ضرب الوعي الطبقي العمالي الثوري وابتعاد العمال عن تحقيق المشروع التاريخي المتمثل في فرض النظام الشيوعي بصفة حتمية تاريخية. إن نزول النظام الرأسمالي عند رغبة الطبقة العاملة في تلبية تلك الحقوق كان بالنسبة "لماركس" تكسير لحلمه حيث راهن على سوء الحياة المادية لهذه الطبقة وتعميق هذا الاستياء إلى درجة حدوث الثورة التي تصبح ضرورية لا مفر منها.

ولقد أشار "هوبرام" إلى موقف "انجلز" المتسرع في هذا الشأن قائلاً: " حقيقة تعليمات انجلز المتسرع في هذا الشأن قائلاً كانت استعجالية في بعض الأحيان، فبدون شك هذه الطريقة، لقد قلل في تقدير الفرص المتاحة للعمال كي يرتفعوا فوق طبقتهم... وتكوين أرسنقراطية العمل التي تبنى قيم البرجوازية في حدود كبيرة". إن موقف انجلز هذا كان يدور حول تنافس العمال فيما بينهم على شكل التنافس الذي كان قائماً بين الرأسماليين والذي أدى إلى ملاحظتهم " لبرجزة" فئة من العمال، البرجزة التي كانت من النتائج المتحصلة عليها من طرف الاتحادات النقابية المهنية التي اصطلح على تسميتها بـ Trades-Unions. وتدلنا الدراسات السوسيولوجية الحديثة على التأثير الذي بإمكان التنشئة الاجتماعية توليده الذي ينتج عنه تكييف العمال حسب القيم السائدة والامتثال لها في ظل سيرورة الحياة المنطقية المتمثلة في التطابق والاختراع.

لذا نحن نعتقد أن مطالب العمال في تلك الفترة دارت حول النضال من أجل تحقيق مصالح مادية جزئية وتدرجية بدلا من المطالبة والعمل من أجل تحطيم النظام الكلي القائم آنذاك. ويعد الواقع الحالي للمجتمعات الغربية دليل قاطع على استمرارية النهج نفسه (محمد، 2007، ص ص 27-30).

5. تطور المؤسسة الجزائرية وأثره على السلوك غير الإيجابي لدى العامل الجزائري

يرى "دوتش" مثلا: أن القيم الثقافية هي وحدها المسؤولة عن التنمية الاقتصادية. وهو يميز التقاليد الإيجابية للصناعة التي عملت الأفراد قيمة التوفير والاقتصاد، وفائدة العمل من أجل أهداف بعيدة المدى، الحاجة إلى الضبط والدقة والثبات، استعمال الوقت وبصورة خاصة المحافظة على الاتفاقات أو المواعيد، وبين الثقافة المضادة للتنمية التي يراها موجودة في مجتمعات تعرف الصناعة فيها نموا بطيئا، حيث تأخذ العادات الصناعية وقتا أطول للترسيخ، ويوجد كثير من التعامل التجاري وقليل من المهن الصناعية، وحيث يوجد بصورة عامة، اهتمام زائد بالقانون واهتمام قليل بالعلم.

وهذه الميزات وإن لا توجد بنفس الصورة في الجزائر، إذ يزداد الاهتمام بالتجارة والربح السريع دون الاهتمام لا بالعلم ولا بالقانون، وإن كان ذلك فهو في حدود كفاءات التحايل عليها في المستوى التنفيذي بالمؤسسات أو المستوى الإداري. ويتميز المستوى الأول بزيادة الغيابات والتأخير عن العمل لأسباب تافهة أحيانا، أو لها مصادر من عادات تقليدية ريفية مثل التغيب لحضور حفل أو مرافقة الزوجة إلى المستشفى أو مكان آخر، وعادة ما تكون الغيابات دون سابق إنذار، وهذا نتيجة للتذمر الذي يشعر به العامل، ولفقدانه للدوافع في العمل، وللاغتراب الذي يشعر به في المحيط الصناعي، ولعدم إدراكه لقيمة العمل بالشكل الذي يراه الإنسان في المجتمعات الأكثر نموا.

أما على المستوى الثاني الإداري فهناك التباطؤ في التسيير والبيروقراطية العقيمة، وعدم القيام بتفويض بعض السلطات بالشكل أو الطريقة والكم المناسبين، مما يؤدي إلى التطبيق التعسفي للسلطة وهو ما ينتج أسباب الاختلاسات والرشوة وغيرها من مساوئ سوء التسيير.

ورغم ما عرفته الجزائر مثل الكثير من الدول العربية والنامية عامة، من تطور في نسبة التعليم إلا أن الميزات التي يتصف بها المجتمع مثل احتقار العمل اليدوي، عدم تقبل الأوامر والنقد، وغيرها من العناصر التي يعتبرها انتقاصا من كرامته، يعمل الفرد على عدم احترام مواعيد العمل والقيام إراديا بتخفيض درجات الأداء لديهم بالقيام في بعض الحالات بتخريب أداة العمل التي يستعملها. وهذا السلوك لمواجهة القيود التي يفرضها نظام العمل، خاصة إذا كان العمل ليلا في الأوقات التي لا يرغب أن يعمل فيها، وكذلك لمواجهة وتيرة الحركة التي تفرضها الآلات عليه.

وهذه الأمثلة جزء من العديد من التصرفات التي تم رصدها، أو دراستها، في مختلف المؤسسات الوطنية منذ سنوات، خاصة في المؤسسات الميكانيكية ومؤسسات صناعة الإسمنت وغيرها. وفيما يتعلق بعدم تقدير الوقت بقيمته الحقيقية لدى الإنسان الجزائري، والعربي عامة، فيقول " حليم بركات" (1984): "أن علاقة العربي بالوقت هي علاقة مواجهة أو خضوع بالصبر عليه، أو انسحاب وهرب منه بتجاهله". وهذا السلوك السلبي تجاه الوقت واضح في مختلف مجالات الحياة التي يعيشها الفرد الجزائري، ابتداء من البيت إلى الشارع، إلى المؤسسات الاقتصادية وغيرها. وليس غريبا عن أي إنسان في الجزائر التفتن في اقتناء الوسائل المضيعة للوقت، وكذا تجمعات المقاهي وغيرها من الأماكن العمومية. وكل هذا يضاف إليه ضياع الوقت في الانتظار الطويل أمام مختلف الإدارات والشبابيك لقضاء متطلباتهم، والأفراد في هذه الحالات يتمتعون بصبر ملفت للنظر، في حين لا يبذلون ولو جزءا منه في عملية البحث عن وسائل أكثر فائدة مردودية لهم، أو من أجل التكيف مع الأعمال التي يرونها غير ملائمة ويرفونها وهي في الحقيقة عكس ذلك.

ولهذه الظواهر المؤثرة بشكل كبير على الاقتصاد الوطني والمؤسسات الاقتصادية عدة أسباب تؤول في جزء كبير منها إلى الأسباب الثقافية، ويمكن حصرها في ثلاثة نقاط: الأولى أسباب ذات علاقة بتنشئة

الفرد في المجتمع، والثانية ذات علاقة بالمحيط الاجتماعي والسياسي العام والثالثة ذات ارتباط بالمرحلة التي يمر بها المجتمع الجزائري حاليا (عدون، 2003، ص ص 177-179).

❖ الأسباب ذات العلاقة بتنشئة الفرد في المجتمع.

التنشئة الاجتماعية أو التربية الاجتماعية للفرد إن صح القول، هي عملية يتم بواسطتها تشكيل وتطبيع الفرد منذ ولادته لإعداده في أن يصبح راشدا له شخصيته المتميزة، ويستطيع أن يعيش في توافق وانسجام داخل المجتمع، وأن ينتج ويساهم في رفايته وتنمية مجتمعه وأن ينقل تراثه ويضيف إلى رصيده من التراث الإنساني. فتكون وتطور طاقات الفرد وقدراته الفيزيولوجية والفكرية يتم مع الزمن وتتفاعل مع محيطه الاجتماعي والثقافي الذي يعيش فيه، ويسمح له باكتساب ميول واتجاهات بالاشتراك مع العناصر التي ورثها عند الولادة من قدرات عقلية وجسمية كامنة، وكل هذا يتجمع ليعطي شخصية الفرد ضمن ثقافة ومجتمع يؤثر ويتأثر بها.

وهكذا فإن عملية التطبيع الاجتماعي للفرد مهمة جدا، وعلى أساسها يتكون جزء من المجتمع وتؤثر فيه قدرته على إحساسه بذاته، وهذا الإحساس يعتمد بدوره على إحساس الفرد بالآخرين، وهذا النوعان من الإحساس يكسبان أفراد المجتمع القدرة على التفاعل الاجتماعي، وبالتالي تصبح الجماهير البشرية قادرة اجتماعيا ونفسيا على التعايش والإسهام في تنمية المجتمع وفقا للبناء الاجتماعي السائد، وتتطور شخصية الفرد من مرحلة إلى مرحلة المراهقة والرشد المبكر عاكسا لتأثير المجتمع الثقافي، ونتائج عملية التطبيع الاجتماعي في تفهمه لذاته، وهويته وللدور الذي يشغله في الأدوار السائدة في مجتمعه.

1- دور الأسرة الجزائرية:

تقوم بدور التنشئة الاجتماعية العديد من الجهات، وأولها وصاحب الدور الأساسي فيها هو الأسرة التي ينمو فيها الطفل لمدة تطول أو تقصر، بعد أن يكون قد تحصل على عناصر وراثية، ثم تقوم بعملية

توفير بعملية توفير عوامل التطبيع الأولى من توجيهات وتربية ولغة وغيرها من المكونات الضرورية للشخصية.

وتتأثر عملية التنشئة في الأسرة بظروف هذه الأخيرة وقدراتها المادية والمعنوية. وفي الجزائر مازالت الأسرة الكبيرة تتميز برئاسة الأب أو الجد وهو رئيس البيت سواء تحت نفس السقف أو في أمكنة مختلفة، لأن صلة الأب أو الجد، وتأثيرها في توجيه وتصرفات الأبناء وأسرهم الصغيرة، مازال كبيرا.

ومثل المجتمعات العربية المسلمة فهناك عدة أسباب تجعل رئيس الأسرة الكبيرة يفرض احترامه أو خضوع الأبناء ومختلف أفراد هذه الأسرة، وتتميز هذه العلاقة بالتسلط ممزوج بالرحمة والعطف. وهي الميزة التي تتجذر في الابن وتستمر فيما بعد في المدرسة، أو المؤسسة وغيرها من الهيئات التي مادام المجتمع يعرف في مجموعته نفس الطرق في تنظيم الأسرة، رغم أن هناك اتساعا ملحوظا للأسرة الصغيرة، إلا أن العلاقة العاطفية والتسلطية مازالت مؤثرة في الأسرة الكبيرة إلى حد كبير.

ومن جهة أخرى فنتميز الأسرة الجزائرية بالكبر أو تعدد الأفراد، وتفشي الأمية الواسعة في العنصر النسوي خاصة، مما يجعل عملية التربية ومتابعة الأولاد وتطبيعهم الاجتماعي صعبا، ويخرجون من البيت وهم قد تمكنوا من تجميع بعض الصفات والاتجاهات غير السليمة وهي التي سوف تؤثر فيهم وفي سلوكهم طوال حياتهم.

2- دور المدرسة:

تأتي المدرسة في المرتبة الثانية بعد الأسرة، من ناحية التربية والتطبيع الاجتماعي حيث يقضي فيها الصبي على الأقل مدة تسع سنوات في مرحلة المدرسة الأساسية، وهي المرحلة الأساسية فعلا من ناحية تكوين شخصية الطفل بعد الأسرة. وكلما كانت ظروف وطرق التربية المتوفرة والطاقات البشرية فيها جيدة كانت نتيجة لذلك كفاءة أداء هذه المدرسة مقبولا وهذا الأداء لا يمكن حصره فقط في الأرقام أو الكم من

التلاميذ الذين يمرون إلى مرحلة أخرى، وإنما بدرجة الوعي و التكوين الاجتماعي والثقافي الذي تقدمه المدرسة لهم، وبدرجة تكيفهم ومعايشتهم لواقعهم، والتأثير الايجابي فيه.

وللأسف فالمدرسة الجزائرية بالإضافة إلى ما تشكو منه من تسرب وضعف في أداء دورها التكويني، فهي تشكو من نقص ملحوظ في الإمكانيات الموفرة لها، وهذا الضعف في الإمكانيات ليس بالكم حتما، بل أيضا بالنوعية فيما يتعلق بالطاقات البشرية التي وإن كانت بمستويات مقبولة أحيانا فهي لا تكتسب طرقا كافية ومتخصصة في أداء دورها التكويني، وبالعكس في حالة وجود العناصر الجيدة في التوصيل لاكتسابها مع التجربة لطرق بيداغوجية في ذلك، فهي تشكو بنسب متفاوتة من النقص في التكوين، وغيرها من الظروف الاجتماعية والمعيشية التي تؤثر في أدائها.

أما من ناحية الإمكانيات المادية التي تعتبر جد مهمة في ميزانية الدولة فإنها تبقى غير كافية لتغطية متطلبات العمل، سواء كهياكل ووسائل مادية، كأجور وغيرها من العناصر الضرورية للعمل. بل أيضا على المستويات الأخرى من المنظومة التربوية والجامعية. وهذا ما ينتج ما نراه من أفراد وعمال وإطارات بعمل أو بدون عمل، ولكن في كل الحالات فهي لا تخلو من السمات الثقافية التي ذكرناها سابقا، وهذا يعود للأسباب المعروضة ولأسباب ثقافية واقتصادية واجتماعية عامة يعيش فيها المجتمع منذ حقبة طويلة ويتأثر بها.

3- وسائل الإعلام:

في مرتبة أخرى تأتي مختلف وسائل الإعلام، التي تعتبر بمثابة وسائل تكوين غير رسمية، وكذلك الهيئات والجهات الثقافية، والاجتماعية والدينية، التي تساهم في تأطير المجتمع وتوفير نوع من التكوين والتهيئة لأفراده، من أجل أدائهم لدورهم. وكل هذه الجهات تشكو من عدة مشاكل معقدة وعويصة، قد تكون حدها أكثر من مشاكل المنظومة التربوية.

والشيء الذي يجب ملاحظته هنا هو أنه برغم ما لوسائل الإعلام المختلفة من دور ريادي في دفع الثقافة في المجتمع، وترسيخ قيم وعادات بطرق سهلة، إلا أنها لا تؤدي هذا الدور ولو بنسبة قليلة، وذلك لعدة أسباب تشكو منها أيضا مثيلاتها في الدول النامية، ومنها القصور الذي يصيب مفهوم ودور هذه الوسائل وكذا التأطير فيها، دون الحديث عن الإمكانيات المادية المتوفرة لها.

كما أنها لم تستطع التخفيف من الهجمة الواسعة والمتزايدة من طرف وسائل الإعلام الخارجية بمختلف مصادرها الشرقية والغربية، وخاصة من تأثيراتها السلبية على الفئات التي لا تستطيع حماية نفسها منها مثل الأطفال والأميين نسبيا، وهي الفئات التي تتوجه الآن في المجتمعات الغربية إلى حمايتها في الداخل عن طريق استعمال أجهزة وطرق فرز البرامج.

❖ الأسباب المتعلقة بالمحيط السياسي والاجتماعي العام:

لقد نشأت في الجزائر داخل عدة طبقات أو مجموعات مصالح نتيجة لتطبيق التنظيم البيروقراطي للدولة منذ الاستقلال.

والبيروقراطية كما تظهر التاريخ كنظام عادة ما تنتج سلطة في حد ذاتها، وهو ما وجد في الدول التي اتبعت التوجيه المركزي لاقتصادها. والبيروقراطية يمكن أن تكون في خدمة الطبقة السائدة بحد ذاتها تمارس السلطة لتحقيق مصالحها.

1- تعقيد النظام الإداري بالجزائر:

هناك من صنف أعضاء الإدارة في الجزائر إلى طبقتين: البرجوازية التكنوقراطية التي تحتل المناصب العليا، وأعضاء البرجوازية الصغرى التي تحتل وسط وأدنى السلم الإداري. وهناك عدن انضباط الإدارة ناتج عن عدم التوافق الكامل بين الطبقتين، خصوصا إذا كانت سياسات توافق مصالح إحداهما، وهي في صالح طبقات المجتمع الواسعة من شغيلة وفلاحين.

وهناك من يقترح وجود أنظمة معقدة تتحكم في تنشيط الجهاز الإداري، وهذه الأنظمة أساسها العلاقات الشخصية، وهي تحالفات يصعب تحديدها، تعمل داخل وخارج الجهاز الإداري الرسمي وليس هناك نظام إداري قائم على أسس ومبادئ علمية.

وبذلك أصبحت الإدارة ذات مسؤولية وسلطة في الإدارات والمؤسسات تسمح بتسيير إمكانيات الدول بالثقة، وتراقب وتسير في الداخل وتحتكر الاستيراد من الخارج، وأصبح هذا المركز يحتل الصدارة في حياة الدول والمجتمع.

2- نتائج تعقد الإدارة الجزائرية:

وقد أعطت هذه الوضعية وطريقة تسيير الاقتصاد هذه، مشاكل كان لها أثر بارز على سلوكيات وردود أفعال أفراد المجتمع ومنها:

1. عدم تطابق بين الاتجاه العام للمكونات الاجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري، والاتجاه الخاص بتنظيم المجتمع والاقتصاد الوطني، رغم أن البعض يرى هذا التنظيم ينطبق مع العدالة الاجتماعية التي ينشدها الإسلام، ومختلف العناصر المتجذرة في الثقافة والتقاليد الجزائرية، وهذا ما نجده أيضا في المواثيق الوطنية وفي الخطاب الرسمي، إلا أن نفس الاتجاه يكاد يلتقي مع الإلحاد لدى البعض وخاصة المتشدد من الاتجاهات الإسلامية.

إلا أن كل أو أغلب الاتجاهات لم تظهر معارضتها الكاملة والمستمرة، إما عن رضوخ أو كبت وانتظار. وقد ظهرت الاتجاهات المعارضة للاتجاه الوطني العام في منتصف الثمانينات، وقبل ذلك في منتصف السبعينات، سواء عند إثراء الميثاق الوطني أو من خلال اضطرابات أكتوبر 1988، رغم ما لهذه الأخيرة من أسباب قد تكون ذات مصادر أخرى.

2. ومن بين الأخطاء التي أدت إلى المعارضة أيضا للاتجاه العام، أن هذا الأخير الذي كان ضمن السلطة قد أعطى وعودا أو تمنيات للمجتمع دون أن يتمكن من تحقيقها. ولو أن تحقيق مجموعة من الحاجات الوطنية قد تم، ولكن الشيء الذي كان يميزها هو عدم التوزيع العادل لها، وهذا ما أدى إلى تفاقم سخط الطبقات المحرومة، التي لم تر أحلامها وأمانها تتحقق بعد انتظار طويل. والأخطر من هذا أن جزءا من هذه الطبقات كانت ترى عناصر أخرى تستعمل المؤسسات والهيئات العمومية، كمصدر للرزق السهل، وبمختلف الطرق، حتى غير المشروعة، مما أدى إلى تأثر الطبقات المحرومة من كل ما هو تابع للقطاع العمومي، سواء بعدم الاهتمام بالحفاظ عليه في صورة المؤسسات الاقتصادية وبإهماله، أو بعدم العمل الجدي وعرقلة كل ما هو في اتجاه التحسين.

3. الديمقراطية الرسمية التي كان الخطاب السياسي يتغنى بها، لم تكن في الواقع إلا غطاء للأعمال التي كانت ذات نتائج سلبية على الأهداف الرسمية، وهذا ما جعل أفراد المجتمع ينغزلون عن المشاركة في كل ما هو من مشاريع السلطة، وبدأت القطيعة بين القمة والقاعدة في المجتمع، وهذا من جراء غياب الديمقراطية الحقيقية التي كان من المفروض أن تؤدي إلى مشاركة أغلبية أفراد المجتمع في تحقيق غاياته العليا، وهي التنمية الاقتصادية والاجتماعية للفرد الجزائري.

4. غياب العمل العلمي والمنظم، سواء فيما يخص التخطيط والتنظيم الاجتماعي أو الاقتصادي. وكنتيجة لهذه العوامل التي تعتبر جزءا قليلا من الأسباب التي عملت على تأزم الوضع الاجتماعي، كان غياب أو اختفاء الثقة بين السلطة (في منصب منظمي الاقتصاد والمجتمع) وباقي أفراد المجتمع، وكان لذلك الآثار السلبية الكبيرة على الجهاز الإنتاجي، خاصة في الظروف الصعبة التي يمر بها الاقتصاد الوطني في السنوات القليلة السابقة، منذ انخفاض سعر المحروقات أساسا في منتصف الثمانينات، والتي كانت الجهود منصبة فيها على محاولة انتقال تنظيم الاقتصاد إلى تنظيم

حر، وإلى إعطاء المؤسسات استقلالية المؤسسة أو دخولها في اقتصاد حر يمر حتما بإعادة النظر في التنظيم السياسي والاجتماعي للمجتمع.

وأنتج هذا كذلك سلوكات لدى أفراد المجتمع غير سوية ولا تمت بصلة إلى الموروث الثقافي الإيجابي الذي يتميز به المجتمع الجزائري.

والواقع أن العديد من المفكرين العرب منذ عصر النهضة إلى اليوم، قد ركزوا على الشروط الثقافية التي تحدد السلوك السياسي والإداري بشكل لا شعوري، حيث أرجع البعض منهم هذا السلوك إلى عصور فكر الدولة التي تخدم السلطان، وبالتالي فما نعتبره اليوم في عصرنا الحديث آفات داخل التسيير ليس في الحقيقة سوى تراث موروث أي ليس في الحقيقة سوى تراث موروث أي ليس سوى عقل وثقافة الماضي التقليدي.

عوامل أخرى مؤثرة على سلوك الإدارة:

هناك من يرجع هذا إلى مرجع القبيلة والغنمية، وغيرها من المراجع التي أثرت على تصرفات الأشخاص في الإدارة، وشكلت إطارا للثقافة المتكاملة، امتدت من الحياة الاقتصادية إلى الحياة الاجتماعية وإلى الحياة الفكرية، فالمشكلة التي يجب طرحها هو كيفية الخروج أو تجاوز هذه الثقافة التي أضرت بالمجتمع المدني إلى ثقافة حديثة؟ وهنا يتحدث هؤلاء عن ضرورة بناء الوعي العربي من جديد أو تغييره... الخ وفي الجزائر، على التنظيم الإداري أن يعيد النظر في طرق التسيير لإيجاد سلطة عليا موحدة وقانون عمومي يضمن الوجود المشترك وتحمي الحريات المضمونة وغير المطلقة، وتفرض عقدا اجتماعيا إراديا، يعكس رغبة الجميع وحاجتهم إلى السلم كشرط مسبق للممارسة الديمقراطية، وتفويض التصرف في الحياة العامة إلى القانون والسلطة العليا مقابل ضمانها لأمن واستقرار وحرية الجميع. وهو تخلي إرادي عن حياة العواطف والغرائز مقابل الحصول على حياة العقل والسلم، ويكون الصراع قائما على نشاط العقول المعتمدة على الاستدلال والتعليل والإقناع.

- أسباب ذات علاقة بالتحول الاجتماعي وازدواجية الثقافة:

نظرا للظروف التي عاشها المجتمع الجزائري سابقا وحديثا، ونظرا لموقع البلد الجغرافي، فقد تميز عادة بوجود ثقافتين الأولى عربية إسلامية أمازيغية والثانية، ولو بشكل محصور غربية فرنسية أساسا. وهذه الظاهرة توجد تعارضا أحيانا داخل نفس الأسرة الواحدة، وخاصة إذا وجد فيها مثقفون باللغة العربية وما يرتبط بها من اختصاصات، وآخرون باللغة الفرنسية وما ينتج كل منهما من آثار على المحتوى الثقافي لهم.

وهناك من الباحثين من استنتج أن المجتمع الجزائري في بعض أسره قد تم تبني بعض القيم الجديدة ولكنها في نفس الوقت لا تمحي القيم الموجودة من قبل، وهو ما يعطي وجود قيم ومعايير تنتمي إلى أنظمة مرجعية مختلفة ومتجاورة. وهناك ما لاحظته البعض عن تكوين سمات أو صفات ثقافية جديدة في طور التكوين، وهي ناتجة عن التغيرات التي شهدتها المجتمع الجزائري خلال الثلاثين سنة الأخيرة ودخوله في إطار تنظيمي واقتصادي جديد، وهو ما يمكن قوله حاليا مع دخوله اقتصاد السوق وما يجلبه معه من قيم وتقاليد خاصة به.

- دور التربية والتعليم في تكوين العامل الجزائري:

تتميز المرحلة الحالية بمرور الاقتصاد الجزائري بانعطاف محسوس في متطلبات المؤسسات الاقتصادية وخاصة الصناعية منها، في مجال اليد العاملة المتخصصة مع تغيير التجهيزات وتطوير طرق الإنتاج، وكذلك في مجال التأطير والإدارة حيث تشهد هذه المؤسسات تغييرا واضحا في طرق التسيير واستعمال التقنيات الحديثة والضرورية لمراقبة تسيير وإدارة المؤسسات، والتي تتكامل ويصب أغلبها في التخطيط الإستراتيجي إعدادا وتنفيذه ومراقبة... الخ

- محاولة تكيف نظام التربية والتكوين مع الوضع الاقتصادي:

تستوجب المرحلة الحالية إعادة النظر في منظومة التكوين المهني، وفي منظومة التكوين العالي خاصة التي توفر الإطارات والإدارات لتسيير المؤسسات، لأنه إذا كان التكوين للإطارات التقنية المتخصصة لا تتأثر إلى حد ما، بتغير طريقة التسيير، فإن الإطارات الموجهة إلى التسيير سوف تتأثر من ناحية التكوين والأداء فيما بعد، وكل ما يرتبط بها من مساعدين وإداريين في قطاع الخدمات.

غير أن التطور التكنولوجي الملاحظ في الوحدات الجديدة أو المعاد تجهيزها يتطلب النظر إلى العمال المتخصصين التقنيين، وكذا المهندسين في نفس الفرع، بأن يتكيفوا من ناحية التكوين النظري والتطبيقي مع الآلات الجديدة والتكنولوجيا التي تتميز بها. وهذا لا يتأتى إلا من خلال دعم واعتبار أن التكوين بمختلف مستوياته كاستثمار بشري يجب الإقبال عليه (عدون، 2003، ص ص 180-187).

خلاصة

نستج من خلال هذا الفصل أنه يلعب المورد البشري دوراً أساسياً ومهماً في المؤسسة، حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى استغلال الفرص التي يعطيها إياها المحيط وذلك من خلال الهياكل، والكفاءات، والعمليات، والموارد باعتبارها وحدة تنظيمية في المؤسسة فهي وظيفة يمارسها كل مسؤول مسير من خلال عملية التوظيف وتنعكس بذلك على العاملين من خلال الرضا الوظيفي ومستوى تطبيق العدالة التنظيمية وكذا الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للفرد وانعكاس العنصر الإنساني هو مصدر التغيير في السلوك التنظيمي وينعكس من خلال الثقافة التي تنقسم إلى ثقافة فرعية وثقافة أم والتي قد تتوافق وتتصارع وتكون مصدر قوة أو ضعف بالنسبة للمؤسسة .



الفصل الخامس:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تعميد

1 منهج الدراسة

2 مجالات الدراسة

3 مجتمع البحث وعينته

4 أدوات جمع البيانات

5 أساليب التحليل

خلاصة

تمهيد

من خلال الفصول السابقة تم التطرق إلى الجانب النظري، وسنحاول في هذا الفصل إلى التطرق إلى البناء المنهجي الذي يعد تكملة للدراسة النظرية، من خلال تحليل المعطيات ومعالجتها ما يسمح لنا باختبار الفرضيات.

لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى المنهج المستخدم في الدراسة، مجالات الدراسة وهي (المجال المكاني، المجال الزمني، والمجال البشري، مجتمع البحث، العينة، وفي الأخير نعرض أدوات جمع البيانات، طرق استخدامها في هذه الدراسة، وأساليب التحليل المعتمدة.

1- منهج الدراسة:

إن المنهج ينص على كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع الدراسة باعتباره يعطي تفسير موضوع الدراسة ويكون ذلك بمثابة الإطار لبحثنا.

والمنهج هو طريقة تصور وتنظيم البحث. ينص على كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع دراسة ما. إنه يتدخل بطريقة أكثر وأقل إلحاح، بأكثر أو أقل دقة، في كل مراحل البحث أو هذه في هذه المرحلة أو تلك، وبذلك يمكن إرجاع كلمة منهج إلى ميدان خاص يتضمن مجموعة من الإجراءات الخاصة بمجال دراسة معين (أنجرس، 2006، ص 99).

وتأتي الباحثة لاستخدام المنهج الوصفي باعتباره يقوم على جمع الحقائق والمعلومات وتحليلها وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الوصول إلى وصف عملي متكامل لها (جيدير، ص 100).

ويعرف المنهج الوصفي على "أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة" (عبيدات، 2006، ص 46).

لذلك نجد المنهج الوصفي يقوم على الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليله (إبراش، 2009، ص 151).

ومن هنا فالباحثة حاولت جمع المعلومات حول آليات الحراك السوسيو مهني للموارد البشرية وفق منظور العدالة التنظيمية من خلال تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها بما يتوافق مع الواقع بمختلف الأدوات من خلال أن المنهج الوصفي يتلائم مع موضوع الدراسة.

2- مجالات الدراسة:

يسعى البحث العلمي إلى تجميع نشاطات وتجارب علمية، بهدف السعي إلى الدقة والوضوح وهذا من خلال التحديد الدقيق لمجال الدراسة حيث لا تخلو دراسة من تحديد المجال المكاني، والمجال الزمني، والمجال البشري وفيما يلي سنحاول تحديد مجال الدراسة فيما يلي:

2-1 المجال المكاني:

لقد تم اختيارنا على مديرية توزيع الكهرباء والغاز - باتنة-.

2-1-1 التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - باتنة-.

انبثقت مديرية التوزيع على إثر إعادة هيكلة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز بموجب القانون رقم 01-02 الصادر بتاريخ 05 فبراير 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات وجاءت المراسيم التنفيذية الملحقة و القرارات التنظيمية لإعطاء مزيد من المسؤولية والبحث عن الفعالية، وآخرها تخصيص رمز جديد للشركة وتوزيع الكهرباء والغاز للشركة S.D.E المدون على وكالتنا التجارية، سيارات الشركة والوثائق المختلفة، وهذا على غرار كل الشركات وفروع مجمع سونلغاز لاحتفاظها لنفسها بالرمز المعروف، وهذا تأكيد للطبيعة القانونية والاجتماعية للمؤسسة الجديدة.

2-1-2 مهام مديرية التوزيع:

وتتمثل مهام سونلغاز في:

تأمين الإنتاج.

نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.

تأمين التوزيع العمومي للغاز وذلك بالمحافظة على شروط الجودة، والأمن بأقل الأسعار، وهذا في إطار مهمتها للخدمة العامة.

ربط سكانات المواطنين وكذلك المرافق العمومية والتجمعات السكانية والوحدات الإنتاجية بشبكات الكهرباء والغاز.

توفير أحسن الخدمات لزبائننا من خلال مصالحها التجارية المنتشرة عبر الولاية من رصد وتحصل التكلفة بإنشغالهم، عن طريق أعوانها التجارية بعد أن كانت حkra على المقاولين، كما قام بتهيئة الوكالات التجارية من أجل توفير استقبال حسن.

ضمان استمرارية تموين زبائننا بالطاقة الكهربائية والغازية على الدوام، وبنوعية جيدة والتدخل لإصلاح العطب في حينه، مراعية في ذلك الحفاظ على أمن المنشآت وذلك بإنشاء توصيلات رئيسية جديدة وخلق مراكز تحويلات وتأهيل وصيانة الشبكات من أجل تدعيم وتقوية هذه الشبكات لمواجهة الطلب المتزايد. خلق مناصب عمل دائمة لشباب الولاية.

إنعاش السوق المحلية من خلال الاستهلاك واقتناء مختلف وسائل العمل.

2-1-3 مشاريع شبكة الكهرباء والغاز باتنة:

أ- بالنسبة لقطاع الكهرباء:

الدخول في الخدمة للوحدة الرئيسية لإنتاج الكهرباء الموجود بعين جاسر وهذا لتدعيم منظومة الإنتاج الوظيفية للكهرباء.

وحدة تحويل التيار الكهربائي 60/220 ك ف الموجودة بمركونة والتي ستمون باتنة.

مركز التوزيع الكهربائي في كدية المدور وهذا لتمويل السد المائي بتمقاد، وكذا تمويل بلديات "تمقاد"، "الشمرة"، "دوفانة"، "تازولت"، "سيدي معنصر"... الخ.

مشروع مركز التوزيع الكهربائي للقطب السكني حملة (استلاما لمحولا كهربائيا لمتنقل (HT/MT) .

إعادة هيكلة الشبكة الكهربائية داخل مدينة بركة وهذا من أجل تحسين نوعية وخدمات التموين بالتيار الكهربائي داخل هذه المدينة الكبيرة.

مركز التحكم عن بعد B.C.C.

في الشبكة الكهربائية متوسطة التوتر، تهدف لتحسين نوعية الخدمات المقدمة لزيائنها وأهمها تخفيض مدة

انقطاع التيار الكهربائي حيث نسبة المشروع وصلت إلى 80%.

هذه جعلت نسبة التغطية بالكهرباء تصل إلى 93%.

ب- بالنسبة لقطاع الغاز:

تقوية شبكة الغاز الطبيعية في برك أفوراج وهذا لتحسين نوعية خدمة الزبائن وهو غير كاف في انتظار

مشروع مركز التوزيع العمومي للغاز الطبيعية رقم 04.

مركز التوزيع العمومي للغاز الطبيعي للقطب السكني حملة.

مركز التوزيع العمومي للغاز الطبيعي ببوزينة.

مركز التوزيع العمومي للغاز الطبيعي إيشمول.

مركز التوزيع العمومي للغاز الطبيعي إينوغيسن.

المشروع الكبير لولاية باتنة بتمويل 14 تجمع سكنيا الغاز الطبيعي في إطار اتفاقية S.D.E بالولاية، وهذا

وصلت نسبة التغطية بمادة الغاز الطبيعي إلى 63%.

4-1-2 النظام الداخلي لسونلغاز:

أولا الوضعية القانونية للشركة.

حسب المرسوم الرئاسي رقم (20-195) المؤرخ في 19 ربيع الأول لعام 1423 هـ الموافق لأول يونيو

2002 والمتضمن لقانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة (سونلغاز ش.ذ.أ) (شركة

ذات أسهم).

- المادة 02: تحولت المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري سونلغاز دون إنشاء شخصية

معنوية جديدة إلى شركة أسهم.

إضافة إلى أحكام هذا القانون الأساسي تخضع سونلغاز ش.ذ.أ لأحكام القانون المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات وكذا أحكام القانون التجاري.

- **المادة 03:** يكون مقر شركة سونلغاز ش.ذ.أ بمدينة الجزائر ويمكن نقلها إلى أي مكان آخر من التراب الوطني.

- **المادة 04:** تتوفر سونلغاز ش.ذ.أ على رأس مال يقدر بمائة وخمسين مليار دينار جزائري 150.000.000.000 دج موزعة على مائة وخمسين ألف 150.000 سهم قيمة كل سهم مليون دينار 1000.000 تكتبها وتحررها الدولة دون سواها.

- **المادة 05:** تمسك محاسبة "سونلغاز" ش.ذ.أ على الشكل التجاري.

ثانيا هدف الشركة: حسب المادة 06 من نفس القانون والذي ينص على:

- 1- نقل الغاز لتلبية حاجيات لسوق الوطنية.
- 2- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- 3- تطوير وتقديم لخدمة الطاقوية بكل أنواعها.
- 4- دراسة كل شكل ومصدر للطاقة بكل أنواعها.
- 5- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنها فائدة "سونلغاز" ش.ذ.أ... بصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة، لاسيما البحث عن المحروقات استكشافها وإنتاجها وتوزيعها.

6- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية.

2-1-4 فروع سونلغاز:

تم إحداث الشركات تابعة ذات احتراف قاعدي في يناير 2004 متمثل في الآتي:

- 1- سونلغاز إنتاج الكهرباء: SDE وتختص في محطات إنتاج الطاقة الكهربائية عبر الوطن.
- 2- مسير شبكة نقل الكهرباء: GRTE وتختص في نقل وتوزيع الغاز ذو الضغط العالي وإنشاء محطات لضخ ولتموين شبكات التوزيع العمومي لتسييرها سونلغاز التوزيع.
- 3- مسير شبكة نقل الغاز: GRTG وتختص في نقل وتوزيع الغاز ذو الضغط العالي وإنشاء محطات لضخ ولتموين شبكات التوزيع العمومي لتسييرها سونلغاز التوزيع.

2-1-5 الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز "مديرية التوزيع للشرق باتنة".

يعتبر الهيكل التنظيمي تمثيلا شكليا يجسد بيانا هيكليا لمنظمة وهو عبارة عن جداول لوحات محددة التي تشكل المنظمة وشبكة العلاقات الرسمية والتي تعني الطرقات التي من خلالها تنزل القرارات والأوامر نحو المنفذين والتي من خلالها تصعد كذلك من القاعدة نحو القمة لمعلومات حول الصعوبات والاحتياجات المختلفة لرواتب وفيما يتعلق بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع للشرق باتنة فإن هيكلها التنظيمي يضم كلا من الإدارة العامة وأقسام مديرية ونوردها كما يلي:

أ- الإدارة العامة وتتكون مما يلي:

- مدير التوزيع.
- أمانة المدير.
- المكلف بالشؤون القانونية.
- المكلف بالاتصال.
- المكلف بالأمن الصناعي.
- المكلف بالأمن الداخلي.

ب- أقسام المديرية:

1- قسم أشغال الشبكات الكهرباء ويحتوي على خمسة مصالح وهي:

أ- مصلحة الصيانة:

وهي تقوم بالمقياس وصيانة التجهيزات، وتوفير الكوابل، وكلما يتعلق بالمخبر.

ب- مصلحة مراقبة استغلال الكهرباء:

وهي تقوم بمهام تسيير الأشغال واستغلال الكهرباء، وكل ما يتعلق بالمحولات.

ج- مصلحة التحكم عن بعد:

ومهمتها مراقبة أجهزة التحكم عن بعد وصيانتها.

د- مصلحة تطوير الشبكة:

وهي تقوم بالدراسة العامة لحالة الشبكة من الصلاحية ويشرف على ذلك مهندس ودراسات تقني.

و- شبكة الأشغال تحت الضغط:

وتعمل بها فرقة تتكون من تقنيين أربعة أعوان عمليات، كلهم مختصون في أشغال تحت الضغط.

2- قسم استغلال الغاز: يتفرع إلى ثلاث مصالح:

أ- مصلحة صيانة الغاز:

ومن مهامها حماية و وضع مخططات الضغط والمخبر.

ب- مصلحة مراقبة استغلال الغاز:

وهي تقوم مباشرة بتسيير دراسات أشغال الغاز واستغلال الغاز.

- ج- مصلحة التحكم عن بعد: ومهمتها مراقبة أجهزة التحكم عن بعد وصيانتها.
- د- مصلحة تطوير الشبكة: وهي تقوم بالدراسة العامة لحالة الشبكة من الصلاحية وعدم الصلاحية، ويشرف على ذلك مهندس ودراسات تقني.
- و- شبكة الأشغال تحت الضغط:

وتعمل فرقة تتكون من تقنيون أربعة أعوان عمليات، كلهم مختصون في أشغال تحت الضغط.

2- قسم استغلال الغاز:

يتفرع على ثلاث مصالح:

أ- مصلحة صيانة الغاز:

ومن مهامها حماية و وضع مخططات الضغط والمخبر.

ب- مصلحة مراقبة استغلال الغاز:

وهي تقوم مباشرة بتسيير دراسات أشغال الغاز واستغلال الغاز.

ج- مصلحة تطوير الشبكة:

ومهمتها الوحيدة الدراسات العامة للشبكة.

3- قسم تنفيذ الغاز والكهرباء:

تتفرع إلى مصلحتين و شعبتين:

أ- مصلحة دراسات أشغال الغاز: ويقوم بالمهام في هذه المصلحة مهندس الطرق وتقني الغاز

ومراقبة الأشغال، وتقني الدراسات والمراقبة، وتقني تنفيذ الدراسات والخدمات.

ب- مصلحة دراسات أشغال الكهرباء: ويعمل بها مهندس الطرق وتقني دراسات الكهرباء وتقني

لدراسة الأشغال وتقني لمراقبة الأشغال.

ج- شعبة تسيير الاستثمارات.

د- **شعبة الصفقات:** ويقوم عليها عون رئيسي بالبرمجة وأربعة عمال لإدارة البرمجة وعون رئيسي بالصفقات.

4- قسم العلاقات التجارية ويحتوي على مايلي:

أ- **مصلحة الزبائن:** ويقوم بالعمل فيها مهندس مكلف بالدراسات للفواتير والتحصيل، عونين لتسيير التحصيل وعامل إضافي لفاتورة الضغط والتوتر المنخفض ومهندس مكلف بتسجيل فاتورة الضغط والتوتر المتوسط، ثم عون تسيير القياسات الخارجية مكلف بصيانة أجهزة القياس.

ب- **لجنة المراقبة والتفتيش:** ويقوم بمهامها مهندسين (02) للدراسات.

ج- **مصلحة التقنية التجارية:** وهذه المصلحة يقوم فيها المهندس أو المكلف بالدراسات العمليات التجارية وعون رئيسي وعون التسيير وعامل إضافي ومسوق تجاري وتقني تجاري.

5- قسم أنظمة المعلوماتية: يحتوي على مايلي:

أ- **نظام التسيير:** ويعمل على ذلك مهندس الدراسات.

ب- **تسيير نظام المكرو معلوماتية:** ويشرف عليها متخصص في الإعلام الآلي ومحلل أنظمة الميكرو معلوماتية.

6- قسم المالية والمحاسبة: ويحتوي على ثلاثة مصالح وهي:

أ- **مصلحة الاعتماد وتنظيم التسيير:** وتحتوي على مكلف بالدراسات.

ب- **مصلحة الاستغلال المحاسبي:** وتقوم باستغلال الموصولات والتحصيل وعمل على ذلك مكلف بالدراسات وثلاثة محاسبين.

ج- **مصلحة المالية:** وتشمل الخزينة ويعمل على ذلك مكلف بالدراسات ومحاسب.

7- قسم الموارد البشرية:

ومن المهام الموكلة إليهما:

أ- تطوير الموارد البشرية مصلحة التكوين.

ب- مصلحة التكوين.

ج- مصلحة الإدارة.

8-شعبة الشؤون العامة وتتمثل اهتماماتها فيمايلي:

أ- ملفات وأرشيف.

ب- حظيرة السيارات.

ج- التموين.

د- العقارات.

9- مصلحة تقنيات الكهرباء:

- استغلال الكهرباء.

- مهندس الطرق.

10- مصلحة تقنيات الغاز:

- استغلال الكهرباء.

- مهندس الطرق.

11- المصالح التجارية (الوكالات) وتقوم بالمهام التالية:

- البيع أي بيع الغاز والكهرباء.

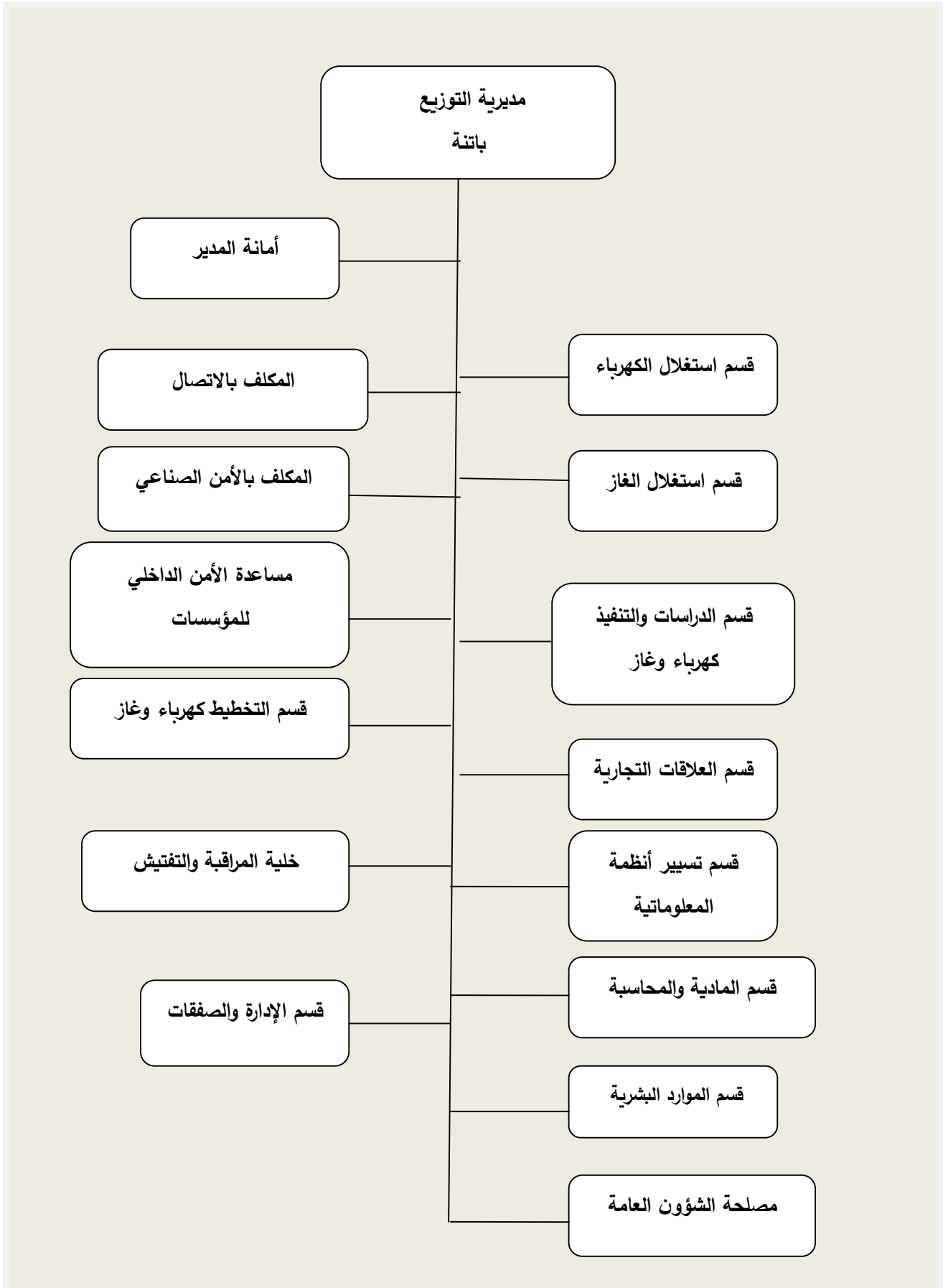
- الزبائن.

12- الشعب التجارية:

- المبيعات (الكهرباء والغاز).

- الزيائن.

الشكل رقم الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع باتنة -1-



عرض الهيكل البشري:

تضم المديرية الجهوية للتوزيع باتنة قوة عاملة تقدر بـ 643 عاملا بين رجال ونساء بالإضافة إلى استقبالهم لعدد من المترشحين يقدر بـ 3.6% من إحصاء العمال.

الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم يوضح الموارد البشرية للمديرية الجهوية للتوزيع باتنة:

الموارد البشرية

المجموع	إناث	ذكور	
01	0	1	المدير
05	0	5	رئيس قسم
07	02	5	رئيس مصلحة
08	02	6	مدير وكالة تجارية
06	0	6	رئيس مقاطعة
92	24	68	مكلف دراسات مهندس
197	07	160	عون تنفيذ
327	20	307	عون تحكم
643	55	588	المجموع

المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية

مصالح المديرية :

الوكالات التجارية

عدد الوكالات التجارية 09

- باتنة
- بوعقل
- تازولت
- المعذر
- بركة
- مروانة
- آريس
- نقاوس
- عين التوتة

و 02 ممثلات تجارية هي سريانة - وكالة 742 مسكن
و 02 فروع تحصيل هي ثنية العابد - راس العيون.



مقاطعات الإستغلال

- - مقاطعة إستغلال كهرباء : 06
- - مقاطعة إستغلال غاز : 06

معطيات استغلال الكهرباء :



	2010	2011	نسبة النمو
• محولات التوزيع العمومي	2 262	2 349	3.8%
• محولات التوزيع الخاصة	1 294	1 361	5.1%
• محولات مختلطة	172	183	6.3%

معطيات إستغلال الغاز

طول شبكة الغاز (كلم)

	2010	2011	نسبة النمو
• الضغط المتوسط	2 273.35	2 407.06	9.77 %



مراكز الغاز

	2010	2011	نسبة النمو
• مركز تخفيض الضغط من العالي إلى المتوسط	53	56	7.68 %
• مركز تخفيض الضغط من المتوسط إلى المنخفض	193	203	5.74 %

متبع التموين : أنبوب الغاز GK1 و GK2 (حاسي الرمل - سكيكدة)

13- المجال الزمني

استغرقت الدراسة الميدانية الفترة الممتدة من 01 سبتمبر إلى غاية 15 سبتمبر 2020، وقد كانت أول زيارة تم التعرف فيها على المؤسسة في 15 أوت لإجراء الدراسة بالإضافة إلى التعرف على عدد العمال وأوقات عملهم ومدى توفير المؤسسة للظروف التي تساعد الباحثة لإجراء الدراسة في أحسن الأحوال كما تم إمدادنا بكافة المعلومات التي تهتم الدراسة من خلال إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية "توري بوزيان" حيث قام بتزويدي بمختلف المعلومات وكذلك قدم لي المساعدة في جمع المعلومات المناسبة التي تساعد في عملية البحث في موضوع الدراسة.

3_ مجتمع الدراسة وعينته:

تمثل العينة تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث والتي سيجري عليها الاختبار أو التحقق. فنتائج الدراسة تتوقف على العينة وكيفية اختيارها بحيث تكون ممثلة للمجتمع الأصلي وقد تم الاعتماد على المسح الاجتماعي شملت كل موظفي المؤسسة من الذين وافقوا على قبول ملء الاستمارة بسبب فيروس كوفيد 19 استثنينا منها العمال (عون أمن / سكريتاريا) الذين ليس لهم علاقة بموضوع الدراسة حيث أن موضوعنا له علاقة بالتردد المهني وبعملية انتقال العاملين في السلم المهني، وكان عدد مفردات البحث 250 تم استرجاع 143 استبيان، وسحب العينة كان مسحياً بالنظر لعدد المفردات ولقد وجدنا صعوبات في عملية تطبيق الاستمارة وكذا القيام بالمقابلة وهذا نظراً للظروف التي تعيشها الجزائر بالخصوص والعالم كذلك نتيجة انتشار هذا الفيروس وامتناع العديد من العاملين على التعامل معنا وعدم استجابتهم لملأ الاستمارة والإجابة عليها .

خصائص العينة

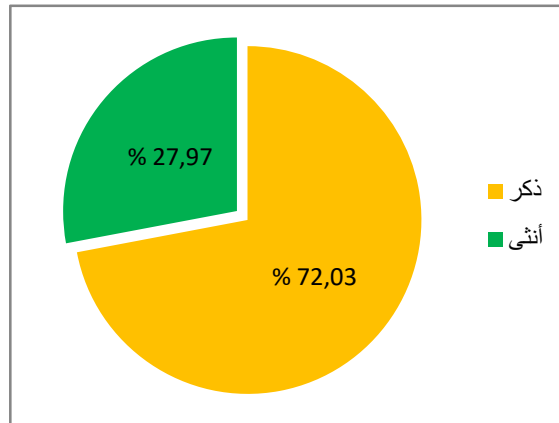
1- الجنس:

جدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة في العمل حسب الجنس

النسبة %	العدد	الفئة
72,03	103	ذكر
27,97	40	أنثى
100	143	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه يتضح لنا أن ما يميز أفراد العينة في العمل حسب الجنس أن نسبة الذكور والمقدرة بـ 72.03% أكبر من نسبة الإناث و المقدرة بـ 27.97% وهذا راجع لطبيعة العمل كونه تقني وخصوصية المؤسسة وطبيعة المسؤوليات في مجال التسيير ما يجعل توجه الذكور أكثر من الإناث إلى العمل.

شكل رقم 01 يوضح توزيع أفراد العينة في العمل حسب الجنس



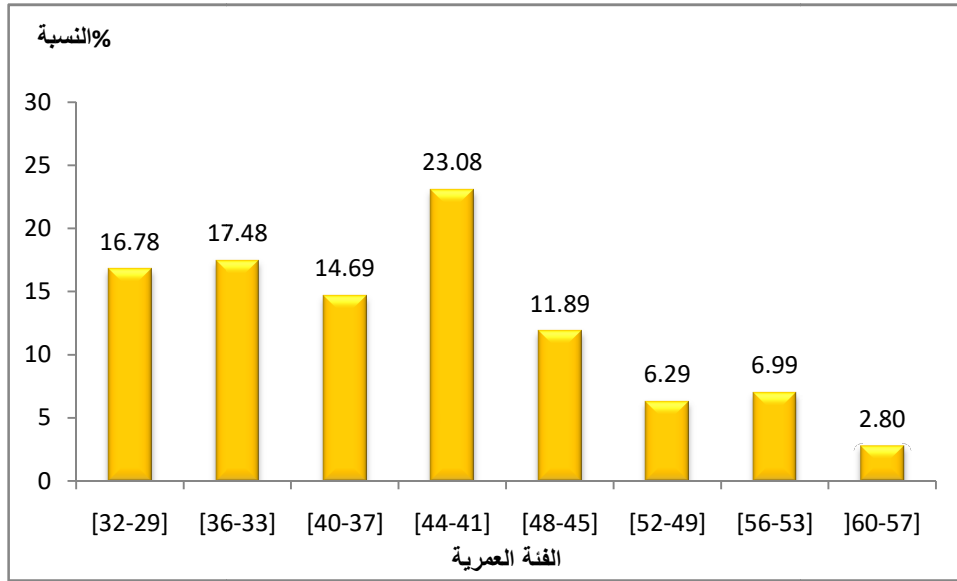
2. توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	الفئة
16,78	24	[32-29]
17,48	25	[36-33]
14,69	21	[40-37]
23,08	33	[44-41]
11,89	17	[48-45]
6,29	9	[52-49]
6,99	10	[56-53]
2,80	4	[60-57]
100	143	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر فئة في عينة البحث تتراوح بين [44-41] بنسبة 23.08% وهذا راجع لخصوصية العمل في المؤسسة والذي يعطي نوعا من الاستقرار والمرجعية في العمل للعمال الجدد لتليها بعد ذلك فئة [36-33] بنسبة 17.48% ثم فئة [32-29] بنسبة 16.78% التي تمثل فئة الشباب والتي تسعى المؤسسة إلى توظيفهم من خلال وعيها لطبيعة العمل والجهد المتطلب من أجل ذلك من خلال توفر جملة المهارات والقدرات لتأتي بعد ذلك فئة [40-37] بنسبة 14.69% تليها في [56-53] بنسبة 6.99% ثم فئة [52-49] بنسبة 6.29% وفي الأخير فئة [60-57] وهذا ما يدل أن المؤسسة تسعى إلى نوع من المزج بين مختلف الخصائص العمرية لمختلف الفئات.

شكل رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



3. الحالة المدنية

الجدول رقم (03) يوضح الحالة المدنية:

النسبة %	التكرار	الحالة المدنية
35,66	51	أعزب
60,14	86	متزوج
3,50	5	مطلق
0,70	1	أرمل
100	143	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية العمال متزوجون وهذا ما تعبر عليه نسبة 60.14% ثم تليها نسبة العازبين

المقدرة بـ 35.66% تليها نسبة المطلقين بـ 3.50% نسبة الأرامل تكون منعدمة حيث قدرت بـ 0.70%

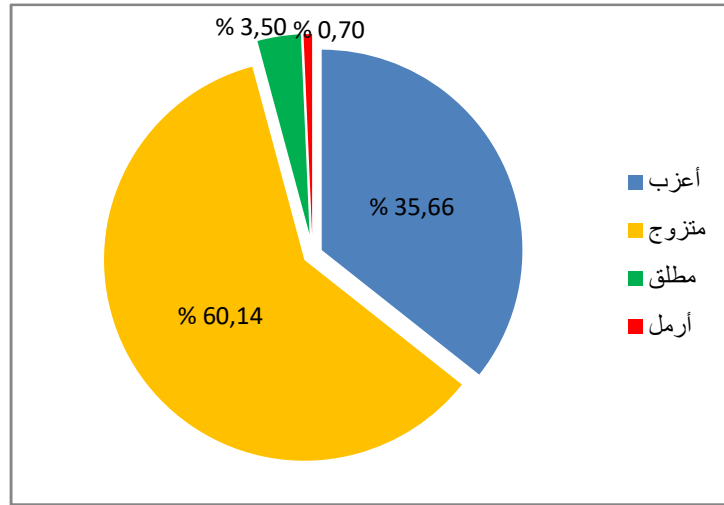
من خلال قراءتنا للأرقام نجد أن وضعية العمل بالنسبة للعاملين تلبية حاجاتهم الأساسية غير أن نسبة العازبين كانت في ثاني مرتبة ولقد توصلنا من خلال القيام بمقابلة استكشافية إلى أن الضغوط التي يعيشونها سواء كانت نفسية أو جسدية تمنعهم من الارتباط.

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	28	19,58
15-10]	35	24,48
115-10]	41	28,67
120-15]	21	14,69
20] فما أكثر]	18	12,59
المجموع	143	100

من الجدول أعلاه يتضح أن فئة [15-10] هي الأعلى بنسبة 28.67% من أفراد العينة لديهم خبرة لا بأس بها حيث تمثل العمال ذوي الخبرة في المؤسسة من حيث الدراية بالمسار المهني ووضعية العاملين، تليها فئة [5-10] وهي الأخرى لبأس بها ما يجعل لها مكانة في المؤسسة من خلال تفعيل العلاقات مع العمال الجدد الآخرين، لتأتي بعد ذلك فئة [20-15] بنسبة 12.59% وفئة [20] فما أكثر] فتمثل النسبة الأعلى من حيث الخبرة وتمثل الأفراد الذين لديهم أكثر مدة خبرة في المؤسسة والذين لهم الدور الكبير في عملية التدريب وتطوير قدرات ومهارات العاملين.

شكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل.



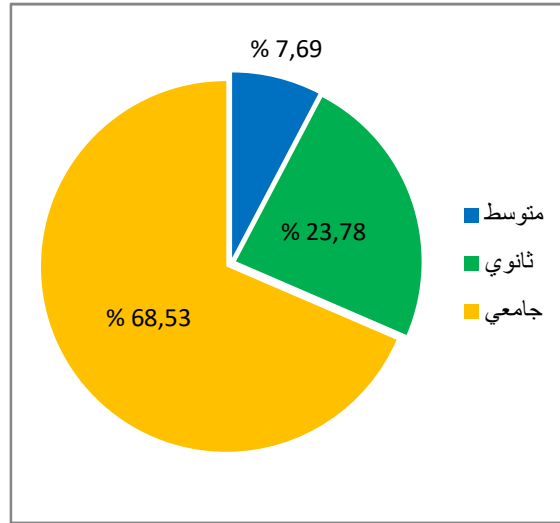
5. المستوى التعليمي:

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
/	/	إبتدائي
7,69	11	متوسط
23,78	34	ثانوي
68,53	98	جامعي
100	143	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن توزيع العمال حسب المستوى التعليمي في المؤسسة أن نسبة 68.53% جامعي، تليها نسبة 23.78% ثانوي لتأتي نسبة 7.69% متوسط وهي نسبة ضئيلة جدا وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتبع سياسة تشجيع القدرات ومنح فرص عمل لفئة الشبابية خريجي الجامعات وكذلك طبيعة العمل أما النسبة الضئيلة فهي تعود للعمال الذين لا يحتاج عملهم إلى كفاءة ومستوى تعليمي عالي.

شكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



6- العمل الممارس قبل الالتحاق قبل الالتحاق بالعمل

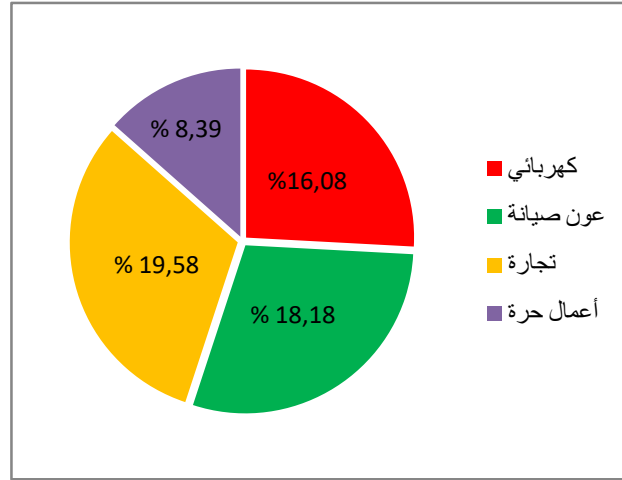
الجدول رقم (06): يمثل العمل الممارس قبل الالتحاق بالعمل

النسبة %	التكرار	الوظائف
16,08	23	كهربائي
18,18	26	عون صيانة
19,58	28	تجارة
8,39	12	أعمال حرة
37,76	54	بطالة
100	143	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة 37.76% مثلت العمال الذين كانوا يعانون من البطالة، تليها نسبة 19.58% تمثل تجارة، لتأتي نسبة 18.18% مثلت عون الصيانة، ومن ثم نسبة 16.08%

كهربائي، لذلك نجد من خلال هاته النسب أن العاملين قبل التحاقهم للعمل زاولوا مهن عديدة وهذا ما يدل على نفسية العاملين وقدرتهم على التحمل والصبر.

الشكل رقم (06): يمثل العمل الممارس قبل الالتحاق بالعمل



7. المستوى المهني

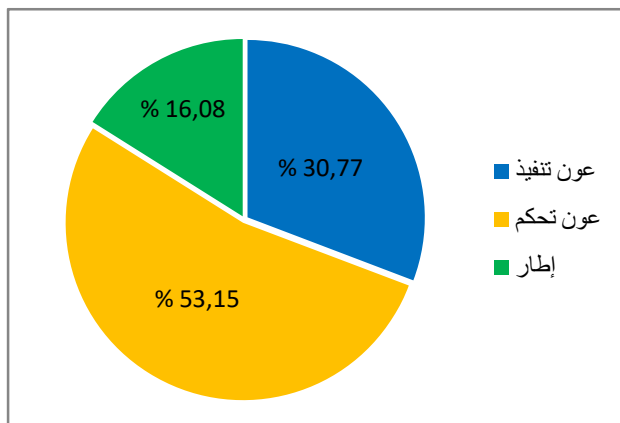
الجدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني

الفئة	التكرار	النسبة %
عون تنفيذ	44	30,77
عون تحكم	76	53,15
إطار	23	16,08
المجموع	143	100

حسب النتائج المتوصل عليها فإن العينة تتكون من 53.15% مثلت أعوان التحكم وهي الفئة الغالبة باعتبار طبيعة العمل والنشاط الممارس الذي يتطلب مؤهلات ومهارات كبيرة وهذا ما تم ملاحظته في ميدان الدراسة وتم التأكد منه من خلال ما تم التوصل إليه، تليها نسبة 30.77% لعون التنفيذ وهذا راجع

لطبيعة عملهم التي تحتاج إلى مؤهلات ومهارات كبيرة، كما مثلت نسبة 16.08% وهي نسبة ضئيلة تمثل الإطارات الذين يكونون طبيعة العمل بين الإدارة والعمال ومهمتهم هي التسيير الحسن للعمل.

الشكل رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني



4- أدوات جمع البيانات:

1. الملاحظة: تعتبر الملاحظة تقنية مباشرة بهدف أخذ معلومات من أجل فهم المواقف السلوكية (أنجرس، 2006، ص 184).

ما جعل الباحثة تستخدمها بغية التحقق من المعلومات التي تم جمعها عن طريق الأدوات الأخرى كالاستبيان بطريقة مباشرة، بالإضافة إلى ملاحظة سلوكيات المبحوثين وعلاقتهم ببعضهم البعض وبالإدارة وظروف العمل... الخ

2. استمارة استبيان: تعد الاستمارة تقنية لجمع المعطيات أو البيانات بغرض التحقق من الفرضيات حيث يطرح الباحث من خلالها مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد ونقارن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات "تعتبر الاستمارة إذن... تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد بطريقة موجهة، ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقًا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية، تنهيكل الاستمارة

إذا على جملة من الأسئلة يتم طرحها على أفراد العينة لتحصل على إجاباتهم عن هذه الأسئلة على بيانات نلجأ إلى معالجتها كميًا بغرض إجراء مقارنات معينة (سبعون،جرادي،2012،ص 155-156).

لذلك استوجب علينا الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال اتباع التسلسل المنطقي والتكامل في طرح الأسئلة.

وبما أنها أهم أداة في بحثنا استلزم كان لزاما علينا قبل البدء في استعمالها توفير بعض الشروط التي تجعل من المبحوثين يجيبون على الأسئلة بكل صراحة ونزاهة وهم مطمئنون غير متخوفين.

ولقد بدأت هذه العملية بالتعرف على ميدان الدراسة والاحتكاك بهم، بهدف معرفة طبيعة أعمالهم ومشاكلهم داخل المؤسسة، وكذا ظروف عملهم وإطلاعهم على هدف وجودنا والغرض من هذه الدراسة.

بعد انتهائنا من صياغة الأسئلة قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من مختلف الجامعات، لتأكد من سلامة صياغة الأسئلة وتغطيتها لجميع جوانب البحث، بغية تجنب وإزالة الشك من نفوس بعض المبحوثين، ولقد طلبنا من بعض العاملين الذين هم محل ثقة مساعدتنا في شرح هدف دراساتنا للعامل الآخرين، وعندما تأكدنا من اطمئنان العاملين، لجاناً إلى تجريب الاستمارة التي أعدت بناءً على أهداف البحث مع مجموعة من العاملين، وهذا بغرض الوقوف على مدى فهم واستيعاب المبحوثين لأسئلة الاستمارة، وكذا إمكانية تعديل استمارة سواء بإضافة أسئلة أو بإلغاء أسئلة التي لا تصلنا إلى الغرض المنشود.

ومن خلال هذه الإجراءات العملية مكنتنا من الاقتراب من الواقع السوسيو مهني للمبحوثين، حيث تم توزيع الاستمارة وملأها من طرفهم حيث شملت الاستمارة أسئلة مباشرة موجهة للمبحوثين بحالتهم الاجتماعية وآرائهم ومواقفهم من خلال أفراد العينة والمحور الثاني يتعلق بأسئلة حول تسيير المسار المهني ودوره في تنمية المورد البشري وتفعيل العدالة التنظيمية أما المحور الثاني فجاءت أسئلته حول الوضعية المهنية ودورها في تفعيل العدالة التنظيمية والمحور الرابع حول تقييم المكانة الاجتماعية ودورها في تعزيز قيم العدالة الاجتماعية .

3. المقابلة : تعتبر " تقنية تقصي، نشأت المقابلة من ضرورة إقامة علاقة متساوية بما فيه الكفاية بين الباحث والمبحوث... فالمقابلة التي تغير العلاقات بين المستجوب والمستجوب تغير طبيعة المعلومة المقدمة، فمن معلومة تمثل إجابة عفوية عن سؤال مباشر يطرحه الباحث انتقلنا إلى إجابة خطاب نتحصل عليها عن طريق تدخل غير مباشر من طرف الباحث" (سبعون،جرادي،2012،ص174).

لذلك استعملنا هذه التقنية من أجل مقابلة المبحوثين حيث اعتمدنا في بدايته الأولى على المقابلة الحرة، وهذا النوع من المقابلة يكون الفرد أكثر حرية في التعبير عن مشاعره ودوافعه وسلوكه، بدون توجيه معين من الباحث فدور الباحث هنا قاصر على توجيه بعض الأسئلة المنفرقة للفرد بدون تحديد اتجاه معين أثناء إجابته، ويقوم الباحث أثناء المقابلة بتشجيع الفرد على سرد ما يعن له، ويتطلب هذا خلق جو من الثقة والطمأنينة حتى يشعر الفرد بالحرية المطلقة أثناء المقابلة (سيد أحمد،1993، ص 305).

كما استغلنا من خلال لقاءاتنا الأولى مع مسؤول تسيير الموارد البشرية، إطلاعه من الغرض من تواجدها بالمؤسسة، والهدف من دراستنا، فقد استعملت هاته الأداة عند استعمالنا

للاستمرار في مراحلها التجريبية، إذ استعنا بالمقابلة الحرة قصد تقريب وجهات النظر لكلا الطرفين، من أجل الوصول إلى معلومات أكثر دقة من أجل تصميم استمارة البحث على ضوء متغيراتها ومؤشراتها الأساسية.

4. الوثائق والسجلات:

عند إدراكنا لموضوع البحث سيؤدي بناءا لاحقا إلى جمع معطيات من الوثائق والسجلات ما يسمح لنا بتكوين فكرة دقيقة حول الموضوع وتحديد أبعاده بدقة بهدف تحديد مشكلة البحث تحديدا دقيقا ونذكر البعض منها:

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- مصالح المديرية.
- مقاطعات الاستغلال.
- معطيات استغلال الكهرباء.

5. أساليب التحليل:

5-1 التحليل الكمي: ويتمثل في النسب المئوية والتكرارات.

5-2 التحليل الكيفي: يتمثل في تحويل النتائج من الكم إلى الكيف وذلك عن طريق تحليل

الجدول وتفصيلها وتحليل بياناتها سوسيوولوجيا، وبالتالي استنتاج الأرقام الموجودة من أجل الوصول إلى الاستنتاجات.

خلاصة

من خلال ما سبق نجد أن عدد أفراد عينة البحث هو 143 مفردة مقسمة على ثلاث مستويات مهنية وهم إطارات أعوان تحكم وأعوان تنفيذ تميزت بوجود أعلى نسبة ألا وهي لفئة الشباب وهذا يعود لخروج العاملين للتقاعد في سن مبكرة نظرا لزيادة الراتب في سن التقاعد في سن مبكرة نظرا لزيادة الراتب في سن التقاعد ما خلق فرص عمل أفضل لفئة الشباب خاصة خصوصا أنهم يتميزون بوجود خبرة لا بأس بها ما جعل أعلى نسبة للعاملين هم الجامعيين وهذا يعود لطبيعة النشاط الممارس في المؤسسة بالإضافة إلى طغيان فئة الذكور عن الإناث كون توجه الذكور عن الإناث كون توجه الذكور إلى النشاط التقني كان أكثر.

الفصل السادس:

عرض البيانات الميدانية ومناقشة

وتفسير النتائج

الفصل السادس: عرض البيانات الميدانية ومناقشة وتفسير النتائج

تمهيد

1 عرض وتحليل المعطيات

2 مناقشة نتائج الدراسة

3 الاستنتاج العام للدراسة

4 إقتراحات الدراسة

خاتمة

تمهيد:

بعد الانتهاء من عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة تأتي منا في هذا في الفصل لتأكد من صحة الفرضيات أو نفيها من خلال ربطها بالدراسة الميدانية ومناقشتها على ضوء الدراسات السابقة و المقاربات النظرية.

1- تحليل ومناقشة البيانات الخاصة بتسيير المسار المهني ودوره في تنمية المورد البشري وتفعيل

العدالة التنظيمية

المحور الأول: تسيير المسار المهني ودوره في تنمية المورد البشري وتفعيل العدالة التنظيمية

بناء على ما تم عرضه سابقا سنحاول مناقشة البيانات الخاصة بتسيير المسار المهني ودوره في

تنمية المورد البشري و تفعيل العدالة التنظيمية.

الجدول رقم (08): يوضح نوع العمل الذي يربط العامل بالمؤسسة

نوع العمل	التكرار	النسبة %
دائم	143	100
مؤقت	0	0
المجموع	143	100

من خلال الجدول أعلاه أن نسبة العاملين الذين كان التحاقهم بالمؤسسة هو دائم وهذا بنسبة 100% وهذا يدل على طبيعة العمل بالمؤسسة والذي يسعى ظاهريا إلى تكوين العاملين وجعلهم يتمتعون بخبرة ما يجعل مردوديتهم في العمل في تزايد مستمر وبالرجوع إلى سياسة التوظيف نجد أن المؤسسة تسعى إلى تحديد احتياجات القوى العاملة وذلك بالرجوع إلى مخططات التدفق واتجاهاتها والاستعانة بالبيانات التي توضح عملية انتقاء العاملين في السلم المهني وهذا ما يبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال استقطابها وتعيينها للعاملين أو ما يسمى (بالمورد البشري) ونجد أنه تتوافق النتائج مع الإطار النظري في نقطة أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز باتت تسعى إلى تحديد احتياجاتها وبأقل التكاليف الممكنة من خلال محاولتها إلى جذب المتقدمين للعمل من خلال وصف الوظيفة وتحديد سوق العمل في ضوء القدرات والمهارات المطلوبة من خلال توفير المواءمة مع خصائص الوظيفة ومؤهلات من سيشغلها .

الجدول رقم (09): يبين كيفية الالتحاق بالعمل

النسبة %	التكرار	كيفية الالتحاق بالعمل
100	143	امتحان
0	0	استدعاء بعد التقاعد
100	143	المجموع

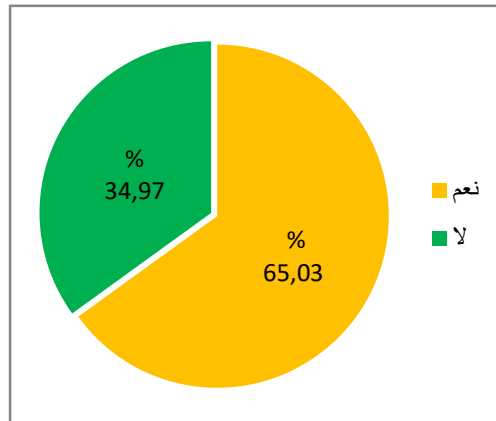
بينت نتائج الدراسة أن نسبة الملتحقين بالمؤسسة عن طريق امتحان والمقدرة بـ 100% وهذا يعود إلى سياسة المؤسسة والتي لا تعتمد على سياسة التوظيف المباشر، بل تعتمد على الامتحانات وهذا من أجل مصداقيتها عن طريق وضع إعلانات حول الوظائف الشاغرة من خلال وصفها وتحديد مسؤوليتها والمهام التي تخص الوظيفة الشاغرة بتحديد مهاراتها والقدرات والمؤهلات المطلوبة ونجدها أنها في عملية التوظيف تعتمد على مجموعة من الشروط كالشهادة الأقدمية، التكوين المتخصص، معارف خاصة في ميدان التنظيم وتسيير العمل، وعليه نجد أن عقلنة الإعلان ومتطلباته يأتي بالدرجة الأولى من خلال تصميم عملية التوظيف، حتى يكون الاختيار سليماً، حسب متطلبات المنصب من جهة، ومن جهة أخرى متطلبات المؤسسة.

الجدول رقم (10): الذي يمثل تحصل العامل على تكوين يتماشى مع طبيعة منصبه

النسبة %	التكرار	تكوين
65,03	93	نعم
34,97	50	لا
100	143	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 65.03 % مثلت الذين يرون أن التكوين يتماشى مع طبيعة عملهم وهذا يعود إلى سياسة المؤسسة من خلال توفير برنامج التكوين خصوصا للمناصب التي تستوجب ذلك من أجل تحقيق السلامة المهنية ، أما نسبة 34.97 % فقد مثلت العاملين الذين يرون أن المؤسسة لا تراعي منصبهم من خلال برمجة تكوين يتلائم مع عبء العمل الموكل لهم وأنها لم تسعى إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي بل زاد التوتر في المؤسسة وعدم شعورهم بالأمان الوظيفي وزيادة الضغوط المهنية بينهم وشعورهم بالإحباط نتيجة عدم إلمامهم بمهامهم وأبعاد العمل ما انجر على ذلك عدم إحساسهم بالأمن والأهمية.

الشكل رقم (10): الذي يمثل تحصل العامل على تكوين يتماشى مع طبيعة منصبه

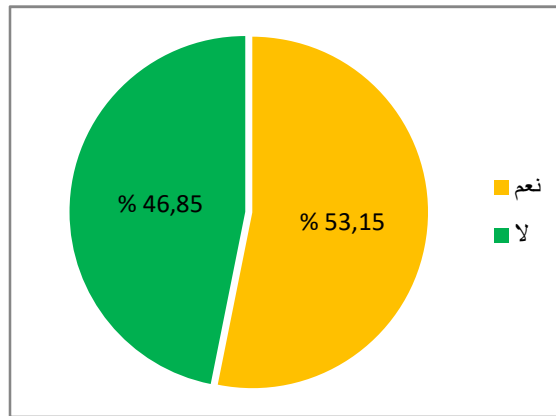


الجدول رقم (11): يمثل زيادة العطاء في العمل

النسبة %	التكرار	العطاء في العمل
53,15	76	نعم
46,85	67	لا
100	143	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 53.15 % قد مثلت العاملين الذين زاد عطائهم حيث أنهم يرون بأن لديهم حسا بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العمل ويراعون بذلك القوانين في المؤسسة، أما نسبة 46.85 % فيرون أن عطائهم منخفض بسبب الضغوط في العمل والظروف الاجتماعية وزيادة التوتر والإحساس بالفشل في أداء المهمة نتيجة القرارات التي يتخذها المدير والذي يعبر عن سياسة الإدارة العليا وتحمل مسؤولية الآخرين في أداء مهامهم وكذلك التوتر الناتج عن الخلافات والاحتكاكات فيما بينهم والذي يؤثر على الصحة النفسية والبدنية حيث تجدهم يشعرون بالاكئاب ويصاحبهم بذلك سلوك سلبي وغير سوي وكذلك تتأثر الصحة العامة للشخص وهذا ما يتوافق مع الدراسات النظرية حيث أكدت أن السبب الرئيسي للاكتئاب هو التعرض الدائم للضغط ما يسبب أداء منخفض .

الشكل رقم (11): يمثل زيادة العطاء في العمل

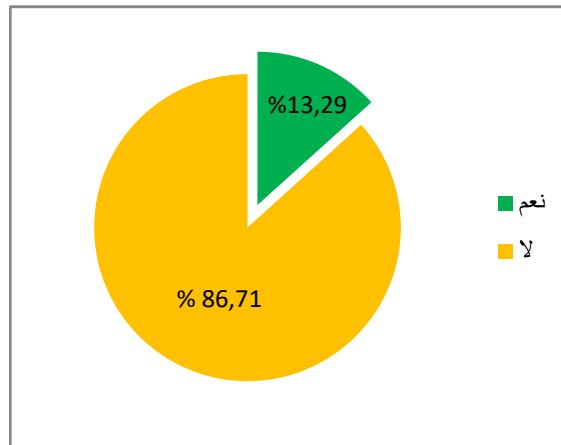


الجدول رقم (12): يتعلق عند اتخاذ المدير قرارا متعلقا بالوظيفة يبدي اهتماما

النسبة %	التكرار	اهتمام المدير بمصلحة الموظف
13,29	19	نعم
86,71	124	لا
100	143	المجموع

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة 13.29% قد مثلت العاملين الذين يرون أن المدير يبدي اهتماما بمصلحة الموظف من خلال القرارات التي يصدرها ويرون أن هناك تفاعل سليم بين الإدارة وأقسامها المختلفة ويرون أن المدير يتمتع بمجموعة من الخصائص والصفات التي تجعله يساهم في دافعيتهم لإنجاز العمل والمهام المنوطة لهم وتحدد استعدادهم للتفاعل فيما بينهم وهذا ما يتوافق مع دراسة النظرية في أن العلاقات خصوصا بين المدير والعاملين خاصة كبار السن يكونون أكثر ميلا إلى التفاعل مع الآخرين ونجد أنه يوجد ولاء كبير م للمؤسسة، أما نسبة 86.71% فقد مثلت من يرون أن المدير لا يهتم بمصلحة الموظف عند اتخاذه للقرارات وهذا ما يدل على سيطرة الإدارة حيث تخلق جو بما يتوافق ويتمشى مع مصالحها وأهدافها ما خلق نوعا من التوتر وعدم الثقة والرضا الوظيفي والانصياع للأوامر وارتفاع مستوى الضغط لديهم وضعف التماسك بينهم وإنقاص درجة التجانس بين العاملين عن طريق التعيين والنقل.

الشكل رقم (12): يتعلق عند اتخاذ المدير قرارا متعلقا بالوظيفة يبدي اهتماما

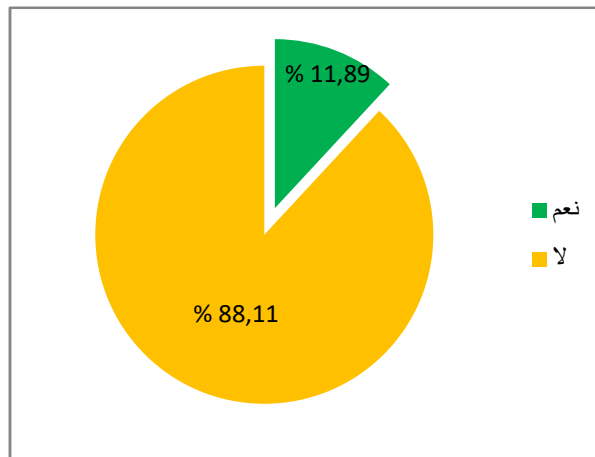


الجدول رقم (13): حول تحقيق المؤسسة المساواة في التعامل بين الجميع

تحقيق المساواة في العمل	التكرار	النسبة %
نعم	17	11,89
لا	126	88,11
المجموع	143	100

وقد توصلت نتائج الدراسة على أن نسبة 88.11% مثلت العمال الذين لا يرون أن المؤسسة تحقق مبدأ المساواة في التعامل في العمل وهذا نظرا لصعوبة قنوات الاتصال بين الإدارة والعمالين ما يجعل وجود صعوبة في تحقيق هذا المبدأ خصوصا أن الطريقة التي يعمل بها المدير من خلال توزيع الأدوار والأنشطة والمهام التفصيلية ومتابعته للمعلومات والبيانات ليست مفعلة بطريقة إيجابية تسمح له بالتنسيق بين العاملين والوحدات ما يجعلها تخفض من فاعلية الاتصال ، أما نسبة 11.89% تمثل نسبة العاملين الذين يرون أن المؤسسة تسعى لتحقيق مبدأ المساواة في التعامل مع الجميع وهذا راجع إلى ثقافة الدور بين العاملين باعتبارها ثقافة قوية تؤدي إلى الالتزام والاستقرار وهي نابعة من المجتمع المحيط أو البيئة المحيطة التي هي نتاج عن تنشئة اجتماعية معينة.

الشكل رقم (13): حول تحقيق المؤسسة المساواة في التعامل بين الجميع

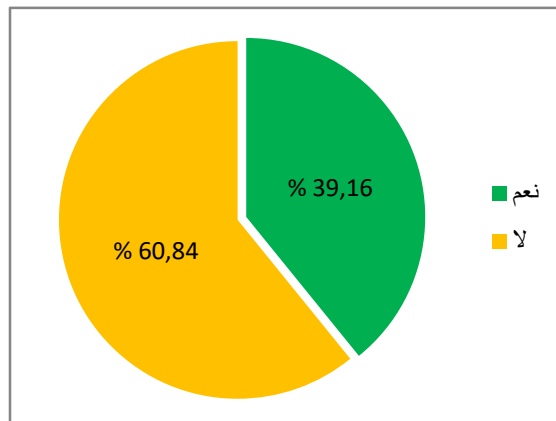


الجدول رقم (14): حول عمل الإدارة بنظام الأقدمية في الترقية

النسبة %	التكرار	الأقدمية في الترقية
39,16	56	نعم
60,84	87	لا
100	143	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 39.16% قد مثلت العاملين الذين يرون أن الإدارة تعمل بنظام الأقدمية في الترقية نظرا لمدة العمل التي قضاها بالمؤسسة والتي تسمح له بالترقية، أما نسبة 60.84% يرون أن الإدارة لا تعمل بنظام الأقدمية في الترقية بل تعتمد على العلاقات الشخصية والمحابة وعلاقات القربى والتأثر بالملاح الشخصية والاعتبارات الاجتماعية ويرون أن الإدارة تعمل على ترقية غير الأكفاء بدون مبرر رغم أن أغلبهم قد مر وقت طويل على عملهم في هاته المؤسسة ولم تسمح لهم الفرصة في عملية النقل ما أدى إلى عدم تحصلهم إلى زيادة في التعويضات والمنافع والخدمات ويرون أن المسؤوليات الموكلة لهم لا تتماشى مع المؤهلات التي يتمتعون بها وهذا ما أدى إلى ضعف الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لديهم وعدم شعورهم بالعدالة تجاه القرارات وإجراءات الترقية ونقص التحفيز على الاستمرار في العمل والسعي للتعلم وتحسين المهارات والقدرات باستمرار.

الشكل رقم (14): حول عمل الإدارة بنظام الأقدمية في الترقية

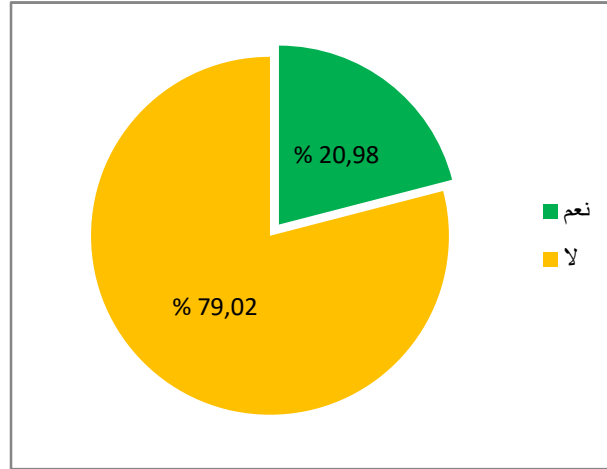


الجدول (15): حول شرح المدير لنتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على الوظيفة

شرح النتائج المترتبة عن القرارات	التكرارات	النسبة %
نعم	30	20,98
لا	113	79,02
المجموع	143	100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 20.98% قد مثلت العمال الذين يرون أن المدير يقوم بشرح النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على الوظيفة حيث يرون بأن هذا السلوك يساهم في نجاح وفعالية المؤسسة، أما نسبة 79.02% فقد مثلت العاملين الذين لا يرون أن المدير يقوم بشرح النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على الوظيفة وهذا يدل على أن الاتصال بينهم ضعيف وعدم توصله إلى الحكم الصحيح، موثوق ومفيد وأصبح المدير حسب قولهم ليس لديه أي حافز لإعطاء تغذية راجعة ودقيقة ومفيدة تساهم في رفع دافعيتهم تجاه العمل وعدم توفر معلومات كافية بمتطلبات العمل وهذا ما ينعكس على عملية التقييم والتقرير الصادق حول الأداء، وهذا ما أكدته الدراسات النظرية أنه بإشراك العامل في عملية اتخاذ القرارات يزيد من فعالية، وتماسك فريق العمل، ووجود اتصالات مفتوحة ورضا الفريق، إلا أنهم يرون أن هناك تقديرات متحيزة لدوافعهم ويمكن أن تكون غير صحيحة إذا كان تفاعلهم غير محدود وهذا ما يؤثر على (علاوات، زيادات ترقيات) وهذا ما جعلهم يشعرون بعدم الارتياح وأثر على تقديرهم لقيمة العمل في المؤسسة.

الشكل (15): حول شرح المدير لنتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على الوظيفة



الجدول (16): حول رضا العامل حول سياسة العمل

النسبة %	التكرار	الرضا حول سياسة المؤسسة العمل
18,88	27	نعم
81,12	116	لا
100	143	المجموع

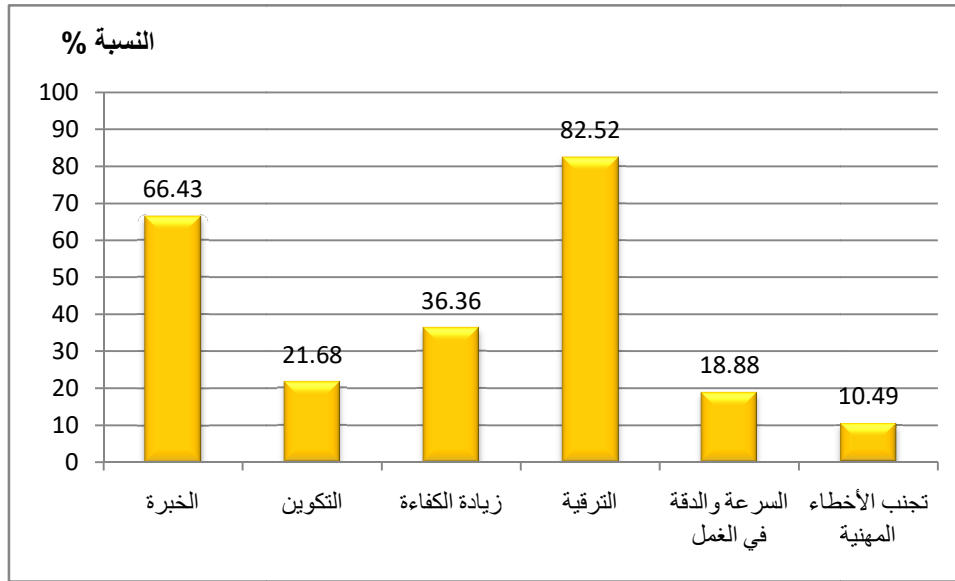
من الجدول أعلاه نجد أن نسبة 81.12 % تمثل نسبة العاملين الذين ليسوا راضين حول سياسة العمل من خلال أنهم يرون سياسة تقوم بتحطيم العامل بدنيا و جسديا، كثرة العمل وقلة الامكانيات كذلك لا توجد سياسة لذلك لا يعيرون اهتمام للرضا الوظيفي بالإضافة إلى أنهم يرون أنه يجب اعادة هيكلة كل القطاعات واخذ بنظرية الرجل المناسب في المكان المناسب ، كذلك وجود سياسة المحاباة لا يهمهم شيء ولا يهتمون لمشاكل العامل ومعاناتهم وذلك بعدم الاكتراث والإهمال من طرفهم ويرون كذلك ضعف رد فعل العمال و النقابة، أما نسبة 18.88% الذين هم راضون لسياسة المتبعة من طرف المؤسسة ونجد هاته الفئة تمثل أغلبية الإطارات حسب تفريننا للاستبيان ومن خلال المقابلة غير المقننة.

الجدول (17): ما الفائدة من تحسين المهارات و القدرات

النسبة %	التكرار	ما يفيد في تحسين المهارات
66,43	95	الخبرة
21,68	31	التكوين
36,36	52	زيادة الكفاءة
82,52	118	الترقية
18,88	27	السرعة والدقة في العمل
10,49	15	تجنب الأخطاء المهنية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة وقد قدرت بـ 82.52% أجابوا بأن تحسين المهارات يفيد زيادة الترقية تليها نسبة 66.43% التي تمثل الخبرة ثم جاءت بعد ذلك نسبة 36.36 وهي زيادة الكفاءة ومن ثم نسبة 21.68% التكوين بعد ذلك جاءت نسبة 18.88 السرعة والدقة في العمل، لتأتي في الأخير نسبة 10.49 وهي تجنب الأخطاء المهنية وهذا ما يدل على وعي العاملين وسعيهم إلى تنمية قدراتهم ومهاراتهم والسعي إلى تنمية المعرفة لديهم وتطوير المعلومات وتنمية الاتجاهات والدافعية لديهم وهذا ما بين درجة المسؤولية لديهم والفعالية في الأداء وتحملهم لعبء العمل وتحديد احتياجات العمل ومساهماتهم في برامج العمل وتلبية متطلباتهم وهذا ما يبين تصورات العاملين والواقع الفعلي للمؤسسة حيث إجاباتهم تعبر على آراء العاملين والتعايش الاجتماعي في إطار العمل الذي يعكس وجهة نظرهم والتشكيلة العمالية التي فرضت مجموعة من القيم في تقديرهم لتطوير المهارات وهذا ما يعكس لنا الموروث الثقافي الذي يمثل القاعدة في تفسير تصورات العاملين ومن هذا المنطلق نرى أن التراكمية التاريخية قد أثرت على ثقافة العاملين وفرضت قيم ثقافة عصرية صناعية تبدي الرغبة في التطوير .

الشكل (17): ما الفائدة من تحسين المهارات و القدرات

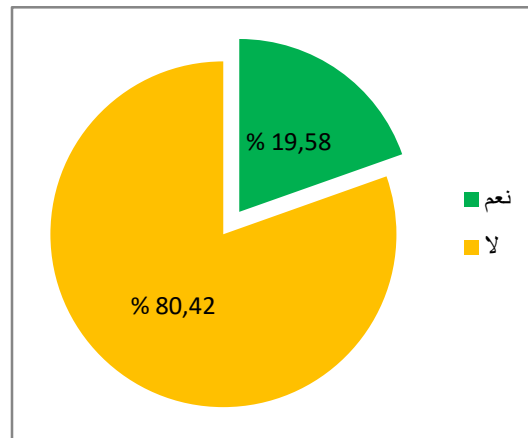


الجدول (18): المؤسسة توفر الظروف المناسبة من أجل الإنجاز الفعلي

توفر الظروف الملائمة للعمل	التكرار	النسبة %
نعم	28	19,58
لا	115	80,42
المجموع	143	100

إن النتائج المتوصل إليها في الجدول أعلاه بينت أن نسبة 80.42% من أفراد عينة البحث يرون أن المؤسسة لا توفر ظروف مناسبة من أجل الإنجاز الفعلي للمهام من خلال ظروف العمل والبيئة المحيطة خاصة نقص في توفير الإدارة للتهوية وغير ذلك من الظروف المناسبة خصوصا أن مؤسسة سونلغاز تعتبر مؤسسة تجارية إلا أنها تمارس نوعا من الضغط وعدم وجود إدارة معلومات الذي يؤدي إلى قصور وعجز في جمع المعلومات من أجل تنسيقها وتصنيفها وتوزيعها حيث يسهم ذلك في الحد من رفع الكفاءة وعدم تزويد المؤسسة بالمعلومات التي تؤدي إلى الاستقرار التنظيمي والجيد والذي من دونه إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية مابين العاملين ومن ثم أدى ذلك عدم توفير الظروف الملائمة وذلك لعدم سعي المؤسسة إلى فهم ظروف العاملين وإنما غايتها الأساسية تحقيق الأرباح وبأقل التكاليف وهذا ما تتوافق معه دراستنا مع نظرية الإدارة العلمية ويثبت أن الإدارة الجزائرية لا زالت تعتمد على هذا المبدأ في عملية تسييرها للمؤسسة وهذا ما أدى إلى عدم رضا عاملها حول وضعيتهم في العمل، ونسبة 19.58% يرون أنها توفر الظروف المناسبة في العمل وهذا يعود إلى طبيعة منصبهم .

الشكل (18): المؤسسة توفر الظروف المناسبة من أجل الانجاز الفعلي

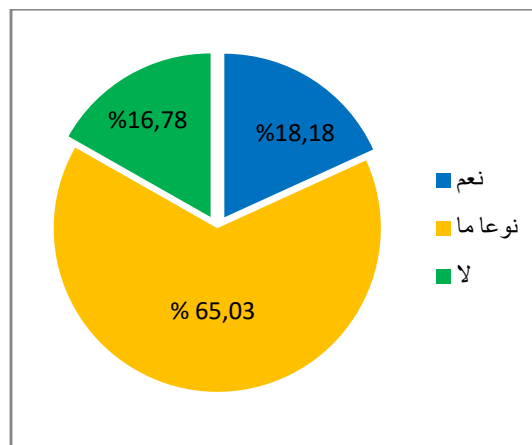


جدول رقم (19): حول الارتياح في العمل

الارتياح في العمل	التكرار	النسبة %
نعم	26	18,18
نوعا ما	93	65,03
لا	24	16,78
المجموع	143	100

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية العاملين ليسوا مرتاحين في العمل وهذا بنسبة 65.03% تليها نسبة 18.18% الذين يرون أنه يسود العمل جو من الراحة بينما عبرت نسبة 16.78% عن استيائهم و عدم الارتياح في العمل وفي العموم نجد أن أغلبية العاملين غير مرتاحين في العمل وهذا يعود إلى طبيعة البيئة الداخلية وثقافة المؤسسة والهيكل التنظيمي وظروف العمل وحسب رأيهم فإن سياسة المؤسسة لا توفر الوسائل اللازمة لتحديد مجالات التوظيف الذي يعتبر شيء مهم وأساسي من أجل تحقيق أهدافه ومن ثم أهداف المؤسسة كما أنهم يرون أنه لا يوجد تعظيم للقيمة التي يضيفها كل عمل وكل عامل في وظيفته وغياب الآليات التي من شأنها حل المشكلات والنزاعات .

شكل رقم (19): حول الارتياح في العمل

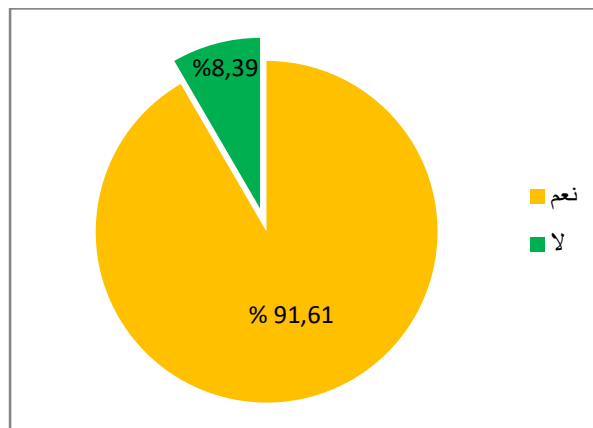


جدول رقم (20) حول مراعاة قيم الوقت في العمل عند الانجاز

مراعاة قيم الوقت عند الانجاز	التكرار	النسبة %
نعم	131	91,61
لا	12	8,39
المجموع	143	100

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 91.61 % مثلت العاملين الذين يراعون قيمة الوقت ويحترمونه خصوصا أن هذا القطاع يلعب دورا أساسيا ومهما في حياة الأفراد وبينت النتائج أن الموظفين يسعون إلى تحقيق راحة الزابون وعدم تعطيل مصالح الآخرين وأنه يثمنون الوقت ويرون أن الانضباط في العمل شيء أساسي ومهم وأن تأجيل العمل ليس في صالحهم بل سيزيد من الضغوطات والصراعات والمشاكل وهذا ما يكسبهم خبرة ويجعل أدائهم في تطور دائم ومستمر ونجد من خلال إجاباتهم أنهم يتمتعون بثقافة الدور والتي تكون كواجهة للعديد من السلوكيات إذ يعتبرون كمثال للعاملين الناجحين والذي يعتبر أحد العوامل المهمة لفاعلية الاتصال ، أما نسبة 8.39% فقد عبرت على عدم مراعاة العاملين للوقت في إنجاز العمل ونجد أن هؤلاء الموظفين يعانون من عدم الاستقرار ولا يهتمهم العمل كفريق من أجل تحقيق الإنجاز الكفؤ ونجد كذلك أنهم يعانون أيضا من مجموعة من المشكلات النفسية والاجتماعية والتي هي تراكمية بدءا من التنشئة الاجتماعية والتي أثرت سلبا على حياتهم العملية وسلوكياتهم بصفة عامة ويرون أن ظروف العمل هي التي تجعل منهم لا يحترمون الوقت كون المؤسسة دائما هنالك ساعات إضافية دون تعويض تؤدي إلى عدم مراعاة الوقت.

شكل رقم (20) حول مراعاة قيم الوقت في العمل عند الانجاز

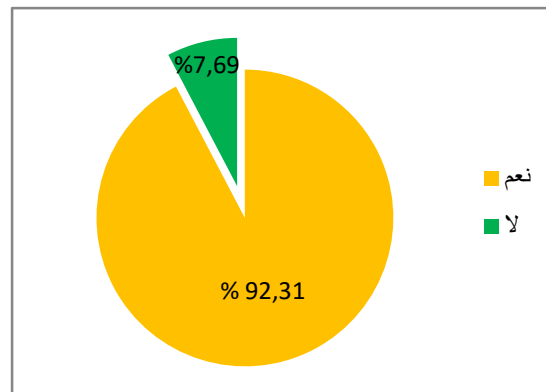


جدول رقم (21): اللوائح والقوانين تزيد من فعالية احترام العامل لمواقيت العمل

النسبة %	التكرار	اللوائح والقوانين تزيد من فعالية احترام مولقيت العمل
92,31	132	نعم
7,69	11	لا
100	143	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 92.31 % قد مثلت العاملين الذين يرون أن اللوائح والقوانين تزيد من فعالية احترام مواقيت العمل باعتبار مؤشرات "النظام الداخلي و العقوبات و المحاسبة عند التأخر والخروج من العمل كذلك الانضباط في العمل" و تدل على أن هذه القيم تدل على اتجاهات العاملين والتي تؤثر على أحكامهم في مختلف المواقف والأحداث والتي تؤثر في تحديد سلوكهم وهذا ما يعبر على تمسكهم في احترام اللوائح والقوانين التي تجعلهم يلتزمون بمضامينها ومع مرور الوقت تنمو وتتطور وتصبح تعبيراً على معيار الالتزام لدى العامل لاحترامه لمواقيت العمل ، أما الذين أجابوا ب لا فقد قدرت النسبة ب7.69 % حيث أنهم طبيعة العمل لا تتطلب ذلك، بالإضافة إلى تمتعهم بالضمير المهني الذي لا يحتاج إلى سن قوانين من أجل احترام الوقت وهذا يعود إلى التنشئة الاجتماعية وتلاقح الثقافة الأم مع الثقافة الفرعية ويكون هذا السلوك كنتاج لذلك.

شكل رقم (21): اللوائح والقوانين تزيد من فعالية احترام العامل لمواقيت العمل

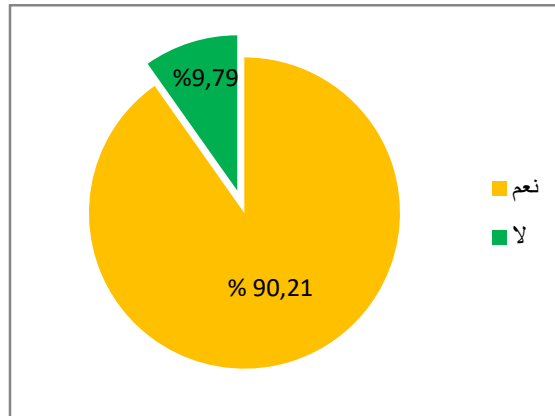


جدول رقم (22): حول احترام مواقيت الدخول والخروج من العمل

النسبة %	التكرار	احترام مواقيت الدخول والخروج من العمل
90,21	129	نعم
9,79	14	لا
100	143	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 90.21 % قد مثلت العاملين الذين يحترمون مواقيت الدخول والخروج ونجد أن لهم اهتماما كبيرا في إدارة الوقت وتسييره وهذا ما يفسر لنا سلوك العاملين في ظل البيئة الداخلية للمؤسسة حيث يعبر ذلك على جهودهم وقدراتهم وإمكانياتهم فباحترامهم للوقت يصبح هذا الأسلوب كأسلوب للرقابة ويعبر على حركيتهم في العمل ونجد أن الأصول الاجتماعية تكمن في تأثيرها على ممارسات وسلوك العامل في موقع عمله وهذا ما يبرز لنا الهوية في العمل، بينما عبرت نسبة 9.79 % عن عدم احترامهم لقيمة الوقت وهذا يعود إلى الذهنية والتراكمية التي فرضت هذا السلوك وقيم التي يتمتع بها العامل فهنا تبرز سلوكياته التي هي انعكاس لثقافة معينة وبيئة اجتماعية معينة فهاته الفئة ترى أن المستوى الإداري في المؤسسة يتمتع بالتطبيق التعسفي للسلطة ومن ثم عدم احترام الوقت الذي يعبر على مساوئ التسيير في المؤسسة.

شكل رقم (22): حول احترام مواقيت الدخول والخروج من العمل

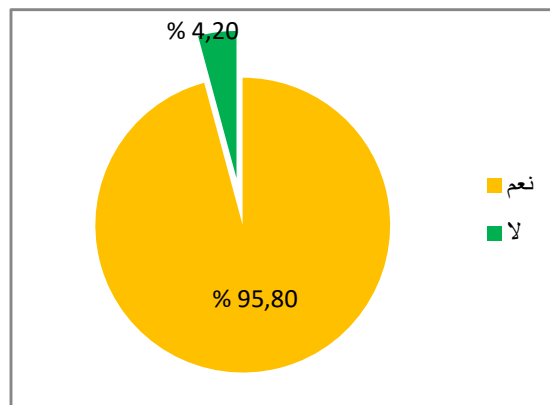


جدول رقم (23): حول التضايق من الانضباط في العمل

التضايق من الانضباط في الوقت	التكرار	النسبة %
نعم	137	95,80
لا	6	4,20
المجموع	143	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العاملين يتضايقون من الانضباط في الوقت وهذا بنسبة 95.8 % وهذا ما يعبر لنا أن أغلبية العاملين لا يشعرون بالارتياح عند الانضباط في الوقت فهم يرون أن مردوديتهم تكون مرتفعة عندما لا يرتبط العمل بالزمن أي أنهم يعملون بكل أريحية فهم بذلك لا يستطيعون العمل تحت ضغط الوقت وهذا من اكتساب مهارات وقدرات ومؤهلات تؤهلهم بالحركية وإشباع الرغبات والرضا والتنوع والابتعاد عن الروتين وحرية العمل وقلة البرمجة والإجهاد النفسي والجسماني وهنا تصبح بيئة العمل مرنة وتسمح بحركية العاملين وانتقالهم بينما نسبة 4.20 % لا يتضايقون من الانضباط في العمل وهذا راجع لطبيعة أعمالهم التي تتصف بالاستمرارية والروتينية.

شكل رقم (23): حول التضايق من الانضباط في العمل



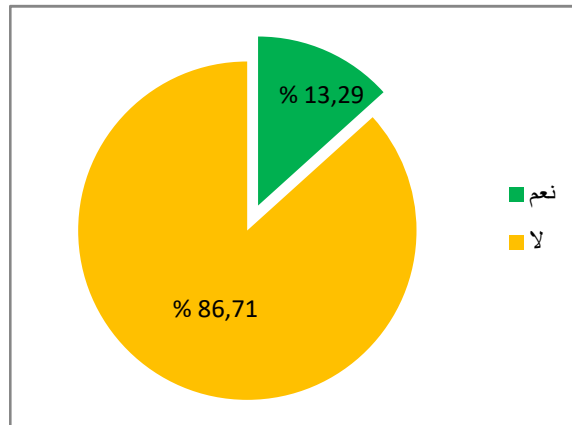
المحور الثاني: الوضعية المهنية ودورها في تفعيل العدالة التنظيمية

جدول رقم (24): تسعى الإدارة إلى التحفيز على الأداء الجيد

النسبة %	التكرار	تسعى الإدارة إلى التحفيز على الأداء الجيد
13,29	19	نعم
86,71	124	لا
100	143	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة والتي تمثلت في 86.71% لا ترى أن الإدارة تسعى إلى التحفيز الجيد حيث تبين لنا أن أغلبية العاملين يتصفون بالسلوك المحبط والجمود والتكرار في العمل دون التنوع حيث تتعدم المرونة ويرون أنه لا جدوى من تحقيق أهدافهم ما دامت سياسة المؤسسة لا تعبر عن العمل الجاد الذي يؤدي إلى الترقية وهنا نلمس في سلوكهم التراجع ونقص النضج الفكري وهذا ما يدل على عدم مناقشتهم لمسائلهم ويصبح التناسي خاصة يتميز بها العامل ويطويها في منطقة اللاشعور وهذا يؤدي لأن يسلك العامل عدة طرق مختلفة ويصبح لديه استعداد لسلوك العدوانية وتزيد بذلك الدافعية لذلك ويصبح الفهم لديه أنه بعدم توفر حوافز يعتبر كعقاب بالنسبة لذلك بمعنى أنه لا تتوفر حوافز مادية ومعنوية التي تعتبر كمصدر لرفع من قيمة العمل وتطوير لأدائه الذي يصبح فعال ومهما أما نسبة 13.29% فيرون أن الإدارة تسعى إلى التحفيز وهذا من أجل تطوير مهارات عاملها ونجد هؤلاء العاملين الذين يتمتعون بامتيازات ومناصبهم في أعلى السلم المهني ما حقق بذلك لديهم الرضا الوظيفي.

شكل رقم (24): تسعى الإدارة إلى التحفيز على الأداء الجيد

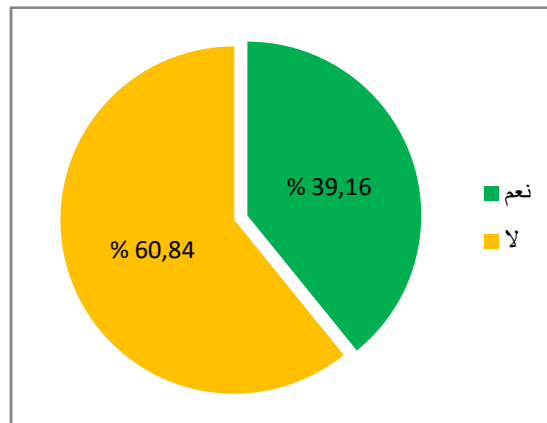


جدول رقم (25): حول تلقي تكوين بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	تلقي تكوين
39,16	56	نعم
60,84	87	لا
100	143	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية العاملين لا يتلقون تكويناً وهذا بنسبة 60.84% وهذا راجع لطبيعة العمل حيث لا تستطيع المؤسسة تكويناً لجميع عامليها وذلك من أجل مراعاة التكاليف وموازنتها مع الفوائد باعتباره مسؤولية وضع كل عامل في مكانه المناسب بشكل يحقق أعلى كفاية إنتاجية ، فالتكوين يكون حسب طبيعة المنصب أما نسبة 39.16% فقد عبرت عن رأي الذين يرون أن المؤسسة تقدم لهم تكويناً وهذا يعود لطبيعة عملهم حيث يسمح تدريبهم في الرفع من كفاءتهم ومؤهلاتهم وذلك من أجل رسم ومتابعة السياسات والخطط واتخاذ القرارات اللازمة وفق برامج محددة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ويسمح تكوينهم بتطوير مهاراتهم مع مرور الزمن من خلال عدم إبقائها جامدة ومترددة في مواكبة التطورات خصوصاً في هذا القطاع باعتباره قطاعاً أساسياً ومحورياً يستوجب رسم برنامج تكويني يتماشى وفق طبيعة العمل .

شكل رقم (25): حول تلقي تكوين بالمؤسسة

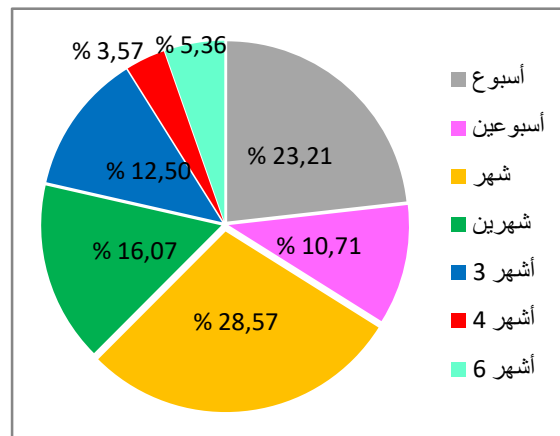


جدول رقم (25): حول مدة التكوين

النسبة %	التكرار	مدة التكوين
23,21	13	أسبوع
10,71	6	أسبوعين
28,57	16	شهر
16,07	9	شهرين
12,50	7	3 أشهر
3,57	2	4 أشهر
5,36	3	6 أشهر
100	56	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين لنا أعلى نسبة لمدة تكوين تمثلت في 28.57% وهذا لمدة شهر بينما جاء نسبة 23.21% تمثلت مدة أسبوع لتأتي بعد ذلك نسبة 16.07% لمدة شهرين وجاء بعد ذلك نسبة 12.50% التي تمثلت مدة ثلاث أشهر ليأتي بعد ذلك نسبة 10.71% لمدة أسبوعين وتأتي في الأخير مدة 4 أشهر و 6 أشهر وهذا ما يعبر لنا عن دور التخطيط من خلال رسم برنامج ملائم يصمم خصيصا وفق طبيعة العمل الذي يراد منه إكساب المهارات وتكوين معارف وخبرة، كما يجب تحديد المواضيع وتحديد حاجات المؤسسة ومراعاة الوقت والوظيفة التي تجنى من عملية التكوين.

شكل رقم (25): حول مدة التكوين

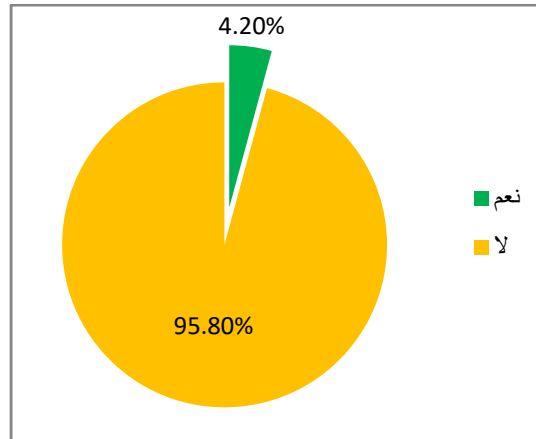


جدول رقم (26): حول توفير المؤسسة مجال واسع للإبداع

توفير مجال للإبداع	التكرار	النسبة %
نعم	6	4.20
لا	137	95.80
المجموع	143	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة العاملين الذين يرون أن المؤسسة لا توفر مجال للإبداع قدر بـ 95.80 % والذي يعبر عن الانهيار الذي تعيشه المؤسسة والاستهزاء بالقيم خصوصا عملية الإبداع كقيمة اجتماعية منتجة في إطار علاقات العمل بين العاملين ورؤيسهم وتصبح الوضعية هنا تفرض تصورات تقليدية تجعل العامل غير فاعل وليس له طموح في تطوير مهاراته وقدراته ومؤهلاته ومعارفه ما يخلق صراع ومشكلات تتجدر في ذهنية العاملين وتصبح كعائق للتحفيز وبث روح المبادرة والإبداع أما نسبة الذين يرون أن المؤسسة توفر مجال للإبداع قدرت بـ 4.20 % وهذا ما يدل أنه بالرغم من طبيعة العمل إلى أنه نجد العاملين يرون من هاته المؤسسة مكانا لتفجير طاقاتهم سعيا منهم إلى تطوير القدرات والمهارات وهذا يعود إلى سمات الشخصية والدافعية لدى كل عامل.

شكل رقم (26): حول توفير المؤسسة مجال واسع للإبداع

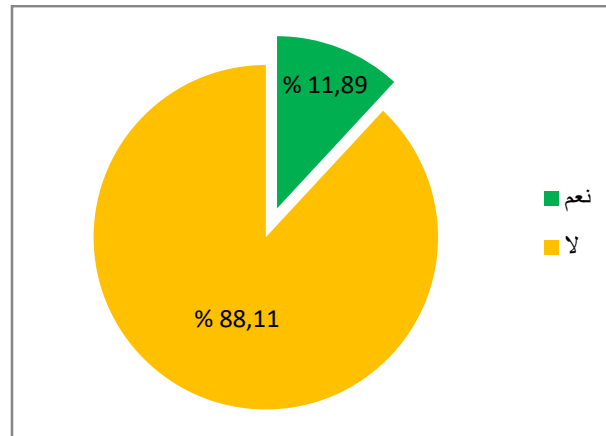


جدول رقم (27): حول تناسب الحوافز مع الجهد المبذول في العمل

النسبة %	التكرار	تناسب الحوافز مع الجهد المبذول
11,89	17	نعم
88,11	126	لا
100	143	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن العاملين أنهم يرون أنه لا يتناسب الجهد المبذول مع ما يحصل عليه من حوافز وهذا بنسبة 88.11% حيث يرى من الحوافز شيئاً يزيد في دافعيته إلا أن نظام التوظيف في المؤسسة لا يعير أهمية كبيرة للحوافز سواء أكانت مادية أو معنوية ولا تتماشى مع طبيعة المنصب وهذا ما يثر على حياته المهنية ويشعره بالاعتراب الوظيفي وتصبح بذلك وضعيته النفسية والاجتماعية، لا تتماشى مع درجة ملائمة المنصب وهي من العناصر الأساسية التي تؤثر على مردودية المنصب ومردودية العاملين في المؤسسة ومن هنا يصبح العامل لا يستطيع أن يظهر إمكانياته المختلفة، ويصل بذلك إلى درجة عدم الرضا على ما تقدمه له المؤسسة وما يحصل عليه في المقابل، بمختلف أشكاله، وخاصة الجانب النفسي والمعنوي أما نسبة 11.89% فقد مثلت العمال الذين يرون أن الحوافز تتناسب مع الجهد المبذول وهذه الفئة مست العمال المهرة ذوي المؤهلات والإطارات والذين يرون أن المؤسسة تختار وتميز من منطلق اختلاف المناصب، والمهام المرتبطة بها وتميزها عن بعضها في العديد من الجوانب المهنية والقدرات المطلوبة.

شكل رقم (27): حول تناسب الحوافز مع الجهد المبذول في العمل

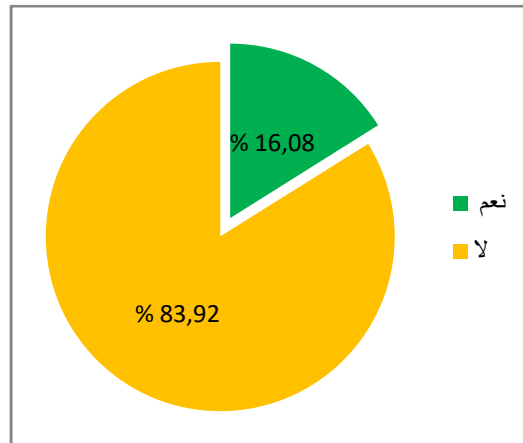


جدول رقم (28): حول مدى تقديم المؤسسة للعاملين الحوافز بطريقة عادلة

النسبة %	التكرار	تقديم حوافز بطريقة عادلة
16,08	23	نعم
83,92	120	لا
100	143	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يبين أن المؤسسة لا تقوم بتوزيع حوافز بطريقة عادلة حيث مثلت أعلى نسبة 83.92% حيث يرون أن المؤسسة لا تعير اهتماما كبيرا في الجانب الاجتماعي والسيكولوجي ولا تهتم بالخصائص المهنية للعاملين وغير عادلة في توزيع الحوافز حيث لا توجد قاعدة أو خطة على أساسها تقاس الحوافز في توزيعها ما جعلهم يشعرون بالإحباط والإستياء والتذمر وعدم الرغبة في العمل وعدم الالتزام والولاء لها وانخفاض استعدادهم ودافعيتهم للعمل حيث يرون أن نظام القرابة والمحسوبية يطغى بطريقة تبرز في قيم إنعدام العدالة والمساواة في المؤسسة لتأتي بعد ذلك نسبة 16.08% الذين يرون أن الحوافز توزع بطريقة عادلة لأنهم يرون أن مصلحة إدارة الموارد البشرية جراء عدم قدرتها على مشاكل الانحياز، من جراء عدة عوامل، منها ما يرتبط بضعف القدرة على الربط بين المنصب، أو الوظيفة المعلن عنها وبين توصيفها، ثم يرتبط التوصيف والمؤهلات المطلوبة للمرشح للعمل وبين المؤهلات الفعلية للشخص المرشح للمنصب المعني، وهذا ما ينتج التباعد بين المتطلبات الفعلية لأداء العمل والمؤهلات المطلوبة ما يؤدي إلى توزيع غير عادل إلا أنهم لهم رؤية بأن الإدارة في عملية تسييرها أتت بقوالب جاهزة لا تتماشى مع البيئة الثقافية ما أدى إلى وجود صراع لذا فهم يرون أنه يجب تقبل طريقة توزيع الحوافز مع الجهد المبذول من أجل بذل أكبر قدر من الجهد في التميز والعطاء.

شكل رقم (28): حول مدى تقديم المؤسسة للعاملين حوافز بطريقة عادلة

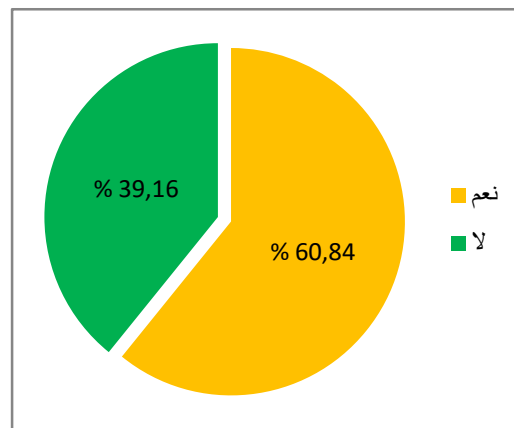


جدول (29): حول مدى الاستفادة من الترقية

إفادة الترقية	التكرار	النسبة %
نعم	87	60,84
لا	56	39,16
المجموع	143	100

من الجدول نلاحظ أن الأغلبية يرون أن الترقية أفادتهم وهذا بنسبة 60.84% كونها رفعت من الزيادات المالية وذلك نتيجة السنوات التي قضاها في ذلك المنصب والتي اكتسبوا من خلالها خبرة فهم يرون أنها تزيد من دافعيتهم وتشجيعهم في العمل والتطور والإبداع ومحاولة الرفع من المجهودات وتجعلهم يتمتعون بروح المسؤولية ومن ثم تكوين رأس مال بشري و بذلك تصبح محفز مادي ومن ثم ضمان الشغل والوظائف المتقدمة والانتقال نحو الأعلى في السلم المهني ومن ثم الاحتكاك بعناصر كفؤة أما نسبة 39.16% فيرون أن الترقية لم تقم بإفادتهم بل زادت من عبء العمل والمسؤوليات فهم يرون أن زيادة المسؤوليات والمهام الوظيفية تجعل من الترقية غير محبذة وغير مرغوبة فيها .

شكل رقم (29): حول مدى الاستفادة من الترقية

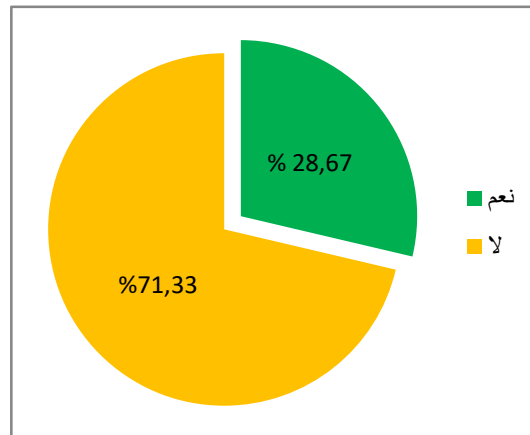


جدول رقم (30): حول مدى توفر الظروف المناسبة من أجل الانجاز الفعلي

النسبة %	التكرار	توفر الظروف المناسبة من أجل الانجاز الفعلي
28,67	41	نعم
71,33	102	لا
100	143	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات العينة والتي مثلت بأعلى نسبة 71.33 % يرون أنه لا تتوفر الظروف من أجل الإنجاز الفعلي كون المؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها بعيدا عن ما يعيشه العامل في المؤسسة فهي لا تعير اهتمام كبيرا للظروف المحيطة بالعامل وهنا يتبين لنا أن للمؤسسة وظائف ظاهرة، وضمن الظواهر توجد وظائف كامنة بمعنى حدث هنا نوع من التعطيل بمعنى الوجه الثاني للبيروقراطية أي التبطؤ على أساس أن البيروقراطية تسعى إلى التسريع وهنا يتبين لنا في المدخل الثقافي أنه كلما اتسع الحجم انعكس على البنية الداخلية للمؤسسة وتصبح هناك محدودية للخصائص من خاصية اللقاء المباشر، السلطة المركزة، تراكم الوظائف بينما مثلت نسبة 28.67% فئة الذين يرون أن المؤسسة توفر الظروف المناسبة من أجل الإنجاز الفعلي. كونهم يتمتع بخاصية التكيف مع الظروف وتخطيط استراتيجي حدسي وهنا أن نربط ذلك بنظام التسيير في الجزائر وبالرجوع إلى الفترة التاريخية التي عاشتها الجزائر نجد أن النموذج الاشتراكي كان سابقا للنموذج الرأسمالي وهذا الأسلوب ينعكس على المؤسسة كحمولة بمعنى أسلوب تسييري هو حمولة ثقافية وهو حالة وسيطية تنعكس منها الجاني الايديولوجي ويصبح بذلك كتنفس للعديد من الأنماط السلوكية للعامل.

شكل رقم (30): حول مدى توفر الظروف المناسبة من أجل الانجاز الفعلي

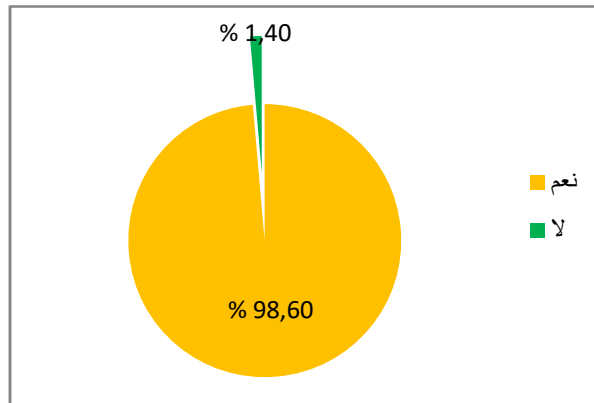


جدول رقم (31): حول مدى الشعور بالتعب

الشعور بالتعب	التكرار	النسبة %
نعم	141	98,60
لا	2	1,40
المجموع	143	100

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية مفردات العينة يشعرون بالتعب وهذا بنسبة 98.60% نجد أن طبيعة المناصب والمهام الموكلة للعاملين تحتاج إلى جهد فكري كبير ويعيش العاملون تحت ضغوطات نفسية نظرا لمحدودية الوقت وطبيعة العمل الذي يحتاج لدقة وأي خطأ تكون عواقبه وخيمة بالإضافة إلى طبيعة النظام المطبق في المؤسسة الذي لا يعطيه الحق في المشاركة واتخاذ القرار بالإضافة إلى إحساسه أن الوظائف الشاغرة محدودة وهنا القضاء على عامل الحافز الذي يعتبر دعم أساسي ومهم أما في المقابل فنجد أنه نسبة 1.40% عبرت على رأي العاملين الذين لا يشعرون بالتعب وذلك يعود إلى نوع الوظيفة الموكلة إليهم والتي لا تحتاج إلى جهد كبير.

شكل رقم (31): حول مدى الشعور بالتعب

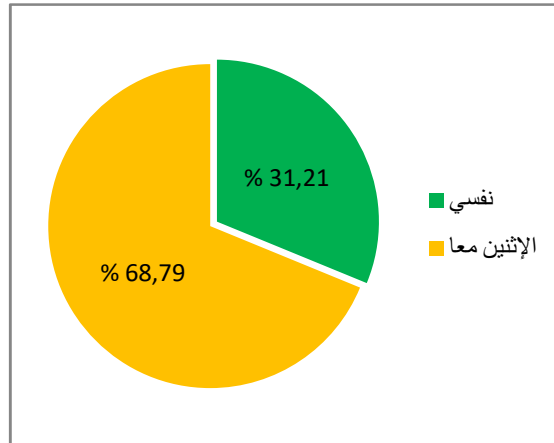


جدول رقم (32): حول نوع التعب

نوع التعب	التكرار	النسبة %
نفسي	44	31,21
عضلي	0	0,00
الإثنين معا	97	68,79
المجموع	141	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية العاملين يعانون من التعب بنوعيه نفسي وعضلي وهذا بنسبة 68.79 % وهذا يعود إلى طبيعة العمل وأما الذين يعانون من تعب نفسي فقد قدرت النسبة بـ 31.21% كون طبيعة عمل المؤسسة يجعلهم يشعرون بالإرهاق النفسي والجسدي معا ويصبح العامل يحس بالإحترق النفسي نتيجة المسؤولية التي على عاتقه والتي تؤثر على صحته بشكل كبير .

شكل رقم (32): حول نوع التعب

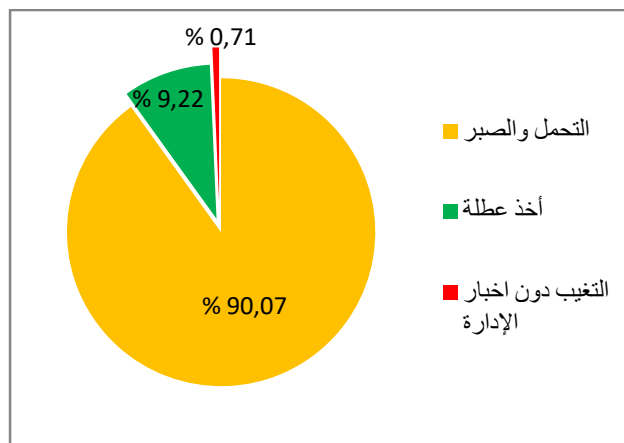


جدول رقم (33): حول كيفية معالجة التعب

النسبة %	التكرار	كيفية معالجة التعب
90,07	127	التحمل والصبر
9,22	13	أخذ عطلة
0,71	1	التغيب دون إخبار الإدارة
100	141	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يرون أن كيفية معالجة التعب تكون بالتحمل والصبر وهذا بنسبة 90.07 % و الذي ليس لديهم بديل آخر وهذا من أجل توفير حاجاتهم الأساسية فأغلبية العاملين متزوجين ويحتاجون إلى تحقيق حاجياتهم الأساسية أما نسبة 9.22 % فيرون أن أخذ العطلة هو الحل الأنسب من أجل التجديد وإعطاء نفس جديد في العمل أما التغيب دون إخبار الإدارة جاء بنسبة 0.71 % وهذا يدل على الشخصية الضعيفة التي لا تستطيع المواجهة وتختار الهرب كأحسن حل لمشكلة التعب .

شكل رقم (33): حول كيفية معالجة التعب

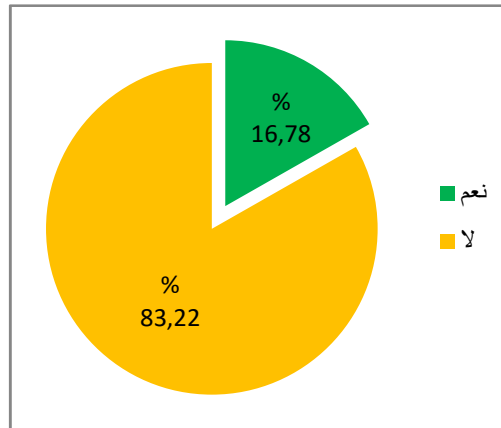


جدول رقم (34): حول احتمال الإصابة بحادث عمل سابقا

النسبة %	التكرار	الإصابة بحادث عمل
16,78	24	نعم
83,22	119	لا
100	143	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة 83.22% مثلت أغلبية العاملين لم يصابوا بحادث عمل وهذا يعود لتوفير المؤسسة مجموعة من الشروط التي تساهم في الحد من الإصابات في العمل وهذا ما يعبر على تحمل المؤسسة المسؤولية في هذا الجانب، أما نسبة 16.78% فقد مثلت الذين أصيبوا بحادث عمل وهذا يعود لطبيعة العمل والظروف المحيطة به بمعنى خصوصية الوظيفة .

شكل رقم (34): حول احتمال الإصابة بحادث عمل سابقا

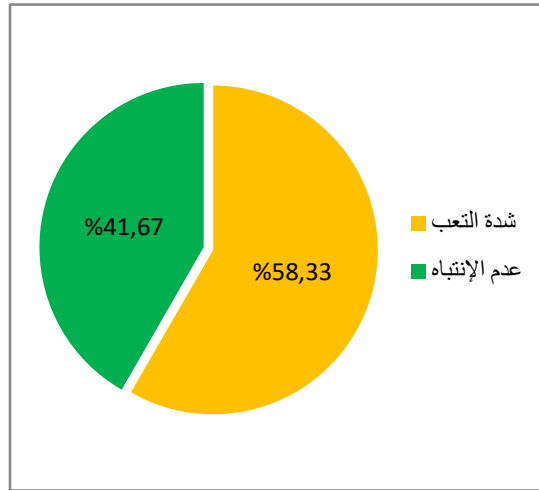


جدول رقم (35): حول أسباب الحادث

أسباب حادث العمل	التكرار	النسبة %
عدم التحكم	0	0
شدة التعب	14	58,33
عدم الإنتباه	10	41,67
المجموع	24	100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أسباب الحوادث حسب رأي المبحوثين هي من شدة التعب وهذا بنسبة 58.33% ثم تأتي نسبة 41.67% من عدم الانتباه ونجد أن العاملين يعانون خصوصا أن طبيعة وظيفتهم لا تسمح لهم بالراحة فيجب دائما أن يتمتعوا باليقظة وهذا ما يجعل أسباب الحوادث في العمل من شدة الإرهاق وعدم الراحة ما ينعكس على انتباههم فينقص التركيز ويصبحون بذلك معرضين للحوادث.

شكل رقم (35): حول أسباب الحادث

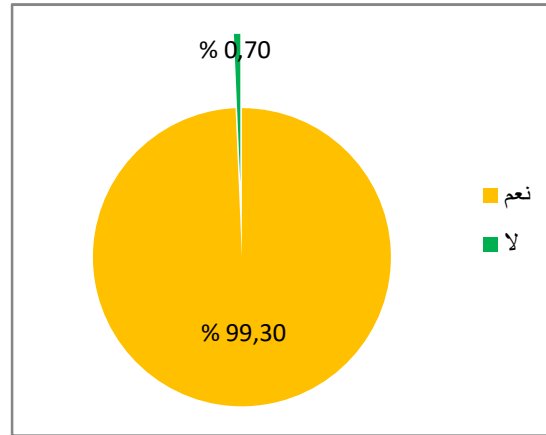


جدول رقم (36): حول مدى احترام اللوائح والقوانين

احترام اللوائح والقوانين	التكرار	النسبة %
نعم	142	99,30
لا	1	0,70
المجموع	143	100

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 99.30% قد مثلت الذين يحترمون اللوائح والقوانين والتي تعتبر من أساسيات نجاح المؤسسة، كما يتم الاعتماد على فعالية العديد من العمليات باعتبارها تنظم وتسهل من آليات الحراك، وهذا يؤدي إلى الشعور بالاستقرار بين العاملين، بين نجد نسبة 0.70% الذين يرون أنها لا تخلق الراحة لدى العامل حيث لا يستطيع أن يفتح مجالاً للإبداع وتطوير مهاراته وقدراته.

شكل رقم (36): حول مدى احترام اللوائح والقوانين

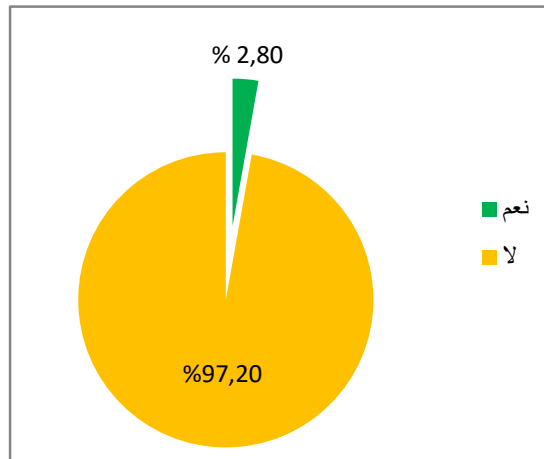


جدول رقم (37): حول التوظيف عن طريق علاقة شخصية

النسبة %	التكرار	التوظيف عن طريق علاقة شخصية
2,80	4	نعم
97,20	139	لا
100	143	المجموع

يتبين لنا أن أغلبية العاملين المقدره بـ 97.20 لم يتم توظيفهم عن طريق علاقات شخصية بل عن طريق امتحان وكذلك على أساس الشهادة وهذا ما يدل على مصداقية المؤسسة في عملية استقطابها ومن ثم دقة الاختيار وتعيينها حيث نجد أن أغلبية العاملين وظفوا على أساس ما يمتلكون من قدرات ومهارات ومؤهلات التي تسمح لهم بالالتحاق بهاته المؤسسة ذات الطابع الحساس خصوصا أن طبيعة عملها يحتاج الدقة والوضوح والمثابرة والسعي إلى التطوير وتقديم أداء أفضل ونسبة 2.80 فقط من تم توظيفهم عن طريق علاقات شخصية وصلة القرابة .

شكل رقم (37): حول التوظيف عن طريق علاقة شخصية

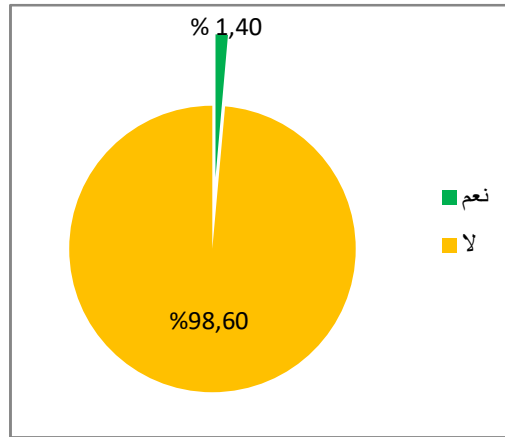


جدول رقم (38): حول طرح اللوائح والقوانين مشاكل

النسبة %	التكرار	اللوائح تطرح مشاكل
1,40	2	نعم
98,60	141	لا
100	143	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 1.40% قد مثلت الذين أجابوا بنعم وذا يعود حسب رأيهم أنه في بعض الأحيان تعيق الانجاز الفعلي للعمل وأن الإجابة متشعبة ومعقدة وأن نسبة 98.60% يرون أن اللوائح لا تطرح مشاكل وهذا يعود لاحترامهم للقوانين والقواعد حيث تجدهم يتمتعون بدرجة كبيرة من الوعي ويرون من اللوائح والقوانين كإطار قانوني وأساسي للصورة المؤسسة والذي يفرض قيم الانضباط والتحدي في تطوير الأداء والمهارات والقدرات ويجعل منها كواجهة وهاته القيم تجد المؤسسة قد غرستها في عاملها وهي تعبر عن ثقافة المؤسسة التي تعتبر كواجهة للعديد من أنماط السلوك .

شكل رقم (38): حول طرح اللوائح والقوانين مشاكل



جدول رقم (39): حول الرقابة المفروضة ومدى منعها التحدث مع الزملاء

النسبة %	التكرار	الرقابة المفروضة تمنع من التحدث
0	0	نعم
100	143	لا
100	143	المجموع

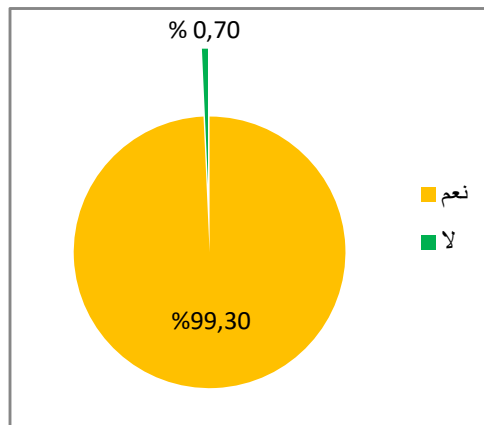
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل العاملين أجابوا بأن الرقابة المفروضة عليهم لا تمنعهم من التحدث مع زملائهم وهذا يرجع إلى أهمية القطاع الذي يعملون فيه فلا يمكن ضمان سيرورة العمل دون بناء شبكة الاتصال باعتبار أن عملية الاتصال مهمة في تبادل الآراء والمعلومات والأفكار والعواطف وتعبير عن كفاءة الهيكل التنظيمي وتوضيح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات فهو يعبر بذلك على سياسة المؤسسة ويصبح بذلك كحلقة وصل مع البيئة الخارجية .

جدول (40): حول مدى وجود عطب أو خلل من حين إلى آخر

النسبة %	التكرار	هناك أعطاب أو خلل في العمل
99,30	142	نعم
0,70	1	لا
100	143	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أغلبية العاملين أجابوا بـ نعم وهذا بنسبة 99.30% أنه توجد أعطاب في العمل وهذا راجع لطبيعة العمل ومحتواه حيث مؤسسة سونلغاز تتمتع بخصوصية ومهنتها الأساسية هو توفير أحسن خدمة لزيائنها حيث تتمتع بوظيفة حساسة في قطاع مهم جدا الذي يستغل أهم مورد للطاقة والذي يعتبر شيء أساسي ومهم في حياة الأفراد من خلال استغلال الطاقة الكهربائية أحسن استغلال وتوفيرها لجميع الناس لذلك نجدها كثيرا ما تعاني من العديد من الأعطاب ما جعل عاملها دائما على أهبة الاستعداد من أجل التصليح والصيانة ونسبة 0.70% التي تكاد تكون منعدمة من يرون أنه لا يوجد أي خلل في العمل.

شكل رقم (41): حول مدى وجود عطب أو خلل من حين إلى آخر

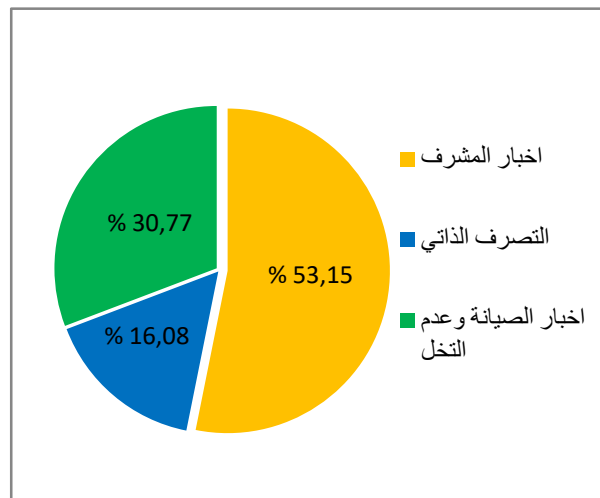


جدول رقم (42): حول كيفية التعامل مع حدوث العطب

التعامل مع العطب	التكرار	النسبة %
إخبار المشرف	76	53,15
التصرف الذاتي	23	16,08
إخبار الصيانة وعدم التدخل	44	30,77
المجموع	143	100

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية العاملين يرون أنه في حالة حصول عطب يستوجب إخبار المشرف وهذا بنسبة 53.15% وهي أعلى نسبة حيث تمثل مدى شفافية العاملين وعدم تغاضيهم على الأخطاء وهذا ما يعكس نوع الاتصال والتفاعل بينهم وبين المشرف الذي يعتمد في أسلوبه على لغة الحوار والتفاهم من أجل حل المشكلات في وقتها بطريقة آنية وسريعة تليها نسبة 30.70% بإخبار الصيانة وعدم التدخل وتمثل هذه النسبة التخصص في العمل وعدم المخاطرة من خلال أن كل عامل مسؤول على عمله ولا يوجد التعدد في المهام وازدواجية الأدوار وأخيرا التصرف الذاتي بنسبة 16.08% وهذا يدل على طبيعة الشخصية والاندفاع وهذا من أجل حل المشكلات والتي يمكن أن يكون التدخل في محله كما يمكن أن يؤثر سلبا وتتفاقم المشكلة أكثر.

شكل رقم (42): حول كيفية التعامل مع حدوث العطب

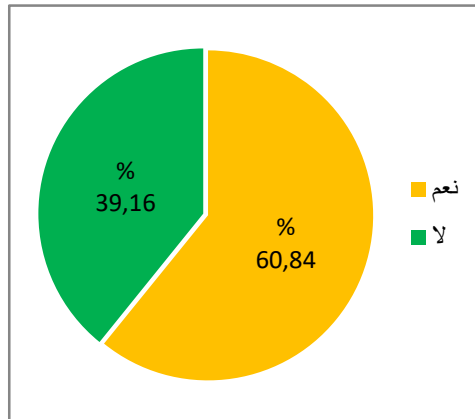


جدول (43): حول مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول

النسبة %	التكرار	تناسب الأجر مع الجهد المبذول
60,84	87	نعم
39,16	56	لا
100	143	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أغلبية العاملين هم راضين على الأجر والذي يتناسب مع الجهد المبذول وهذا بنسبة 60.84% حيث يرون أن نظام الأجر يعتبر كسلوك اجتماعي يعبر عن الدخل ويعكس اتجاهاتهم وميولاتهم وهو بمثابة عقد يربطه بصاحب العمل فهو يعبر حسب قولهم على الظروف العامة أما نسبة 39.16% فهم يرون أنها لا تتناسب مع الجهد المبذول وهذا يعود إلى طبيعة عملهم بالإضافة إلى المؤهلات حيث يرون أن درجة اندفاعهم للعمل لا تعبر على مدى تحقيقهم لمستويات أعلى وهو ما يعبر على حسب قولهم على الأجر ، ونظام المكافآت .

شكل (43): حول مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول

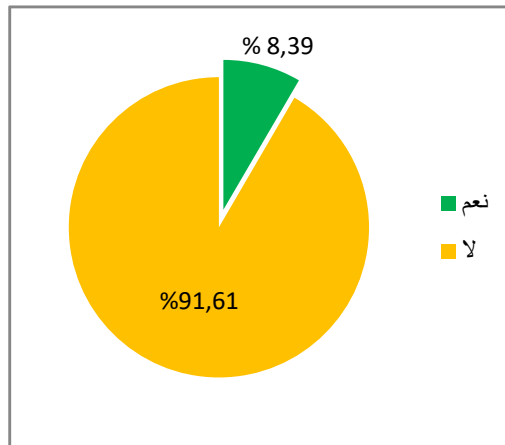


جدول (44): حول إمكانية تغيير مركز العمل

النسبة %	التكرار	تغيير مركز العمل
8,39	12	نعم
91,61	131	لا
100	143	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية العاملين لم يتغير مركزهم وهذا بنسبة 91.61% وهذا يعود إلى سياسة المؤسسة حيث لا تتم الترقية على حسب عدد العاملين والأقدمية ونظام الترقية لا يمتاز بالبساطة والوضوح حيث يعاني العديد من العاملين من الاعتبارات الشخصية في تقرير مصيرهم حيث يرون أن عملية انتقالهم في السلم المهني صعبة جدا ما شكل لديهم توتر كبير وعدم الرضا حيث يرون أن هناك عاملين تم توظيفهم في مستويات أعلى حيث لا يؤهلهم استعدادهم الطبيعي لها ما شكل توتر كبير وأثر على نظام العدالة التنظيمية في المؤسسة باعتبار أنها مقياس يقيس شعور العاملين بالرضا أو انعدامه حيث يرون أن الإدارة هي السبب الرئيسي في ذلك لعدم طرحها انشغالاتهم حيث كان الأجدر بها معرفة الموظفين الأكفاء وقدرتهم في شغل وظائف أكثر صعوبة وأكثر مسؤولية أما نسبة 8.39 % فهم العاملين الذين تم ترقيتهم واستفادتهم بذلك بتحسين ظروف العمل.

شكل (44): حول إمكانية تغيير مركز العمل



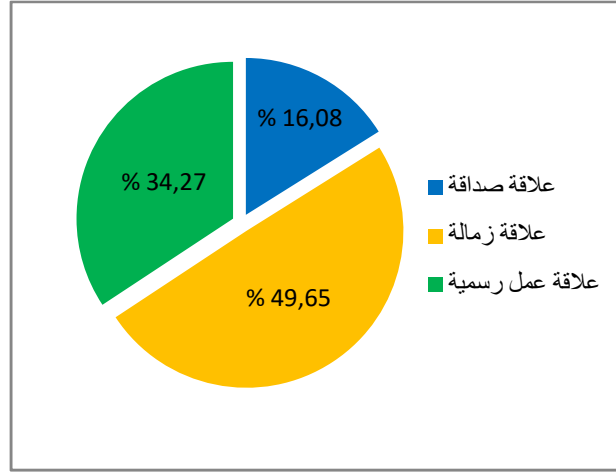
المحور الثالث : تقييم المكانة الاجتماعية ودورها في تعزيز قيم العدالة التنظيمية

الجدول رقم (45): حول نوع العلاقة السائدة بين العمال

النسبة %	التكرار	نوع العلاقة بين العمال
16,08	23	علاقة صداقة
49,65	71	علاقة زمالة
34,27	49	علاقة عمل رسمية
100	143	المجموع

نلاحظ أنه من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العلاقة السائدة في العمل هي علاقة زمالة حيث يسود بين العاملين الود و الاحترام، لتأتي بعد ذلك نسبة 34.27 % وهي تمثل العلاقات الرسمية والتي تكون بين الرئيس والمرؤوسين ومن ثم علاقة الصداقة بنسبة 16.08 % والتي تعبر على درجة التعاطف والاحترام بين العاملين ونجد من خلال النتائج نلاحظ أن شبكة العلاقات في المؤسسة يسودها تبادل المعلومات الضرورية، كما يدل ذلك على درجة النضج في العلاقات والذي له الأثر الكبير في التأثير على نقل الأفكار والآراء والقرارات وهذا ما يعكس مقدار استجابتهم لأفعالهم وتفهمهم للمشاعر والأحاسيس والمشاكل ومحاولة العاملين حماية أنفسهم وفتح المجال للمناقشة فيما بينهم كرد فعل لانفعالات نفسية وحركات جسمية الهدف الأساسي منها هو نقل المعنى.

الشكل رقم (45): حول نوع العلاقة الساندة بين العمال

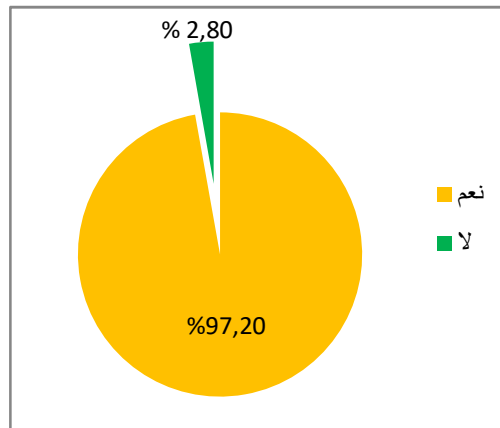


الجدول رقم (46): حول التدريب والتكوين ليس للتحفيز بل للتحكم في الأداء

النسبة %	التكرار	التدريب والتكوين ليس للتحفيز بل للتحكم في الأداء
97,20	139	نعم
2,80	4	لا
100	143	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 97.20% تمثل الذين يرون أن التدريب والتكوين ليس للتحفيز بل للتحكم في الأداء وهذا يعود كونهم على دراية بسياسة العمل من خلال سعيه إلى تطوير قدراتهم ومهاراتهم و توفير التغذية الراجعة في إعلام العاملين بمستوى أدائهم من ناحية وتوفير المعلومات التي تتعلق بالتدريب والتكوين وتعريف العاملين بنظرة المؤسسة وهذا ما يدل على الفهم بالدور الذي يلعبه نظام التدريب والمكافآت كخطة في تهيئة القوى العاملة، أما نسبة 2.80% فيرون أن التدريب والتكوين هو التحفيز في الأداء من خلال تحقيق الرضا من خلال الحوافز النقدية وزيادة التأمين الصحي وتحقيق الحاجات.

الشكل رقم (47): حول التدريب والتكوين ليس للتحفيز بل للتحكم في أداء

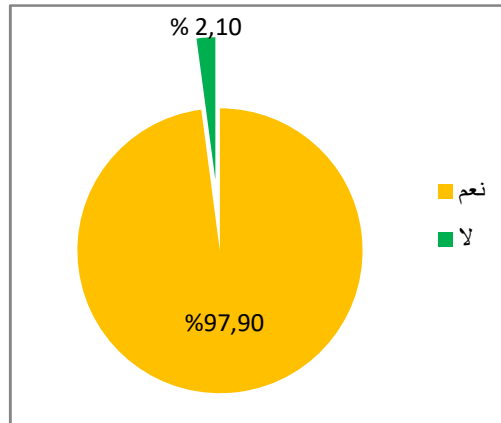


الجدول (48): حول مدى الشعور بالراحة مع الزملاء

النسبة %	تكرار	الشعور بالراحة مع الزملاء
97,90	140	نعم
2,10	3	لا
100	143	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية العاملين يشعرون بالراحة وهذا بنسبة 97.90 % وهذا راجع لولائهم للعمل والالتزام به وهذا يعبر عن درجة الوعي والتي اكتسبها من قيم وأساليب الحياة وهذا ما يفسر سلوكه وحركته ووجوده وتميزاته الايديولوجية وهذا أكيد بفعل التنشئة الاجتماعية والتعلم وهكذا تبني الخبرات والقيم والتجارب من الانتماء للمجتمع الذي نعيش فيه وهذا يعبر عن احترامهم لبعضهم أما نسبة 2.10 % فقد مثلت فئة الذين لا يشعرون بالراحة مع زملائهم وهذا يعود إلى التنافس وصراع المصالح الذي يخلق التوتر فيما بينهم.

الشكل (48): حول مدى الشعور بالراحة مع الزملاء

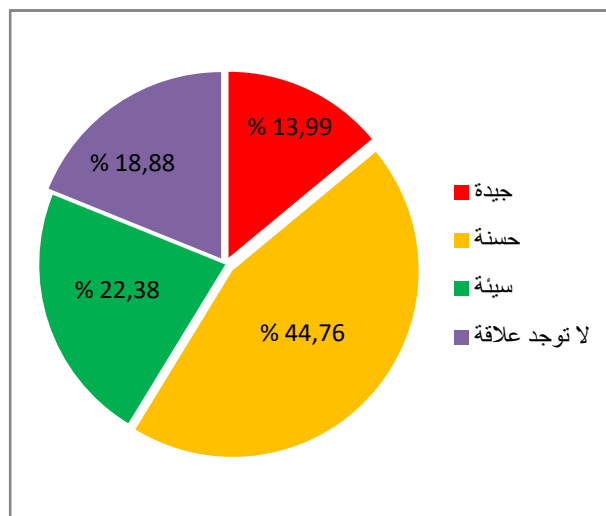


الجدول (49): حول العلاقة مع الإدارة

العلاقة بالإدارة	التكرار	النسبة %
جيدة	20	13,99
حسنة	64	44,76
سيئة	32	22,38
لا توجد علاقة	27	18,88
المجموع	143	100

من خلال الجدول أعلاه نجد أن العاملين علاقتهم بالإدارة حسنة وهذا بنسبة 44.76 % بينما نسبة 22.38 % فهي سيئة وهذا راجع لطبيعة العمل ونظام القوانين المفروضة، لتأتي بعد ذلك من يرون أنه لا تربطهم بالإدارة أي علاقة وهي ممثلة بنسبة 18.88 % أما نسبة 13.99 % فعلاقتهم جيدة بالمؤسسة ولذلك نجد أن العاملين يتمتعون بأخلاقيات من خلال إضفاء قدر من الاعتبارات الإنسانية التي تعطي صورة حول علاقتهم مع الزبائن والموظفين فيما بينهم ومن ذلك تبرز مجموعة من القيم والسلوكيات وأنماط التفكير التي يسعون من خلال الجماعات الاجتماعية إلى تطبيعها ومن ثم تطويرها.

الشكل رقم (49): حول العلاقة مع الإدارة

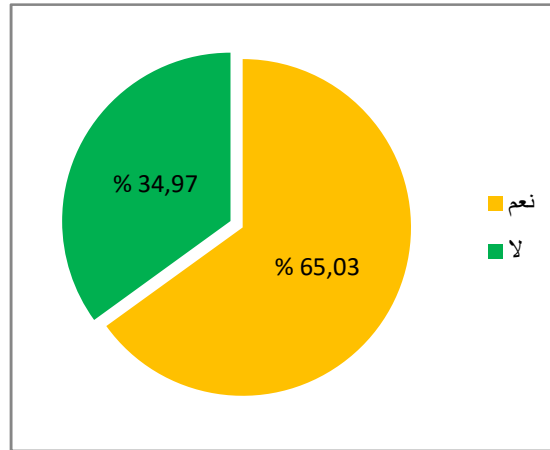


الجدول رقم (50): حول تناسب ساعات العمل مع الظروف الشخصية

النسبة %	التكرار	تناسب ساعات العمل مع الظروف الشخصية
65,03	93	نعم
34,97	50	لا
100	143	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة والتي قدرت بـ 65.03 % قد مثلت العاملين الذين يرون أن ساعات العمل تتناسب مع الظروف الشخصية خصوصا أن الإدارة تهتم بتنظيم جدولها الزمني في إطار توجيه نشاط العامل والإشراف عليه وهذا ما يضمن لها احترام الأوامر والتعليمات والقرارات الخاصة بالعمل ويضمن سلامة تطبيقها، بينما 34.97% فقد مثلت العاملين الذين لا يرون أن ساعات العمل لا تتناسب مع الظروف الشخصية خصوصا فئة الإناث باعتبار أن لها ازدواجية الدور فهي أم وعاملة في نفس الوقت.

الشكل رقم (50): حول تناسب ساعات العمل مع الظروف الشخصية

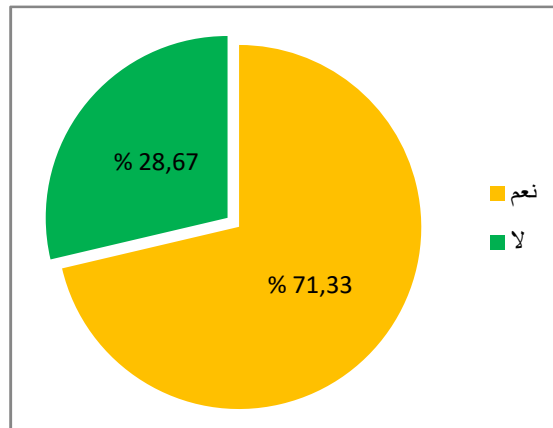


الجدول رقم (51): حول مدى اتخاذ المدير للقرارات بتحيز

النسبة %	التكرار	اتخاذ المدير قرارات بأسلوب غير متحيز
71,33	102	نعم
28,67	41	لا
100	143	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 71.33% مثلت أعلى نسبة للذين يرون أن المدير يتخذ القرارات بتحيز وهذا راجع للمرجعية الثقافية ولمركزية القرار وكذلك ضعف السلوك الوظيفي في ظل غياب المحاسبة الصارمة وكذلك هشاشة الرقابة والمحاسبة بالإضافة إلى كثرة القيود الإدارية غير الضرورية وانعدام الشفافية وعدم وضوح القرارات بالإضافة إلى قلة الموارد المالية والدخول في الفردية في التعامل وهنا يبرز انعدام العدالة التفاعلية، أما 28,67% فتمثل الذين يرون أن المدير ليس متحيزا في اتخاذ القرار وهذا نتيجة موقعهم في الهرم الوظيفي وتسهيلات إنجاز المعاملات أو المصالح.

الشكل رقم (51): حول مدى اتخاذ المدير للقرارات بتحيز

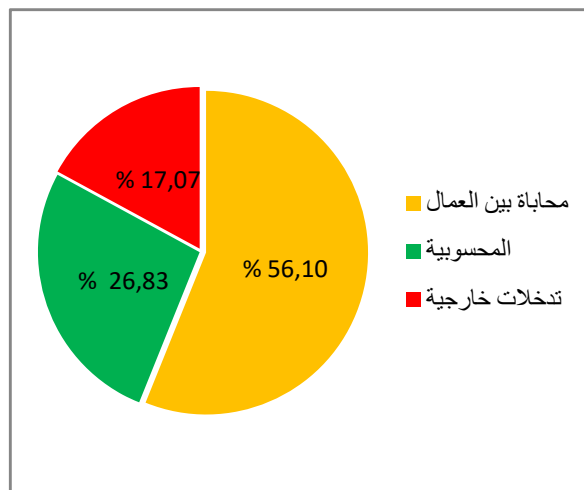


جدول رقم (52): حول سبب تحيز المدير في اتخاذ القرارات

النسبة %	التكرار	الأسباب
56,10	23	محاباة بين العمال
26,83	11	المحسوبية
17,07	7	تدخلات خارجية
100	41	المجموع

نجد أن نسبة 56.10% يرون أن المدير يتخذ قرارات بتحيز وهذا راجع للتفضيل وجاءت كأعلى نسبة ثم تليها سياسة المحسوبية ب نسبة 26.83% ثم التدخلات الخارجية بنسبة 17.07% وهذا ما يدل بلا شك عن غياب الشفافية والتي تعتبر مصدر قوة للغموض وعدم الوضوح، وهذا ما يعبر عن الفساد الإداري الذي لا يتم أمام الأعين وإنما تتم خلف ستار الظلام وهذا يكون نتيجة غياب المساءلة، وانعدام المحاسبة وضعف الرقابة، ونجد من خلال الدراسات خصوصا في المجتمعات العربية تجد المحسوبية الإقليمية وكذلك المحسوبية حسب المناطق تختلف من منطقة إلى أخرى إلا أن غاياتها واحدة فهو فساد ويؤدي إلى هدر الموارد وبالتالي ضعف النمو الاقتصادي وانهايار المؤسسة.

شكل رقم (52): حول سبب تحيز المدير في اتخاذ القرارات

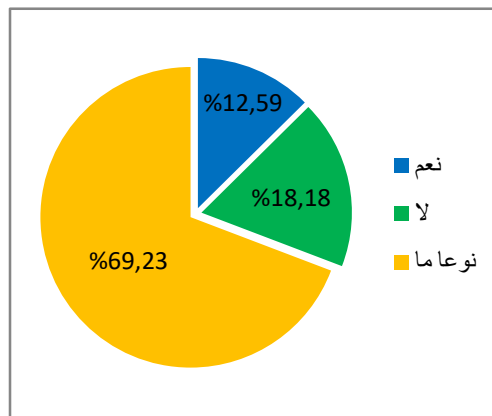


جدول (53): حول مدى الشعور بالارتياح إزاء القرارات التي تتخذ في إطار العمل

النسبة %	التكرار	الشعور بالارتياح إزاء القرارات التي تتخذ في إطار العمل
12,59	18	نعم
18,18	26	لا
69,23	99	نوعا ما
100	143	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 69.23% جاءت أعلى نسبة وهي تعبر على عدم ارتياح العاملين إزاء القرارات التي تتخذ في إطار العمل، تليها نسبة 18.18% الذين ليس راضي بتاتا حول القرارات التي تتخذ في إطار العمل وينعكس ذلك على وجود الموضوعية في العمل وللإشارة إلى أنه يجب توفر مجموعة من الشروط التي من دونها تصبح بيئة العمل لا تتوفر فيها شروط النزاهة لأن عملية اتخاذ القرارات مهمة جدا وبذلك تعكس قرارات واتجاهات وأفعال تطبيق وسن القوانين وهنا نجد أن العامل لا يشعر بوجود عدالة إجرائية بعدم توفر الاحترام والتقدير وجاءت بعد ذلك نسبة 12.59% التي تعبر على ارتياحهم للقرارات التي تتخذ وهذا راجع لطبيعة المنصب الذي هم فيه.

شكل رقم (53): حول مدى الشعور بالارتياح إزاء القرارات التي تتخذ في إطار العمل

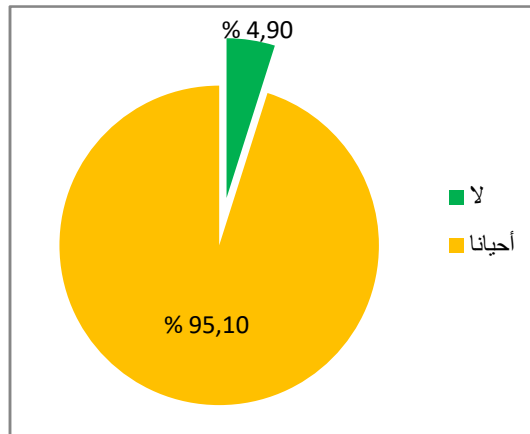


جدول (54): حول مدى الشعور بالراحة في العمل

النسبة %	التكرار	الشعور بالراحة في العمل
0	0	نعم
4,90	7	لا
95,10	136	أحيانا
100	143	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين قد أجابوا على أنهم لا يشعرون بالراحة دائما بل أحيانا وهذا نتيجة الضغوط المهنية وطبيعة العمل الممارس وهذا ما يثر على الجانب النفسي وتؤثر على تأديته لمهامه وهذا بسبب غياب تسيير استراتيجي مبني على أساس صحيح يضمن حقوق العامل وفي نفس الوقت يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة، أما نسبة 4.90% الذين لا يشعرون بالراحة أثناء تأدية مهامهم وهي فئة قليلة جدا مقارنة بعدد العاملين وهذا ما يعبر عن عدم رضاهم وحبهم للعمل وإن هو حتمية من أجب تلبية حاجاته الأساسية.

شكل (54): حول مدى الشعور بالراحة في العمل

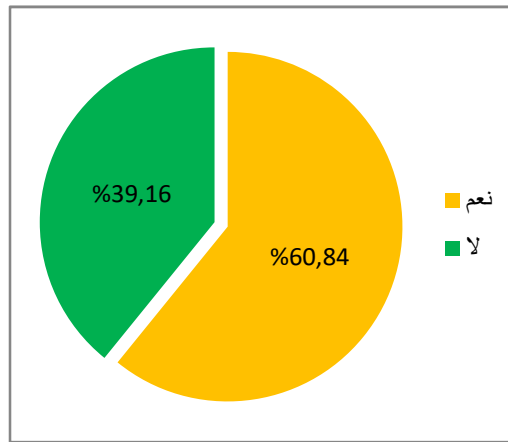


جدول رقم (55): حول كفاية العوائد الإيجابية لجعل العامل راضي عن وضعيته

النسبة %	التكرار	كفاية العوائد الإيجابية لجعل العامل راضي عن وضعيته
60,84	87	نعم
39,16	56	لا
100	143	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العامل كفاية العوائد الإيجابية لجعل العامل راضي عن وضعيته وهذا بنسبة 60.84% بمعنى نجد العامل راضي عن وضعيته السوسيو مهنية من خلال توفير أجر وترقية ونظام مكافآت فأى عامل يسعى للحصول على وظيفة بموجبها تتوفر هاته الشروط أم نسبة 39.16% فقد عبرت على آراء العاملين الذين يرون أن العمل الذي يعمله ليس مرتاح فيه غياب الاحترام المتبادل وطريقة التعامل قلة في نسب الكفاءات بالإضافة إلى الجانب النفسي الذي يلعب دور مهم وأساسي فهو يرى أن الترقية والأجر والمكافآت غير كافية إذا لم يتوفر جو يسوده الاحترام المتبادل وسوده عدالة تعاملية.

شكل رقم (55): حول كفاية العوائد الإيجابية لجعل العامل راضي عن وضعيته

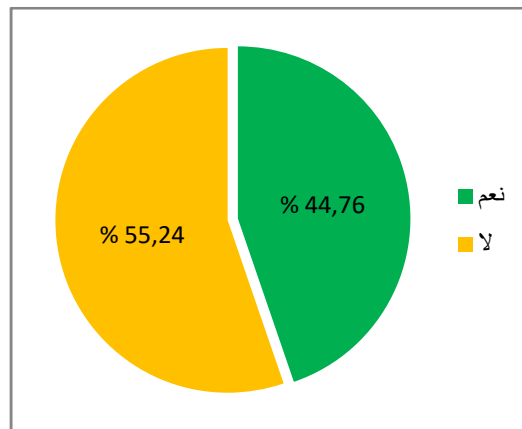


الجدول (56): حول وجود عدل في توزيع المهام من طرف المدير

النسبة %	التكرار	المدير عادل في توزيع المهام
44,76	64	نعم
55,24	79	لا
100	143	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 55.24 % تعبر عن العاملين الذين لا يرون أن المدير عادل في توزيع المهام من خلال أنهم يرون وجود المحاباة في التعامل و اختلاف القدرات فعلى الشخص الذي يتقن عمله عمل مهام إضافية من أجل كسب رضا المدير ويرون أن هذه حال الجزائر وأن هذه هي الذهنية والثقافة السائدة والجدير بالذكر نجد العامل الجزائري يتشبث بهاته القيم وهو غير قابل للاندماج كونها ثقافة قوية رسخت هاته القيم ،بالإضافة إلا أنه يرى وجود الرداءة،المحسوبية،البيروقراطية،التدخلات الخارجية، أما نسبة 44.76% فيرون أن المدير عادل في توزيع المهام كونهم يرون أن سياسة التوظيف في المؤسسة تعتمد على الشفافية والاختيار والرجل المناسب في المكان المناسب وهذا ما يدل على تعدد الثقافات في المؤسسة التي هي نتاج عن تنشئة اجتماعية معينة وبيئة اجتماعية معينة.

الشكل (56): حول وجود عدل في توزيع المهام من طرف المدير



2- مناقشة نتائج الدراسة:

2-1 مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال النتائج المتوصل إليها أن تسيير المسار المهني يساهم في تنمية المورد البشري ويفعل من وجود العدالة التنظيمية ومن خلال تحليل النتائج الدراسة توصلنا إلى أن أغلب المبحوثين يرون أن تسيير المسار المهني في المؤسسة لم يساهم في تنمية المورد البشري ويفعل من وجود العدالة التنظيمية.

وذلك بسبب غياب الرقابة الذاتية لدى مسيريهيها ولم يعزز من الوضعية الاجتماعية وقيم العدالة والأداء حيث لم تكن العلاقة مع العاملين قوية تساهم في تحقيق طموحات وأهداف العاملين، بالإضافة إلى عدم إتباع الإدارة لسياسة المساواة في التعامل بين الجميع ما دل على صعوبة في عملية الاتصال خصوصا بين الإدارة والعاملين، وهذا ما جعلهم غير راضين تجاه وضعيتهم المهنية في المؤسسة.

كما نجد أنه كانت ردود أفعالهم تجاه هاته الوضعية غير راضين ولا تمنحهم الحرية والشعور بالراحة أثناء تأديتهم لمهامهم كونها تمارس عليهم ضغوط وبالرجوع إلى السياق التاريخي نجد أن الأزمة التي تعيشها المؤسسة الجزائرية في عملية تسييرها هي أزمة إعادة صياغة العلاقات الاقتصادية بتفعيل العولمة على كل المستويات خصوصا المستوى الفكري والثقافي والبحث والتفكير في التصورات الجديدة للأجراء التي من شأنها خلق الأزمة والملاحظ أن التطورات الحاصلة التي تحكمها الآلية الرأسمالية، في ظل غياب أي توازنات أو بدائل نجد أن المؤسسة الجزائرية لا تتجسد في تسييرها بالسلوك العقلاني الرشيد الذي يحسب ويقيس قيمة الموارد البشرية ويعيد تشكيلها بهدف تلبية حاجات أفرادها وهنا نجد المؤسسة الجزائرية لم تعطي اعتبارا للمورفولوجيا العامة وخصوصية المجتمع وطبيعة العلاقات الاجتماعية وشكل البنية الاجتماعية والثقافية التي عاش وتطور بموجبها الجزائريون حيث

نجد أن البعد الجيو سياسي والامتداد الزمني ساهم بشكل كبير في بلورة تصورات الأجراء وفي بناء الهياكل الاقتصادية والنسيج الاجتماعي وإرثه الثقافي من خلال تفعيل العلاقات الاستعمارية الاستيطانية الرأسمالية التي تمثل سياسة التسيير في الجزائر ونجد أن سياستنا في التسيير خاضعة لمنظومة اقتصادية وسياسية وثقافية تعتمد على نقل ثقافة استعمارية مدمرة ومستغلة وهذا ما أثبتته نتائج دراستنا فعلى حد تعبير ابن خلدون إن تقليد الغالب من طرف المغلوب في توصيفه لمراحل تشكل العصبية في المغرب العربي يعيدنا إلى حقيقة الاستعدادات ويفسر لنا جماعات المصالح وصعوبة التحول في ظل انعدام مقومات بيئية وثقافية وعلمية من شأنها أن تكون ذات دفع دينامي يمكننا من كسر التبعية والاستغلال الفروق القائمة على المستوى التكنولوجي والعلمي والتنظيمي.

وهذا ما اختلفت فيه نتائج الدراسة مع ما هو متعارف عليه في أدبيات تسيير المؤسسات حيث تسعى الإدارة إلى تسيير الموارد البشرية ومحاولة اكتشاف مواطن القوة والضعف ومعالجة جوانب القصور عن طريق التدريب والتوجيه والتكوين لأنه يساهم في دافعية وحافزية العاملين ويزيد من الرضا الوظيفي لديهم من خلال المكافآت والعوائد التي يتحصلون عليها لأن شعور العامل بالعدالة في التسيير يقف على الجهد الذي تبذله المؤسسة في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص وتحسين أداء الفرد ومن ثم توفير رأس مال بشري يتمثل في التعليم والتدريب والخبرة ويضم بذلك شبكة الروابط والموجودات.

2-2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه تلعب الوضعية المهنية دورا أساسيا في تفعيل العدالة التنظيمية حيث نجد أن العاملين لم يكونوا راضين عن هاته الوضعية من خلال عدم اهتمام الإدارة بالامتيازات وتطبيق لنظام الحوافز بشقيه المادي والمعنوي، وكذا حرمانها للعامل بالشعور بالمتعة في العمل، وتحمل المسؤولية والوصول إلى مستوى معين من تحقيق الذات وتحقيق الأهداف بمتعة.

كذلك نجد المؤسسة لا تعتمد على سياسة التدريب والتكوين كإستراتيجية فعالة لدى العامل والذي لا تجعله يسعى إلى تطوير قدراته ومهاراته ما جعل العامل يشعر بالإحباط.

كما أنه بعدم إشراكه في وضع سياسة العمل وهذا نتيجة عدم فعالية قنوات الاتصال لدى الرؤساء في المؤسسة ما جعلهم يشعرون بالإحباط و التهميش من خلال عدم تحديدهم للأهداف التي تعكس رغبتهم الشخصية من خلال إبراز مكانة اجتماعية وبالتالي تحقيق الذات.

لذلك نجد العاملين غير راضين على ما يحصلون عليه من حوافز مع طبيعة الجهد المبذول كونهم يسعون إلى مواكبة التطور والحصول على إدراك المزايا التي سيوفرها العمل، غير أن المؤسسة لم تعمل على تبني هاته القيمة.

وجعلت من نفسها حبيسة التنظيمات التقليدية ومعايشتها للضغط جراء تبعيتها البيئية التي تتواجد فيها بالإضافة إلى التقليد المعرفي أو الثقافي وتنامي مظاهر العولمة الثقافية الذي ضيقت كثيرا وطرحت دينامية تنموية فرضت على المؤسسة تحديات جدية ومتنوعة أمام التمثل الجماعي والفردى وضرورة الاندماج المهني والاجتماعي خصوصا في المؤسسة محل الدراسة وهنا تبرز الهوية في العمل حيث يرى كلود دوبار أنها تلعب دورا أساسيا ومهم في عملية التمايز في الوسط العمالي الذي لم يعد مرتبطا فقط بالكفاءة المهنية والفئة بل تعدها ليصبح نتيجة تفاعلات ثقافية متعددة ومتشعبة بأساليب

التنظيم الاجتماعي والقدرات الفردية ونجد أن لتنشئة الاجتماعية علاقة بذلك تتمثل أنها ساهمت في تحديد الوضع الاجتماعي والمراكز والسمات الأساسية للهياكل وأشكال التنظيم والتكوين والتدريب المعرفي سواء داخل الهياكل أو خارجها ما أسس للانتماء ووضعية مهنية تكتسب القواعد والقيم والتمثلات في العمل.

ونستخلص من خلال ذلك أن هناك تقصيرا كبيرا في تحسين الوضعية السوسيو مهنية من طرف المؤسسة محل الدراسة والتي لم تجعل من أولوياتها تحسين الأجور والمنح والعلاوات ولم تهتم بالمطالب البيداغوجية

2-3 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

توصلت نتائج الدراسة أنه للمكانة الاجتماعية دور في ترسيخ قيم العدالة التنظيمية حيث نجد العاملين يسعون إلى احترام القواعد والقوانين والانضباط في العمل رغبة منهم في ترسيخ الاحترام والمتبادل وتطبيع سلوك التعاون وتنسيق العمل إلا أنهم لا يشعرون بذلك كون الإدارة لا تسعى إلى توفير جو ملائم يتماشى مع متطلبات العمل فالضغط الممارس من طرف الإدارة على العاملين لم يسمح لهم بتأدية مهامهم بطريقة تسمح لهم برفع مردوديتهم ما خلق ضغط وتوتر كبيرين حيث أسفرت النتائج المتوصل لها على تحديد نوع العلاقات التي بينت أنه على الصعيد الإنساني قلة الوعي وزيادة المطالبة الجماعية وهذا ما أكده جيلالي اليابس حول الدور الاجتماعي للمؤسسة في تحقيق العدالة التنظيمية فنجد أن المؤسسة ابتعدت تماما عن دورها الأصلي في توفير بيئة عمل تساهم في تكوين يد عاملة مؤهلة وكفؤة قادرة على الإنجاز المهني حيث يعبر ذلك على وضعية العامل في المؤسسة وعبر ذلك على ضعف في عملية التسيير ما جعل نموها محدودا ويرجع ذلك إلى عدم نضج الظروف الموضوعية لحركتها، ونجد أن الوضع والمكانة التي يعيشها العمال هي حتمية التخلف وعدم قدرتنا على التقدم والتطور وعدم حراكنا بالرغم من توفر الإمكانيات البشرية والتمويلية فالجزائر لها القدرة في إعادة البناء لما تتمتع به من مميزات وخصائص شريطة بناء علاقات مع فاعلين اجتماعيين واقتصاديين حيث توجه العلاقة في اتجاه تأمين انتقال الخبرات إلى الضفة الأخرى من أجل مواكبة التقدم والتطور.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها وتحليلها نستخلص أن للحراك السوسيو مهني آليات متعددة اجتماعية، اقتصادية، ثقافية من منظور العدالة التنظيمية إلا أنها مغيبية تماما ما تعكس لنا مجموعة

من القيم وأنماط السلوك السلبية التي تنعكس على الأداء والتي تعبر على الوضع السوسيو مهني للعامل الجزائري .

وهاته الآليات تمثلت في آلية الترقية والتي كانت حسب نتائج الدراسة مغيبة تماما في المؤسسة محل الدراسة والتي توافقت مع الجانب النظري في نقطة أن العامل عندما يبقى ينتظر لفترة طويلة من أجل ترقيته أو النقل إلى مكان آخر نجد أنه لعدم توفر مجموعة من العوامل عدم توفر فرص الترقية لدى المؤسسة بالإضافة إلى عدم توفر القدرات المالية ما أدى ذلك إلى تزايد عدد المتنافسين على نيل الترقية وعدم رغبة العامل في تحمل مسؤولية أكثر، بينما لم تتفق دراستي مع الجانب النظري في جزئية كثرة الغيابات أو التأخير ومغادرة العامل للدوام مبكرا فالعامل يتمتع بسلوك احترام الوقت ودرجة من الوعي في ذلك واتفقت كذلك دراستي مع الجانب النظري في جزئية تدني الروح المعنوية وشعور العامل بالإحباط والاكنتاب فهو غير راضي عن وضعيته المهنية بتاتا في المؤسسة ولا يرى أن العمل الذي يقوم به يتماشى مع قدراته ومؤهلاته ورأى أن المؤسسة ليس عادلة في تعاملها معه في ذلك.

الاستنتاج العام:

في ضوء ما أسفر عنه البحث الحالي من نتائج، فإن هدف الدراسة الحالية كان أولاً فهم البحث في الأبعاد التي تشكل آليات الحراك السوسيو مهني والعدالة التنظيمية في المؤسسة مجال الدراسة حيث توصلت نتائج الدراسة أنه توجد مجموعة من الآليات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وفق منظور العدالة التنظيمية إلا أنها كانت مغيبة تماماً وهذا قد يكون بسبب التراكمية التاريخية التي فرضت ورسخت مجموعة من القيم السوسيوثقافية والتي كانت كحوامل ثقافية إلا أنها عرقلت سير الكفاءات والمهارات وتطوير القدرات وهذا من خلال حركية العاملين في السلم المهني بطريقة عادلة ومنتساوية و هذا ما زاد من تفاقم المشكلات التي يعيشها العاملون في المؤسسة وأثر ذلك سلبي على أدائهم في العمل وكذا العلاقات الاجتماعية بينهم وبين المؤسسة.

وهذا ما أكدته دراسة كل من "زرزوني جاهدة" (2010) وكذلك دراسة "مراد رمزي خرموش" (2014)، ودراسة "سمية جقيدل" (2015)، ودراسة "Caroline Piasecki" (2017) حيث توصلت إلا أن آليات الحراك غير مفعلة بطريقة تسمح للعاملين بالانتقال في السلم المهني والتدرج الوظيفي بطريقة عادلة وشفافة.

ثانياً إيجاد أن تسيير المسار المهني لم يساهم في تنمية المورد البشري ويفعل من وجود العدالة التنظيمية ويعود السبب في ذلك لعدم إعطاء أهمية للعولمة والتقدم في ظل الحقل الثقافي وخصوصيته، فهي بذلك تمكنت من اختراق الحدود الثقافية انطلاقاً من مراكز الصناعة وروجة لنماذج ثقافية هي بعيدة عن البيئة والواقع الجزائري ذات طابع غربي وهوية مؤمركة وبالتالي الانفتاح على المنظومات الثقافية المختلفة عبر آليات التأثير والتأثير المتبادل لصالح الاستباحة الكاملة للفضاء الثقافي ولا شك

أن هذه الحدود الثقافية لها أثر كبير خصوصا في جانب العمل في إطار منظومة سوسيو مهنية، فالحرك المهنى هو فعل اجتماعى على المستوى الداخلى للمؤسسة الذى تلتقى وتتباين فيه سمات التنقلات بأنماطها المتعددة وتتشكل بذلك هوية ثقافية بين العاملين داخل المؤسسة.

ثالثا إيجاد أنه تلعب الوضعية المهنية دورا أساسى فى تفعيل العدالة التنظيمية حيث توصلنا إلا أن وضعية العاملين لم تكن بالطريقة التى تسمح لهم بتطوير قدراتهم ومهاراتهم وقد يرجع ذلك إلى النمط الذى تعتمد عليه المؤسسة فى تسييرها لهيكلها المادى والبشرى وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة كل من "مراد رمزى خرموش" (2014) و " محمد بن على بن محمد الشيزاوى" (2003) كما نجد دراسة كل من "Caroline Piasecki" و "Ilyess ELOUAER" تتوافق مع دراستى فى جزئية أن استخدام السليم للممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل على خدمة الأداء الفردى والجماعى، وتشمل هذه الممارسات الاستثمار فى التدريب العام والخاص، ووضع حوافز داخلية مثل الأجور بالإضافة أنه يوجد ضعف فى عملية ارتقاء الموظفين عدم تحقيق نتائج هامة فى عملية التدريب من خلال تطبيق العدالة وعدم إتباع أسلوب الإنصاف.

رابعا إيجاد أنه للمكانة الاجتماعية دورا فى ترسيخ قيم العدالة التنظيمية حيث تم التوصل إلا أن أغلبية العاملين لا يشعرون بمكانتهم وقيمتهم فى العمل من خلال غياب العدالة فى تسيير الموارد البشرية وتسيير الحوافز والأجور وكذلك فى عملية التدريب والتقييم كذلك وهذا ما اختلفت فيه دراستى مع نتائج دراسة "سوزان أكرم سلطان" (2006).

ومن خلال النتائج المتوصل إليها نجد أنه لآليات الحرك السوسيو مهنية للموارد البشرية آليات وفق منظور العدالة التنظيمية إلا أن الفرضية لم تتحقق كون أن هذه الآليات لم تكن بطريقة التى تسمح للمؤسسة بتسيير مسارها المهنى بطريقة آنية والتدرج فيه مع ضمان استقرار عاملها.

4. اقتراحات الدراسة:

ومن خلال ما تم تقديمه سابقا يمكن أن نقدم بعض التوصيات والاقتراحات نخصها فيما يلي:

- ضرورة تكوين ثقافة فرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل الإدارات والأقسام و قطاعات المؤسسة وذلك من أجل السعي إلى مواجهة مصادر الضغوط وأنواعها المختلفة ما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي تسمح لهم بتبني سلوك يحمي تواجدهم ويساهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم ويرسخ قيم العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.
- محاولة تفعيل آليات الحراك السوسيو مهني من أجل الإحساس بالهوية في العمل وتقوية الالتزام برؤية ورسالة المؤسسة.
- السعي إلى تحديد ما يستحقه العامل من تقدير يبني على أساسه بقاءه في العمل أو ترشيحه للترقية أو حصوله على حوافز مادية أو معنوية.
- تحقيق فاعلية تنظيمية من أجل تحريك آليات الحراك السوسيو مهني في المؤسسة.
- السعي إلى توفير نمط إشراف ديمقراطي يساهم فيه المشرف في تفعيل عملية الاتصال والتنسيق بين مختلف الوحدات حيث يتمثل دور المشرف في التوجيه والتحفيز والتنسيق والاستماع إلى المشكلات وحل المشكلات وإيجاد حلول لها بما يتماشى مع الظروف التي تحيط بالعامل أثناء تأديته لوظيفته.
- تفعيل آليات الحراك السوسيو مهني ذات الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية.
- محاولة نشر قيم العدالة التنظيمية في جميع المؤسسات سواء كانت متقدمة أو نامية أو مختلفة من أجل تفعيل العدالة التنظيمية.

- الحراك السوسيو مهني له أهمية وبالغة ودور أساسي بناء على ما تم التوصل إليه بناء على تقارير المنظمات الدولية والإقليمية المهمة بهذا الموضوع ما استوجب تفعيل آليات من أجل ضمان التقدم والاستمرارية.
- السعي إلى تفعيل آليات الحراك السوسيو مهني وفق منظور العدالة التنظيمية من خلال تداخل الخلفية الثقافية بمعنى الثقافة الأم والثقافة الفرعية وما أنتجه النظام الاشتراكي من عقلية البائلك.
- السعي إلى اهتمام العامل بمصلحة المؤسسة ومحاولة خلق التميز وروح الإبداع لديه من خلال توفير العدالة التنظيمية.
- السعي إلى تطبيق مبادئ علمية في عملية تسيير المؤسسة وتكوين كفاءات ومهارات تتماشى مع متطلبات العمل.
- بناء نسيج ثقافي يتماشى مع الايديولوجيا ويكون بعيدا عن النزاعات السياسة التي من شأنها خلق الفساد الإداري وتحطيم القدرات والمهارات.

خلاصة:

مما سبق نستنتج أن ما تم معالجته من خلال هذا الفصل هو إظهار ثمره هاته الأطروحة من خلال جمع البيانات التي تم التحصل عليها باستعمالنا لتقنية الاستمارة وتقنية المقابلة، حيث تم معالجتها وتحليلها بطريقة كمية وكيفية، و يسمح ذلك بعملية اختبار فرضيات البحث، حيث أن هذا التحليل لهذه البيانات هو عملية مقارنتها بما تم افتراضه مع الفرضيات، و هذه العملية أو المرحلة هي مرحلة استغلال المعلومات التي تم جمعها وتحليلها كميا وكيفيا وهذا من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

والهدف من تحليل البيانات في البحث السوسولوجي هو مقارنة البيانات المحصل عليها مع ما تم وضعه في الفرضيات ومن ثم تحليلها وفق المعطيات النظرية والميدانية.

خاتمة

بناء على ما جاء في هذه الدراسة التي تناولت آليات الحراك السوسيو مهني للموارد البشرية من منظور العدالة التنظيمية والتي كانت موضوعا للعديد من الدراسات التي درست كل متغير على حدا والتي توصلت إلى تناقض بين وجود وعدم وجود العدالة التنظيمية، ودراسات أخرى تناولت آليات الحراك السوسيو مهني التي وجدت تنوع في الحراك السوسيو مهني و لقد توصلت دراستي إلى عدم تفعيل الآليات داخل المؤسسة حيث لم تكن هناك حركية كبيرة في السلم المهني من خلال أن المؤسسة لم تتبنى فلسفة التكوين من أجل السعي إلى الترقية ولم يكن هناك تنوع في الحراك الصاعد والنازل والأفقي ولقد تباينت انعكاسات الحراك السوسيو مهني بين من كان يرى أن المؤسسة تقدم ظروف ملائمة للعمل وكانت هاته الفئة قليلة جدا وفئة كبيرة التي كانت ليست راضية نهائيا حول وضعيتها السوسيو مهنية والتي ترى من سلوك المؤسسة سلوكا تعسفي لم يعزز روح الانتماء لديهم بل زاد من عبء العمل.

وفي دراستنا هذه توصلنا أولا إلى أنه توجد مجموعة من الآليات الحراك السوسيو مهني وفق منظور العدالة التنظيمية من آلية الترقية و آلية التدريب و آلية التكوين و آلية الاستقطاب إلا أنها لم تكن مفعلة بطريقة تسمح لها بأن تكون ذات دور أساسي ومحوري في تفعيل أشكال الحراك السوسيو مهني في المؤسسة.

ثانيا أن المؤسسة تباينت فيها القيم الثقافية والتي عبرت عن تثبت القيم التقليدية وعدم تثبت العدالة التنظيمية كقيمة في مسلك النهج وعدم سعي المؤسسة إلى تطبيقها لها وسعيها لتحقيق التنمية والهوية في العمل كما هي بعيدة على أن تكون موجه أساسي للهوية حيث حسب رأي سمير يناير فهو يرى أن مسألة الهوية في المؤسسة الجزائرية، والتي تؤثر على الوضعية السوسيو مهنية حيث يحتل شيئا فشيئا مكانة هامشية إذ يفقد كل المسيرين والدولة للموارد الثقافية التي تؤهلهم توجيه كل مجالات الحياة الاجتماعية نحو العمل.

وتبقى نتائج دراستنا نسبية لا يمكن تعميمها، وهذا راجع لصغر حجم العينة، اختلاف المستوى الثقافي... الخ، وهذا يفتح آفاقا لدراسات أخرى تتناول هذا الموضوع بشكل أعمق، ومن زاوية أخرى يكون الهدف منها إثراء مجال الدراسات المختصة في علم الاجتماع من أجل إثراء مجال البحث العلمي ومحاولة فهم الوضع السوسيو مهني وتهيئة الأفراد للمناصب المناسبة التي تتماشى مع مؤهلاتهم وقدراتهم وميولاتهم ومن جهة أخرى الملائمة المهنية من توجيه مهني بعد تقديم بعض التأهيلات المناسبة ومن ثم تحديد المراكز والأدوار وتقسيم العمل والتخصص فيه وكذلك التضامن العام من أجل تحقيق الهدف العام لتكون بذلك مجموعة نشاطات أو مجهودات شخصية متناسقة بوعي من خلال تحليل العمل وتوصيف الوظيفة بدقة وتدقيق للمهمة وربطها بالأجور والمكافآت الملائمة، وتحسين طرق العمل والأداء وتبسيطها، وبذلك يتم قياس الكفاءة في المناصب وزيادة الخبرة للمعنيين وتسهيل عملية ربط الأعمال بسياسة الترقية في المؤسسة ومستلزمات وطرق الانتقال من عمل إلى آخر.

وكل هذه العناصر في الواقع السوسيو لوجي مهمة جدا، ومترابطة وتزيد من درجة إدراك ودافعية ووعي العامل الجزائري وفهمه لكل ما يدور حول المناصب من مهمات واستلزمات من المعرفة الدقيقة للمسؤوليات والواجبات في المنصب والوظيفة وتحديد السلطات اللازمة للمسؤوليات اللازمة في المنصب وفهم البناء الاجتماعي الذي يربط العاملين فيما بيئة العمل من خلال العلاقة بالوظيفة، سواء في نفس المستوى أو أدنى أو أعلى خصوصا أن الطبقة العاملة الجزائرية والتي تكونت بعد الاستقلال حسب رأي "سعيد شيخي" هي طبقة عاملة ذات نواة مركزية وذات تجربة مهنية اكتسبتها قبل الاستقلال من الطبقة العاملة القديمة، وهي الآن أقل نظرا للترقية الاجتماعية التي عرفتھا، وهذا ما جعلها تغادر مواقفها العمالية والذي يفسر لنا سلوك العامل الجزائري ودوره حياته المهنية في المسار المهني .

قائمة المراجع:

- إبراهيم خليل، إبراهيم. (2009). المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية. ط1. دار الشروق.
- أحمد مختار، عمر. (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة ط(1 المجلد الأول). العراق: عالم الكتب.
- أمل، مصطفى عصفور. (2008). قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- بروش، عبد الله و جبالي، عبد الحق. (د.ت). العدد الثالث، المؤتمر الدولي، المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية.
- بشير، محمد. (2007). الثقافة والتسيير في الجزائر بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية.
- بن حليلة عمر، عبد العزيز. (2016). الانقابات المستقلة وتفعيل آليات الحراك السوسيو مهني دراسة مقارنة لنقابتي المجلس الوطني لأساتذة التعليم الثانوي والتقني CNAPEST والمجلس الوطني لأساتذة التعليم العالي CNES. مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه. جامعة البليدة 2 لونيبي علي. الجزائر.
- بن يحي، عز الدين. (2017). مجلة أبحاث نفسية وتربوية، عدد 10.
- بوزيدي، فاطمة. (2018). أثر القيم الثقافية وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة كوندور إلكترونيك ببرج بوعربريج -الجزائر-. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة عمار ثليجي، الأغواط.
- جوردون، مارشال. (2000). موسوعة علم الاجتماع. ترجمة محمد الجوهري، محمد محيي الدين، عدلي السمري، أحمد زايد، محمود عبد الرشيد، هناء الجوهري. ط1 (المجلد الثاني).
- حسين، حريم. (2013). إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل). ط1. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- حنا، نصر الله. (2013). إدارة الموارد البشرية. ط1، الأردن: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

خرموش، مراد رمزي. (2014). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف. رسالة لنيل شهادة الماجستير منشورة. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر .

دره عمر محمد، (2008)، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية، مذكرة ماجستير ،جامعة عين الشمس.

رابح، كعباش. (2006). علم اجتماع التنظيم. الجزائر: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة.

رشيد، واضح. (2003). المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق. الجزائر: دار هومه.

رضا صاحب، أبو حمد و آل علي سنان كاظم، الموسوي. (2012). الإدارة لمحات معاصرة. د. ط. عمان: دار الوراق.

زاهد محمد، ديري. (2011). السلوك التنظيمي. ط1، عمان: دار المسيرة.

زرزوني، جهيدة. (2010). واقع الحراك العمالي في فترة الإصلاحات في ظل التحولات الاقتصادية. رسالة لنيل شهادة دكتوراه منشورة. جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر .

سارة، زويتي. (2015). واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة. مجلة العلوم الإنسانية. (مجلد أ). العدد 43.

سرير الحرتسي، حياة. (2018). التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه على تقادي الاغتراب التنظيمي: - دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من المؤسسات الجزائرية- أطروحة دكتوراه منشورة ، جامعة البليدة 02، الجزائر .

سمية، جقيدل. (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط. رسالة لنيل شهادة الماجستير منشورة. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر .

- سوزان، أكرم سلطان.(2006)، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات الدراسية التدريسية فيها.رسالة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،الأردن.
- عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي.(2007).المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية.ط1.المكتبة العصرية.
- عمر وصفي، عقيلي.(2005).إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي. ط1.عمان:دار وائل.
- عيسات فاطمة الزهرة،جميل أحمد،(2016)،المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية،العدد 07.
- غريب محمد،سيد أحمد.(1993).تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي.إسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- حنا،نصر الله.(2013).إدارة الموارد البشرية.ط1.الأردن:دار زهران للنشر والتوزيع.
- فرح شعبان،شيخ سعيدة.(د ت).محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات.العدد السابع.
- كامل محمد، المغربي.(2004).السلوك التنظيم ومفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. ط3.عمان : دار الفكر.
- ماجد عبد المهدي،مساعدته.(2016).السلوك التنظيمي.ط1.عمان:دار المسيرة.
- مازن فارس، رشيد.(2001).إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية.مكتبة العبيكات:الرياض.
- مانيو، جيدير.(ترجمة ملكة أبيض).منهجية البحث.د ط.
- مجيد،الكرخي.(2013).إدارة الموارد البشرية مدخل نظري تطبيقي.الأردن.ط1.دارالمناهج للنشر والتوزيع:عمان.
- محفوظ،أحمد جودة.(2014).إدارة الموارد البشرية.ط2.عمان :دار وائل.

محمد بن علي، بن محمد الشيزاوي. (2003)، الحراك الاجتماعي في مدينة صحار بسلطنة العمان، رسالة

لنيل شهادة الماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، الأردن.

محمد، عبيدات. وآخرون. (2006). منهجية البحث العلمي. ط2. دار وائل.

مدحت محمد، أبو النصر. (2008). قيم وأخلاقيات العمل و الإدارة. ط1، الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

معتز خالد محمد، عربيات. (2014)، أثر العدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي واستراتيجيات

إدارته. رسالة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة. جامعة البلقاء، الأردن.

معمر، حمزة. (2014). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى أساتذة التعليم

الثانوي. رسالة لنيل شهادة الدكتوراه منشورة. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

المنجد الإعدادي. (1986). ط3، بيروت: دار المشرق.

موريس، أنجريس. (2006). (ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون). منهجية البحث العلمي في العلوم

الإنسانية. ط2، الجزائر: دار القصة.

ناصر دادي، عدون. (2003). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية تطبيقية. الجزائر. دار

المحمدية العامة.

نواره، مومن وآخرون. (2018). دليل الممارسة المهنية للسلوك. ط1. الجزائر: مخبر الدراسات النفسية

والاجتماعية.

يوسف حجيم، الطائي و مؤيد عبد الحسين، الفضل وهاشم فوزي، العبادي. (2006). إدارة الموارد البشرية:

مدخل إستراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الوراق.

يوسف، حجيم الطائي. هاشم فوزي. العباد. (2015). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر

الإداري. ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

Alexis, Gérard . Pierre, Bascou.(2018). La perception de justice organisationnelle et ses liens avec le bien- être psychologique :Exploration de l'effet de médiation de la rectitude morale. Mémoire présente en vue de l'obtention du grade de maitrise ès sciences en gestion.

Amar, Fall.(2014).Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque :résultats d'une étude empirique. Relations industrielles.vol 69,n° 04.709-731.

B, Gangloff. R, Finkelstein. E, Holmick.(2017).Justice organization, elle et croyance en un monde juste : perceptions et réactions des dirigeants d'entreprise vis-à-vis de leurs managers (in) justes.Université Paris.France.

B, Gangloff. L, Abarri.(2018). Justice distributive et critère de distributions financières : entre performance, allégeance et besoin des salariés. Laboratoire parisien de psychologie sociale.Université Paris.France.

Manville, Caroline. Les perceptions de justice organisationnelle des salaires atypiques :des spécificités et des incidences sur les pratiques de Crh. Maître de Conférence en Sciences de gestion LIREHE.Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi Universitaire des Sciences Sociales-Toulouse 1.

Ilyess, ElOUFAR. La mobilité professionnelle des salariés : déterminants et impact sur la performance organisationnelle.Université Paris Dauphine 15, Pd de la saussaye, 92200 Neuilly sur seine, France.

Laurence, Mazucco. Isabelle, Hanz.(2013).Etude des perceptions d'équité des candidats dans une situation de sélection : influence de la justice distributive justice.PTO.Vol19.n°1.

Lionel, Dagot. Boris, Vallée.(2010).contexte évaluatif, règles d'équité Une Approche Stratégique de la justice distributive. Pto.vol 16.n°3.

Nleory-Frémont.P,Desrumaux.T,Moundjiegout. (2014).Les effets des demandes au travail et de la justice organisationnelle sur l'épuisement professionnel : quel effets médiateurs du soutien social et de l'estime de soi ?.Laboratoire EA 4072 PSITEC,UFR of Psychologie Université de Lille.

Piasecki,caroline.(2017). L'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux. PhD.psycologie.Université Cote d'Azur. Français.

Rémi, Finkelstein. La justice organisationnelle Un antécédent de la confiance et de l'implication au travail. Laboratoire de psychologie sociale des comportements et des cognitions .Université de Paris.

Simon,Grenier. Marie-Hélène,Gilbert. André,Savoie.(2010). La justice Procédurale comme Variable Prévisionnelle de la Motivation Intrinsèque Au travail. Université Montréal.Vol 16.n°2.

Vivien,Blanchet. Véronique, Magista.Véronique, Perret.(2013). Stop filling in the gaps! Rethinking organizational justice through problematization 22^{ème} Conférence AIMS, jun Clermont-Ferand France.

Xiaofu,MengyanC.Zhichao,H. Wenfen, B.(2018). The effect of organizational justice on Positive organizational Behavior: Evidence from a large- Sample Survey and a Situational Experiment. vincenzo cupelli Retried Italy.organizational Psychology.volume08.article2315.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة بحث:

آليات الحراك السوسيو مهني للموارد البشرية من منظور العدالة التنظيمية

بحث مقدم لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد
البشرية

إشراف الدكتورة:

شريفة معدن

إعداد الطالبة:

عورة وفاء

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير
الموارد البشرية حول "آليات الحراك السوسيو مهني للموارد البشرية من منظور العدالة
التنظيمية" ومن أجل استكمال متطلبات الدراسة نرجو منكم الاجابة على الأسئلة علما أن
معلومات الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع الشكر المسبق لتعاونكم
معنا والإجابة على الأسئلة.

السنة الجامعية: 2019-2020

البيانات الشخصية:

1. الجنس ذكر أنثى
2. السن
3. الحالة المدنية أعزب متزوج مطلق أرمل
4. سنوات الخبرة:
5. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
6. ما العمل الذي كنت تمارسه قبل الالتحاق بالعمل؟
7. المستوى المهني: عون تنفيذ عون تحكم إطار

المحور الأول: تسيير المسار المهني ودوره في تنمية المورد البشري وتفعيل العدالة التنظيمية.

8. ما نوع العمل الذي يربطك بالمؤسسة؟
- مستديم مؤقت
9. كيف تم التحاقك بالعمل.
- بامتحان تم استدعائك بعد التقاعد
10. هل تحصلت على تكوين يتماشى مع طبيعة منصبك؟
- نعم لا
- إذا كانت الإجابة بـ: "لا" بماذا تفسر ذلك؟
-
11. هل زاد عطائك في العمل؟
- نعم لا
- إذا كانت إجابتك بـ: نعم بماذا تفسر ذلك؟
-
12. هل عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتك، فإنه يبدي اهتماما بمصلحتك كموظف؟
- نعم لا

13. هل ترى أن المؤسسة تقوم بتحقيق المساواة في التعامل بين الجميع؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟

.....

في حالة الإجابة بـ لا لماذا؟

.....

14. هل مازالت الإدارة تعمل بنظام الأقدمية في الترقية؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بـ: "لا" حسب رأيك لماذا؟.....

15. يسعى المدير إلى شرح النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتك؟

لا

نعم

16. هل أنت راضي حول هذه السياسة في العمل.

لا

نعم

إذا كانت الإجابة بـ: "لا" لماذا؟

.....

17. ماذا يفيدك تحسين المهارات والقدرات بالضبط؟

.....

18. هل ترى أن المؤسسة توفر الظروف المناسبة من أجل الإنجاز الفعلي؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

.....

إذا كانت الإجابة بـ لا لماذا؟

.....

19. هل تشعر وأنت تؤدي مهامك بارتياح شديد للتوقيت الجيد لبرنامج العمل؟

نوعا ما

لا

نعم

20. هل تراعي قيم الوقت في العمل عند الإنجاز؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

.....

إذا كانت الإجابة ب لا لماذا؟

.....

21. هل ترى أن اللوائح والقوانين تزيد من فعالية احترام العامل لمواقيت العمل؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة ب نعم كيف ذلك؟

.....

إذا كانت الإجابة ب لا لماذا؟

.....

22. هل تحترم مواقيت الدخول و الخروج لأنها تسهل في أداء العمل؟

لا

نعم

23. هل تتضايق من احترام المواعيد والانضباط في الوقت؟

لا

نعم

المحور الثاني: الوضعية المهنية ودورها في تفعيل العدالة التنظيمية.

24. هل تسعى الإدارة إلى التحفيز على الأداء الجيد في العمل؟

لا

نعم

25. هل تلقيت تكويناً في المؤسسة؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة ب نعم كم مدته؟.....ز.

26. هل تسعى المؤسسة إلى توفير مجال واسع للإبداع؟

لا

نعم

27. هل ترى أن ما تحصل عليه من حوافز يتناسب مع ما تبذله من جهد في العمل؟

لا

نعم

28. هل تقدم المؤسسة للعاملين حوافز بطريقة عادلة؟

نعم لا

29. فيما أفادتكم الترقية؟

نعم لا

30. هل ترى أن المؤسسة توفر الظروف المناسبة من أجل الإنجاز الفعلي؟

نعم لا

- هل تشعر بالتعب؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بـ نعم : ما نوعه؟ نفسي عضلي

الاثنين معا

- كيف تعالج ذلك:

- بالتحمل والصبر
- بأخذ عطلة
- بالتغيب دون إخبار الإدارة

31. هل سبق وأن أصبت بحادث عمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ: نعم، ماهي أسبابه؟

- عدم التحكم
- شدة التعب
- عدم الانتباه
- أخرى تذكر:

32. هل تحترم اللوائح والقوانين التنظيمية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟

33. هل تم توظيفك في المؤسسة عن طريق علاقات شخصية؟

نعم لا

34. هل اللوائح والقوانين تطرح مشاكل معينة لكم؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف؟

35. هل الرقابة المفروضة عليكم تمنعكم من التحدث مع زملائكم؟

نعم لا

36. هل هناك عطب أو خلل يحدث من حين إلى آخر في العمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم :

• هل تخبر المشرف

• هل تتصرف لوحد دون إخبار المشرف

• لا تتدخل وتخبر مصلحة الصيانة

37. هل ترى أن الأجر يتناسب مع الجهد المبذول؟

نعم لا

38. هل سبق وأن غيرت مركز عملك؟

المحور الثالث: تقييم المكانة الاجتماعية ودورها في تعزيز قيم العدالة التنظيمية.

39. حسب رأيك ما نوع العلاقة السائدة بين العمال؟

علاقة صداقة علاقة زمالة علاقة عمل رسمية

40. هل ترى أن التدريب والتكوين ليس للتحفيز بل للتحكم في الأداء؟

نعم لا

41. هل تشعر بالراحة مع زملائك في العمل؟

نعم لا

42. كيف هي علاقتك بالإدارة؟

43. هل تتناسب ساعات عملك مع ظروفك الخاصة؟

نعم لا

44. هل يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ : "لا" حسب رأيك لماذا؟

45. هل تشعر وأنت تؤدي مهامك بارتياح شديد للقرارات التي تتخذ في إطار العمل؟

نعم لا نوعاً ما

46. هل تشعر بالراحة في العمل؟

نعم لا أحياناً

47. هل العوائد الإيجابية مثل الأجر، الترقية، المكافآت، تحسين ظروف العمل، كاف لجعل العامل

راضي عن وضعيته؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ : "لا" فما هو السبب في ذلك؟

48. هل ترى أن المدير عادل في توزيع المهام؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ : "لا" لماذا؟

الملحق رقم: (02)



بناءً على الزيارات المتكررة للميدان ومن خلال ما تم جمعه من معلومات، ارتأيت إلى إعداد دليل المقابلة من أجل تدعيم أدوات جمع البيانات من خلال طرحها على رؤساء المصالح بالمؤسسة وقد تضمن الأسئلة التالية:

- السؤال 01/ يتمحور حول دورة الحياة المهنية
ماهي الخطوات والبرنامج المتبع في التدرج المهني لدى مؤسساتكم؟
- السؤال 02/ يتمحور حول وضعية العاملين بالمؤسسة
كيف يتم تحديد المستوى المهني للعاملين بمؤسساتكم؟
- السؤال 03/ يتمحور حول المكانة الاجتماعية في إطار العمل
من خلال إشكالية المكانة الاجتماعية ماهي الصعوبات التي تتدرج عليها في إطار عبء العمل وكذا الرضا عن الوضعية المهنية؟
- السؤال 04/ حول عملية التدريب والتكوين والترقية بصفة عامة
كيف تتم عملية التدريب والتكوين وكذا الترقية بمؤسساتكم؟

الملحق رقم: (03)

قائمة توضح أسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
01	لوشن حسين	أستاذ التعليم العالي	علم الاجتماع	جامعة باتنة 01
02	حديدان صبرينة	أستاذ محاضر -أ-	علم الاجتماع	جامعة جيجل
03	عبد المؤمن فؤاد	أستاذ مساعد -أ-	علم الاجتماع	جامعة باتنة -01-
04	بوكرشة رشيد	أستاذ محاضر -أ-	علم الاجتماع	جامعة باتنة -01-
05	العابد ليندة	أستاذ محاضر -أ-	علم الاجتماع	جامعة باتنة -01-
06	بعزي سمية	أستاذ محاضر -أ-	علم النفس	جامعة باتنة -01-
07	قاشي محمد	أستاذ محاضر -أ-	علم النفس	جامعة باتنة -01-

الملخص:

تسعى الدراسة الحالية إلى البحث في موضوع " آليات الحراك السوسيو مهني للموارد البشرية من منظور العدالة التنظيمية" كأحد المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا من قبل العديد من المفكرين والباحثين في تخصصات عدة خاصة في علم الاجتماع، وانطلقت الدراسة من طرح التساؤل الرئيسي التالي: ماهي آليات الحراك السوسيو مهني للموارد البشرية وفق منظور العدالة التنظيمية؟

ومن بين أهداف الدراسة فهم آليات الحراك السوسيو مهني بأبعاده ومستوياته، وتبسيط الضوء على العدالة التنظيمية من خلال دراسة الأبعاد التي تتشكل منها و أخيرا جمع المعلومات من الواقع قصد الفهم والتحليل لآليات الحراك من منظور العدالة التنظيمية خصوصا في المؤسسة محل الدراسة، وهذا من أجل تفعيلها في التنظيم واستيعاب التشكيلة الاجتماعية التي شكلت هذه الفئة العمالية.

وللإجابة عن الأسئلة المطروحة وإثبات صحة الفرضيات قمنا بدراسة ميدانية في مديرية الكهرباء والغاز - باتنة-، وتنتمي هذه الدراسة إلى حقل البحوث الوصفية، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة الذي يستهدف وصف وتحليل للآليات الحراك السوسيو مهني التي لها دور في تفعيل لقيم العدالة التنظيمية.

وأظهرت النتائج أن آليات الحراك السوسيو مهني للموارد البشرية غير مفعلة وفق منظور العدالة التنظيمية وفي الأخير تقترح الدراسة تكثيف الدراسة حول موضوع آليات الحراك السوسيو مهني لما لها من دور فعال تحسين الوضعية السوسيو مهنية في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الحراك السوسيو مهني، الموارد البشرية، العدالة التنظيمية.

Abstract :

The current study seeks to research the topic of “mechanism of socio-professional mobility for human resources from the perspective of organizational justice” as one of the topics that have received great attention by many thinkers and researchers in several disciplines especially in sociology. The study started from asking the following main question: What are the mechanisms of socio-professional mobility? For human resources according to the perspective of organizational justice?

Among the objectives of the study is to understand the mechanisms of socio-professional mobility in its dimensions and levels, and to shed light on organizational justice by studying the dimension that are formed from it and finally collecting information from reality in order to understand and analyze the mechanisms of movement from the perspective of organizational justice, especially in the institution under study, and this in order to activate them in the organization and assimilate the social formation that formed this working class.

To answer the question raised and prove the validity of the hypotheses, we conducted a field study at the Directorate of Electricity and Gas-Batna-, and this study belongs to the field of descriptive research, and we have relied on the descriptive approach to suit the subject of the study, which aims to describe and analyze the mechanisms of socio-professional mobility that have a role in activating the values of organizational justice.

The result showed that the mechanisms of socio-professional mobility that have a role in activating the values of human resources are not activated according to the perspective of organizational justice.

Finally, the study proposes to intensify the study on the subject of socio-professional mobility mechanisms because of their effective role in improving the socio-professional situation in the institution.

Key words: socio-professional mobility ,human resources ,organizational justice

