الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's democratic republic of algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministray of higher education and scientific research
جامعة محمد البشير الإبراهيمي- برج بوعريريج-
University of mohammed Al-bachir Al –Ibrahimi-BBA
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
رقم التسجيل: .....
Faculty of Social Sciences and Human
Department of Social Sciences
الرقم التسلسي: .....

الموضوع

العدالة التنظيمية وتنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية برج بوعريريج

أطروحة مكملة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

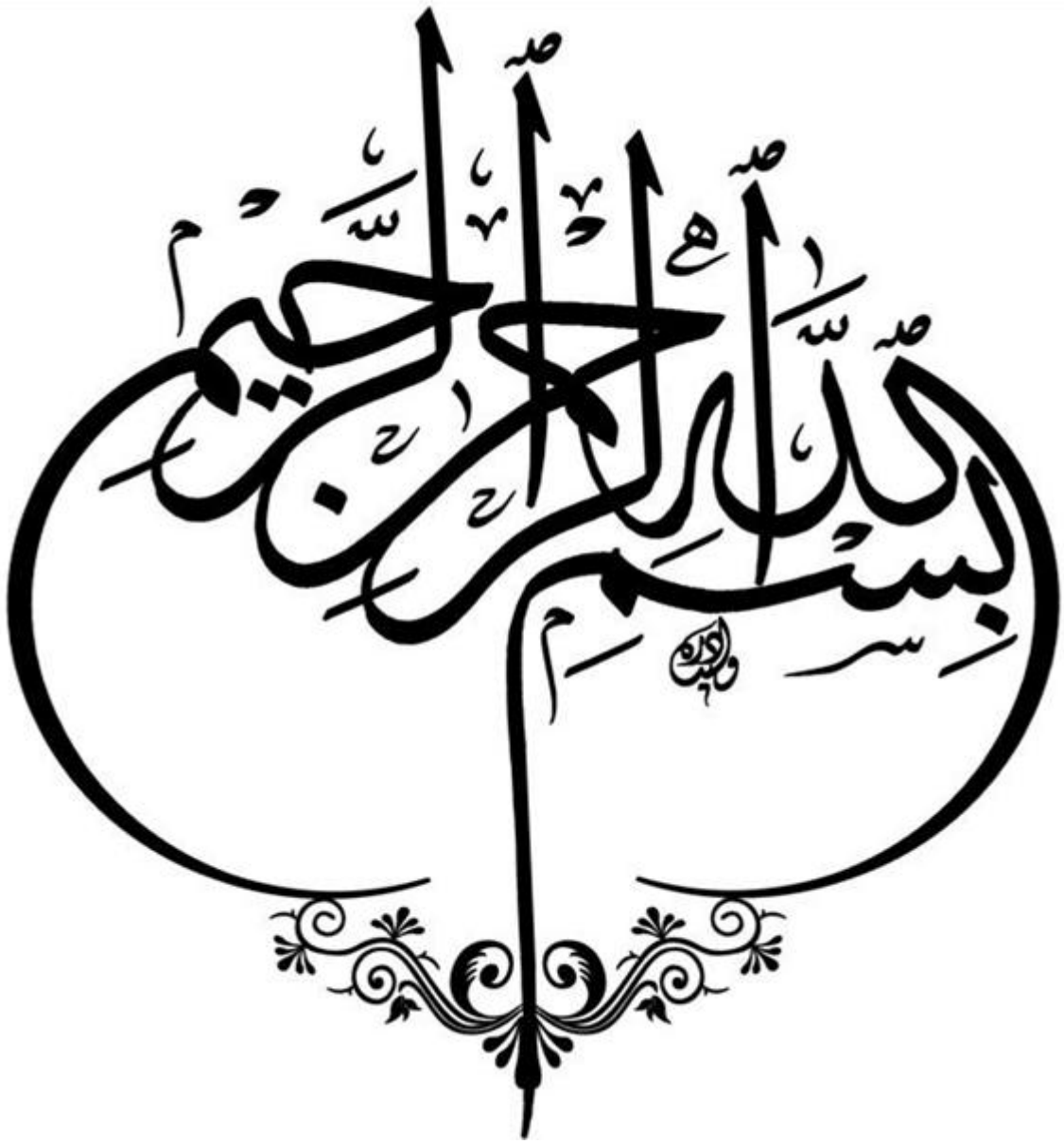
من إعداد الطالبة:
فار خديجة

تحت اشراف:
أ د قرزيز محمود

لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة الأصلية
ميلاط نظرة	أستاذ التعليم العالي	رئيسًا	جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج
قرزيز محمود	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررًا	جامعة عباس لغرور خنشلة
مسعودان أحمد	أستاذ التعليم العالي	مشرف مساعد	جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج
لعوارم مهدي	أستاذ التعليم العالي	عضوًا مناقشاً	جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج
بوقفة عبد الرحمان	أستاذ محاضر –أ–	عضوًا مناقشاً	جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج
خواني أحمد عماد الدين	أستاذ التعليم العالي	عضوًا مناقشاً	جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2
بن خالد جمال	أستاذ التعليم العالي	عضوًا مناقشاً	جامعة محمد بوضياف المسيلة

السنة الجامعية: 2023-2024


بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والعرفان

الشكر والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والذي بفضله وبتوفيقه تم إتمام هذا العمل وإخراجه في صورته النهائية

أتوجه بالشكر الجزيل وأسمى معاني التقدير والعرفان للمشرف

"**محمود قرزيز**" على كل ما قدمه من دعم توجيه وإرشاد لإخراج هذا العمل في صورته النهائية

كما أوجه الشكر الجزيل والعرفان أسمي معاني التقدير للمشرف المساعد

"**أحمد مسعودان**" على كل ما قدمه من نصائح وتوجيهات التي فتحت المجال لاستكمال هذه الدراسة

كما أوجه الشكر الجزيل وأسمي معاني التقدير والعرفان للأستاذة "**ميلاط نظرة**" التي كانت الداعم والمحفز الأكبر المادي والمعنوي لإنجاز هذا العمل

أوجه شكر إلى الأساتذة المناقشين الذي قبلوا مناقشة هذه الدراسة وحملوا أعباء تصحيحها، وكذا الأساتذة المحكمين لكم مني فائق عبارات التقدير والاحترام

وأوجه الشكر لكل من قدم يد المساعدة لإتمام هذا العمل من أساتذة بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، طلبة، وأصدقاء، وزملاء من خارجها

وأوجه الشكر الجزيل والتقدير لكل الموظفين بمكتبة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية كل باسمه

أوجه الشكر الجزيل لكل طاقم العمل بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج على تعاونهم وتوفير الظروف المناسبة التي ساهمت في استكمال الدراسة

خديجة

الإهداء

إلى

روح والدي وأختي رحمهما الله

إلى

الوالدة حفظها الله ورعاها

إلى

المشرفين الكريمين أدمهما الله ذخرا للبحث العلمي

إلى

من زرعت فينا بذور الطموح الأمل المثابرة والاجتهاد إلى من منحتني القوة

وعلمتني مفاتيح النجاح قدوتي ومثلي الأعلى البروفيسور "ميلاط نظرة" أهدى لكي هذه الثمرة

إلى

كل من يطلع على هذه السطور

إلى

كل محب للعلم وللبحث العلمي

خديجة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات		
الرقم	العنوان	الصفحة
قائمة الجداول		
قائمة الأشكال		
قائمة الملاحق		
مقدمة		أ–د
الإطار النظري		
الفصل الأول: موضوع الدراسة		
01	الإشكالية	07
02	الفرضيات	09
03	أسباب اختيار الموضوع	12
04	أهداف الدراسة	13
05	أهمية الدراسة	14
06	تحديد مفاهيم الدراسة	14
07	الدراسات السابقة	47
08	المقاربة النظرية للدراسة	89
الفصل الثاني: العدالة التنظيمية		
تمهيد:		95
01	العدالة التنظيمية في الفكر الإداري	95
02	أهمية العدالة التنظيمية	108
03	أبعاد العدالة التنظيمية	111
04	مبادئ العدالة التنظيمية	126
05	أشكال العدالة التنظيمية	127
06	نماذج العدالة التنظيمية	129

07	مجالات العدالة التنظيمية	131
08	مقومات العدالة التنظيمية	133
09	العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية	135
10	نتائج العدالة التنظيمية	139
11	النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية	141
خلاصة:		153
الفصل الثالث: قيم العمل		
تمهيد:		155
01	مراحل تطور قيم العمل	155
02	أهمية قيم العمل	165
03	أهداف قيم العمل	169
04	أبعاد قيم العمل	170
05	مصادر قيم العمل	173
06	تصنيف قيم العمل	185
07	أساليب تكوين قيم العمل	198
08	قياس قيم العمل	193
09	مقومات قيم العمل	198
10	العوامل المؤثرة في قيم العمل	203
11	آليات تطوير قيم العمل	205
12	النظريات المفسرة لقيم العمل	206
خلاصة:		214
الإطار الميداني للدراسة		
الفصل الرابع: التصميم المنهجي للدراسة الميدانية		
تمهيد:		218

أولا	الدراسة الاستطلاعية	218
ثانيا	مجالات الدراسة	220
01	المجال الجغرافي	220
02	المجال البشري	227
03	المجال الزمني	228
ثالثا	منهجية الدراسة	231
01	المنهج المستخدم	231
02	أدوات جمع البيانات	233
03	عينة الدراسة	242
04	الأساليب الإحصائية	263
خلاصة		264
الفصل الخامس: عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية		
تمهيد:		266
01	عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الأولي	266
02	عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الثانية	339
03	عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الثالثة	386
خلاصة		439
الفصل السادس: نتائج الدراسة		
تمهيد		441
01	عرض نتائج الدراسة	441
02	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات	451
03	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة	456
04	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة	458
05	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية	467

06	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء بعض النظريات	469
07	الاستنتاج العام	473
08	الاقتراحات والتوصيات	477
خلاصة		478
خاتمة		480
قائمة المراجع		483
قائمة الملاحق		515
الملخص		538

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يمثل عدد العمال بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج	227
2	يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس والفئة المهنية	244
3	يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن والفئة المهنية	247
4	يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي والفئة المهنية	250
5	يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الحالة العائلية والفئة المهنية	253
6	يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الفئة المهنية	255
7	يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الأقدمية والفئة المهنية	257
8	يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الأجر والفئة المهنية	260
9	يمثل معادلة الأجر للجهد المبذول	267
10	يمثل معادلة الأجر المتحصل عليه للمؤهلات العلمية	274
11	يمثل معادلة الأجر المتحصل عليه لما يحصل عليه زملاء في نفس المنصب	281
12	يمثل معادلة الأجر لما يحصل عليه العاملين في نفس المنصب بالمؤسسات الأخرى	285
13	يمثل توزيع المهام بعدالة على جميع العاملين بالمؤسسة	289
14	يمثل تناسب مهام المنصب مع المؤهلات العلمية	294
15	يمثل تناسب ساعات العمل مع المهام المطلوبة	298
16	يمثل عدالة توزيع الحوافز بطرق عادلة على جميع العاملين بالمؤسسة	302
17	يمثل تلبية العوائد المالية (الأجر، الحوافز) لمتطلبات الحياة	307
18	يمثل عدالة توزيع واستفادة جميع العاملين بالخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة	312
19	يمثل عدالة منح التكوين للعاملين بالمؤسسة	316
20	يمثل عدالة توزيع الترقية حسب الاستحقاق لجميع العاملين بالمؤسسة	321
21	يمثل عدالة توزيع العطل السنوية والإجازات على العاملين بالمؤسسة	326
22	يمثل عدالة توزيع أدوات ومستلزمات العمل على جميع العاملين بالمؤسسة	332
23	يمثل ترتيب قيم العمل حسب الأهمية وتنميتها من خلال تحقيق العدالة التوزيعية	336

24	يمثل عدالة الإجراءات المتبعة في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة	340
25	يمثل سعي المسؤول لجمع اقتراحات العاملين بالمؤسسة	344
26	يمثل أخذ المسؤول اقتراحات العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات	347
27	يمثل عدالة تطبيق القرارات المتخذة على الجميع العاملين بالمؤسسة	352
28	يمثل عدالة تطبيق إجراءات الترقية بالمؤسسة	358
29	يمثل عدالة إجراءات تحديد الحوافز للعاملين بالمؤسسة	363
30	يمثل عدالة تقييم الأداء وفق إجراءات عادلة	367
31	يمثل منح العاملين حق الاعتراض على نتيجة تقييم الأداء	373
32	يمثل عدالة تطبيق إجراءات الثواب والعقاب على جميع العاملين	378
33	تمثل ترتيب قيم العمل حسب الأهمية وتنميتها من خلال تحقيق العدالة الإجرائية	384
34	تعامل المسؤول بعدالة مع جميع العاملين بالمؤسسة	387
35	يمثل أخذ المسؤول مصالح الشخصية للعاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات	392
36	يمثل سعي المسؤول لشرح القرارات المتخذة للعاملين	397
37	يمثل شرح المسؤول للمعلومات التي تخص العمل بعدالة لجميع العاملين	401
38	يمثل حرص المسؤول على تقديم النصح والإرشاد للعاملين أثناء أداء المهام	404
39	يمثل تعامل المسؤول مع جميع العاملين بكل إحترام	409
40	يمثل تعامل العاملين فيما بينهم بإحترام	414
41	يمثل عمل المسؤول على خلق مناخ تنظيمي يسوده التفاهم بين العاملين بالمؤسسة	418
42	يمثل عمل المسؤول على نشر روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين بالمؤسسة	423
43	يمثل معالجة المسؤول للخلافات بين العاملين بعدالة	427
44	يمثل حرص المسؤول على مساندة العاملين عند مرورهم بظروف حزينة أو سعيدة	432
45	يمثل ترتيب قيم العمل حسب الأهمية وتنميتها من خلال تحقيق العدالة التعاملية	437

قائمة الأشكال		
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	يمثل نموذج الدراسة	12
2	يمثل العدالة التنظيمية في الفكر الإداري	96
3	يمثل أبعاد العدالة التنظيمية	112
4	يمثل قواعد العدالة التوزيعية	113
5	يمثل جوانب العدالة التوزيعية	115
6	يمثل قواعد العدالة الإجرائية	117
7	يمثل جوانب العدالة الإجرائية	119
8	يمثل جوانب العدالة التعاملية	121
9	يمثل العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية	125
10	يمثل مبادئ العدالة التنظيمية	126
11	يمثل أشكال العدالة التنظيمية	127
12	يمثل نماذج العدالة التنظيمية	130
13	يمثل مجالات العدالة التنظيمية	131
14	يمثل مقومات العدالة التنظيمية	133
15	يمثل العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية	135
16	يمثل مراحل تطور قيم العمل	164
17	يمثل مصادر قيم العمل	174
18	يمثل تصنيف قيم العمل	185
19	يمثل أساليب تكوين قيم العمل	193
20	يمثل طرق قياس قيم العمل	194
21	يمثل العوامل المؤثرة في قيم العمل	203
22	يمثل عدد العمال بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج	228
23	يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس والفئة المهنية	244
24	يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن والفئة المهنية	247
25	يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة المستوى التعليمي والفئة المهنية	250

26	يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الحالة العائلية والفئة المهنية	253
27	يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الفئة المهنية	256
28	يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الأقدمية والفئة المهنية	258
29	يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الأجر والفئة المهنية	260
30	يمثل معادلة الأجر للجهد المبذول	268
31	يمثل معادلة الأجر المتحصل عليه للمؤهلات العلمية	274
32	يمثل معادلة الأجر المتحصل عليه لما يحصل عليه زملاء في نفس المنصب	281
33	يمثل معادلة الأجر لما يحصل عليه العاملين في نفس المنصب بالمؤسسات الأخرى	286
34	يمثل عدالة توزيع المهام على جميع العاملين بالمؤسسة	290
35	يمثل تناسب مهام المنصب مع المؤهلات العلمية	295
36	يمثل تناسب ساعات العمل مع المهام المطلوبة	298
37	يمثل عدالة توزيع الحوافز بطرق عادلة على جميع العاملين بالمؤسسة	302
38	يمثل تلبية العوائد المادية (الأجر والحوافز) لمتطلبات الحياة	308
39	يمثل عدالة توزيع واستفادة جميع العاملين بالخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة	312
40	يمثل عدالة منح التكوين للعاملين بالمؤسسة	316
41	يمثل عدالة توزيع الترقية حسب الاستحقاق للعاملين بالمؤسسة	322
42	يمثل عدالة توزيع العطل السنوية والإجازات على العاملين بالمؤسسة	326
43	يمثل عدالة توزيع أدوات ومستلزمات العمل على جميع العاملين	332
44	يمثل ترتيب قيم العمل حسب الأهمية وتنميتها من خلال تحقيق العدالة التوزيعية	337
45	يمثل عدالة الإجراءات المتبعة في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة	340
46	يمثل سعي المسؤول لجمع اقتراحات العاملين	344
47	يمثل أخذ المسؤول لاقتراحات العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات	347
48	يمثل عدالة تطبيق القرارات المتخذة على جميع العاملين بالمؤسسة	353
49	يمثل عدالة إجراءات الترقية بالمؤسسة	385
50	يمثل عدالة إجراءات تحديد الحوافز للعاملين بالمؤسسة	363

51	يمثل عدالة تقيم الأداء وفق إجراءات عادلة	367
52	يمثل منح العاملين حق الاعتراض على نتائج تقييم أدائهم	374
53	يمثل عدالة تطبيق إجراءات الثواب والعقاب على جميع العاملين	379
54	يمثل ترتيب قيم العمل حسب الأهمية وتنميتها من خلال تحقيق العدالة الإجرائية	384
55	يمثل تعامل المسؤول بعدالة مع جميع العاملين	388
56	يمثل أخذ المسؤول للمصالح الشخصية للعمال بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات	393
57	يمثل سعي المسؤول لشرح القرارات المتخذة للعاملين	397
58	يمثل شرح المسؤول للمعلومات التي تخص العمل بعدالة لجميع العاملين	401
59	يمثل حرص المسؤول على تقديم النصح والإرشاد للعاملين أثناء أداء المهام	405
60	يمثل تعامل المسؤول مع جميع العاملين بكل احترام	410
61	يمثل تعامل العاملين فيما بينهم باحترام	414
62	يمثل عمل المسؤول على خلق مناخ تنظيمي يسوده التفاهم بين العاملين بالمؤسسة	419
63	يمثل عمل المسؤول على نشر روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين بالمؤسسة	424
64	يمثل معالجة المسؤول الخلافات بين العاملين بعدالة	428
65	يمثل حرص المسؤول على مساندة العاملين عند مرورهم بظروف حزينة أو سعيدة	433
66	يمثل ترتيب قيم العمل حسب الأهمية وتنميتها من خلال تحقيق العدالة التعاملية	437

قائمة الملاحق		
الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	الاستمارة	515
2	دليل المقابلة	530
3	دليل الملاحظة	532
4	قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة	533
5	ترخيص التربص	534
6	اتفاقية التربص	536
7	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	537

مقدمة

مقدمة:

تعتبر العدالة التنظيمية من العناصر والأساليب الهامة بالبيئة الداخلية للمؤسسات التي تساهم في تدعيم وتوجيه سلوكيات الفاعلون بها، لما تنطوي عليه من إنصاف ومنحهم حقوقهم ومخرجات تتوافق ومدخلاتهم لما لذلك من أثار إيجابية على الفاعلين والمؤسسة، من حيث أنها تبعث في الفاعلين روح المنافسة في العمل وترفع من روحهم المعنوية، وتمكنهم من تحقيق طموحاتهم وأهدافهم من العمل في هذه المؤسسة مما يزيد من رغبتهم في حب العمل وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ليفجروا كل ما فيهم من طاقات إبداعية من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها والتي تخطط لبلوغها مستقبلا.

وبما أن الاقتصاد الجزائري يعتمد بصفة خاصة على المؤسسات الاقتصادية الطاقوية التي تشكل الركيزة الأساسية التي تعمل على تطويره وازدهاره، تعد مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من المؤسسات الاقتصادية الرائدة في هذا المجال على غرار باقي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تسعي للتطوير من إمكانياتها وخدماتها لتحقيق غاياتها وأهدافها الإستراتيجية التي وجدت من أجلها، وتحقيق رضا عملائها في ذات الوقت، خاصة في ظل حدة المنافسة والظروف البيئة المتغيرة السريعة على مستوى مختلف المتغيرات السياسية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية والتكنولوجية، التي تؤثر على نشاطها وكذا الفاعلين بها.

وفي إطار هذه التحديات المتسارعة أصبحت المؤسسة الجزائرية تسعى للبحث عن مختلف الأساليب والآليات التي تساعدها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية كنسق اجتماعي فرعي في ظل البيئة الخارجية لها المتغيرة بالنسق الاجتماعي الأكبر، ومن ضمن هذه الآليات والأساليب تبرز العدالة التنظيمية التي تعد من الأساليب الناجعة التي تساعد المؤسسات على تحقيق غاياتها والوصول إلى أهدافها الإستراتيجية قريبة وبعيدة المدى، وبما أن المؤسسة تعتمد على ما تمتلكه من فاعلين بها كرأس مال بشري كأحد المقومات الأساسية التي يبني عليها نجاحها لذلك يجب أن تعمل على المحافظة عليه وتلبية مختلف متطلباته المادية والمعنوية وتحسيهم بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة في إطار تحقيق العدالة والإنصاف لهم، باعتبار أن سلوكيات وقيم الموارد البشرية متغيرة وغير ثابتة تتأثر بالعديد من المتغيرات لتتمكن من تدعيم سلوكياتهم وتوجيهها لخدمة الصالح العام لتحقيق النجاح الذي تهدف إليه وتستحقه

وتأسيسا على ذلك تسعى هذه الدراسة إلى عرض وإبراز الواقع التنظيمي للعدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية وإسهامها في تنمية قيم العمل والإحاطة بالموضوع من مختلف جوانبه، لتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى إطارين إطار نظري وأخر ميداني احتويا على ستة فصول بالإضافة إلى مقدمة لإثارة الموضوع وخاتمة كحوصلة لما تم التطرق والتوصل إليه من خلال هذه الدراسة.

الإطار الأول للدراسة: فقد خصص هذا الإطار للإطار النظري للدراسة والذي اشتمل على ثلاثة فصول كمايلي:

الفصل الأول: المعنون بموضوع الدراسة فقد تم التطرق فيه إلى إشكالية الدراسة بتساؤلها الرئيسي والتساؤلات الفرعية، وترجمتها في فرضيات فرضية رئيسية وفرضيات فرعية قابلة للدراسة الميدانية السوسيولوجية، وتضمن أسباب اختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة، وتم التطرق للمفاهيم الأساسية والثانوية من خلال الفرضيات وتفكيك الأبعاد والمؤشرات، بالإضافة إلى توظيف الدراسات السابقة التي تم عرضها وتوظيفها بعرض أوجه الشبه والاختلاف ومواطن الاستفادة منها في الدراسة الحالية لبلورتها وتوجيهها، كما تم اعتماد المقاربة النظرية التي فسرت مختلف سلوكيات وتصرفات الفاعلين ومسؤوليهم.

الفصل الثاني: فخصص للمتغير المستقل العدالة التنظيمية والذي انطلق من التطور الفكري للعدالة التنظيمية وفقا لنظريات الكلاسيكية، والحديثة وبمختلف الافتراضات التي قدمتها في ما يتعلق بالعدالة التنظيمية ومختلف أبعادها، وفي العنصر الثاني تم التطرق إلى أهمية العدالة التنظيمية وما هي الوظائف التي تؤديها نظير الأهمية التي تكتسيها، أما العنصر الثالث فقد تم إظهار فيه أبعاد العدالة التنظيمية الثلاث بمختلف ما يتضمنوه من قواعد وجوانب وتم ختمه بتحديد العلاقة التي تربط بين هذه الأبعاد، أما العنصر الرابع فيشتمل على المبادئ التي تقوم عليها العدالة التنظيمية، وبالنسبة للعنصر الخامس تضمن الأشكال الثلاث التي تم تحديدها للعدالة التنظيمية، وتم عرض في العنصر السادس نماذج العدالة التنظيمية، وبالنسبة للعنصر السابع احتوى على المجالات، وخصص العنصر الثامن لعرض مقومات العدالة التنظيمية، وتضمن العنصر التاسع لسرد مختلف العوامل التي تؤثر على العدالة التنظيمية بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتم تفسير مختلف نتائج العدالة التنظيمية

الإيجابية والسلبية ضمن العنصر العاشر، أما العنصر الحادي عشر فتم فيه سرد النظريات السوسيولوجية المفسرة للعدالة التنظيمية بمختلف افتراضاتها ووجهات نظر روادها.

الفصل الثالث: فقد خصص للمتغير التابع قيم العمل فقد تم التطرق في العنصر الأول لمراحل تطور قيم العمل عبر مختلف النظريات التي برزت في الفكر الإداري، أما العنصر الثاني فتضمن أهداف قيم العمل معبرا عن الهدف من تبنيها في المؤسسات، وبالنسبة للعنصر الثالث خصص لعرض أهمية قيم العمل وتأثيرها على الفاعلين والمؤسسة، وتم التركيز في العنصر الرابع على المصادر التي يستقي منها الفاعلين قيمهم، وتم التطرق في العنصر الخامس إلى أبعاد قيم العمل ومحاولة حصرها في مجموعة من الأبعاد، وفي العنصر السادس فقد تم التطرق فيه إلى مختلف الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في غرس قيم العمل لدى الفاعلين بها، وبالنسبة للعنصر السابع احتوى على مختلف التصنيفات التي شملتها قيم العمل من قبل مختلف الباحثين والمفكرين، واشتمل العنصر الثامن على مختلف الأدوات التي تعتمد في قياسها، وتضمن العنصر التاسع على المقومات التي تحدد السلوكيات التي يجب التمسك بها والسلوكيات التي يجب تجنبها، أما العنصر العاشر فتم فيه حصر مختلف العوامل التي من شأنها أن تؤثر على قيم العمل، وفي العنصر الحادي عشر تمت الإشارة فيه إلى مختلف الآليات التي من شأنها أن تطور هذه القيم، أما العنصر الثاني عشر فقد تم عرض فيه أبرز النظريات السوسيولوجية المفسرة لقيم العمل بمختلف الافتراضات التي قدمها روادها.

الإطار الثاني للدراسة: فقد خصص هذا الإطار للإطار الميداني للدراسة والذي اشتمل على ثلاثة فصول كمايلي:

الفصل الرابع: تم الانتقال فيه إلى التصميم المنهجي للدراسة الميدانية الذي شمل الدراسة الاستطلاعية، ومجالات الدراسة الثلاث (المجال الجغرافي، المجال البشري، والمجال الزمني)، والمنهج الذي تم اعتماده في هذه الدراسة، بالإضافة إلى عينة الدراسة من حيث مواصفاتها وكيفية اختيارها، كما شملعلى عرض أدوات جمع البيانات والمعطيات من ميدان الدراسة التي تستفيد منها الدراسة، والبيانات الإحصائية التي تم اعتمادها في تفريغ البيانات وتبويبها.

الفصل الخامس: تم تخصيص هذا الفصل لتبويب البيانات في جداول ومعالجة البيانات والمعطيات وتفسيرها كميا ومنحها مدلولا سوسيولوجيا في ظل توظيف المقاربات، ومختلف النظريات والدراسات السابقة الي فسرت مختلف النتائج المتحصل عليها.

الفصل السادس: فقد خصص لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء فرضيات، وأهداف الدراسة، الدراسات السابقة والمقاربة النظرية، بالإضافة للنظريات التي تم اعتمدها في الإطار النظري للدراسة والتي فسرت موضوع الدراسة، وختمه باستنتاج عام يتضمن النتائج العامة للدراسة، مع تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات على ضوء نتائج الدراسة.

وأخيرا تم ختم الدراسة بخاتمة كانت عبارة عن حوصلة شاملة لما تم التطرق والتوصل إليه من خلال هذه الدراسة، كما تضمنت مستقبل البحث من خلال القضايا التي تثيروها هذه الدراسة.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

1. الإشكالية
2. الفرضيات
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. تحديد مفاهيم الدراسة
7. الدراسات السابقة
8. المقاربة النظرية للدراسة

1-الاشكالية:

في ظل الضغوط والإخفاقات والاضطرابات التي عاشتها المؤسسة الجزائرية، أدرك القائمون عليها أن بلوغها مستويات الأداء المطلوبة وتحقيق الكفاءة في مخرجاتها والتمكن من مواكبة ذلك التطور يتوقف على ما لديها من موارد بشرية منتجة وفعالة ومستقرة، تحاول دائما أن تفعل من أدائها وتحسينه وتؤثر إيجابيا في مختلف الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، ولذلك اتجهت هذه الأخيرة إلى استقطاب موارد بشرية تتميز بمؤهلات علمية عالية وكفأه للاستفادة الكاملة من طاقاتها وإمكانياتها الكامنة فيها، محاولة النظر بالنظرة الإيجابية للموارد البشرية، كونها العامل الحاسم والأساسي في الإنتاجية والمحرك الفعلي لبقية الطاقات والإمكانيات والموارد المتاحة بالمؤسسة، واعتبارها طاقة ذهنية وفكرية تقوم بتحديد ووضع السياسات والخطط والبرامج، وتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات، وتمسكهم بقيم العمل التي توجههم نحو ترشيد استخدام وتدبير الموارد اللازمة للقيام بتنفيذ الأعمال، بما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي جاءت المؤسسة من أجلها. وتحفظ توازنها وتحقق لها المكانة التنافسية التي تسعى لتحقيقها.

وبما أن قيم العمل من المفاهيم الدينامية التي تؤثر وتتأثر بمختلف المتغيرات التي تدور حولها فهي تؤثر في اختيارات الفاعلين لسلوكياتهم والتغيرات التي تشهدها المؤسسة الجزائرية على كافة الأصعدة. فقد نال موضوع القيم بصفة عامة وقيم العمل بصفة خاصة اهتمام المختصين في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل من حيث أنها تمثل مجموعة المعايير والعادات والمبادئ، والاتجاهات التي تتحكم في السلوك باعتبار أن هذه الأخيرة تعتبر من الضغوط الاجتماعية الغير ملموسة التي تؤثر مباشرة على توجهات وسلوكيات الفاعلين في البيئة التنظيمية التي ينشطون بها، وهي تتميز بالثبات النسبي، تتأثر وتؤثر في البيئة المحيطة بها سواء كانت اجتماعية، اقتصادية، ثقافية، أو سياسية، وهذه التغيرات السريعة أثرت على قيم العمل لدى الفاعلين بالمؤسسات وعلى رغباتهم في العمل والإخلاص فيه، وبدأت تفقد وظيفتها كمنظار مراقبة داخلي يهتز عندما تخرج سلوكات الفاعلين عن الحدود التي رسمتها لهم هذه القيم، بالإضافة إلى تحديدها لهم المرغوب من السلوكيات من الغير مرغوب داخل النسق.

وفي هذا السياق أصبحت المؤسسات الجزائرية تولي الفاعلين بها أهمية كبيرة لإدراكها أن المؤهلات التي يمتلكونها والكفاءة التي يتميزون بها غير كافية لإنجاز الأعمال بالشكل والأسلوب الكافي الذي يحقق لها غاياتها، بل هناك عوامل أخرى يجب على المؤسسة توفيرها من خلال التركيز على فهم وتحليل دوافع وتصرفات وسلوكيات الفاعلين بها، وما هي العوامل التي تؤثر عليها سواء بالسلب أو بالإيجاب، والتعرف على احتياجاتهم المختلفة لدفعهم للعمل بروح معنوية عالية، ولذلك شرعت في البحث عن مختلف السبل التي من شأنها أن تتمكن بفضلها من تغيير تلك السلوكيات لصالحها مع توفير المناخ التنظيمي المناسب للعمل حتى يتمكنوا من تفجير طاقاتهم الإبداعية في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

والعدالة التنظيمية من المواضيع والمفاهيم التي ظهرت منذ أزل مع الافتراضات التي جاء بها "**ستاتي أدامز**" في نظريته حول العدالة التي ركز فيها على ضرورة تحقيق العدالة بين ما يقدمه الفاعلون من مدخلات وما يحصلون عليه من مخرجات، بناء على المقارنة التي يعقدونها بينهم دائما، وتطورت في ضوء مختلف الدراسات التي جاءت بها المداخل التقليدية ومختلف المداخل النظرية الحديثة، والتي من ضمنها مدخل سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي اهتمت بدراستها رغبة منهم في التخلص من تسلط وجور المسؤولين والتخلص من الأنظمة القهرية التي كانت سائدة بالمؤسسات في القرون الماضية.

وفي الفترة الأخيرة أصبح موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع التي أصبحت متداولة على الساحة الاقتصادية وكذا الاجتماعية، إذ أصبحت من المواضيع التنظيمية التي نقل الاهتمام بها من المجال الاقتصادي إلى مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل، واكتسبت أهمية من خلال مختلف الأبحاث والدراسات التي اهتمت بدراساتها نظرا لارتباطها بمختلف التغيرات التنظيمية التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها واستمرار نجاحها وتحقيقها للتقدم والتطور وحفاظها على سمعتها المهنية.

والعدالة التنظيمية من المتغيرات التنظيمية التي تساهم مساهمة فعالة في التأثير على قيم العمل لدى الفاعلين بالمؤسسات على اعتبار أن إدراك الفاعلين للعدالة والإنصاف من قبل مسؤوليهم يؤثر على كافة المستويات في تحديد مخرجاتهم وفي تعاملاتهم معهم ومختلف الإجراءات التي اعتمدت في تحديدها يزيد ويفعل من رغباتهم في العمل أكثر والاستقرار بذات المؤسسة، وبذل المزيد من الجهود

أكثر للحفاظ على جودة ونوعية المخرجات التي تقدمها وخلق مناخ تنظيمي مناسب للعمل، يسوده التعاون والعمل بروح الفريق للحفاظ على توازن واستقرار المؤسسة والتصعيد من قدرتها التنافسية في البيئة الخارجية.

والمؤسسة الجزائرية بحاجة ماسة إلى التخلي عن مختلف الأنظمة والسياسات الإدارية القائمة على البيروقراطية بحيث توجه لاعتماد وتطبيق سياسات أخلاقية تقوم على أساس مبادئ وقيم العدالة التنظيمية.

وتأسيسا على ما تقدم تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤلات التالية:

أ-التساؤل الرئيسي:

- كيف تساهم العدالة التنظيمية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية؟

ب-التساؤلات الفرعية: يندرج من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1. كيف تساهم العدالة التوزيعية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية؟
2. كيف تساهم العدالة الإجرائية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية؟
3. كيف تساهم العدالة التعاملية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية؟

2-الفرضيات:

تعد مرحلة صياغة الفرضيات من أهم مراحل البحث السوسيولوجي، فهي تعد الأساس الذي تبني عليه الدراسات، وفرضيات الدراسة يجب أن تكون واضحة ومحددة بدقة، كما يجب أن تكون مرتبطة ارتباطا مباشرا بإشكالية الدراسة، لأنها تشكل همزة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني للدراسة.

حيث تعرف الفرضية على أنها:"إجابة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث، ويخضع للاختبار، سواء عن طريق الدراسة النظرية، أو عن طريق الدراسة الميدانية، وللفرضية علاقة مباشرة بنتيجة البحث، بمعنى أن الفرضية هي الحل لإشكالية كونت المشكل"[1].

كما تعرف الفرضية بأنها:"تفسير مؤقت لوقائع معينة لا يزال بمعزل عن اختبار الوقائع، حتى إذا ما اختبر أصبح من بعد إما فرضا زائفا يجب أن يعدل عنه إلى غيره، وإما قانونا يفسر مجرى الظواهر"[2].

وانطلاقا من تحديد الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم التوصل إلى صياغة فرضيات الدراسة كمايلي:

أ-الفرضية الرئيسية:

- يساهم تحقيق العدالة التنظيمية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية.

ب-الفرضيات الفرعية:

1. يساهم تحقيق العدالة التوزيعية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية.

مؤشراتها:

- عدالة توزيع الأجور، الحوافز والمكافأة.
- عدالة منح التكوين والترقية
- عدالة توزيع المهام والمسؤوليات
- التوزيع العادل لمستلزمات العمل
- الانضباط واحترام مواعيد العمل

[1] رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، زغياش لطباعة والنشر، بوزريعة، الجزائر، ط4، 2012، ص137.

[2] سعد الحاج بن جخدل: الأطر التمهيدية للبحوث العلمية من الشغف إلى الفرضية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2019، ص220.

- ❖ استمرار العمل بالمؤسسة
- ❖ إتقان وجودة العمل

2. يساهم تحقيق العدالة الإجرائية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية.

مؤشراتها:

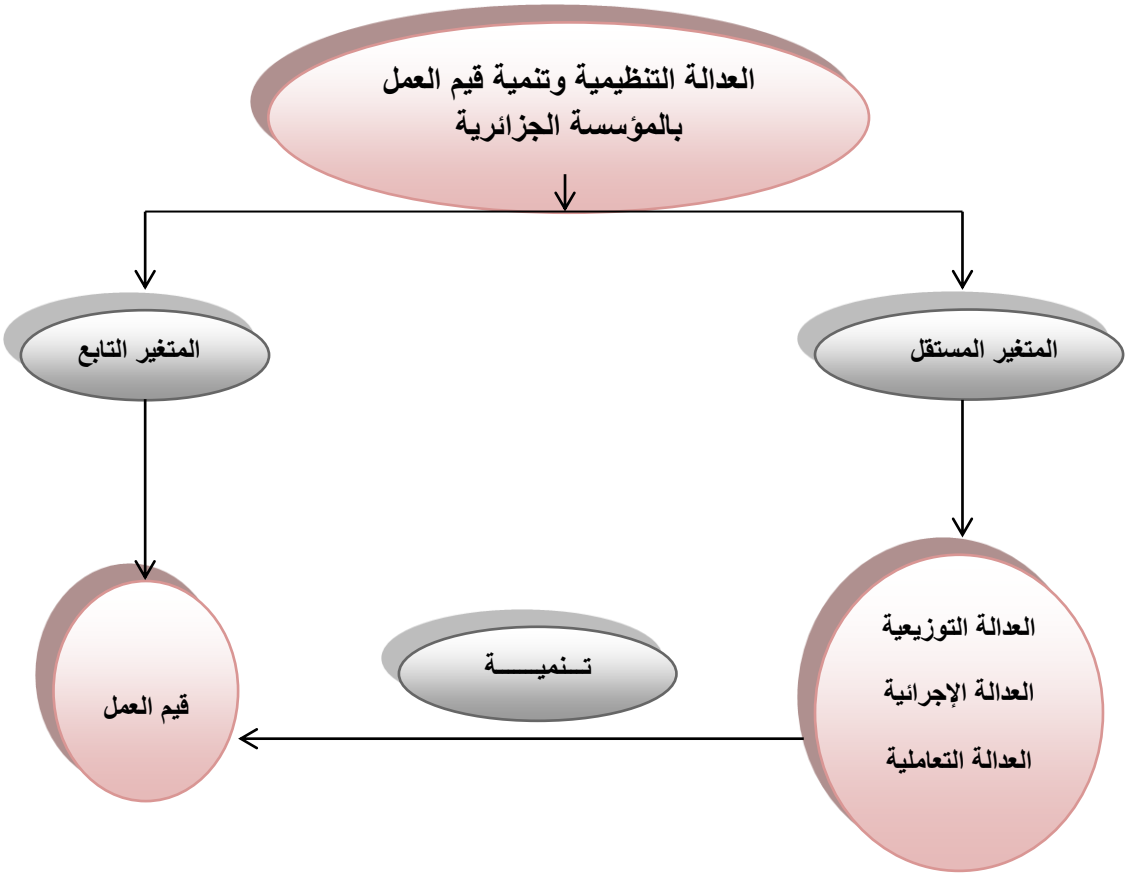
- ❖ عدالة إجراءات اتخاذ القرارات الإدارية.
- ❖ عدالة المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.
- ❖ عدالة تطبيق القرارات الإدارية.
- ❖ عدالة تقييم الأداء.
- ❖ عدالة تطبيق إجراءات الثواب والعقاب.
- ❖ الإبداع، الابتكار، وتحمل المسؤولية.

3. يساهم تحقيق العدالة التعاملية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية.

مؤشراتها:

- ❖ العلاقات بين العمال والمسؤولون.
- ❖ عدالة التعامل بين المسؤولين والعمال.
- ❖ عدالة شرح المعلومات والقرارات.
- ❖ الولاء للمؤسسة.
- ❖ التعاون والعمل بروح الفريق.

الشكل رقم (01): يمثل نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

3-أسباب اختيار الموضوع:

اختيار موضوع البحث من أصعب المراحل التي يمر بها الباحث، ففي هذه الدراسة تم اختيار موضوع الدراسة بناء على مجموعة من الأسباب التي دفعت إلى اختياره موضوعا للأطروحة، ويمكن تصنيفها إلى أسباب ذاتية وأسباب موضوعية كالأتي:

أ-الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع نظرا لمناقشة الموضوع مع الأساتذة في مجال التنظيم والعمل والاقتناع بدراسته.
- الفضول في دراسة هذا الموضوع ومعرفة مختلف حيثياته النظرية والميدانية التي من شأنها أفادتنا في حياتنا العملية مستقبلا.

ب-الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.
- موضوع الدراسة في مجال تخصص الطالبة علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- قلة الدراسات التي اهتمت بربط العدالة التنظيمية بقيم العمل بالمؤسسة الجزائرية.
- تزايد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية والاستثمار فيها.

4-أهداف الدراسة:

لكل باحث مهما كان مجال تخصصه أهداف مسطرة يسعى لتحقيقها من خلال دراسته ويتمكن بفضلها من الإجابة على تساؤلات الإشكالية المطروحة، ليتمكن من البرهنة على مدى صحة الفروض التي انطلق منها في دراسته وبناء عليه تهدف هذه الدراسة إلى:

أ-الهدف العام:

- محاولة التعرف على إسهام العدالة التنظيمية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية.

ب-الأهداف العلمية:

- تقديم دراسة جديدة مكملة للدراسات التي سبقت هذه الدراسة بمحاولة معالجة النقائص الموجودة بها.

ج-الأهداف العملية:

- محاولة الكشف عن واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية.
- محاولة الكشف عن قيم العمل لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية.
- محاولة الكشف عن إسهام العدالة التوزيعية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية.
- محاولة الكشف عن إسهام العدالة الإجرائية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية.

- محاولة الكشف عن إسهام العدالة التعاملية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية.

5-أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه، إذ أنها تسلط الضوء على أهم موضوع الفترة الأخيرة، ويعد من الدراسات القليلة التي حاولت التعرف على العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية وإسهامها في تنمية قيم العمل لدى الفاعلين بها، بالإضافة إلى أهمية المؤسسة مجال الدراسة باعتبارها من المؤسسات الرائدة في تنمية الاقتصاد الجزائري وبناء عليه تكمن أهميتها في:

أ-الأهمية العلمية:

- يمكن أن تساهم هذه الدراسة في منح أفكار جديدة يمكن للباحثين من خلالها التطرق لأفكار جديدة تعالج مختلف سلوكيات الفاعلين بالمؤسسات.
- تزويد وإثراء المكتبة الجامعية بدراسة جديدة تتضمن العدالة التنظيمية وقيم العمل.

ب-الأهمية العملية:

- قد تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق للباحثين في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل لدراسة العدالة التنظيمية وقيم العمل لتقديم نظرية وأوجه نظر في كلا المتغيرين بما يتوافق مع بيئة المؤسسة الجزائرية الداخلية والخارجية.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات بناء على نتائج الدراسة التي من شأنها أن تزود المسؤولين بالمؤسسات الجزائرية بأهمية تطبيق وتحقيق العدالة التنظيمية وإسهامها في ضبط تعديل وتوجيه سلوكيات مرؤوسيهم.

6-مفاهيم الدراسة:

تشكل مرحلة تحديد مفاهيم الدراسة أهم المراحل والخطوات الأساسية في البحث العلمي مهما كان مجاله واتجاهه من حيث أنها تمكن الباحث من تحديد وتعيين نقطة الانطلاق، والمفتاح الذي يفتح

للباحث المجال في فهم موضوع دراسته وبلورته بشكل أفضل، وفي ضوء ذلك تم تحديد مفاهيم أساسية ومفاهيم ثانوية مرتبطة بالدراسة كالأتي:

6-1 مفهوم العدالة التنظيمية:

1- مفهوم العدالة:

أ-لغة: عدل: العدل ما قام في النفوس أنه مستقيم[1]، وهو ضد الظلم والجور، ويقال رجل عدل وامرأة عدل وعدله ورجال عدل، ويقال أيضا رجلان عدلان ورجال عدول/ الكيل/ الجزاء/ السوية/ الأمر المتوسط[2].

ويقصد بالعدل لغة الإنصاف، وهو إعطاء المرء ماله وأخذ ما عليه، والعدل المثل والنظير،[3] ويقال العدالة والعدولة والمعدلة: العدل، والعدل الحكم بالحق[4].

ب-اصطلاحا: تعرف العدالة على أنها:

- ✓ "معاملة الأفراد من دون تحيز وإعطائهم حقهم كما تقرره القواعد والمبادئ العامة"[5].

يشير إلى أن العدالة بين الأفراد يجب أن تتم وفقا لما تحدده القوانين المعمول بها في منحهم حقوقهم دون ترجيح أو الميل لفرد أخر.

- ✓ وينظر لها "**عاطف غيث**" على أنها المساواة مشيرا لها: " مبدأ مثالي يقوم على عدالة المكانة الاجتماعية، وعدالة الحقوق والمسؤوليات، والفرص[6]".

يبرز "عاطف غيث" العدالة من خلال تحقيق المساواة والإنصاف بين مختلف الأفراد في منحهم حقوقهم، ومختلف المسؤوليات وعدالة منح الفرص للأفراد دون تحيز.

---

[1] ابن منظور لسان العرب، دار الأبحاث للنشر، مصطفي بن بولعيد، الجزائر، الجزء 08، ط1، 2008، ص ص (79،80).

[2] المنجد في اللغة والإعلام: دار المشرق، بيروت، لبنان، ط43، 2008، ص 491.

[3] المعجم الوسيط: مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، ط5، 2011، ص609.

[4] كريم سيد محمد محمود: معجم الطلاب الوسيط عربي عربي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط3، 2016، ص509.

[5] طوني بينيت وآخرون: مفاتيح اصطلاحية جديدة معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع، ترجمة سعيد الغانمي، توزيع مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2010، ص470.

[6] محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر، الاسكندرية، مصر، دط، 2006، ص 143.

- ✓ ويعرفها "**أحمد زكي بدوي**" على أنها: "ما يطابق الحق ويتنزه عن التحيز بإعطاء كل ذي حق حقه ويهتدي به القضاة في أحكامهم ويقال: عدالة المعارضة والتبادل"[1].

يؤكد "أحمد بدوي" من خلال تعريفه للعدالة على أنها مختلف المعايير التي يقتدي بها عند اتخاذ قرارات والتي تضمن للأفراد حقوقهم دون تحيز.

- ✓ و ينظر لها "**أحمد زكي بدوى**" أيضا ب: "العدالة التي تحكم العلاقات التعاقدية وتلزم كل فرد أن يعطي الغير حقه كاملا دون التفات لقيمته الشخصية أو مكانته الاجتماعية"[2].

يشير "أحمد بدوى" في نظرته للعدالة على أنها تتم وفقا للقواعد التي تحكم العلاقات بين الأفراد بإنصاف دون تحيز لجهة معينة مهما كانت المكانة الاجتماعية التي تتمتع بها.

- ✓ وينظر "**جون راولز**" للعدالة "بالمبدأ القائم على الإنصاف، فالعدالة أن ينصف كل فرد الآخر في معاملته معه من جهة، وينصف الفرد أفراد المجتمع في معاملته معهم من جهة أخرى"[3].

حصر "جون راولز" العدالة في المعاملة المنصفة والعادلة من حيث تعامل الأفراد فيما بينهم في وسطهم الاجتماعي.

في ضوء ما تم عرضه من تعاريف حول مفهوم العدالة نخلص إلى أن العدالة تتم وفق منح كل فرد حقه دون المساس بحقوق الغير وفقا لما تقتضيه مبادئ العدالة، ودون تحيز لفرد أو فئة معينة مهما كانت مسؤولياتها ومكانتها الاجتماعية، وفي هذا السياق يعتبر تعريف "أحمد بدوى" للعدالة أشمل تعريف نظرا لإلمامه بمختلف الشروط والقواعد التي تحقق العدالة في أي مكان وزمان.

وتأسيسا على ما تقدم تعرف العدالة **إجرائيا** على أنها: منح الفاعلين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج جميع حقوقهم وفقا للنظام الداخلي للمؤسسة دون تميز وتحيز لفئة مهنية معينة.

[1] أحمد زكي بدوى: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (إنجليزى، فرنسي، عربي)، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، ط2، 1982، ص232.

[2] المرجع نفسه: ص 232.

[3] كريمة عباسي: جدلية العدالة والمساواة في النظرية السياسية المعاصرة دراسة في نظرية العدالة لجون راولز، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد11، العدد01، 2022، جامعة باتنة1، باتنة، الجزائر، ص 296.

2- مفهوم التنظيم:

أ-لغة: التنظيم من نظم ينظم، ألف الأشياء وجمع بعضها البعض[1].

التنظيم: الإحكام والضبط والترتيب[2].

ب-اصطلاحا: يعرف التنظيم على أنه:

- ✓ "عبارة عن تجمع بشري، يعمل فيه أعضاؤه على التنسيق والتعاون فيما بينهم بغية تحقيق أهداف مشتركة، وفقا للأدوار المنوطة لكل واحد منهم، والمسؤوليات المحددة لهم"[3].

يشير هذا التعريف إلى أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين اجتمعوا لتحقيق الأهداف المسطرة في ظل واجباتهم المطالبين بإنجازها ومختلف المسؤوليات الممنوحة لهم.

- ✓ "مجموعة اجتماعية، أو كيان اجتماعي، ذات بنية داخلية أنشئت لتلبية حاجة اجتماعية أو هي تسعى إلى تحقيق أهداف محددة"[4].

يدل هذا التعريف على أن التنظيم عبارة عن هيئة اجتماعية تتميز بنظامها الداخلي الذي يسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي تلبي مجموعة من حاجات أفراد المجتمع، وفقا لطبيعة نشاطه.

- ✓ "ذلك الجانب من العملية الإدارية الذي يختص بتحديد الأعمال والنشاطات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وتنظيمها في إدارات ودوائر ووحدات وأقسام في ضوء تحديد العلائق التي تنشأ بين النشاطات والقائمين عليها في كل المستويات"[5].

حصر هذا التعريف التنظيم في العمليات الإدارية التي تتم في المؤسسات أو التنظيم عبر مختلف أقسامه، في ضوء مختلف العلاقات الرسمية والغير رسمية التي تنشأ بين الفاعلين ومسؤولهم وبين الفاعلين فيما بينهم في كافة الفئات المهنية.

---

[1] على بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي ألف بائي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط7، 1991، ص ص (480،481).

[2] عصام نور الدين: معجم نور الدين الوسيط، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط1، 2005، ص 4054.

[3] فضيلة سيساوى: نظريات التنظيم والإدارة، دار المفيد للنشر والتوزيع، عين ميلة، الجزائر، دط، 2021، ص 13.

[4] أنتوني غيدنز، فليب صاتن: مفاهيم أساسية في علم اجتماع، ترجمة محمود الذوادي، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، لبنان، ط1، 2018، ص 140.

[5] أحمد جلال جمال: مبادئ في الإدارة والإدارة الإستراتيجية، دار الخالد اللحياني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص 87.

- ✓ ينظر "**بارسونز**" للتنظيم على أنه: "عبارة عن وحدات اجتماعية إنسانية تقام بصورة مقصودة أو تنشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة"[1].

يركز "بارسونز" في تعريفه للتنظيم على أنه بناء اجتماعي يشكل وحدة متماسكة تسودها علاقات إنسانية، أسس لتحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية المسطرة، والتي أسس من أجلها.

- ✓ ينظر "**أميتاي ايتزيوني**" للتنظيم بأنه: "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين"[2].

يوضح "أميتاي ايتزيوني" في تعريفه لتنظيم على أنه عبارة عن منشأة أسست في وسط اجتماعي يشتمل على مجموعة من الفاعلين يسعون لتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها.

- ✓ يشير "**روبنز**" للتنظيم على أنه: "كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف"[3].

يدل تعريف "روبنز" للتنظيم على أنه يعبر عن مجموعة المجهودات التي يبذلها الفاعلون داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم.

في خضم ما تم عرضه من تعاريف حول مفهوم التنظيم نجد أنها اختلفت في منحه تعريف دقيق وشامل فقد تم النظر إليه من عدة توجهات كل حسب اتجاهه، غير أنها اتفقت على أن التنظيم عبارة عن بناء اجتماعي أسس لتحقيق غايات وأهداف محددة لتقديم خدمات لأفراد المجتمع، ويبرز التعريف الثالث كأكثر تعريف شامل للتنظيم من حيث أنه اشتمل على مختلف الجوانب والأسس التي يبنى عليها التنظيم لتحقيق غاياته وأهدافه الإستراتيجية التي تم وضعها وأنشئ التنظيم من أجلها.

وتأسيسا على ذلك يعرف التنظيم **إجرائيا** على أن: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج عبارة عن بناء محدد المعالم يضم مجموعة من الفاعلين الذين تجمعهم علاقات رسمية وغير رسمية، تحدد أدوارهم ومسؤولياتهم به، يعملون على تحقيق مجموعة الأهداف المتفق عليها خدمتا للمجتمع.

3- مفهوم العدالة التنظيمية: تعرف العدالة التنظيمية على أنها:

---

[1] بلقاسم سلاطنية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، نشر مشترك الدار الجزائرية للنشر والتوزيع بئر خادم، الجزائر، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، ط1، 2015، ص 16.

[2] طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار الغريب للطباعة النشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دط، 2007، ص 23.

[3] محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2013، ص 49.

- ✓ "إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمؤسسة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل"[1].

حصر هذا التعريف العدالة التنظيمية في بعد التعامل فقط، فيشير إلى أن إدراك الفاعلين للعدالة بمؤسساتهم مرهون بطبيعة العلاقة التي تجمعهم مع مسؤوليهم وتأثير ذلك على سلوكياتهم سواء سلبيا أو إيجابيا، حسب كل فاعل وكيف يتصور علاقته مع مسؤوليه نظرا لنسبية العدالة فما يدركه الفاعل على أنه عادل عند فاعل آخر يعتبر غير عادل.

- ✓ "النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم"[2].

يعكس هذا التعريف العلاقة التكاملية التي تجمع بين أبعاد العدالة التنظيمية الثلاث التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية التي من خلالها تتحقق العدالة التنظيمية ويأخذ كل الفاعلين حقوقهم بعدالة في ظل مراعاة الفروق الفردية بينهم.

- ✓ "العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المؤسسة والتي تتضمن علاقات الفرد مع مدرائه والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل، وبعلاقته مع مؤسسته كنظام اجتماعي"[3].

يشير هذا التعريف للعلاقة التبادلية بين الفاعلين والمؤسسة التي ينشطون بها من خلال تقديمهم مدخلات (جهود، مؤهلات، مهارات،....) ويحصلون على مخرجات (أجور، حوافز، ترقية،....)، مقابل مدخلاتهم وعلى أساسها يحددون علاقاتهم داخل المؤسسة من حيث عدالتها أم لا.

---

[1] كريمة عطوي، سفيان بوعطيط: معايير تطبيق العدالة التنظيمية بالمؤسسات المعاصرة، مجلة دراسات، المجلد12، العدد02، 2024، جامعة محمد طاهري، بشار، الجزائر، ص 74.

[2] خضرة خملول، سعدية قندوسي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط دراسة استطلاعية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد17، العدد02، 2023، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، ص193.

[3] محمد زبير، عبد المؤمن خلادي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسة الصحية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية مرواني عابد بالشطة ولاية الشلف، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد07، العدد01، 2022، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 487.

- ✓ "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمؤسسة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل العاملين اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين"[1].

يدل هذا التعريف على أن إدراك الفاعلين للعدالة في حصولهم على حقوقهم والقيام بواجباتهم في إطار العلاقة الطردية التي تجمع بين تحقيق العدالة من قبل المسؤولين وقيام الفاعلين بواجباتهم، فكلما قدموا واجباتهم على أكمل وجه يحصلون على عدالة في حقوقهم.

- ✓ "محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة[2]".

يحدد هذا التعريف العدالة التنظيمية في تساوي الجهود الفكرية والعضلية التي يقدمها الفاعلون في شكل مدخلات للمؤسسة مع المخرجات التي يحصلون عليها في شكل أجور، حوافز، ترقيات، ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المتوقعة من الطرفين في وقت واحد.

- ✓ يشير "**الفهداوي وقطاونة**" لها ب: "قيمة مهمة وإحساس وإدراك يشعر به أعضاء المؤسسة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا وإداريا من خلال إجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المؤسسة[3]".

حسب "الفهداوي وقطاونة" العدالة التنظيمية عبارة عن قيمة عليا يدركها الفاعلون بعد المقارنة التي يقومون بها بينهم وبين زملائهم وطريقة معاملة زملائهم، والإدارة العليا للمؤسسة لهم.

- ✓ وحسب "**الغماري**" هي: "مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية[4]".

---

[1] نادية جديوي، نوار بورزق: اتجاهات سلك الممرضين نحو واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية دراسة ميدانية بمستشفي خالدي عبد العزيز-تبسة-، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، المجلد08، العدد04، 2024، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، ص 245.

[2] هواري منصوري، حنان تونسعدي: قياس أثر المسؤولية الاجتماعية على جودة التعليم العالي بتفعيل أبعاد العدالة التنظيمية دراسة حالة، مجلة أبحاث، المجلد06، العدد02، 2021، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص171.

[3] بلقاسم شبيلي، مصطفي داسه: العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد08، 2020، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص431.

[4] فاطمة الزهراء حروز: العدالة التنظيمية نحو كبح سوء السلوك التنظيمي، مجلة الأكاديمية للبحوث والعلوم الاجتماعية، المجلد03، العدد02، 2021، المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار، إليزي، الجزائر، ص 99.

ركز " الغماري" في تعريفه للعدالة التنظيمية على بعد عدالة التعاملات من قبل المسؤولين للفاعلين وتأثيرها في تحديد مخرجاتهم كالحوافز، الترقية، التكوين، وغيرها من المخرجات التي يتحصل عليها الفاعلون.

- ✓ يعتبر "**أدامز**" العدالة التنظيمية بأنها: "المساواة، والتي تتضمن قيام الفرد بمقارنة معدل مخرجاته بالنسبة إلى مدخلا ته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة لمدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة وحيث لا يساوى المعدلان لا تتحقق العدالة التنظيمية ويشعر الفرد بالظلم"[1].

يشير "أدامز" في تعريفه العدالة التنظيمية على أنها تتحقق بناء على نتيجة المقارنات التي يقوم بها الفاعلوين مع زملائهم من حيث مقارنة مدخلاتهم (الجهد، المؤهلات)، بمخرجاتهم (أجر، حوافز، ترقية)، فإذا تساوت المدخلات مع المخرجات تتحقق العدالة، إذا لم تتساوى يشعر الفاعل بلا عدالة.

- ✓ ينظر لها "**بيز وتريب**" ب:"القواعد والمعايير الاجتماعية التي تحوكم بها المؤسسة أعمالها، وذلك من خلال ثلاثة أبعاد وهي كيفية تخصيص الموارد والعائدات وكيفية وضع الإجراءات لاتخاذ القرارات وتنفيذها، وكيفية التعامل الشخصي مع الأفراد[2] ".

وفقا ل"بيز وتريب" يدرك الفاعلون العدالة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاثة في ضوء مختلف الأسس القوانين والإجراءات التي تعتمدها المؤسسات في تحديد مخرجات الفاعلين وفقا للقرارات العادلة الصادرة بشأنها والتي تسودها العلاقات الإنسانية التي تجمع بين الفاعلين ومسؤوليهم.

- ✓ وحسب "**كاريكر وويليام**"هي: "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني"[3].

---

[1] عزالدين بن يحي: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، الماهر للطباعة والنشر والتوزيع، سطيف، الجزائر، ط1، 2020، ص55.

[2] عبد الوهاب هصك قويدر، محمد بن موسي: قياس مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثرها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة، مجلة دفاتر االقتصادية، المجلد14، العدد02، 2023 جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 170.

[3] كوثر مرابط، جوهرة أقطي: العدالة التنظيمية ودورها في التقليل من الاغتراب الوظيفي دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك ناحية بسكرة، مجلة أفاق للعلوم، المجلد07، العدد02، 2022، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص543.

ركز تعريف "كاريكر وويليام" العدالة التنظيمية في عدالة التعامل التي يدركها الفاعلين وفقا لقرارات مسؤوليهم سواء من ناحية التنظيم التي تشمل توزيع المخرجات، وإجراءات تحديدها من الناحية التنظيمية أو في المعاملة التي تبرز من الناحية الإنسانية.

من خلال ما تم عرضه من تعاريف حول مفهوم العدالة التنظيمية نجد أن التعاريف سالفة الذكر اختلفت في تعريف العدالة التنظيمية كل حسب توجهه وقناعاته والدراسات التي أجراها، فقد ركز البعض على بعد واحد للعدالة وهناك من ركز على بعدين، وهناك من ركز على أبعادها الثلاث، إلا أنها اتفقت على أن العدالة التنظيمية تتميز بالنسبية نظرا لاختلاف إدراكها بين الفاعلين، والتي تقوم على أساس الإنصاف والمساواة بينهم وفقا للمقارنات التي يعقدونها بينهم وبين زملائهم بمقارنة مدخلاتهم ومخرجاتهم فعند تساوي معدل المخرجات والمدخلات تتحقق النزاهة، المساواة والإنصاف على المستويين التنظيمي والإنساني مما ينعكس على سلوكيات الفاعلين، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي أنشئت من أجلها المؤسسة، وفي خضم ذلك نجد أن التعريف الثاني والتعريف الذي قدمه كل من "**بيز وتريب**" أشمل لأنهما ركزا وشملا على أبعاد العدالة التنظيمية الثلاث، فلا يمكن أن تكون هناك عدالة تنظيمية في غياب أحد أبعادها.

وتأسيسا على ما سبق تعرف العدالة التنظيمية **إجرائيا** على أنها: تحقيق المسؤولين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج للعدالة في توزيع المهام والموارد المالية المادية والمعنوية، وفقا لإجراءات عادلة في اتخاذ القرارات في ظل معاملة عادلة للفاعلين يسودها الاحترام والتقدير.

6-2 مفهوم التنمية:

أ-لغة: نمي، ينمي، نميا ونماء زاد/ كثر/ ارتفع. ونمي ينمي تنمية: صار الشيء ناميا[1]. وتنمى، يتنمى، تنميا، نمي/ إرتقي[2]، والتنمية من النمو والتطور بمعني النمو والتحسن الذي يحدث في فترة من الزمن[3].

ب-اصطلاحا: تعرف التنمية على أنها:

[1] يوسف شكري فرحات، ايميل بديع يعقوب: معجم الطلاب عربي عربي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط6، 2004، ص 607.

[2] عبد الله أحمد الحسين: المعجم العربي للطلاب، عربي عربي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الدار البيضاء، المغرب، ط1، 2004، ص 694.

[3] Macmillan School Dictionary : printed and bound in Malaysia , 10ed, 2008, p 202.

- ✓ "عملية مستمرة تسير في سلسلة متلاحقة من التطور والتجديد والتكيف وهي سيرورة لأنها تمثل القدرة على التطوير غير المحدود، أين يكون التوجه على الدوام ايجابيا وفي اتجاه موجب"[1].

ركز هذا التعريف على الخصائص التي تتميز بها التنمية باعتبارها سلسلة متكاملة مستمرة لتحقيق النمو والتطور الإيجابي، في ظل تكيفها مع الظروف الحالية.

- ✓ "عملية متعددة الجوانب وهي قضية حضارية محورها إحداث تغيرات سلوكية تزيد من قدرة المجتمع في الاستفادة من طاقاته ومواردها المتاحة والكامنة البشرية والمادية أفضل استفادة والتغلب على القيم والسلوكيات والمعوقات البنائية والوظيفية للتمهيد لحدوثها واستفادة السواد الأعظم من عائدها بزيادة الناتج القومي وعدالة توزيعيه فالتنمية تعتمد على إحداث تغييرات مجتمعية وحسن استثمار الموارد والطاقات والعدالة في توزيع عائدها"[2].

يشير هذا التعريف إلى أن التنمية تقوم على أساس التغير الإيجابي في سلوكيات الأفراد من خلال التخلص من مختلف السلبيات التي تبنى على أساسها التنمية الإيجابية بتحقيق العدالة بين الأفراد.

- ✓ "مجموعة الوسائل والجهود المختلفة التي من خلالها يتم الاستخدام الأمثل للثروة بشقيها المادي والبشري والتي بدورها تؤدي إلى إحداث تغيير في أنماط السلوك وأنواع العلاقات الاجتماعية"[3].

يدل هذا التعريف على أن التنمية محصلة لمختلف المجهودات التي تبذل في سبيل الاستخدام الأمثل لمختلف طاقات ومهارات الأفراد للتمكن من تغيير سلوكياتهم ومختلف علاقاتهم للأحسن.

- ✓ "عملية تنمية فهي تلك الخطط المدروسة والمحكمة في إطار زمني محدد وأهداف واضحة قابلة للقياس، تخضع للتقييم والتقويم، لها صفة الواقعية لإحداث التقدم والنمو بصورة سريعة"[4].

---

[1] نظرة ميلاط: مطبوعة في مقياس تسير الموارد البشرية، مقدمة لطلبة السنة الثالثة علم اجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، 2015، ص 09.

[2] طلعت مصطفي السروجي: التنمية الاجتماعية من الحداثة إلى العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الأسكندرية، مصر، دط، 2009، ص ص (14،13).

[3] جمال حلاوة، علي الصالح: مدخل إلى علم التنمية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص22.

[4] عادل جار الله معزب: الحكم الرشيد والتنمية البشرية في البلاد العربية، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، ط1، 2020، ص59.

يشير هذا التعريف إلى أن التنمية عبارة عن مشروع مدروس محدد المعالم من حيث الوقت المناسب له والنتيجة المتوقعة منه، الهدف منه تحقيق التقدم والتطور.

- ✓ يعرفها "**سعد الدين إبراهيم**"ب "انبثاق ونمو كل الإمكانيات والطاقات الكامنة في كيان معين، بشكل كامل، شامل ومتوازن، سواء كان هذا الكيان فرد أو جماعة أو مؤسسة"[1].

يبرز "سعد الدين إبراهيم" من خلال تعريفه الأساس الذي تقوم عليه التنمية المتمثل في الإمكانيات والموارد المتاحة، من خلال السعي لتطويرها وتحسينها تتحقق التنمية من خلال ذلك مهما كانت صفته، هيئة أو الفاعلين الذين يسعون لتنمية.

- ✓ يشير لها "**دونالد ماجران**" ب "حصر الرغبات، أو ما يتطلع إليه الناس أو ما يتطلع المجتمع إلى تحقيقه أو صورة نموذجية للمستقبل، وهي تحتوي على تغيرات في البناء وتغيرات في الاتجاهات، وهي ليست مهمة فقط بالنسبة للأفراد، ولكنها مهمة كجزء من عملية تحقيق الأهداف[2]".

يظهر "دونالد ماجران" في تعريفه للتنمية على أنها عبارة مختلف طموحات الأفراد لما يرغبون في أن يصبحوا عليه مستقبلا في مختلف جوانب الحياة.

- ✓ عرفتها "**مادلين جرافيتز**" ب "إجراءات النضج، والتحولات التي بفضلها يبني التنظيم"[3].

تشير"مادلين جرافيتز" في هذا التعريف إلى مجموعة التغيرات والتطورات التي تحدث على مستوى التنظيم ليحقق التنمية والتطور في مختلف إمكانيات وسلوكيات الفاعلين مما يبرز بناء وتطور التنظيم أو المؤسسة.

في ظل ما سبق عرضه من تعاريف مختلفة لمفهوم التنمية واختلافها من تعريف لآخر لاختلاف توجهاتهم الفكرية سواء اقتصادية أم اجتماعية والتي على أساسها يحددون نظرتهم لها، على غرار ذلك نجد أنها تتفق على أن التنمية عبارة عن عملية تغير وتطوير مخططة مستمرة هادفة لتحقيق

[1] مدحت أبو النصر، ياسين مدحت محمد: التنمية المستدامة مفهومها، أبعادها، ومؤشراتها، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2017، ص 67.

[2] رشاد أحمد عبد اللطيف: تنمية المجتمع المحلي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007، ص 50.

[3] رشيد زرواتي: التنمية بين الميادين النظريات والنماذج، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، ط1، 2017، ص 45.

التغيير الإيجابي للفاعلين، بتطوير مختلف مهاراتهم، إمكانياتهم، وقدراتهم الإبداعية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي أقيمت من أجلها العملية التنموية، ووفقا لذلك يعتبر التعريف الثاني أشمل تعريف للتنمية لتضمنه مختلف القواعد، المعايير، الأسس والشروط التي تبنى عليها التنمية لتحقيق النتائج والأهداف المتوقعة من هذه العملية التنموية.

وتأسيسا على ما سبق تعرف التنمية **إجرائيا** على أنها: عملية تنظيمية تطويرية مستمرة هادفة لتنمية مهارات، كفاءات، مؤهلات، سلوكيات، اتجاهات، وقيم العمل للفاعلين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج.

6-3 مفهوم قيم العمل:

1- مفهوم القيم:

أ-لغة: قيم: قيم الشيء تقيما: قدر قيمته[1]، ويقال قيمة دين قيم أي مستقيم، كتاب قيم ذو قيمة[2]، ويقال رجل قيم إي ذو قيمة كبيرة، تقديره بقيمته العادلة[3].

ب-اصطلاحا: تعرف قيم على أنها:

- ✓ "مجموعة من المعتقدات التي تعكس ما يحرص الأفراد على الإعلاء من شأنه وتمثل تجمع لنواحي التفصيل وعدم التفضيل ووجهات النظر ومحددات الحكم، وتعكس القيم السائدة والطرق المفضلة للتصرف وتتسم بقدر من الاستقرار النسبي وعليه فهي كمعايير سابقة الإعداد والتجهيز تعمل كموجهات ومرشدات للسلوك سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي"[4].

[1] أحمد أبو حاقة: معجم النفائس الوسيط، دار النفائس للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت لبنلن، ط1، 2007، ص 1047.

[2] جرجي شاهين عطية: المعجم المعتمد عربي عربي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط2، 2011، ص 591.

[3] Dictionnaires Le robert pour tous: Dictionnaire de la langue française, impression à paris, France, pas d'e, 1999, p1157.

[4] نفيسة محمد باشري وآخرون: السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، دط، 2017، ص 173.

يبرز هذا التعريف وظيفة القيم من حيث تمكينها للأفراد في تحديدهم لمختلف سلوكياتهم وتميزها من المرغوب فيها عن المرغوب عنها في حياتهم اليومية والتنظيمية، بالإضافة إلى إشارته للخاصية النسبية التي تتميز بها القيم.

- ✓ "مجموعة الاعتقادات المؤكدة والتي تمثل دستورا بالنسبة للفرد حيث يؤمن بها وستحدد منها شرعية أفعاله وسلوكه"[1].

يشير هذا التعريف إلى مختلف المكونات والأفكار التي تتكون منها القيم، والتي تعد القانون الذي يستند عليه الأفراد في تفسير وتحديد سلوكياتهم.

- ✓ "المعاني التي يعطيها الفرد أهمية في حياته وسلوكه كالمغامرة والعدل والشجاعة والغنى واللامبالاة والالتزام والحرية والسلام والسيطرة والمساواة"[2].

يدل هذا التعريف على مكونات القيم سواء الإيجابية أو سلبية وفقا لاهتمامات الأفراد وما هي القيم التي يعطيها الأولوية في حياته.

- ✓ "المعيار الذي يحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو مواضيع ومواقف، معتقدات أحكام، وتصديق الفرد بما هو صح أو خطأ مقبول أو غير مقبول عادل أو غير عادل، مرغوب فيه أو غير مرغوب ومقارنة النفس بالغير ومحاولة التأثير فيهم"[3].

يعكس هذا التعريف أهمية القيم في حياة الفاعلين سواء اليومية أو المهنية من حيث ضبط مختلف سلوكياتهم وحماية أنفسهم من الوقوع في المحظور والسلوكيات السلبية الغير مرغوبة في المجتمع الذي ينتمون إليه نتيجة الاحتكام إلى معايير ومبادئ القيم السائدة به.

- ✓ "مجموعة من المبادئ والمعايير التي يضعها مجتمع ما، في ضوء ما تراكم عليها من خبرات وتتكون نتيجة انتقاء جماعية يصطلح أفراد المجتمع عليها، لتنظيم العلاقات بينهم، كما أنها

[1] رائد يوسف الحاج: إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 88.
[2] محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص 51.
[3] محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص 85.

الحكم الذي يصدره الإنسان على شيء، مقتديا بمجموعة من المبادئ والمعايير التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه، والذي يحدد بالتالي المرغوب فيه والغير مرغوب[1]".

يبرز هذا التعريف الخاصية الجماعية التي تميز القيم، بمعنى تصدر من مجموعة من أفراد الجماعة المسؤولة عن كل منطقة أو مجتمع ليطبقها أفراد ذلك المجتمع ككل دون استثناء مع إجبارية تطبيقها واحترامها في الحكم على مختلف الأمور إذا كانت مرغوبة أم لا.

- ✓ "تصورات دينامية، صريحة أو ضمنية تميز الفرد أو الجماعة، وتحدد ما هو مرغوب فيه اجتماعيا وتؤثر في اختيار الطرق والأساليب والوسائل والأهداف الخاصة، وتتجسد مظاهرها في اتجاه الأفراد والجماعات وأنماط سلوكهم ومثلهم ومعتقداتهم ومعاييرهم الاجتماعية، وترتبط ببقية مكونات البناء الاجتماعي، تؤثر فيه وتتأثر"[2].

يظهر هذا التعريف البعض من الخصائص المميزة للقيم من حيث أنها معنوية غير ملموسة تظهر من خلال مختلف السلوكيات التي يسلكها الفاعلون علنا، وهي تؤثر تأثيرا مباشار على تلك السلوكيات والأساليب التي اعتمدها الفاعلون في نقل ذلك التأثر بتوجيهات القيم التي تتبع معاييرها من النسق الاجتماعي الأكبر وتؤثر فيه في نفس الوقت من خلال سلوكيات الفاعلين فيه.

- ✓ يشير لها "**توبس**" ب"مجموعة مبادئ وضوابط سلوكية أخلاقية، تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة، إذ تصبها في قالب ينسجم مع عادات وتقاليد وأعراف المجتمع"[3].

ركز"نوبس" في تعريفه للقيم على وظيفتها في تحديد وضبط مختلف سلوكيات وأفعال الفاعلين في ظل التكيف مع مختلف العادات والتقاليد والقواعد التي تحكم ثقافة المجتمع الذي ينتمون إليه.

- ✓ و حسب"**شواهين، وبدندى**" هي:"أشياء وأفكار حول موضوع ما، المرغوب فيه وغير المرغوب فيه، يضعها أعضاء جماعة أو قوم، ويشتركون في تطبيقها""[4].

[1] صالح محمد جادو: سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط10، 2014، ص 205.
[2] عبد الحافظ سلامة: علم النفس الاجتماعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2007، ص 87.
[3] غياث بوفلجة: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران، الجزائر، ط1، 2010، ص 15.
[4] محمد فوزي الغامدي: الإدارة بالقيم، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، ط1، 2020، ص 11.

يشير "شواهين وبدندي" في هذا التعريف للقيم على أنها مجموعة من المعتقدات التي تصدر من أعضاء المجتمع الواحد ويشتركون في العمل وفقها، في تحديد وضبط مختلف السلوكيات والتصرفات التي تصدر منهم إن كانت صحيحة أم الخطيئة.

من خلال مختلف التعاريف التي تم سردها أعلاه حول مفهوم القيم نجد أن هناك اختلاف في تحديد مفهوم شامل وموحد للقيم، لاختلاف الباحثين من حيث مجالاتهم، تخصصاتهم ونظرتهم للقيم، غير أن جل التعاريف تتفق على أن القيم هي المعيار والأساس الذي يهتدي إليه الفاعلون لضبط مختلف سلوكياتهم في إطار ممارساتهم اليومية لأعمالهم سواء داخل المؤسسات أو في حياتهم اليومية، وهي قواعد ومبادئ يكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع مختلف الجماعات المتواجدة داخل النسق الاجتماعي الأكبر عن طريق مختلف مؤسسات التنشئة الاجتماعية، بمعنى تشكل المقياس الأساسي الذي يحكم على الجيد من السلوكيات المرغوبة التي اجتمع على قبولها الفاعلين بنسق الاجتماعي الذي صدرت منه، وفي ضوء ذلك يبرز تعريف الخامس، والتعريف السادس كأشمل تعريفين للقيم نظرا لإحاطتهما بمختلف الجوانب التي ترتكز وتقوم عليها القيم.

وتأسيسا على ذلك تعرف القيم **إجرائيا** على أنها: "مختلف المعايير، القواعد، والضوابط التي تشربها الفاعلين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج من النسق الاجتماعي الأكبر الذي ينتمون إليه، ليهتدوا إليها لضبط مختلف سلوكياتهم وتصرفاتهم في حياتهم اليومية والمهنية.

2- مفهوم العمل:

أ-لغة: عمل: (عملا) صنع، فعلا، العمل جمع أعمال الفعل بقصد[1].

عمل عملا: فعل فعلا عن قصد، مارس نشاطا وقام بجهد للحصول على منفعة أو للوصول إلى نتيجة مجدية[2].

ب-اصطلاحا: يعرف العمل على أنه:

[1] المتقن: القاموس العربي المصور عربي عربي، دار الراتب الجامعية، دط، دس، ص477.

[2] المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، لبنان، ط4، 2013، ص1020.

- ✓ "الجهد الجسدي أو العقلي أو هما معا، الذي يبذله شخص بهدف بلوغ غاية أو تحقيق غرض ما (مادي، أو غير مادي، أو هما معا) بحيث لا يهدف هذا النشاط لمجرد التسلية والاستماع"[1].

يوضح طبيعة العمل من حيث أنه نشاط هدفه تحقيق إنتاج وغايات يمارسه فاعلون من خلال مختلف ما يبذلونه من جهود فكرية وعضلية.

- ✓ "الوظيفة التي يقوم بها الإنسان بقواه الجسدية والخلقية لإنتاج الثروات والخدمات"[2].

يشير هذا التعريف إلى أن العمل عبارة عن وظيفة يمارسها الفاعلون ببذل مجهودات فكرية وعضلية بهدف تحقيق مجموعة من الغايات مثل الحصول على المال، وتقديم خدمات لأفراد المجتمع.

- ✓ "ذلك الجهد الإنساني المصحوب بإعمال العقل من أجل تحقيق منتج أو خدمة تحقق إشباع ثلاثي للقائم بالعمل، وصحاب العمل والمستفيد من ناتجه"[3].

يعكس هذا التعريف شرط العقل للفاعل الممارس للعمل ليتمكن من تحقيق الهدف الجماعي من تلك الجهود التي بذلها في ذلك العمل من حيث تحقيق رغبته في جني المال، استفادة المجتمع من مخرجات ذلك العمل، وتحقيق مالك المؤسسة أو ذلك النشاط للأهداف التي أقيم من شأنها ذلك العمل.

- ✓ "المجهود الإرادي الواعي الذي يتفاعل مع مختلف العناصر ويهدف الإنسان من خلاله إلى إنتاج السلع والخدمات بغرض إشباع حاجاته"[4].

يبرز هذا التعريف خاصية الوعي والرغبة الشخصية في العمل التي يجب أن يتمتع بها القائم به، لأن الرغبة والوعي في العمل تمكن من تحقيق نتائج إيجابية من ذلك العمل الهدف منها توفير متطلبات الحياة.

- ✓ "ما يقوم به الإنسان من نشاط إنتاجي في وظيفة أو مهنة أو حرفة"[5].

---

[1] عبد المجيد لبصير: موسوعة علم اجتماع ومفاهيم في السياسة والاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ميلة، الجزائر، ط1، 2021، ص314.

[2] المرجع نفسه: ص 314.

[3] محمد كمال مصطفي: معجم مصطلحات الموارد البشرية، التخطيط، التنمية، الاستخدام، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك للنشر، الجيزة، مصر، ط1، 2013، ص 147.

[4] مراد نعموني: مدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، ط1، 2014، ص 15.

[5] بلال خلف سكارنه: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط09، 2019، ص 28.

يحاكي هذا التعريف طبيعة العمل الذي يقوم به الفاعلون في أنساق متعددة سواء عامة أو خاصة، والهدف منه هو تحقيق إنتاج معين من حيث النظر إليه بنشاط إنتاجي.

- ✓ يشير "مارسال موس" إلى أن: "العمل ظاهرة إنسانية واجتماعية شاملة، ذات أبعاد متعددة، منها البيولوجي المتمثل فيما يبذله الإنسان من طاقة جسدية عند ممارسته للعمل، ومنها النفسي ذو الصلة الوثيقة بشخصية العامل ومختلف انفعالاته الكامنة وتفاعلها مع مكان عمله ومحيطه، ومنها الاجتماعي ذو الصلة بشبكة العلاقات الاجتماعية التي تنسج بين الأفراد الموجودين داخل مجالات العمل"[1].

استطاع "مارسال موس" في تعريفه للعمل تفسيره وربطه بمختلف المجالات التي ترتبط بالفاعلين عند إقدامهم على العمل من حيث طبيعتهم البيولوجية أو سلوكياتهم النفسية التي تصدر منهم أثناء انجازهم لمهامهم في إطار العلاقات الاجتماعية التي تجمعهم مع غيرهم من الفاعلين بذات المكان والذين تجمعهم علاقات مهنية.

في خضم الطرح أعلاه من مختلف التعاريف التي شملها العمل، نستخلص في ضوئها أن العمل هو نشاط يجمع بين القوة البدنية والفكرية، يقوم به شخص واع لتحقيق غايات مادية ومعنوية تعود بالفائدة الفردية للعامل والجماعية للمجتمع أو المؤسسة التي ينتمي إليها.وفي ضوء ذلك نجد أن التعريف الثالث أشمل تعريف للعمل من حيث تركيزه على الخصائص الواجب توفرها في الفاعل الذي يقوم بالعمل من وعي وإرادة وتحقيق الفائدة الجماعية منه، بالإضافة إلى تعريف "مارسال موس" الذي استطاع أن يحدد العمل من مختلف جوانبه النفسية، الاجتماعية، والتنظيمية.

وتأسيسا على ذلك يعرف العمل إجرائيا على أنه: مختلف المجهودات الفكرية والعضلية الواعية والهادفة التي يبذلها الفاعلون بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج للقيام بمختلف المهام والنشاطات المنوطة بمناصبهم بمختلف الفئات المهنية خدمة للعملاء.

3- مفهوم قيم العمل:

- ✓ "مجموعة من المبادئ والأسس التي توجه وتسير سلوك العامل بطريقة موضوعية وغير متحيزة، وتشكل له معيار يحكم على أساسه بصواب أو خطأ سلوكه اتجاه ممارسته لنشاط معين في المؤسسة"[2].

[1] عائشة التايب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية لطبع والنشر والترجمة، القاهرة، مصر، ط1، 2011، ص 15.

[2] عيسي سالم، دليلة مهيري: عقد العمل محدد وأثره على قيم العمل لدى العامل الجزائري دراسة ميدانية لعينة من فئة الإدماج المهني في بعض المؤسسات الاقتصادية ذات الطابع العمومي، مجلة سوسيولوجيا، المجلد05، العدد03، 2021، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 102.

يظهر هذا التعريف ارتباط قيم العمل بتعديل سلوكيات الفاعلين بمؤسسات انتسابهم في إطار ممارساتهم لمهامهم وتوجيههم لإتقان وانضباط في إنجازها وتقديمها في أحسن صورة.

- ✓ "مجموعة من المبادئ التي يحملها الفرد تتحكم في سلوكه (عمله)، وهي امتداد للقيم التي اكتسبها الفرد سواء من المجتمع الذي يعيش في وسطه أو من المؤسسة التي يعمل بها"[1].

يعكس هذا التعريف كيفية تكوين قيم العمل لدى الفاعلين من حيث أنها تتشكل لديهم تدريجيا من خلال مختلف القيم العامة التي اكتسبوها عبر مختلف مراحل حياتهم من مختلف مؤسسات التنشئة الاجتماعية ثم من مؤسسة انتمائهم لتكون امتدادا لها لتكون المبدأ الذي يحكم مختلف سلوكياته من الانحراف.

- ✓ "مجموعة من المبادئ والاتجاهات التي تتطلبها طبيعة الوظيفة الإدارية، والمتفق عليها من قبل العاملين فيها لتحديد أو تعيين السلوك الذي تقتضيه مسؤوليات الوظيفة الإدارية"[2].

يدل هذا التعريف على أن قيم العمل عبارة عن مجموعة قواعد وآراء يتفق عليها مجموعة من الفاعلين في ذات الوظيفة ليتمكنوا من تحديد مختلف السلوكيات التي يجب عليهم سلوكها لأداء متطلبات الوظيفة التي يشغلونها من إتقان، جودة، أمانة، ومسؤولية انجازها وتقديمها في أوقاتها المحددة.

- ✓ "تعكس أو تمثل مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة"[3].

يبين هذا التعريف قيم العمل السائدة بكل مؤسسة والتي تعكس طريقة عملها، بالإضافة إلى إشارته لوظيفة هذه القيم في توجيه وإرشاد الفاعلين بهذه المؤسسة للتكيف والتأقلم مع مختلف الظروف السلبية والإيجابية التي تمر بها المؤسسة التي ينتسبون إليها والتي تحدد درجة انتمائهم وولائهم لها.

---

[1] بلقاسم خيالي، صغير بورغدة: قيم العمل وعلاقتها بجودة الحياة لدى أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية بثانويات أفلو – الأغواط، مجلة أفاق للعلوم، المجلد06، العدد04، 2021، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 266.

[2] أماني محمد فيصل عبيدات: قيم العمل السائدة لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة إربد، المجلة العلمية، المجلد37، العدد09، 2021، جامعة أسيوط، مصر، ص 337.

[3] المداني حجاج: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بقيم العمل دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة الأغواط، مجلة دراسات اجتماعية، المجلد05، العدد01، 2021، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط، الجزائر، ص 70.

- ✓ "المعايير والأهداف التقييمية الخاصة بالعمل والتي تعد المحدد الأساسي والرئيسي في ضبط المواقف والسلوكيات المتعلقة بالعمل"[1].

يشير هذا التعريف إلى أن قيم العمل تمثل المعيار الأساسي والعمود الفقري الذي يستند عليه الفاعلون في توجيه وضبط مختلف سلوكياتهم أثناء أدائهم لمهامهم واتجاهاتهم اتجاه المؤسسة التي ينشطون بها.

- ✓ يشير لها"**المصري**" ب "مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحا في تعامله مع الناس، ناجحا في مهنته مادام قادرا على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من زملاء ورؤساء ومرؤوسين"[2].

يوجه "المصري" من خلال تعريفه لقيم العمل رسالة للفاعلين تتضمن أهمية تمسكهم بقيم العمل لتمكنهم من التكيف مع مهامهم ليتمكن من تحقيق النجاح المرجو منه في إنجاز المطلوب منه بجودة وإتقان، بالإضافة إلى تحقيق رضا العملاء وكسب ثقة مسؤوله.

- ✓ وينظر لها "**حليم بركات**"ب"المعتقدات حول الأمور والغايات وأشكال السلوك المفضلة لدى العاملين التي توجه مشاعرهم وتفكيرهم ومواقفهم وتصرفاتهم، واختيارهم، وتنظيم علاقاتهم بالواقع والمؤسسات والآخرين والمكان، وتسوغ مواقعهم وتحدد هويتهم ومعنى وجودهم بكلام بسيط ومختصر، وتتمثل القيم بنوعية السلوك المفضل، وبمعنى الوجود وغاياته"[3].

يجسد تعريف" حليم بركات" قيم العمل في مختلف المعتقدات التي يحملها الفاعلون ويتبنها كمعيار محدد وموجه لمختلف سلوكياتهم وتحركاتهم وعلاقاتهم مع زملائهم ومسؤولهم، والتي تعكس هويتهم المهنية بالبيئة الداخلية للمؤسسة.

---

[1] Fabian Jintae Froese, Shufeng Xiao : Work values job satisfaction and organizational commitment in china , the international journal of human resource mangement, vol23, no10,2012, brown university, Providence, Rhode Island, p 2148.

[2] عبد القادر رفاف، محمد مزيان: قيم العمل في ظل متغيري الخبرة والرتبة المهنية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية بشار، مجلة التنمية البشرية، العدد11، 2019، جامعة محمد بن أحمد، وهران2، الجزائر، ص 93.

[3] عيسي يونسي: العولمة وقيم العمل في المجتمع الجزائري، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد06، العدد04، 2021، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 707.

- ✓ أما "**علام وزايد**" فتترجماها في : "مجموعة الموجهات السلوكية التي تحدد سلوك العامل داخل عمله أو فيما يتعلق بالنشاط المهني الذي يمارسه"[1].

يبرز كل من "علام وزايد" في هذا التعريف أهمية قيم العمل للفاعلين على اعتبار أنها تحدد لهم طريق الصحيح الذي يسلكونه في أدائهم لمهامهم بناء على وظيفة التوجيه والإرشاد التي تميزها.

- ✓ وفي ذات السياق عرفها "**تشن وتشوي**" ب "المعتقدات والمعايير الشخصية التي توجه الأفراد العاملين للعمل في المجتمع"[2].

يبين "تشن وتشوي" في طيات هذا التعريف القناعات الذاتية التي يعتمدها الفاعلون في الحكم على سلوكياتهم في تقرير اتجاهاتهم في العمل الذي يقومون به.

- ✓ ويعرفها "**سوبر**"ب "مجموعة العوامل التي تؤثر على الجودة والمكافأة التي يسعى الفرد للحصول عليها من عمله، وتؤثر على اختياراته ومواقفه وأهدافه"[3].

يعكس "سوبر" من خلال تعريفه لقيم العمل مدى اهتمام الفاعلين بالقيم الاقتصادية التي يحددون على أساسها اتجاهاتهم وسلوكياتهم في العمل الذي يزاولونه.

- ✓ يقترح "**دوز**" تعريفا لقيم العمل بأنها: "المعايير التقييمية المتعلقة بالعمل أو ببيئة العمل والتي يميز الأفراد العاملين من خلالها ما هو صحيح"[4].

من خلال هذا التعريف يشير "دوز" إلى أن قيم العمل ترتبط بالبيئة الداخلية لمجال العمل وما يتضمنه من قيم وهذه الأخيرة يكتسبها الفاعلين ويتأثرون بها فتصبح الموجه والمرشد الذي يهتدون إليه في ضبط مختلف سلوكياتهم وتصرفاتهم وتسويتها في اتجاه الصحيح وفقا لما تنص عليه تلك القيم.

في خضم ما سبق عرضه أعلاه من تعاريف حول مفهوم قيم العمل نجد أن الباحثين اختلفوا في منح تعريف موحد وشامل لقيم العمل نظير اختلاف توجهاتهم الفكرية والبيئة التي ينتمون إليها نظرا

---

[1] ربحة عبد العالي، عبد العزيز خواجه: الشباب الجزائري بين البطالة الاختيارية وقيم العمل، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد10، العدد04، 2023، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، ص 80.

[2] Ozlemkoroglu , Tuba Gezen : An investigation to determine the work values of tourism students, procedia-social and behavioral sciences journal, No131, 2014, Antalya, Turkey, p 254.

[3] Nancy yusnita: investigating work value, job satisfaction and organizational commitment on national electric company employees, jurnal bisnis dan manajemen, Vol09, No 02, 2022 , Faculty of Economics and Business, Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonésie, p 206.

[4] Karenweys Mola, Charlotte D.sutton :generational differences : revisiting generational work values for the new millennium, journal of organizational behavior ,vol 23, N04, 2002, Universities and research Institutions in united kingdom, p 366.

لاختلاف قيم العمل من بيئة لأخرى، غير أنهم اتفقوا على أن قيم العمل يستقيها الفاعلون من الخبرات التي يختبرونها داخل النسق الاجتماعي الأكبر (المجتمع)، وهي تتشكل نتيجة لمختلف المعايير والقواعد التي نشؤ عليها ويؤمنون بها، بحيث ينقلونها إلى مؤسساتهم، من خلال قناعاتهم الذاتية التي تؤمن بهذه القيم المكتسبة والتي تعد المعيار والأساس الذي يعتمد عليه في تسيير مختلف سلوكياتهم داخل المؤسسة التي يعملون بها، وفي ضوء ذلك نجد أن التعريف الذي قدمه "**المصري**" أشمل تعريف لقيم العمل نظرا إلى أنه استطاع أن يظهر فيه قيم العمل بمختلف جوانبها، ووظائفها، بالإضافة إلى إبرازه للنتائج الإيجابية التي يحققها الفاعلين نتيجة تمسكهم وتبنيهم لمختلف معايير قيم العمل في طريقة عملهم التي من شأنها أن تمكنه من كسب ثقة مسؤولهم وتحقق رضا العملاء عن الخدمات التي يقدمونها.

وتأسيسا على ذلك تعرف قيم العمل **إجرائيا** ب: مختلف المعتقدات والمعايير التي تعمل على إرشاد الفاعلين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج لضبط مختلف سلوكياتهم لتجنب الوقوع في الأخطاء المهنية وفقا لمختلف المعايير والقواعد المتأصلة فيهم وما اكتسبوه من قيم جديدة من البيئة التنظيمية للمؤسسة الانضباط، الانتماء، الإتقان، الولاء، الإبداع والابتكار التعاون، المسؤولية، والأخلاق.

6-4 مفهوم المؤسسة:

أ-لغة: تعرف المؤسسة من الناحية اللغوية: "من الفعل أسس، الأسس والأسس والأساس كل شيء مبدئ والأساس أصل البناء، والأسس أصل كل شيء[1]"

تعرف المؤسسة لغة على أنها: "جمعية أو معهد، أو شركة أسست لنهاية علمية أو خيرية أو اقتصادية يقال مؤسسة علمية صناعية"[2].

ب-اصطلاحا: تعرف على أنها:

[1] سامية عواج: الاتصال في المؤسسة المفاهيم-المحددات -الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط1، 2019، ص 188.
[2] منجد الطلاب: دار المشرق، بيروت، لبنان، ط25، 1995، ص 499.

- ✓ "مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك واستغلالها استغلالا عقلانيا"[1].

يظهر هذا التعريف تركيبة المؤسسة التي تتكون من مجموعة من الفاعلين الذي اجتمعوا بطريقة قانونية لتحقيق أهداف مشتركة بينهم وبين إدارة المؤسسة عن طريق توفير مختلف الموارد والظروف للعمل على تحقيق الأهداف التي اجتمعوا من أجلها.

- ✓ "نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وفق القواعد والقيم والمعايير السائدة، ضمن نطاق جغرافي معلوم (حيز) لتحقيق أهداف محددة"[2].

نظرا هذا التعريف للمؤسسة على أساس أنها مكان محدد المعالم يشكل نسق اجتماعي فرعي يتضمن مجموعة من الفاعلين الذي تجمعهم علاقات تنظيمية بنوعيها الرسمي والغير رسمي بناء على مختلف القيم التي تتضمنها هذه المؤسسة والتي تضبط تلك العلاقات من أجل تحقيق المخرجات التي تهدف إليها.

- ✓ "عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها، وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"[3].

يشير هذا التعريف إلى أن المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الأنظمة والهياكل المرتبطة مرتبطة بعضها البعض، لتحقيق التكامل فيما بينها في إطار العلاقات المهنية التي تربطها بالبيئة الخارجية التي تستفيد من الأهداف والغايات التي أسست من أجلها كمخرجات لها.

- ✓ "وحدة أو منظمة تتبع نظاما اقتصاديا تمارس من خلاله نشاط إنتاجيا سلعيا أو خدميا، بغية تحقيق أهدافها، وللمؤسسة أنواعا عدة يتماشي كل منها مع طبيعة أهدافها، وفق إطار قانوني

[1] ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، دط، 2011، ص 120.

[2] بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008، ص 09.

[3] منير نوري: تسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دط، 2010، ص 15.

مرتبط بنشاطها، وللمؤسسة استقلالية مالية تؤهلها لممارسة نشاطها ضمن بيئة داخلية وأخرى خارجية وفي زمان محدد"[1].

يدل على أن المؤسسة تشكل مكانا محدد المعالم ذو رأس مال مستقل يديره نظام داخلي محدد، لها عدة أنواع ويتحدد نوعها بناء على النشاط الذي تمارسه لتتمكن من تحقيق الأهداف بعيدة المدى التي أنشئت من أجلها في البيئة الداخلية التي ينشط بها الفاعلين بها والبيئة الخارجية لها التي تستمد منها مختلف الموارد وتمنحها المخرجات في آن واحد.

- ✓ "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما معا (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم ونوع نشاطه"[2].

يعكس هذا التعريف تركيبة المؤسسة ونوعها من حيث أنها نسق اجتماعي ضمن النسق الأكبر له رأس مال خاص به يسير وفق نظام الداخلي لضبط بيئته الداخلية التي تعمل على دمج مختلف الموارد المساعدة على الإنتاج من عناصر بشرية معدات وأموال لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها بتقديمها مخرجات في إطار تعاملها مع عملاء بالبيئة الخارجية التي تنشط بها بناء على نوع نشاطها والمجال الجغرافي والزماني اللذان تنشط فيهما.

- ✓ ينظر لها "**عبد الرزاق حبيب**" "منطقة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والإعلامية لخلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني ومكاني"[3].

[1] فوزي محيرق بن الجيلالي: مدل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الوادي، الجزائر، دط، 2020، ص 25.

[2] مراد بلخيري، خديجة شناف: المرجع في التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الباحث للنشر والإشهار، برج بوعريريج، الجزائر، ط1، 2019، ص 34.

[3] عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط1، 2002، ص 25.

يشرح "عبد الرزاق حبيب" في تعريفه للمؤسسة على أساس أنها مكان يعمل وفقا لمجموعة من الإمكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو معنوية للعمل بها على تحقيق أهداف إستراتجية في وقت زمني محدد.

في ظل ما تم عرضه من تعاريف حول مفهوم المؤسسة يتبين أن هناك اختلاف في منحها تعريف شامل ومحدد وهذا يرجع إلى اختلاف توجهات واختصاصات الباحثين الذين أقدموا على دراستها وسعوا لمنحها تعاريفا مختلفة وفقا لتوجهاتهم الاقتصادية، السوسيولوجية، والقانونية وفي خضم ذلك نستخلص أن المؤسسة هي عبارة عن مكان محدد المعالم يتضمن مجموعة من الفاعلين الذين تربطهم علاقات تنظيمية رسمية وغير رسمية، وفي خضم ذلك نجد أن التعريفين الرابع والخامس هما أشمل تعريفين للمؤسسة نظرا لتقديمهما تعريفا شاملا للمؤسسة شمل على كل ما تحويه المؤسسة ومختلف الشروط الواجب توفرها لتكون مؤسسة منتجة.

تأسيسا على ما تقدم فإن المؤسسة تعرف **إجرائيا** على أن: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج عبارة عن نسق اجتماعي يشكل وحدة اجتماعية متكاملة تتضمن مجموعة من الفاعلين بمختلف الفئات المهنية تميزهم مجموعة من القيم، تجمعهم علاقات مهنية رسمية وغير رسمية والتي ينظمها النظام الداخلي للمؤسسة لتسييرها وفقا لرأس مال وهيكل تنظيمي خاصين بها، تعمل على تقديم خدمات للعملاء لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الخاصة بها التي أنشئت من أجلها.

6-5 مفهوم العدالة التوزيعية:

- ✓ "العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المؤسسة فهي تركز على إدراك العاملين لعدالة المخرجات المستلمة فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المؤسسة"[1].

يدل هذا التعريف على أن إدراك الفاعلين للعدالة التوزيعية يتوقف على مدى عدالة القائمين على المؤسسة في توزيع الموارد المادية والمعنوية عليهم في ظل المقارنة التي يعقدونها بينهم وبين زملائهم بعد انتهاء عملية التوزيع.

[1] حسين حسين على التركي: العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام في اليمن وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين فيها، مجلة بحوث، المجلد01، العدد34، 2023، جامعة تعز، تعز، اليمن، ص 118.

- ✓ "مدى شعور الأفراد بأن ما يحصل عليه مساو لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه[1]".

حصر هذا التعريف العدالة التوزيعية في تعادل الموارد المالية الممنوحة للفاعلين مع ما يقدمونه من جهد في إطار المقارنة الدائمة بينهم وبين زملائهم سواء بالبيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.

- ✓ وينظر لها على أنها: "عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة[2]".

يظهر هذا التعريف العدالة التوزيعية من خلال توزيع المخرجات بناء على مؤشرات قاعدة المساواة والتي على أساسها يحدد الفاعلون مدى عدالة المخرجات التي تحصلوا عليها بالمقارنة مع زملائهم.

- ✓ كما تعرف على أنها: "إدراك الفرد لعدالة توزيع المخرجات التي يحصل عليها لقاء عمله في المؤسسة والتي تشمل توزيع الرواتب والمكافأة والحوافز المادية والمعنوية، والترقيات ومنح الإجازات وعدالة توزيع عبء العمل بين أفراد المؤسسة"[3].

يعكس هذا التعريف عدالة التوزيع في عدالة المخرجات التي تمنح للفاعلين مقابل ما يقومون به من عمل ونشاط بمؤسسة انتمائهم فعند توزيع المخرجات بإنصاف كل حسب ما يسهم به من جهد في ظل التوزيع العادل للمهام فإنهم يدركون العدالة.

- ✓ تشير لها "**إيمان إسماعيل**" ب "الإنصاف المتصور لنتائج العمل الناتجة عن علاقة التبادل الاجتماعي بين العامل والمؤسسة التي يعمل بها[4]".

ركزت "إيمان إسماعيل" في تعريفها للعدالة التوزيعية على العلاقة التبادلية التي تنشأ بين الفاعلين ومسؤوليهم بمؤسسات انتسابهم ضمن عدالة التعامل التي يقدمها المسؤولون للفاعلين تحت مسؤوليتهم

---

[1] عبد السلام بن شايع القحطاني: سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ط1، 2016، ص53.

[2] أحمد بن يحي ربيع، سعيدة قاسم شاوش: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للموظفين في شركة اتصالات الجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد14، العدد02، 2022، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 137.

[3] جهيد بوطالب، بشري درغيش: مستوى إدراك العدالة التوزيعية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير بجامعة جيجل، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد03، العدد04، 2020، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، ص 91.

[4] سعد غزيل العيسي: العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، المجلة العربية للإدارة، مجلد44، عدد03، 2023، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 03.

عند توزيع المخرجات بطرق عادلة عليهم على أساس ما قدمه من مدخلات وفق الفروق الفردية للفاعلين.

- ✓ يعرفها "**جون رولز**" ب "الطريقة التي توزع من خلالها المؤسسات الاجتماعية الحقوق والواجبات الأساسية، وتنظم تقاسم الفضائل الناتجة عن التعاون الاجتماعي"[1].

يشير "جون رولز" في تصوره للعدالة التوزيعية للإجراءات التي تعتمدها المؤسسات في تحديد مخرجات الفاعلين بها، والنظام الداخلي للمؤسسة الذي يتكفل بتحديد واجبات وحقوق كل من الفاعلين ومسؤوليهم في ذات الوقت في إطار العلاقات الاجتماعية التي تجمعهم داخل النسق الاجتماعي الذي ينشطون به.

- ✓ يعرفها "**وليام وزينوبا**" على أنها: "عدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل، أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافأة، وتتعلق عدالة التوزيع بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقيات ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المؤسسة عندما يشعر الفرد بأن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذله من جهد مقارنة مع جهود زملائه[2]".

يركز كل من "وليام وزينوبا" في نظرتهم للعدالة التوزيعية من حيث تحقيقها على أساس نتائج المقارنة التي يعقدها الفاعلون بينهم وبين زملائهم في ذات الفئة المهنية من حيث ما قدم من مدخلات وحصوله من مخرجات فإذا كانت نتائج المقارنة إيجابية فإنه يتحقق لديهم الإحساس بالعدالة والعكس صحيح.

- ✓ يعرفها "**سريفاستافا**" بأنها: "التصور للموضوعية وللعدالة التي يحصل عليها العاملون في المؤسسات والتي يمكن توزيعها على المساواة أو الاحتياجات أو المساهمات ويتم تحديد هذه العدالة بناء على نتائج المقارنة[3]".

---

[1] عربي لادمي محمد: دور العدالة التوزيعية في تكريس المواطنة لدى سكان الجنوب الكبير بالجزائر، مجلة مرافئ للدراسات السياسية والقانونية، المجلد01، العدد01، 2021، جامعة أمين عقال الحاج الموسي، تمنراست، الجزائر، ص 26.

[2] الأزهاري حاقة، محمد الباي: العدالة التوزيعية مفتاح لسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد24، العدد01، 2021، جامعة الجزائر3، الجزائر، ص864.

[3] Marisi Pakpahan, and others : the role of organizational justice dimensions : enhancing work engagement and employee performance, Amultifaceted review journal in the fild of pharmacy Vol 11. Issue 09, 2020, Medknow publications, Malaysia.

يشير "سريفاستافا" في تعريفه للعدالة التوزيعية على ضرورة منح المخرجات بناء على قواعد العدالة التوزيعية الثلاث (المساواة، النوعية، الحجات) والتي تمكن من تحقيق العدالة والإنصاف بين الفاعلين في تقدير مخرجاتهم بمقارنتها مع مخرجات زملائهم في العمل.

في ضوء ما تم عرضه من تعاريف حول مفهوم العدالة التوزيعية نجد أنها اختلفت من حيث أن كل تعريف ركز على جهة معينة سواء على قواعدها، أو جوانبها وهناك من ركز على ربطها بالبعد الإجرائي والبعد التعاملي، وفي ضوء ذلك نستخلص أن العدالة التوزيعية هي عدالة النواتج التي يحصل عليها الفاعلين مقابل ما يقدمونه من خدمات وجهود بالمقارنة مع ما يقدمه ويحصل عليه زملاؤهم بنفس المكان في إطار عملية التبادل الاقتصادي والاجتماعي التي تحدث بين الفاعلين والمؤسسة وفي خضم ذلك يبرز التعريف الرابع وتعريف "وليام وزينويا" كأشمل تعريفين للعدالة التوزيعية على اعتبار أنهما تطرقا لمختلف المؤشرات والجوانب التي تحقق العدالة التوزيعية.

وتأسيسا على ذلك تعرف العدالة التوزيعية **إجرائيا** بأنها: إدراك الفاعلين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج للعدالة والإنصاف في توزيع المخرجات المادية والمعنوية، المعدات، المهام والمسؤوليات، بمختلف الفئات المهنية بالمؤسسة.

6-6 مفهوم العدالة الإجرائية: تعرف على أنها:

- ✓ "الإجراءات والقوانين التي يتم خلالها توزيع المخرجات وترتبط بمجموعة من القواعد أهمها وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا لزم الأمر، عدم تمكين المصالح الشخصية على مجريات اتخاذ القرار، بناء القرارات على معلومات صحيحة[1]".

يدل هذا التعريف على ارتباط العدالة الإجرائية بالعدالة التوزيعية من خلال مختلف الإجراءات التي على أساسها تتخذ القرارات التي على أساسها يتم توزيع المكافأة، المهام، والمسؤوليات على الفاعلين، كما يشير هذا التعريف إلى قواعد الستة التي على أساسها تتحقق العدالة الإجرائية.

[1] أسية بوراس: مستوى العدالة التنظيمية وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية المجاهد المتوفي سعودي عنزي سكيكدة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد08، العدد02، 2021، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، ص 240.

- ✓ "إدراك العمال لعدالة الآليات المستخدمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع موارد المؤسسة، وتوضح مدى إتاحة الفرص للأفراد لإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات لتغيير وصياغة الإجراءات المتبعة في العمل"[1].

يتفق هذا التعريف مع سابقه في التأكيد على علاقة التكامل والارتباط بين البعد الإجرائي والتوزيعي، بالإضافة إلى إبرازه لدور الفاعلين في المشاركة في صياغة مختلف الإجراءات التي تحدد مخرجاتهم ومصيرهم الوظيفي ضمنا لتحقيق العدالة.

- ✓ "التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس العمال، وتمثل الإجراءات الرسمية العادلة لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات والسعي لتبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات[2]".

يظهر هذا التعريف العدالة الإجرائية العادلة الغير منحازة من خلال تمكين الفاعلين بالمؤسسات من إبداء آرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات لتقليل وتجنب الأخطاء التي قد تؤدي إلى عدم عدالتها.

- ✓ "إدراك عدالة في العمليات والإجراءات المعتمدة لتحديد نتائج العمال المتعلقة بالترقيات أو توزيع أعباء العمل[3]".

ربط هذا التعريف العدالة الإجرائية بالعمليات التي تحدث على مستوى المؤسسة التي على أساسها تحدد مخرجاتهم من مكافأة كالترقية وتوزيع المهام المطلوبة منهم إنجازها.

- ✓ "مدى إحساس العاملين بعدالة الأساليب التي اتبعت في تحديد نواتج جهودهم، ونزاهة المعايير، وسلامة الإجراءات المتبعة في الحكم على المخرجات كإجراءات تقييم الأداء، والمعايير المستخدمة في ذلك ودقة عمليات تنفيذ التقييم[4]".

---

[1] صورية زاوي، وآخرون: العدالة التنظيمية وأثرها على مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد07، العدد01، 2022، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، ص 323.

[2] وفاء فنجرى مرزوق سعيد: العدالة التنظيمية وانعكاسها على السعادة الوظيفية دراسة ميدانية على المعاهد الإدارية العليا، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد52، العدد02، 2022، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، ص 30.

[3] Galvan vela, and others : dimensions of organisational justice impact job satisfaction and turnover intention in emerging economics, polish journal of management studies, vol25, N02, 2022,czestochowa university of technology , Poland, p 162.

[4] وهيبة مقدود، وآخرون: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي جامعة بومرداس–الجزائر– المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد09، العدد01، 2021، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص 186.

يبين هذا التعريف إدراك الفاعلين للعدالة الإجرائية يكون على أساس عدالة ونزاهة القائمين على تنفيذ هذه الإجراءات والأساليب من خلال تقييم أدائهم ومجهوداتهم بموضوعية ودون تحيز.

- ✓ يشير لها "**جمعة أحمد حسن**" ب"العمليات التي تستخدم من أجل تنفيذ الوظائف المختلفة[1]".

اعتبر "جمعة أحمد حسن" العدالة الإجرائية على أساس أنها العملية الأساسية التي تعتمد لتحديد متطلبات الوظائف المختلفة بالمؤسسة وتنفيذ مختلف القرارات المرتبطة بها.

- ✓ يعرفها "**الفهداوي وقطاونة**"ب "درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستعمل في تحديد المخرجات التنظيمية[2]".

يشير "الفهداوى وقطانونة" في تعريفهما إلى أن تحقيق للعدالة الإجرائية وإدراكها من قبل الفاعلين مرهون بدرجة عدالة مختلف الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المسؤولون في تقييم وتحديد مخرجات الفاعلين.

- ✓ ينظر لها "**تيكس وولف**" "بالإجراءات الرسمية المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز التي يحصل عليها الفرد، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للفرد فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي على أساسها سيتم تقييم أدائه[3]".

يبرز كل من "تيكس وولوف" في نظرتهم للعدالة الإجرائية العلاقة التكاملية بين البعد الإجرائي والتوزيعي من حيث أن عدالة الإجراءات تكفل للفاعلين الحصول على مخرجات تكافئ مداخلاتهم في ظل شرط أساسي يضمن عدالتها هو منح الفاعلين الحق في الاشتراك في وضع هذه الإجراءات والاعتراض عليها وهذا التعريف اتفق مع التعريفين الأول والثاني في ربط البعد الإجرائي بالبعد التوزيعي.

---

[1] سارة عزيزي: العدالة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال بمؤسسة الكهرباء المنزلية "دوميلاك" خنشلة، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد08، العدد02، 2022، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، ص 255.

[2] فؤاد نعوم: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالإدريسية الجلفة أنموذجا، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد11، العدد01، 2023، مؤسسة مركز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 07

[3] علي الكعبي مصدق حنون: العدالة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي دراسة حالة لبعض الكليات الحكومية والأهلية/ بغداد، مجلة جامعة دمش للعلوم الاقتصادية والسياسية، المجلد39، العدد01، 2023، جامعة دمشق، دمشق، سوريا، ص 07.

في خضم ما تم عرضه نخلص إلى أن جل التعاريف التي تم عرضها حول مفهوم العدالة الإجرائية نجد أنها اختلفت في منح تعريف شامل وموحد لها، وذلك يعود لأن لكل باحث ونظرته وطبيعة الظروف والدراسة التي على أساسها قدم تعريفه، غير أنها اتفقت على أن العدالة الإجرائية عبارة عن عملية من العمليات الإدارية التي تتم بالمؤسسة والتي تتضمن على مجموعة من الإجراءات والقواعد التي على أساسها تحدد مخرجات الفاعلين ومستقبلهم الوظيفي بالمؤسسة، بالإضافة إلى إجماع بعض التعاريف على العلاقة التكاملية بين البعد التوزيعي والإجرائي، في حين يعاب على تلك التعاريف تجاهل ربط العدالة الإجرائية بالعدالة التعاملية وأهمية ذلك في نزاهة القرارات التي تصدر، وفي ضوء ذلك نستشف أن التعريف الأول والتعريف الذي قدمه كل من "نيكس وولف" يظهران كأشمل تعريفين للعدالة الإجرائية لتعريجهما على مختلف الجوانب والقواعد التي على أساسها تتحقق العدالة الإجرائية.

تأسيسا على ما سبق تعرف العدالة الإجرائية **إجرائيا** بأنها: إدراك الفاعلين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج للعدالة والإنصاف في الإجراءات والأساليب التنظيمية المعتمدة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالفاعلين ومخرجاتهم ومختلف القواعد والقوانين التي تسير وفقها البيئة الداخلية للمؤسسة.

6-7 مفهوم العدالة التعاملية: تعرف العدالة التعاملية على أنها:

- ✓ "إدراك ومعرفة العامل للإجراءات الرسمية، ومدى تقبله لها بعد قيام المديرين بشرح وتوضيح هذه الإجراءات، وكذلك تبرير الغرض منها، بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المؤسسة ككل معه[1]".

يشير هذا التعريف إلى أن العدالة التعاملية يدركها الفاعلون في ضوء تمكينهم من التعرف على مختلف الإجراءات، القواعد، والأساليب التي تعتمد في اتخاذ القرارات التي تحدد مخرجاتهم ومسارهم الوظيفي، وتلقي شرح كافي حولها لكي يتقبلوها ويطبقوها برضا في إطار اقتناعهم بها وإدراكهم لعدالة التعامل.

[1] زايد على عبد الخالق المنزوع: تأثير ممارسة العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بذمار، مجلة جامعة البيضاء، المجلد04، العدد02، 2022، جامعة البيضاء، اليمن، ص 447.

- ✓ "بجودة المعاملة المستقبلية من متخذ القرار وتعكس التطبيق الصحيح للإجراءات الرسمية[1]".

يظهر هذا التعريف العدالة التعاملية في طريقة تصرف وتعامل المسؤول المباشر مع الفاعلين تحت مسؤوليته في ظل تطبيقه لمختلف القرارات والقوانين الرسمية المرتبطة بالعمل.

- ✓ "حسن المعاملة التي يقدمها الرؤساء للمرؤوسين في المؤسسة القائمة على الاحترام والإنصاف، وتشجيع روح التعاون فيما بين العاملين، والمشاركة في صناعة القرارات[2]".

يعكس هذا التعريف العدالة التعاملية في تمكين الفاعلين بالمؤسسة من المشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة أهداف المؤسسة التي تغرس فيهم روح التعاون والعمل الجماعي لتحقيق الصالح العام في ظل معاملة عادلة يسودها الاحترام والتقدير من قبل المسؤولين.

- ✓ وتعرف على أنها تعكس: "الاحترام والأدب الذي يبديه المدير في تعامله مع أفراده، ومدى اهتمامه ورعايته بهم، كما تشير إلى طريقة تصرف الإدارة إتجاه الأفراد، والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدير مع المرؤوسين على نحو من المصداقية والاحترام والدبلوماسية[3]".

يبين العدالة التعاملية في صيغة من الاحترام والتقدير الذي يمنحه المسؤول للفاعلين تحت مسؤوليته، والاهتمام بأمورهم والسعي لراحتهم في العمل وتحقيق رضاهم.

- ✓ كما ينظر لها على أنها: "درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم الإجراءات[4]".

---

[1] سعيدة قاسم شاوش: محددات العدالة التنظيمية ومدى تأثيرها في الالتزام التنظيمي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد08، العدد01، 2022، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 88.

[2] عبد الله بن مداري الحربي: أثر العدالة التنظيمية في الاتجاهات الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية: الدور الوسيط للثقة التنظيمية، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد37، العدد01، 2023، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، ص 98.

[3] عثمان حمود الخضر، هشام فتحي جاد الرب: دليل مقياس العربي للعدالة التنظيمية البنود والتعليمات، أفاق للنشر، مجمع التلال، الكويت، ط1، 2019، ص 10.

[4] شافية غليظ: محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي (من وجهة نظر أساتذة التعليم الإبتدائي)، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد16، العدد01، 2023، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 15.

يبرز هذا التعريف العدالة التعاملية في إدراك الفاعلين للعدالة بشقيها الإنساني والتنظيمي من قبل مسؤولهم، وبصفة خاصة عند تطبيقهم للقرارات المتخذة عليهم.

- ✓ ينظر "**بيز ومواج**" للعدالة التعاملية على أنها: "العدالة المدركة من قبل الأفراد اتجاه المعاملات عند تطبيق الإجراءات[1]".

حصر كل من "بيز ومواج" في تعريفهم للعدالة على إحساس الفاعلين بالعدالة في التعامل في مختلف مراحل تطبيق الإجراءات سواء الإيجابية منها أو سلبية كالعقاب.

- ✓ عرفها "**كورلاند وإيجان**" : "العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر، بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المؤسسة ككل[2]".

يبين هذا التعريف أهمية عدالة المسؤولين مع الفاعلين لأن الفاعلين يحددون علاقاتهم مع مسؤولهم بناء على طريقة المعاملة التي يتلقونها منهم.

- ✓ "**ألموست وميلدون**" عرفها ب:"عدالة المعلومات الشخصية التي يتلقاها العاملون في مؤسساتهم، بالإضافة إلى فهم العاملين إذا تم شرح وتوضيح لهم القرارات المتخذة لهم بشكل فعال أم لا[3]".

يبين تعريف كل من "ألموست وميلدون" جوانب العدالة التعاملية (الشخصية والمعلوماتية) واللتين تتحققا في حالة ما إذا كان هناك احترام في التعامل وتلقي شروحات وتفسيرات لمختلف القرارات التي صدرت بالمؤسسة والتي تتعلق بمهامهم ومسارهم الوظيفي في ذات الوقت.

من خلال ما تم تداوله وعرضه من تعاريف حول العدالة التعاملية نجد أنها تعاريف متنوعة بين من حصرها في عدالة التعامل على المستوى الإنساني والتنظيمي، وهناك من حصرها في جوانبها فقط، وهناك من قدم تعريفا يربط بين البعد التعاملي وباقي أبعاد العدالة التنظيمية التوزيعي والإجرائي وفي ضوء ذلك نستخلص أن العدالة التعاملية هي العدالة التي تحدد طريقة تعامل المسؤول مع الفاعلين تحت سلطته من حيث تطبيق القرارات وتحديد مخرجاتهم، وفي خضم ذلك يعتبر التعريف الأول

[1] Hamdi Abouelkacem : the impact of preceived organizational justice on organizational commitment among bouchrit corporation employees, dirassat journal economic, vol06, n01, 2015, university Ammar Thaliji, Laghouat, Algeria, p223.

[2] أميرة أحمد الزهيري: أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، دط، 2018، ص101.

[3] Shariff Harun , and others : Organizational justice and employee retention : Atheoretical framework for Malaysian and indonesian higer learning institutions, journal of information management and business review, Vol15, No03, 2023, international foundation for research and developement , Switzerland, p 284.

والتعريف الذي قدمه كل من "ألموست وميلدون" أشمل تعريفين للعدالة التعاملية على اعتبار أنهما ركزا في طياتهما على مختلف الأساسيات التي تضمن تحقيق عدالة تعاملية للفاعلين.

وتأسيسا على ذلك فإن العدالة التعاملية **إجرائيا** هي: إدراك الفاعلين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج للعدالة والإنصاف في المعاملة التي يتلقونها من مسؤولهم عند تطبيق مختلف الإجراءات والقرارات التنظيمية عليهم.

6-8 قيمة الانضباط: تعرف إجرائيا على أنها:

- ✓ احترام الفاعلون بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج للنظام الداخلي للمؤسسة والانضباط في إنجاز المطلوب منهم من مهام في وقتها المحدد وبالجودة المطلوبة، واحترام مواعيد العمل.

6-9 قيمة الانتماء:تعرف إجرائيا على أنها:

- ✓ إحساس الفاعلون بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج بالانتماء الاعتزاز والافتخار بانتمائهم ونشاطهم بالمؤسسة وسعيهم لتحقيق أهدافها نتيجة إدراكهم للملكية الجماعية للمؤسسة.

6-10 قيمة الإتقان: تعرف إجرائيا على أنها:

- ✓ قيام الفاعلون بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج بأداء مهامهم بكفاءة وفعالية، بالجودة المطلوبة والدقة، بدون أخطاء وتقديمها في أوقاتها المحددة.

6-11 قيمة المسؤولية: تعرف إجرائيا على أنها:

- ✓ تحمل الفاعلون بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج مسؤولية أداء مهامهم بأنفسهم في ظل الرقابة الذاتية وتحمل نتائج إنجازها سواء الايجابية أو السلبية.

6-12 قيمة الإبداع: تعرف إجرائيا على أنها:

- ✓ سعي الفاعلون بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج لاستثمار مواهبهم وقدراتهم الفكرية لإنتاج تقنيات جديدة لتطوير العمل لحل المشكلات المهنية التي تواجههم والتي تساعد على الجودة والتميز في أدائهم لمهامهم.

6-13 قيمة الابتكار: تعرف إجرائيا على أنها:

- ✓ تقديم واقتراح الفاعلون بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج لأفكار ومقترحات حديثة مبتكرة لطرق وأساليب العمل لتسهيل إنجاز مهامهم وتطويرها في أقل وقت وبأساليب متطورة.

6-14 قيمة التعاون: تعرف إجرائيا على أنها:

- ✓ مشاركة الفاعلون بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج بعضهم البعض في أداء مهامهم ومشاركة الفاعلين حديثي التوظيف مختلف الخبرات والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم وانسجامهم وتكيفهم مع البيئة التنظيمية للمؤسسة.

6-15 قيمة الولاء: تعرف إجرائيا على أنها:

- ✓ ارتباط الفاعلون بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج بمؤسستهم وسعيهم للعمل بها بإخلاص ما يحقق أهدافها وأهدافهم في ذات الوقت لكسب رضا العملاء والحفاظ على سمعتها المهنية.

6-16 القيمة الأخلاقية: تعرف إجرائيا على أنها:

- ✓ مجموعة المعتقدات، المبادئ والمعايير التي توجه وترشد الفاعلين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج لسلوكهم سلوكيات حسنة في تعاملهم مع مسؤولهم وزملائهم، والعملاء والسهر على العمل بجد لخدمة العملاء.

7-الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة القاعدة الأساسية التي ترتكز عليها الدراسات العلمية عامة وبصفة خاصة البحوث الاجتماعية التي تنطلق في غالب الأحيان من نتائج ما تم دراسته من قبل، نظرا إلى أن البحث العلمي هو علم تراكمي ومترابط كما يشير المفكر الأمريكي "**جون بيتر ديكنسون**" إلى أن الباحث لا يمكن أن ينطلق من فراغ بقوله: "لا يبدأ الباحث رحلته الفكرية، أو تجاربه، وهو خالي الوفاض[1]"

والدراسات السابقة ذات أهمية بالغة في مجال البحث العلمي، فهذه الأخيرة تمكن الباحث من الحصول على معلومات ومعارف جديدة، التي تمكنه من بلورة إشكالية بحثه وصياغة فرضياته،

[1] جون بيتر ديكنسون: العلم والمشتغلون بالبحث العلمي في المجتمع الحديث، ترجمة شعبة الترجمة باليونسكو، المجلس الوطني للثقافة والفنون والأداب، الكويت، دط، 1978، ص31,

وبلورة عنوان دراسته وضبطه بدقة، بالإضافة إلى استكمال الجوانب التي لم تتطرق إليها البحوث السابقة[1].

فالدراسات السابقة هي:" كل الدراسات والأبحاث والأطروحات والرسائل الجامعية التي تناولت نفس الظاهرة التي يتناولها الباحث"[2].

وفي ضوء ذلك سوف يتم عرض دراسات سابقة "جزائرية"، "عربية"، "أجنبية" مرتبطة بمتغير العدالة التنظيمية، وأخرى مرتبطة بمتغير قيم العمل، نظرا لغياب دراسات سابقة جمعت المتغيرين:

7-1الدراسات الجزائرية:

1-الدراسات المرتبطة بالعدالة التنظيمية:

- **الدراسة الأولي: ل"أسماء قريقة" الموسومة ب: العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور condor برج بوعريريج "أنموذجا"[3].**

1-الإشكالية: تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤلات التالية:

أ-التساؤل الرئيسي:

- هل تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية؟

ب-التساؤلات الفرعية:

1. هل يعمل تطبيق المؤسسة الاقتصادية للعدالة التوزيعية (الأجور، التدريب، الترقية) على تحقيق فعالية الموارد البشرية؟

[1] اياد يوسف الحاج إسماعيل: محاضرات في منهج البحث العلمي، العلا للطباعة والنشر، بغداد، العراق، ط1، 2019، ص ص (21، 22).

[2] بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية المعرفة ومناهج البحث الاجتماعي، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، بئر خادم، الجزائر، ط1، 2017، ص 95.

[3] أسماء قريقة: العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور condor برج بوعريريج أنموذجا، أطروحة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية، إشراف كريم شويمات، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة لونيسي علي، البليدة، الجزائر، منشورة، 2017/2016.

2. هل يمكن اعتبار أن العدالة الإجرائية (المشاركة في اتخاذ القرارات، معايير تقييم الأداء، تطبيق الجزاءات "الثواب والعقاب") إحدى المتطلبات الضرورية لتحقيق فعالية الموارد البشرية؟

3. هل الأساليب التي تعتمدها المؤسسة الاقتصادية لإرساء العدالة التفاعلية (المكافأة المعنوية، الاتصال) تعمل على تحقيق فعالية الموارد البشرية؟

2-الفرضيات: فرضيات الدراسة برزت كإجابات احتمالية للإشكالية المطروحة وتمثلت في:

أ-الفرضية الرئيسية:

- تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية وذلك بتطبيق العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية.

ب-الفرضيات الفرعية:

1. تطبيق المؤسسة الاقتصادية للعدالة التوزيعية (الأجر، التدريب، الترقية) يعمل على تحقيق فعالية الموارد البشرية.

2. تعد العدالة الإجرائية (المشاركة في اتخاذ القرارات، معايير تقييم الأداء، تطبيق الجزاءات "الثواب والعقاب") من المتطلبات الضرورية لتحقيق الموارد البشرية.

3. الأساليب التي تعتمدها المؤسسة الاقتصادية لإرساء العدالة التفاعلية (المكافأة المعنوية، الاتصال) تعمل على تحقيق فعالية الموارد البشرية.

3-أهداف الدراسة: وهذه الدراسة تهدف إلى:

- تأكيد اعتماد المؤسسة على أساليب تحقيق العدالة التنظيمية وإمكانية إدراكها من طرف الموارد البشرية، وبالتالي إسهامها في الرفع من الروح المعنوية للمورد البشري وتحقيق الفعالية.

- تقديم دليل علمي يؤكد على دور العدالة التنظيمية في تحقيق فعالية الموارد البشرية وحاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمجموعة المهارات والمعارف الجديدة والمتطورة في ظل احتقان سوق المنافسة، والرغبة في البقاء والاستمرارية.
- تثمين موضوع العدالة التنظيمية باعتبارها أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المؤسسة الاقتصادية.

4-الإجراءات المنهجية للدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما استخدمت أداة الاستمارة كأداة أساسية للدراسة وأداة المقابلة مكملة للاستمارة، لجمع البيانات الميدانية من ميدان الدراسة المتمثل في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، بعينة عشوائية طبقية مكونة من 161مفردة

5-نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- عدم تناسب المهام التي يقوم بها العمال مع قدراتهم يرجع ذلك إلى حرص المؤسسة على أن يتم إنجاز المهام من طرف العمال في الوقت المحدد.
- تناسب الأجور التي يتقاضاها العمال مع الجهود التي يبذولونها في العمل من جهة وتتناسبها مع المؤهل العلمي لهم من جهة أخرى، بالإضافة إلى تماثلها مع رواتب الآخرين.
- إحساس العاملين بعدالة الأجر يؤدي إلى الشعور بالرضا والسير نحو الالتزام بالوقت في أداء مهامه، بالإضافة إلى أن الأجر المتحصل عليه يعمل على تلبية احتياجات العاملين وهذا ما يدفعهم إلى إتقان العمل.
- الاستفادة من الدورات التدريبية في المؤسسة يكون وفق تعيين الإدارة وهذا ما يجعلهم يحسون بعدم عدالة التدريب.
- الترقيه تمنح على أساس الكفاءة وهي المعيار المعتمد في المؤسسة، كما أنها تمنح بطريقة عادلة وهذا ما يحفزهم على بذل جهود إضافية في العمل وأداء العمل بأسلوب متجدد.

- المسؤولون بالمؤسسة لا يقومون بأخذ آراء العمال في عملية اتخاذ القرار وبالتالي لا توجد مشاركة عمالية في اتخاذ القرارات، إلا أن النتائج المترتبة على القرارات تطبق على الجميع ودون استثناء، كما أن الإجراءات والأنظمة المتبعة في المؤسسة تتسم بالعدالة وهذا ما يدفعهم نحو الالتزام بالنظام الداخلي.

- وضوح معايير تقييم الأداء والتي تقوم على إنجاز المهام في الوقت المحدد والتي تحقق للعمال الرضا الوظيفي، وبالتالي تضمن لهم المزيد من الانضباط داخل المؤسسة، كما أكد العمال على عدالة معايير تقييم الأداء وهذا ما دفعهم إلى إتقان العمل.

- كما توصلت إلى أن نظام الجزاءات المطبق في المؤسسة يتصف بالعدالة وهذا ما يعمل على تعديل سلوكهم ويقودهم إلى تجنب الأخطاء المهنية وبالتالي تفادي تكبيد المؤسسة للخسائر الناجمة عن تكلفة الأخطاء المهنية.

- منح المكافأة المعنوية والتي تمتاز بالعدالة وتمنح على أساس الأقدمية في العمل، إلا أن دافع العمال نحو المبادرة لتنمية مهاراتهم يتجسد في التوزيع العادل للحوافز المادية، وبالتالي الحوافز المادية تحتل قيمة أكبر من المكافأة المعنوية لدى العمال.

- يعتمد المسؤول المباشر في تعامله مع العمال على أسلوب يتميز بعدم العدالة كونه لا يتم التعامل بنفس الأسلوب مع جميع العمال، حيث أنه لا يهتم بمبادرة العمال في حالة ما إذا واجهتهم المشاكل، كما أن العلاقة بين المسؤول والعمال يسودها التفاهم والاحترام الأمر الذي يعمل على اتجاه المسؤول نحو تشجيع العمال على بذل جهود إضافية في العمل، ونتيجة لذلك يتم توجيه العمال نحو التعاون وبالتالي تحقيق الإنجاز الأفضل لكلا الطرفين المؤسسة والعمال.

- توزيع المعلومات يتم وفق أسلوب عادل وهذا ما يجعل العمال يكتسبون مهارة إنسانية قيمة وهي الاتجاه نحو التعاون، كما أن طلب المسؤول لرأي العامل فيما يخص عمله يؤدي إلى ارتفاع روحه المعنوية وتحقيق انتماء للمؤسسة.

6-تعقيب على الدراسة:

تشترك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل العدالة التنظيمية وتختلف معها في المتغير التابع فقط ربطت دراستها بفعالية الموارد البشرية والدراسة الحالية بقيم العمل كما تشترك معها في ميدان الدراسة المؤسسة الجزائرية وتختلف من حيث الدراسة الحالية في مؤسسة تابعة للقطاع العام ودراستها تمت في مؤسسة تابعة للقطاع الخاص، كما اتفقت معها في العينة إذ اعتمدت كلا الدراستين على عينة عشوائية طبقية واتفقت معها في المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات الاستمارة كأداة أساسية، فيما اكتفت بالمقابلة كأداة مكملة والدراسة الحالية جمعت بين المقابلة والملاحظة والوثائق والسجلات الإدارية كتقنيات مدعمة.

7- الاستفادة من الدراسة:

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي خدمت هذه الدراسة من كونها قدمت الكثير من المعلومات حول العدالة التنظيمية التي مكنت من فهمها وتفكيك أبعادها ومؤشراتها، بالإضافة إلى التمكين من التعرف على تأثير العدالة التنظيمية على مختلف سلوكيات الموارد البشرية ودفعهم لإبراز طاقاتهم، واكتسابهم مهارات جديدة في العمل، كما ساعدت هذه الدراسة في كتابة إشكالية سليمة، وصياغة الفرضيات، وتحديد المقاربة النظرية للدراسة واستفادت منها هذه الدراسة في الإطار الميداني من خلال تحديد أدوات الدراسة وبناء دليل المقابلة، وتحديد الأساليب الإحصائية وتحليل وتفسير البيانات الميدانية.

- **الدراسة الثانية: ل"أسماء خيري" الموسومة ب: "العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة الاسمنت بصور الغزلان ولاية البويرة"[1].**

1-الإشكالية: تمحورت إشكالية الدراسة حول:

أ-التساؤل الرئيسي:

- كيف تؤدي العدالة التنظيمية إلى تعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل بالمؤسسة؟

[1] أسماء خيري: العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة الاسمنت بصور الغزلان ولاية البويرة، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع المؤسسة، إشراف رضا قجة، قسم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، منشورة، 2020/2019.

ب-التساؤلات الفرعية:

1. ما علاقة العدالة التوزيعية بالرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة؟
2. ما علاقة العدالة الإجرائية بالالتزام التنظيمي لدى العامل في المؤسسة؟
3. ما علاقة العدالة التعاملية بالثقة التنظيمية لدى العامل في المؤسسة؟

2-الفرضيات: أما فرضيات الدراسة فقط برزت كإجابات على تساؤلات الإشكالية وهي:

أ-الفرضية الرئيسية:

- للعدالة التنظيمية دور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل في المؤسسة.

ب-الفرضيات الجزئية:

1. تؤدى العدالة التوزيعية إلى خلق الرضا الوظيفي لدى العامل داخل المؤسسة.
2. للعدالة الإجرائية دور في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العامل في المؤسسة.
3. تؤدي العدالة التعاملية إلى تحقيق الثقة التنظيمية لدى العامل في المؤسسة.

3-أهداف الدراسة: وهذه الدراسة هدفت إلى:

- الكشف عن أبعاد العدالة التنظيمية المنتشرة في المؤسسة الجزائرية.
- التعرف على مستوى شعور العمال بمدى تطبيق العدالة التنظيمية بشركة الاسمنت سور الغزلان ولاية البويرة.
- إبراز مستوى الولاء التنظيمي للعامل اتجاه المؤسسة من حيث معرفة مدى التزامهم التنظيمي ودرجة رضاهم الوظيفي وثقتهم التنظيمية.
- معرفة مدى تحقيق العدالة التنظيمية في شركة الاسمنت من طرف المسؤولين وإثبات علاقتها بالولاء التنظيمي وتأثيرها على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية.

4-الإجراءات المنهجية للدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على ثلاث أدوات في جمع البيانات فقد استخدمت الاستمارة كأداة أساسية للدراسة بالإضافة إلى أداتي المقابلة والملاحظة كأدوات ثانوية مدعمة للاستمارة، بحيث كانت عينة الدراسة عينة عشوائية بسيطة قدرت ب171 مفردة.

5-نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- يقوم العمال بمقارنة وضعيتهم مع وضعية زملائهم، ومقارنة المدخلات بالمخرجات أي مقارنة ما يبذلونه من جهد عضلي وفكري لأداء مختلف المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفي الوقت المحدد بما يتلقونه من أجر وحوافز وما يتلقونه من معاملة التي تشبع حاجاتهم وتحقق طموحاتهم وأهدافهم، فإن كانت نتائج المقارنة تدل على المصداقية والمساواة من حيث تطبيق مبدأ العدالة بين العمال فيستجيب العمال بصورة إيجابية تدفعهم لتوجيه سلوكهم للرضا الوظيفي والفخر والتزامهم التنظيمي واعتزازهم بالعمل بالمؤسسة والثقة بها، الأمر الذي يعزز من ولائهم التنظيمي.
- التوزيع العادل والموضوعي للمهام والأجر والحوافز وفرص الترقية بين العمال، بما يحقق شعور العمال بأن المخرجات تتناسب مع المدخلات وأنها تحقق لهم الإشباع لحاجاتهم وتحقيق طموحاتهم وأهدافهم وأنهم راضون عن الظروف السائدة بالمؤسسة التي تحقق لهم الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي بالمؤسسة بما يحقق رضاهم الوظيفي الذي يعزز ولاءهم التنظيمي.
- كما بينت نتائج الدراسة على شعور العمال أن المشاكل التي تواجهها المؤسسة مشاكلهم لأنها ستؤثر سلبا على نتائج العملية الإنتاجية بما ينعكس سلبا على العمال من حيث استقرارهم الوظيفي، لذلك يفضلون اقتراح حلول لتلك المشاكل من أجل المواصلة في وتيرة العمل دون عقوبات بما يرفع رضاهم الوظيفي ويعزز من ولائهم لمؤسستهم.
- كما بينت النتائج عن دفاع العاملين عن سمعة المؤسسة يدل على حبهم ووفائهم ومدى ولائهم لمؤسستهم وانتمائهم لها.

- شعور العمال بمستوى عال من تحقيق العدالة التوزيعية في المؤسسة مجال الدراسة إزاء ما يتقاضونه من أجور وحوافز وتوزيع المهام وفرص التكوين.
- أغلب العمال غير راضين عن السياسات المتبعة في المؤسسة عن أسلوب التوظيف وأسس الترقية التي ينتج عنها استياء العمال ويولد سلوكا سلبيا لدى العامل الذي يؤثر سلبا على أدائه لاعتبار أن الترقية تعمل على تحفيز العامل للقيام بمهامه بكفاءة وإتقان بهدف ترقية وتحقيق مكانة اجتماعية أفضل بما يدل على انعدام تطبيق مبدأ العدالة التوزيعية في أسلوب التوظيف وأسس الترقية.
- كما توصلت الدراسة إلى عدم السماح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات والإدلاء بآرائهم المرتبطة بالعمل، مما ينتج عنها إحساس العمال بعدم أهميتهم في المؤسسة وأن دورهم الأساسي بالمؤسسة هو تنفيذ الأوامر ومناقشة ومعارضة القرارات التنظيمية يدل على نمط السلطة المركزية التي لا تعطي الفرصة للعمال بتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في حل المشكلات والمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر سلبا على أدائهم لعملهم وعلى إتقانهم لمهامهم.
- وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على بناء قرارات تنظيمية بأسس عادلة وموضوعية ومصداقية بعيدة عن التحيز والعشوائية، إلا أنها تكون مركزية وتمتاز بالصرامة وعدم السماح للعمال بالمشاركة في اتخاذها أو مناقشتها ومعارضتها.
- كما أقرت النتائج على أن العمال يلتزمون بعملهم وأنهم يعملون باحترام مواعيد العمل وعدم تأجيلهم للأعمال المسندة إليهم، بالإضافة إلى خلق بيئة عمل تسودها روح التعاون ومساعدة بعضهم البعض لإدارة المهام بكفاءة وفعالية دون اتكالية ويرجع هذا التمسك بالضوابط الأخلاقية والدينية التي تحكم المجتمع الجزائري بطبعه والتي يستقيها من دين الإسلام الذي حث على إتقان العمل وتقدير قيمة العمل، مما يؤدي بالعمال إلى تحقيق الالتزام المعياري الذي يعزز من الولاء المعياري.
- يحاول المسؤول المباشر خلق بيئة عمل تسودها علاقات سليمة مبنية على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الفاعلين بصورة عادلة لتقوية الصلة والترابط بين العمال وصولا لتحقيق التعاون والانسجام الذي يعمل على رفع الروح المعنوية للعمال للوصول إلى تحقيق ولاء العمال لمؤسستهم.

- كما توصلت الدراسة إلى أن مسؤولهم المباشر يعمل على حل المشكلات بموضوعية، وهذا يعبر عن ثقة العمال بمسؤوليهم مما يخلق علاقات حسنة يسودها الاحترام والمودة وروح التعاون والتضامن تحت هدف أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة.
- وكشفت النتائج على أن المؤسسة لا تهتم بمصالح العمال واحتياجاتهم ومتطلباتهم وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بمصالحها وأهدافها فقط على حساب عمالها وغياب عدالة في التخطيط لبناء أهداف ومصالح مشتركة وإشباع حاجات عمالها وتحقيق رغباتهم.

6-تعقيب على الدراسة:

إن نقطة التشابه بين الدراستين السابقة والحالية هو أن العدالة التنظيمية هي متغير مشترك بين الدراستين بينما نجد نقطة الاختلاف بين الدراستين تكمن في المتغير التابع، بحيث أن هذه الدراسة ربطت العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي، والدراسة الحالية بقيم العمل، كما اختلفت معها في العينة إذ اعتمدت عينة عشوائية بسيطة والدراسة الحالية عينة طبقية، واتفقت معها في أدوات جمع البيانات الاستمارة كأداة أساسية والمقابلة، الملاحظة، والوثائق والسجلات الإدارية كأدوات ثانوية مدعمة للاستمارة، بالإضافة إلى اعتماد الدراستين على المنهج الوصفي.

7-الاستفادة من الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الرائدة التي خدمت الدراسة الحالية كثيرا، من حيث التوجيه إلى عدة مراجع والدراسات التي سبقتها والتي استقينا منها العديد من المعلومات التي ساهمت في إعداد الإطار النظري للدراسة خاصة متغير العدالة التنظيمية من مختلف جوانبه، ومكنت من التعرف على مختلف النظريات التي اهتمت بمتغير العدالة التنظيمية، كما مكنت من بناء أولي لخطة الدراسة، وبناء استمارة وتحديد المنهج المناسب للدراسة وكذا تبويب الاستمارة، وتحليل تفسير الإحصائيات الجدولية، ومناقشة النتائج.

2-الدراسات المرتبطة بقيم العمل:

- **الدراسة الأولى: ل"دليلة غلاب" الموسومة ب: "دور الخلفية الاجتماعية في تنمية قيم العمل لدى العامل الجزائري دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور إلكترونيك برج بوعريريج"[1].**

[1] دليلة غلاب: دور الخلفية الاجتماعية في تنمية قيم العمل لدى العامل الجزائري دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور إلكترونيك برج بوعريريج، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل م د في علم اجتماع التنمية، إشراف محمود قرزيز، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، غير منشورة، 2017/2016.

1-الإشكالية: تمحورت إشكالية الدراسة حول:

أ-التساؤل الرئيسي:

- كيف تساهم الخلفية الاجتماعية في تنمية قيم العمل لدي العامل الجزائري؟

ب-التساؤلات الفرعية:

1. كيف يساهم النسق الأسري للعامل الجزائري في تنمية قيم العمل لديه؟
2. كيف يساهم النسق المدرسي في تنمية قيم العمل لدى العامل الجزائري؟
3. كيف يساهم نسق وسائل الإعلام في تنمية قيم العمل لدى العامل الجزائري.
4. كيف يساهم نسق الثقافة التنظيمية في تنمية قيم العمل لدى العامل الجزائر

2-الفرضيات: أما فرضيات الدراسة فقد جاءت كتالي:

أ-الفرضية العامة:

- تساهم الخلفية الاجتماعية في تنمية قيم العمل لدى العامل الجزائري بالمؤسسة.

ب-الفرضيات الفرعية:

1. للخلفية الأسرية للعامل الجزائري دور في تنمية قيم العمل لديه.
2. تساهم المؤسسة التعليمية في تطوير قيم العمل لدى العامل الجزائري.
3. لوسائل الإعلام دور في تطوير قيم العمل لدى العامل الجزائري.
4. تساعد الثقافة التنظيمية للمؤسسة التي ينتمي إليها العامل في تنمية قيم العمل لديه.

3-أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- تشخيص وتقييم الخلفية الاجتماعية لدى العامل الجزائري وعلاقتها بتنمية نسق قيم العمل لدية.

- تحسيس الباحثين والمسيرين الجزائريين بأهمية نوعية الخلفية الاجتماعية والمرجعية الاجتماعية في عملية العمل، وفي تنمية أو القضاء على القيم والأنماط السلوكية السلبية التي شكلت ذهنية العامل الجزائري.
- اقتراح طرق وإستراتيجية للاهتمام بتشكيل وتكوين خلفية اجتماعية تساعد وتنمي نسق قيم العمل داخل المؤسسة من أجل فعالية أكثر.
- إضافة مرجع جديد لمكتبة علم الاجتماع، وتوسيع معارف الطالب في جانب المرجعية الاجتماعية للعامل الجزائري وتشكيل أو بناء نسق قيم العمل لديه.

4-الإجراءات المنهجية للدراسة:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، كما اعتمدت على أداة الاستمارة كأداة أساسية للدراسة، والمقابلة، الملاحظة والوثائق والسجلات الإدارية كأدوات مكملة للاستمارة، فقد تمت الدراسة على عينة طبقية مكونة من 125مفردة.

5-نتائج الدراسة: توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- توصلت الدراسة إلى أن المعاملة أو الطريقة التي يتعامل بها المدرسون من حيث القوة والعنف أو الحب والاحترام في المرحلة الدراسية مع الفاعلين لها انعكاس على سلوكياتهم وتنمية قيمة الإحساس بالمسؤولية لديهم.
- وتوصلت إلى أن للأسلوب الذي يعتمده المدرسون في المرحلة الدراسية في تعليم الفاعلين وعدم إتاحة فرصة المشاركة والتفاعل وعدم إعطاء مجال أكبر للنقاش الحر البناء على قيمة الإبداع والمبادئة لديهم، كما توصلت إلى أن نوع المناهج الدراسية المتبعة في المرحلة الدراسية للفاعلين التي تعتمد على الحفظ والتلقين(جمود) انعكاس على تنمية وتطوير قيمة الإبداع.
- بينت نتائج الدراسة أن اعتماد المؤسسة على سياسة تكوينية مبنية على أساس الاحتياج التكويني والمخطط لها بشكل علمي تزود الفاعلين بالمهارات مما ينعكس على تنمية قيمة الإتقان في عمله.

- كما أن قيام المؤسسة باستمرار في إجراء تكوين وأيام تحسيسية لمواكبة التطورات والمستجدات من شأنه أن يطور من قيمة الإبداع، وإنجاز الأعمال بأسلوب متطور ومتجدد، فالتكوين جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية للعمال فكلما أتيحت له فرصة التكوين تزيد وتتطور قيمة إحساسه بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- كما أن اعتماد المؤسسة على قوانين ولوائح تنظيمية محددة وواضحة لانضباط الفاعلين ومعاقبة كل من يخالفها أدى إلى إحساس الفاعلين بقيمة المسؤولية وقيمة التعاون والعمل، وقيمة تقدير الوقت وذلك بإلزام القوانين الداخلية بذلك.
- كما أن لعدم تكريم المؤسسة للفاعلين الذين يثبتون جدارتهم في العمل، وتقديرهم ماديا انعكاس على انخفاض إحساسهم بقيمة الانتماء والولاء للمؤسسة.
- كما توصلت إلى أن تقاضي الفاعلين بالمؤسسة أجورا غير كافية لسد حاجاتهم المختلفة يؤثر على دافعيتهم للعمل وإحساسهم بقيمة المسؤولية.
- كما أن المؤسسة لا تشرك الفاعلين وتستشيرهم وتعرفهم بالقرارات التي تخص المؤسسة وإيضاح الأهداف المستقبلية لها يؤثر على تحفيزهم للقيام بتقديم أفكار ومقترحات جديدة وبهذا ينخفض

مستوى قيمة الإبداع لديهم.

6-تعقيب على الدراسة:

تشترك الدراستين في قيم العمل كمتغير تابع للدراستين واختلفتا من حيث ربطهما بالمتغير المستقل فهذه الدراسة اعتمدت الخلفية الاجتماعية للعامل، أما الدراسة الحالية اعتمدت العدالة التنظيمية، كما اتفقت واشتركت الدراستين في العينة الطبقية والمنهج الوصفي، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات الاستمارة أساسية والمقابلة،الملاحظة، والوثائق والسجلات الإدارية كأدوات مكملة للاستمارة، كما اختلفتا من حيث ميدان الدراسة تمت هذه الدراسة في مؤسسة قطاع خاص والدراسة الحالية قطاع عام.

7-الاستفادة من الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات القيمة والتي مكنت من بلورة موضوع الدراسة الحالية وتوسيع المعارف والمعلومات حول قيم العمل بأبعادها ومؤشراتها بصفة عامة ومكنت من فهم والتعرف على

قيم العمل للعامل الجزائري بصفة خاصة، كما ساهمت مساهمة فعالة في صياغة فرضيات قابلة للدراسة، وإنجاز الإطار النظري للدراسة من خلال التوجيه للعديد من المراجع القيمة والدراسات السابقة، كما ساهمت في بناء الاستمارة وتحديد منهج الدراسة والعينة، كما مكنت من التوجيه إلى تحديد مقاربة نظرية مناسبة لإسقاط الموضوع عليها وتبنيها في استكمال الدراسة في الإطارين النظري والميداني، وساعدت كثيرا على تحليل البيانات الميدانية للدراسة المرتبطة بقيم العمل.

- **الدراسة الثانية: ل"مدني حجاج"** الموسومة ب: "**قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية تشمل عينة من إداري جامعة عمار ثليجي بالأغواط"**[1]

1-الإشكالية: تمحورت إشكالية الدراسة حول:

أ-التساؤل العام:

- كيف يساهم الاستقرار الوظيفي في تفعيل قيم العمل لدى الأفراد الإداريين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط؟

ب-التساؤلات الفرعية:

1. كيف يساهم الاستقرار الوظيفي في خلق روح التعاون لدى موظفي جامعة عمار ثليجي بالأغواط؟
2. كيف يساهم الاستقرار الوظيفي في تجسيد العدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة عمار ثليجي بالأغواط؟
3. كيف يساهم الاستقرار الوظيفي في تفعيل قيم العمل لدى الأفراد الإداريين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط؟

2-الفرضيات: أما فرضيات الدراسة فقط جاءت كمايلي:

أ-الفرضية الرئيسية:

- يساهم الاستقرار الوظيفي في تفعيل قيم العمل لدى الأفراد الإداريين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.

[1] مدني حجاج: قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية تشمل عينة من إداري جامعة عمار ثليجي بالأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم اجتماع تنظيم وعمل، إشراف هشام حسان، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، منشورة، 2019/2018.

ب-الفرضيات الفرعية:

1. يساهم الاستقرار الوظيفي في تنمية روح التعاون لدى موظفي جامعة عمار ثليجي بالأغواط.
2. يساهم الاستقرار الوظيفي في تجسيد العدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة عمار ثليجي بالأغواط.
3. يساهم الاستقرار الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

3-أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى:

- التحقق العلمي من طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وقيم العمل، وذلك من خلال التأكيد من صحة الفرضيات.
- معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة من خلال تأثير الاستقرار الوظيفي على قيمها.
- معرفة مدى نمو هذه القيم وفعاليتها في ظل الاستقرار الوظيفي.
- معرفة هل يساهم انعدام الاستقرار الوظيفي في خلق مناخ تنظيمي غير صالح لنمو هذه القيم وتفعيلها.

4-الإجراءات المنهجية للدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لوصف طبيعة العلاقة بين قيم العمل والاستقرار الوظيفي للوقوف على دلالات هذه العلاقة وعمقها وكذا امتدادها لمجالات أخرى في العمل وخارجه، بالإضافة إلى استخدام الاستبيان لجمع البيانات الميدانية، وتمت الدراسة على عينة قصدية مقدرة ب216 مفردة.

5-نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- اقتناع أغلب الموظفين بوجوب الانضمام إلى جماعة العمل، فالعمل ضمن فريق يخفف من أعباء العمل ويساعد على الأداء الجيد.
- عدم رضا الموظفين عن نظام تطبيق الحوافز والمكافأة ومقارنة ذلك مع الزملاء أو مع الموظفين في مؤسسات أخرى.

- عدم تركيز الموظفين على الجانب المادي رغم أهميته، فالحاجة إلى رفع معنوياتهم ولو عن طريق التحفيز، له الأثر الكبير على عدم الالتفات كثيرا إلى غياب العدالة في الكثير من الأحيان، فمن غير الممكن تفعيل عملية التعاون والدفع بها نحو الأفضل إلا بالاهتمام بالجانب المعنوي لدى الموظفين، مما يعود بالفائدة على تحقيق أهداف الجماعة والمؤسسة في آن واحد.
- انعدام عدالة الرؤساء في تطبيق العقوبات في الكثير من الأحيان.
- إحساس أغلب المبحوثين بالراحة في وظائفهم بأنهم غالبا يسعون إلى مساعدة زملائهم عند الحاجة.
- يسعى الموظفون بمساعدة زملائهم عند الحاجة يظهر كنتيجة لشعورهم بالراحة في وظائفهم والذي يرتبط بدوره بالمناخ الذي توفره الجامعة، والذي يبدو ملائما لشعور الموظفين بالراحة.
- كما توصلت إلى أن هناك مجموعة من الموظفين لا يتحلون بالقيم والقوانين، وهذه الفئة من الموظفين لا يبادرون دائما إلى مساعدة زملائهم وبالتالي عدم خضوعهم إلى تلك الضوابط والمعايير.
- وعبرت النتائج عن عدم استشعار الموظفين للعدالة والإنصاف في المعاملة من طرف رؤسائهم.
- يسعى الموظفون إلى تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، والتي توحي بوجود حالة من التنشئة الاجتماعية التي تدل على تشبع الموظفين بقيم أخلاقية تتمثل في التضحية، الإيثار، الإخلاص وهي قيم عمل فضلا من كونها قيم اجتماعية.
- تحلي الموظفين بروح المسؤولية والالتزام الأخلاقي إضافة إلى الالتزام الوظيفي.

6-تعقيب على الدراسة:

تشترك الدراستين في متغير التابع قيم العمل في حين اختلفتا في المتغير المستقل في الدراسة الحالية تضمنت العدالة التنظيمية وسابقتها الاستقرار الوظيفي، كما اختلفتا في ميدان الدراسة فقد تمت الدراسة الحالية في مؤسسة اقتصادية وهذه الدراسة تمت في مؤسسة خدمية، واتفقتا من حيث المنهج فقد اعتمدت الدراستين على المنهج الوصفي، واختلفتا من حيث العينة فقد اعتمدت هذه الدراسة على عينة قصديه والدراسة الحالية على عينة طبقية، كما اختلفت الدراستين في أدوات جمع البيانات فقد

اكتفت هذه الدراسة بالاستبيان، في حين الدراسة الحالية جمعت بين الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، والوثائق والسجلات الإدارية.

7-الاستفادة من الدراسة:

تشكل هذه الدراسة نقطة تحول في دراستنا من حيث أنها مكنت من تحديد أبعاد ومؤشرات قيم العمل، وساهمت في توضيح وتحديد مفاهيم الدراسة، وتقديم صورة عامة حول قيم العمل، والإرشاد إلى مجموعة من المراجع والدراسات السابقة الهامة التي ساهمت مساهمة فعالة في بناء الإطار النظري للدراسة، ومكنت من بناء تساؤلات إشكالية قابلة للدراسة، وتحديد المنهج المناسب للدراسة.

7-2الدراسات العربية:

1-الدراسات المرتبطة بالعدالة التنظيمية:

- **الدراسة الأولى: ل" عبد الرحمن بشر عربي"** الموسومة ب: "**العدالة التنظيمية وأثرها على التماثل التنظيمي دراسة حالة على البنوك التجارية الأجنبية في السودان**"[1]

1-الإشكالية: تمحورت الإشكالية حول:

أ-التساؤل الرئيسي:

- ما هو أثر أبعاد العدالة التنظيمية على التماثل التنظيمي لدى منسوبي البنوك التجارية الأجنبية بالسودان؟

ب-التساؤلات الفرعية:

1. ما هو أثر العدالة التوزيعية على التماثل التنظيمي؟
2. ما هو أثر العدالة الإجرائية على التماثل التنظيمي؟

[1] عبد الرحمن بشر عربي: العدالة التنظيمية وأثرها على التماثل التنظيمي دراسة حالة على البنوك التجارية الأجنبية في السودان، بحث تكميلي لنيل درجة الدكتوراه قي إدارة الأعمال، إشراف محمد حسن إبراهيم العليش، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان،منشورة، 2019.

3. ما هو أثر العدالة التعاملية على التماثل التنظيمي؟

2-الفرضيات: فرضيات الدراسة فقد برزت كمايلي:

أ-الفرضية العامة:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي لدى منسوبي البنوك التجارية الأجنبية في السودان.

ب-الفرضيات الفرعية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التوزيعية والتماثل التنظيمي.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة الإجرائية والتماثل التنظيمي.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التعاملية والتماثل التنظيمي.

3-أهداف الدراسة: سعت هذه الدراسة إلى تحقيق:

- التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على التماثل التنظيمي كأحد مفاهيم علم الإدارة.
- تحليل طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين التماثل التنظيمي والعدالة التنظيمية.
- التوصية لمعالجة جوانب القصور في العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي لهذه البنوك.

4-الإجراءات المنهجية للدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد شمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين بثلاث بنوك أجنبية عاملة في السودان وهي (مصرف الساحل والصحراء، البنك العربي السوداني، البنك الأهلي المصري)، بلغ إجمالي أفراد مجتمع الدراسة 150 فردا في ضوء معرفة مجتمع الدراسة.

اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل (الحصر) الذي تم بموجبه جمع البيانات من جميع أفراد المجتمع محل الدراسة.كما تم جمع البيانات عن طريق الإستبانة.

5-نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التوزيعية والتماثل التنظيمي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة الإجرائية والتماثل التنظيمي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التعاملية والتماثل التنظيمي.
- اهتمام البنوك بالعدالة التنظيمية ساعد في وجود تماثل تنظيمي.
- تطبيق القرارات الإدارية على الجميع دون استثناء وفق أنظمة قانونية، ساهمت في إدراك المدراء بأهمية مراعاة عدالة الإجراءات في ممارستهم وأن القوانين واللوائح والأنظمة من العموميات التي تسري على الجميع دون استثناء.
- تتخذ القرارات بناء على معلومات مكتملة ودقيقة ساهم بشكل إيجابي في تعزيز التماثل التنظيمي.
- سيادة روح الفريق الواحد لها أثر في زيادة الإنتاج والإنتاجية، ويدل هذا على الشعور بالعدالة اتجاه سيادة روح الفريق والتعاون بين الزملاء بدرجة كبيرة.
- الرواتب تتناسب مع الجهود المبذولة في أداء العمل.
- يتناسب الأجر الذي يحصل عليه موظفي البنوك التجارية الأجنبية في السودان مع أجور الموظفين المشابهين لهم في البنوك الأخرى.
- يشجع المدير المباشر تنمية روح التعاون والعلاقات الإنسانية الحسنة مع جميع العاملين، وتعتبر هذه النتيجة مؤشرا على مدى التعاون والانسجام والالتزام والولاء للمؤسسة.
- يخطر العاملين بأي نشاطات رسمية قبل تنفيذها من قبل إدارة البنك.
- يشارك المدراء العاملين أفراحهم وأحزانهم، وهذا يدل على أن العلاقات الإنسانية في البنوك المبحوثة قائمة ومبنية على الاحترام والطيبة.
- يتمتع المسؤولون بالنزاهة في حل الخلافات بين الزملاء، مما يزيد من تحقيق النزاهة والعدل بين العاملين ويزيد من التماثل التنظيمي بينهم.

- تتفق قيم العاملين مع قيم البنك، مما يعكس الاستقرار والثبات في البنوك المبحوثة.
- يشعر جميع الموظفين بخاصية الانتماء، وهذا يعد مؤشرا إيجابيا بأن التماثل التنظيمي صفة ملازمة للمؤسسات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين العمال والمؤسسة.

6-تعقيب على الدراسة:

تتشابه الدراستين في المتغير المستقل العدالة التنظيمية واختلفتا في المتغير التابع فالدراسة الحالية اعتمدت قيم العمل كمتغير تابع أما هذه الدراسة فاعتمدت على التماثل التنظيمي، كما اختلفتا من حيث البيئة فالدراسة الحالية في بيئة جزائرية، وهذه الدراسة في بيئة سودانية، كما أن هذه الدراسة في مؤسسة خدماتيه، والدراسة الحالية في مؤسسة اقتصادية، واختلفوا في مفردات الدراسة اعتمدت هذه الدراسة على المسح الشامل في حين الدراسة الحالية اعتمدت على العينة، واكتفت هذه الدراسة بالاستبيان أما الدراسة الحالية اعتمدت الاستمارة كأداة رئيسية والمقابلة،ا لملاحظة، الوثائق والسجلات الإدارية كأدوات ثانوية مدعمة، اتفقت الدراستين على المنهج الوصفي.

7-الاستفادة من الدراسة:

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في منح صورة متكاملة حول متغير العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها ومؤشراتها، من خلال التعرف على تأثير أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة على مختلف سلوكيات الأفراد، وتحديد المداخل النظرية التي عالجت موضوع العدالة التنظيمية، والإرشاد إلى العديد من الكتب والدراسات السابقة العربية التي مكنت من تغطية الموضوع من مختلف جوانبه النظرية والتوجيه لتطبيقها ميدانيا، كما ساهمت في بناء الفصل المنهجي للدراسة من حيث صياغة الأسئلة وبناء الاستمارة، وتحديد المنهج المناسب للدراسة.

- **الدراسة الثانية: ل"علا مصطفي علوش"** الموسومة ب: **"أثر العدالة التنظيمية على العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات السورية دراسة مسحية مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة السورية"**[1]

1-الإشكالية: تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤلات التالية:

1. ما هو مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات السورية؟
2. ما هو مستوى التمكين النفسي لدى العاملين في الجامعات السورية؟
3. ما هو مستوى العدالة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات السورية؟
4. ما هو أثر التمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات السورية؟
5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات السورية؟
6. ما هو أثر العدالة التنظيمية على العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات السورية؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات السورية تعزى المتغيرات الديمغرافية؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين في الجامعات الحكومية والعاملين في الجامعات الخاصة السورية؟

2-فرضيات الدراسة: انطلقت هذه الدراسة من الفرضيات التالية:

1. لا توجد دلالة معنوية إحصائية على توفر مستويات مرتفعة من سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات الحكومية والعاملين في الجامعات الخاصة السورية.

[1] علا مصطفي علوش: أثر العدالة التنظيمية على العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات السورية دراسة مسحية مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة السورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، إشراف أديب محمد برهوم، فداء الشيخ حسن، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، سورية، منشورة، 2019.

2. لا توجد دلالة معنوية إحصائية على توفر مستويات مرتفعة من التمكين النفسي لدى العاملين في الجامعات السورية.

3. لا توجد دلالة معنوية إحصائية على توفر مستويات مرتفعة من العدالة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات السورية.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات السورية.

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات السورية.

6. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات السورية.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات السورية تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكن النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة السورية.

3-أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات السورية.
- قياس مستوى التمكين النفسي لدى العاملين في الجامعات السورية.
- قياس مستوى العدالة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات السورية.
- تحديد أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات السورية.
- تحديد أثر العدالة التنظيمية على العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالجامعات السورية.

- اختبار ما إذا كانت هناك فروق لأثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات السورية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة).
- مقارنة أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الجامعات الحكومية والخاصة السورية.
- تقديم آلية لتنفيذ مجموعة من الإجراءات التي من شأنها تعزيز الاتجاهات الإيجابية ومعالجة الاتجاهات السلبية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات السورية بالاعتماد على الدراسات السابقة وعلى نتائج الدراسة الحالية.
- تقديم آليات لتنفيذ مجموعة الإجراءات التي من شأنها تعزيز الاتجاهات الإيجابية ومعالجة الاتجاهات السلبية في العدالة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات السورية بالاعتماد على الدراسات السابقة وعلى نتائج الدراسة الحالية.

4-الإجراءات المنهجية للدراسة:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لقياس التمكين النفسي، والاستبيان لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، العدالة التنظيمية حسب مقياس ليكرت الخماسي، والمقابلة والملاحظة.

وقد اعتمدت الباحثة على نوعين من العينة عينة عشوائية بحيث اعتمدت على المقابلة والملاحظة مع هذه العينة، واعتمدت على العينة العنقودية المكونة من 380مفردة، بالاعتماد على برنامج spss23 لتحليل البيانات وإجراء مجموعة الاختبارات في الإحصاءات الوصفية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذالك الإحصائيات الإستنتاجية كالانحدار الهرمي ذو المتغيرات المعدلة.

5-نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- وجود مستوى مرتفع من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات السورية.

- وجود مستوى مرتفع من التمكين النفسي لدى العاملين في الجامعات السورية.
- كانت إجابات العاملين في الجامعات السورية مترددة حول شعورهم بالعدالة التنظيمية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي بأبعاده (أهمية العمل، الاستقلالية، التأثير) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات السورية في حين لم يكن لبعد الجدارة أي أثر على سلوك المواطنة التنظيمية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات السورية بينما لم يكن هناك أثر لبعد العدالة التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين في الجامعات الحكومية والعاملين في الجامعات الخاصة السورية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات السورية.
- كما توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين أغلب العاملين هي علاقات اجتماعية إلى جانب علاقات العمل وبالتالي لا يتردد الأفراد العاملين بتقديم المساعدة والنصيحة والمشورة لبعضهم البعض وكأنهم أفراد عائلة واحدة وبالتالي ينعكس ذلك على جو العمل في المؤسسة ككل.
- وتوصلت أيضا إلى أن الظروف المعيشية القاسية التي يعاني منها أغلب العاملين تمنعهم من التفكير بالتخلي عن وظائفهم الحالية لانعدام شعورهم بالعدالة خوفا من عدم القدرة على الحصول على بديل أفضل أو حتى مماثل للوظيفة الحالية وبالتالي يسعى العامل إلى تقديم سلوكيات إضافية بغض النظر عن ظروف عدم العدالة بغية التميز عن الآخرين للحصول على فرص أو ترقيات مستقلة.
- وعبرت نتائج الدراسة على اقتناع بعض العاملين بغياب العدالة في شتى مجالات الحياة وبالتالي فإن تطبيق العدالة في مجال عملهم ليس من أولويات تفكيرهم ويؤدون متطلباتهم الوظيفية دون المقارنة بين ما يقدمونه وما يحصلون عليه.

6-تعقيب على الدراسة:

تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في متغير العدالة التنظيمية واختلفتا في ربطه بمتغير تابع فالدراسة الحالية ربطته بقيم العمل وهذه الدراسة ربطته بمتغير تابع ووسيط التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما تشاركت معها المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات الاستبيان، المقابلة والملاحظة، واختلفتا من حيث العينة لأن الدراسة الحالية استخدمت العينة الطبقية وهذه الدراسة استخدمت عينتين عينة عشوائية، وعينة عنقودية، واختلفتا في البيئة هذه الدراسة في بيئة سورية والدراسة الحالية في بيئة جزائرية، واختلفتا من حيث ميدان الدراسة فهذه الدراسة تمت في مؤسستين خدميتين من القطاع العام والقطاع الخاص، في حين الدراسة الحالية تمت في مؤسسة اقتصادية من القطاع العام.

7-الاستفادة من الدراسة:

تشكل هذه الدراسة السند الذي دعم ومد الدراسة الحالية بمجموعة من المعارف النظرية التي كانت الموجه للبحث عن مختلف المصادر والمراجع التي بنية عليها خطة الدراسة والجانب النظري لها، مما مكن من التعرف بعمق على أبعاد العدالة التنظيمية ومؤشراتها ومختلف النظريات المفسرة لها، كما وجهت الدراسة منهجيا من حيث تحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات الميدانية للدراسة، وضبط الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

2-الدراسات العربية المرتبطة بقيم العمل:

- **الدراسة الأولى:ل"أحمد الطيب السماني" الموسومة ب: "دور قيم العمل وسلوك العاملين في تنمية المجتمع في السودان دراسة تطبيقية على الخدمة المدنية القومية بالسودان"[1]**

1-الإشكالية: تمحورت الإشكالية الدراسة حول:

أ-التساؤل الرئيسي:

- ما هو دور الخدمة المدنية في تنمية المجتمع؟

[1] أحمد الطيب السماني: دور قيم العمل وسلوك العاملين في تنمية المجتمع في السودان دراسة تطبيقية على الخدمة المدنية القومية بالسودان، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الفلسفة، إشراف عبد العزيز كرم الله جيب الله، ابتسام محمد أحمد محمد خير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، منشورة، 2015.

ب-التساؤلات الفرعية:

1. ما مدى إدراك ومعرفة الإداريين بدور الخدمة المدنية القومية في تنمية المجتمع عبر قيمها؟
2. ما مدى إدراك ومعرفة التنفيذيين بدور الخدمة المدنية القومية في تنمية المجتمع عبر قيمها؟
3. ما مدى إدراك ومعرفة متلقي الخدمة (الزبون) بدور الخدمة المدنية القومية في تنمية المجتمع عبر قيم وسلوك العاملين فيها.

2-الفرضيات: أما فرضيات الدراسة هي:

أ-الفرضية العامة:

- الأصل في الخدمة المدنية تنمية المجتمع من خلال تعزيز قيم العمل عبر سلوك العاملين فيها.

ب-الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك الإداريين بالخدمة المدنية القومية وتعزيز قيم العمل.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك التنفيذيين بالخدمة المدنية القومية وقيم العمل.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم العمل بالخدمة المدنية القومية من خلال سلوك العاملين فيها ورضا المستفيدين من خدماتها.

3-أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى حصر والتعرف على قيم العمل ودورها في تنمية المجتمع من خلال سلوك العاملين بالخدمة المدنية بغية تطوير أدائها، وذلك عبر التالي:

- التعرف على القيم عموما وقيم العمل بصورة خاصة في مستويات الإداريين التنفيذيين ومتلقي الخدمة (الزبون).
- التعرف على سلوك العاملين المترجم لتلك القيم وما مدى تطبيقه في حياتهم وخلال عملهم عبر رضا متلقي الخدمة (الزبون).

- التعرف على طبيعة ودرجة العلاقة بين قيم العمل وسلوك العاملين في الخدمة المدنية القومية.
- الربط بين أداء العاملين بالخدمة المدنية القومية وتنمية المجتمع.
- تقديم بعض التوصيات لجهات الاختصاص الرسمية والشعبية ومنظمات المجتمع المدني على ضوء نتائج هذا البحث بهدف الاستفادة منها عمليا.

4-الإجراءات المنهجية للدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على الملاحظة، المقابلة، والإستبانة، كأدوات لجمع المعلومات والبيانات، طبقت على عينة عشوائية بلغ عددها 586 مفردة.

5-نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للإداريين كانت دلالة القياس متوسطة مما يعنى أن سلوك العاملين في هذا المستوى يتوافق مع القيم بدرجة متوسطة مما يعنى أنى هناك مجالا لترقية سلوك العاملين، وبما أن قياس السلوك في هذا المستوى المقصود به مدى مستوى تهيئة بيئة العمل، ومدى رضا الإداريين عن أداء التنفيذيين في المجالين معا، ليصل لمرحلة تمكن الخدمة المدنية من القيام بدورها في تنمية المجتمع.
- بالنسبة لتنفيذيين كانت دلالة القياس مرتفعه مما يعني أن سلوك العاملين في هذا المستوى يتوافق مع القيم بدرجة مرتفعة، وهذا يعكس مدى رضا التنفيذيين عن أداء مهامهم وثقتهم العالية في أنفسهم وفيما يقومون به من عمل، كما أن سلوكهم موافقا إيجابيا لقيم العمل، وهم يعتقدون بذلك أنهم يدفعون بالخدمة المدنية لتحقيق تنمية المجتمع.
- بالنسبة لمتلقي الخدمة (الزبون) كانت دلالة القياس متوسطة تميل للمنخفضة، وهذا ما يعكس مدى عدم رضا الزبون عن أداء العاملين في الخدمة المدنية القومية بالدرجة المطلوب،ة وذلك من خلال تهيئة بيئة العمل وسلوك العاملين فيها لتعزيز قيم العمل، مما انعكس على درجة رضا المستفيدين التي تميل للمنخفضة من الخدمات المقدمة لهم وأنها لا تلبي طموحهم، والذي

يبين أن سلوك العاملين بالخدمة المدنية القومية لا يتوافق وقيمها بالدرجة التي تدفع بها لتنمية المجتمع بالصورة المطلوبة.

- وتوصلت الدراسة إلى أن ترسيخ قيم العمل في سلوكيات العاملون بالخدمة المدنية القومية يتم عن طريق تعزيز وتثقيف وتأهيل كل أفراد المجتمع ابتداء من الأسرة والمدرسة وانتهاء بالمؤسسة التي يعملون بها.
- كما خلصت الدراسة إلى أن قيم العمل وسلوك العاملون دور أساسي في تنمية المجتمع.

6-تعقيب على الدراسة:

تشترك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغير قيم العمل واختلفتا في ربطه فقط تم ربطه في الدراسة الحالية بالعدالة التنظيمية وفي هذه الدراسة بتنمية المجتمع، كما اتفقت الدراستين على اعتماد المنهج الوصفي، وأدوات جمع البيانات الاستمارة، المقابلة والملاحظة ودراسة الحالية دعمت بالوثائق والسجلات الإدارية، واختلفتا في عينة الدراسة فهذه الدراسة اعتمدت عينة عشوائية، ودراسة الحالية اعتمدت عينة طبقية، واختلفتا من حيث مجال الدراسة والبيئة فهذه الدراسة تمت في مؤسسة خدماتية ببيئة سودانية والدراسة الحالية في مؤسسة اقتصادية ببيئية جزائرية.

7-الاستفادة من الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات العربية التي استفادة منها الدراسة الحالية، من حيث التوجيه إلى تفكيك متغير قيم العمل والإرشاد إلى العديد من الدراسات العربية من أطروحات ومقالات، والتي ساهمت في فهم الموضوع جيدا حتى ولو لم توظف في الدراسة كمراجع، بالإضافة إلى المساهمة في التعرف على مختلف السلوكيات التي يسلوكها العاملون بالمؤسسات في إطار تقيد تلك السلوكيات بقيم العمل التي يعملون وفقها في تفاعلاتهم وانجاز مهامهم.

الدراسة الثانية: ل"عبد المالك محمد ملهي البعداني" الموسومة ب: **"دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في العاصمة اليمنية صنعاء"**[1]

1-إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية الدراسة حول:

أ-التساؤل الرئيسي:

- ما هو دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات اليمنية الخاصة ؟

ب-التساؤلات الفرعية:

1. هل هناك قيم تنظيمية وأخلاقيات عمل سائدة في المستشفيات اليمنية الخاصة بالعاصمة صنعاء؟
2. ما مدى العلاقة بين توثيق أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية وبين مستوى التزام الأفراد بتطبيقها في المستشفيات محل الدراسة؟
3. هل توجد علاقة بين تطبيق المستشفيات المبحوثة لمعايير وأخلاقيات المهنة وبين البيئة الداخلية والخارجية لهذه المستشفيات؟
4. هل لقيام المستشفيات محل الدراسة بدورها في تعريف العاملين بأخلاقيات العمل والقيم التنظيمية دور في الأداء الوظيفي للعاملين؟
5. هل يوجد تعارض بين القيم الشخصية لموظفي المستشفيات اليمنية الخاصة بالعاصمة صنعاء وبين أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية السائدة فيها؟
6. هل توجد علاقة بين أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية السائدة في المستشفيات اليمنية الخاصة من جهة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها من جهة أخرى؟
7. هل توجد علاقة بين أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية السائدة في المستشفيات اليمنية الخاصة من جهة وبين الأداء الوظيفي للعاملين فيها من جهة أخرى؟

[1] عبد المالك محمد ملهي البعداني: دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في العاصمة اليمنية صنعاء، رسالة مكملة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، إشراف محمد حسن حافظ، مرتضي طلحة حمدن الله، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان، منشورة، 2017.

8. هل توجد معوقات تواجه ممارسة أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في المستشفيات اليمنية الخاصة بالعاصمة صنعاء؟

2-فرضيات الدراسة: تمحورت الفرضيات حول:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية السائدة في مستشفيات القطاع الخاص من جهة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها من جهة أخرى.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية السائدة في مستشفيات القطاع الخاص من جهة وبين الأداء الوظيفي للعاملين فيها من جهة أخرى.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعريف العاملين بأخلاقيات العمل والقيم التنظيمية من جهة وبين الأداء الوظيفي من جهة أخرى.
4. لا يوجد تعارض بين القيم الشخصية للعاملين في مستشفيات القطاع الخاص من جانب وبين أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية السائدة في هذه المستشفيات من جانب أخر.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توثيق أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية وبين مستوى التزام الأفراد بتطبيقها في المستشفيات محل الدراسة.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير وأخلاقيات المهنة والبيئة الداخلية والخارجية للمستشفيات محل الدراسة.

3-أهداف الدراسة:

- التعرف على دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات اليمنية الخاصة في العاصمة صنعاء.
- التعرف على مدى العلاقة بين توثيق أخلاقيات وقيم العمل وبين مستوى التزام الأفراد بتطبيقها في المستشفيات اليمنية الخاصة في العاصمة صنعاء.
- دراسة علاقة أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية بالبيئة الداخلية والخارجية للمستشفيات محل الدراسة.
- التعرف على مدى إلمام وإدراك العاملين بأخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في المستشفيات اليمنية الخاصة في العاصمة صنعاء.

- الكشف عن حالة التوافق والتعارض بين القيم الشخصية للعاملين من جهة وبين أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية السائدة في المستشفيات اليمنية الخاصة في العاصمة صنعاء من جهة أخرى.
- الكشف عن أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية السائدة في المستشفيات اليمنية الخاصة في العاصمة صنعاء.
- دراسة وتحليل نوع ومستوى علاقة أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية بالرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات اليمنية الخاصة في العاصمة صنعاء.
- دراسة وتحليل نوع ومستوى العلاقة بين أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية وأداء العاملين في مستشفيات القطاع الخاص بالعاصمة صنعاء.
- التعرف على واقع أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية من حيث المعوقات التي تواجه توافرها وممارستها في المستشفيات اليمنية الخاصة في العاصمة صنعاء وتقديم المقترحات والتوصيات التي تساعد في حل تلك المعوقات.

4-الإجراءات المنهجية للدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي وذلك بتصميم الاستبانة التي تم تحليلها وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما تكون مجتمع الدراسة من العاملين في ثمانية عشر مستشفى خاصة في العاصمة صنعاء، كما اعتمدت الدراسة على عينة العشوائية الطبقية بلغ عددها 670 مفردة.

5-نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها:

- توصلت إلى أن نسق القيم الشخصية للعامل نسق متحرك تترتب فيه قيمه من الأهم إلى المهم ويعتبر من العوامل المؤثرة على تصرفاته في المؤسسة.
- تؤكد نتائج الدراسة بأن القيم هي المرشد والضابط لسلوك العامل، وبمقدار التشابه والتضاد بين قيم العمال وقيم المؤسسة بمقدار ما يحدث التقارب والتعاون وتزيد الإنتاجية.
- كما توصلت إلى أن هناك تأثير واضح لتشابه وتماثل للقيم الشخصية والتنظيمية أو تنافرها على دور الرئيس بين مرؤوسيه، وعلى قراراته اليومية واختياره لأهداف المؤسسة.
- تعزى إلى قيم العمال أو القيم التنظيمية أو كليهما معا مسؤولية نوعية ونتائج التصرفات والسلوكيات التي ينتجها العمال في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- وأكدت على أن أخلاقيات العمل السائدة بالمؤسسة ميدان الدراسة هي الإخلاص، الصدق، الوضوح والشفافية، الأمانة والنزاهة.
- القيم التنظيمية السائدة بميدان الدراسة هي المكافأة، الفعالية، الكفاءة، العدالة، العمل الجماعي.
- انخفاض مستوى تطبيق أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الواقع الفعلي للمؤسسة.
- لا يحقق نظام المكافأة والحوافز المعتمدة في المؤسسة ميدان الدراسة رضا وتطلعات العمال.
- تلتزم الإدارة العليا للمؤسسة محل الدراسة بممارسة أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في التعامل مع عوامل البيئة الداخلية والخارجية.
- تمنح المؤسسة دعما ماديا لعمالها في المناسبات الاجتماعية وتخصص صناديق مدعومة ماديا لذلك ضمن مزانيتها وخططها السنوية.
- غياب وعدم اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتوعية عمالها بأهمية الالتزام بقيم أخلاقيات العمل.

6-تعقيب على الدراسة:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغير قيم العمل واختلفتا في المتغير المرتبط به فالدراسة الحالية ربطته بالعدالة التنظيمية، أما هذه الدراسة فتم ربطه بالرضا والأداء الوظيفي، كما اتفقتا في توظيف المنهج الوصفي والعينة الطبقية، واختلفتا في أدوات جمع البيانات الميدانية فهذه الدراسة اكتفت بالاستبانة المعدة وفق مقياس ليكرت الخماسي، أما الدراسة الحالية فاعتمدت الاستمارة كأداة أساسية والمقابلة، الملاحظة، والوثائق والسجلات الإدارية كأدوات مساندة للاستمارة، واختلفتا من حيث بيئة الدراسة فهذه الدراسة تمت بمؤسسة خدماتية ببيئة يمنية، والدراسة الحالية في مؤسسة اقتصادية ببيئة جزائرية.

7-الاستفادة من الدراسة:

ساهمت هذه الدراسة في بناء الدراسة الحالية من خلال فتح المجال لبناء الفكرة الأولية حول قيم العمل التي انطلقت منها الدراسة، كما تم تقديم مجموعة متميزة من المعلومات والمعارف حول مراحل ظهور وتطور قيم العمل، مصادره، ومختلف الأدوات المعتمدة في قياسها، مما سهل الانطلاق في بناء الجانب النظري للدراسة دون صعوبات ووفر الكثير من الجهد والوقت، بالإضافة إلى مساعدتها في تحديد وضبط عينة مناسبة للدراسة.

7-3الدراسات الأجنبية:

1-دراسات المرتبطة بالعدالة التنظيمية:

- **الدراسة الأولى: ل "عمر إفتيكار" الموسومة ب: "ديناميات العدالة التنظيمية: تحليل دور الثقة والدمج الوظيفي في زيادة الفعالية التنظيمية[1]".**

1-الإشكالية: تمحورت تساؤلات الإشكالية في:

1. ما هو مضمون العدالة التنظيمية على التضمين الوظيفي وكيف سيؤثرون على فعالية المنظمة؟
2. ما تأثير العدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية وكيف ستؤثر على فعالية المنظمة؟

2-الفرضيات: تمحورت فرضيات الدراسة حول:

1. هناك علاقة ارتباطيه بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.
2. هناك علاقة ارتباطيه بين العدالة التنظيمية والدمج الوظيفي.
3. هناك علاقة ارتباطيه بين العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية.
4. الثقة التنظيمية لها تأثير إيجابي نحو زيادة الفعالية التنظيمية.
5. هناك علاقة ارتباطيه بين التضمين الوظيفي والفعالية التنظيمية.
6. الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية.
7. يتوسط دمج الوظيفي العلاقة بين العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية.

3-أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحقيق:

- التحقيق في الآثار المترتبة على العدالة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية.

[1] Umer Iftikhar : the Dynamics of Organizational justice : Analyzing the Role of Trust and JobEmbeddedness in Augmenting Organizational Effectiveness, phD Thesis of management leadership and management , supervisor dr Muhammad Zia-ur-Rehman, National Defence university, Islamabad, Pakistan published, 2016.

- التحقيق في تأثير التضمين الوظيفي في زيادة العدالة التنظيمية.
- التحقيق في كيف يلعب التضمين الوظيفي دوره نحو زيادة الفعالية التنظيمية.
- التحقيق في الآثار المترتبة على دور الوساطة لدمج الوظيفي فيما يتعلق بالجاذبية التنظيمية والفعالية التنظيمية.
- التحقيق في تأثير الثقة التنظيمية في زيادة العدالة التنظيمية.
- التحقيق في كيفية لعب الثقة التنظيمية دورها نحو زيادة الفعالية التنظيمية.
- التحقيق في الآثار المترتبة على دور الوساطة للثقة التنظيمية فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية.

4-الإجراءات المنهجية للدراسة:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبيان الالكتروني، الذي وزع على عينة عشوائية مقدرة ب 460 مفردة، واعتمدت على المنهج الوصفي في تحليل البيانات.

5-نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- أكدت نتائج الدراسة أن للعدالة التنظيمية تأثير إيجابي على الفعالية التنظيمية، كما تم تأكيد تأثير متغيرات الوسيطة في الثقة التنظيمية والاندماج الوظيفي.
- تشير النتائج إلى أن السياسات والمعاملة العادلة بين العاملين في المؤسسة تقلل من نوايا العامل في ترك المؤسسة.
- كما عبرت النتائج عن أراء العاملين بالمؤسسة برضاهم عن المعاملة العادلة والمتساوية في تخصيص إجراءات المكافأة واتخاذ القرارات مما أدى إلى ولائهم أكثر للمؤسسة.
- كما أكدت نتائج هذه الدراسة على أن تطبيق العدالة والثقة بالمؤسسات يؤدى إلى اندماج العمال في عملهم مما يعزز وينمي فعالية المؤسسة.

6-تعقيب على الدراسة:

تشترك هذه الدراسة والدراسة الحالية في متغير العدالة التنظيمية واختلفتا في ربطه فالدراسة الحالية بمتغير قيم العمل أما هذه الدراسة بمتغير تابع الفعالية التنظيمية ومتغير وسيط الدمج الوظيفي، تتشابه الدراستين في توظيف المنهج الوصفي، واختلفتا في عينة الدراسة فالدراسة الحالية اعتمدت عينة طبقية وهذه الدراسة عينة عشوائية، بالإضافة إلى الاختلاف في أدوات جمع البيانات فقد اكتفت هذه الدراسة بالاستبيان الالكتروني أما الدراسة الحالية اعتمدت أداة رئيسية متمثلة في الاستمارة، وأدوات ثانوية مدعمة للأداة الرئيسية متمثلة في المقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات الإدارية، واختلفتا من حيث البيئة فهذه الدراسة تمت في بيئة باكستانية والدراسة الحالية في بيئة جزائرية.

7-الاستفادة من الدراسة:

تعد هذه الدراسة إحدى الدراسات الأجنبية الجيدة التي بعد التفحص المتمعن الجيد لأوراقها تم تشكيل صورة أولية شاملة حول متغير العدالة التنظيمية بمختلف أبعاده والتسلسل الزمني لظهورهم والعلاقة التي تربطهم ببعضهم البعض، بالإضافة إلى استكشاف مختلف الرواد الغربيين الذين درسوا هذا المتغير ومنحوه تفسيرا سوسيولوجيا، كما ساهمت في تحديد العديد من مؤشرات العدالة التنظيمية التي تم اعتمدها لبناء الاستمارة ودليل المقابلة، وملاحظتها بالمؤسسة مجال الدراسة.

- **الدراسة الثانية: ل " عدنان أحمد أفريدي" الموسومة ب:"دور العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي ونية الدوران : دور الوسيط الثقة[1]".**

1-الإشكالية: تمحورت إشكالية الدراسة حول:

1. هل للعدالة التنظيمية أي تأثير على الرضا الوظيفي؟
2. ما هي العلاقة بين العدالة التنظيمية ونية الدوران؟
3. ما هي العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة؟
4. ما هي العلاقة بين الثقة والرضا الوظيفي؟

[1] Adnan Ahmed Afridi : The Role of Organizational justice in Job Satisfaction and Turnover intention : A Mediating Role of Trust, Doctor of Philospy in Human Resource Management, suprvisor Qadar Bakhsh Baloch, Abdul Wali Khan, Business Administration Departement, Management science fculty, Iqra National university, Peshawar, pakistan , published, 2012/2018.

5. ما هي العلاقة بين الثقة ونية الدوران؟
6. ما هو أثر وسيط الثقة في العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي؟
7. ما هو تأثير وسيط الثقة فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية ونية الدوران؟
8. هل هناك فرق كبير بين الجامعات الحكومية والخاصة؟

2-الفرضيات: فيما تمحورت فرضيات الدراسة حول:

1. للعدالة التنظيمية علاقة ارتباطيه بالرضا الوظيفي.
2. العدالة التنظيمية لها علاقة ارتباطيه مع نية الدوران.
3. العدالة التنظيمية لها علاقة ارتباطيه بالثقة.
4. الثقة لها علاقة ارتباطيه بالرضا الوظيفي.
5. الثقة لها علاقة ارتباطيه مع نية الدوران.
6. للثقة دور وسيط مهم في العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.
7. للثقة دور وسيط مهم في العلاقة بين العدالة التنظيمية ونية الدوران.
8. هناك فرق كبير بين الجامعات العامة والخاصة.

3-أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مايلي:

- وصف المستوى السائد للعدالة التنظيمية المدركة والرضا الوظيفي ونية الدوران بين موظفي جامعات القطاعين العام والخاص في خبير باختو نخوا.
- معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والرضا الوظيفي ونية الدوران.
- قياس مستوى السائد للموظفين الثقة هي السائدة بين الموظفين.
- تحديد دور الثقة كوسيط بين العدالة الإجرائية والتوزيعية والرضا الوظيفي ونية الدوران.

- التحقق من الأثر المقارن للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظف ودور الوساطة في ثقة جامعات القطاعين العام والخاص في كيباك.

4-الإجراءات المنهجية للدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بحيث تم اعتماده لوصف الظاهرة كما هي بالفعل مما يفحص المشكلة في البحث الذي يتم إجراؤه للتأكيد من خصائص القضايا ذات الصلة ووصفها.

كما استخدمت الدراسة أداتي المقابلة والاستمارة في جمع البيانات الميدانية، بحيث تمت الدراسة على 12 جامعة منها 06جامعات عامة، و06جامعات خاصة. وقد اعتمد الباحث في الدراسة على عينة عشوائية طبقية مقدرة ب 550 مفردة.

5-نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- افترضت نتائج هذه الدراسة أن للعدالة التنظيمية بمكوناتها (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، المعلوماتية) علاقة بتحقيق الرضا الوظيفي وتقليل من دوران العمل.
- أشارت النتائج إلى أن للعدالة التوزيعية علاقة سلبية وغير مهمة بالثقة، في حين أن الأبعاد الثلاثة (الإجرائية، التفاعلية، والمعلوماتية) لها علاقة إيجابية وهامة مع الثقة.
- تشير النتائج إلى أن العاملين بالجامعات بالقطاعين العام والخاص يشعرون بأهمية العدالة التنظيمية والدور الذي تلعبه في تحقيق رضاهم الوظيفي وتقليل من نية المغادرة وترك العمل.
- كما عبرت النتائج عن تصور العاملين لثقة فهم يشعرون أن الثقة تلعب دورا مهما في ما يتعلق بتحقيق رضاهم الوظيفي وإدراكهم للعدالة التنظيمية ونية الدوران.
- وتوصلت الدراسة إلى أن الثقة والرضا الوظيفي لهما علاقة كبيرة ويرتبطان ببعضهما البعض بشكل إيجابي، كما أن لثقة علاقة إيجابية مع العدالة التنظيمية.
- كما أشارت النتائج إلى أن العدالة التنظيمية والثقة مؤشر قوى على تحقيق الرضا الوظيفي.

- تشير النتائج إلى أن العدالة التنظيمية هي مؤشر قوى على نية الدوران ولها علاقة إيجابية كبيرة في حين أن العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية تلعب دور متوسطا في العلاقة مع نية الدوران والعدالة الإجرائية، ولدى العدالة المعلوماتية علاقة قوية جدا مع نية الدوران وهي مؤشر قوى على نية الدوران.
- كما توصلت الدراسة إلى أن اتخاذ الجامعات التدابير الجيدة للعدالة التنظيمية يساعد في تحسين جودة العمل ومستوى الرضا والالتزام والذي يقلل من نية ترك المؤسسة.

6-تعقيب على الدراسة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغير العدالة التنظيمية وتختلف الدراستين في ربطه بحيث الدراسة الحالية ربطتها مع قيم العمل وهذه الدراسة ربط بالرضا الوظيفي ونية الدوران بالإضافة إلى ربطها بمتغير وسيط الثقة، كما اشتركت الدراستين في اعتماد المنهج الوصفي والعينة الطبقية، وتشاركت في أدوات جمع البيانات في اعتماد الدراستين الاستمارة والمقابلة غير أن الدراسة الحالية دعمت بالملاحظة والوثائق والسجلات الإدارية أيضا، اختلفتا من حيث طبيعة ميدان الدراسة فهذه الدراسة تمت في الجامعة كمؤسسة خدماتية ببيئة مزدوجة بين كندا وبكيستان، والدراسة الحالية تمت في مؤسسة اقتصادية ببيئة جزائرية.

7-الاستفادة من الدراسة:

شكلت هذه الدراسة إحدى العوامل التي سهلت فهم متغير العدالة التنظيمية بمختلف جوانبه ومكونته، كما مكنت هذه الدراسة من استكشاف العلاقة بين تحقيق العدالة التنظيمية ورضا الوظيفي للفاعلين بالمؤسسة، والتي ساعدت على تصميم الإطار المنهجي للدراسة من حيث بناء استمارة مناسبة للموضوع وتغطيته من مختلف جوانبه، كما وجهت لبناء دليل المقابلة، وتحديد المنهج والعينة المناسبة التي تخدم موضوع الدراسة لتوصل لنتائج تجيب على تساؤلات الإشكالية.

2-الدراسات المرتبطة بقيم العمل:

- **الدراسة الأولى: ل "شان شان هو" الموسومة ب:"دراسة العلاقات بين قيم العمل والمشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي بين الممرضات التايوانيات[1]".**

[1] Chin-Chih Ho : the relationships between work values, job involvement and organisational commitment among Tiwanese nurses, thesis of doctorate of health science , supervisor Oldenburg, Brian, Day, Gary, &Hsu Hsiang, faculty of health centre for health research, queensland university of echnology, Australia , published, 2006.

1-الإشكالية: تمحورت إشكالية الدراسة حول:

1. هل هناك اختلافات في قيم العمل والمشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي عبر الخصائص الاجتماعية والديمغرافية للممرضات التايوانيات؟
2. ما هي العلاقات بين قيم العمل والمشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي للممرضات تايوان؟

2-الفرضيات: أما فرضيات الدراسة فقد جاءت لتحقيق أهداف الدراسة كمايلي:

1. العمل والحالة الاجتماعية سوف ترتبط بشكل إيجابي مع قيم العمل والمشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي.
2. سوف ترتبط قيم العمل بشكل كبير بالمشاركة في الوظيفة.
3. سوف ترتبط قيم العمل الايجابية بشكل كبير بالالتزام التنظيمي.
4. سوف ترتبط المشاركة الوظيفية بشكل كبير مع الالتزام التنظيمي.
5. سوف تتوسط المشاركة الوظيفية في أي علاقة بين قيم العمل والالتزام التنظيمي.

3-أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى:

- وصف قيم العمل للممرضات التايوانيات.
- وصف المشاركة الوظيفية للممرضات التايوانيات.
- وصف الالتزام الوظيفي للممرضات التايوانيات.
- تحديد المتغيرات التي تؤثر على قيم العمل والمشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي بين الممرضات التايوانيات.
- تحديد الآثار الوسيطة للمشاركة الوظيفية على قيم العمل والالتزام التنظيمي بين الممرضات التايوانيات.

4-الإجراءات المنهجية للدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وبرنامج spss ومعامل برسون وتحليل النموذج الخطي والمعادلة الهيكلية في تحليل للبيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان الذي تضمن مقياس ليكرت الخماسي الذي وزعه على عينة عشوائية مقدرة ب1053 مفردة تم انتقاؤها من 24مستشفي بتايوان.

5-نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- المتغيرات الاجتماعية، الديمغرافية عمرية والحالة التعليمية تبين أن الدخل الشخصي والوظيفة ذات دلالة إحصائية جزئية لقيم العمل، المشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي.
- أظهرت النتائج أن قيم العمل مرتبطة بشكل ايجابي بالمشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي والمشاركة الوظيفية مرتبطة بشكل ايجابي بالالتزام التنظيمي.
- كشفت النتائج أن المشاركة الوظيفية يمكن أن تلعب دورا مهما في الوساطة وأن إنشاء مستوى أعلى من المشاركة الوظيفية قد يكون أكثر أهمية من التركيز فقط على الالتزام التنظيمي.
- زيادة المشاركة الوظيفية، وتعزيز الالتزام التنظيمي يقلل من معدل دوران العمل، والتغيب عن العمل، زيادة فعالية للمؤسسة.

6-تعقيب على الدراسة:

تشترك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغير قيم العمل واعتماد المنهج الوصفي، واختلف معها من حيث البيئة فهذه الدراسة تمت في بيئة تايوانية والدراسة الحالية في بيئة جزائرية، بالإضافة إلى اختلاف ميدان الدراسة من حيث طبيعة المؤسسة تمت هذه الدراسة في مؤسسة خدماتيه والدراسة الحالية في مؤسسة اقتصادية، أما العينة فهذه الدراسة اعتمدت العينة العشوائية والدراسة الحالية اعتمدت العينة الطبقية، كما اختلفت معها في تبويب البيانات وتحليلها فهي اعتمدت على برنامج الحزم الإحصائية وهذه الدراسة اعتمدت على الحساب اليدوي.

7-الاستفادة من الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة القيمة من الدراسات التي استفادت منها الدراسة الحالية كثيرا من حيث فهم قيم العمل والتعرف على مختلف جوانبها واختلافها بين الفاعلين في المؤسسات خاصة بين الجنسين، اذ تم التعرف من خلالها على مختلف الباحثين الذين اهتموا بدراسة قيم العمل في الوسط المهني، كما ساهمت في بناء أسئلة استمارة الدراسة وتحديد المنهج المناسب للدراسة.

- **الدراسة الثانية: ل "مستورة عبد الوهاب" الموسومة ب: "تأثير قيم العمل الإسلامي على الأداء الوظيفي للموظفين في ماليزيا[1]".**

1-الإشكالية: تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤلات التالية:

1. ما هي قيم العمل الإسلامية؟
2. وما هي علاقتها بالأداء الوظيفي؟

2-الفرضيات: فرضيات الدراسة ظهرت كمايلي:

1. أثر ممارسات قيم العمل الإسلامية على أداء الموظفين.
2. يخفف الجنس من تأثير ممارسات قيم العمل الإسلامية على الأداء الوظيفي للموظف.
3. تخفف مدة خدمة الموظفين من تأثير ممارسات قيم العمل الإسلامية على الأداء الوظيفي للموظفين.
4. يخفف عمر الموظفين من تأثير ممارسات قيم العمل الإسلامية على أداء الموظفين الوظيفي.
5. قيم العمل المتعلقة بالمهام لها تأثير كبير على أداء مهام الموظفين.
6. إن تحديد قيم العمل ذات الصلة له تأثير قوى على أداء الموظفين السياقي.
7. يتوسط الأداء السياقي في تأثير قيم العمل المتعلقه بالمهمة على أداء مهام الموظفين.
8. يتوسط أداء المهام تأثير تحديد قيم العمل ذات الصلة على الأداء السياقي للموظفين.
9. لقيم العمل المتعلقة بالمهام وقيم العمل المتعلقة بوضعها تأثير إيجابي على أداء الموظفين الوظيفي عند تطبيقها في وقت واحد.

3-أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

[1] Mastura Ab. Wahab : the impact of islamic work values on employees job performance in malaysia, thesis Doctor of philosophy, supervisor Deborah Blackman, Ali Quazi, Wahyu Sutiyono , Alice Richardson, faculty of Business and Government, university of Canberra, Australia′s, published, 2012.

- تحديد ما هي قيم العمل الإسلامية.
- فحص أثر قيم العمل الإسلامي في الأداء الوظيفي للموظفين.

4-الإجراءات المنهجية للدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبيان في جمع البيانات الميدانية، بحيث تمت الدراسة على عينة عشوائية مقدرة ب239 مفردة، كما اعتمدت على التحليل الكمي والكيفي للبيانات.

5-نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أشارت نتائج الدراسة بشكل عام إلى الأثر الإيجابي الكبير لقيم العمل مثل الكمالية في المسؤولية والإحسان والامتنان على الأداء الوظيفي للموظفين.
- توصلت الدراسة إلى أن الصبر والمثابرة يساهم في النقد الذاتي التعاوني المستمر والنقد الذاتي والتقوى في فعالية وضع قيم العمل المرتبطة بالأداء السياقي.
- عبرت النتائج عن قيم العمل المتعلقة بالمهام والمتمثلة في الكمال والمسؤولية والإحسان والامتنان التنافسي والتعاوني، والانضباط الذاتي لتكون أقوى قيم العمل المتعلقة بالمهمة التي تؤثر على الأداء السياقي.
- وتوصلت الدراسة إلى أن قيم العمل الإسلامي لها تأثير كبير على الأداء السياقي من حيث أداء المهمة
- وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب على المديرين الاهتمام والنهوض والتعرف على قيم العمل الإداري لتطوير الاستراتيجيات المناسبة في إدارة فعالية أداء المدريين، فمن خلال قيم العمل الإسلامي يمكن تحقيق الجودة في الإدارة على التنظيم.

6-تعقيب على الدراسة:

تشترك الدراستين في دراسة متغير قيم العمل، واعتماد الأسلوب الكمي والكيفي في تحليل البيانات الميدانية، واختلفتا من حيث ربطه فقد ربطته بالأداء السياقي أما الدراسة الحالية ربطته بالعدالة

التنظيمية، كما اختلفتا في بعض أبعاد قيم العمل المدروسة، واختلفتا في عينة الدراسة إذ اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية والدراسة الحالية اعتمدت على عينة طبقية، كما اختلفتا من حيث أدوات جمع البيانات فقد اكتفت هذه الدراسة بالاعتماد على الاستبيان فقط، في حين الدراسة الحالية اعتمدت على الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، والوثائق والسجلات الإدارية.

7-الاستفادة من الدراسة:

تعد هذه الدراسة من أبرز وأهم الدراسات السابقة التي فتحت المجال للدراسة الحالية لفهم متغير قيم العمل ومختلف مصادرها وعلى رأسها القيم الإسلامية التي ينادى بها الدين الإسلامي كقيمة الانضباط، التعاون، الإتقان، الولاء، المسؤولية إذ أن هذه القيم تمثل مختلف أبعاد قيم العمل التي تمت دراستها، بحيث مكنت هذه الدراسة من بلورت أبعاد قيم العمل وتفكيك مؤشراتها، مما سهل بناء الاستمارة، وتوجيه ولفت الانتباه لمختلف السلوكات التي تصدر من الفاعلون أثناء أدائهم للعمل التي يجب التركيز عليها أثناء القيام بالملاحظة بالمؤسسة مجال الدراسة.

8-المقاربة النظرية للدراسة:

تمثل المقاربة النظرية الاتجاه الفكري الذي يتبناه الباحث في طريقه لإعداد دراسته، إذ أن تمكن الباحث من فهم الظاهرة المراد دراستها من خلال إسقاطها على متغيرات الدراسة وتفكيك أبعادها ومؤشراتها، وتمهد له الطريق ليتمكن من تحديد معالم دراسته، وضبط مساره البحثي الذي ينتهجه من بداية البحث وصولا إلى تحقيق أهدافه.

فالنظرية هي : "مجموعة من المصطلحات والتعريفات والافتراضات لها علاقة ببعضها البعض، والتي تقترح رؤية منظمة للظاهرة، وذالك بهدف عرضها والتنبؤ بمظاهرها[1]".

أما المقاربة هي: "الطريقة التي يسلكها الباحث للاقتراب من معالجة البحث، أي الزاوية التي يبدأ منها تناول الموضوع" **أو** هي "الخلفية الفكرية التي يستعيرها الباحث النظام المعرفي أو النظري لفهم البيانات المتجمعة حول البحث[2]".

[1] لمياء مرتاض نفوسي: إشكالية التنظير في العلوم الإنسانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2021، ص 102.

[2] العربي حجام: التأسيس المنهجي للبحوث في العلوم الاجتماعية، مركز المدار المعرفي للأبحاث والدراسات، الجزائر، ط1، 2019، ص158.

وانطلاقا من الدراسة الموسومة ب"العدالة التنظيمية وتنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية –دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج–، وبعد ضبط أهداف الدراسة وتفكيك متغيراتها إلى أبعاد، ومؤشرات المرتبطة بموضوع الدراسة تبين أن هذه الدراسة تفسر وفقا لمقاربتين نظرية النسق الاجتماعي "**لتالكوت بارسونز**" ونظرية العدالة "**لستاتي أدامز**" كما يلي:

8-1نظرية النسق الاجتماعي "لتالكوت بارسونز":

يعتبر بارسونز أول من استخدم مصطلح النسق الاجتماعي في الدراسات الاجتماعية، وذلك للإشارة إلى الظواهر الاجتماعية باعتبارها وحدات يرتبط أجزاؤها بعضها ببعض، والنسق الاجتماعي عند "بارسونز" هو عبارة عن "شبكة من العلاقات بين الأفراد والجماعات فهو مجموعة من الفاعلين (أفراد، جماعات، تنظيمات) تنتظم بينها علاقات اجتماعية مستقرة[1]".

كما يري "**بارسونز**" أن النسق الاجتماعي يتضمن مجموعة من الفاعلين الذين تنشأ بينهم علاقات تفاعلية كمايلي:

- **الفاعل:** يمثل الوحدة الأساسية التي تعمل داخل النسق التنظيمي، والذي تشكله مجموعة من الدوافع، القابلية، الطموحات، والحوافز.
- **المكانة:** تظهر من خلال الوضع القائم داخل النسق من خلال تقسيم العمل، كما ترتبط بتوقعات وتحديد الواجبات والحقوق في ظل أهداف التنظيم المحددة.
- **الدور:** يتمثل الدور في الجانب الديناميكي الذي يجمع بين المكانة والفاعل، نتيجة أن كل من الدور والمكانة يقعان على عاتق الفاعل حتى وإن تباينت أساليب ارتباطهما به، لأن الدور لا يمكن تأديته بدون فاعل أو مكانة[2].

بالإضافة إلى ذلك يشير "بارسونز" إلى أن المؤسسة باعتبارها نسقا اجتماعيا مفتوح يتأثر ويؤثر في البيئة الخارجية المحيطة به، لا يمكن أن تحقق أهدافها الإستراتيجية وتحفظ توازنها إلا من خلال نجاحها في مواجهة وتحقيق المتطلبات الأربعة الأساسية لبقاء النسق[3] وهي كالأتي:

[1] خالد حامد: مدخل إلى علم الإجتماع، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، ط2، 2015، ص 28.

[2] اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، دط، 2013، ص 60.

[3] حجيلة رحالي: نظريات التنظيم، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، بن عكنون، الجزائر، دط، 2017، ص 46.

1. **التكيف:**يشير إلى ضرورة تأمين المصادر الكافية من البيئة وتوزيعها عبر النسق لتحقيق التكيف مع البيئة[1]

2. **تحقيق الهدف:** يشير إلى تحديد مختلف الموارد الضرورية واللازمة لتحقيق أهداف المجتمع أو النسق والعمل على استخدامها بصورة مثلي لتحقيق أهداف النسق وحاجاته الأساسية.

3. **التكامل:** يشير إلى أن مكونات النسق سواء كانوا أفراد أو جماعات أو أنساق فرعية لا بد أن تتكامل من أجل تحقيق الأهداف وإنجاز الوظائف التي تمنح لكل منهم باعتبارهم جزء من النسق الاجتماعي العام[2].

4. **المحافظة على نمط وإدارة التوتر:** يعكس هذا المتطلب أهمية وجوده وذلك عن طريق طرح عدد من الخصائص والسمات العامة والتي تتمثل في المهارات اللازمة والتخصص والحوافز المادية والمعنوية والسمات الشخصية للقيادات والأعضاء وهذا لتحقيق الدور الوظيفي مع ظرورة الالتزام بمجموعة من القيم الاجتماعية التي تساهم في خفض معدلات التوتر الذي قد ينشأ خلال عمليات التفاعل اليومي لأعضاء النسق الاجتماعي[3].

والمقاربة هنا تظهر من خلال التعرف على الأثر الذي تمارسه مؤسسة توزيع الكهرباء ببرج بوعريريج كنسق اجتماعي فرعي مفتوح تتكون من مجموعة من الأقسام المترابطة فيما بينها تشتمل على مجموعة من الفاعلون الذين يقومون بأدوارهم في إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لتتمكن من تحقيق أهدافها الإستراتجية، بحيث يؤثر على باقي الأنساق المكونة للنسق الاجتماعي الأكبر "المجتمع" الذي يتأثر بمختلف التغيرات التي تحدث به على المستوى الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي، والثقافي، بالإضافة إلى مختلف القيم والمعايير والقواعد التي تسوده والتي تتجسد في قيم العدالة التنظيمية التي تعتمدها مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج في نشاطها ونظامها الداخلي المعتمد في تسيير المؤسسة، وفي توزيع مخرجاتها وكيفية تعاملها مع الفاعلون بها، من خلال بناء مناخ تنظيمي مناسب للعمل يقوم على أساس العدالة والإنصاف على مستوى مختلف القرارات المرتبطة بالمسار

[1] محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع تمدد أفاق النظرية الكلاسيكية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص ص (84، 85).

[2] فريدة نوادري، جمال بن خالد: نظريات علم الاجتماع الحديثة، دار المتنبي للطباعة والنشر، المسيلة، الجزائر، دط، 2022، ص 113.

[3] المرجع نفسه: ص 113.

المهني للفاعلين بها من حيث الأجور، الترقية، الحوافز، التكوين، توزيع المهام، تقييم الأداء، الثواب والعقاب، شرح المعلومات وتعامل المحترم، وغيرها من المتغيرات المرتبطة بهم بمختلف فئاتهم المهنية، وبما أن الفاعلين يعتمدون على المقارنة بين مدخلاتهم التي يقدمونها ومخرجاتهم التي يحصلون عليه مع زملائهم، فتحقيق التوازن بينهم وبين زملائهم في ذات الفئة المهنية من حيث التوزيع والإجراءات والتعامل يبرز رضا الفاعلين عن مخرجاتهم ما يضمن تحقيق تكيفهم ويساعد على أداء المهام بشكل أفضل وأكثر كفاءة، مما يسمح لهم بالاستقرار ويزيد من انضباطهم وإتقانهم لمهامهم وإدخال أساليب جديدة للعمل ويدعم من العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، ويزيد من انتمائهم وولائهم لمؤسستهم ما يبرز تحقيق التكامل بين مختلف أقسامها ويحفظ توازنها واستقرارها، ويمكنها من ممارسة أدوراها في إطار البيئة الخارجية التي تعمل بها مما يدعم من مركزها التنافسي مع باقي المؤسسات في البيئة الخارجية التي تنشط بها.

8-2نظرية العدالة "لستاتي أدامز":

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي ينص على أن العلاقات الاجتماعية داخل مجالات العمل تعتبر علاقات تبادلية، بناء على مبدأ المقاربات الاجتماعية، إذ يتجه العاملين لمقارنة مواقفهم مع مواقف زملائهم في العمل، في إطار بحثهم عن الشعور والإحساس بالعدالة التي تحقق حسب إدراك العاملين لها، وحسب موقفه داخل المؤسسة والشعور بالعدالة كما يري "**أدامز**" بأنها شعور داخلي يشعر به الفرد بعد إجرائه لمجموعة من العمليات العقلية على اعتبار أن العدالة تدل على التوازن الذي يكون بين المدخلات التي يقدموها الفاعلين للمؤسسة مهما كانت طبيعتها والمخرجات التي يتحصل عليها في مقابل ذلك، من حيث أن العدالة لا تعني المساواة لأن المساواة بين جميع الفاعلين بمنحهم نفس المخرجات يعد لاعدالة نظرا إلى أن مدخلاتهم مختلفة.

وهذه الأخيرة تتكون من أربعة عناصر هي كمايلي:

1. **الأفراد (العمال):** وهم الذين يقومون بسلوكيات بحثنا عن الشعور بالعدالة، وهذه السلوكيات هي عمليات حسابية ومقارنات اجتماعية.

2. **مرجع المقارنة:** وهي الفرد أو الجماعة التي يتخذها الفرد مجالا للمقارنة، وغالبا ما يكون المرجع في الظروف نفسها التي يعمل فيها الفرد من ناحية المكانة والدور.

3. **المدخلات:** ما يمنحه الفرد للمؤسسة وما يمنحه غيره لها كذالك.

4. **المخرجات:** ما يحصل عليه الفرد من عوائد جراء جهوده المبذولة للمؤسسة وما يحصل عليه غيره.

وهنا "**أدامز**" يرى أن كل فرد داخل المؤسسة يقوم بتقييم موقفه وطريقة معاملة المؤسسة له، باحتساب نسبة مخرجاته إلى مدخلاته، ثم يقيم موقف غيره(قد يكون فردا أو جماعة في المؤسسة نفسها أوفي مؤسسة أخرى) بالطريقة نفسها ثم يقارن بين النتيجتين، وعلى أساس نتائج المقارنة يحدد موقفه بالعادلة أو لاعدالة[1].

والمقاربة هنا تظهر من خلال العلاقة التبادلية بين الفاعلون والقائمين على المؤسسة ميدان الدراسة، من حيث أن الفاعلين يعمدون إلى القيام بمقارنة بين ما يحصلون إليه من مخرجات (أجر، حوافز، خدمات اجتماعية، ترقية، تكوين، المشاركة في اتخاذ القرارات، شرح القرارات المتخذة، حل الخلافات، مساندة ودعم) بما يمنحونه للمؤسسة من مدخلات (جهد، مؤهلات علمية، انضباط إتقان، إبداع وابتكار، ولاء) بما يحصل عليه زملائهم في نفس الفئة المهنية ممن يقدمون نفس مدخلاتهم، فإذا تساوى معدل ما يحصل عليه مع ما يحصل عليه زملاؤه فإنه يدرك العدالة مما يبرز من خلال مختلف سلوكياته في أداء وإنجاز مهامه بزيادة الجهد وإتقانها، وتحقيق أهداف المؤسسة والاستمرار العمل بها، والسعي لتطوير وتجديد تقنيات وأساليب العمل والحفاظ على سمعتها ومكانتها التنافسية.

[1] صبرينة حديدان: المدخل إلى نظريات التنظيم لطلبة الجامعين، البدر الساطع للطباعة والنشر، بدون بلد، ط1، 2021، ص ص (66، 68).

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

تمهيد:

1. العدالة التنظيمية في الفكر الإداري
2. أهمية العدالة التنظيمية
3. أبعاد العدالة التنظيمية
4. مبادئ العدالة التنظيمية
5. أشكال العدالة التنظيمية
6. نماذج العدالة التنظيمية
7. مجالات العدالة التنظيمية
8. مقومات العدالة التنظيمية
9. العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية
10. نتائج العدالة التنظيمية
11. النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية

خلاصة:

تمهيد:

تعتبر العدالة التنظيمية من أبرز المواضيع التي أصبحت تلاقي اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل، بعد أن كانت من اهتمام المجال الاقتصادي والمجال النفسي، ويرجع هذا الاهتمام من قبل الباحثين في مجال التنظيم والعمل بدراستها إلى أهمية العدالة التنظيمية ودور الذي تلعبه في التأثير على الفاعلين بالمؤسسات وتنمية سلوكاتهم وتوجيهها إلى تحقيق الغايات والأهداف الإستراتجية المسطرة، بالإضافة إلى أن تحديد نجاح أو فشل أي مؤسسة مرهون بمدى قدرة المسؤولون بها على توفير وتحقيق العدالة والإنصاف للفاعلين بها.

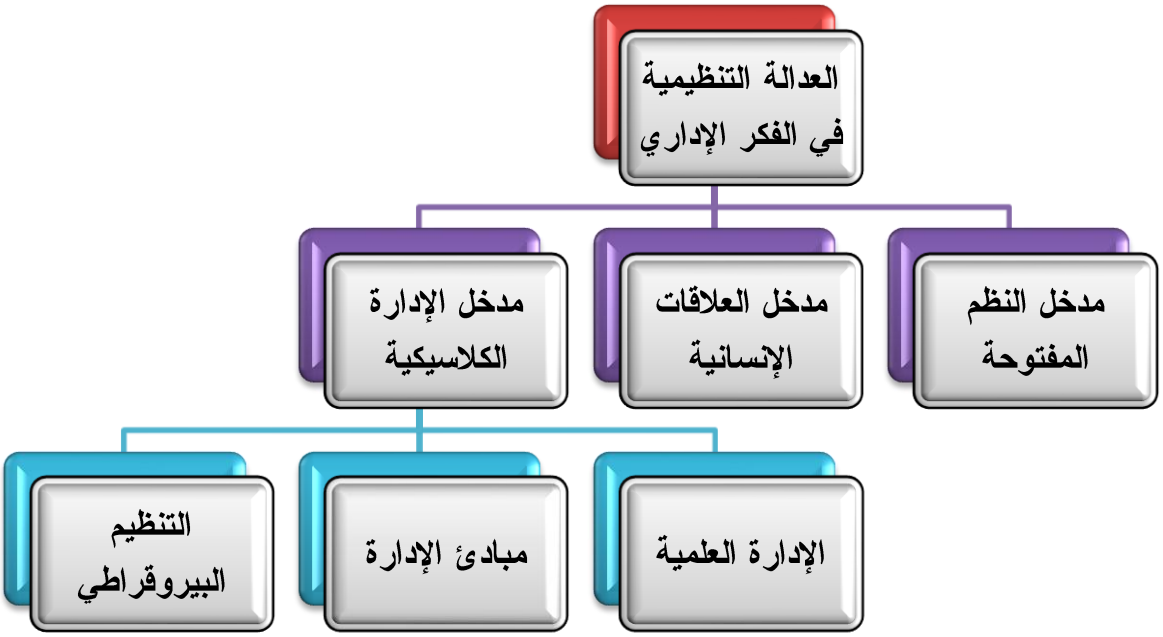
بناء عليه سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى العدالة التنظيمية من مختلف جوانبها من حيث تحديد أبعادها ومبادئها وأهميتها بالنسبة للفاعلين وللمؤسسة، ومختلف العوامل التي تؤثر في تحقيقها وإدراكها من قبل الفاعلون، بالإضافة إلى توظيف مختلف النظريات التي عمدت إلى دراستها ومنحتها تفسيرا سوسيولوجيا.

1-العدالة التنظيمية في الفكر الإداري:

تعد العدالة التنظيمية من القيم الإنسانية العليا، والغايات السامية والتزاما أخلاقيا، ومطلبا مجتمعيا لها أولوياتها في سلم القيم الإنسانية والاجتماعية، فالاهتمام بالعدالة التنظيمية لم يكن وليد اللحظة بل هو منذ أزل، يعود إلى حاجة المؤسسات لتخلي عن مختلف السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية، الظلم وتسلط المسؤولون وتهديد للعاملين، وتبني مكانها سياسات أخلاقية جديدة تتسم بالعدالة والدعم التنظيمي، بما يكفل لها الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الآجال البعيدة لتقليل من السلوكيات المعادية للمؤسسات الصادرة من العمال، والناتجة عن غياب العدالة التنظيمية وتعويضها بسلوكيات إيجابية هدفها خدمة الصالح العام للمؤسسة، وتمكينها من تحقيق مكانة تنافسية والحفاظ عليها في ظل التغيرات الكثيرة والسريعة التي يشهدها العالم[1].

[1] إنصاف بزازي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قالمة، أطروحة الدكتوراه الطور الثالث في علم النفس العمل وتسير الموارد البشرية، إشراف وسيلة زروالي، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، منشورة، 2021/2020، ص 50.

الشكل رقم (02): يمثل العدالة التنظيمية في الفكر الإداري



المصدر: من إعداد الطالبة

1-1العدالة التنظيمية في مدخل الإدارة الكلاسيكية:

يشمل المدخل الكلاسيكي للإدارة على ثلاثة مداخل أساسية "**مدخل الإدارة العلمية، مدخل مبادئ الإدارة، ومدخل التنظيم البيروقراطي**" غير أن ظهور هذه المداخل النظرية الثلاثة ارتبط برواد معينين، بحيث أنه لكل مدخل رائد ارتبط به، إلا أن هذه المداخل تشترك فيما بينها في نظرتهم للعاملين في المؤسسات، إذ أنها تقوم على أساس مجموعة من الافتراضات الأساسية أهمها:

- ❖ العامل كائن اقتصادي رشيد.
- ❖ العامل يسعى إلى تعظيم العائد المادي.
- ❖ العامل ينفذ ولا يشارك في القرارات.

وبمعنى أخر تتحدد قوة ارتباط العامل بالمؤسسة في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه العامل نتيجة التحاقه بالمؤسسة وإستمراريتها، على اعتبار أن رواد هذه المداخل أو المدرسة الكلاسيكية

ينظرون للعدالة التنظيمية على أنها عدالة معيارية، بمعنى تصف الوضع الأمثل للمؤسسات، من خلال تحديد مجموعة من المبادئ العامة Normative القابلة للتطبيق والتي من خلالها تتحقق العدالة[1].

أ- مدخل الإدارة العلمية:

يعود مدخل الإدارة العلمية لرائدها "**فرديريك تايلور**" والذي يشير إلى بداية التفكير الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية، فقد استهدف "**تايلور**" من دراسته تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة، وذلك من خلال البحث في كيفية زيادة إنتاجية العاملين، مما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة، وربط مصالح العمل بمصالح العاملين، فقد رأى أنه يمكن زيادة إنتاج العاملين عن طريق اعتماد مدخل علمي للإدارة يهدف إلى تنمية قدرة الرؤساء والمديرين على توجيه ودعم العاملين مع توفير الحوافز المناسبة لتشجيعهم على زيادة الإنتاج.

وقد استطاع "**تايلور**" بلورة أفكاره عن الإدارة العلمية ووضعها في شكل مبادئ أسماها مبادئ الإدارة العلمية، والتي يمكن اعتمادها في اتخاذ القرارات الإدارية ذات الارتباط الوثيق بالعدالة التنظيمية خاصة في المجالات التالية[2]:

- ❖ يجب تجزئة وظيفة العامل إلى مهام صغيرة، ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- ❖ يجب أن يتم اختيار العمال بطريقة تتناسب وعمل المؤسسة، ويجب أن يتم تدريبهم بطريقة المصممة، والسليمة.
- ❖ يجب أن يتم تنظيم العمل بالمؤسسة بين الإدارة والعمال، وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف الأجور والتعين، ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- ❖ يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور والحوافز، هي ما يسعى إليه العامل أساسا من العمل، ويمكن دفعه للأداء من خلالها[3].

---

[1] عزدين بن يحى: المرجع السابق، ص 68.

[2] عائشة سعدون: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في المنظمات الخدمية دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، إشراف سمير يحياوي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة أكلي منحد أولحاج، البويرة، الجزائر، منشورة، 2020/2019، ص ص (05، 06).

[3] محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص ص (17، 18).

بناء على ما سبق نستخلص أن هذا المدخل يعتبر من المداخل التي عملت على ترسيخ فكرة العدالة التنظيمية من خلال توزيع العادل للمهام والعمل على توظيف الرجل المناسب في المكان المناسب، من خلال اختيار الفاعلون ذوي مؤهلات علمية تتوافق ومتطلبات تلك المهام والمناصب ما ينصب في مبدأ الجدارة والكفاءة، حتى يتمكن الفاعلون من إنجاز مهامهم بإتقان وفي الوقت المخصص لها، في ظل اعتماد إجراءات عادلة في توزيع تلك المهام والمخرجات المادية، وفي ذات الوقت ركز على مركزية اتخاذ القرارات، كما أن هذا المدخل ركز على ترسيخ فكرة الرجل الاقتصادي داخل المؤسسات من حيث نظرته للفاعلين بها، على أنهم مجرد آلات تعمل من أجل الحصول على الأجر وما يدعمه من حوافز مادية، على اعتبار أن الفاعلون يرتكز جل تفكيرهم على توفير متطلباتهم الاقتصادية فقط، فما يعاب على هذا المدخل هو تركيزه على البعد التوزيعي والإجرائي وأهمل البعد التعاملي للعدالة التنظيمية.

ب- مدخل مبادئ الإدارة:

يعود مدخل مبادئ الإدارة لرائدها "**هنري فايول**" الذي اقترح تطوير نظرية عامة للإدارة من خلال مكونات التنظيم التي حددها في المواد الخام، رأس المال، وجهود العمال، كما حدد وظائف المسؤولين في التنظيم في ستته وظائف أساسية (القيادة، التنبؤ، تخطيط، تنظيم ورقابة)، وأقدم على تطوير مبادئ الإدارة في أربعة عشر مبدأ لضمان ولاء العمال والرفع من إنتاجيتهم، وهذه الأخيرة مرتبطة ارتباطا وثيقا بأبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة[1] كمايلي:

أ-المبادئ المرتبطة بالعدالة التوزيعية:

بناء على الافتراضات التي جاء بها "**هنري فايول**" فإن العدالة التوزيعية تتجسد بمجموعة من المبادئ التي على أساسها يتم توزيع مخرجات الفاعلون داخل المؤسسات والتي تتمثل في:

- **تقسيم العمل:** يدل تقسيم العمل على توزيع المهام على العمال بتكليف كل عامل بأداء عمل واحد فقط، لأن التخصص يحسن من أداء العامل، ويكسبه مهارة، ويعمل على ترتيب وتنسيق الأعضاء، حسب مبدأ تقسيم العمل لتحقيق زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف[2].

[1] حسين بن سالم جابر الزبيدي: السلوك الإداري والتنمية البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص (71، 73)

[2] حسين رشوان: نظريات في علم اجتماع التنظيم الأبعاد المتعددة- النظريات البنائية الوظيفية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، دط، 2018، ص 64.

- **الأجر والمكافأة:** بمعنى منح العمال أجور ومكافأة وفقا لما يقدمونه من خدمات وجهد وفقا لتقييم العادل والمنطقي لأعمالهم، بما يكفل تحقيق العدالة ورضا العمال عنها، مع مراعاة مختلف المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة[1].
- **الترتيب:** يهدف لضرورة إطلاع المدير على مختلف المحتويات التي تتضمنها مختلف الأعمال الموجودة بالمؤسسة، بحيث يتم وصفها وصفا دقيقا وكاملا، وربطها بالهدف الأساسي للمؤسسة[2].

ب-المبادئ المرتبطة بالعدالة الإجرائية:

وفقا لما أورده "**هنري فايول**" في مدخله هذا فإن العدالة الإجرائية ترتبط بمجموعة من المبادئ التي على أساسها يتم تحديد المخرجات التي يحصل عليها الفاعلون بالمؤسسات وتتمثل في:

- **وحدة الهدف:** يدل على أن كل وحدات المؤسسة لا بد أن تساهم في وضع أهداف مشتركة للمؤسسة من عمال ومسيرين ومسؤولين، فهذه الأخيرة تعد من العمليات الأساسية في مختلف العمليات التنظيمية داخل المؤسسة، لأن تعدد الأهداف وتناقضها ينعكس سلبيا، فيؤدي إلى تشتت الجهود، مما يحول دون تحقيق الأهداف المسطرة[3].
- **المساواة:** ويتضمن عدم تحيز المسؤولين في تعاملهم مع المرؤوسين من خلال تطبيق جميع القواعد والأنظمة على أساس العدالة والمساواة على جميع المرؤوسين دون استثناء وتحيز من أجل الحصول على ولائهم وإخلاصهم[4].
- **السلطة والمسؤولية:** تبرز من خلال الحق في إعطاء الأوامر والحصول على الطاعة، والمسؤولية تبرز كنتيجة حتمية لسلطة الشخص الذي يمتلك سلطة ما، فتقع عليه المسؤولية والمحاسبة نتيجة لتفعيليه للسلطة[5].

[1] لطفي دنبري: مطبوعة بيداغوجية في مداخل نظرية في دراسة الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015، ص 26.

[2] حسين رشوان: المرجع السابق، ص 66.

[3] غياث بوفلجة: مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط1، 2016، ص69

[4] لطفي دنبري: المرجع السابق، ص 28.

[5] مهدي الجهجاه: 100 مفهوم في الإدارة، منشورات الجهجاه، العراق، ط1، 2019، ص 183.

- **تسلسل السلطة:** يدل على السلطة الرسمية للمسؤولين أي تصدر الأوامر من المستوى الأعلى للأدنى، وهذا ما يعرف بالخطوط الرسمية للأوامر إذ يعتبر المسؤولون حلقة وصل في هذه السلسلة، فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها، وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقية للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.

- **الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية:** يعكس هذا المبدأ استقرار العاملين في مناصبهم وعدم نقلهم من منصبهم إلى آخر، فنتيجة ذلك أداء أكثر فاعلية، ونفقات أقل[1]. بمعني احتفاظ المؤسسة بعمالها الأكفاء.

- **المركزية:** تعني تركيز السلطة بيد شخص واحد ومنه يتم التفويض للآخرين، لكي لا تتشتت السلطة من خلال اللامركزية[2].

ج-المبادئ المرتبطة بالعدالة التعاملية:

وفقا لما قدمه "**هنري فايول**" في نظرته للعدالة التنظيمية فإن العدالة التعاملية ترتبط بمجموعة من المبادئ التي على أساسها يتحدد الأسلوب والطريقة التي يعمدها المسؤولون في تعامل مع الفاعلين بالمؤسسات والتي تتمثل في:

- **وحدة الأمر:** وتعني أن كل عامل داخل المؤسسة يجب أن يحصل على الأوامر من رئيس واحد فقط (المسؤول المباشر)، حتى لا يحدث تعارض في المصالح[3].

- **التأديب:** تعد المؤسسة ناجحة إذا استطاعت أن توحد جهود العاملين لديها، بالإضافة إلى أن توقيع العقوبات يعد أمرا ضروريا لضمان عقاب العمال الغير منضبطين، بشرط تطبيق تلك

[1] مجدي عبد الله شرارة: مبادئ الإدارة وتنظيم، بدون دار نشر، بدون بلد، دط، 2018، ص ص (41، 42).

[2] جلال الدين بوعطيط: مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي، موجه لطلبة السنة الثالثة تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة 20أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2023/2022، ص 19

[3] ليليا بن صويلح: مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2016/2015، ص 55.

العقوبات دون تحيز وتمييز على جميع العمال المخالفين للقوانين، لتتحقق العدالة ويطمئن العاملون على تحقيق العدالة الإجرائية[1].

- **المبادرة:** تظهر من خلال السعي الدائم لتشجيع العاملين على المبادرة والإبداع ومحاولة الابتكار من خلال تقديم أفكارهم الجديدة واقتراحاتهم.
- **المصلحة العامة:** تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية (الفردية)، لأن عند تعارض مصالح المؤسسة مع مصالح العمال تمنح الأولوية للمصالح العامة[2].
- **روح الفريق:** يتضمن هذا المبدأ تنمية روح التعاون بين العمال والمرؤوسين، وبين العمال فيما بينهم، مما يضمن أداء الأعمال بروح الفريق الواحد[3].

في ضوء ما سبق نستخلص أن هذا المدخل حاول تقديم فكرة عامة وشاملة حول العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، من حيث اعتماد المسؤولين على مجموعة من المبادئ الإدارية الأساسية في تحقيقهم للعدالة التنظيمية بالمؤسسة وإدراكها من قبل الفاعلون بها، من حيث أنه قسم هذه المبادئ بناء على كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية وما يتطلبه من مبادئ، فقد ربط العدالة التوزيعية بالمخرجات التي يتحصل عليها الفاعلون من حيث توزيع المهام بناء على مؤهلات وقدرات الفاعلين في إنجاز تلك المهام، مع توفير مختلف المعدات التي من شأنها أن تساعد في إنجازها في مقابل حصولهم على أجور تكافئ ما يقدمونه من جهد مع شرط أنها تتكيف مع المتغيرات الاقتصادية للبيئة الخارجية للمؤسسة، كما ربط العدالة الإجرائية بمجموعة المبادئ التي على أساس تحدد مخرجات الفاعلين وتكرس العدالة بينهم من حيث خضوعهم لنفس القوانين دون تحيز لفئة مهنية معينة مع توجيه أهدافهم لتحقيق هدف واحد لتتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتجية الآنية والمستقبلية، وترك القيادة والرئاسة والسلطة في يد مسؤول واحد لكي لا تكون هناء عدة قرارات وأوامر ما يحول دون تحقيق أي منها، أما بالنسبة للعدالة التعاملية فربطها بالأسلوب الذي يعتمده المسؤول المباشر في تعامله مع الفاعلين

[1] أسماء خيري، رضا قجة: العدالة التنظيمية–المفهوم والأطر النظرية– مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد08، العدد02، 2020، جامعة لخضر حمة، الوادي، الجزائر، ص ص (123، 124).

[2] محمد عبد الله السلام: الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ط2، 2013، ص 34.

[3] نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 64.

الذين هم تحت مسؤوليته من حيث تشجيعهم على الإبداع والابتكار، وغرس فيهم روح العمل الجماعي لتحقيق المصلحة العامة للمؤسسة وللفاعلين بها في إطار توجههم لتحقيق هدف محدد.

فحسب "**هنري فايول**" يعتبر هذا التقسيم للمبادئ وفق أبعاد العدالة التنظيمية هو تقسيم مثالي يضمن للمؤسسة التي تسيير وفقه الاستقرار والاستمرار في تقديم أفضل المخرجات للبيئة الخارجية، غير أن ما يعاب على هذا المدخل تأكيده على هرمية السلطة عن طريق ترك السلطة الإدارية في يد شخص واحد الأمر الذي يؤثر على مخرجات الفاعلين من جهة وعلى إدراكهم لعدالة المعاملة من جهة أخري، متجاهلا أحقية الفاعلون في المشاركة في اتخاذ القرارات وما يصاحبها من تحقيق العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها وعلى كافة المستويات.

ج- مدخل التنظيم البيروقراطي:

يعود هذا المدخل لرائده "**ماكس فيبر**" الذي اقترح التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المؤسسات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين، والتي أدت إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية للمؤسسات وخلال في شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، ويرجع السبب في هذا الخلل إلى خلل في مفهوم السلطة، فسلطة العامل في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة.

بنيه مدخل التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين مؤسسات نموذجية ومثالية عادلة على أساس من المنطق، النظام، والسلطة الوظيفية، وطبقا لهذا النموذج[1].

- ❖ تقسيم العمل وتحديد المهام بكل دقة ووضوح داخل المؤسسة.
- ❖ تدرج السلطة وتحديد الدقيق لسلطة الأوامر.
- ❖ تنظيم غير شخصي لا يرتكز على من يتولي الوظيفة، بل يرتكز على الوظيفة بمعنى يرتكز على ما يعرفه الأفراد وليس من هؤلاء الأفراد، كما يرتكز على معاملة كل العاملين بعدالة[2].

[1] عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، دط، 2006، ص 71.

[2] عبد الحميد أبو ناعم: الإدارة العامة بناء منظمات وقادة المستقبل، جامعة القاهرة، مصر، دط، 2015، ص 178.

- ❖ الترقية حق للعمال على أن تمنح وفق أسس ومعايير موضوعية يتفق عليها النظام.
- ❖ انتقاء العمال على أساس الكفاءة المهنية.
- ❖ الاتصالات ومختلف القرارات المتخذة مكتوبة وموثقة في سجلات إدارية رسمية تحفظ في أرشيف المؤسسة[1].
- ❖ وجود قواعد وإجراءات محددة لسير العمل تكون شاملة وعامة، أي وجود قواعد وإجراءات لكل عمل أو وظيفة.
- ❖ منح العمال أجور وتعويضات عادلة[2].

في خضم ما تم عرضه حول مختلف الافتراضات والأفكار التي وضعها "**ماكس فيبر**" في إطار معالجته لموضوع العدالة التنظيمية يتبين أنها تتجسد في بعدين البعد ألتوزيعي والإجرائي إذ يظهر ذلك من خلال تطبيق مبدأ العدالة التوزيعية في الأجر العادل وتوزيع فرص الترقية إلى جانب توفر المناخ المناسب للعمل وما يتطلبه من معدات ليتمكن الفاعلين من إنجاز مهامهم بالجودة المطلوبة، والعدالة الإجرائية من حيث وضع اللوائح والقوانين التي تطبق بموضوعية على جميع الفاعلين دون تحيز كما أنها تضبط العلاقات بين الفاعلين ومسؤوليهم والعكس في ظل إشارته لضرورة المعاملة العادلة لجميع الفاعلون.

1-2 العدالة التنظيمية في مدخل العلاقات الإنسانية:

يعود هذا المدخل لرائده "**إلتون مايو**" بحيث تشكلت افتراضات والأفكار هذا المدخل على ضوء تجارب هاوثورن التي برهنت على أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على سلوكيات العاملين، فهذه الأخيرة تقوم على الافتراضات التالية:

- ❖ يعد العامل أهم العناصر في العمل، لذلك يجب التعامل معه تعاملا واعيا في مختلف الجوانب الاجتماعية، النفسية، والجسمية لكي يمنح الإدارة التعاون المطلوب منه في العمل.

[1] عامر مصباح: علم الاجتماع الرواد ونظريات، دار الأمة للطباعة والنشر، برج الكفان، الجزائر، ط1، 2010، ص ص (163، 164).
[2] علي حسون الطائي، أكرم سالم الجنابي: قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، دار لوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص 59.

- ❖ لا تنحصر العوامل دافعة للعمل في الأجور والمكافأة المادية فقط، بل هناك عوامل وحاجات نفسية، واجتماعية لدى العمال كالاحترام الآخرين، وتأكيد الذات.
- ❖ ينبغي على الإدارات التعامل مع العاملين على أساس أنهم جماعات وليسوا أفراد منفصلين، على اعتبار أن العاملون يكونون جماعات فيما بينهم، تشكل تنظيم غير رسمي الذي ينتمون إليه، الذي ينتج عنه مجموعة من الأفكار التي تؤثر على تفكيرهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم وعلاقاتهم سواء مع بعضهم أو مع الإدارة، وهذا ما ينعكس على إنتاجيتهم.
- ❖ الاعتماد على الديمقراطية في التعامل مع العاملين يحقق لهم المناخ الملائم العمل الذي يمكنهم من إشباع حاجاتهم لتقدير الذات والاحترام، مما يؤدي إلى شعورهم بالرضي ويرفع من روحهم المعنوية، ما ينعكس إيجابيا على زيادة إنتاجيتهم[1].

وما يظهر من مجموع الافتراضات أعلاه أن هذا المدخل يرتكز على افتراض أساسي يتضمن أن العامل كائن اجتماعي يسعى لتحقيق ذاته من خلال العمل الذي يقوم به، إذ أن هذا الافتراض يشكل نقطة تحول رئيسية في مفهوم العدالة التنظيمية، فمدخل العلاقات الإنسانية قدم إضافة حقيقة في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية من خلال تأكيده على أهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية، بدلا من أن يكونوا متلقين لها كما تتصورها الهيئة الإدارية للمؤسسة، فالعاملون يلعبون دورا مهما في تحديد الملامح الأساسية للعدالة التنظيمية من خلال الآراء الجماعية، والمشاركة في اتخاذ العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسهم بالعدالة، ومعنى ذلك أن مسؤولية خلق نظام للعدالة التنظيمية والحفاظ عليه وتطويره أصبحت مسؤولية مشتركة بين طرفي العدالة المؤسسة والعاملين[2].

يظهر من خلال ما تم عرضه حول مختلف الافتراضات التي جاء بها مدخل العلاقات الإنسانية في دراسته للعدالة التنظيمية أنه ركز على البعد التعاملي مشيرا إلى أهمية توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل تسوده روح الفريق والعمل الجماعي القائم على أساس التعاون، ما ينعكس إيجابيا على علاقاتهم

[1] محمد عزت عربي كاتبي، محمد عماد سعدا: علم النفس المهني، مدرية الكتب والمطبوعات للنشر والطبع،، دمشق، سوريا، دط، 2019، ص 228.

[2] عمر محمد دره: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دط، 2008، ص 89.

مع مسؤولهم، كما ركز على ضرورة العمل وفق الديمقراطية التشاركية بإشراك الفاعلون في عملية اتخاذ القرارات لكي يتمكنوا من تحقيق ذواتهم وترتفع روحهم المعنوية، نتيجة إدراكهم لأهميتهم بالنسبة للمؤسسة وأنهم ليسوا مجرد وسيلة من وسائل العمل كالآلات، في ظل التعامل الجيد معهم الذي يسوده الاحترام والتقدير مركزا على أن الفاعلون تتحرك دافعيتهم للعمل وفقا لما يجدونه من معاملة إنسانية والنظر إليهم على أساس جماعات من جانب تكوين الجماعات الغير رسمية ودعمها وعدم مقاومتها لتأثيرها الإيجابي على سلوكياتهم اتجاه المؤسسة.

غير أن ما يعاب على هذا المدخل تركيزه على البعد التعاملي وإهماله لباقي الأبعاد من حيث أنه صحيح أن الأمور المعنوية التي يتلقاها الفاعلون مثل الحوافز وحسن المعاملة، تساهم في الرفع من الروح المعنوية للفاعلين وتمنحهم دافعية قوية للعمل بجهد وحماس، ولكن في نفس الوقت تجدر الإشارة إلى أن ترك الفاعلون على حريتهم ودعم جماعات التنظيم الغير رسمي لا يمكن أن يكون صالحا في كل مؤسسة وفي كل الأوقات، على اعتبار أن الفاعلون الذين يتلقون المزيد من الحرية دون مراقبة سوف يأتي يوم ويتهاونون في أداء واجباتهم المهنية، بالإضافة إلى أن الحوافز المعنوية قد لا تؤدى دورها بقدر كاف كما تؤديه الحوافز المادية والأجور في تمكينهم من تلبية مستلزماتهم ومتطلبات الحياة وحتى حصولهم على المكانة الاجتماعية التي يطمحون إليها، مما يولد لديهم الرغبة أكثر في العمل حتى يتمكنوا من الحصول على حوافز وامتيازات معنوية أخرى.

1-3 العدالة التنظيمية في مدخل النظم المفتوحة:

يفترض هذا المدخل أن المؤسسات تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضهاالبعض، وإذا ما عمل أي منها بصورة غير جيدة فسوف يؤثر على أداء المؤسسة ككل، كما أن الفاعلية تتطلب التفاعل الإيجابي بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، لأنه لابد للمؤسسة إحلال الموارد التي تستهلكها في عملياتها الإنتاجية من أجل المحافظة على البقاء[1] كما يركز هذا المدخل على أهمية تحليل روافد العدالة التنظيمية التي تصدر من البيئة الخارجية لأن عدم قدرة المؤسسة على فهمها لتلك الروافد يؤثر سلبيا على إدراك وإحساس العاملون بالعدالة التنظيمية، لأن الهدف الأساسي للمؤسسات ليس الربح فقط وفقا لمفهوم النظم المفتوحة، بل ضمان رصد ومتابعة روافد العدالة والاستجابة لها بشكل يضمن زيادة

[1] محمد ثائر سعدون: السلوك في منظمات الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص 85.

شعور العاملون بالعدالة، ويتحدد الارتباط بين العدالة التنظيمية ومفهوم النظم المفتوحة من خلال الخصائص السبعة للنظم المفتوحة والتي تظهر علاقتها بالعدالة التنظيمية كالأتي:

1- الوعي البيئي:

تركز هذه الخاصية على طبيعة العلاقة التبادلية بين المؤسسة والبيئة الخارجية لها برغم من أن للمؤسسة حدود تفصيلها عن البيئة إلا أنها تتأثر بمختلف التغييرات التي تحدث بالبيئة الخارجية كما أن المؤسسة تؤثر في البيئة الخارجية باعتبار أن العدالة التنظيمية بالمؤسسات جزء من العدالة العامة السائدة في النسق الاجتماعي الأكبر[1].

2- التغضية العكسية:

تؤكد هذه الخاصية على أنه كي تضمن المؤسسة معرفة مدى تحقيق أهدافها ونتائج أدائها، ومدى توازن مدخلاتها مع مخرجاتها مع احتياجاتها لابد من توافر معلومات مرتدة لمعرفة مدى تقبل البيئة الخارجية للمؤسسة لتلك المخرجات التي تساعدها على تحقيق العدالة التنظيمية[2].

3- خاصية الدورية:

تشير هذه الخاصية إلى أن المخرجات التي تصدر من نظام تعتبر مدخلات لنظام أخر، وفي نفس الوقت تتحول هذه المخرجات لنظم أخرى، باعتبار أن العدالة التنظيمية تتحقق كنظام كلي بناء على تحقيق العدالة في النظم الفرعية.

4- الاندثار السلبي:

يشير إلى أن المؤسسات تتوجه نحو الاضمحلال والخروج من سوق العمل نتيجة الظروف الاقتصادية السائدة التي دفعت بالعيد منها إلى تقليص اليد العاملة بها في إطار إعادة الهيكلة، ونتيجة لذلك يتأثر إدراك العاملون للعدالة وبصفة خاصة في العدالة الإجرائية التي اعتمدت في إنهاء خدمة العديد من العاملين.

[1] عمر محمد الدره: المرجع السابق، ص ص (89، 90)

[2] نور الدين تاوريريت: تطور الفكر التنظيمي للمنظمة فهم مبادئ، حل المشكلات التنظيمية، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، دط، 2009، ص35.

5- حالة الاستقرار:

تركز هذه الخاصية على أنه يجب على المؤسسات أن تظل في حالة من الاستقرار على غرار حاجتها إلى إستراد المزيد من المدخلات لتصدير المخرجات، لأن الاستقرار الذي يسود المؤسسات يعتبر من العوامل المهمة التي تمنح للعاملين الشعور بالعدالة.

6- النمو والتوسع:

تشير هذه الخاصية إلى أنه ليس على المؤسسات الزيادة في مخرجاتها بل عليها الزيادة في كمية النظم الفرعية وتكرارها، بحيث أن عملية التوسع تسبقها عملية هدم، وعلى المؤسسات تحقيق العدالة في عملية الهدم التي تسبق عملية التوسع لأن أهمية تحقيق العدالة التنظيمية يظهر في عملية الهدم.

7- أنشطة التوازن والتكيف:

تظهر هذه الخاصية الأنشطة المتناقضة التي تعتمد في النظم المفتوحة والمتمثلة في أنشطة الصيانة التي من خلالها يتم التأكد من أن النظم الفرعية متوازنة داخليا والنظام الكلي متوافق مع البيئة الخارجية، ومن جهة أنشطة التكيف من خلالها يتم ضمان قدرة النظم الفرعية على تعديل وتغيير نفسها حسب ما تتطلبه الظروف المحطة[1].

يتبين مما سبق أن هذا المدخل حاول تقديم صورة حول مختلف العوامل والطرق التي من شأنها أن تتمكن المؤسسات من خلالها تحقيق العدالة التنظيمية، من حيث طرحه لافتراضاته حول المؤسسة بالنظر إليها كنسق مفتوح على البيئة الخارجية التي ينشط بها، من خلال تفاعله المستمر معها، ككل متكامل يتضمن أنساق فرعية متكاملة بحيث تعمل مع بعضها البعض لتحقيق النجاح وضمان الاستمرارية وتكون النسق الكلي الذي تتكامل مختلف أقسامها ووحداتها وهو من الأمور الإيجابية التي تعكس اهتمام هذه النظرية بالفاعلين والعمل في أن واحد على نقيض النظريات الكلاسيكية والسلوكية المحدثة التي ركزت إما على الفاعلين أو على العمل فقط وعلى البيئة الداخلية للمؤسسة فقط باعتبارها نسق مغلق .

[1] عمر محمد الدره: المرجع السابق، ص ص (90، 91).

كما أن هذا المدخل ركز على ضرورة إدراك الفاعلين للعدالة التنظيمية في ضوء مختلف التغيرات المستمرة التي تحدث بالبيئة الخارجية على كافة المستويات من خلال تحقيق أبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية)، في ظل اهتمام المؤسسة بالفاعلين بها وبمختلف احتياجاتهم وظروفهم المتغيرة كما تتغير البيئة التي يتفاعلون معها.

ونتيجة لهذه الافتراضات التي يمكن القول عليها أنها افتراضات واقعية نوعا ما تتوافق مع التغيرات التي تشهدها البيئات التنظيمية وضرورة التكيف معها والعمل وفقها لتتمكن المؤسسات من مواكبة هذه التطورات على الصعيد المهني وتحقق أهدافها الإستراتيجية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تضمن تحقيق العدالة التنظيمية للفاعلين بها في ظل مختلف التغيرات والتطورات التي يعيشونها بالبيئة الخارجية لمؤسسات نشاطهم، إذ تعتبر هذه النظرية من النظريات التي استطاعت أن تجمع بين مختلف متغيرات التنظيم وجديرة بالدراسة من قبل المسؤولون لتطبيقها والعمل وفق افتراضاتها بمؤسساتهم شريطة تكيفها مع طبيعة البيئة التي يعملون بها، لأن لكل بيئة خصائصها ولكل مؤسسة ظروفها التي تميزها عن باقي المؤسسة وكذا المؤسسات التي تمت فيها دراسة التي على أساسها صيغت هذه الافتراضات.

وفي خضم ما تم عرضه حول العدالة التنظيمية وتطورها في الفكر الإداري وفقا لمختلف الافتراضات والأفكار التي قدمها رواد مختلف المداخل النظرية التي تطرقت لهذا الموضوع، يتضح أن موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع التي شهدت العديد من الدراسة منذ أزل من مختلف المفكرين والباحثين الذين يبحثون عن مختلف السبل والأساليب التي تكفل تحقيقها، إذ نجد أن هناك اختلاف في وجهات نظرهم حول تلك الطرق، السبل والأساليب إلا أن الهدف الأساسي الذي يجمع هذه المداخل هو تحقيق العدالة التنظيمية للجميع.

2- أهمية العدالة التنظيمية:

تعد العدالة التنظيمية أحد أهم المؤشرات لتحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال تطبيقها في مختلف العمليات الإدارية كالاختيار والتوظيف، وتقييم الأداء وإدارة الصراعات، بالإضافة إلى

اعتمادها في مختلف الإجراءات التأديبية، فإدراك الفاعلين للعدالة التنظيمية يؤثر إيجابيا على المؤسسة والفاعلين بها في نفس الوقت[1]، وفي ضوء ذلك تكمن أهمية العدالة التنظيمية في:

- ❖ تؤثر على دافعية العاملين وتنمي روح الفريق والعمل الجماعي، مما يرفع من دافعيتهم للعمل لرفع من المكافآت الجماعية، لأن عدالة التعامل تحسسهم بتقدير المؤسسة لكل فرد من أفراد الجماعة.
- ❖ تعزز المنظومة الأخلاقية والاجتماعية للفاعلين، وتحقق التفاعل الايجابي والتناغم بينهم نتيجة لإدراكهم للعدالة التنظيمية في المؤسسة.
- ❖ توفر نظام يتميز بالجودة من حيث المتابعة وتقييم الأداء والرقابة، وتقوم بالتغذية الراجعة والتقويم المستمر لجميع النشاطات والعمليات التنظيمية.
- ❖ تساهم في إيضاح النظام التوزيعي الذي يبنى على أساس العدل والمساواة في العائد المادي للفاعلين.
- ❖ تمنح العاملون الشعور بالراحة، نظرا لتعامل المسيرين للمؤسسة بعدالة وإنصاف، مما يؤدي للجدية في العمل وإنجاز المهام بتميز[2].
- ❖ تقلل العدالة التنظيمية من الصراع التنظيمي السلبي، وتخفف من حدة الضغوط التنظيمية والاحتراق الوظيفي.
- ❖ تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية وأهداف الناشطون بالمؤسسة.
- ❖ تساعد العدالة التنظيمية على بناء مناخ تنظيمي متوازن.
- ❖ تتيح العدالة التنظيمية لجميع العاملين فرصة المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات.

[1] Bassam Samir Alromeedy : the effect of organizational justice on organizational commitment in the Egyption Travel Agencies-from employees perspectives, minia journal of tourism and hospitality research, vol02, n01, 2017, minia university, Minia, Egypt, p 41.

[2] عواطف بنت على السيف العوفي، شادن عبد الله عبد العزيز الدبيحي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة بردة، مجلة التربية، المجلد42، العدد197، الجزء02، 2023، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، ص 62.

- ❖ تساهم العدالة التنظيمية في نشر سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ❖ للعدالة التنظيمية دور كبير في تحقيق الأمن الوظيفي.
- ❖ تؤثر العدالة التنظيمية إيجابيا على حالات الرضا والاستقرار الوظيفي[1].
- ❖ يمكن للعدالة التنظيمية تحقيق مستوى عالي من الالتزام والولاء لدى الفاعلين مما يؤدي إلى زيادة في الأداء والإبداع في العمل[2].
- ❖ تلعب العدالة التنظيمية دور بارز في تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات، على اعتبار أن شعور الفاعلين بالمؤسسات بالعدالة التنظيمية يدفعهم إلى بذل أكبر جهد لديهم لتحقيق التميز والتنافسية[3].
- ❖ تعد عاملا لجذب الكفاءات من خلال تداول الصورة الحسنة للمؤسسة بتحقيقها لعدالة التعويضات، الترقيات، والاعتراف بالأداء المتميز، مما يجعل المؤسسة محل اهتمام لدى طالبي العمل للالتحاق بها، وتضمن استمرارهم في العمل[4].
- ❖ تعتبر أداة فعالة تعتمدها المؤسسات التي ترغب في التحول من تركيز على الإنتاج إلى التركيز على المعرفة التي تستند إلى الابتكار وخلق الأفكار الجديدة ومشاركتها، إذ توفر العدالة فرصة بناء جسر الثقة والانفتاح بين العاملين وبين العاملين والإدارة[5].

---

[1] محمد كنسة: دليل الباحث في إدارة الأعمال، الجزء الأول، منشورات كليك، المحمدية، الجزائر، ط1، 2022، ص ص(20، 21).

[2] Patrick Onome Edezaro : relationship between organizational justice, job satisfaction, percived trust employee voice and organisational citizenship behaviuor, the mediation rol of organisational communication, international journal of social science and education research studies, vol02, issue01, 2022, turkey, p 24.

[3] سمر طه عمارة محمد، وآخرون: متطلبات تفعيل العدالة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمحافظة دمياط، مجلة كلية التربية، المجلد38، الجزء05، العدد84، 2023، جامعة دمياط، دمياط الجديدة، مصر، ص ص (110، 111).

[4] محمد عرعار: أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاستغراق الوظيفي للعاملين في القطاع العمومي دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، في تسسر عمومي، إشراف عسالي بولرباح، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، منشورة، 2022، 2023، ص15.

[5] سامر قاسم وآخرون: تأثير العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية على العاملين في مركز محافظة اللاذقية)، مجلة جامعة البعث للأبحاث العلمية، المجلد45، العدد02، 2023، جامعة البعث، حمص، سورية، ص 57.

في ضوء ما تم عرضه حول أهمية العدالة التنظيمية يتضح أن لها أهمية كبرى من حيث أنها تعد العمود الفقري الذي تستند عليه المؤسسات في تسييرها، كما أن لها أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة، أو بالنسبة للفاعلين بها.

فبالنسبة للمؤسسة تظهر أهمية العدالة التنظيمية من خلال حفظها لتوازن الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما تحقق تكيف وانسجام الفاعلون بها مع وظائفهم ومختلف القواعد والضوابط والقوانين التي ينص عليها النظام الداخلي للمؤسسة، والذي يظهر من خلال المناخ التنظيمي الذي تعمل به، والذي ينعكس ايجابيا على جودة مخرجاتها، وزيادة من قدرتها التنافسية وتحقيقها لأهدافها وغاياتها التي أنشئت من أجلها الأمر الذي يمكنها من حفظ توازنها واستقرارها.

أما بالنسبة للفاعلون فتظهر أهميتها في ضمان حقوقهم بما يحقق لهم التوازن والعدالة بين مدخلاتهم ومخرجاتهم سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، مما يعزز ويدعم من استقرارهم الوظيفي، وراحتهم في العمل وإحساسهم بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة، مما ينعكس إيجابيا على التزامهم وولائهم، وسعيهم لخدمة المؤسسة بكل ما لديهم من طاقات ومؤهلات ومهارات وقدرات التي يسعون بكل ما لديهم من طاقة وجهد ليطورنها باستمرار، ليتمكنوا من مواكبة مختلف التطورات والتغيرات الحديثة التي تطرأ على مجالات عملهم، ليتمكنوا من الإبداع والابتكار فيه، في ظل تدعيمها للأخلاقيات المهنية لديهم.

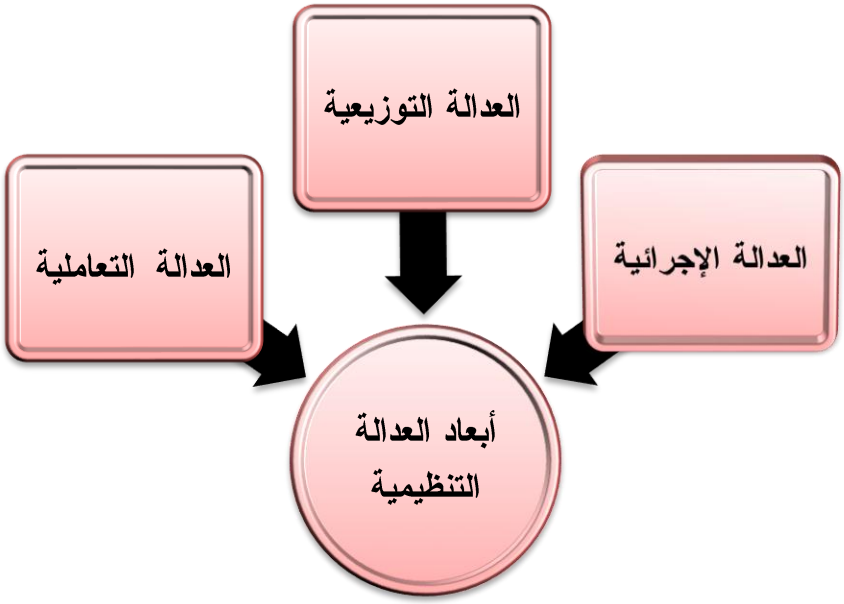
3-أبعاد العدالة التنظيمية:

العدالة التنظيمية من المبادئ الحتمية للغاية في كل مؤسسة[1] إذ تبرز من خلال مبادئها التي صنفها "**كولكيت وجرينبيرج**" تصنيف ثلاثي لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية)[2] كما يوضح الشكل الموالي:

[1] Abubakar Adamu Idriss, and others : the empact of organizational justice on employee turnover intention, international journal of intellectual discourse(I G I D), vol04, issue04, 2021, Bauchi State university, Gadau, Nigeria, p2.

[2] Khadidja Bouraoui Ep Bensalah : conséquences de la responsabilité sociale de L'entreprise sur L'engagement organisationnel des salariés L'apport des théories de la justice organisationnelle, thése de doctorat sciences de gestion, directeur Florence Stinglhamber et Bertrand Valiorgue, université de pau et des pays de L'adour, universit de tunis, tunis, publiée.2019, p 69.

الشكل رقم (03) يمثل: أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

3-1 العدالة التوزيعية:

تعتبر العدالة التوزيعية من أبعاد العدالة التنظيمية الأساسية، والتي بدأ التفكير في العدالة التنظيمية من ورائها، بحيث يعتبر "**هومنس**" من المفكرين الأوائل الذين اهتموا بالبحث وبدراسة العدالة والإنصاف وكيفية تحقيقها وإدراكها من قبل الفاعلون بالمؤسسات، وبذلك يعد هو أول الباحثين الذين استخدموا مفهوم العدالة التوزيعية، إذ وصفها هذا الأخير ضمن مفهوم الحرمان النسبي وقد لوحظ أن العديد من الأفكار التي قدمها "**هومنس**" فيما يتعلق بالعدالة التوزيعية قد تم تطويرها فيما بعد من قبل " **ستاتي أدامز**[1]، وفي إطار تلك التطورات التي قام بها "**ستاتي أدامز**" ظهرت العدالة التوزيعية كأول وأهم أبعاد العدالة التنظيمية، كنتيجة للإسهامات والافتراضات التي قدمها "**أدامز**"، في خضم نظريته

[1] أحمد عبد الله عبيدات، رياض أحمد أبا زيد: أثر الإدارة بالتجوال على الشعور بالعدالة التنظيمية من منظور موظفي مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، والقانونية، المجلد08، العدد01، 2024، المؤسسة العربية ونشر الأبحاث، غزة، فلسطين، ص 24.

التي قدمها حول العدالة والمساواة، والتي تهتم بمدى إدراك العاملين لعدالة المخرجات والعوائد التي يحصلون عليها من مؤسسة انتمائهم من خلال عملهم ونشاطهم فيها[1].

وهذه الأخيرة تقوم على أساس مجموعة من القواعد وجانبين أساسين يتم اعتمادهم لضمان تحقيق العدالة التوزيعية بالمؤسسات وهي كالأتي:

أ-قواعد العدالة التوزيعية:

يشير"**مورتون ودويتش**" **إلى** أن العدالة التوزيعية تقوم على أساس ثلاث قواعد **(معايير)** أساسية[2] كما يمثل الشكل الأتي:

الشكل رقم (04): يمثل قواعد العدالة التوزيعية



المصدر: من إعداد الطالبة

[1] فادي صبحي عبد الرحمن صبابة، حيدر محمد صديق قدور: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في جامعات المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد02، العدد02، 2023، الأكاديمية الإفريقية للدراسات الحديثة، طرابلس، ليبيا، ص 750.

[2] Aminata Diallo: la contribution de la justice organisationnelle à la performance globale des entreprises socialement responsables : une étude du secteur bancaire ou mali, thése pour obtenir le grand de docteur, directeur de thése Mme Odile Uzan , universite paul vatery, Montpellier, Français, publié 2021, p 65.

أ-قاعدة المساواة:

تقوم على أساس منح المكافآت حسب المساهمة، فالعامل الذي يعمل عدد ساعات أكثر يستحق تعويض أكبر من العامل الذي يعمل عدد قليل من الساعات، على افتراض أن باقي العوامل متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهناك تجاوز على قاعدة المساواة مما يوحي بالمساواة بين العامل الذي يبادر ويساهم في العمل مع العامل الذي يكتفي بالحد الأدنى من العمل، وتساوى المكافآت بين العاملين غير المتساويين في المساهمة[1].

ب-قاعدة النوعية:

تقوم على أساس العدالة بين كل العمال بغض النظر عن خصائصهم الشخصية كالعرق، الدين والجنس، وغيرها في تكافؤ الفرص في الحصول على المكافآت والخدمات، ومثال ذلك عندما تعمل المؤسسة على منح الخدمات الصحية وتوفير النقل لعمالها يجب أن تشمل هذه الخدمات جميع العمال، وليس فقط من هم من دين أو جنس أو أصل معين[2]".

ج-قاعدة الحاجة:

تقوم على أساس تقديم العاملين ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، على افتراض تساوى العوامل الأخرى، مثال ذلك إذا أرادت المؤسسة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال، وهناك امرأة غير متزوجة على افتراض تساوى العوامل الأخرى، فإن المرأة المتزوجة تكون أولى على الثانية في الحصول على تلك زيادة، فإذا حدث العكس فإن المرأة المتزوجة تدرك تجاوز قاعدة الحاجة[3]".

يتبين مما سبق أن العدالة التوزيعية تقوم على أساس ثلاث أسس ترتكز عليها لتحقيق العدالة بين الفاعلون أثناء توزيع المخرجات عليهم، على اعتبار أن قاعدة المساواة التي تقوم على أساس الإنصاف في منح مختلف الامتيازات والمكافآت لمستحقيها وفقا لما قدمه من جهد، أما قاعدة النوعية فتعكس تحقيق تكافؤ الفرص بين الفاعلين في حصولهم سواء على مستحقاتهم أو الامتيازات الممنوحة

[1] توفيق معمري، عز الدين لرقم: العدالة التوزيعية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالإدارة المحلية بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد13، العدد01، 2023، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 22.

[2] حياة الذهبي: العدالة التوزيعية وعلاقتها بدوران العمل الإداري دراسة ميدانية ببنوك ولاية أدرار، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد77، 2021، مركز جيل البحث العلمي، الجزائر، ص 94.

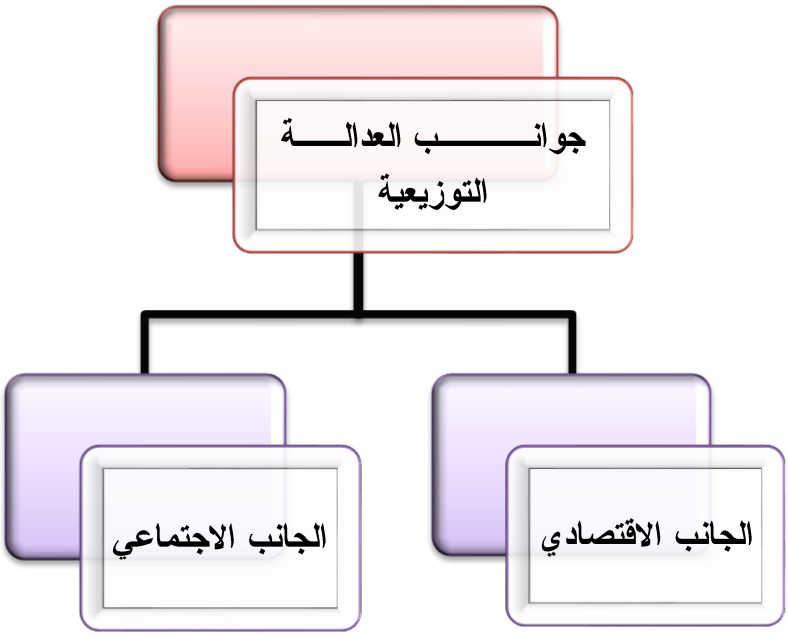
[3] أمين عبد الله صالح، وآخرون: العدالة التنظيمية وأثرها في الاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية في ميناء أم قصر العراق، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد03، العدد02، 2019، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، ص 702.

بالمؤسسة وفقا لاستحقاقاتهم وليس بالنظر لأصولهم، أما قاعدة الحاجة فتبرز العدالة من خلال منح مختلف الخدمات الاجتماعية والامتيازات وفقا لحاجات الفاعلين، فالأولوية تمنح للفاعلين ذو الحاجة الملحة قبل غيرهم من الفاعلين الميسورين، تبرز العدالة التوزيعية وتتحقق من خلال قواعدها الثلاث التي تشكل حلقة متكاملة إذا حدث خلل في إحداها فلا يمكن أن تكون هناك عدالة توزيعية.

ب-جوانب العدالة التوزيعية:

لتعرف على أثر العدالة التوزيعية على العلاقات بين العمال يجب الأخذ في الحسبان الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادي والاجتماعي من وجهة نظرهم، من حيث أنه إذا زادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة لهم، فإن إحساسهم بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الأكبر على سلوكهم، أما في الحالات التي تضفى فيها القيم الاجتماعية على قيمهم الاقتصادية فإن إحساسهم بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية من التأثير على سلوكهم، وبناء عليه تشتمل العدالة التوزيعية على جانبين أساسين[1] كما يمثل الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): يمثل جوانب العدالة التوزيعية



المصدر: من إعداد الطالبة

[1] سارة زويتي: أسلوب القيادة الإدارية والعدالة في العمل وعلاقتها بالاجتهاد لدى العامل دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، إشراف الهاشمي لوكيا، قسم علم النفس، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، غير منشورة، 2015/2016، ص ص (144، 145).

- **الجانب الاقتصادي: أو** الجانب المادي الذي يتمثل في حجم ومضمون ما يحصل عليه العاملون من مكافئات مادية، إذ يعد جانب هام للعمال، على اعتبار أن العامل يقيم المخرجات والمكافئات المادية الخاصة به مقارنة بزملائه، وعلى أساس نتائج المقارنة يحد إذا أن هناك عدالة أم لا[1].
- **الجانب الاجتماعي:** يمثل التقدير للعامل الذي يحصل على مكافآت من قبل متخذي القرارات، ووفقا لهذا الطرح فإن الفرد يقارن ما يحصل عليه من تقدير وما يقدم من إسهامات في العمل، بناء على ذلك يتحدد إدراك الفرد للعدالة أو عدم العدالة[2].

يظهر مما سبق أن جوانب العدالة التوزيعية تعكس الجانب المالي الذي يحدد قيمة الموارد المادية التي يحصل عليها الفاعلون من الأجر، الحوافز والمكافأة، الترقية، وهذا ما يظهر من خلال البعد التوزيعي للعدالة التنظيمية، أما الجانب الاجتماعي الذي يحدد طريقة تعامل المسؤول مع الفاعلون في تحديد الموارد المادية والمكافأة وتقدير وتشجيع الفاعل الذي تحصل على المكافآت، وهذا ما يظهر من خلال البعد التعاملي للعدالة التنظيمية، وما تظهره جوانب العدالة التوزيعية علاقتها التكاملية بالعدالة التعاملية.

3-2 العدالة الإجرائية:

ظهرت العدالة الإجرائية كمفهوم وأحد أبعاد العدالة التنظيمية نتيجة لدراسة التي قام بها كل من "**ثيبوت ووكر**" فقد توصل الباحثين إلى آن إدراك العاملين للعدالة لا يتأثر بعدالة كمية المخرجات التي يحصلون عليها مقارنة بما يتحصل عليه العاملين الآخرين فقط[3]، بل في سنة 1970 تعدى ذلك إلى تأثر العاملين بالكيفية والطريقة والأساليب التي اعتمدت في تحديد كمية المخرجات التي تحصلوا عليها[4]، كما أضافوا إلى أن منح العاملين فرصة إبداء أرائهم واقتراحاتهم عند صياغة وتطبيق مختلف

[1] سمير حديبي، خليفة قدوري: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزليه ENIEM تيزي وزو، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، المجلد07، العدد02، 2023، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، ص 180.

[2] ليليا دحدوح، زهير بوضرسة: مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى موظفي القطاع العمومي–دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية–، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد05، العدد01، 2022، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، ص 164.

[3] جعفر خانو الزيباري: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2020، ص 86.

[4] Hussein Abdul Hussein Seger Albaejawe : the impact of organizational justice on job satisfaction in organizations (Acase study on the employees of the faculty of law university of Bablon), Enterpreneurship journal for finance and Business, vol 03, issue 02, 2022, Al-Nahrain University, Baghdad, Iraq, p 178.

الإجراءات لتأثير ذلك على الإجراءات التي اعتمدت لتحديد توزيع المخرجات[1]، وهذا ما أكده "**فولجر**" بقوله العدالة الإجرائية تؤثر إيجابيا أو سلبيا على العدالة التوزيعية على اعتبار أن الإجراءات هي التي تحدد توزيع المخرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملون[2]، وهذه الأخيرة تتضمن مجموعة من القواعد وجانبين أساسين والتي تحدد على أساسها مدى عدالتها كما يلي:

أ-قواعد العدالة الإجرائية:

تم تحديد ستة قواعد(معايير) للعدالة الإجرائية بواسطة "**ليفينثال**" لتحديد مدى عدالة إجراءات العدالة[3] كالأتي:

الشكل رقم (06): يمثل قواعد العدالة الإجرائية



المصدر: من إعداد الطالبة:

❖ **قاعدة الاستئناف:** بمعني منح فرص لإجراءات تعديلات على القرارات، في حالة حدوث خطأ ما فيها، وتعديل تلك القرارات إذا ظهر ما يبرر ذلك.

[1] جعفر خانو الزيباري: المرجع السابق، ص 87.

[2] فاطمة الزهراء كاف، عائشة صفراني: دور العدالة التنظيمية في الحفاظ على الموارد البشرية دراسة حالة وكالة موبليس الأغواط، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد06، العدد01، 2023، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، ص 124.

[3] Houda Bachisse : Comprendre la place de la justice organisationnelle dans la gestion stratégique des entreprises, revue internationale du marketing et management,stratégique(RIMMS), vol03, no03, 2021,Centre de Documentation Méditerranéen, Franç e .

- **قاعدة الأخلاقية:** تشير إلى أن إجراءات اتخاذ القرارات يجب أن تتوافق مع القيم الأخلاقية السائدة والمعايير المقبولة للأفراد.
- **قاعدة التمثيل:** تعني أن تمثل عملية اتخاذ القرارات التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للعاملين الذين تعنيهم إجراءات قرار معين، بحيث يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات توقعات ووجهات نظر أصحاب العلاقة بالقرار[1].
- **قاعدة عدم الانحياز:** وتعني الابتعاد عن التحيز في مجريات عملية اتخاذ القرارات، وعدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على إجراءات عملية اتخاذ القرارات.
- **قاعدة الدقة:** بمعني بناء القرارات على أساس معلومات دقيقة وصحيحة من المصادر الموثوقه والتي يجب أن تعتمد على مقاييس وإجراءات عادلة.
- **قاعدة الانسجام:** وتعني أن تنسجم إجراءات توزيع المكافآت ومنح الجزاءات على جميع الأفراد وفي كل الأوقات بدون تميز بين الأفراد أو تحيز لفئة معينة[2].

في ضوء ما سبق نستخلص أن العدالة الإجرائية تقوم على ستة قواعد أساسية ترتكز عليها عند اتخاذ مختلف القرارات التي تخص الفاعلون والمؤسسة في نفس الوقت، فتطبيق هذه القواعد يضمن تحقيق العدالة والإنصاف ورضا كل من الرئيس والمرؤوس، فمن خلال قاعدة الاستئناف تتمكن المؤسسة من تعديل وتصحيح مختلف القرارات التي أصدرت إذا ما وقع فيها خطأ أو حدثت تغيرات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة وفقا لما تقتضيه المصلحة العامة، أما القاعدة الأخلاقية التي تقوم على أساس اتخاذ القرارات وفقا لما تتضمنه القيم المهنية من معايير ومبادئ العدالة والمساواة، تليها قاعدة التمثيل وهذه الأخيرة تجسد ضرورة إشراك الفاعلين في عملية اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة ككل من حيث الأهداف المراد تحقيقها، القوانين التي تنظم النظام الداخلي للمؤسسة، ومختلف الأمور التي تخصهم ليتمكنوا من تطبيقها بطواعية ومنصفة لكلا الطرفين المؤسسة والفاعلون في نفس الوقت، في حين تركز قاعدة عدم الانحياز على ضرورة تحقيق المصلحة العامة بعدم التحيز لفئة أو جهة معينة خدمتا للمصالح الشخصية التي تؤثر سلبا على الصالح العام سواء

[1] خالدة شتراوس، عبد الوهاب مغار: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالضغوط المهنية لدى عمال عقود ما قبل التشغيل دراسة ميدانية ببلديات دائرة عزابة ولاية سكيكدة(الجزائر)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد08، عدد02، 2022، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، ص 211.

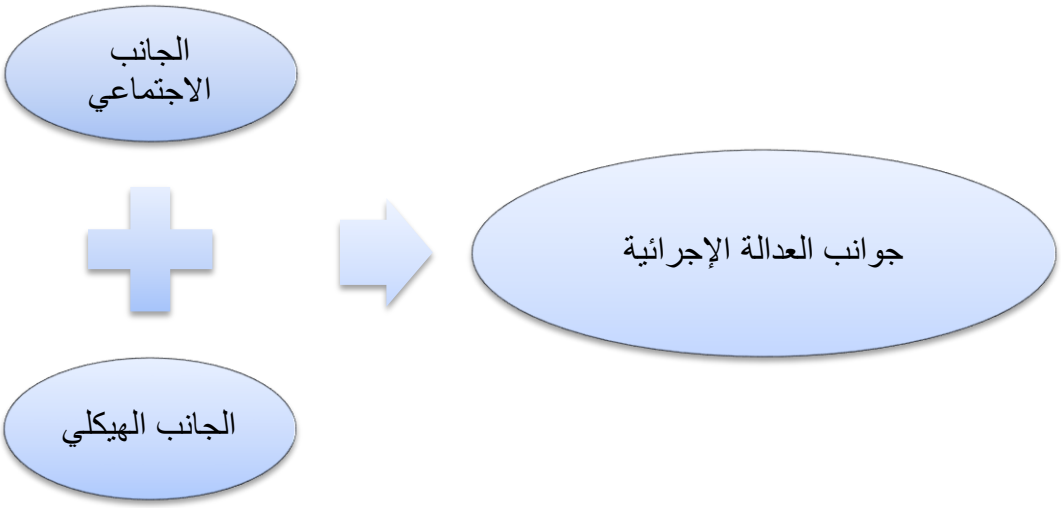
[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ط1، 2007، ص 203.

بالنسبة للفاعلين أو المؤسسة، كما برزت قاعدة الدقة التي تجسد أولى مراحل عملية اتخاذ القرارات التي يجب أن تبنى وتتخذ على أساس ما جمع من معلومات دقيقة وموثوقة للتمكن من اتخاذ قرارات عادلة وفق مبدأ الشفافية وفقا لاقتراحات وتطلعات الفاعلين بالمؤسسة سواء المسؤولون أو المرؤوسون، تحقيقا للعدالة والإنصاف، وهذا ما يوجه لقاعدة الانسجام التي تمثل أخر قاعدة من القواعد الستة سالفة ذكر، والتي تتضمن تطبيق القرارات بعدالة وإنصاف على الجميع دون استثناء وعدم التحيز لفئة مهنية أو فاعلين معينين من حيث توزيع المكافآت والثواب أو منح الإنذارات وتسليط العقوبات التي يجب أن ينال كل واحد وما يستحقه في وقته المحدد دون تحيز سواء كان ثواب أم عقاب لكي تتحقق العدالة ويدرك الفاعلون العدالة، النزاهة، والإنصاف.

ب-جوانب العدالة الإجرائية:

تتضمن العدالة الإجرائية شرطين أو جانبين أساسين، وفقا لما أقره كل من "**جيرنبرج وبارون**" فإذا ما توفر هذين الجانبيين تتحقق العدالة الإجرائية وتكون قراراتها موضوعية وعادلة[1] وهذين الجانبين هما كما يمثل الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): يوضح جوانب العدالة الإجرائية



المصدر: من إعداد الطالبة

[1] Nadjet Hassane, and others : Organizational justice and its relationship to organizational commitment Case study of the workers of the Maintenance Diretorate of the National Company for the Transport and Marketing of Hydrocarbons at Laghouat state- Algeria, Development and human Resources Management Review- Researches and Studies, Vol 10, issue 01, 2023, Ali Lounisi University, Blida, Algeria, p p (693 , 694) .

- **الجانب الاجتماعي:** يشير هذا الجانب إلى كيفية معاملة المشرفين مرؤوسيهم، ويرتبط بالطريقة التي تنفذ بها الإجراءات المرتبطة بالمخرجات والعوائد، كما يعبر عن احترام وتقدير المسؤول عن اتخاذ القرارات للعاملين، من خلال إطلاعهم على طريقة وأساليب اتخاذ القرارات، وهو ما برزه على أساسه فيما بعد العدالة التعاملية[1].

- **الجانب الهيكلي:** يشير هذا الجانب إلى عدالة الإجراءات الرسمية المتبعة بالبيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة في إجراءات اتخاذ القرارات التي تحديد الأجور والحوافز، النقل والترقية، وإجراءات تقييم الأداء[2].

استنادا على ما سبق يتضح أن العدالة الإجرائية تتضمن جانبين أساسيين إذ يرتبط الجانب الاجتماعي بالبعد التعاملي ويرتبط الجانب الهيكلي ببعد التوزيعي، وهما جانبان يكملان بعضهما البعض من حيث أن الجانب الاجتماعي يرتبط بالبعد التعاملي من حيث إشراك الفاعلين في عملية اتخاذ القرارات وتمكينهم من التعرف على مختلف الأمور التي تخص العمل في إطار المعاملة العادلة التي يسودها الاحترام والتقدير، والجانب الهيكلي مرتبط بالبعد الإجرائي من حيث تحديد مخرجات الفاعلين من حيث المخرجات المادية وكذا المعنوية، بالإضافة إلى إجراءات تقييم الأداء.

3-3 العدالة التعاملية:

ظهرت العدالة التعاملية أو التفاعلية نتيجة للافتراضات التي صاغها كل من " **مواج وبيز**" سنة 1986 من خلال إشارتهم إلى أهمية ودور علاقات التعامل بين صناع القرار أو القادة وبين العمال الذين يتلقون تلك القرارات، للإجابة على إشكال ما إذا كانت العلاقات الذاتية للعدالة جزء من العدالة الإجرائية أو أنه بعد أخر من أبعاد العدالة التنظيمية بالمؤسسات[3].

[1] أسيا يعقوب الهادي عبد الخير: أثر العدالة الإجرائية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بجامعة الزعيم الأزهري، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد42، 2023، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بيروت، لبنان، ص 150.

[2] فاطمة محمد مقبول قيقب، عبد العزيز عبد الهادي العامري: القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد07، العدد11، 2023، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث والمركز القومي للبحوث، غزة، فلسطين، ص 7.

[3] محمد قريول، علي بونوة: مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في واقع المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة زيان عاشور الجلفة)، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد08، العدد03، 2023، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 1028.

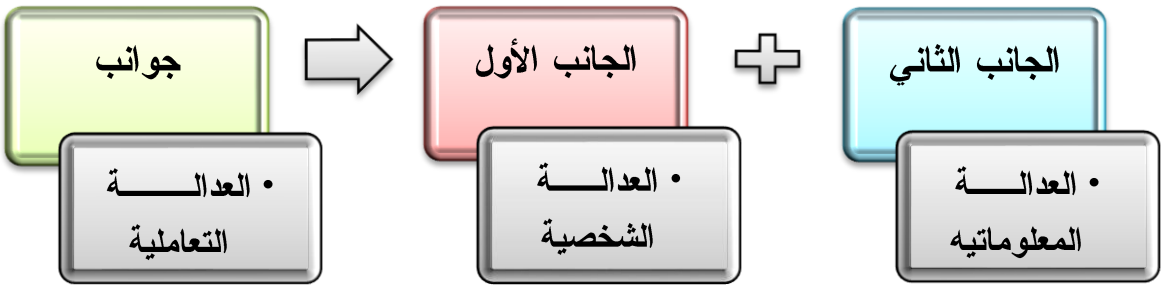
استنادا لما حدده " **بيز ومواج**" توجد أربعة عوامل تحدد مدى إدراك وإحساس العاملين بالمؤسسات للعدالة التعاملية وهي:

1. درجة اعتماد مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
2. درجة إخلاص المسؤول المباشر وصراحته، وعدم استخدامه لطرق ملتوية والخداع في تعامله مع العاملين تحت سلطته.
3. درجة احترام المسؤول المباشر للعاملين وتقديره لأفكارهم والاهتمام بحاجاتهم.
4. درجة اعتماد المسؤول المباشر لمعايير اللياقة في تعامله مع العاملين تحت سلطته، بمعني استخدامه لألفاظ لبقة ويمتنع عن استخدام ألفاظ مؤذية[1].

أ-جوانب العدالة التعاملية:

وفقا لنتائج الدراسات التي قاما بها كل من "**جرينبيرج**" و"**كولكيت**" قاما على ضوئها بتقسيم العدالة التعاملية إلى جانبين أو قسمين[2] كما يمثل الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): يمثل جوانب العدالة التعاملية



المصدر: من إعداد الطالبة

[1] مهدي صالح مهدي السامرائي: الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2022، ص ص (36، 37).

[2] Ahmed Ullah Shah: Organizational Justice A new THeoretical Perspectiv : A Study from Private Higher Educational Institutions of Pakistan, thesis of Doctor of Philosophy,faq Khan, Supervision Muhammad Ish Department of Management Sciences, Ffaculty of Management & Social Sciences, Capital University of Science and Technology, publiched, 2018, p 42.

أ-العدالة الشخصية: تشير إلى المعاملة العادلة القائمة على الاحترام والأدب من جانب المسؤولين للمرؤوسين، بمعني حفظ المسؤولين في تعاملهم مع مرؤوسيهم كرامتهم[1].

ب- العدالة المعلوماتيه: يركز هذا الجانب على إقدام المسؤولين بالمؤسسة بتزويد الموارد البشرية بمختلف المعلومات والقرارات الكافية والدقيقة والمهمة التي من شأنها أن تساعدهم في فهم وتفسير وتبرير مختلف القرارات الإدارية الصادرة المتعلقة بالمكافآت أو المخرجات أو الموارد المادية التي توزع عليهم[2].

استنادا إلى ما سبق يتبين أن العدالة التعاملية ترتكز على جانبين أساسين يتمثل الجانب الأول في العدالة الشخصية والذي بدوره يشمل على الاحترام الذي يدركه الفاعلون من قبل مسؤوليهم في العمل وبصفة خاصة المسؤول المباشر في العمل نظرا لأنه المسؤول عن تقييم أدائهم وتقدير المكافآت وترشيح للترقية، وهذا الاحترام يبرز حرص هذا الأخير على حفظ كرامة الفاعلون من هم تحت مسؤوليته، أما الجانب الثاني فيتمثل في العدالة المعلوماتية والذي يشير إلى الواجبات التي تقع على عاتق المسؤولين بالمؤسسة والمتمثلة في تزويد الفاعلين بها بكل المعلومات والخبرات الصغيرة والكبيرة المتعلقة بمختلف القرارات والممارسات الإدارية التي تطبق عليهم.

4-علاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية:

إن الحديث عن العدالة التنظيمية بالمؤسسات لا يمكن الحديث عنه بمعزل عن أبعادها الثلاث من حيث أن المؤسسة التي يمكن القول عنها أنها مؤسسة ذات عدالة يجب أن تحقق الأبعاد الثلاث بتوازن دون تفريط ولو بدرجة قليلة في أحد الأبعاد، لأن أي خلل يحث على مستوى أي بعد من الأبعاد فإنه يؤدي حتما إلى حدوث خلل في إدراك الفاعلون للعدالة بهذه المؤسسة نظرا للعلاقة القوية التي تجمعهم كما سوف يتم توضيحها فيما يأتي:

[1] Hanane Mahida, Aicha Dif : la pratique de la justice organisationnelle au centre d′interrogation comme motivation intrinséque : résultata d′une étude empirique, révue Djadid El-iktissad, volume16, N01, 2021,Association nationale des éconmistes algériens, Algérie, p 612.

[2] ألاء عبد الموجود العاني: عبير سالم الحيالي: العدالة التنظيمية-مدخل لتقليل الصمت الوظيفي بحث تحليلي لأراء عينة من الموارد البشرية العاملة في ديوان المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد04، العدد02، 2023، جامعة الفلوجة، الأنبار، العراق، ص 74.

4-1 العلاقة بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية:

تربط علاقة قوية بين هذين البعدين، حيث نجد أن البعد الإجرائي ما هو إلا امتداد تنظيمي وقانوني لقواعد التوزيع العادل الذي يقوم على أساس عدم التميز بين الفاعلين حسب نوعيهم وعرقهم وجنسهم ويمثل نتيجة لإجراءات غير منحازة لفئة معينة، مطبقة على الجميع دون تمييز ومنسجمة مع ما تنص عليه اللوائح التنظيمية.

كما أن الاعتماد على المساواة بين الفاعلين في معايير توزيع الموارد عليهم، يكون نتيجة حتمية لوجود إجراءات دقيقة اعتمد على معلومات كافية عند تقييم أداء الفاعلين، وتشملهم جميعا بحيث يمكن لهم توقع مدخلاتهم بسهولة عن طريق مقارنتها بما قدموه من أعمال وما بذلوه من جهد.

أما احترام قاعدة الحاجة كإحدى قواعد العدالة التوزيعية تنبع من تطبيق إجراءات تحترم أخلاقيات المجتمع التي تقوم على أساس التضامن والتعاون ومساعدة المحتاج، حيث يتم منح ذوى الحاجة أكثر من غيرهم، وذلك على شكل خدمات اجتماعية، أو مرافقة طبية أو قروض.

وفي هذا الصدد توصلت دراسة كل من **ثيبوت ووالكر" إلى** أن بعد العدالة التوزيعية والإجرائية على علاقة ترابط قوية، من حيث اقتناع الفاعل بعدالة الإجراءات التي تم اعتمادها خلال عملية التوزيع يجعله راضيا عنه حتى وإن كان التوزيع غير منسجم مع ما كان يتوقعه[1].

4-2- العلاقة بين العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية:

تعد العدالة التعاملية امتداد لعدالة الإجراءات، بحيث أنها تمثل انفصالا لعدد من القواعد الإجرائية التي تعتمد على سلوك المسؤول وطريقة تطبيقه للنصوص القانونية والتنظيمية، حيث أن قواعد الصدق والاحترام والسلوك اللبق تشكل امتدادا للإجراءات الأخلاقية، فلا يكفي أن تكون الإجراءات مبنية على أخلاق المجتمع، بينما يطبقها المسؤول بطريقة منافية لأخلاق المجتمع بحيث لا يراعي كرامة الفاعلين، أو يخفي عليهم معلومات قد تفيدهم أو يعطيهم معلومات مغلوطة تؤثر على طريقة إجراءات اتخاذ قرارات تهمهم.

[1] سليمان تيش تيش محمد لمين، أميرة خياط: العدالة التنظيمية المحددات والنتائج، المجلة الخلدونية، المجلد12، العدد01، 2020، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، ص 47.

بالإضافة إلى قواعد الاستئناف وعدم الانحياز والانسجام لا يمكن أن تنجح إلا إذا كان المسؤول متميزا بتبرير القرارات التي يتخذها والإجراءات التي يطبقوها الفاعلين، بحيث أن الفاعلون لا يطالبون بتغيير أو تعديل قرار تم تبريره لهم، لأنهم يكونون على دراية تامة بمختلف أسباب وظروف اتخاذه.

فما تم عرضه وذكره بالنسبة لقاعدة التبرير يصلح على قاعدة الشرح، فالمسؤول الذي يشرح قراراته لمرؤوسيه يسهم في تقوية مبدأ الدقة الذي يعد من أهم شروط العدالة الإجرائية، فالإجراء لا يعتبر دقيقا إذا كان غامضا كما أنه في هذه الحالة سيوصف من طرف الفاعلين بأنه قرارا منحاز لفئة معينه من الفاعلين، ويتعارض مع قرارات أخري تم اتخاذها في مواقف مشابهة[1].

4-3- العلاقة بين العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية:

تتميز العلاقة بين البعد التوزيعي والتعاملي بالقوية نسبيا، من حيث أن أغلب القواعد التي تحكم العدالة التوزيعية يتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة والتي تخرج عن نطاق المسؤول المباشر للعمال، وفي نفس الوقت تتميز قواعد العدالة التعاملية بعلاقتها القوية بسلوك المسؤول المباشر وأخلاقه، إلا أن اقتناع العمال بعدالة حصول زميل لهم على قرض مرتين متتاليتين مثلا، في حين لم يحصل باقي العمال على قرض منذ مدة طويلة تتطلب مسؤول ذو قدر من الأخلاق ويتمتع بمقدرة على شرح وتبرير قراره وإقناع العمال بحاجة زميلهم الملحة للقرض وهو ما يعكس قاعدة الحاجة، فمقدرة المشرف على تبرير والشرح بصدق وبطريقة لبقة في ظل احترامه لمختلف الآراء المخالفة والتعامل معها بكل احترام واحترافية ينعكس إيجابيا على رضا العمال للقرار وتقبلهم له، وهذا ما يدعم العلاقة القوية النسبية التي تجمع العدالة التوزيعية بالعدالة التعاملية[2].

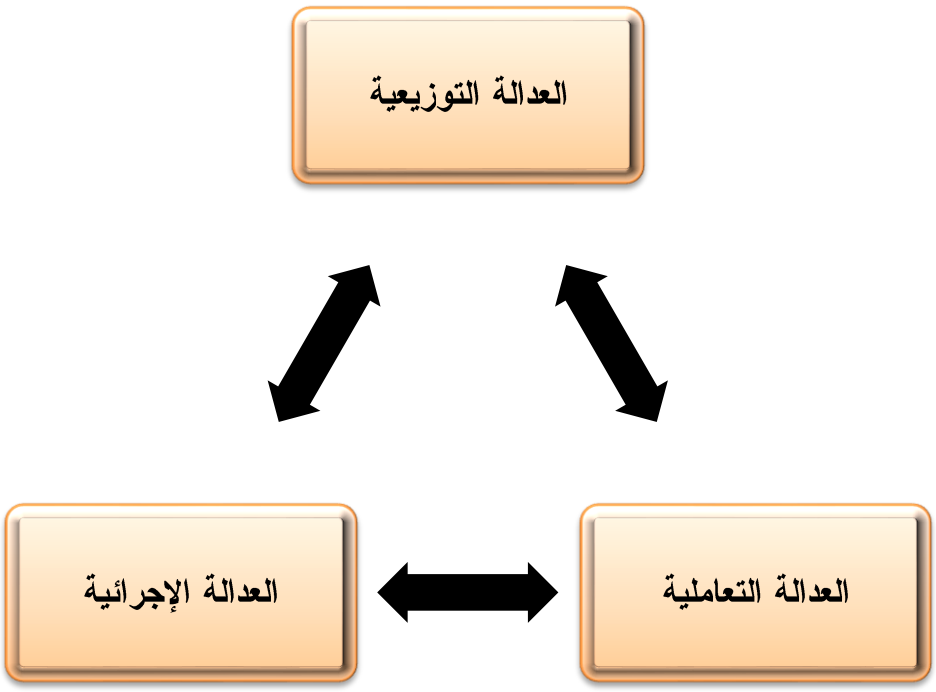
في ضوء ما تم عرضه وسرده أعلاه حول علاقة أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة ببعضهم البعض نستشف أنه تجمعهم علاقة تكامل وترابط وثيق، من حيث أنه لا يمكن فصل أحد الأبعاد عن

[1] سليمان تيش تيش محمد لمين: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، إشراف إسماعيل قيرة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة 20أوت، سكيكدة، الجزائر، غير منشورة، 2017/، 2018ص ص (63، 64).

[2] سليمان تيش تيش محمد الأمين، أميرة خياط: العدالة التنظيمية المحددات والنتائج، المرجع السابق، ص 48.

الأخر من حيث أنهم أبعاد يتضمنون مجموعة من المؤشرات المتداخلة مع بعضها البعض، على اعتبار أن تحقيق العدالة التوزيعية لن يكون بمعزل عن تحقيق عدالة الإجراءات التي على أساس قواعدها تحدد المخرجات التي توزع ولن تتحقق عدالة الإجراءات بمعزل عن تحقيق عدالة التعاملات التي تحدد الأسلوب والطريقة النزيهة العادلة والمنصفة التي على أساسها تم تطبيق تلك القواعد والإجراءات لتحديد المخرجات التي سوف يتم توزيعها على الفاعلين، لأن كل بعد يؤثر تأثير مباشر على البعدين الأخريين، وهذا ما تم تأكيده علميا أو حسابيا كذلك من خلال الدراسة التي قام بها "**كولكيت**" سنة 2001 والذي توصل من خلالها إلى نتيجة نهائية مفادها أن العدالة التنظيمية تتميز بأبعادها الثلاث المدعمة لبعضها البعض (التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية)، فقد توصل إلى ذلك من خلال التحليل العلمي التوكيدي ومعاملات الارتباط، فقط خلص إلى أن الارتباطات بين الأنواع الثلاث للعدالة من حيث التصورات المفاهيمية عالية وهذا ما يوجه إلى أنها مؤشرات متعددة لبنية أساسية واحدة[1].

الشكل رقم (09): يمثل العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية



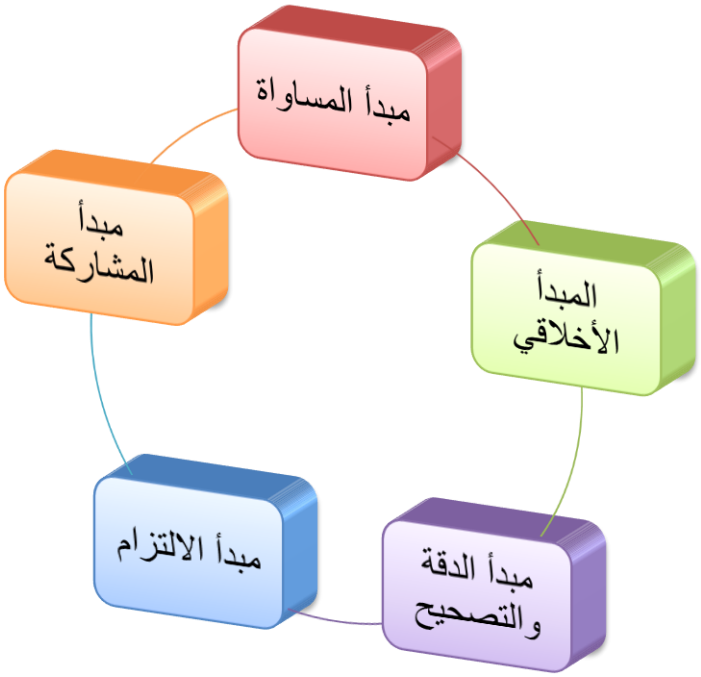
المصدر: من إعداد الطالبة

[1] Ahmad Nasser Abuzaid : the effect of organizational justice on job satisfaction : Applied study on jordanian five stars hotels, Al –Manarah for research and studies journal in Humanities and Social Sciences, Vol 25, No 01 , 2019, Al al-Bayt university, Al Mafraq, Jordan, p421.

4- مبادئ العدالة التنظيمية:

تشتمل العدالة التنظيمية على مجموعة من المبادئ التي من شأنها أن تحقق العدالة والإنصاف بالبيئة الداخلية للمؤسسات كالأتي:

الشكل رقم(10): يمثل مبادئ العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

- **مبدأ المساواة:** يشير هذا المبدأ إلى المساواة في تكافؤ الفرص بين الأفراد العاملين بالمؤسسة من حيث الأجور، الحوافز، ساعات العمل، والواجبات الوظيفية.
- **المبدأ الأخلاقي:** يظهر هذا المبدأ الأخلاقي من خلال الاستقامة، الإخلاص، الصدق، الأمانة، النزاهة، والشرف.
- **مبدأ الدقة والتصحيح:** يرتبط هذا المبدأ بالإجراءات والقرارات المتخذة التي يجب أن تكون مبنية وفق أسس ومعلومات دقيقة وواضحة وقابلة لتصحيح إذا وجد خطأ بها[1].

[1] وفيقة علي: أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، المجلد38، العدد01، 2022، جامعة دمشق، دمشق، سوريا، ص 325.

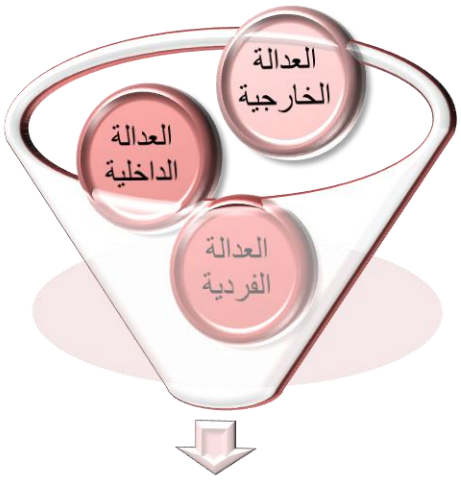
- **مبدأ الالتزام:** يقوم هذا المبدأ على أساس على الالتزام بالمعاملة العادلة والمنصفة ومنح المكافآت للعاملين بالمؤسسة، وفقا للقوانين والمعايير المعمول بها بالمؤسسة.
- **مبدأ المشاركة:** يتحقق مبدأ المشاركة عندما يتم إشراك جميع الأطراف العاملة بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرارات والأخذ برأيها في تطبيق مختلف إجراءات العمل[1].

تتشكل العدالة التنظيمية من خمسة مبادئ تشكل حلقة متكاملة يكملون بعضهم البعض، وبالتركيز على ما تحتويه العدالة التنظيمية من مبادئ نجد أنها مرتبطة ارتباطا وثيقا بأبعادها الثلاثة، وما هي إلا تجسيد لهم في شكل مبادئ بحيث أن مبدأ المساواة يجسد بعد العدالة التوزيعية، مبدأ الدقة والتصحيح، ومبدأ المشاركة يجسدان بعد العدالة الإجرائية، أما المبدأ الأخلاقي والالتزام يجسدان بعد العدالة التعاملية.

5-أشكال العدالة التنظيمية:

تتضمن العدالة التنظيمية ثلاث أشكال أساسية داخل المؤسسات، وتتمثل هذه الأشكال في:

الشكل رقم (11) يمثل أشكال العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

[1] مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد: العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، مصر، ط1، 2015، ص ص (21، 22).

5-1 العدالة الفردية: تظهر العدالة الفردية عبر المقارنات التي يقوم بها العاملون في نفس المؤسسة وذات الوظيفة، بحيث يتم الحديث عن شكل العدالة الفردية في ضوء الشروط والمتغيرات الوظيفية التي تظهر من خلال الإسهامات التي يقدمها كل عامل في نفس المؤسسة والتي لا يمكن لطاقم الإداري تجاهلها[1].

يعني ذلك أن العدالة الفردية تتحقق عندما تمنح المؤسسة مخرجات للفاعلون بها وفقا لجهودهم المبذولة ومختلف المدخلات(الأقدمية، الخبرة، المؤهلات،...) التي يقدموها للمؤسسة في ظل الفروق الفردية التي تميز الفاعلين عن بعضهم البعض.

5-2 العدالة الداخلية: تشير العدالة الداخلية إلى العدالة في نفس الوظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى بالمؤسسة الواحدة، بحيث يجب أن تكون هناك عدالة في منح الأجور والمكافآت وفقا للمؤهلات والخبرات الضرورية للعمل في هذه الوظيفة، ففي إطار النظام العادل الذي يحدد قيمة الأجور والرواتب لكل وظيفة يجب أن تحدد وفق ما يناسب الوظيفة من جهود ومؤهلات علمية مقارنة بما تتطلبه الوظائف الأخرى بذات المؤسسة والتي تتطلب نفس المؤهلات والجهود، ومثال ذلك يتوقع أن يكون راتب المحاسب يعادل ما تتطلبه وظيفته من جهود ومؤهلات بالتوازي مع ما تتطلبه الوظائف الأخرى من جهود ومؤهلات وهذا ما يعرف بتحقيق العدالة الداخلية[2].

تعني العدالة الداخلية أن يتم منح أجور للفاعلين داخل المؤسسة وفقا لقيمة الوظيفة أو المنصب، بحيث يحصل الفاعلين في الوظائف أو المناصب المماثلة على أجور مماثلة.

5-3 العدالة الخارجية: تشير العدالة الخارجية إلى العدالة في منح الأجور والرواتب بالمؤسسة أ مقارنة مع ما يتم منحة في مؤسسات أخري لذات الوظيفة، ومثال ذلك المحاسب يحصل على اجر 500 ينار بمؤسسة أخري شهريا، ولضمان عدالة الأجور يجب أن يكون راتب المحاسب بالمؤسسة أ

[1] سمية تواتي: العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات صوميفوص، أطروحة دكتوراه ل م د في علم اجتماع التنظيم والموارد البشرية، إشراف فضيل ريتيمي، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة علي لونيسي، البليدة، الجزائر، منشورة، 2019/2018، ص 136.

[2] طاهر محمود الكلالده: إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 134.

يعادل الأجر الذي يمنح بالمؤسسات الأخرى ولا يقل عنه وهذا ما يحقق العدالة الخارجية في الرواتب والأجور[1].

يتبين أن العدالة الخارجية تظهر من خلال منح المؤسسة أجور للفاعلين بها مماثلة تقريبا بما تمنحه المؤسسات الأخرى من نفس النشاط في البيئة الخارجية للمؤسسة، أو ما يتوافق مع الاقتصاد والمستوى المعيشي ومستوى أسعار الأسواق، أي أنها يجب أن تكون متغيرة وغير ثابتة بحيث تتغير حسب التغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية التي تشهدها البيئة الخارجية وتؤثر عليها.

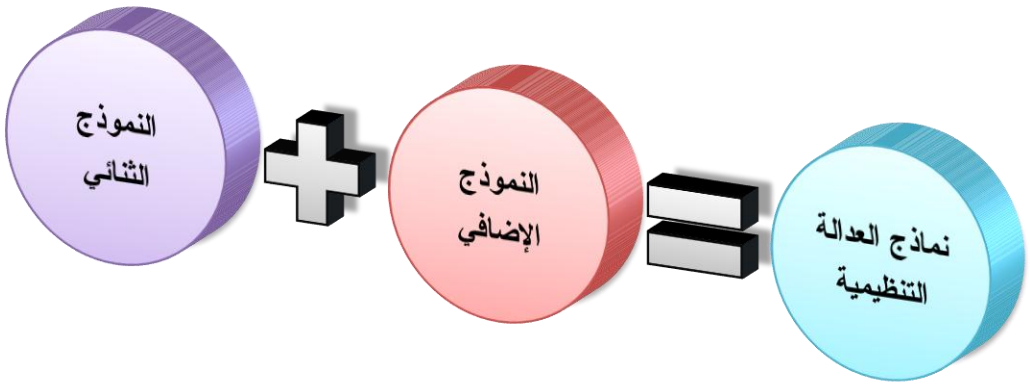
يتبين من ما عرض حول أشكال العدالة التنظيمية الثلاثة أن هذه الأشكال الثلاث ترتبط بأولى أبعادها المتمثل في بعد العدالة التوزيعية وتجسده من خلال عدالة الأجور فقط، وهذا ما يمكن أن يعاب على هذا التقسيم لأشكال العدالة التنظيمية على اعتبار أن هناك عدة عوامل تتداخل فيما بينها لتحقيق العدالة التوزيعية هذا من جهة ومن جهة أخرى يجب تطوير هذه الأشكال لتشمل كل أبعاد العدالة التنظيمية لأنها أبعاد متكاملة ولا يمكن أن تتحقق العدالة التنظيمية بالمؤسسات من خلال البعد التوزيعي فقط.

وبمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج مجال الدراسة استطاعت أن تحقق الأشكال الثلاثة للعدالة التنظيمية من خلال توفير مختلف العوامل التي يستطيع من خلالها الفاعلون بها إدراك العدالة من حيث تحديد الفروق الفردية بينهم في منح الأجور حسب متطلبات المنصب والجهد المبذول وما يعادل الأجور بالمؤسسات الأخرى، تقديم المكافأة الفردية والجماعية، تمكينهم من التكوين ومنحهم فرص الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات، المعاملة العادلة والمنصة سواء من حيث التوجيه والإرشاد، تجسيد قواعد الثواب والعقاب وفض النزاعات، وهذا التحقيق الذي ضمنته المؤسسة للفاعلين بها يكشف سياسة المعتمدة في المؤسسة في تحديد المخرجات بالإضافة إلى توضيح طريقة التعامل السائدة بالمؤسسة مجال الدراسة والذي ينعكس من خلال تأكيد وشبه إجماع الفاعلين بها على تحقيق مسؤولهم للعدالة بمختلف أشكالها.

6-نماذج العدالة التنظيمية: تتضمن العدالة التنظيمية نموذجين يشيران إلى أبعادها وتأثيرهم على الفاعلين بالمؤسسة مثل ما يوضح الشكل الموالي:

[1] خضيري كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط6، 2015، ص 178.

الشكل رقم (12): يمثل نماذج العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

6-1 نموذج ثنائي العوامل:

صمم هذا النموذج بناءا على دراسات كل من "**فولجر وكونوفسكي**" بحيث افترض هذا النموذج أن بعد العدالة الإجرائية يرتبط بقوة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية وشمولية مثل عدالة النظام القضائي، في حين أن بعد العدالة التوزيعية يرتبط بقوة أكبر بالمستوى الشخصي مثل رضا المحكوم عليهم في القضايا الخاصة بهم.

ونموذج ثنائي العوامل حصل على التأييد التطبيقي في العديد من الدراسات، بحيث توصلت هذه الدراسات، إلي أن بعد العدالة التوزيعية هي أكثر محدد أهمية للتقييمات على المستوى الشخصي مثل: الرضا الوظيفي، والرضا عن الأجر وذلك مقارنة بالعدالة الإجرائية، في حين أن بعد العدالة الإجرائية هو

أكثر محدد أهمية للتقييمات على المستوى التنظيمي مثل: الانتماء التنظيمي، الثقة في الإدارة، النزوع لترك العمل[1].

بناء على ما سبق يتضح أن هذا النموذج فصل أبعاد العدالة التنظيمية عن بعضهم البعض من حيث أنه رأي أن لكل بعد تأثير مستقل عن الأخر، فقد ربط تأثير العدالة التوزيعية بالتقييمات على المستوى الشخصي فقط، وربط تأثير العدالة الإجرائية بالتقييمات على المستوى التنظيمي فقط.

[1] الأزهاري حاقة: العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكوبية–الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسير، إشراف محمد الباي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، منشورة، 2023/2022، ص24.

6-2 نموذج الإضافي:

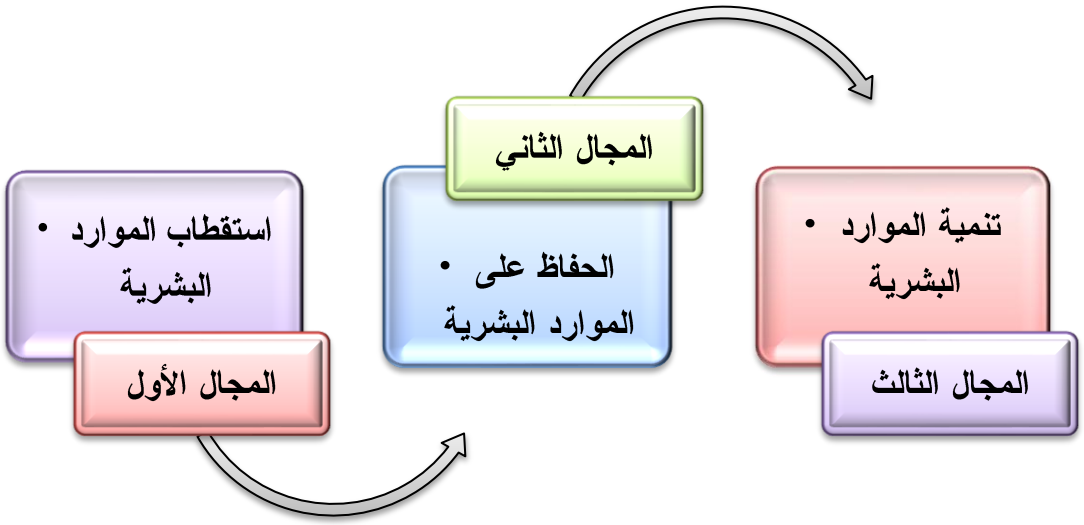
صمم هذا النموذج بناء على دراسات كل من "**ثيبوت وولكر**" افترض هذا النموذج إمكانية تأثير كل بعد من أبعاد الثلاث (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) للعدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والتنظيمي، بحيث أكدت العديد من الدراسات أن النموذج الإضافي هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المؤسسات[1].

وفقا لما سبق يتبين أن النموذج الإضافي هو أفضل نماذج العدالة التنظيمية من حيث أنه ركز على تأثير الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية على التقييمات على المستويين الشخصي والتنظيمي، من حيث أن كل بعد من أبعادها الثلاثة يؤثر على المستوى الشخصي والتنظيمي لدى للفاعلين في ذات الوقت، بمعنى أنه لكل بعد تأثيره المباشر على المجالين مما يثبت العلاقة الارتباطية لتأثير البعدين.

7-مجالات العدالة التنظيمية:

إذا أرادت المؤسسات تحقيق العدالة التنظيمية عليها أن تنطلق من مجالاتها الثلاثة كما يمثل الشكل الموالي:

الشكل رقم (13): يمثل مجالات العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

[1] جيلاني حامدي: قياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في الحد من الإغتراب الوظيفي دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في إدارة الموارد البشرية، إشراف طارق هزرشي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، منشورة، 2022/2021، ص54.

7-1 المجال الأول (استقطاب الموارد البشرية):

يشير هذا المجال إلى جذب الموارد البشرية الكفأة للمؤسسة والذي يتم من خلال الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بهدف تزويد المؤسسة بأفضل وأحسن يد عاملة متاحة على مستوى سوق العمل، والتي يمكنها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومثال ذلك: تحليل وتصميم الوظائف، استقطاب وتعيين الموارد البشرية، وتخطيط القوى العاملة.

ويعكس هذا المجال مدى أهمية تطبيق العدالة التنظيمية بالمؤسسة قبل التحاق المورد البشري بالمؤسسة، والتي تبدأ من عدالة عملية الاستقطاب التي تؤثر على ثقة الأفراد في المؤسسات، إذ يعتقد الكثير من الشباب طالبي العمل أن الوساطة الاجتماعية هي السبيل الوحيد للحصول على منصب عمل جيد[1].

7-2 المجال الثاني(الحفاظ على الموارد البشرية):

يشير هذا المجال إلى الحفاظ على الموارد البشرية، والذي يتم من خلال سعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق هدفها الأساسي بتوفير مختلف العوامل والظروف التي تحقق الرضا الوظيفي لمواردها البشرية مما يضمن استمرارهم وبقائهم بالمؤسسة.

تعكس مقدرة إدارة الموارد البشرية في تحقيق هدفها الأساسي بالحفاظ على مواردها البشرية يساهم في تحقيقها للميزة التنافسية نتيجة لتوفرها على موارد بشرية متميزة وكفأة، ومن أمثلة الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق ذلك في هذا المجال هي الأجور، الحوافز، ومزايا العمل والأمن الوظيفي.

7-3 المجال الثالث (تنمية الموارد البشرية):

يشير هذا المجال إلى تنمية الموارد البشرية، بحيث يهدف هذا المجال إلى زيادة كفاءة وفعالية العاملين وذلك من خلال التدريب والتكوين، وإدارة وتقييم الأداء، وتنمية المسار الوظيفي[2].

مما سبق عرضه يتبين أن للعدالة التنظيمية ثلاثة مجالات أساسية، تعمل معا في سبيل تحقيق العدالة للموارد البشرية التي تشتمل عليها المؤسسات قبل ولوجهم للعمل في المؤسسة إلى غاية

[1] عادل محمد زايد: المرجع السابق، ص 158.

[2] المرجع نفسه: ص ص(159، 160).

تنصيبهم وتطوير مختلف إمكانياتهم لاستمرارهم في العمل بها، وضمان تكريسهم لمختلف مؤهلاتهم ومهاراتهم التي طورتها لخدمتها.

8-مقومات العدالة التنظيمية:

إن أهم ما تمتلكه المؤسسات من رصيد فعال يمكنها من الاستمرار، الصمود والمنافسة، يتوقف على مدى قدرتها على تحقيقها لمجتمع عادل يضمن لأفرادها الحرية، الإنصاف، المساواة وتكافؤ الفرص، بالإضافة إلى ما تمتلكه من طاقات وموارد بشرية مجهزة ومدربة قادرة على العمل لإحداث طفرة نوعية وتحقيق النتائج المتوقعة منها، ولتتمكن المؤسسات من تحقيق ذلك يجب عليها أن توفر مجموعة من المقومات كما يوضح الشكل الموالي:

الشكل رقم (14): يمثل مقومات العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

8-1 المقوم الاقتصادي:

ويعنى هذا المقوم بضرورة توفير على الأقل الحد الأدنى لمتطلبات الحياة والمعيشة الكريمة للأفراد مع توفير سياسة عامة لثروات المادية واللامادية منها، وطريقة التصرف فيها.

2-8 المقوم القانوني:

وهو المقوم الذي يضمن للأفراد الحقوق الخاصة بهم، وفق نصوص قانونية واضحة للحد من استغلال المسؤولين لسلطة ونفوذ مناصبهم، وضمانا لسيادة الانسجام وإنجاز الأعمال، وهذا ما يؤكد على ضرورة التلازم وتحقيق التوازن بين الحقوق والواجبات.

3-8 المقوم الفكري والثقافي:

يشير هذا المقوم إلى أن العدالة والحرية قيمتان تنبعان من أصل واحد، يسهمان في تنمية وزيادة الشعور بالمسؤولية ومراعاة الحقوق المادية والمعنوية للأفراد، إذ تقع هذه المسؤولية على عاتق كافة الجهات والمؤسسات بالمجتمعات إلى أن تصبح ثقافة العدالة هي الثقافة السائدة في الوسط الاجتماعي، فالمقوم الفكري يعمق ويزيد من إدراك الأفراد لأبعاد وجوده في الوسط الذي ينشط به، الأمر الذي يسهل عليه تحقيق الأهداف المرجوة منه، مما يؤدي إلى تحقيق وتكوين مجتمع عادل يضمن لأفراده الحرية، المساواة والمعاملة العادلة، مع توفير لهم حصة تشاركيه من خبرات المجتمع وغيرها الدالة على مدينة المجتمع[1].

يتضح مما سبق عرضه حول مقومات العدالة التنظيمية أنها ترتبط ارتباطا مباشرا بأبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية) وقدرة المؤسسة على تحقيق هذه الأبعاد لضمان استمرار في قوتها التنافسية، من حيث أن المقوم الاقتصادي يرتبط ويجسد البعد التوزيعي والذي يهدف إلى توفير مختلف متطلبات الحياة لهم من أجور وحوافز وخدمات تضمن لهم الحياة الكريمة بالإضافة إلى ظروف العمل المناسبة، أما المقوم القانوني فيرتبط ويجسد البعد الإجرائي من خلال صياغة إجراءات وقوانين عادلة تكفل للفاعلون بالمؤسسات حقوقهم مقابل ما يقدمونه من واجبات، وتحد من تحيز المسؤولون وانتهاكهم لحقوق الفاعلين من هم تحت مسؤوليتهم، وأخيرا المقوم الفكري والثقافي والذي بدوره يربط ويجسد البعد التعاملي من حيث المعاملة العادلة لجميع الفاعلين

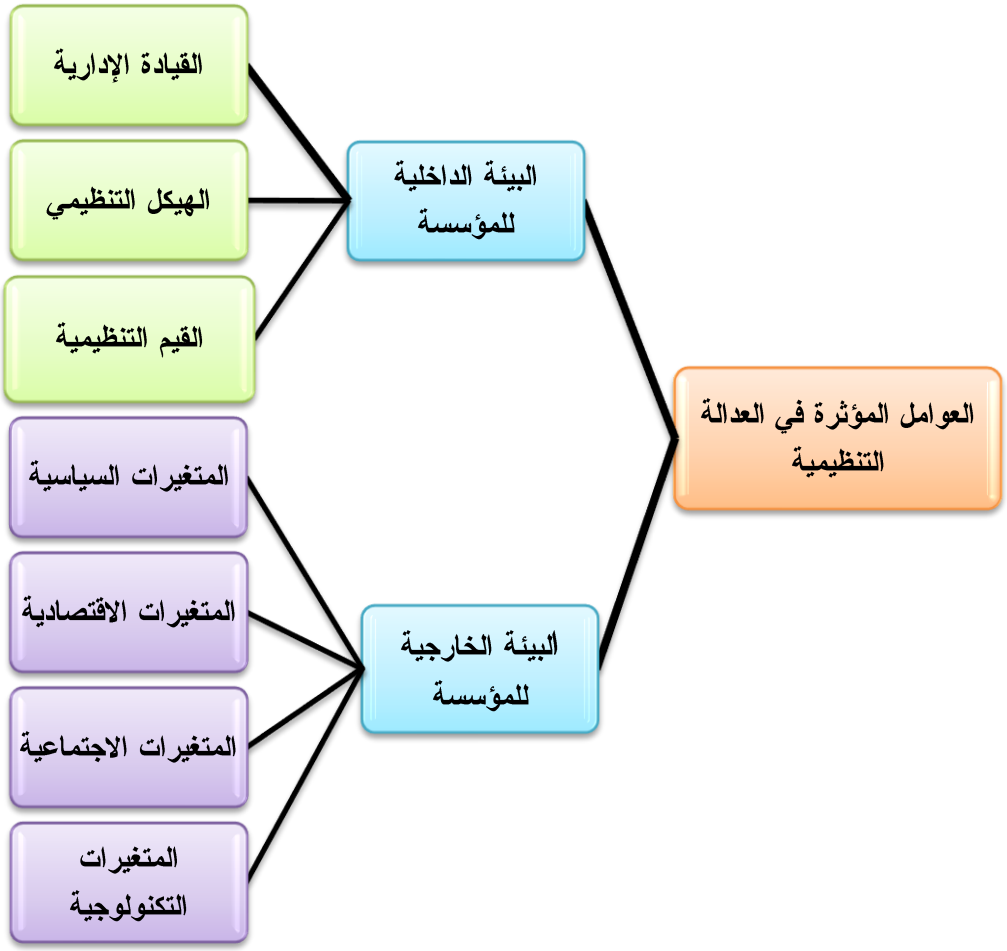
[1] بلقاسم شبيلي: دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاستشفائية دراسة ميدانية بمدينة أم البواقي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د، إشراف نورة قنيفة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، منشورة، 2020/2019، ص 48.

التي تحسسهم بأهمية وجودهم بالمؤسسة من جهة ومن جهة أخري تنمي روح المسؤولية فيهم ليوجهوا جهودهم لخدمتها وتحقيق أهدافها وتحقيق أهدافهم في أن واحد.

9-العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية من الأبعاد المشكلة للثقافة التنظيمية للمؤسسات مهما كان نوعها وطبيعة نشاطها، وهي متغير من المتغيرات التنظيمية التي لا تتميز بالثبات بل إنها متغيرة، لأنها تتأثر بالعديد من العوامل سواء السائدة بالبيئة الداخلية للمؤسسة أو العوامل بالبيئة الخارجية لها باعتبارها جزء منها وتتفاعل معها، وبالتالي تتأثر بكل ما يحدث بها، وهذه العوامل تؤثر على إدراك الفاعلين لها بمختلف فئاتهم المهنية، ويمكن حصرها في مجموعة من العوامل كما يمثل الشكل الموالي:

الشكل رقم (15): يمثل العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

9-1 البيئة الداخلية للمؤسسة:

تعرف البيئة الداخلية على أنها "مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها **controllable** ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانيات التنظيم وموارده المالية أو المادية، وذلك إضافة إلى موارده البشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة من الأنشطة والأعمال الإنتاجية والتسويقية والمالية[1]"، وهذه الأخيرة تضم مجموعة من العوامل التي تؤثر على العدالة التنظيمية وهي:

أ-القيادة الإدارية:

تتمثل القيادة الإدارية في النشاطات التي يمارسها القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا الطرح تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون، لتحقيق الأهداف[2].

ب-الهيكل التنظيمي:

يشير الهيكل التنظيمي إلى: "التركيب البنائي المنظم الذي يفصح عن صياغة محددة وواضحة للوظائف والإدارات، ويفسر مجالات وطبيعة الأعمال، وأنماط العلاقات وقنوات الاتصال بين كافة المستويات والمراكز الإدارية التي يحتويها، وخطوط السلطة والمسؤولية، ومصادر الأوامر واتخاذ القرارات، وقياس وتقدير معدلات الإنجاز ومستوى الأداء والوفاء بالأهداف المأمولة[3]."

والهيكل التنظيمي من العوامل الداخلية المهمة الأكثر تأثيرا على إدراك الفاعلين للعدالة التنظيمية من حيث فتح المؤسسة المجال للفاعلين بها للمشاركة باقتراحاتهم في مختلف القرارات الإدارية المرتبطة بمسارهم الوظيفي، وكذا النظام الداخلي للمؤسسة، وتمكينهم من كافة حقوقهم في التعرف على مختلف القوانين التي تكفل لهم حقوقهم في مختلف الموارد المادية التي يحصلون عليها

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة المصرية، المنصورة، مصر، دط، دس، ص 10.
[2] زياد حمد القطارنة: أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2017، ص27.
[3] محمود عبد الفتاح رضوان: مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2013، ص 27.

مع تقديم لهم مختلف التفسيرات والتبريرات التي على أساسها تم إصدار تلك الأوامر أو سن تلك القوانين، والتي حتميا تؤثر على تنظيم علاقاتهم مع مسؤوليهم وتعاملاتهم معهم[1].

ج-القيم التنظيمية:

تشير القيم التنظيمية إلى مختلف القواعد المعايير والمبادئ السائدة بالبيئة الداخلية للمؤسسة التي يعتمدها المسؤولين في تسييرهم، بحيث تعمل هذه القيم التنظيمية على توجيه السلوك التنظيمي للعاملين ومنها المساواة، احترام الأداء، احترام الآخرين، احترام الوقت[2]".

2-9 البيئة الخارجية:

تتأثر المؤسسات بالبيئة الخارجية التي تنشط بها وتؤثر فيها في نفس الوقت من حيث أن المؤسسة تعتمد اعتماد كلي على البيئة الخارجية في جلب مختلف الموارد التي تساعدها على العمل وتقديم مخرجات، إذ أن هذه الأخيرة "تشمل جميع المتغيرات التي تقع خارج إطار المؤسسة ذاتها، والتي لا تستطيع التأثير فيها تأثيرا كبيرا أو مباشرا مثل النظام السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي، والتربوي، وغيرها من المتغيرات الخارجية التي تمثل نواتج خارجية تؤثر في مسارات عمل المؤسسة ذاتها[3]".

أ-المتغيرات الاجتماعية:

وتتمثل هذه المتغيرات في الأعراف، العادات والتقاليد، والقيم الاجتماعية التي يجب مراعاتها والاتجاهات التربوية والتعليمية والمؤسسات الاجتماعية باختلاف أنواعها والمؤشرات الديموغرافية السكانية[4] وهذه المتغيرات تؤثر على سلوكيات وتصرفات الفاعلون وعلاقاتهم مع مسؤوليهم باعتبار أن العدالة داخل المؤسسات كنسق فرعي تتأثر بالعدالة السائدة بالنسق الأكبر .

[1] عادل محمد زايد: المرجع السابق، ص 56.

[2] بركة بلاغماس: الفكر الإداري الحديث وأساليب التعامل مع ضغوط العمل، ألفا للوثائق لنشر استيراد وتوزيع الكتب، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2019، ص 111.

[3] صليحة رحالي، زهية عباز: قاموس مصطلحات إدارة الموارد البشرية، منشورات الدار الخلدونية، القبة القديمة، الجزائر، دط، 2019، ص32.

[4] صالح مهدى محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص 119.

ب-المتغيرات الاقتصادية:

تلعب المتغيرات الاقتصادية دورا هاما وبارزا في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي أو المحيط الداخلي للمؤسسة ففي حالات الكساد أو الفترات التحويلية للمؤسسات كمرحلة الخصخصة التي رافقها احتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، مما ينعكس على المحيط الداخلي للمؤسسة ويسوده جو من القلق وغياب الاستقرار والتحفيز، كما أن اتجاه الاقتصاد الوطني للنمو والتطور وتكون الأحوال السوقية والمالية للمؤسسة طيبة يميل المديرون إلى المبادئة والمخاطرة، بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات بالمؤسسة محدودة، وهنا يتجه المديرون لاتخاذ قرارات متحفظة ويميلون إلى عدم التشجيع أو قبول أفكار إبتكارية والتردد في تصميم برامج عمل جديدة أو عدم قبول ما يتضمن المخاطرة بدرجة أو بأخرى[1].

ج-المتغيرات السياسية:

تشير المتغيرات السياسية إلى المناخ السياسي السائد في البلاد أو الدولة، والتي تتولى تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية من خلال مختلف القوانين التي تصدر، إذ تعمل القوى السياسية على خلق المناخ السياسي الملائم للعمل داخل المؤسسات من خلال إصدارها لمختلف التشريعات والقوانين واللوائح الحكومية المختلف كقانون العمل الذي من شأنه أن ينظم ويضبط علاقات العمل بين العمال والمؤسسات، وذلك لحماية مصالح العمال وإدراكهم وإحساسهم بالعدالة في مؤسساتهم[2].

د-المتغيرات التكنولوجية:

تمثل التكنولوجيا مجموعة من المفاهيم والخبرات والأدوات التي يستطيع المرء من خلالها تكييف البيئة والسيطرة عليها، كما أنها تعني تطبيق لحصيلة المعارف العلمية والمادية التي حصل عليها الفرد أو المؤسسة، إذ تمثل التكنولوجيا ظاهرة حضارية واجتماعية تسهم بشكل فعال في ترصين النهوض الدائم والمتطور في إطار حركة المؤسسات عبر نشاطاتها المختلفة، إذ تعد هذه الأخيرة من

[1] عبد المجيد أونيس: مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، اليازوري، دط، دس، ص 238.

[2] وفاء عروة: آليات الحراك السوسيو مهني للموارد البشرية من منظور العدالة التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د، إشراف شريفة معدن، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، الجزائر، منشورة، 2021/2020، ص 88.

العوامل التي تؤثر تأثير مباشر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتجية لأن توظيف نتائج التطور التكنولوجي في العمل التي تساعد على الابتكار والتجديد، تلعب دور مهم في السلوك التنظيمي بشكل عام، لأن مستوى الأدوات والوسائل المعتمدة في الإنتاج يؤثر على تمكين المؤسسة في تحقيق أهدافها وتقديم إنتاج ذو جودة ونوعية، من حيث قدرة العاملين على تقبل هذه التكنولوجيا والعمل وفقها التي تزيد من قدرتهم على الإنتاج من جهة ومن جهة أخرى تؤثر إيجابيا على معنوياتهم وتفاعلاتهم داخل المؤسسة من حيث تغيير طريقة العمل، الاتصال، اتخاذ القرارات، وطريقة التعامل والإشراف[1].

في ضوء ما تم عرضه في هذا العنصر حول مختلف العوامل التي تؤثر على العدالة التنظيمية يتبين أن تحقيق العدالة التنظيمية وإدراكها من قبل الفاعلين بأي مؤسسة مهما كان نشاطها يتوقف على العديد من العوامل والمتغيرات على اعتبار أن البيئة الداخلية للمؤسسة وما تتضمنه من وسائل ومعدات وموارد بشرية، بالإضافة إلى مختلف القوانين والأنظمة التي تسير تلك الموارد وتحديد مخرجات ومستحقات الفاعلين تؤثر على سلوكياتهم ودافعيتهم للعمل وبرغبتهم في الاستمرار في العمل بها، وتوطيد علاقاتهم مع رؤسائهم مما يوحد أهدافهم وأهداف المؤسسة، وهذا ما تم تأكيده من مختلف المعطيات التي تم جمعها من المؤسسة ميدان الدراسة.

كما تتأثر بالبيئة الخارجية من حيث مقارنة الفاعلين ما يحصلون عليه من مخرجات مع مختلف المتغيرات السائدة بها من متغيرات اجتماعية، اقتصادية، تكنولوجية، وسياسية فإذا كانت تعادلها كان ذلك في صالح المؤسسة أما إذا كان العكس فإن ذلك يحول دون تحقيق العدالة التنظيمية، وبتالي عدم إدراكها من قبل الفاعلون وبالتالي يؤثر على مخرجات المؤسسة للبيئة الخارجية لها التي هي أساس تلك الموارد التي تعتمدها في الإنتاج وتسير وفق مختلف القرارات والأنظمة التي تفرضها، وبالتالي يؤثر ذلك على استقرارها ومستقبلها.

10- نتائج العدالة التنظيمية:

يمكن النظر للعدالة التنظيمية على أنها سلاح ذو حدين إما أن تزيد من تفوق وازدهار المؤسسات أو تقلص من قدراتها في الإنتاج وتقديم مخرجات ذات جودة، وتتدني قدراتها التنافسية

[1] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، والطباعة، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص 194.

وسمعتها المهنية، وذلك يكون وفقا لمختلف السلوكيات والتوجهات التي تصدر من الفاعلين بناء على ما يدركونه من نتائج كمايلي:

10-1 نتائج تحقيق العدالة التنظيمية:

- تحسين أداء العاملين بالمؤسسات.
- زيادة إنتاجية ومخرجات المؤسسات.
- زيادة روح الولاء للمؤسسة من قبل العاملين بها.
- ترسيخ مبدأ تمكين العاملين من حقوقهم والمساواة بينهم، وزيادة من توجه المؤسسة لتطبيق القوانين العادلة.
- زيادة التركيز على مفهوم المعرفة، والاهتمام أكثر بالابتكار، الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة[1] .

10-2 نتائج غياب العدالة التنظيمية:

- نقص الثقة بالمسؤولين وانخفاض الولاء التنظيمي.
- نقص التعاون بين العمال وزيادة حدة التوتر المهني والضغوط المهنية
- ظهور سلوكيات سلبية كسرقة والتخريب في المؤسسة[2].
- ارتفاع معدلات الإجازات المرضية، وتراجع مستويات الأداء.
- انخفاض عدالة التوزيع يؤثر في انخفاض كمية الأداء الوظيفي وجودته.
- غياب عدالة الإجراءات والقرارات غير العادلة يؤثر في العديد من التتابعات التنظيمية السلبية مثل: نقص الرضا الوظيفي وانخفاض الانتماء التنظيمي[3].
- سوء اختيار العمال واتخاذ قرارات غير عادلة.

---

[1] سعد بن ناصر آل عزام: أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري لموظفي القطاع البلدي، مجلة بحوث الشرق الأوسط، العدد96، 2024، مركز بحوث الشرق الأوسط جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، ص 73.

[2] مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد السيد بشير محمد: المرجع السابق، ص 24.

[3] ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي: العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص –دراسة حالة على عينة من المؤسسات الجزائرية والأجنبية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، إشراف عبد المالك مهلل، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، منشورة، 2021/2020، ص 13.

- انخفاض الانتماء الوظيفي وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وزيادة دوران العمل.
- نشأة صراعات تنظيمية بين العمال والمسؤولين وزيادة توجهاتهم السلبية نحو العمل والمؤسسة[1].

وبإسقاط هذه النتائج على المؤسسة مجال الدراسة نجد أنها واقعية تعكس الواقع الفعلي الذي تعيشه مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج كنموذج عن المؤسسات الجزائرية فقد تم التوصل إلى أن الفاعلين الذين أدركوا العدالة التنظيمية كانت سلوكياتهم ايجابية اتجاه المؤسسة من حيث انضباطهم وزيادة رغبتهم في بذل المزيد من الجهد لتحقيق مخرجات ذات جودة تحقق رضا العملاء، وتزيد من أرباح المؤسسة، كما زادت علاقاتهم المهنية قوة من خلال التعاون ومساندة بعضهم البعض سواء الفاعلين فيما بينهم أو بينهم وبين مسؤولهم.

وفي ذات السياق كانت هناك نتائج عكسية وسلبية بالنسبة للفاعلين الذين لم يدركوا تحقيق العدالة التنظيمية والتي ظهرت من خلال سلوكياتهم السلبية الغير مرغوبة من حيث رغبتهم في تغيير مكان العمل والعمل بدون مبالاة ولا دقة، إهدار وقت العمل في الأمور الشخصية، ونقص من انتمائهم وولائهم للمؤسسة، كما أن عدم تحقيق العدالة يؤثر على مصداقية المسؤولين بعدم موضوعيتهم وتحيزهم في تحديد المخرجات.

11- النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية:

العدالة التنظيمية من المواضيع التنظيمية المهمة التي شملتها العديد من الدراسات نظرا لاختلاف وجهات النظر بشأنها من قبل الباحثين والمفكرين ولذلك سوف يتم التطرق لمختلف النظريات السوسيو تنظيمية التي قامت بتفسيرها كما يلي:

11-1 نظرية العدالة(المساواة) لأدامز:

ترتكز هذه النظرية على افتراض أساسي مفاده آن العاملون لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهودهم وإسهامهم وبين العوائد التي يحققونها، كما يدركونها، ويتمثل جوهر النظرية في أن الأفراد في المؤسسات يقارنون بين جهودهم وعوائدهم من جهة وجهود وعوائد الآخرين العاملون في نفس ظروف العمل المشابهة في المؤسسة، من جهة أخرى إذا ما أدرك العامل واقتنع بأنه يعامل

[1] مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد السيد بشير محمد: المرجع السابق، ص 25.

بطريقة غير متساوية وغير عادلة بالمقارنة مع غيره، فسيتولد داخله توتر وباعث يدفعه لتقليص التوتر وتصويب عدم المساواة، عن طريق المقارنة بين العوائد أو المخرجات والمدخلات.

أ- **العوائد(النتائج):** وتشمل على الأجر، المزايا والمنافع، المركز، الترقية، والاعتراف والاهتمام الذاتي بالعمل.

ب- مدخلات (مجهود): وتشمل على القدرات، الملكات، المهارات، والخصائص، والمجهودات التي يبذلها ويكرسها للعمل.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن عوائد ومدخلات العامل تتوقف على إدراك العامل، وهكذا تعتمد النسبة عوائد الفرد/مجهود العامل على إدراك العامل لما يبذله من جهد(مدخلات) وما يتلقاه من (عوائد) بالمقارنة مع نسبة ما يبذله عامل الآخر وما يتلقاه من عوائد، وإذا كانت النسبة التي يراها العامل غير مساوية للفرد الأخر فسيعمل الأول على إعادة المساواة بين النسبتين وهذا السعي (لمحاولة) لإعادة المساواة تستخدم لتفسير دافعية العامل وتتناسب قوة الدافعية طرديا مع حجم المساواة المدرك[1].

فقد اقتراح "**ستاتي أدامز**" مجموعة من الطرق والوسائل التي قدمها في نظريته والتي يعتمدها العاملون لتحقيق المساواة والعدالة هي:

1. **تغيير المدخلات:** بمعنى آن العامل يغير مدخلاته عند شعوره بحصوله على مخرجات أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين، فيميل إلى التقليل من مجهوده الذي يبذله في أداء عمله.
2. **تغير النواتج:** يغير العامل نواتجه كأن يطلب مخرجات أكثر في العلاوات أو زيادة في أجره أو قد يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو والتطور.
3. **تغيير الإدراك الذاتي:** يحاول العامل تغير من إدراكه لذاته، كتغيير من تقيميه لنفسه، فيبرر أن عطائه إلى المؤسسة منخفض حقا وبالتالي لا يستحق أكثر مما يحصل عليه، لهذا تعد هذه الخطوة من أصعب الاستجابات تطبيقا من قبل العمال.

[1] حسن حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2013، ص ص (120، 121).

4. **تغيير إدراك الأخر:** وهنا يحاول العامل تغير من إدراكه لمدخلات ومخرجات ونواتج العمال الآخرين، بحيث يحاول العامل الذي شعر بقلة وانخفاض مخرجاته تبرير ذلك بأن ما يقدموه العمال الآخرين من مجهود في أداء أعمالهم أكبر مما يبدو عليه بالفعل.

5. **تغير محور المقارنة:** أي أن العامل يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى كأن ينظر العامل إلى العمال الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم الأكثر حظا، أو أنهم يمتلكون مهارات وقدرات خاصة تميزهم عنه، أو أنهم من العمال المفضلين لدى المسؤولين.

6. **ترك الموقف:** أخر استجابة قد تصدر عن العامل تتجسد في تركه للموقف كله، كأن يطلب نقله إلى قسم أخر، أو قد يفكر في ترك العمل في هذه المؤسسة ككل، بهدف التقليل من شعوره بلا عدالة والظلم[1].

تعتبر هذه النظرية من النظريات التي فسرت رغبة الفاعلون في الحصول على العدالة والمساواة داخل المؤسسات من حيث الأجور، الحوافز، الترقيات، الخدمات والرعاية الاجتماعية، مشاركة في القرارات، والاحترام والتقدير في إطار التعامل مع المسؤولين وزملاء العمل، بشكل عادل على أساس كل فاعل وما استطاع أن يقدمه من جهود مهارات وابتكارات وإبداع في شكل مدخلات.

ومنه يمكن القول أن هذه النظرية تعد من النظريات الأمثل والجديرة بالدراسة من قبل مسؤولي المؤسسات لضمان تحقيق العدالة بين الفاعلين في منحهم مخرجاتهم. وإذا ما تم اعتماد هذه النظرية في المؤسسة الجزائرية يجب أن تكيف وفق البيئة الجزائرية وذهنية الفاعلين الجزائريين نظرا إلى أنهم دائما ما يعظمون من جهودهم ومختلف معارفهم، ولا يمكن أن يقروا بحصولهم على أجر أو مكافآت أكبر من مجهوداتهم، كما آن هناك اختلاف في المؤسسات الجزائرية من حيث المخرجات التي تقدمها.

11-2-نظرية التوقع "لفكتورفروم":

تعرف هذه النظرية بنظرية التوقع أو نظرية الوسيلة، بحيث تقوم هذه النظرية على تفسير دافعية العمل في ضوء الفائدة المتوقعة من العمل، من حيث إن الفرد العامل يبرر لنفسه بذل الجهد في العمل لأنه يتوقع من هذا العمل فائدة معينة، بمعني أن هذه النظرية ترى أن العامل يصبح مستعدا لبذل جهده وزيادة إنتاجيته إذا شعر أن زيادة الإنتاج هي سبيله لتحقيق أهدافه، وفي مقابل ذلك نجد أن

[1] علي غربي: تنمية الموارد البشرية، مطبعة جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، دط، 2006، ص ص (88، 89).

العامل إذا شعر أنه يستطيع تحقيق أهدافه بأقل جهد ممكن أو بجهد متواضع فإنه سوف يفعل ذلك[1]، فهذه الأخيرة لها ثلاث عناصر أساسية هي:

- **التوقع أو العلاقة:** يشير إلى العلاقة التي ترتبط بين ما يبذله العامل من جهد ومستوى أدائه، وتقدير العامل لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله والأداء المطلوب الوصول إليه، بمعنى أي زيادة في الجهد المبذول ستؤدي إلى إنجاز وأداء أفضل.
- **المنفعة والفوائد:** يشير إلى إدراك العامل لقيمة المنفعة والفوائد التي يتوقع الحصول عليها ومدى رضاه عنها كالحوافز المادية، الشكر والتقدير، وغيرها من الفوائد، إلا أنها تختلف من عامل لآخر وتشير إلى مدى رغبة العامل في الحصول على عائد معين يفضله على غيره من العوائد، على أساس درجة أهمية المردود بالنسبة إليه.
- **الوسيلة:** تشير إلى أن العامل يدرك وجود علاقة بين أداء معين وحصوله على عائد معين، بمعني أن إدراك العامل لاحتمال وجود فوائد معينة (إيجابية أو سلبية) سترتبط بالأداء والجهد المبذول، فالأداء المتميز وسيلة للحصول على مكافآت عالية[2].

مما سبق نخلص إلى أن هذه النظرية تقوم على فكرة أساسية مفادها أن أي سلوك يسلكه الفاعلون بالضرورة يتوقعون نتائجه أو الإنجاز المنتظر منه سواء بالإيجاب أو السلب، ومنه يمكن القول أن مختلف السلوكيات التي يسلكها الفاعلين لا يمكن أن يتوقعوا النتيجة المرغوبة منه دائما، حتى وإن كان هذا السلوك قد سلكه من قبل وحصل على النتيجة المتوقعة منه، على اعتبار أن الظروف متغيرة وليست ثابتة بالإضافة إلى أن الفاعلين الذين عاشوا ذلك السلوك إن لم يكونوا تغيروا، يمكن أن يكونوا قد شهدوا تغيرات على مستوى سلوكياتهم واتجاهاتهم، ولذلك يمكن القول أن هذه النظرية لا يمكن العمل بها في كل المواقف والظروف.

11-3 نظرية التبادل الاجتماعي:

تعد هذه النظرية من نظريات التبادل الحديثة المبتكرة عن طريق "**بيتر بلاو**" في سنة 1960 فقد أوضح من خلالها أن العمليات التبادلية[3] التي تحدث بين العاملين والمؤسسة في إطار تفاعلات

[1] محمد شحاته ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 230.

[2] محمد عماد سعدا: علم النفس التنظيمي والصناعي، منشورات جامعة دمشق كلية التربية، دمشق، سوريا، دط، 2022، ص 121.

[3] جوناثان أتش تيرنر: علم الاجتماع النظري، مقدمة موجزة لاثنتي عشرة نظرية اجتماعية، ترجمة موضي مطني الشمري، دار جامعة الملك سعود للنشر، الرياض، السعودية، دط، 2019، ص 128

اجتماعية وفي هذا السياق ميز "**بلاو**" بين نوعين من عمليات أو علاقات التبادل المتجسدة في التبادل الاقتصادي والتبادل الاجتماعي، والتي تحدث بين العاملين والمؤسسة.

فالتبادل الاجتماعي يشير إلى العلاقات التي تقوم على أساس ثقة العاملين في مسؤوليهم في إطار عملية التبادل التي تتضمن واجبات مستقبلية غير محددة، والتي تولد توقعا ببعض العوائد المستقبلية للمساهمات، والتي تكون على المدى الطويل وفقا لمجموعة من القيم والمعايير التي تحدد ذلك، أما التبادل الاقتصادي فيشير إلى علاقات تقوم على أساس مادي حسابي أو تعويضي أي مبني على أساس المنفعة المادية(الربح والفائدة) بعيدا عن الالتزامات الشخصية. فالتبادل الاجتماعي يختلف عن الاقتصادي من حيث طبيعة العوائد[1]، وفي هذا السياق قدم "**بيتربلاو**" نظريته هذه بالاعتماد على فرضيتين أساسيتين كالأتي:

أولا: بما أن الأفراد هم مخلوقات اجتماعية لا يمكنهم العيش بمفردهم، على اعتبار أن الأفراد دائما ما يكونون في حالة تفاعل أو تبادل مستمر، وعند تفحص علاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين الطرفين، تتبين أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل، أو بعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الأخر(مخرجات الطرف الأول) مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الأخر(مدخلات الطرف الأول) وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أم عدالة التبادل الاجتماعي.

ثانيا: عندما يدرك الأفراد عدم العدالة فإنهم يكونون مدفوعين للقيام بأعمال تمكنهم وتساعدهم على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان الفرد في حالة لا عدالة فإنه يكون في وضع استقرار من ناحية التبادل الاجتماعي وليسوا مدفوعين لأي أعمال نتيجة أنهم لا يشعرونا بالرضا[2].

في ضوء ما سبق يتضح أن هذه النظرية تشير للعدالة التنظيمية من حيث ما تمنحهم وتقدمه المؤسسات للفاعلين بها مقابل ما يقومون به من خدمات وواجبات وأعباء العمل اليومية، في إطار التبادل الاقتصادي، في ضوء الثقة المتبادلة بينهم التي تتجسد في إطار التبادل الاجتماعي، نتيجة

[1] عبد العزيز بن علي الغريب: نظريات علم الاجتماع تصنيفها، اتجاهاتها وبعض نماذجها التطبيقية من النظرية الوضعية إلى ما بعد الحداثة، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ط1، 2012، ص ص (366،367).

[2] عز الدين بن يحي: المرجع السابق، ص 89.

لتحقيق كل طرف من أطراف عملية التبادل أهدافه وإدراكهم للعدالة، ويمكن ربط التبادل الاجتماعي ببعد العدالة التعاملية والتبادل الاقتصادي بالبعدين الآخرين العدالة التوزيعية والإجرائية.

كما يمكن النظر إليها على أنها نظرية تجسد الواقع لبعض المؤسسات من حيث تركيزها على عملية التبادل التي على أساسها يحصل الفاعلون على مخرجاتهم ويحددون حجم المدخلات التي يقدمونها لتوازى المخرجات التي منحت لهم.

11-4 نظرية نموذج العدالة ل "بورتر ولولر":

طور كل من "**بورتر ولولر**"نموذج "فروم" سنة 1961، فقد قادما نموذجهما على أساس ربط الرضا بكل من الإنجاز والعائد، وذلك بعدالة العوائد الذاتية والخارجية كما يدركها العامل، وعلى هذا الافتراض يتحدد رضا العمال بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد العمال بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول، فإذا ما كانت العوائد التي يعتقد العمال بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفعهم إلى تكرار الجهد، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقدون أنهم يستحقونه، فستحدث حالة عدم الرضا، وتتوقف الدافعية للاستمرار في الجهد.

لذلك فإن أبرز ما أضافه نموذج "**بورتر ولولر**" إلى نظرية "**فروم**" هو المفهوم الذي يشمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العمال ورضاهم، وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقده ويتوقعه العمال. وفي هذا الصدد بين "**بورتر ولولر**" نوعين من العوائد هما:

أ- عوائد ذاتية: والتي تبرز شعور الفرد العامل بها عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهي تشبع الحاجات العليا عند الفرد العامل.

ب- عوائد خارجية: والتي تشمل على ما يحصل عليه الفرد العامل من المؤسسة لإشباع حاجاته الدنيا كالأجور، الترقية، والأمن الوظيفي.

يوضح نموذج كل من "**بورتر ولولر**" التداخل بين عملية التحفيز والإنجاز والإشباع والرضا، وهذا يعني أنه يتعين على الرؤساء، المسؤولين والقائمين على المؤسسات ضرورة إدراك أن تكون

أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم وربط نظام التحفيز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين والعمل على إشباعها[1].

يظهر من خلال استعراض افتراضات هذه النظرية أنها من النظريات التي تقوم على أساس ما يتوقع الفاعلين الحصول عليه من وراء نشاطهم وعملهم، بتفكيرهم أن ما يقدمونه من مدخلات وجهود ستمكنهم من التحصل على عوائد مادية من أجور ومكافآت ومستحقات، بحيث يتحكم في درجة تلك العوائد المادية بناء على كمية الأداء ودرجة الدافعية للعمل، كما قاما بإضافة وتحديد نوعين من العوائد العواد الداخلية والتي تتمثل في إشباع الحاجات العليا لدى الفاعلين كتقدير الذات التي تحقق لهم الرضا عن أنفسهم، وفي ذات السياق تتمثل العوائد الخارجية في ما يحصل عليه الفاعلون من أجور وترقية والتي تمكنهم من إشباع حاجاتهم الدنيا كالحاجات الفسيولوجية المتمثلة في الأكل والشرب والمأوى وغيرها من الحاجات، كما قاما بإضافة النموذج الذي يعتبر متغير جديد يتضمن رضا الفاعلين عن عملهم بحيث يتحقق هذا الرضا عندما تتقارب العوائد المتوقعة مع العوائد الفعلية التي يحصلون عليها، الأمر الذي من شأنه أن يدفعهم للإحساس بالعدالة.

11-5 نظرية المساواة "لجون راولز":

تقوم هذه النظرية على افتراضين أساسيين يتمثل الافتراض الأول في وجود عقد اجتماعي يجمع كل الأفراد العاملين يؤمنون من خلاله بأن هناك مجموعة من القوانين، القواعد، المبادئ والأنظمة التي تحكم بينهم بطريقة عادلة ودون تحيز لطرف أو فئة معينة، فتحكم وتسير علاقاتهم، كما تنظم تعاملاتهم فيما بينهم في ظل التزام الجميع بها، على اعتبار آن اطمئنان وثقة الأفراد العاملون بعدالة القوانين والمبادئ والأنظمة فإنهم يرضون ويثقون فيها، أما في حالة عدم اطمئنانهم ورضاهم بها فإنه يتولد لديهم الإحساس بالتذمر، الشك وعدم الثقة فيها.

كما تقوم على افتراض أخر يتمثل في تصور للحالة الطبيعة الأولى، من حيث أنه لا يوجد فوارق طبقية أو اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية بين الأفراد العاملون، وهم بذلك أفراد عاقلون أحرار

[1] محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، ط6، 2018، ص ص (294، 295).

يتفقون على مبادئ وأنظمة باختيارهم وطواعية، وهذه المبادئ تدفعهم للتعاون فيما بينهم نظرا لثقتهم بها[1].

في خضم ما سبق عرضه يظهر من خلال الافتراضات التي قدمها "**جون راولز**" في رؤيته هذه للعدالة أنه اعتمد على افتراضيين أساسيين يتمثل الافتراض الأول في مسألة العقد الاجتماعي والذي ألغى من خلاله مبدأ الأفضلية بين الفاعلون بحيث أنهم يتفقون على أنهم سواسية تجمع بينهم مبادئ يتفقون عليها تمكنهم من تحقيق أهدافهم المشتركة، أما الافتراض الثاني يتمثل في مسألة الحالة الطبيعية الأولى التي يقصد بها الحالة التي تلغي كل الفوارق بين الفاعلين بشتى أنواعها، والتي تظهر تبعا للوضع الاقتصادي، أو السياسي، أو الاجتماعي الذي لا تكون لدى الفاعلون القدرة على التدخل فيه.

غير أن هذه النظرية لم تجسد الواقع الفعلي للفاعلين وللمؤسسات من حيث إلغائها للفوارق الفردية بينهم لأن كل فاعل وما يميزه عن غيره من الفاعلين لأن اعتبارهم سواسية يعد نوع من لا عدالة ولا مساواة حتى ولو أنهم يخضعون لنفس القوانين والنظام الداخلي الذي تسيير وفقه المؤسسة، بالإضافة إلى أن مختلف المتغيرات الخارجية التي تحدث بالبيئة المحيطة بالمؤسسة بالنسق الاجتماعي الأكبر تؤثر على جميع الفاعلون في ظل الفوارق التي تميزهم لأن التأثير يكون بدرجات مختلفة فلا يمكن أن يتأثر اقتصاديا أو اجتماعيا، ثقافيا، أو حتى سياسيا الإطارات كأعوان التحكم أو التنفيذ.

11-6 نظرية الحرمان النسبي:

في إطار اهتمامه بدراسة العدالة ارتأى "**مارتن**" في سنة 1981 أن افتراضاته في نظرية الحرمان النسبي تتوافق مع افتراضات نظرية العدالة "**لأدامز**" على اعتبار أن النظريتين تفترضان قيام الأفراد بشكل دوري مستمر، بقياس نسبة مخرجاتهم المتحصل عليها إلى مدخلاتهم المقدمة مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالأفراد المرجعين لتقييم العدالة التوزيعية، من حيث أن الأفراد يواجهون مشاعر الحرمان عندما تدل نتيجة المقارنة الاجتماعية التي قاموا بها إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت.

[1] غوية عبد الحق القبلي نمران، هيفاء محمد عبد الله عطية: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالارتباط الوظيفي دراسة ميدانية بالتطبيق على أعضاء الهيئة الإدارية بجامعة إقليم سبأ، مجلة بحوث، المجلد01، العدد34، 2023، جامعة تعز، تعز، اليمن، ص 220.

ورغم ذلك فقد أشارت دراسة "**غروسبي**" التي قام بها في سنة 1984 إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسين من الحرمان النسبي:

1-الحرمان الذاتي (الفردي): والذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، وتعبر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان النسبي.

2-الحرمان الجماعي: والذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات ويركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل: نسب المديرين إلى العاملين في كل جماعة ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة، ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة، وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها.

وقد أشارت دراسة "**مارتن**" **إلى** أنه في ظروف معينة، فإن أعضاء الجماعة المحرومة أو الأقل مكانة خاصة هؤلاء الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم وطموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة، سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى في المنزلة، لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالبا ما تكون غير مرضية أو غير عادلة، والمحصلة هي زيادة الحرمان الجماعي ولذا فقد أكدت هذه الدراسة ضرورة الاهتمام بوجهات نظر أعضاء هذه الجماعات المحرومة في بحوث العدالة التوزيعية[1].

يتبين مما سبق أن هذه النظرية التي تنظر للعدالة التنظيمية بالمؤسسات باعتبارها نسق اجتماعي يتفاعل فيه الفاعلين مع بعضهم البعض ويعمدون إلى المقارنة في تحديد درجة العدالة التي أدركوها من حيث عدالتها مقارنة مع زملائهم أم لا، بالإضافة إلى ذلك فعند تفحص ما ورده في طياتها نجد أنها تشر إلى أن عدم إدراك العادلة لا يقتصر على فاعل كفرد فقط وإنما يمكن لمجوعة من الفاعلين المنتمين لقسم معين أن لا يدركوا العدالة مقارنة بمجموعة من الفاعلين بقسم أخر، فهذه الأخيرة أظهرت أن ليس الفاعل أو الفرد العامل وحده من يشعر بالحرمان النسبي بل الفاعلين بجماعة

[1] أحمد تاوتي: دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية -دراسة حالة- أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسير، إشراف رميلة لعمور، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، منشورة، 2021/2020، ص ص (20، 21).

معينة كذلك يمكن أن يشعروا بالحرمان النسبي، وهذا ما تم لمسه في المؤسسة ميدان الدراسة من حيث اختلاف الأجور بالأقسام مما يؤدى لشعور بعض الفاعلين بقسم معين بالحرمان الجماعي.

كما أن ما يمكن أن يعاب على هذه النظرية تركيزها على بعد واحد من أبعاد العدالة التنظيمية المتمثل في العدالة التوزيعية وتجاهلها للبعد الإجرائي والتعاملي من حيث أنه لا يمكن أن تكون هناك عدالة وإنصاف في غياب أحد الأبعاد.

11-7 نظرية الحساسية للعدالة:

قام **هيوسمان**" بتطوير نظرية الحساسية للعدالة التنظيمية وفقا للانتقادات التي وجهت لنظرية العدالة ل"**أدامز**"، وتعد هذه النظرية ناتجة عن أحدث الجهود لتطوير نظرية العدالة وذلك لكي تأخذ في الحسبان الفروق الفردية النفسية، إذ يرتبط هذا المفهوم بنظرية العدالة ويفترض هذا المفهوم أن الأفراد يسلكون طرقا متناسقة ولكنها مختلفة فيما بينهم في دور أفعالهم بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظرا لاختلاف تفضيلا تهم، أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة ووفقا لهذه النظرية يمكن تقسيم الأفراد من زاوية الحساسية للعدالة إلى ثلاث فئات كمايلي[1]:

1- الشخص الحساس للعدالة: وهو العامل الذي يسعى باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، فإذا أدرك ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الاتجاهين:

- **الاتجاه الأول:** زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.
- **الاتجاه الثاني:** تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

2- الشخص الخيري: هو العامل الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما يزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية لذا فهو يقبل بنصيبه من الحياة، ويسعى دائما لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل.

[1] حمزة فرطاس: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الإبتدائي بمدينة عنابة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، إشراف عائشة نجوى، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، منشورة، 2017/2016، ص72.

3- الشخص غير الخير: وهم مجموعة من العاملين يحبون الأخذ بطبيعتهم ولا يرضون إلا في الحالات التي تكون فيها معادلة العدالة في صالحهم وهم يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة توازن هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم[1].

وفي ذات السياق يصنف "**عواد**" و"**نمر**" الأفراد في ظل نظرية الحساسية للعدالة إلى :

1- المؤثرون أو المعطاؤون: وهم الذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقون من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين، أي أنهم يفضلون الحصول على عوائد أقل مما يستحقونه، ويسمى واحدهم بالشخص الخيري، فهو يقبل بنصيبه ويسعى دائما لتقديم المزيد من الالتزامات للغير تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

2- الوسطيون أو المساوون: وهم الذين تتحقق لديهم أقصي درجات الرضا عندما يتساوى معدل العدالة عندهم مع معدلاتهم عند الآخرين أي أنهم يشعرون بالذنب عند زيادة عوائدهم مقابل ما يقدمونه من إسهامات، ويشعرون بحالة القلق وعدم التوازن حال نقص عوائدهم مقابل جهودهم ويسمى واحدهم الشخص الحساس للعدالة، حيث يسعى باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، فإذا أدرك عدم العدالة فانه يتحرك في إحدى الاتجاهين:

- ❖ في حالة الشعور بالقلق يزيد من مخرجاته أو يخفض من مدخلاته.
- ❖ في حالة الشعور بالذنب يخفض مخرجاته أو يزيد مدخلاته.

3- الذاتيون أو الأنانيون: وهم الذين لا يرضون إلا في حالة كون المعادلة في صالحهم ويشعرون بالاضطراب والقلق في حالة تساوى المعادلة أو كونها في غير وصالهم، ويسمى واحدهم بالشخص غير الخيري وهو الذي لا يقبل نصيبه ويسعى دائما للحصول على المزيد من الفوائد تفوق ما يقدمه من التزامات وإسهامات في علاقات التبادل الاجتماعي[2].

---

[1] حياة سرير الحرتيسي: التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه على تفادي الاغتراب التنظيمي دراسة تحليلية لأراء العاملين في عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تحت إشراف كريمة ربحي، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، البليدة، الجزائر، منشورة، 2019/2018، ص ص (58، 59).

[2] عز الدين بن يحي: المرجع السابق، ص ص (91، 92).

اعتبارا على ما سبق يمكن القول أن هذه النظرية تقوم أساسا على إحساس وشعور الفاعلين بدرجة تحقيق العدالة التنظيمية بالمؤسسة بناء على المقارنات التي يعقدونها في إطار عمليات التبادل الاجتماعي، الاقتصادي والسلوكي الناتجة عن هذه العملية من قبل الفاعلين بالتركيز على الفروقات الفردية النفسية والاجتماعية التي تميزهم عن بعضهم البعض، والتي تتدخل في إدراكهم للعدالة من عدمها من حيث أن ما يدركه أحد الفاعلين بأي فئة مهنية على أنه عادل يكون غير عادل لفاعلين أخريين بذات الفئة المهنية وهذا يعود لاهتمامات الفاعلين وأولوياتهم وخلفياتهم الاجتماعية والثقافية التي تتدخل في إدراكهم للعدالة.

11-8 نظرية العدالة الاجتماعية "لفريدريكسون":

اعتبر "**فردريكسون**" 1986 نظريته كبديل عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة تحقيقا لمبدأ العدالة في النواحي الإدارية، القانونية، والاجتماعية، وقد ركزت على توافر فرص العمل لجميع الناس، وإتاحتها الفرص دون تميز في الحقوق والأجور، وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم وذلك من خلال قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات، حيث صنف العدالة إلى أربعة أنواع وهي:

- العدالة الفردية في احترام الذات الإنسانية.
- العدالة الفئوية بفتح الوظائف على أساس الكفاءة.
- العدالة الطبقية بين الجماعات العرقية المكونة للمجتمع من المعاملة العادلة في الوظائف والتعليم.
- العدالة القطاعية وذلك بتساوي الأجور في القطاعين العام والخاص[1].

[1] خالدة شتراوي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال المسيلة- أطروحة دكتوراه ل م د، إشراف عبد الوهاب مغار، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، منشورة، 2023/2022، ص 40.

بناء على ما جاءت به هذه النظرية يتبين أنها ولدت من رحم الواقع الاجتماعي الذي ساد في فترة الثمانينات والذي كان مليئا بانعدام العدالة والمساواة وجور وتسلط المسؤولون والمعاملة السيئة للفاعلين، والتي انعكست على كل جوانب الحياة العملية والاجتماعية، والتي نتج عنها عدة دراسات وأبحاث لمحاولة معالجة هذا الوضع تركز على ضرورة تحقيق العدالة ليضمن الفاعلين حقوقهم المادية والمعنوية من حيث منحهم أجور تتوافق مع ما يبذلونه من جهد وما يمتلكونه من مؤهلات وقدرات في ظل تكافؤ الفرص بينهم ومعاملتهم بكل احترام وتقدير وعدالة.

خلاصة:

مما سبق عرضه في هذا الفصل نتوصل إلى أن العدالة التنظيمية تعد من المتغيرات التنظيمية المهمة في أي مؤسسة مهما كان نشاطها فهي تحقق مجموعة من الفوائد على عدة مستويات التنظيمي والإنساني، ونظرا لذلك يجب أن تحقق العدالة التنظيمية من قبل المؤسسة منذ مراحل الأولى لتحديد متطلبات شاغلي الوظائف الذين سوف تستقطبهم للعمل في مكاتبها لتتمكن من بناء تنظيم قوى عادل منذ وضعها للبناته الأولى، وفي ضوء ذلك تم سرد مختلف المعلومات المهمة التي تعرف العدالة التنظيمية للاستفادة منها في تطبيق العدالة بطرق صحيحة من حيث تطور الفكري لها وفق لمختلف الرواد الذين عالجوها من حيث مختلف الافتراضات التي وضعوها والمبادئ التي تحدد معالمها، بالإضافة إلى التطرق لأهميتها ومختلف أبعادها، مبادئها، وأشكالها داخل المؤسسات، كما تمت الإشارة لمختلف المقومات التي تعتمدها المؤسسات من أجل ضمان تحقيق العدالة ومجالات التي تطبق فيها العدالة، وتركيز على نتائج تطبيقها وغيابها والآثار المترتبة على ذلك، وتم في الأخير التعريج على مختلف النظريات التي درست موضوع العدالة التنظيمية بدقة وحددت مختلف حيثياتها.

الفصل الثالث: قيم العمل

تمهيد:

1. مراحل تطور قيم العمل
2. أهمية قيم العمل
3. أهداف قيم العمل
4. مصادر قيم العمل
5. أبعاد قيم العمل
6. أساليب تكوين قيم العمل
7. تصنيف قيم العمل
8. قياس قيم العمل
9. مقومات قيم العمل
10. العوامل المؤثرة في قيم العمل
11. آليات تطوير قيم العمل
12. النظريات المفسرة لقيم العمل

خلاصة:

تمهيد:

تعد قيم العمل من المواضيع الحساسة التي شغلت اهتمام الباحثين في عدة تخصصات كعلم النفس، علم النفس الاجتماعي، ومجال السلوك التنظيمي، وفي الآونة الأخيرة انتشرت بكثرة نتيجة اهتمام الباحثين الإداريين بها وكذا المختصين في العلوم الاجتماعية، وبصفة خاصة المختصين في علم اجتماع التنظيم والعمل، نظرا لأهميتها ودورها في التعرف على مختلف السلوكيات، الاتجاهات والمبادئ التي يعتمدها الفاعلين بالمؤسسات، بالإضافة إلى أن نجاح المؤسسات أو فشلها مرهون بدرجة قيم العمل التي يتبنها الفاعلون في توجيه سلوكياتهم لخدمتها.

وبناء عليه سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى قيم العمل من مختلف جوانبها من حيث التعريج على مراحل تطورها، تحديد أبعادها، وأهميتها بالنسبة للفاعلين وللمؤسسة، بالإضافة إلى التطرق إلى مختلف المصادر التي تستقي منها، ومختلف العوامل والآليات التي تؤثر عليها، بالإضافة إلى توظيف مختلف النظريات التي عمدت إلى دراستها ومنحتها تفسيرا ومدلولا سوسيولوجيا.

1-مراحل تطور قيم العمل:

تتسم قيم العمل بخاصية الثبات النسبي، فهي متغيرة ومكتسبة في نفس الوقت فقد شهدت تطور وتغيير عبر الزمن نتيجة لتأثرها بمختلف العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، والتكنولوجية، ومختلف الظروف المتغيرة التي تشهدها البيئات الداخلية والخارجية للمؤسسات، بناء على القيم السائدة في النسق الاجتماعي الأكبر الذي تنشط به، الأمر الذي أدى إلى ظهور عدة اتجاهات فكرية درست تلك التطورات والتغيرات وعلى أساسها قدمت افتراضاتها وأرائها حول قيم العمل، الأمر الذي ساهم في تطورها وبلورتها داخل المؤسسات، وفي هذا الإطار فقد شهد تطور قيم العمل سبعة مراحل أساسية كالأتي:

1-1 المرحلة الأولى: (مرحلة العقلانية):

ظهرت وبرزت قيم العمل في مراحلها الأولى انعكاسا لأفكار، آراء وتوجهات النظريات الكلاسيكية التي برزت في أعقاب الثورة الصناعية وسيادة الرأسمالية، فقد قامت النظريات الكلاسيكية على توجهات وأفكار كل من "**فردريك تايلور**"، "**هنرى فايول**"، "**ماكس فيبر**" والذين اشتركوا في

نظرهم للعامل على أنه آلة يمكن إعادة تشكيله بشكل يتناسب والعمل المطلوب منه، وإنه يحفز عن طريق الحوافز الاقتصادية كزيادة في الأجر، والحوافز المادية، ففي تلك الفترة كان التركيز على استغلال العمال وبذلهم لأقصى مجهود بغض النظر عن العمل الذي يقومون به، كما أكدت النظريات الكلاسيكية على المفاهيم السلطوية كأساس للقيادة[1]، والتدرج الهرمي والاتصالات الرسمية وأهمية تبنيها في العمل اليومي لتحقيق الفعالية التنظيمية في ظل العمل الروتيني المتكرر، لذلك تم الاهتمام بالمنهج العلمي في الأداء ضمن معايير أداة المحددة فقد بذلت الإدارة جهودا لتأسيس قيم العمل الخاصة باحترام السلطة الرسمية وقيم الوقت، والقيم المادية والعقلانية في اتخاذ القرارات الروتينية[2].

يتبين مما سبق أن هذه المرحلة عرفت بالمرحلة العقلانية نتيجة لتركيز روادها على المنطق والجانب المادي والقوانين والقواعد الرسمية والاحتكام إلى القوانين التي تصدرها السلطة الرسمية لأي مؤسسة باعتبارها أفضل الطرق والأساليب التي من شأنها أن تؤثر على قيم العمل لدى الفاعلين وتطورها خدمتا للمؤسسة، من حيث زيادة جودة ونوعية مخرجاتها، بعيدا عن التنظيم الغير رسمي والعاطفة بنظر إلى الفاعلين على أنهم وسيلة من وسائل العمل ومجرد آلات تعمل للحصول على موارد مادية لإشباع حاجاتهم الفسيويولوجية، ويركزون اهتماماتهم على القيم الاقتصادية فقط، في مقابل تركيز المسؤولين في تلك الفترة على قيمة الوقت والقيم المادية العقلانية.

غير أن ما يعاب على هذه المرحلة ومختلف الرواد الذين ساهموا بأفكارهم في بلورة قيم العمل في تلك الحقبة هو التركيز على الأمور المادية واعتبارها الأساس الوحيد الذي يؤثر على قيم العمل لدى الفاعلين، من حيث تطورها وتبنيهم لقيم جديدة تساعدهم على أداء مهامهم بالجودة المطلوبة والوقت المحدد لها متجاهلين أهمية الأمور المعنوية وقدرتها في تغيير قيم العمل وبلورة قيم جديدة، وتأثير ذلك على مخرجات المؤسسات واستقرارها والزيادة من قدرتها التنافسية بالبيئة الخارجية لها.

1-2 المرحلة الثانية: (مرحلة الإنسانية):

ظهرت هذه المرحلة كأهم مراحل تطور قيم العمل عبر الزمن نتيجة لبروز نظرية العلاقات الإنسانية التي جاءت كرد فعل على النظريات الكلاسيكية، والتي بنت افتراضاتها على ضوء نتائج

[1] محمد حسن محمد حمدات: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 33.

[2] محمد ملاذ مفيد الياسين، مؤيد سعيد السالم: تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص41.

الدراسات التي قام بها "**إلتون مايو**" وزملائه فقد ركزت هذه النظرية اهتمامها على العنصر البشري وعلاقاته مع الأفراد ومسؤوليه وجماعة العمل التي ينتمي إليها في البيئة الداخلية للمؤسسة[1]، فقد شهدت هذه المرحلة بروز قيم عمل جديدة نتيجة لاتجاهات والافتراضات التي ظهرت بعد تجارب هوثورن والتي عبرت على آن الإنسان كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية، كما شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس لدى الأفراد وقدرتها في بلورة وتطوير قيم العمل لديهم[2]، فالتصور الذي قدمه "**التون مايو**" أظهر أهمية قيم العمل التي تأسس لدى العمال من خلال عملهم نتيجتا لتوفر لهم درجة من الحرية في إطار العلاقات الغير رسمية، من حيث لفت انتباه المسؤولين إلى العديد من المتغيرات التي توجد في المؤسسات مثل التنظيم غير الرسمي، وحاجة العاملون إلى الانتماء إلى جماعات عمل يشترك فيها أعضاؤها ويتوافقون في الأفكار والأهداف، لأن الأفكار والافتراضات التي قدمها "**إلتون مايو**" كانت بمثابة تيار جديد مغاير ومختلف تماما لما كان سائد من أفكار العقلانية، المنطق والرشد، وهذا ما يوجه لإمكانية القول أن مع افتراضات التوجه الإنساني العاطفي برزت قيم عمل جديدة تهتم باتجاهات، أحاسيس ومشاعر العاملين وكذا سلوكياتهم في ظل الظروف البيئية المختلفة التي يعملون فيها بالبيئة الداخلية للمؤسسات[3].

يظهر مما سبق أن هذه المرحلة عرفت بالمرحلة الإنسانية أو العاطفية لتركيزها على أحاسيس ومشاعر الفاعلين وأهمية مراعاتها في طريقة تعامل المسؤولين معهم، من حيث أنهم لديهم أحاسيس ومشاعر وحاجات معنوية ولا يهتمون بالقيم الاقتصادية فقط، بل يهتمون بالقيم المعنوية والاجتماعية التي تكفل لهم المعاملة الجيدة والتي ترفع من معنوياتهم وروحهم المعنوية والتي تمكنهم من العمل بجدية وبذل كل ما فيهم من طاقة وجهد لتحقيق الأهداف والغايات الإستراتيجية التي أنشئت المؤسسات من أجلها، كما ساهمت افتراضات هذه النظرية في إرساء قيم المشاركة من خلال مشاركة القائد للفاعلين من فريق عمله في اتخاذ القرارات وتقديمه لهم لدعم والمساندة اللازمة في إطار العلاقات الاجتماعية التي تجمعهم، الأمر الذي من شأنه أن يقلل من تسلط المسؤولون ويمنح الفاعلون جزء من الحرية والاستقلالية في العمل مما يخلق لديهم ثقة كبيرة اتجاه مسؤوليهم نظرا لراحة النفسية التي

[1] حميد قرومي: إدارة الموارد البشرية، دار الخلدونية، القبة القديمة، الجزائر، ط1، 2020، ص ص (91، 92).

[2] موسي اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص233.

[3] زينب قريوة، وأخرون: قيم العمل وسياقات التبلور السوسيولوجي في التنظيم –مقاربة نظرية– مجلة المفكر، المجلد18، العدد01، 2023، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 433.

يعملون فيها، والتي توجه مختلف مبادئهم وسلوكياتهم إلى تدعيم من قيم التعاون والعمل بروح الفريق، وزيادة من الشعور بالانتماء لمكان عملهم، بالإضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم من خلال تحفيزهم وتمكينهم من تلبية البعض من حاجياتهم والتحفيز لا يقتصر على الأجر والحوافز والمكافآت المادية، بل يتضمن كل العوامل التي من شأنها أن تزيد من دافعيتهم، رغبتهم، وحبهم لعملهم وما يقومون به من مهام كالتقدير، الاحترام، التشجيع، الشكر والثناء.

غير أن ما يعاب على هذه المرحلة هو تركيز روادها والباحثين في تلك الحقبة على الناحية العاطفية، من المشاعر والعلاقات الغير رسمية والقيم الاجتماعية التي قد تحدث خلل على مستوى المؤسسات، من حيث أن العمل بمبدأ العلاقات الإنسانية والتنظيم الغير رسمي يؤدى إلى تخلي الفاعلين عن الهدف الحقيقي من تواجدهم بالمؤسسة نظرا لتخلي عن النظام الرسمي الذي تضبطه قوانين والقواعد التي تسيير وفقها المؤسسة، الأمر الذي يؤدى إلى تكوين جماعات عمل مفككة مختلفة المبادئ الاتجاهات والمعايير وأفكارهم التي تؤثر على قيم العمل لديهم، الأمر الذي من شأنه أن يعكس ظهور جماعات عمل غير رسمية أساسها القرابة، العرق، الزمالة والمصالح الشخصية، مما يؤدي إلى تهاونهم في إنجازهم لمهامهم، كما يؤدي ذلك إلى انتشار الفساد والتسيب وعدم التزام وانضباط الفاعلين بالبيئة الداخلية للمؤسسة الأمر الذي يؤثر سلبا على مخرجتها توازنها واستقرارها الداخلي والخارجي.
بالإضافة إلى أنه لا يمكن تجاهل الجانب المادي في العمل لأن أي أحد من الفاعلين يطمح للحصول على مخرجات مادية لتحسين حياته وهذه المخرجات المادية قد يكون لها تأثير أكبر على زيادة إنتاجيته، وزيادة من ولائهم وانتمائهم لهذه المؤسسة أكثر من المخرجات المعنوية التي يحصل عليها.

1-3 المرحلة الثالثة: (مرحلة المواجهة):

ظهرت هذه المرحلة من تطور قيم العمل نتيجة لظهور الاتحادات العمالية، والتي شملت على الاهتمام بالعنصر الإنساني ومحاسبة الإدارة في حالة إهمالها للعنصر الإنساني، ومنح العاملين حقوقهم وواجباتهم والتي أفرزت قيم الحرية، الاحترام والتقدير[1]، فظهور هذه القيم الجديدة كان نتيجة لظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة، فقد شهدت فترة الخمسينيات نقص حاد في الأيادي العاملة والمنتجة، لأنه كان كل ما يتم إنتاجه يمكن أن يباع بسهولة، مما أدى إلى انخفاض الإبداع والابتكار والكفاءة في العمل، ففي هذه الظروف اكتسبت الاتحادات العمالية القوة للحد من الخسارة التي كادت أن تلحق

[1] موسي اللوزي: المرجع السابق، ص 233.

بالمؤسسات الكبرى الناجمة عن الفوضى والتعطيل الذي أحدثته قلة اليد العاملة المهنية، ففي تلك الفترة أصبحت القيم المتأصلة في الحياة الزراعية مثل الاجتهاد في العمل واستغلال الفرص، والأجر المنصف للعمل موضع سخرية وبخاصة في البلدان الصناعية القديمة مثل بريطانيا، وفي ظل ذلك قامت العديد من الإدارات باستثمار الكثير من الجهود لاحتواء تلك الاضطرابات والمحافظة على السلام العام، لأن القيم التي كانت سائدة في تلك الفترة قيم مناوئة مع تحول من المواجهة إلى التوفيق واعتماد وجهة نظر الإدارة حول سياسة الموقف، فقد أصبحت هناك شكوك في معرفة من المسؤول عن قيم العمل الاتحادات العمالية أم الإداريين نتيجة للمنافسة التي قامت بها الاتحادات العمالية مع الإداريين[1].

تأسيسا على ما سبق يتبين أن هذه المرحلة عرفت بمرحلة المواجهة نتيجة لوعي الفاعلين بالمؤسسات بضرورة مواجهتهم لمسؤوليهم للحد من سلطتهم والحصول على المزيد من الحقوق والحرية من خلال بداية عهد جديد يسوده العدل بعيدا عن القوانين الهدامة، ويحصلون فيه على كامل حقوقهم سواء المادية أو المعنوية من حيث حصولهم على أجور عادلة تتناسب وما يقدمونه من جهد، بالإضافة إلى حصولهم على الاحترام والتقدير والمزيد من الحرية في العمل من خلال تأسيس الاتحادات العمالية أو ما يعرف بالنقابة العمال حاليا ليكونوا الممثل عنهم ويتمكنوا من المطالبة بحقوقهم بطرق قانونية منظمة.

غير أن تلك المواجهات بين العمال والمسؤولين التي كانت تقودها الاتحادات العمالية لم تعطي النتائج المتوقعة منها نتيجة دخول الاتحادات العمالية في صراعات مع المسؤولين على المؤسسات، الأمر الذي أجبرهم على التوجه إلى العمل وفق مبدأ التوافق وتكريس قيم الحرية في البيئة الداخلية للمؤسسات.

1-4 المرحلة الرابعة: (مرحلة إجماع الرأي):

عرفت هذه المرحلة ظهور قيم عمل جديدة تقوم على أساس الحرية في العمل والمحبة والسلام مقابل قيم السلطة، وبرزت هذه المرحلة في أعقاب ظهور نظرية **(x & y)** ل " **دوجلاس ماك جريجور**" ومساهمته في بلورة قيم العمل[2] من خلال أفكاره التي برزت في كتابه "الجانب الإنساني في

[1] ديف فرانسيس، مايك وودكوك: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، دط، 1995، ص 21.

[2] محمد ملاذ مفيد الياسين، مؤيد سعيد السالم: المرجع السابق، ص 42.

المؤسسة" الذي أشار فيه إلى آن العمال بالمؤسسات يتأثرون بالنظام الإداري، فالسلوك الإنساني للعمال يتأثر بطبيعة النظام الإداري ومختلف القيم والفلسفات التي يؤمن بها المديرون، وقد افترض جانبين من السلوك الإنساني من خلال نظريته كمايلي:

أ- الجانب الأول يتمثل في نظرية (x):

- ❖ العمال يكرهون العمل، ويتجنبون المسؤولية بتفضيلهم التوجيه من أشخاص آخرين، كما أنهم يبحثون دائما عن الاستقرار والأمن، بالإضافة إلى تدني مستوى الطموح لديهم.
- ❖ فالعمال يجب إجبارهم على أداء مهامهم وإخضاعهم لرقابة وتهديدهم المستمر بالعقاب، وتوجيههم في ظل تواجد إدارة قوية لتوجيههم للوصول إلى مستوى الإنتاجية المطلوب وتحقيق أهداف المؤسسة.

ب- الجانب الثاني يتمثل في نظرية (y):

- ❖ العمال يرغبون في العمل، ويفضلون الرقابة الذاتية، ولديهم رغبة دائمة في الالتزام بالأهداف العامة للمؤسسة، رغبتا منهم في إنجاز المهام لتحقيق ذاتهم والإشباع للحاجات المتنامية، فجميع العمل يتمتعون بطاقات إبداعية، ويرغبون في تحمل المسؤولية ويبحثون عنها باستمرار وفقا لطموحاتهم وأهدافهم.
- ❖ تؤكد على ضرورة المشاركة الفعالة للعاملين والإدارة معا لتحقيق أهداف المؤسسة، بالتركيز على الجانب الإنساني في التعامل[1].

وفي هذا السياق يؤكد "**دوجلاس ماك جريجور**" على أنه يجب على المديرين أن يستمدوا سلوكياتهم ونمط إدارتهم للمؤسسات على أساس الافتراضات الإيجابية حول العمال، وتكون مرشدا لهم في تصميم الهيكل التنظيمي[2].

في ضوء ما سبق يتبن أن هذه المرحلة عرفت بمرحلة إجماع الرأي نظرا إلى اشتراك المسؤولين والمدريين في نظرتهم للفاعلين بالمؤسسات وأماكن العمل التي يترأسونها من حيث الاتفاق على تقسيمهم إلى مجموعتين بناء على الافتراضات التي قدمها "**دوجلاس ماك جريجور**" في مؤلفه الشهير حول الجانب الإنساني بالمؤسسات فالمجموعة الأولى تعرف بنظرية **x** التي تضمنت أن

[1] الهاشمي لوكيا: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، دط، دس، ص ص ص (96، 99).

[2] صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، دط، 2006، ص176.

الفاعلون يهتمون بالقيم الاقتصادية والمادية وتنمى عندهم فقط بالمخرجات المادية كالأجور والحوافز المادية لتحقيق مصالحهم الشخصية فقط، أما بالنسبة للمجموعة الثانية المعروفة بنظرية **y** التي تضمنت أن الفاعلون لا يحتاجون لمخرجات ولا مكافآت مادية لتطوير من قيمهم والعمل بجد لأنهم ايجابيون ومحفزون ذاتيا وجديرون بثقة مسؤوليهم، غير أنه بالنظر إلى تجارب المسؤولين أو الفاعلين المهنية نجد أن البعض منهم قد يميلون إلى نظرية معينة في العمل، غير أن ذلك لا يعني أنهم يفضلون نظرية أخرى لأن توجههم لنظرية معينة يبقي مرتبط بالظروف المهنية والمؤسسة التي ينتمون إليها.

وفي ذات السياق يظهر علنا تجاهل"**دوجلاس ماك جريجور**" **إلى** أن المسؤول أو المدير أو القائد داخل عمله مهما كانت طبيعة سلوكيات الفاعلين الذين يرأسهم يستطيع من خلال طريقة والأسلوب القيادي الذي يتعامل به معهم يتمكن من تغيرها وتوجيهها لخدمة الصالح العام، لتحقيق أهداف الفاعلين والمؤسسة معا في ذات الوقت، باعتبار أن القيم تتميز بالمرونة بحيث يمكن أن تتغير وتتكيف مع مختلف الظروف التي قد تطرأ.

وفي نفس الصدد يقودنا التجاهل الذي وقع فيه "**دوجلاس ماك جريجور**" إلى ما تم لمسه واستخلاصه من المؤسسة مجال الدراسة، بحيث تم التوصل إلى أن الأسلوب الذي يعتمده المسؤولين سواء المباشرين أو المسؤولين العامين على المؤسسة ككل كان له الأثر الكبير الايجابي على تغير وتدعيم من السلوكيات الايجابية للفاعلين تحت مسؤوليتهم، وتوجيهها لتوحيد أهدافهم مع أهداف المؤسسة لخدمة الصالح العام للمؤسسة ولهم في نفس الوقت، من خلال اعتماد الأسلوب العادل القائم على شعار منح كل ذي حق حقه، بالإضافة إلى الاعتماد على أسلوب التوجيه والإرشاد لبناء مناخ تنظيمي مناسب للعمل يسوده التعاون والتآلف والاحترام.

1-5 المرحلة الخامسة: (مرحلة الإدارة بالأهداف):

شهدت هذه المرحلة ظهور قيم عمل جديدة تقوم على أساس قيم المشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين فيما يتعلق بالعمليات الإدارية (كاتخاذ القرارات، الرقابة، التنسيق، الإشراف، التوجيه والتنسيق)[1]، وقد ارتبطت هذه المرحلة بأسلوب الإدارة بالأهداف وفقا للافتراضات التي قدمها "**بيتر داركر**" الذي يؤكد من خلالها على "أنه يجب على المديرين من كافة المستويات الإدارية أن يحددوا

[1] مسعودة فلوس: القيم التنظيمية ودورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية بسكرة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم اجتماع الإدارة والعمل، إشراف مليكة عرعور، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، منشورة، 2018/2017، ص 70.

الأهداف التي يسعون لتحقيقها بالاتفاق مع مرؤوسيهم، بحيث تكون الأهداف واقعية وضمن الإمكانيات المتاحة، وعلى المدير أن يطور معايير لقياس الأداء بشكل دوري، وذلك للتعرف على المشاكل التي يمكن أن تعيق تلك الأهداف[1]"، بمعنى العمل بشكل جماعي بين مختلف الأقسام والوحدات بمختلف المستويات الإدارية لتحديد أهداف المؤسسة والمسؤوليات المشتركة لجميع العمليات التي تقوم عليها المؤسسة[2].

يتضح مما سبق أن هذه المرحلة من المراحل الفارقة في تطور قيم العمل من حيث أنها ركزت على ضرورة اعتماد قيم المشاركة، والعمل الجماعي في تسيير المؤسسات باعتبار أن الفاعلين بها من العناصر الفعالة والتي يجب أن يكون لها دور أساسي في صناعة القرارات، من خلال المشاركة في صياغة ووضع الأهداف بتنسيق مع مسؤوليهم، باعتبارهم العنصر الذي سوف ينفذ تلك القرارات ولديهم معلومات كافية حول المؤسسة لأنهم على احتكاك مباشر مع الميدان الذي سوف تطبق وتنفذ فيه تلك القرارات، للوصول لتحقيق الأهداف التي سطرت بناء على تلك القرارات، والتي أكدت عليها افتراضات التي سردها "**بيتر داركر**" في نظرية الإدارة بالأهداف التي تزامنه ظهورها مع هذه المرحلة من تطور قيم العمل من حيث أن المسؤولين يجب أن يتقيدوا بمختلف القيم والأخلاق المهنية التي تندرج ضمن قيم العمل في تسييرهم وتعاملهم مع الفاعلين تحت مسؤوليتهم.

1-6 المرحلة السادسة: (مرحلة التطوير التنظيمي):

عرفت هذه المرحلة بمرحلة التطوير التنظيمي الذي يعرف على أنه: "مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية[3]" وهو "عملية تغير وتحويل إيجابية مخطط لها تتم على مستوى المؤسسة بحيث تتناول المجالات التنظيمية كالقيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية، والنشاطات الإدارية والتكنولوجية والمناخ التنظيمي[4]"، تميزت هذه المرحلة بظهور قيم جديدة تقوم على أساس تحليل الأفكار ومختلف المعلومات الإدارية التي من شأنها أن تمهد لإحداث تطوير تنظيمي من خلال البحث في فهم الواقع الذي تعيشه المؤسسة لوضع خطط مستقبلية، لما ترغب فيه المؤسسة مستقبلا.

---

[1] سامية فلياشي: مدخل لإدارة الأعمال، النشر الجامعي الجديد للنشر الطباعة والتوزيع، تلمسان، الجزائر، دط، 2021، ص 62.

[2] مسعودة فلوس: المرجع السابق، ص 70.

[3] بلال خلف سكارنه: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 23.

[4] المرجع نفسه: ص 23.

كما شهدت هذه المرحلة نمو سريع لأنشطة التطوير الذاتي والتي ترتكز على عمل المعالجات السيكولوجية والتي تهتم بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بظروف العمل، وخلال هذه المرحلة من تطوير التنظيمي والفكر الإداري بدأ الإداريون يهتمون بتحليل الجوانب الغير الإنسانية المسببة لضغوط في بيئة العمل سعيا منهم لتحسنها[1].

مما سبق نستشف أن هذه المرحلة من أهم المراحل المكملة للمراحل سالفة الذكر التي مر بها تطور قيم العمل من حيث بداية التركيز في تلك الفترة على دراسة وتحليل مختلف العوامل والظروف السائدة بالمؤسسة من ظروف فيزيقية، ومختلف العوامل التي تحدث ضغوط لدى الفاعلين، بالإضافة إلى دراسة العلاقات الاجتماعية والجوانب النفسية التي تؤثر على أدائهم لمهامهم وقيمهم.

إذ يمكن اعتبار أن هذه المرحلة المهمة من المراحل التي ساهمت مساهمة كبيرة وفعالة في تغير نمط العمل والتسيير بالمؤسسات، من حيث تغير النظرة للفاعلين من حيث بداية الاهتمام بتوفير لهم المناخ التنظيمي المناسب الذي من شأنه أن يؤثر إيجابيا على قيمهم ليتمكنوا من الإبداع والابتكار ويتحقق لديهم الرضا، لتتمكن المؤسسة من مواكبة التطور العالمي في العمل وتحقق مخرجات نوعية تمكنها من المنافسة.

1-7 المرحلة السابعة: (المرحلة الواقعية):

تشكل هذه المرحلة مزيجا من المراحل السابقة لتطور قيم العمل، كما أنها برزت كردة فعل أكثر من كونها مرحلة تقدمية، فقد أدرك المسؤولون أنهم يتحملون مهمات صعبة من قيادة وضبط، فقد اعتبروا أنهم محط تهديد خاصة في ظل التنافس العالمي، مما ولد لديهم قناعة أن البقاء لن يكون إلا للأقوى، نتيجة للأفكار التي سادت مع نهاية السبعينيات مثل "لا شيء مجانا"، "العمل الجاد يؤدى إلى النجاح"، "المسؤولية الذاتية[2]" "العميل دائما على حق"، "القوة الدافعة لاستغلال الفرص الفردية، والمسؤولية الذاتية" تمثل قيم عمل القرن التاسع عشر بحيث بدأت تكتشف من جديد، بالإضافة إلى محاولة العمل على جعل المؤسسات التجارية ديمقراطية.

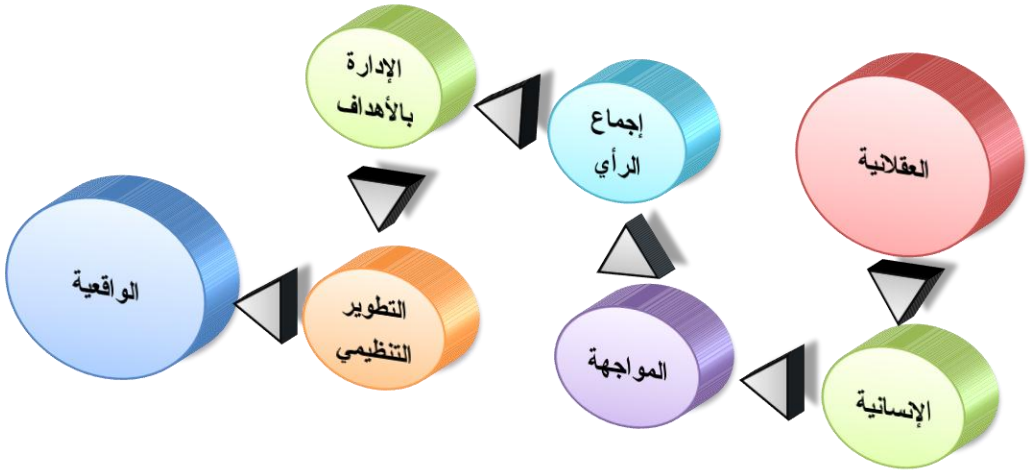
كما شهدت هذه المرحلة ظهور نموذج إدارة الجودة الشاملة، من حيث أنه نموج ميداني وعلمي يرتكز على التخصص في الأداء، التعليم، التكوين، والتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى التفاعل بين العمال والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، لأن المؤسسات التي تعتبر ناجحة هي التي تدفع عمالها

[1] خضير كاظم حمود الفريحات، وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص137.
[2] المرجع نفسه: ص 173.

إلى العيش والعمل وسط مجموعة القيم التي تمكنهم من إدارة أنفسهم بأنفسهم وتدفعهم لتحمل مسؤولياتهم دون رقيب[1].

يظهر مما سبق أن هذه المرحلة عكست الفترة التي عايشت بداية القرن التاسع العشر والذي شهد بداية تغير وتحول موازين القوى لصالح الفاعلون من حيث بداية وعيهم بضرورة حصولهم على مخرجات مادية ومعنوية تكافئ ما يقدمونه من مدخلات، في ظل حرصهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم في العمل نظرا لإدراكهم بأنها المفتاح الذي يحقق لهم النجاح الذي يطمحون عليه وينافسون مسؤولهم على تقليد مناصب أعلى وذات مسؤوليات أكبر، الأمر الذي أصبح يهدد سلطة المسؤولين والمديرين لأن البقاء لن يكون إلا للأقوى، وواصلت قيم العمل التطور والنمو في هذه الفترة وصولا إلى قيم الجماعة والتعاون بين المسؤولين والفاعلين من أجل التخطيط الإستراتيجي السليم لمستقبل المؤسسة الذين أصبحوا يعملون فق مبدأ إدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم (16): يمثل مراحل تطور قيم العمل



المصدر: من إعداد الطالبة

في ضوء ما عرض حول مختلف المراحل التي شهدها تطور قيم العمل عبر الزمن، في ضوء مختلف الأفكار الإدارية التي جاء بها مختلف الرواد، يتبين أن هذه الأخيرة مرت بالعديد من المراحل التي تخللها ظهور عدة مراحل فكرية التي نظرة لهذا الموضوع، مما جعلها تسير في طريق النمو

[1] مصعب عدالي، بوبكر الصديق دغمان: السلوك التنظيمي، دار التل للطباعة والنشر، البليدة، الجزائر، ط1، 2022، ص65.

والتطور والتغير إلى أن وصلت إلى ما هي عليه في العصر الحالي، ومازالت قابلة لتغيير والتطور نظرا لمرونتها وديناميكيتها، وقابليتها لتغيير وتكيف مع مختلف التطورات التي تحدث على المستوى العالمي في المجال المهني، كما أن قيم العمل هي نتاج لتداخل العديد من العلوم والثقافات، وهذه الأخيرة تعتبر من الأساليب التي تعتمد لدارسة وتفسير سلوك الفاعلين بالمؤسسات سواء المسؤولين أو العاملين على حد سواء لأن مختلف السلوكيات التي يسلكونها متغيرة وليست ثابتة لذلك قيم العمل المتغيرة والمتطورة وفقا لتغيرات التي تأثر فيهم هي السبيل الوحيد لدراستها ومحاولة توجيهها وضبطها.

2-أهمية قيم العمل:

مما لا شك فيه أن قيم العمل ترتبط بالواقع الاجتماعي والتنظيمي الذي يتفاعلون فيه، فهي تحتل مكانة بالغة الأهمية في حياة الأفراد والجماعات على حد سواء، فقيم العمل التي ينشأ الأفراد عليها ويتمسكون بها ويعتنقونها تتحكم في سلوكياتهم، وتنعكس بشكل مباشر في أشكال النشاطات المختلفة التي يمارسونها من حيث أن الواقع الفعلي لقيم العمل ما هو إلا موجهات سلوكية لسائر الأنشطة التي تتصل بأي شكل من أشكال العمل التي يمارسها الأفراد، إذ أن هذه الأخيرة لا تقتصر على نشاط مهني أو مكان معين[1].

ففي هذا السياق تبرز وتظهر أهمية قيم العمل في كونها الأساس في أية ثقافة التنظيمية وتمثل جوهر فلسفة أي مؤسسة تهدف لتحقيق النجاح والتميز، كما أنها تبرز التوجهات المشركة لكافة العاملين إذ تعد من مؤشرات التي تعكس تصرفاتهم وسلوكياتهم اليومية، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسات تحصل على قوة كبيرة من خلال القيم المشتركة بها والتي تنعكس على سلوكياتهم وأفعالهم والتزامهم بها، والتي تنصب في إطار الأداء الكلي للمؤسسة وتعد بمثابة المحدد والإطار الرئيسي الذي

[1] امنطانيوس نايف مخائيل: الدليل الموسع لاستخدام مقاييس القيم وقيم العمل في البيئة العربية، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2017، ص 15.

يتم وضع الأهداف والسياسات على ضوئه[1]، وتأسيسا على ذلك يمكن تحديد أهمية قيم العمل في النقاط التالية:

- ❖ قيم العمل أداة مهمة في المؤسسة لتقييم بيئة العمل، فمن خلالها يتم تقييم الاستجابات السلوكية، الرضا الوظيفي، سلوكيات المواطنة التنظيمية، وجهد العمل، الإبداع، الالتزام التنظيمي، ومعدل دوران العمل.
- ❖ تحدد قيم العمل اتجاهات وسلوكيات العمال في العمل والطريقة التي يقدر بها العامل نفسه والتي يقيس بها سلوكه وسلوكيات الآخرين وأفعالهم.
- ❖ قيم العمل لها تأثير كبير على اختيار الأفراد لمهنهم، أي أن قيم العمل تحدد ما هو مهم للفرد الأمر الذي ينعكس على تحفيزه ورضاه على عمله أو وظيفته.
- ❖ قيم العمل تؤثر على جاذبية العمل وتحفيز العمال والسلوكيات الفردية ومواجهة التحديات داخل بيئة العمل[2].
- ❖ تساعد قيم العمل العمال على فهم والتعرف على المعايير التي يجب عليهم الالتزام بها لتكوين لديهم المقدرة على اتخاذ القرارات التي تدعم هذه المعايير، والتي يدرك العامل من خلالها أهميته في المؤسسة وتتأثر دافعيته اتجاه العمل.
- ❖ قيم العمل من العوامل التنظيمية التي تقف خلف مختلف الانجازات الناجحة التي تحققها مختلف المؤسسات والمجتمعات، بحيث تختلف قيم العمل التي يتبناها العمال عن تلك التي يتبناها العمال أو الأفراد في مؤسسة ومجتمع أخر.

[1] العيد جغل، الأزهر ضيف: القيم التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على عينة من العمال المهنيين لشركة سوفيا للصناعات الغذائية بالبياضة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد09، العدد04، 2021، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، ص 86.

[2] محمد حسين صالح عبد الغفور برسي: دعم القدرات التنافسية للمنظمات باستخدام قيم العمل دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات اتصالات الهاتف المحمول العاملة بمدينة أسوان، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد22، العدد04، 2021، جامعة بورسعيد، بورسعيد، مصر، ص ص (195، 196).

- ❖ تعد الركيزة الأساسية للعمل بالمؤسسات إذ تحدد مسار المؤسسة وطريقة العمل فيها، فقيم العمل هي مسارات للعاملين والمسؤولين بالمؤسسات.
- ❖ قيم العمل من أهم أبعاد الثقافة التنظيمية التي تؤثر على نشاطات العاملين بالمؤسسات، كالإبداع الإداري الذي يعد أهم السبل التي تساهم في تحسين الكفاءة والفعالية بالمؤسسات[1].
- ❖ تعد قيم العمل السياج المنيع الذي يحمي العاملين من الوقوع في الأخطاء والعثرات المهنية، فقيم العمل تحول بينهم وبين ارتكابهم للأعمال التي تتنافي مع مبادئهم وتخالف ضميرهم المهني[2].
- ❖ تساعد الفرد العامل من التحرر من الأنا والذاتية وتجعله يسلك سلوكا أكثر إيجابية نحو مشكلات الآخرين، الأمر الذي يدعم تنمية الروابط بين الأفراد العاملون.
- ❖ تشكل قيم العمل نوعا من أنواع الضبط الداخلي والخارجي، فهي تضع حدودا تفصل بين معايير الخير والشر[3].
- ❖ تعد قيم العمل مرتكز لتقدم وإنجاز الأعمال في مجالات العمل المختلفة بميدان العمل الذي تنشر فيه قيم الإتقان، الالتزام والانضباط، بالإضافة إلى تقدير قيمة العمل والوقت[4].
- ❖ تعمل قيم العمل كمرشد وضابط لأداء العمال بتوجيه سلوكياتهم وتصرفاتهم، وتؤثر على الأحكام التي يطلقونها على المواقف، الأحداث والأشياء[5].

---

[1] أحلام أوغيدني، فتيحة طويل: قيم العمل أهميتها وتأثيرها على سلوك الفاعلين، مجلة المفكر، المجلد17، العدد02، 2022، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص239.

[2] عمار بن حبليس، عتيقة حرايرية: المحددات السوسيولوجية للتطوير التنظيمي وقيم العمل داخل المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات-، المجلد08، العدد02، 2021، جامعة علي لونيسي، البليدة، الجزائر، ص 189.

[3] أسماء بنت سلطان بن رافع المطيري، رمضان محمود عبد العليم عبد القادر: دور المدرسة الثانوية في تعزيز قيم العمل لدى الطالبات في ضوء متطلبات الاقتصاد القائم على المعرفة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد109، العدد190، 2019، رابطة التربويين العرب، القاهرة، مصر، ص59.

[4] فاطمة بلهواري: قيم العمل لدى الأساتذة دراسة مقارنة بين الأساتذة باختلاف المرحلة التعليمية المسندة(ابتدائي، متوسط، ثانوي) بمدينة سيدي بلعباس، المجلة المغربية للدراسات التاريخية والاجتماعية، المجلد14، العدد02، 2022، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، ص 457.

[5] محمد ماهر الحمار محمد، محمود مصطفي محمد إبراهيم: الالتزام التنظيمي وعلاقته بقيم العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد41، الجزء03، 2017، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، ص 132.

- ❖ تحفظ قيم العمل تماسك جماعات العمل، وتحدد أهدافها ومبادئها للممارسة حياة اجتماعية ومهنية سليمة.
- ❖ قيم العمل لها تأثير على رفع كفاءة الأداء العاملين وكذا الرفع من روحهم المعنوية وتفويضهم لإنجاز الأعمال وتطوير مختلف الأدوار المهنية لهم.
- ❖ قيم العمل تحقق للعمال الشعور بالهوية داخل المؤسسة.
- ❖ قيم العمل من العوامل التي تؤثر على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، بحيث تساعد على كسر وإزالة التناقضات التي قد تنشأ بين العمال والإدارة.
- ❖ يري "**جين ولي**" أن قيم العمل لها دور فعال في استقرار العامل وتشكيل شخصيته المهنية وتحديد المصالح والأخلاق والأهداف المهنية.
- ❖ يري "**كاسار**" أن قيم العمل تساهم في تشكيل النواحي المعرفية والدافعية للعاملين، ولذلك تساهم على الاستمرار في المهنة والعمل المهني الجاد والتجديد فيه[1].
- ❖ يري "**ماكموري**" أن قيم العمل تعمل كمعيار يعتمده الأفراد في تحديد ما يعتقدون أنه صحيحا وأخلاقيا لإرشادهم في سلوكياتهم اليومية[2].

في خضم تم عرضه يتبين أن قيم العمل من القيم بالغة الأهمية في الحياة المهنية والعملية للأفراد والفاعلين مهما كانت طبيعة العمل والمكان الذي يتم فيه العمل بصفة عامة، وبصفة خاصة داخل المؤسسات نظرا لتحولات والتغيرات في كافة المجالات والأصعدة التي تؤثر عليها، من حيث أن هذه الأخيرة تشكل الأداة التي من خلالها يمكن تحديد والتنبؤ بمختلف السلوكيات، المبادئ، الاتجاهات والأساليب التي يعتمدها الفاعلين والمسؤولين بالمؤسسات في أدائهم لمهامهم بذات الوقت، باعتبار أنها المنظار الداخلي، القانون والمقياس الذي يحتكمون إليه في الحكم على سلوكياتهم وتصرفاتهم المرغوبة من الغير مرغوبة في البيئة الداخلية للمؤسسة، من حيث أن قيم العمل تعد من العوامل الأساسية التي

[1] فاروق مصطفي السعيد جبريل: قيم العمل كمنبئ بفاعلية الذات المهنية لدى معلمي المرحلة الثانوية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد103، العدد02، 2018، جامعة المنصورة، مصر، ص ص (138، 139).

[2] محمود قرزيز، دليلة غلاب: قراءة سوسيولوجيا لقيم العمل لدى الشباب الجزائري وفق نسق نظام التعليمي، مجلة التكامل، العدد08، 2020، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 49.

تؤثر عليهم، فهذه الأخيرة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة ككل وللفاعلين بها، نظرا إلى أنها تضمن للمؤسسة التزام الفاعلون بها بالنظام الداخلي، وتحقق الاستقرار الوظيفي لهم وتقليل من دوران العمل، وكذا الحرص على حفظ الأمانة وإتقان العمل، والذي ينعكس إيجابيا على جودة مخرجتها، أما بالنسبة للفاعلين فقيم العمل التي يهتدي إليها المسؤولين في تحديد مخرجاتهم وتعاملهم معهم تضمن لهم الحصول على كامل حقوقهم سواء المادية أو المعنوية كالأجور والحوافز والمكافآت وتوزيع المعدات ومنح الترقية والتكوين، والمعاملة العادلة المبنية على أساس القيم والأخلاقيات المهنية، مما يكسر الهوة بينهم ويعزز من روابط الثقة بين الطرفين.

3-أهداف قيم العمل:

تعتبر قيم العمل من أهم وأبرز الأبعاد التي تكوين الثقافة التنظيمية، وتظهر قيم العمل لدى العاملين عندما يجد العاملين أنفسهم في موضع حساس الذي يرتبط بين تحقيقهم لمصالحهم الذاتية وواجباتهم الوظيفية، بالإضافة إلى سعي العاملون إلى تقديم مصالحهم الذاتية والشخصية على حساب المصلحة العامة للمؤسسة، أو عندما يستغلون منصبهم في تحقيق متطلباتهم ومصالحه الشخصية، وفي هذا الصدد تظهر أهداف قيم العمل كالأتي:

- ❖ تحدد قيم العمل الصواب من الخطأ، وتحدد المعايير التي توجه سلوك العاملون لما يجب أن يكون عليه في إطار تلك المعايير التي تتضمنها قيم العمل[1].
- ❖ تهدف قيم العمل إلى ضمان تصرف العاملون بموضوعية، وبشكل نزيه وغير متحيز من خلال تحقيق التوافق بين مسؤولياتهم والسلطة في الإدارة، فقيم العمل تعد جزء من المفهوم الواسع للمسؤولية، وأحد أهم الضوابط التي تهدف إلى عدم التعسف وإساءة استخدام سلطة المنصب[2].

- ❖ تساعد قيم العمل أفراد المجتمع والمؤسسات في تحديد وتوضيح حقوق العاملين وواجباتهم في أدائهم لعملهم عند تقديمهم للخدمات للعملاء ولأفراد المجتمع.

[1] محمد حسن محمد حمدات، محمد نايف محمد عيصارة: قيم العمل السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، المجلد35، العدد02، 2019، جامعة دمشق، سورية، ص 399.

[2] محمد رشدي أحمد ذيب، راتب السعود: درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد41، الملحق01، 2014، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص498.

❖ تهدف معايير قيم العمل إلى تسهيل محاسبة العاملين عند انحرافهم عن الحدود القيمية والأخلاقية[1].

من خلال ما تم سرده حول أهداف قيم العمل يتبين أن الهدف الأساسي للقيم العمل هو توجيه الفاعلين للعمل وفقا للأخلاقيات المهنية ومختلف المعايير والمبادئ التي تحتوي عليها قيم العمل السائدة بالمؤسسة التي ينشطون بها، وكذا القيم المعتمدة في النسق الاجتماعي الأكبر الذي ينتمون إليه، وعدم تجاوزها مهما كان النفوذ والسلطة التي يتميزون بها في مناصب عملهم، وتسخير واجباتهم الوظيفية لخدمة الصالح العام للمؤسسة وللعملاء، كما يستخلص أنه من أهداف قيم العمل الضمنية التعرف على سلوكيات الفاعلين بالمؤسسات في الوقت الحاضر ومحاولة توقع ما سوف يسلكونه في المستقبل من أجل العمل على غرس فيهم قيم رصينة من خلال اتخاذ مختلف التدابير والإجراءات، وتوفير مختلف الظروف والعوامل التنظيمية والإنسانية التي من شأنها تدعم وتنمي من قيمهم الإيجابية والتخلص من السلبية، لتساعدهم في التحكم والسيطرة على سلوكياتهم مستقبلا، لتغييرها ومنعها من الوقوع في المحظور، وتوجيهها لخدمة الصالح العام للمؤسسة.

4-أبعاد قيم العمل:

عند الإقدام على دراسة أي موضوع يجب أولا تحويله من المجرد إلى المحسوس، من خلال تحديد مختلف أبعاده ودراستها ثم تفكيكها لمؤشرات ووحدات، وقيم العمل تعتبر من المفاهيم والمواضع المتشعبة والمشتركة في عدة مجالات وتخصصات، التي لم تلقي لحد الساعة من استطاع تحديد أبعادها بدقة، وبصفة نهائية من قبل الباحثين والمفكرين بمختلف اتجاهاتهم وتخصصاتهم، ولذلك سوف يتم عرض مختلف الأبعاد التي حددها الباحثين والمفكرين وفقا لاتجاهاتهم، بيئاتهم، مواقفهم، ووجهات نظرهم ودراساتهم لها كمايلي:

4-1 قيمة الانتماء: يظهر هذا البعد من خلال انتماء العاملين لمؤسساتهم من خلال مختلف السلوكيات والتصرفات التي تعبر عن مستويات مختلفة من الانتماء(كأداء العمل من غير إجبار، التعاون مع الزملاء، حسن إدارة وقت العمل، الاستمرار بالعمل بها).

[1] عيسي يونسي: قيم العمل لدى عمال الجامعة –دراسة ميدانية– مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد14، العدد01، 2022، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 449.

4-2 قيمة أفضلية العمل: يركز هذا البعد على مجموعة من المؤشرات والبنود التي تشير إلى تفضيل العامل العمل على الأنشطة الأخرى كالجهد والطاقة التي يبذلها، ساعات العمل الطويلة ودرجة أدائه، ومدى ارتباط العامل بعمله، والمقارنة بينه وبين زملائه في العمل من حيث المدخلات من جهد وإجازات والمخرجات كالأجر والمكافآت، ومدى التركيز في التزام زملائه بالعمل والحضور[1].

4-3 القيمة الاقتصادية للعمل: يرتكز هذا البعد على العوائد المادية المحصل عليها من العمل، ومدى أولويته لدى العامل، كما يركز على مؤشرات التالية(زيادة الدخل، تقييم العمل، المقارنة بين العائد المادي ودرجة الرضا عن الأداء والعائد المادي والاجتماعي للعمل والوقت الذي أنجز فيه).

4-4 القيمة الاجتماعية للعمل: يظهر هذا البعد من خلال سعى العامل لتحقيق مكانة اجتماعية مرموقة، ودور ذلك في الاستقرار الاجتماعي للعامل، والتي تبرز للعيان من خلال علاقات الاحترام السائدة بمكان العمل المحيط الأسري، جماعة الأصدقاء، والمجتمع ككل، كما يركز على العلاقة بين مؤسسة انتماء العامل وطريقة أدائه وبين مكانته ودور العمل في توطيد الروابط الاجتماعية، وخلق مجالات جديدة للتفاعل[2].

4-5 قيمة الانجاز: يشير هذا البعد إلى مجموعة المبادئ، المعايير واتجاهات التي تحدد وتقدر العمل الذي يمنح للعاملين الشعور بالتقدم والتفوق، بأن العمل الذي يقومون به يسهم في تدعيم وتنمية ضوابطهم في العمل كإتقان العمل، المثابرة فيه والطموح لتطويره.

4-6 قيمة الإبتكار: يدل هذا البعد على قدرة العاملين على استنباط وابتكار أفكار وطرق جديدة غير مسبوقة تتميز بالحداثة والجدة لتطوير العمل[3].

4-7 قيمة الترقي: تتضمن محاولة العاملين الوصول إلى مكانة ودرجة مهنية أحسن وأفضل من درجتهم الحالية، من خلال انتقاء الأعمال التي تضمن لهم فرص أكثر للترقي.

---

[1] سامي ملحم، وآخرون: الدور الوسيط للثقافات التنظيمية في تأثير قيم العمل على الاختيار المهني لدى طلبة الجامعات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد20، العدد02، 2020، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن، ص ص (154، 155).

[2] منار منصور أحمد: قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الطائف دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، المجلد35، العدد167، الجزء01، 2017، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، ص 326.

[3] راشد بن حمد ألبوسعيدى: التعليم الأساسي وتنمية قيم العمل دراسة اجتماعية تحليلية لمضامين كتب اللغة العربية في مرحلة التعليم الأساسي في سلطنة عمان، مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية، المجلد28، العدد02، 2012، جامعة دمشق، دمشق، سوريا، ص 263.

4-8 قيمة الاندماجية: تعكس هذه القيمة درجة اندماج، انسجام، وانخراط العاملين مع عملهم، بالإضافة إلى تفاعلاتهم مع زملائهم، ومشاركتهم في مختلف الأنشطة التنظيمية بالمؤسسات التي ينتمون إليها[1].

وفي نفس السياق ينظر "**علام القليني**"، "**محمد الفرنواني**" لقيم العمل على أنها تشتمل على بعدين أساسين هما كالأتي:

أ-البعد الظاهري: يشتمل هذا البعد على قيم العمل التي تحقق مكاسب ظاهرة يلمسها الفرد العامل في محيط عمله مثل: (الظروف الفيزيقية، المكاسب المادية، والحوافز التي يحصل عليها من العمل).

ب-البعد الضمني: يشمل على قيم العمل التي تحقق إشباعا ومكاسب غير ظاهرة، وترتبط بالدافعية، والرضا عن العمل الذي يقوم به الفرد يوميا بشكل مستمر[2].

وحسب "**زيتوفسكي**" يشير إلى أن قيم العمل يمكن تجميعها في بعدين أساسين يمكن من خلالها قياس قيم العمل هما كالأتي:

أ-القيم الخارجية: يتضمن هذا البعد (القيم الاقتصادية، المكانة الاجتماعية، الاعتراف بالإدارة، العلاقات الإنسانية، الأمن، العوائد).

ب-القيم الجوهرية: يتضمن هذا البعد (النمو الفردي، اكتساب معارف جديدة، تطوير المهارات، الإبداع، الإنجاز، الإيثار، الفخر بالعمل)[3].

مما سبق يتبين أن قيم العمل تتضمن العديد من الأبعاد والتي لا يمكن حصرها في أبعاد معينة نظرا لثباتها النسبي، فعند تغيرها تتغير أبعادها تبعا للتغيرات والتطورات التي أحدثت التغيير فيها،

[1] فاطمة بلهواري: المرجع السابق، ص 454.

[2] هويدة بنت حنفي محمود: الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة وعلاقته بقيم العمل في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، العدد37، 2011، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، ص 309.

[3] Damianus Abun, and others : Measuring the work values and work engagement of employees : the philippines Context, Technium Social Science journal, Vol 18, No 01, 2021, Technium Science Code of Conduct and best Practice Guidelines for journal Editors and the Code of Conduct for journal Publishers,University Politehnic, Bucharest, p p p (447, 450).

بالإضافة لارتباط قيم العمل بالعديد من المجالات والتخصصات، والتي تحدد أبعادها بناء على المجال والموضوع الذي سوف تتم دراسته، بالإضافة إلى طبيعة الميدان والفاعلين الذي سوف تتم الدراسة عليهم.

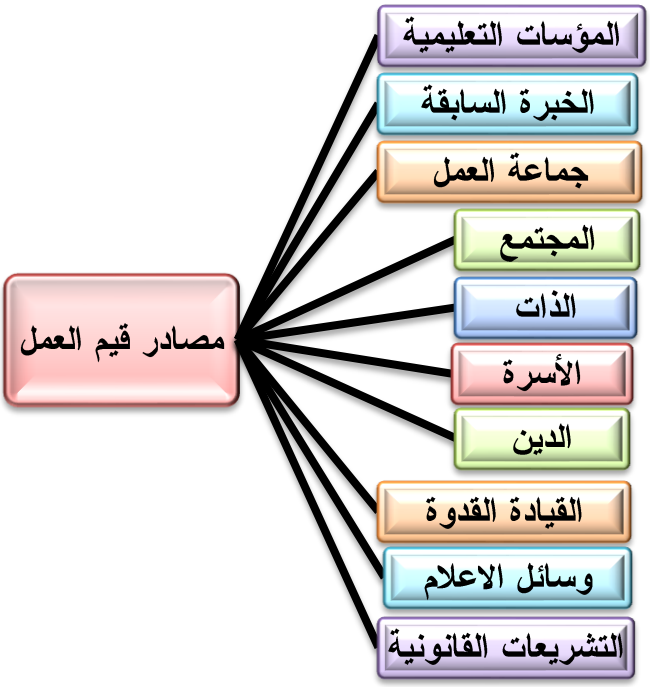
وبما أن الدراسة الحالية من الدراسات السوسيو تنظيمية، تمت بمؤسسة اقتصادية، فقد تم استنباط أبعاد قيم العمل التي تمت دراستها من الواقع التنظيمي الفعلي الذي تعيشه المؤسسة مجال الدراسة المتمثلة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية برج بوعريريج من خلال مختلف السلوكيات، التصرفات والمواقف التي تمت ملاحظتها واستنباطها من الفاعلين بها، من خلال الدراسة الاستطلاعية ومختلف الأدوات البحث العلمي التي اعتمدت، وتمثلت هذه الأبعاد في قيم (الانتماء، الانضباط، الإتقان، الإبداع، الابتكار، المسؤولية، الولاء، التعاون، والقيم الأخلاقية).

5-مصادر قيم العمل:

تعد قيم العمل من السلوكيات التي لها علاقة مباشرة بالحياة التي يعيشوها الأفراد سواء في حياتهم اليومية أو المهنية، إذ أن الأفراد يكتسبون مجموعة من المعايير، القواعد، والمبادئ التي يحددون على أساسها القيم التي تغرس فيهم تلقائيا ولا شعوريا لأنهم يتأثرون بجاذبيتها نتيجة لممارستها من قبل الأفراد الذين يتفاعلون معهم في مختلف مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي يمرون بها عبر مختلف المراحل العمرية التي يمرون بها، من خلال الملاحظة وتقليد ما يصدر من هؤلاء الأفراد من سلوكيات وتصرفات، بالإضافة إلى التنشئة التنظيمية التي يتلقونها بمجرد انتسابهم لمؤسسة ما للعمل بها فيكتسبون معايير، مبادئ وقيم جديدة تكمل وتدعم ما اكتسبوه من قيم من خلال تفاعلاتهم مع زملائهم في العمل ومسؤوليهم في ذات الوقت بالإضافة إلى القيم التي ينص عليها النظام الداخلي لمؤسسة عملهم.

كما تغرس فيهم الكثير من القيم من خلال تشجيعهم أو معاقبتهم على سلوكيات معينة من مختلف المصادر التي يستقي منها الأفراد قيمهم، وهذه المصادر تتمثل في:

الشكل رقم (17): يمثل مصادر قيم العمل



المصدر: من إعداد الطالبة

5-1 الذات:

دائما ما يسعي الأفراد إلى تحقيق مختلف غاياتهم وأهدافهم التي يكون لها صدى كبير في أنفسهم، والتي تستثير شغفا خاصا عندهم، وعليه فإن العمل القيمي لا بد وأن يكون جذابا أمام الذات الإنسانية للأفراد لكي يقدموا عليه مرغوبين لا مجبورين، وبالتالي فإن هذه الذات ستعمل على إخضاع القواعد القيمية نفسها إلى نظرة الأفراد وتقديرهم الخاص وهذا يعد تأثير سلبي لأنه لا يمكن أن يعطي للقواعد القيمية خاصية الثبات، الاستقرار والاستمرارية اللازمة لها[1].

[1] عمر بولهواش: دراسة قيم العمل لدى التلاميذ وعلاقتها ببناء المشروع الدراسي المهني في إطار مشروع المؤسسة التربوية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي لولاية سكيكدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، إشراف محمد الطاهر بوباية، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، منشورة، 2011/2010، ص ص (80، 81).

يظهر جليا في ضوء ما سبق آن ذات الإنسانية لها دور كبير في اكتساب قيمة من قيم العمل المختلفة من حيث أن اقتناع الفاعلون بأي قيمة يندفعون لتبنيها والعمل وفقها، في حين عدم اقتناعهم بها لن يعملوا بها حتى ولو أجبروا عليها فإنهم ينفرون منها، وهذا ما يعكس تغير القيم المستمر.

5-2 الأسرة:

تعتبر الأسرة الخلية الأولى، والوعاء الأساسي لأي قيمة من القيم التي يكتسبها الأفراد، إذ تعد الأسرة المحيط الاجتماعي الأول الذي يكون فيه الطفل اتجاهاته وقيمه التي تكون الداعم الأولى لشخصيته[1]، فهذه الأخيرة تمده بالرصيد الأول من القيم والعادات الاجتماعية التي تشكل له ضوء الذي يرشده في سلوكياته وتصرفاته، ففي كنف الأسرة يتلقي الفرد أولى دروس الحق والواجب، والسلوكيات الصائبة والخاطئة، الحسنة والقبيحة وما يجوز عمله ومالا يجوز، والمرغوب فيه والغير مرغوب فيه، وما يجب تجنبه ولماذا، وكيف يكسب رضا الجماعة، وكيف يتجنب سخطها، فالأسرة هي التي تمنح الفرد أوضاعه الاجتماعية، وتحدد له منذ البداية سلوكياته وخياراته، كما أنها تحدد له ميوله السياسي الذي يتبعه، وتحدد له الدين الذي يعتنقه[2] لقوله صلى الله عليه وسلم: "كل مولود يولد على الفطرة فأبواه يهودانه، أو ينصرانه أو يمجسانه"[3] .

فالأفراد عادة ما ينقلون مختلف السلوكيات التي تشربوها وورثوها من أسرهم إلى مكان عملهم، بحيث يعكس هذا السلوك واقع البيئة المعيشية والظروف التي يعيش فيها، فالأسرة التي تلقن وتربي أبنائها على المثل الدينية والمبادئ من صدق وأمانة واحترام، فالأبناء يتشربون هذه القيم ويظلون متمسكين بها وتظهر عبر سلوكياتهم المهنية[4].

[1] أحمد دانة، كريمة دانة: القيم ودورها الاجتماعي والعوامل المؤثرة فيها، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع، المجلد06، العدد04، 2021، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 125.

[2] عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 76.

[3] محمد خروبات: بناء الأسرة بين القيم والتحديات المعاصرة، مطبوعات المركز المغربي للدراسات الإنسانية والأبحاث التربوية، الرباط، المغرب ط2، 2022، ص 23.

[4] خولة الشايب: الممارسات التدريسية الإبداعية للأساتذة في علاقتها بقيم العمل لديهم وبالقيادة التحويلية لدى مديريهم دراسة على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة ورقلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس التربوي، إشراف محمد الساسي الشايب، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، منشورة، 2018/2017، ص 85.

يعكس هذا المصدر الأهمية التي تكتسبها الأسرة باعتبارها اللبنة الأولى التي تبني شخصية أفرادها من خلال تلقينهم للقيم الإيجابية السليمة المبنية على أسس رصينة، والتي لا يمكن أن تتأثر وتنهار بسهولة، لأنها سوف ترافقهم طيلة مشوار حياتهم من خلال تقليديهم لمختلف السلوكيات التي تصدر من الأبوين والإخوة، لأن تلك الملاحظات التي يلاحظها الطفل تعد نقطة الانطلاق في بناء شخصيته عند الكبر وتوجهه للحياة العملية والمهنية، والتي تظهر في مختلف سلوكياته عند انتسابه للعمل في مؤسسة ما في طريقة أدائه لعمله من حيث تحديديه للحقوق والواجبات، المرغوب من الغير مرغوب، الإتقان والحفاظ على أدوات العمل وتقدير وقت العمل وعدم هدره في أمور شخصية خارج نطاق العمل وتعامله مع زملائه ومسؤوليه، وكذا العملاء.

5-3 الدين:

يعد الدين من المصادر المهمة التي يستمد منها الأفراد قيمهم، فالدين يشكل مصدر رئيسي للكثير من قيم العمل، والدين الإسلامي يحث على العمل في مختلف الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة التي أشارت لإتقان العمل لقوله صلي الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقينه"، كما حث الرسول الكريم على عدم الغش في العمل بقوله: "من غشنا فليس منا"، كما أوصي على منح العامل أجره دون تأخير لقوله: "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه"، كما ورد في السنة النبوية إشارات لقيمة المسؤولية لقوله صلي الله عليه وسلم: "كلكم راعي وكل راعي مسؤول عن رعيته[1]".

فالدين الإسلامي يحث المسلمين عامة على أداء العمل بإتقان وإحسان، كما وجه المرؤوسين بضرورة التمسك ببعض القيم كإتقان العمل والولاء، ونهاهم عن بعض القيم السلبية كالغياب والاستماع إلى الشائعات، وبتكامل قيم الرؤساء والمرؤوسين يمكن الوصول إلى الفعالية التنظيمية[2]، استنادا **لقوله تعالي:**"وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ[3]".**وقوله تعالي:**"مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَّكَرٍ أو أَنثَى وهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُ،حَيَاةً طَيِّبَةً

[1] محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، 2009، ص 180.
[2] وليد حليم غازي: دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2011، ص83.
[3] سورة التوبة الآية 105.

وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ[1]"**وقوله تعالي:**"وَ لِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ ومَا فِي الْأَرْضِ لِيَجْزِيَ الَّذِينَ أَسَاءُوا بِمَا عَمِلُوا وَيَجْزِيَ الّذِينَ أَحْسَنُوا بِالْحُسْنِ[2]".**وقوله تعالي:**"الذِي خَلَقَ اَلْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبلُوكمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلاً وَهُوَ اَلْعَزِيزُ اَلْغَفُور[3] ".

في ظل ما سبق يمكن القول أن المرجعية الدينية المعتمدة بالجزائر المتمثلة في الدين الإسلامي الذي حث عن طريق القرآن الكريم والأحاديث النبوية إلى أهمية العمل وتفاني والإخلاص فيه واعتبار ذلك عبادة من العبادات التي يؤجر عليها الفاعلون عند التزامهم بتلك القواعد المعايير والمبادئ في إنجازهم لمهامهم وتعاملاتهم مع زملائهم ومسؤوليهم.

بالإضافة إلى أن الالتزام بضوابط الدين كمرجعية يعتمدها الفاعلون في استنباط قيم عملهم تدعم من ثبات قيم العمل لديهم المتمثلة في (قيم الانجاز، الإتقان، احترام الوقت، الانتماء، الولاء، الأمانة، حسن المعاملة)، والتي تظهر من خلال مختلف سلوكاتهم في البيئة الداخلية للمؤسسة وفي طريقة عملهم، على اعتبار أن الفاعلون المتشبعون بها والمؤمنون بها يعتبرونها معيارا لمختلف سلوكياتهم التنظيمية التي تنبع من أخلاقيات وقيم العمل التي ينادي بها الدين الإسلامي.

5-4 المجتمع:

يعد المجتمع الوسط العام الذي يكتسب فيه الأفراد عقائدهم، وقوانينهم وتقاليدهم، عاداتهم واتجاهاتهم[4]، وهو يعتبر من أهم مؤسسات التنشئة الاجتماعية، ومن المصادر التي يستقي منها الأفراد قيم العمل، فالصدق، والأمانة، والشجاعة الأدبية والولاء، وتحمل المسؤولية كلها قيم يكتسبها الفرد من المجتمع الذي يعيش فيه وتختلف القيم باختلاف المجتمعات والجماعات الصغيرة[5].

فالمجتمع الذي تسوده قيم سياسية أو اجتماعية أو عقائدية متناغمة لابد وأن ينقل أفراده هذه القيم إلى المؤسسة التي يعملون فيها، وتنعكس عليهم في ممارساتهم لأعمالهم، وإذا كانت هذه القيم

[1] سورة النحل الآية 97.

[2] سورة النجم الآية 31.

[3] سورة الملك الآية 02.

[4] أحمد حسن القواسمة، عايد بن علي البلوي: منظومة القيم الجامعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص 57.

[5] عبد الخالق محمد عفيفي: الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع موجهات نظرية، تطبيقات علمية، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ط1، 2007، ص 202.

تحرص على وضع حد للمخالفات والأخلاقيات، وتعاقب المعتدي عليها، ولا تراعي فردا على أخر لمكانته وسمعته في المجتمع، فإنها ستسيطر على الفرد حال انتقاله إلى المؤسسة وممارسته لدوره الوظيفي، وذلك لأن معايير المجتمع القيمية وسطوتها في محاسبتها لأعضائها، تجعل الأفراد يحرصون على عدم العبث بهذه القيم أو محاولة الالتفاف عليها لأنها أقوى من ذواتهم كأفراد[1].

يظهر جليا مما سبق أن المجتمع يشكل أحد أهم المصادر التي تصدر منها قيم العمل والذي ينتقل فيه الأفراد من قيم الأسرية كنسق فرعي إلى قيم المجتمع النسق كلي الذي يتضمن مجموعة من المبادئ، المعايير والقواعد كقيم يحتكم إليها الأفراد في الحكم على مختلف سلوكياتهم، وعلاقاتهم في ضوء تلك القيم التي تتفق عليها الجماعة ويطبقها الأفراد طواعية لا إكراها، لأنهم نشؤ عليها وتصبح مثل عادات يمارسونها تلقائيا في مختلف خطواتهم في حياتهم المهنية، من حيث أن تلك القيم التي تشربوها ينقلونها لا شعوريا إلى مكان عملهم سواء كان في ذات المجتمع أو مجتمع أخر لقوتها وسيطرتها عليهم غير أن الخروج عن تلك القيم يقع المخالف لها في المحظور الذي يعرضه للعقاب من قبل المجتمع وما يتبع من وسم وسوء السمعة.

5-5 المؤسسات التعليمية:

تشكل المؤسسات التعليمية والتربوية الذراع المساند لدور الأسرة في تشكيل وغرس القيم لدى الأفراد، فالمؤسسات التربوية تعد اللبنة الثانية بعد الأسرة في تشكيل القيم لمنتسيبها. فالمؤسسات التعليمية ذات أهمية بالغة في غرس القيم بمختلف الأطوار التعليمية من المرحلة الابتدائية مرورا بمرحلة المتوسط ثم مرحلة الثانوي، وبصفة خاصة المدرسة التي تعد من أهم المؤسسات التعليمية والتربوية عناية بالقيم، بحيث تهتم بالمناهج الدراسية لما فيها من دروس وأنشطة متعددة بإيصال وتوصيل القيم إلى المتعلمين، ويكون التأثير أقوى كلما كانت الأساليب ناجحة، وطرق التدريس قائمة على أسس سليمة وحديثة لأن الأفراد يكونون في مرحلة الاكتساب ويكونون قابلين لتعلم وتصحيح السلوكيات السلبية وتعلم الإيجابية[2].

[1] مسعودة حمايدي، سميرة خيضر: القيمة الاجتماعية للعمل، مجلة سوسيولوجيا، العدد02، 2017، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص115.

[2] عبد الرزاق محمد الديلمي: مدخل إلى وسائل الإعلام الجديد، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص 214.

كما أن الجامعة كمؤسسة تعليمية تساهم في تشكيل وإعادة صياغة القيم، باعتبارها من المؤسسات التي يتعدى دورها الجانب التعليمي ليشمل الجوانب الآخرى من إعادة صياغة قيم الشباب الجامعي التي استمدوها من الثقافة السائدة ذات الجذور العميقة، بحيث تصل بهم إلى قيم عمل كالإتقان والإخلاص والأمانة والمسؤولية بحيث تتلاءم وتتوافق مع الحياة العملية التي سوف يتوجهون إليها وفق متطلبات العصر[1].

في سياق ما تم عرضه تظهر المؤسسات التعليمية بمختلف الأطوار التي يتضمنها التعليم على غرس مختلف القيم السوية والإيجابية في عقول ونفوس الأفراد منذ الطفولة من مرحلة ما قبل المدرسة من خلال رياض الأطفال مرورا بالمدارس الابتدائية التي تعتبر الأساس الثاني بعد الأسرة في غرس القيم الإيجابية في نفوس تلاميذها من خلال مختلف البرامج والدروس التي يتلقونها كالصدق والأمانة وعدم الغش، إتقان العمل وحسن الخلق والمعاملة واحترام الغير...، بالإضافة إلى مختلف السلوكيات التي يلحظونها من معلميهم ويقلدونها باعتبار أن القدوة الثانية للفرد بعد والديه معلمه، وهذه الأخيرة تسير معهم إلى الأطوار التعليمية الأخرى التي تزيد من تدعيم وتقوية تلك القيم وصولا للمرحلة الجامعية التي تعتبر المرحلة الختامية في تهيئة الأفراد لتوجه للحياة العملية والمهنية في ظل مختلف القيم التي اكتسبوها وتشربوها لتكون القانون الذي يحميهم من الوقوع في الأخطاء المهنية.

5-6 الخبرة السابقة:

تشكل المدة الزمنية التي يقضيها العامل بمؤسسة ما وسنوات العمل بها، مجموعة من الخبرات والتراكمات التي تعد إحدى مصادر قيم العمل لدى العاملون بالمؤسسات، والتي تظهر في مختلف تفاعلاتهم وتعاملاتهم مع بعضهم البعض من جهة، وتظهر كذلك من خلال الأهمية التي يمنحونها للأشياء والأفعال من جهة أخرى، فقيم العمل تختلف لدى العاملون حسب المدة الزمنية التي قضوها داخل ذلك التنظيم أو المؤسسة[2].

إن العامل مهما يكبر ويمارس نشاطات مختلفة في حياته، فيبقي للماضي دور فعالا في تحديد معاييره القيمية والأخلاقية، فالحوادث السلبية والايجابية التي يمر بها قد تعطي لأخلاقه شكلا معينا، إذ أن جميع العاملين يملكون بداخلهم حصيلة من الخبرات السابقة التعليمية، والتي يمكن أن تحدد السلوك

[1] المرجع نفسه: ص 214

[2] بلقاسم سلاطنية وأخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، المرجع السابق، ص88.

الأخلاقي ولا أخلاقي لهم، فضلا عما لها من أهمية بالغة عند تحملهم مسؤولية الأعمال والمهام المكلفين بها[1].

كما أن قيم العمل تستمد من الخبرات الشخصية للعامل فمثال ذلك "الصيام في شهر رمضان له أهمية كبري لدى المسلم من حيث العبادة والأكل من الصيام في أي شهر أخر، كما أن السجين له تقدير أكبر لقيمة الحرية من الشخص الطليق الذي لم يذق طعم الحرمان من حريته[2]".

يتضح مما سبق أن الخبرات السابقة التي يكتسبها الفاعلون من مختلف التجارب والظروف التي يمرون بها في مشوارهم المهني لها دور فعال في تشكيل قيم العمل لديهم، واعتماد مجموعة من القيم الإيجابية والتخلص من القيم السلبية، وهذا ما تم رصده بالمؤسسة مجال الدراسة من وراء الخبرة والأقدمية الكبيرة التي يتميز بها الفاعلون بالمؤسسة مجال الدراسة استطاعوا من خلالها أن يدركوا أهمية تمسكهم بقيمة الوقت والإتقان والانضباط والتعاون في أدائهم لمهامهم، وسعيهم لزيادة من ولائهم لمؤسستهم وتطوير من قدراتهم ومهاراتهم، وتمسكهم بالقيم الأخلاقية والفائدة التي تعود عليهم من وراء ذلك.

5-7 جماعة العمل:

تعرف جماعة العمل بأنها:"تلك الجماعة التي يدخل أعضاؤها في علاقات وتفاعلات تلقائية، وتربطهم بعض القيم والمعايير، ويقوم التفاعل بين أعضائها على المصالح المشتركة، وهي تشبع الحاجات الاجتماعية لأعضائها، وعادة ما تكون صغيرة الحجم، حيث يتراوح أعضاؤها بين ثلاثة إلى عشرة أشخاص، وأهم ما يميز الجماعة الاتصال الوثيق، والضوابط التي تمارسها على أعضائها كعدم الخروج عن معايير الجماعة ومختلف التحديات التي تضعها الجماعة لأعضائها، والتي تؤثر بها على المؤسسة بصورة عامة[3]".

[1] نور الدين صراب، مراد زايد: الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، العدد08، 2017، جامعة علي لونيسي، البليدة، الجزائر، ص 350.

[2] أمينة شطي: دور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الوادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم، إشراف أحمد فريجة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، منشورة، 2023/2022، ص 60.

[3] حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم دراسة نفسية اجتماعية في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، دط، 2015، ص17.

إن انتماء العامل إلى جماعة معينة داخل المؤسسة التي يعمل بها يعتبر مصدرا للقيم التي يكتسبوها الأفراد العاملون من خلال ما تمليه عليهم هذه الجماعة، إذ أن الأفراد العاملون يغيرون من قيمهم بسبب تأثير ضغوط الجماعة عليهم[1]، مثلا الأفراد من ذوى التنشئة التعاونية إذا ما انخرطوا في جماعات مؤسسات جديدة تتغير قيمهم وتصبح مماثلة لقيم الجماعة بالمؤسسة التي انتموا إليه[2]. فالجماعة العمالية تعمل على توجيه وتوعية وغرس قيم دينية وأخلاقية في نفوس الأفراد العاملين لتنمي سلوكياتهم وتوجههم نحو تحمل المسؤولية والانتماء والإخلاص للمؤسسة، وغيرها من القيم التي يكتسبها العامل الجزائري من المؤسسة التي ينتمي إليها والتي من شأنها أن تطور وتحسن سلوكه لأن ثقافة المؤسسة تلعب دورا أساسي في ترسيخ قيم عمل ايجابية كانت أم سلبية[3].

يتضح مما سبق أن الجماعة العمالية التي يندمج فيها الفاعلون بمجرد دخولهم للعمل بمؤسسة ما تشكل نقطة تحول في قيمهم سواء سلبيا أم إيجابيا، باعتبار أن الفاعلون يدخلون للمؤسسة بمجموعة من القيم التي نشؤ عليها عبر مختلف مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي مروا بها، وبمجرد دخولهم للمؤسسة يتعرفون على قيم جديدة في إطار التنشئة التنظيمية، وهنا تتدخل الجماعة في غرس فيه قيم الجماعة التي تؤمن بها وتعتبر الأساس والضابط الذي بنيت عليه وتسير وفقه سواء كانت تتضمن قيم إيجابية أو سلبية ونتيجة لضغط الذي تمارسه الجماعة على الفرد العامل فإنه حتميا تتأثر قيمه وفقا لما زرعته فيه الجماعة التي انتسب إليها، لأن عدم الانصياع لقيمها يعرضه لتهميش من أفرادها.

وبالمؤسسة مجال الدراسة تضم جماعات عمالية على مستوى أقسامها تسير وفق مجموعة من القيم التي يحرصون على تلقينها للفاعلين الجدد كقيم الاحترام، التعاون، والقيم الأخلاقية، لضمان سرعة اندماجهم وتكيفهم مع معايير الجماعة خدمة لصالح الجماعة والمؤسسة في آن واحد.

5-8 القيادة القدوة:

يشار للقيادة على أنها: "القدرة في التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد والمرؤوسين، بحيث يتناولون المعارف والاتجاهات ويتعاونون

[1] محمود قرزيز، دليلة غلاب: دراسة تحليلية لواقع قيم العامل الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد09، 2015، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 83.

[2] حسين طه محادين: الشباب العربي التحديات وتأثير الثقافات الفرعية (الهوية، الاستبعاد الاجتماعي والعنف، النوع الاجتماعي، قيم التكنولوجيا كأيدولوجيا) الشباب الأردني أنموذجا، دار فضاءات للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص126.

[3] محمود قرزيز، دليلة غلاب: دراسة تحليلية لواقع قيم العامل الجزائري، المرجع السابق، ص 83.

على إنجاز المهام المناطة بهم[1]". يشير المفهوم إلى أن القيادة عبارة عن عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوس من خلال تبادل مختلف الخبرات والمعارف المرتبطة بالعمل لتعاون على تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم في الوقت ذاته.

فمن أهم المهارات الواجب توافرها في القائد ليكون قائد فعال وذو قدوة لمرؤوسيه من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات، وقدرته على تشخيص المواقف وبناء الثقة مع العاملون والمقدرة على فهم واستيعاب مختلف المبادئ التي تسترشد بها المؤسسة وقيم العاملون، من أجل العمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما، فأهمية القيادة باعتبارها مصدر من مصادر قيم العمل تبرز من خلال النسق القيمي الذي يتبناه القائد، فنسق القيمي للقائد يحدد حجم المشاركة التي يسمح بها للعاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، كما يحدد حجم المسؤولية الواجب إتاحتها لهم[2].

والقائد القدوة يجب أن يتسم ب:

- ❖ العدالة في العمل والالتزام بجوانب العمل المتكافئ.
- ❖ الاهتمام بالإنتاج والعمل وكذلك الأفراد بقدر متساوي ومتوازن.
- ❖ التعامل الواعي والايجابي وفق أسس العدالة الواضحة وعدم التحيز في حسم الصراعات العمالية.
- ❖ الالتزام بتحقيق الرضا الوظيفي لمرؤوسيه، من خلال التقويم العادل للعمال ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب[3].

نستخلص مما سبق أن القيادة تشكل همزة وصل بين تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وبين اكتساب الفاعلون بها لقيم العمل السليمة لكي تعمل على تحقيق ما أنشئت عليه من أهداف وغايات، لأن القائد الجيد الذي يتميز بالقيم الإنسانية والتنظيمية يكون القدوة التي تحرك دوافع الفاعلين الداخلية للعمل بتفاني وإخلاص مختلف ما يطلب منهم إنجازه في مؤسسات انتمائهم كما يعزز من الروابط بينهم.

[1] ياسر أحمد عربيات: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، دبلد، دط، 2008، ص 166.

[2] سليمة عروفي، كلثوم بيبيمون: مقاربة سوسيو تنظيمية لقيم العمل في ظل تحولات الأنماط التسييرية للمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد23، العدد01، 2022، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص770.

[3] معتز سليمان محمد سليمان: أثر أخلاقيات العمل على تطوير الأداء دراسة تطبيقية على قطاع المصارف السودانية– بنك السودان المركزي، بنك الشمال الإسلامي نموذجا، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، إشراف حاتم عثمان محمد خير، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان، منشورة، 2018، ص 41.

وهذه الصفات التي تميز القائد القدوة بالنسبة للفاعلين تحت مسؤوليته تم رصدها بالمؤسسة مجال الدراسة من حيث تميز مسؤولي الأقسام بقيم العدالة والنزاهة، الشفافية والموضوعية، التعامل الواعي القائم على الاحترام، بالإضافة إلى تشبعهم بالقيم الإنسانية سواء في تعامل الرسمي والغير رسمي مع الفاعلون بالمؤسسة الأمر الذي جعل منهم قدوة يستقي منها الفاعلون مختلف قيم العمل التي يوجهون من خلالها سلوكياتهم بالبيئة داخلية للمؤسسة.

5-9 التشريعات القانونية:

إن مجموع التشريعات من القوانين واللوائح والأنظمة الصادرة استنادا إلى المصادر التشريعية المعمول بها في الدول، تعتبر من المصادر المهمة لقيم العمل، وذلك لأنها تضبط وتتحكم في تسيير الشؤون الإدارية في الاتجاه الذي تراه يخدم سياسة الدولة وتحقق أهدافها.

ومن ناحية أخري تعمل على تحديد واجبات ومسؤوليات الفرد العامل باعتباره الركيزة الأساسية في التنظيم الإداري، فتبين الواجبات التي تفرضها الوظيفة الموجودة فيها والمحظورات التي يتوجب عليه عدم الاقتراب منها في ممارسته لهذه الوظيفة[1].

نخلص مما ورد أعلاه أن التشريعات القانونية وما تتضمنه من بنود حول العمل التي تصدرها الدولة لضبط علاقات المهنية بالمؤسسات تكون عادة في صالح الطرفين المؤسسة والفاعلون بها، بحيث تضمن حقوقهم وواجباتهم، مما يؤدي إلى الانضباط في العمل من كلا الطرفين والتزامهم بتقديم ما عليهم من واجبات وحصولهم على حقوقهم كاملة دون أي نقص أو اعتراض من أي طرف الأمر الذي ينعكس إيجابيا على السير الحسن للعمل بالبيئة الداخلية للمؤسسة.

5-10 وسائل الإعلام:

يمارس الإعلام بمختلف وسائله دورا هاما ومؤثرا على رؤية الأفراد وتغيير المعتقدات ويلعب دورا هاما في تكوين القيم والعادات للمجتمع كالتلفزيون والإذاعة والصحف والمجلات وغيرها من

[1] هاجر مودع: مستوى الطموح المهني وعلاقته بقيم العمل دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص لدى الموظفين الإداريين-مدينة بسكرة- أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د، في علم النفس التنظيم والعمل، إشراف نور الدين تاوريريت، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، منشورة، 2020/2019، ص 84.

الوسائل الإعلامية الأخرى، بحيث ينهل الأفراد من خلال الإعلام القيم والثوابت الاجتماعية الراسخة، ويتم نقلها وتداولها إعلاميا الأمر الذي يؤدي إلى تشرب الأفراد لتلك للقيم والمعتقدات[1].

يتضح مما سبق أن وسائل الإعلام من المصادر التي تؤثر تأثير مباشرة على الفاعلين نظرا لتأثير الذي تحدثه عبر مختلف وسائلها خاصة المرئية منها لسرعتها في النقل وتأثير الصورة التي ينقلون بها تلك المعايير والمبادئ والقيم التي تتداول نتيجة لتأثير الصورة والصوت على ذهنية الفاعلين وقدرتها في غرس فيهم القيم سواء سلبية أو ايجابية.

تأسيسا على ما سبق يتبين أن مصادر قيم العمل متعددة ومتنوعة، بحيث تمت محاولة حصرها في مختلف المصادر التي تم سردها في هذا العنصر، بحيث تم التوصل إلى أن قيم العمل عبارة عن مجموعة الأفكار التي يكتسبها الفاعلون عن طريق مختلف مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي تشكل مختلف المصادر التي تستقي منها مختلف القيم يمرون بها وصولا إلى أخر مؤسسة التي تتمثل في مؤسسة عمله والتي يتحول فيها الفاعلون من التنشئة الاجتماعية إلى التنشئة التنظيمية التي تعمل على تدعيم مختلف قيمهم المرتبطة بالعمل وتثبيتها في نفوسهم بالإضافة إلى اكتسابهم لقيم جديدة من خلال ما يحتويه النظام الداخلي الذي تسيير وفقه المؤسسة، بالإضافة إلى تأثير مسؤوليه على قيمه وجماعة العمل التي ينظم إليها، باعتبار أن اكتساب القيم وترسيخها لدى الفاعلون يعتمد بالدرجة الأولى على ذاتهم الداخلية بالإضافة إلى رغبتهم وحاجاتهم ومختلف العوامل والظروف التي تدفعهم لتقبل قيمة والعمل وفقها والنفور من قيمة أخرى والابتعاد عن تطبيقها مهما كان تأثيرها، وأهمية المجتمع أو المصدر الذي أصدرها.

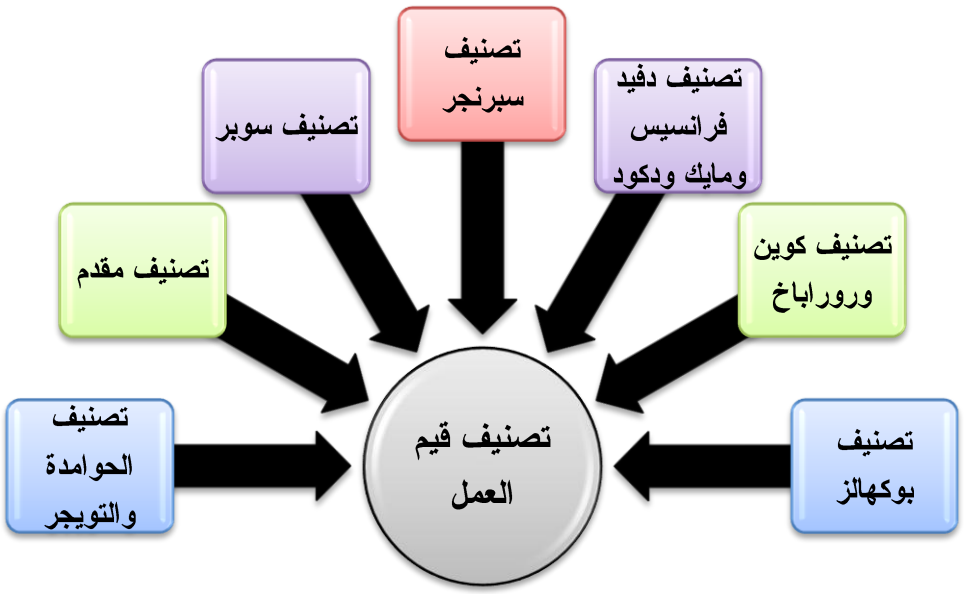
وبالمؤسسة مجال الدراسة يكتسب الفاعلون بها قيما جديدة أو تنمي وتدعم مختلف القيم التي دخلوا بها للمؤسسة والتي اكتسبوها عبر مراحل حياتهم من أسرهم، البيئة الاجتماعية، المدرسة، الإعلام، وصولا لجماعة العمل والمسؤولون الذين يؤثرون فيهم، والخبرات السابقة نتيجة تجاربهم العديدة في العمل، التي تتكون لديهم نتيجة لمختلف الإخفاقات والنجاحات التي مروا بها فعلى أساس ذلك يحددون قيم العمل التي سوف ينتهجونها كمعيار ومنظار لسلوكياتهم وتفاعلاتهم بالبيئة الداخلية للمؤسسة.

[1] عدنان عزيز جياد: الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والأداء المؤسسي دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الحكومية في محافظة بغداد العراق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، إشراف علي عبد الله الحاكم، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، منشورة 2019، ص118.

6-تصنيف قيم العمل:

يشر تصنيف قيم العمل إلى تقسيمها ووضعها في مجموعات وفئات متجانسة وفقا لعدة اتجاهات فكرية، فيتم تصنيفها على أساس أبعادها، مؤشراتها، خصائصها، مصادرها، ومحتواها، وغيرها من الأمور التي يتم التصنيف على أساسها، وفي ظل الاهتمام الكبير الذي يحظى به موضوع قيم العمل نجد اختلاف وجهات النظر حول قيم العمل وتحديدها، كما شهدت كغيرها من القيم عدة تصنيفات وتقسيمات بناء على التوجهات والمنطلقات الفكرية للباحثين والمفكرين الذين أقدموا على دراساتها وتصنيفها، غير أن تلك التصنيفات لم تكن موحدة بل كل باحث والتصنيف الذي منحه لها، وفي هذا السياق يؤكد "**هيرشي**" أنه لا يوجد تصنيف واحد ثابت لقيم العمل[1] ولذلك سوف يتم عرض مختلف التصنيفات التي مست قيم العمل:

الشكل رقم (18): يمثل تصنيف قيم العمل



المصدر: من إعداد الطالبة

6-1 تصنيف "بوكهالز" شمل التقسيم الذي قدمه على خمسة أنظمة قيمية أساسية مرتبطة بالعمل كما يظهر في النقاط التالية:

[1] Mohamad Bahtiar. And others : intrinsic work values on building association of south –east asian nations future work force : Acomparison of three nations international review of management and marketing. Vol06. N07, 2016. Universiti Utara Malaysia , Malaysia, P 44.

أ- نظام قيم أخلاقيات العمل: يشير هذا النظام إلى أهمية الإخلاص في العمل، نظرا لأنه يمثل كرامة وشرف الفرد العامل.

ب-نظام قيم التوجه الجماعي: من خلال هذا النظام يكتسب العمل معناه ضمن إطار هذه القيم من خلال مدى تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد، فالعمل ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لخدمة اهتمامات ومصالح المجموعة وتوظيف مختلف قدرات المجموعة لصالح الفرد وبالشكل الذي يعزز نجاحه في المؤسسة.

ج-نظام القيم الإنسانية: تؤكد هذه القيم على ضرورة الاهتمام بالإنسان في مكان العمل، وبنموه وتطوره الإنساني أكثر من الاهتمام الذي يمنح للجوانب المادية للمؤسسة[1].

د-نظام قيم المشاركة الجماعية: ووفقا لهذه القيم فإن العمل هو الأساس في إشباع الحاجات المتعددة للأفراد، وذلك عن طريق إفساح المجال أمام العمال ليكون لهم دور بارز في إدارة المؤسسة من خلال المشاركة في صياغة قراراتها الأساسية.

ه-نظام قيم الراحة والفراغ: تؤكد هذه القيم على فسح المجال أمام العمال أثناء فترة العمل ليشعروا بإنسانيتهم ويمارسوا هوياتهم المتعددة[2].

2-6 تصنيف "كوين وروراباخ" تضمن وشمله هذا التصنيف على ثمان قيم عمل موزعة على أربعة مجاميع كما توضح النقاط التالية:

أ-قيم الهدف الرشيد: تعتمد هذه القيم على مبادئ النظريات الكلاسيكية والتي تشمل على قيم التخطيط والإنتاجية.

ب-قيم العلاقات الإنسانية: تعتمد هذه القيم على مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية، وتشتمل على قيم التماسك وتنمية الموارد البشرية.

[1] أحمد بن علي الصميلي: القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية والمدنية، أطروحة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم الأمنية، إشراف تحسن أحمد طراونة، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، منشورة، 2014، ص 46.

[2] ليلي بكوش، ياسين محجر: القيم التنظيمية مدخل مفاهيمي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد30، 2017، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 569

ج-قيم النظام المفتوح: تنظر للمؤسسة على أنها نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية وتتأثر وتؤثر فيها، وتشمل على قيم المرونة، والحصول على الموارد.

د-قيم العمليات الداخلية: ترتكز على الاهتمام بالعمليات والأنشطة التي تقام في المؤسسة، وتشمل على قيم إدارة المعلومات والضبط[1].

3-6 تصنيف "ديف فرانسيس ومايك وودكوك": قدما هذا الثنائي تصنيف لقيم العمل يتضمن أربعة محاور أساسية مرتبطة بالإدارة كما توضح النقاط أدناه:

أ- قيم إدارة الإدارة: تبرز من خلال قدرة الإدارة على تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تبرز من خلال تعامل المؤسسة مع القضايا ذات الصلة بالنفوذ (القوة)، كما يجب أن تتأكد المؤسسة من أن دور الإدارة قد تم تحديده بدقة ووضوح، وأن المديرين أشخاص مؤهلين للقيام بأدوارهم، ويضم هذا المجال ثلاث قيم (النفوذ، الصفوة، والمكافأة)[2].

ب- قيم إدارة العلاقات: تشير إلى تعامل المؤسسة مع القضايا ذات الصلة بأداء الأعمال بهدف الحصول على أفضل إسهام ممكن من عمالها، لأن العمل لا يمكن أداؤه دون التزام من هؤلاء العمال، في ظل العلاقات التنظيمية التي تجمع بين المسؤولين والعاملين، والتي يجب أن تقوم على أساس الاحترام والإنصاف، ويضم هذا المجال قيم (العدل والمساواة، العمل الجماعي، فرق العمل، القانون والنظام)[3].

ج- قيم إدارة المهمة: ترتبط هذه القيم بكل ما يتعلق بالأداء والعمل، والمهام الموكلة للعمال من حيث طرق وأساليب إنجازهم، ومدى كفأتهم وقدرتهم على تحمل المسؤوليات المرتبطة بوظائفهم، ويضم هذا المجال قيم (الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد)[4].

د- قيم إدارة البيئة: تشير إلى أنه يجب على كل مؤسسة التعرف على البيئة الخارجية التي تعمل بها من النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، وكذا التكنولوجيا، والتنافسية وكيفية تأثير هذه النواحي على البيئة والمؤسسة، لتتمكن هذه الأخيرة من ضمان استمرارها ونجاحها من خلال وضع وصياغة

[1] ملاذ محمد مفيد الياسين: المرجع السابق، ص48.

[2] ديف فرانسيس، مايك وودكوك: المرجع السابق، ص39.

[3] فؤادة البكري: العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، عالم الكتب، القاهرة، مصر، ط1، 2014، ص 174.

[4] لبني سناني، جلال الدين بوعطيط: دور القيم التنظيمية في تحقيق فعالية الأداء في المؤسسات التنظيمية، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد03، العدد01، 2023، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص52.

خطط إستراتيجية التي تضمن نجاحها وتحفظ وتدافع عن مصالحها، وتمكنها من المنافسة واستغلال الفرص لصالحها، ويضم هذا المجال (الاستعداد والدفاع، التنافس، واستغلال الفرص)[1].

4-6 تصنيف "سبرنجر": يعد من أفضل المحاولات لتصنيف قيم العمل بحيث صنف قيم العمل إلى ستة أنواع كالأتي:

أ-القيم النظرية: تشير إلى الأفراد المهتمين بالبحث عن الحقيقة والمعرفة، التي تحدد الأشياء واكتشاف حقيقتها من خلال النظرة الموضوعية والمعرفية، وعادة ما تكون لدى الفلاسفة والعلماء، والمصلحون الذين يهتمون بالمبادئ والمثل العليا[2].

ب-القيم الاقتصادية: تشير إلى اهتمام الفرد وميله إلى ما هو مادي في سبيل هذا الهدف يتخذ من العالم المحيط به وسيلة للحصول على الثروة، ومحاولة زيادتها عن طريق الإنتاج والتسويق واستهلاك البضائع واستثمار الأموال، لذلك الأشخاص الذين تتضح فيهم هذه القيمة يتميزون بنظره عملية وتقييم الأشياء والأشخاص تبعا لمنفعتها، وفي الغالب يكونون من رجال المال والأعمال[3].

ج-القيم السياسية: تهتم بمظاهر القوة والنفوذ والسيطرة على أفكار وأفعال ومعتقدات الأفراد[4]، وتشير إلى اهتمام الفرد وميله للحصول على القوة، فهو شخص يهدف إلى السيطرة والتحكم في الأشياء أو الأشخاص وهي تتعلق أيضا بالنشاط السياسي[5].

د-القيم الاجتماعية: تشير إلى الأفراد الذين لديهم اهتمام وميول إلى غيرهم من الناس يحبونهم ويميلون إلى مساعدتهم، ويجدون في ذلك إشباعا لهم، وينظرون إلى غيرهم على أنهم غايات في حد ذاتهم وليسوا وسائل لغايات أخرى ولذلك يتسم الأفراد الذين يتميزون بالقيمة الاجتماعية بالعطف، الحنان، الإيثار، وخدمة الغير[6].

---

[1] عادل عبد الله عزيز: القيم التنظيمية والإبداع التكنولوجي-العلاقة والأثر-دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود بالموصل، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد04، العدد04، 2023، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، العراق، ص ص (233، 324).

[2] وليد شلابي: القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الإبتدائي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، منشورة، 2021/2020، ص 105.

[3] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، بدار نشر، مصر، دط، 2004، ص136.

[4] مصعب عدالي، بوبكر الصديق دغمان: المرجع السابق، ص 68

[5] عبد الحافظ سلامة: علم النفس الاجتماعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 90.

[6] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص 137.

ه-القيم الجمالية: ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل والتنسيق والتشجيع الفن، والابتكار الفني، والاهتمام بالتذوق الفني والجمالي[1].

و-القيم الدينية: هي مجموعة القيم التي تميز الفرد بإدراكه للكون، ويعبر عنها باهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء الطبيعة، فهو يرغب في معرفة أصل الإنسان ومصيره، ويؤمن بأن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه ويحاول أن يربط نفسه بهذه القوة، ويميز معظم من تسود لديه هذه القيم بالتمسك بالتعاليم الدينية[2].

6-5 تصنيف "سوبر": صنف قيم العمل على أساس الجوانب المرتبطة بالفرد داخليا وخارجيا وعلاقتها بإتقان العمل كمايلي:

أ-قيم عمل داخلية: تشير لمجموعة القيم الخاصة بالتعبير عن الذات والتي تربط الفرد بالمجتمع وتنقسم إلى:

- **القيم الأخلاقية:** كالأمانة والمشاركة الوجدانية.
- **القيم الذاتية:** وتشمل الرغبات والميول والعواطف وغيرها من العوامل النفسية.
- **القيم الاجتماعية:** وتشمل التعاون، الولاء، الانتماء، واحترام حقوق الأخريين، القيادة، والتكيف.
- **القيم الثقافية:** تشمل على اللغة، العادات والتقاليد، والمؤسسات الاجتماعية من المفاهيم والأفكار.
- **القيم البدنية (الجسمية):** تشتمل على جميع القيم الخاصة بسلامة الجسم والاهتمام بالصحة العامة والوقاية والعلاج بالأساليب المناسبة.
- **القيم الترويجية:** ترتبط بمجموعة الحاجات التي يسعى الأفراد لإشباعها، عن طريق ممارسة مختلف النشاطات التي تعبر عن أنفسهم ويجدون فيها المتعة والسعادة الشخصية[3].

[1] فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 192.

[2] عدنان يوسف العتوم: علم النفس الاجتماعي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص ص (225، 226).

[3] دليلة غلاب: دور الخلفية الاجتماعية في تنمية قيم العمل لدى العامل الجزائري، المرجع السابق، ص ص (124، 125).

ب- قيم عمل خارجية (قيم النجاح في الحياة العملية): وتتمثل في مجموعة القيم والمعايير التي تحدد المكانة والأدوار المرتبطة بالمهنة وما يرتبط بها من أبعاد ثقافية واجتماعية واقتصادية محددة في العائد الاقتصادي، المكانة الاجتماعية، أسلوب الحياة، الأمن، وحب العمل.

ج- القيم المرتبطة بإتقان العمل (بمواقف العمل): تتمثل هذه القيم في مجموعة من القيم والمعايير التي ترتبط بالمحددات التي تنظم علاقة الفرد ببيئة العمل المادية والبشرية، وهي قيم محددة في العلاقة برؤساء العمل، العلاقة بزملاء العمل، والجو العام للعمل بالبيئة الداخلية[1].

6-6 تصنيف "مقدم": تضمن التصنيف الذي قدمه على أربعة أصناف أساسية كما سوف يتم سرده في النقاط التالية:

أ-قيم التشجيع: ترتكز على الاهتمام بالحاجات المختلفة للعمال وأهدافهم، وكذلك كفاءاتهم، مؤهلاتهم، اقتراحاتهم، مهاراتهم ومواهبهم.

ب-القيم ذات التوجه نحو الهدف: ترتكز على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من حيث التطور والسمعة الجيدة.

ج-قيم النمط الحر: ترتكز على منح الحرية التامة لأعضاء المؤسسة، دون وضع قيود عليهم ومثال ذلك: تقبل الاعتذارات بسهولة والسماح بتغير طرق العمل وإدخال أساليب جديدة.

د-قيم الانضباط: ترتكز على سلوكيات العمال في الانضباط في الحضور والالتزام بالوقت المحدد للعمل، والوجود في حالة النشاط الدائم للمؤسسة[2].

6-7 تصنيف "الحوامدة والتويجر": صنف الباحثان قيم العمل إلى ثماني أصناف أساسية كالأتي:

أ-قيم الاهتمام بالعمل: تشير إلى المعتقدات التي تراعي الإنسانية والاجتماعية للعمال، وتعكس الاهتمام باحتياجاتهم وأهدافهم، وتحترم أفكارهم وتطلعاتهم.

[1] المرجع نفسه: ص 125.

[2] عادل لحميدي، سعاد بن غليسي: القيم التنظيمية المفهوم والأهمية التطور والتصنيفات، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد01، 2020، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، الجزائر، ص 142.

ب-قيم الثقة المتبادلة: تشير إلى المبادئ التي تعبر عن الدرجة التي يمكن عندها الاعتماد على وعود وسلوكيات الآخرين، المتنبأ بها، والتوقع أن لا يكون هناك أي اختلاف بين ما يقوله الشخص وما يفعله.

ج-قيم المشتركة في صنع القرارات: تدل على التوجه نحو اشتراك العمال في صنع القرارات، من خلال إتاحة الفرص للعمال لتعبير عن أرائهم، وطرح أفكارهم والأخذ بها.

د-قيم الفريق: تشير إلى التوجه نحو تشجيع العمل الجماعي عند مناقشة الأهداف ومشاكل العمل، والاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين معا في القيام بمتطلبات العمل وفق أدوار واضحة وبطريقة غير تقليدية[1].

ه-قيمة العدالة: تشير إلى مبادئ المساواة المعتمدة في تعامل مع أفراد وأعضاء المؤسسة، والتي تضمن لهم التوزيع العادل للفرص والامتيازات والأعباء بين العمال بإنصاف ومساواة كل حسب حقه وبدون تمييز بينهم، وفقا للقواعد والإجراءات المعمول بها[2].

و-قيمة الشفافية: تشير إلى التوجه نحو الوضوح والمكاشفة في عمل المؤسسة وسياستها، وفي نظم الترقية والتعيين وتقديم الحوافز، ووضع برامج وفق معايير وتشريعات قانونية واضحة.

ز-قيمة الإبداع: تعبر عن درجة اهتمام المؤسسة بالأفكار الجديدة والمفيدة وتطبيقها في العمل، وتشجيع عمالها على التفكير والنظر إلى الأشياء بطريقة مبدعة ومبتكرة.

ح-قيمة التغيير: تدل على درجة إقبال المؤسسة على إحداث نقلة إيجابية تشمل الجوانب الإنسانية والمادية، ومواجهة التحديات التي تعترض تحقيقها لأهدافها المسطرة من خلال تبني وتطبيق الأفكار الجديدة[3].

في خضم ما تم عرضه حول التصنيفات التي قدمها الباحثين والمفكرين عبر الزمن لقيم العمل نخلص إلى أن قيم العمل من المواضع والمجالات التي يصعب تصنيفها تصنيفا شاملا موحدا، باعتبار أن قيم العمل من المفاهيم المعقدة التي تختلف باختلاف الزمان والمكان في ظل تأثرها بمختلف الظروف والعوامل التي تحدث، بالإضافة إلى اختلاف العلوم والمجالات التي تهتم بدراستها، بالإضافة

[1] مصعب عدالى، بوبكر الصديق دغمان: المرجع السابق، ص 71.

[2] محمد العابد: القيم التنظيمية في المؤسسات الصحية الجزائرية: دراسة حالة على المؤسسات الاستشفائية بشيرين ناصر بولاية بسكرة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد24، العدد02، 2021، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر العاصمة، الجزائر، ص560.

[3] مصعب عدالي، بوبكر الصديق دغمان: المرجع السابق، ص71.

إلى اختلاف وجهات نظر والمداخل الفكرية التي يتبناها الباحثين والمفكرين والمهتمين بتصنيفها، ومنه يتبين أن تصنيف قيم العمل من المواضيع المفتوحة التي لا يمكن ضبطها وإغلاقها.

7-أساليب تكوين قيم العمل:

تتكون قيم العمل لدى العاملين عبر عدة مراحل وفقا لمجموعة من الخطوات والأساليب التي يتم إتباعها لكي يتمكن العامل من فهمها، استيعابها، الالتزام بها وتطبيقها كمايلي:

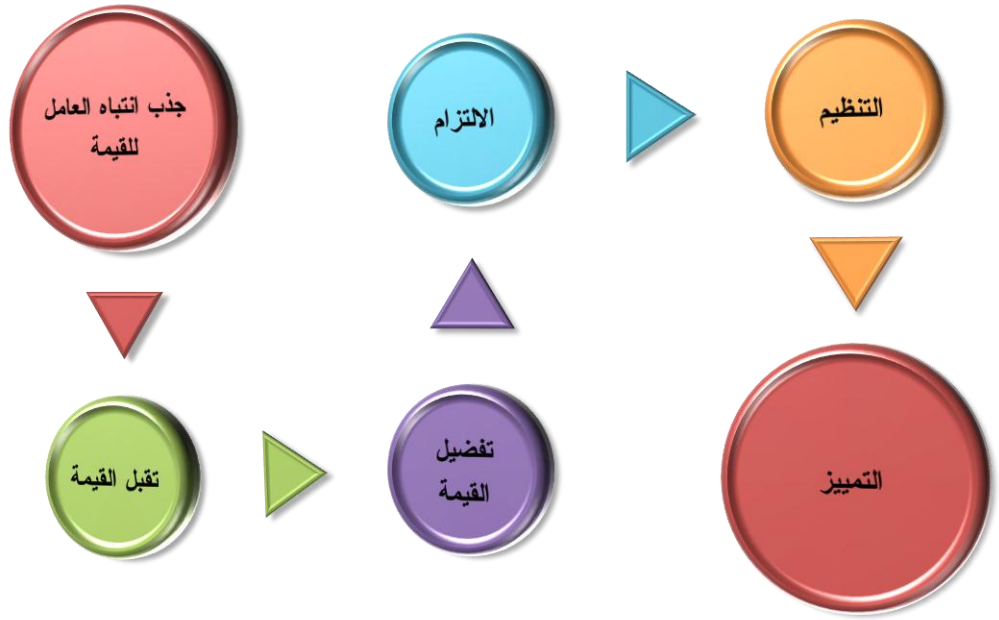
- ❖ جذب انتباه العامل للقيمة عن طريق اعتماد مختلف الوسائل والإمكانيات في سبيل عرض القيمة على العامل ولفت انتباهه لها وإثارة الرغبة لديه في استقبال وتقبل القيمة، ومن ثمة استجابته النشطة مما يؤدى إلى ظهور القيمة من خلال مختلف سلوكياته.
- ❖ تقبل القيمة تظهر من خلال سلوكيات الثابتة للعامل المتعلم للقيمة مما يجعل الأفراد الآخرين يميزون تلك القيمة.
- ❖ تفضيل القيمة من خلال الالتزام الكبير من قبل المتعلم مما يجعله يسعى لتبني القيمة التي يشعر اتجاهها بإيجابية.
- ❖ الالتزام والاقتناع الكامل من قبل العامل المتعلم للقيمة بصحة اتجاهاته أو تقييمه لقضية ما، ويكون على درجة عالية من الالتزام والإخلاص والولاء لهذه القضية وإقناع الآخرين بها.
- ❖ تنظيم القيم في نسق متكامل أو نظام قيمي حتى يساعد العامل على التغلب على الصراعات التي تنشأ بين قيم الفرد وقيم المؤسسة التي يعمل بها، ويستطيع أن يربط بينهم ويحدد علاقاتهم ببعضهم البعض.
- ❖ تمييز العامل المتعلم في هذه المرحلة لأن تنميته للقيم وصلت للحد الذي تحكم سلوكه طبقا للقيم التي تمثلها، فيتصرف بأسلوب معين ليكون له نمط حياة متميز يمكن الآخرين من التنبؤ بسلوكه في مواقف معينة[1].

في ضوء ما تقدم يتبين أن قيم العمل تتكون لدى الفاعلون تدرجيا وفق أساليب وخطوات متسلسلة مرتبطة ببعضها البعض لا يمكن التخلي أو فصل خطوة من الخطوات عن الخطوات الأخرى، انطلاقا

[1] ليلي بكوش: البنية العاملية للقيم التنظيمية دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاستشفائية العمومية لولاية قالمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، في علم النفس التنظيم والعمل، إشراف ياسين محجر، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدى مرباح، ورقلة، الجزائر، منشورة، 2018/2017، ص98.

من تحسيس الفاعلين بأهمية هذه القيم والهدف من اكتسابها وتطبيقها، من أجل لفت انتباههم لها وتحويل جل تركيزهم عليها من أجل إثارتهم وتجهيزهم للخطوة الثانية لتقبل تلك القيمة وتستحوذ على سلوكياتهم، ثم توجيههم لخطوة الالتزام بها وتفضيل تلك القيم المراد غرسها فيهم عن باقي القيم، لكي يتمكنوا من تنفيذ الخطوة ما قبل الأخيرة بتنظيم تلك القيم والعمل على دمج قيمهم الشخصية مع قيم المؤسسة التي ينشطون بها ليتفادوا الوقوع في الصراع القيمي والشعور بالاغتراب، ويستطيعون أن يتكيفوا مع القيمتين في سلوكياتهم بالعمل، وصولا إلى الخطوة الأخيرة التي يصبح فيها الفاعلين جاهزين لتمييز بين القيم التي يحتكمون إليها نظرا لتنظيمهم لها ووعيهم بأهميتها في توقع سلوكياتهم، وتلك الخطوات أو المراحل كما يمثل الشكل الموالي:

الشكل رقم (19): يمثل أساليب تكوين قيم العمل



المصدر: من إعداد الطالبة

8-قياس قيم العمل:

تعد قيم العمل من المواضيع المرتبطة بعدة مجالات واختصاصات، وكل مجال له قيم معينة ترتبط به ويهتم الباحثين به بالتعرف عليها وبمختلف جوانبها المرتبطة بذلك المجال، نظرا لاهتمامهم المتزايد بالتعرف على درجة قيم العمل التي يعتمدها الفاعلون في ذلك المجال، وبما أن هذه الأخيرة

من الأمور المهمة في الوسط المهني، قام الباحثين والمفكرين المهتمين بدراستها والتعرف عليها بتقديم واقتراح مجموعة من الأدوات والمقاييس التي يعتمدونها لتشخص وتحديد مختلف سلوكيات، اتجاهات وتصرفات الفاعلون من أجل التعرف على القيم الحقيقية التي يتبنونها والسائدة بالوسط المهني الذي ينشطون به، لأن لها القابلة للقياس عن طريق مختلف الطرق، الأدوات والمقاييس التي بمقدورها تحديد القيم الحقيقية للفاعلين من المصطنعة ويمكن تحديد البعض من هذه الأدوات والمقاييس الشائعة في قياسها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (20): يمثل طرق قياس قيم العمل



المصدر: من إعداد الطالبة

8-1 المشاهدة أو الملاحظة:

عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظاهرات والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة[1]، الميزة الأساسية للملاحظة أو المشاهدة هي إطلاع الباحثين على مظهر السلوك الحقيقي دون إمكانية لتزيفيه، وبصفة خاصة إذا أجريت هذه

[1] إسمهان بلوم: النواظم المنهجية الملموسة علم اجتماع التنظيم والعمل أنموذجا، دار الخلدونية، القبة القديمة، الجزائر، ط1، 2020، ص 113.

المشاهدة على غفلة من الأفراد أو المبحوثين الممثلين للمجتمع البحث، كما أنها تعتبر من أفضل وأكثر الطرق ملائمة لجمع المعلومات كما هي في الواقع خصوصا وأن أغلب مفردات عينة الدراسة لا يمكنهم الوصف اللفظي لوقائع السلوك الحقيقي.

فالباحث يعتمد على رصد مختلف سلوكيات من خلال المشاهدة بالاعتماد على طريقة العينات الزمنية (عينة من السلوك الصادر عن الأفراد(العمال) في عدد من الفترات الزمنية، أو يمكن تصوير بعض المشاهد من مختلف المواقف والسلوكيات بواسطة آلات التصوير السينماتوغرافي والتي تركب بطريقة تسمح لها بحرية الحركة على الجدران لتصوير المشاهد من زوايا متعددة، على اعتبار أن للملاحظة العلمية بمختلف أنواعها تمنح نتائج دقيقة إذا ما تم استخدامها بشكل صحيح وملائم لميدان الدراسة[1].

8-2 المقابلة الشخصية:

عبارة عن تفاعل لفظي يتم بين شخصين أو أكثر في موقف مواجهة يحاول القائم بالمقابلة استثارة الطرف الأخر للحصول على معلومات، تتم من خلال مقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه بهدف طرح أسئلة من طرف الباحث ليجيب عليها المبحوث[2].

ويشاع استخدام المقابلة كأداة قياس وجمع المعلومات نظرا لفعاليتها في جمع مختلف المعلومات التفصيلية خاصة، لأنها وفقا ل "**أنادون**" توفر فرصة استكشاف موضوع دون تقيد إجابات المبحوثين[3].

بحيث تعد المقابلة من الأدوات شائعة الاستخدام في قياس سلوك العاملين والقيم، نظرا إلى أنها تمكن الباحث من التعرف على ردت فعل المبحوث من خلال ملاحه، وما يصدره من حركات وتصرفات عند إجاباته على أسئلتها.

8-3 تحليل المضمون:

عبارة عن أسلوب وتقنية يستخدموها الباحث لوصف محتوى الظاهرة للاتصال وصفا موضوعيا، منظما، وكميا، وقد استخدم هذا الأسلوب في مجال الكشف عن قيم العمل من خلال تحليل

[1] عبد الفتاح محمد دويدار: علم النفس الاجتماعي أصوله ومبادئه، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، دط، 1994، ص ص (249، 250).

[2] عبد الحميد مصطفي هليل: خطوات البحث العلمي من اختيار المشكلة إلى كتابة التقرير النهائي، دار أقلامنا للترجمة والنشر، الهرم، مصر، ط1، 2021، ص 40.

[3] فضيل دليو: البحوث الكيفية إجراءات تطبيقية، ألفا للوثائق لنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2023، ص 125.

لمضمون رسالة، سواء كانت مسموعة، مقروءة أو مرئية، كما أنه يعد من الأساليب ذات الكفاءة العالية في الكشف عن قيم العمل وتحديدها بدقة، إذ يعد "**رالف وايت**" من الباحثين الأوائل الذين استخدموا تحليل محتوى في الكشف عن القيم، وفي ذات السياق اعتمده "**كاظم**" في العديد من الدراسات التي قام بها حول دراسة القيم ومن أبرز تلك الدراسات الدراسة التي قام بها على عينة من طلاب الجامعة المصرية في خمسة سنوات في الفترة الممتدة بين 1957و1962 والتي أثبتت كفاءة اعتماد أسلوب تحليل المضمون في التحديد الدقيق للقيم[1].

8-4 الاختبارات:

تشير الاختبارات إلى مجموعة المثيرات التي تكون في شكل أسئلة، صور أو رسومات، يقوم الباحث بإعدادها بهدف قياس سلوك أو ظاهرة ما بطريقة كيفية أو كمية، ولكي يكون الاختبار ناجحا يجب أن يتسم بالصدق، الثبات، والموضوعية، بحيث يمنح نفس النتائج في حالة ما إذا تم استخدامه مرة أخرى في نفس الظروف التي اعتمده فيها أول مرة، والاختبارات قد تكون فردية أو جماعية، شفهية أم مكتوبة، ويمكن إعداد اختبارات وفق طبيعة الدراسة وميدانها، مثل اختبارات التحصيل التي تعتمد لقياس المهارات والمعلومات المكتسبة، بالإضافة إلى اختبارات الميول التي تعتمد لقياس تفضيلات الأفراد[2].

إذ تعد الاختبارات من أهم وأكثر الأساليب والطرق المستخدمة في قياس قيم العمل، فهنالك العديد من الاختبارات التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة وضعها وصاغها مجموعة من الباحثين مثل:

1-اختبار "ألبورت وفيرونون ولينذزي":

وهو عبارة عن مقياس صممه الباحثين الثلاثة أعلاه والذي يهدف إلى قياس القيم الاقتصادية، القيم الاجتماعية، القيم النظرية، القيم الدينية، القيم السياسية، والقيم الجمالية[3].

[1] عبد الفتاح محمد دويدار: المرجع السابق، ص ص (251، 252).

[2] محمد صالح ربيع: فن كتابة البحث العلمي، دار الأدب للطباعة النشر والتوزيع، بغداد، العراق، ط1، 2022، ص 25.

[3] محمود عكاشة، محمد شفيق: السلوك الاجتماعي علم النفس الاجتماعي وتطبيقاته، بلء برنت للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، دط، 1998، ص 302.

2-اختبار مقياس القيم الفارق:

وهو الاختبار الذي صممه "**برنس**" وتضمن نوعين من القيم (قيم عصرية، وقيم تقليدية) موزعة على 64 بند بحيث يشمل كل بند على عبارتين، وهنا يطلب من المبحوث اختيار بند واحد، على اعتبار آن:

- **البند الأول يمثل (القيم العصرية):** مثل السعادة، الصداقة، المجاراة، والاهتمام بالحاضر.
- **البند الثاني يمثل (القيم التقليدية):** مثل القيم الأخلاقية، التخطيط للمستقبل، والرغبة في النجاح والحصول على مكانة والمركز[1].

3-اختبار مقياس "روكشين":

يتميز هذا المقياس بانتشاره وشيوع استخدامه فقد تم تعريبه من قبل "**البطش**" في سنة 1990، نظرا لتميزه بدراجة عالية من الثبات يشتمل على بندين:

- **القيم الغائية:** وهي القيم التي تمثل نتائج سلوكية مرغوبا فيها من قبل الأفراد.
- **القيم الوسيلية:** وهي القيم التي تعبر عن وسيلة أو غايات سلوكية لتحقيق القيم مرغوب فيها.

وفي هذا الاختبار يطلب من المبحوث ترتيب القيم وفقا لأهميتها بالنسبة له، وذلك من خلال وضع الرتبة التي تمثلها تلك القيمة له أمام كل قيمة، لتمكن من قياس قيم العمل لديه[2].

4-اختبار سوبر لقيم العمل:

يعتبر هذا المقياس الذي أعده "**سوبر**" من أشهر المقايس في قيم العمل، فهذا الأخير يهتم بقياس ودراسة قيم الأفراد في العمل، يتضمن مجموعة من البنود لقياس خمسة عشر جانبا من جوانب قيم العمل والتي يختلف العمال فيما بينهم من حيث أهميتها وهذه الجوانب تتمثل في:

- الإبداع – الإنجاز – بيئة العمل – علاقات الإشراف – نمط الحياة – الإشراف على الآخرين
- الأمن – المكانة – الجمال – التنوع – الاستقلالية – العوائد الاقتصادية – الإدارة
- المساعدة الاستشارية الفكرية.

ولكي يجب المبحوثين على هذه العبارات يختارون من البدائل التالية: مهمة جدا، مهمة، متوسطة الأهمية، قليلة الأهمية، غير مهمة تماما.

[1] ملاذ محمد مفيد الياسين، مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص 50.

[2] سوزان وديع شنودة، وآخرون: الأنماط المهنية وفقا لنظرية هولاند وعلاقتها بقيم العمل لدى طالبات الصف الأول الثانوى، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد04، العدد17، 2020، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، القاهرة، مصر، ص 83.

بعدها يتم حساب ناتج جمع العبارات المكونة لكل جانب من جوانب قيم العمل، بحيث يظهر ناتج مجموع كل قيمة مابين 5 و15 درجة، بحيث إذا كانت الدرجة على القيمة أكثر من عشرة فهذا يدل على أن هناك اهتماما كبيرا بها من قبل العمال، في حين إذا كانت مابين 5 و9 فذلك يعكس أن هناك اهتماما معتدلا بها، وإذا كانت أدني من 5 درجات فهذا يدل على عدم الاهتمام بها من قبل الفرد العامل.

يساعد هذا المقياس على اختبار قيم العمل وتوضيح اختلافها بين العمال، وذلك وفقا لأهميتها بالنسبة لكل عامل، فهناك من يعطي أهمية كبيرة للإبداع، وهناك من العمال من يمنح الأهمية للإدارة، وأخر يهتم بالمكانة، مما يساهم في فهم وتفسير السلوك التنظيمي لدى العاملون وبالتالي كيفية إنجازهم وأدائهم لمهامهم[1].

يظهر من خلال ما تم استعراضه حول مختلف الأدوات والمقاييس التي يتم الاعتماد عليها في قياس قيم العمل، أن قيم العمل يمكن استكشافها عن طريق العديد من الطرق والوسائل التي تمكن الباحثين من الحصول على معلومات دقيقة حول قيم العمل التي يتبناها الفاعلون في حياتهم المهنية مهاما كانت طبيعة العمل أو المؤسسة التي ينشطون بها.

بحيث أنه في هذه الدراسة تم اعتماد الاستمارة، المقابلة والملاحظة لتعرف على مختلف قيم العمل السائدة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية برج بوعريريج مجال الدراسة الميدانية.

9-مقومات قيم العمل:

تشكل مقومات قيم العمل مجموعة من الواجبات والقواعد التي يجب على العاملين الالتزام بها بصفة دائمة والاستمرار في تطبيقها حتى تغرس في نفوسهم وتصبح جزء لا يتجزأ من قواعدهم ومبادئهم المهنية لتشكل إطارا مرجعيا لمختلف سلوكياتهم وممارساتهم لمهامهم الوظيفية.

وتنقسم هذه الواجبات إلى قسمين إلى واجبات إيجابية يجب على العمال الالتزام والقيام بها على أكمل وجه، إذ يعتبر الخروج عنها انحرافا عن السلوك السوي المرغوب فيه في الحياة المهنية وتأدية المهام الوظيفية، وواجبات سلبية محظورة يجب عليهم تجنبها والامتناع عن القيام بها، وهذه الواجبات هي:

[1] بلقاسم سلاطنية وأخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، المرجع السابق، ص ص (83، 84).

9-1 الواجبات الإيجابية:

تمثل مجموعة الأفعال، التصرفات ومختلف السلوكيات الحميدة المرغوبة، والتي يجب على العامل الالتزام بها، والعمل وفقها في أدائه لمهامه الوظيفية، وهذه الواجبات تشمل على العناصر والقواعد التالية:

أ-إنجاز العامل لمهامه الوظيفته بنفسه:

يجب على العامل مهما كانت وظيفته أن يمارس وينجز مهامهم الوظيفية بنفسه، ويتحمل مسؤوليته على مختلف المهام الموكلة إليه في مجال عمله وتخصصه، مادامت هذه المهام تتوافق وتتناسب مع مؤهلاته العلمية[1].

ب- الالتزام باحترام القوانين ونظام الداخلي للمؤسسة:

بمجرد دخول العامل للعمل في مؤسسة ما يجب عليه لزاما احترام القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة سواء في الأمور الجوهرية أو الشكلية، وأن لا يتجاوز الحدود المسموحة له والمرسومة في نصوص النظام الداخلي للمؤسسة، كما يجب عليه أن يحذر من تصرف أي تصرف بأي شكل من الأشكال دون أن يستند على الأسس التي تتضمنها النصوص القانونية.

ج- الاسترشاد بالمصلحة العامة:

يجب على العامل أن يسعى لتحقيق المصلحة العامة في أدائه لمهامه الوظيفية، من خلال سرعة البث في القضايا، وتجنب التحيز في تقديم الخدمات، والابتعاد عن تقديم مصالح الأشخاص والهيئات عن المصلحة العامة.

د-احترام أوامر الإدارة الرئاسية للمؤسسة:

عادة ما يلتزم العامل بطاعة القائمين على المؤسسة ممثلين للإدارة الرئاسية ومسؤوليه ويلتزم بتنفيذ أوامرهم بدقة، غير أنه في بعض الحالات يخالف العامل تلك الأوامر والقوانين ليجد نفسه أمام ثلاث خيارات لا يجب الخروج عنها لكي لا يقع في المحظور وهي:

* على العامل الطاعة المطلقة دون اعتراض مادامت الأوامر صادرة عن الإدارة العليا، لأن الاعتراض يفقدها القدرة على إدارة وتسير، ويحطم مبدأ وحدة الأمر.

[1] محمد حسن محمد حمدات: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المدرين والمعلمين في المدارس، المرجع السابق، ص 41.

* على العامل الرفض المطلق لأن العامل مهما كان رئيسا أو مرؤوسا ملزم بتطبيق واحترام النصوص القانونية ولا يمكنهم الخروج عنها.
* على العامل التوفيق بين الرأيين السابقين بحيث يقبل العامل في هذه الحالة أوامر الإدارة العليا ولكن لا ينفذها إلا إذا وردت إليه موثقة كتابيا من قبل رؤسائه، حتى لا يتحمل تبعات اختراق قوانين وأنظمة المؤسسة[1].

ه- المحافظة على هيبة وسمعة الوظيفة:

يعتبر العامل مرآة عاكسة للمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى خادما للعملاء، لذالك يتوجب عليه أن يتجنب ويترفع عن كل ما يخل ويقلل من هيبة وظيفته أو حسن سمعتها داخل وخارج نطاق الوظيفة.

و- احترام أوقات الدوام الرسمي:

يتوجب على العمال احترام والحفاظ على أوقات الدوام الرسمية حضورا وانصرفا، وذلك من خلال تكريس وقت الدوام الرسمي للعمل المنتج، لأنه إذا لم يلتزم العامل بأوقات الدوام الرسمي يؤدي إلى خلل في العمل، مما يؤدي إلى تكديس الأعمال وتراكمها، مما ينعكس سلبا على تعطيل مصالح العملاء، مما يهز من ثقة المجتمع بمستوى الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة.

ي- المحافظة على المال:

من أقدس الواجبات المنوطة بالعمال الحفاظ على المال العام أو الخاص سواء النقدي أو العيني، لأن المال هو للأمة، والوسيلة التي تحقق من خلالها المؤسسة أهدافها التي أنشئت من أجلها وسطرتها، من خلال قدرتها على تقديم خدمات للعملاء والناس على أكمل وجه ونحو أمثل، لذلك يحافظ العمال على هذه الأموال وصيانتها من خلال ترشيد استهلاكها، وتقليل النفقات دون أن يضر ذلك بمستوى الأداء، تحقيقا لمبدأ الكفاية والفعالية.

ز- إتقان العمل:

يوظف العامل في وظيفته للعمل على تحقيق أهداف، وهذه الأهداف تحقق من خلال قيامه بمجموعة من المهام للوصول إلى الأهداف المسطرة يجب إنجاز وأداء هذه المهام بصورة دقيقة ومتقنة، على اعتبار أن معايير الإتقان هي السرعة في الإنجاز، الدقة في الأداء، وترشيد المصاريف.

[1] منير قندوز: التغيرات الاجتماعية والاقتصادية وانعكاسها على قيم العمل في المجتمع الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد13، 2017، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص ص (424، 425).

ح- أداب اللياقة وحسن التعامل:

يجب أن يلتزم العامل في معاملته مع الجميع بشكل عادل ومتساوي وعدم المحاباة لشخص أو مجموعة ما، فتعامله يجب أن يتميز بلباقة، أدب، احترام، وذوق رفيع في تعامله مع رؤسائه، وزملائه، والعملاء على حد سواء في ذات الوقت[1].

في خضم ما تم إدراجه حول الواجبات الإيجابية التي يجب على الفاعلون الالتزام بها وتكون القانون، والدستور والمنظار الذي يستندون إليه في ممارساتهم لمهامهم بالبيئة الداخلية للمؤسسات التي ينشطون بها، كما يتبين أنها تشكل مختلف المبادئ والمعايير التي تسعي مختلف المؤسسات غرسها في ذهنيات وذوات الفاعلون بها، وتحث عليها مختلف المصادر والمؤسسات التي يستقي منها الفاعلين قيمهم في العمل.

9-2الوجبات السلبية:

وتمثل مجموعة الأفعال والسلوكيات المحظورة والغير مرغوبة، والتي يتوجب على العامل الابتعاد عنها وعدم إتباعها في مساره المهني وهذه الواجبات هي:

أ-عدم إفشاء الأسرار المهنية الوظيفة العامة:

يجب على العامل الحفاظ على مختلف الأسرار المهنية التي يطلع عليها بحكم عمله، وعدم تسريبها للغير حتى بعد انتهاء خدمته وخروجه للتقاعد، بحيث أن هذه الأسرار قد تكون معلومات سرية بطبيعتها، أو معلومات قد صدرت بشأنها تعليمات محددة، وإفشاء الأسرار حول هذه المعلومات يجعل ثقة من تعنيهم هذه المعلومات تاهتز بالمؤسسة، مما يلحق بها ضرر على المستويين المادي والمعنوي من حيث وسمها بسوء السمعة.

ب- عدم قبول الهدايا:

عند قبول العامل للهدايا سواء مباشرة أو غير مباشرة بواسطة فذلك يؤدي إلى الإخلال بهيبة الوظيفة ويحط من كرامته، ما يؤثر على نزاهة وموضوعية العامل في اتخاذه للقرارات وفي تقديمه للخدمات للعملاء[2].

[1] محمد رشدي ذيب: قيم العمل التي يمارسها مديرو التربية والتعليم وعلاقتها بروح المعنوية والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين بهم، أطروحة دكتوراه في التربية، إشراف راتب السعود، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، منشورة، 2012، ص ص (38، 39).

[2] محمد حسن محمد حمدات: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، المرجع السابق، ص ص (43، 44).

ج- عدم الجمع بين الوظيفة العامة والأعمال المحظورة بالنص:

يمنع على العامل المنتمي للقطاع العام الجمع بين وظيفته العامة وبين الوظائف والأعمال الأخرى، وغالبا ما تكون هذه الوظائف والأعمال محددة بالنص، كالاشتغال بالتجارة، أو ممارسة وظيفة لدى جهة أخرى خصوصا ذات علاقة مع دائرته التي يعمل لديها، مما يؤثر سلبيا على نزاهة وموضوعية الموظف في تعامله مع هذه الجهة، وبالتالي يؤثر على ولائه وانتمائه لدائرته، أو الاشتراك في تأسيس الشركات أو عضوية إدارتها.

د- عدم تجاوز الحدود المرسومة في ممارسة النشاطات العامة:

عادة ما تشتمل هذه المسألة على ممارسة النشاطات العامة ذات الصبغة السياسية، ويتضمن هذا البند رأيان: رأي يرى أن للموظف العام حقوقا كأي مواطن، وله الحق الكامل في ممارسة هذا الحق بشرط أن يراعي مركزه الوظيفي أثناء تأديته لهذا الحق، والرأي الأخر يرى ضرورة تطابق أفكار وتصرفات الموظف العام مع سياسة المؤسسة سواء في حياته الخاصة أو العامة، ولذلك يحظر عليه ممارسة أية نشاطات أو تظاهرات تتجاوز حدوده كموظف كالاشتراك بالمظاهرات والإضرابات، إلى غير ذلك مما يضر بالمؤسسة وأهدافها.

ه- عدم استغلال نفوذ وسلطة الوظيفة:

يتوجب على العامل تجنب وعدم استغلال نفوذ وسلطة وظيفته، لتحقيق أغراض شخصية أو تقديم امتيازات ومصالح شخصية لهيئات أخرى كتحقيق مكاسب مادية أو معنوية، أو تقديم خدمات لأقاربه ومعارفه دون وجه حق نتيجة لاستغلاله السلبي لنفوذ مركزه الوظيفي الذي يشغله[1].

في ضوء ما تم عرضه أعلاه نجد أن هذه الواجبات السلبية من المحظورات التي نهي عنها الدين الإسلامي باعتباره أبرز وأهم مصادر قيم العمل، وهي كذلك من السلوكيات المحظورة بالمؤسسة مجال الدراسة وفقا لما يتضمنه النظام الداخلي الذي تسيير وفقه وتضبطه مختلف البنود التي وردت بالاتفاقية الجماعية مع مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لشركة الأم لناحية الشرق بقسنطينة.

[1] محمد رشدي أمحمد ذيب: قيم العمل التي يمارسها مديرو التربية والتعليم وعلاقتها بالروح المعنوية والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين بهم، المرجع السابق، ص ص (39، 40).

وبناء على ما تضمنه هذا العنصر نصل إلى أن مقومات قيم العمل بشقيها الإيجابية والسلبية هدافها الأساسي هو تحديد السلوكيات الإيجابية المرغوبة، التي يجب على الفاعلون بأي مؤسسة أو مكان عمل التقيد بها والعمل وفقها لتحقيق رضاهم ورضا مسؤوليهم وكذا النسق الأكبر الذي ينتمون إليه في آن واحد، وفي ذات السياق تحديد السلوكيات السلبية الغير مرغوبة، التي يجب عليهم تجنبها مهما كانت الظروف والمغريات التي أمامهم، لأن ذلك يعود سلبيا على كل الأطراف بحيث يتعرض الفاعلون السالكون لها للعقاب الذي قد يصل للفصل من العمل، وحدوث خلل الوظيفي وعدم استقرار المؤسسة وحدوث خلل في مخرجاتها وقدرتها التنافسية بالبيئة الخارجية لها وسوء سمعتها، لأن الهدف الأسمى من تلك المقومات ضبط وغرس قيم العمل الرصينة في نفوس الفاعلون بالمؤسسات لتحقيق الأهداف والغايات لكلا طرفين في ذات الوقت.

10-العوامل المؤثرة في قيم العمل:

تعتبر قيم العمل من المتغيرات التنظيمية التي تتأثر بمجموعة من العوامل التي تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة، والتي بدورها تؤثر على سلوكيات الفاعلون بالمؤسسة سواء بالإيجاب أو السلب فذلك يتحدد وفقا لطريقة اعتماد وتطبيق تلك العوامل، وهذه العوامل ممثلة في الشكل الأتي:

الشكل رقم (21): يمثل العوامل المؤثرة في قيم العمل



المصدر: من إعداد الطالبة

10-1 الهيكل التنظيمي: يحدد الهيكل التنظيمي مختلف المستويات الإدارية والمهام، أو الوظائف الملائمة لتنفيذ القيم المطلوبة بالإضافة إلى وضوح درجة المسؤولية وتحديد خطوط السلطة.

10-2 نظم العمل: يهتم بتنظيم العمل من خلال تصميم نظم الإنجاز ومراقبة الأداء وتعزيز مختلف السلوكيات الصحيحة لدى العاملون بالمؤسسة.

10-3 التعيين: تعيين العاملون الذين يتمتعون بخصائص ومختلف السمات الشخصية الضرورية لتنفيذ مجموعة القيم المرغوبة بنشرها في المؤسسة.

10-4 التدريب: يتم تدريب تلقين وتعليم العاملون حديثي التوظيف مجموعة من القيم الضرورية لهم في مسارهم الوظيفي وتركيز على أهميتها وحثهم ودفعهم لتعزيزها بمهاراتهم ومعارفهم الإضافية[1].

10-5 القرارات: يتم اختيار مجموعة من القيم المرغوبة من قبل المسؤولون، ومن ثم تكوين التزام مطلق بها لكي يتلاءم وينسجم معها العاملون بالمؤسسة.

10-6 التنسيق: يتم التنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة مع كل النظم المترابطة مع القيم من أجل تحسين أداء العاملون واستبعاد الازدواجية مع الأنشطة الأخرى المتماثلة لها.

10-7 التكامل: تكامل جميع الأنشطة المترابطة في المستويات الإدارية العليا والدنيا عن طريق نظم فاعلة في استبعاد الفروق بين تخطيط وتنفيذ الأنشطة.

10-8 الاتصالات: من خلال الاتصالات والتفاعل بين العاملون ومسؤوليهم، يتم تلقين العاملون مجموعة من القيم الجديدة التي أعدت في المؤسسة والتي يجب عليهم الالتزام بها.

10-9 التطابق: يتحقق التطابق من خلال ربط القيم بالنمو والإشباع الشخصي للعاملين من أجل تعريفهم بالقيم وحثهم وتوجيههم نحو اعتمادها وتحقيقها من خلال مختلف سلوكياتهم في حياتهم اليومية والمهنية[2].

[1] زرفة بولقواس: دور القطاع الخاص في تفعيل قيم العمل دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية خاصة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد24، 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 148.

[2] منير قندوز: المرجع السابق، ص 421.

في ضوء ما تم عرضه أعلاه يتضح أن هناك مجموعة من العوامل الأساسية تؤثر على قيم العمل من أبرازها توضيح المؤسسة للفاعلين الذين ينشطون بها بمختلف فئاتهم المهنية طبيعة المهام المنوطة بمناصبهم وضبطها لهم ليتعرفوا على مختلف المسؤوليات التي يتحملونها، بالإضافة إلى تعين الرجل المناسب في المكان المناسب وفقا لما يحملونه من مؤهلات تتوافق مع متطلبات المنصب، وتكوينهم منذ تعينهم على مختلف القيم والسلوكيات التي يجب عليهم الالتزام بها والامتثال لمعاييرها، وربطها برغباتهم الشخصية ليتمكنوا من تجسيدها في الواقع من خلال مختلف سلوكياتهم، كما أن مختلف التفاعلات سواء الرسمية أو الغير رسمية التي تكون بين الفاعلين ومسؤولهم تغرس فيهم العديد من القيم التي يلتزمون بها كقيم الاحترام، التعاون، والولاء.

وبالرجوع للمؤسسة مجال الدراسة نجد أنها استطاعت أن تحدد مختلف العوامل التي تؤثر على قيم العمل لدى الفاعلون بها، وسعت للعمل على تطبيقها لترسيخ قيم العمل الإيجابية فيهم وتدعيمها وتنميتها وتوجيهها لخدمة الصالح العام، من خلال سعي القائمين عليها على نشر ثقافة العدالة، المساواة والإنصاف، التعاون، الاحترام والولاء، وحسن المعاملة، والمصلحة العامة، في ظل توظيف فاعلون ذوي قيم أصيلة ومهارات وإمكانيات تتوافق ومتطلبات العمل بها لتتمكن من التأثير الإيجابي عليهم.

11-آليات تطوير قيم العمل:

تسعي كل مؤسسة إلى بناء وتطوير قيم العمل لدى العاملون بها، لتتمكن من بناء وخلق بيئة عمل ومناخ تنظيمي مناسب ومريح للعمل، رغبة منها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية المسطرة، ومن أجل الوصول إلى ذلك تعتمد مختلف المؤسسات بمختلف نشاطاتها ومكانتها التنافسية القيام بعدة خطوات لتتمكن من تنمية وتطوير قيم العمل بها وهذه الخطوات هي:

- ❖ التعرف على قيم العمل السائدة حاليا في البيئة الداخلية للمؤسسة.
- ❖ التأكد من أن هذه القيم السائدة هي قيم العمل المطلوبة التي تمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية الآنية والمستقبلية.
- ❖ السعي لتبني واختيار مجموعة من أهم قيم العمل التي تتكيف وتتلاءم مع التطورات المستقبلية بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- ❖ اهتمام مسؤولون بإدارة الموارد البشرية بهذا الدور كوظيفة إستراتيجية تتضمن تغيير أو تعديل التصرفات والسلوكيات التي قد ترجع لسيادة مجموعة من قيم العمل التي لا تتناسب مع إستراتيجية وأفاق وخطط المؤسسة المستقبلية[1].

- ❖ تحدد الإدارة العليا للمؤسسة السمات الشخصية للعاملين بها، والتي تكون نابعة من قيم العمل لديهم، والتي تحدد دورها في الرفع من كفاءة أدائهم ونشاطهم، بالإضافة إلى تحديدها لقيم العمل التي يجب عليها تنميتها.

- ❖ ينبغي على الإدارة العليا للمؤسسة أن تهتم بمختلف العلاقات التنظيمية والشخصية التي تسود العمل وقيم العمل التي توجهها.

- ❖ وينبغي على الإدارة العليا أن تدرس وتحدد القدرات القيمية التي تجدد السلوك العاملين وعلاقاتهم مع بعضهم البعض لكي تتمكن من صياغة وضبط الخطط المستقبلية لها لتتمكن من تحقيق القدرة التنافسية[2].

على ضوء ما سبق يتبين أن تطوير وتنمية وتدعيم قيم العمل يعتمد بدرجة الأولى على رغبة والمساعي الفعلية للمسؤولين والقائمين على المؤسسات تطويرها عن طريق دراستهم لمختلف سلوكيات وتصرفات الفاعلون بها والتعرف على رغباتهم وطموحاتهم من خلال عملهم في تلك المؤسسة، ليتمكنوا من تحديد قيمهم التي تتوافق مع قيمها لكي تتمكن من تنميتها وتدعيمها بمجموعة من القيم الأخرى، والتي تبني علاقات تنظيمية سواء رسمية أو غير رسمية بين الفاعلين ومسؤوليهم وفيما بينهم كفاعلين ينشطون بها لتخدم الصالح العام.

12-النظريات المفسرة لقيم العمل:

لفهم موضوع قيم العمل بمختلف خلفياته واتجاهاته يتوجب الإطلاع على مختلف المداخل النظرية السوسيو تنظيمية التي عالجت الموضوع من خلال مختلف الافتراضات التي قدمتها، فهناك عدة مداخل نظرية عملت على تفسير مختلف السلوكيات الفاعلين بالبيئة الداخلية للمؤسسة كما يلي:

[1] حجاج مدني: قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي، المرجع السابق، ص 121.

[2] عبد العزيز زواتيني: تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط1، 2019، ص ص (223، 224).

12-1 الهوية المهنية:

أ-الهوية المهنية ل"روني سانسوليو":

ينظر "سانسوليو" للمؤسسات كنسق اجتماعي وفضاء لإنتاج الثقافة، وليست فضاء لإنتاج السلع وتقديم الخدمات فقط، بل إنها فضاء تتطور فيه آليات المؤسسة والتغير الفردي والاجتماعي عبر عمليات امتلاك، بناء، وتفكيك القيم والمعايير التي تحكمها، كما يوضح كيف آن التنشئة الاجتماعية للعاملين تنعكس بكيفية متمايزة على سلوكياتهم في المؤسسة، كما أنها تشكل موضوع استراتيجيا يستهدفون من خلالها تطوير وتنمية قيم وقواعد العاملون والتمركز بشكل أفضل إزاءها حسب أهداف وإمكانيات ومهارات العاملين المتنوعة، بالإضافة إلى أن افتراضات هذه النظرية توجه إلى الأخذ بعين الاعتبار الثقافات المحلية السائدة بالبيئة الخارجية للمؤسسات في تنفيذ مبادئ تنظيم العمل، فهذه الأخيرة تشير إلى أهمية الترابط والتكامل بين المؤسسات، الوزارات، مؤسسات التكوين المهني، النقابات، والآليات القانونية من أجل ضبط شروط العمل، التشغيل، والحماية الاجتماعية، كما أنها تؤكد على وظيفة الجماعات المهنية الحرفية التي أعدت مطولا خلال تواريخ العمل، كأساس للعلاقات الاجتماعية ودعامة للهويات المهنية الفردية[1].

بالإضافة إلى وصفه لآليات التدريب، والتعلم التي من خلالها يستطيع الوافدين الجدد للمؤسسة من التعرف على مختلف الممارسات المهنية ليتمكنوا من التكيف معها، في إطار المواجهة التي دائما ما تكون بين الفئات المهنية لكي يتمكنوا من تحديد قيم العمل الجديدة والتي تسهم تدريجيا في إنتاج طرق تفاعل الهويات الجديدة[2].

وفي هذا الإطار حدد "**سانسوليو**" أربعة أنواع من الهوية المهنية التي تتشكل لدى العاملين بمختلف المؤسسات كمايلي:

1- هوية الانصهار:

تعبر هذه الهوية عن مجموعة العاملين الذين يندمجون في جماعات العمل ويمتثلون لمعايير الجماعة وقيمها وعلى رأسها القيم الجماعية، باعتبار أن أفرادها العاملون الذين يميلون إلى تكوين هوية جماعية، لأن العلاقات سوسيو مهنية التي تسود في وسط جماعة العمل يغلب عليها طابع المودة، العاطفة التضامن، الصداقة وتمجيد الجماعة، الثقة الكبيرة في القائد، وهنا يشير "**سانسوليو**"

[1] بوبكر بوخريصة، وأخرون: تسيير وتدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص 259.
[2] المرجع نفسه: ص 260.

إلى أن الأفراد العاملون يميلون كثيرا لجامعات العمل ذوى الاختصاص والتعليم العالي خاصة في ظل الصراعات التي تحدث بالمؤسسة لكونها تمثل الحصن المنيع لهم، فالعاملون الذين يندمجون في هذا النوع من الهوية هم الأكثر ميلا للحركات الجماعية[1].

2- هوية المفاوضة:

تشير هذه الهوية إلى أن العاملون الذين يتبنون هذه الهوية يكونون عادة من الفاعلون الذين لديهم نسق من القيم والمعايير وهم حاملي الشهادات العليا التي حتما ساعدتهم في الحصول على مناصب ذات مسؤولية كبيرة داخل المؤسسة، ويتميزون بسعيهم الدائم إلى التدرج الوظيفي والحصول على الترقية الداخلية بنوعيها الأفقية والعمودية، من خلال توجههم لتكوين بهدف اكتساب معارف ومهارات وتقنيات مهنية جديدة، فهم يستثمرون علاقاتهم المهنية من خلال مناصبهم لتحقيق أهدافهم باللمؤسسة، عن طريق المنافسة والتي يجدون فيها إلى جانب المسؤولية وسيلتان لتحقيق الفروق لمفاوضة معارضيهم وتحالفاتهم.

كما أن العاملون المفاوضون يسعون دائما إلى تكوين علاقات حسنة مع المسؤولون عليهم، بحيث تسمح لهم هذه العلاقات بالاعتراف بدورهم الكبير في المؤسسة ومنحهم مكانة مهمة بالمؤسسة، وهو ما يساهم في خلق روح المنافسة بين هؤلاء العاملون ويخلق الصراع بينهم، من أجل النجاح في العمل والوصول إلى المعارف التنظيمية التي تساهم في الترقية، لأن الترقية الداخلية تساعدهم على تقديم استثمارات كبيرة في التكوين، لأن ذلك يدفع المؤسسة للاعتراف بهم وبهويتهم، بالإضافة إلى تمكينهم من تفعيل دور المفاوضة التي يقومون بها، بمفاوضة مخطط الوسائل لتحقيق مطالبهم عن طريق التفاوض الحقيقي بالمؤسسة[2].

3- هوية المجانسة:

يشار لهذا النموذج بنموذج المؤلفة نظر إلى أن أعضاء هذه المجموعة التي تتبني هذه الهوية يفعلون من علاقاتهم مع الأخريين على أساس معيار المجانسة، وفي هذا النموذج يسعى كل عضو على

[1] نورة هارون: سيرورة بناء الهوية المهنية للعامل المحلي في ظل التعددية الثقافية دراسة سوسيولوجية تحليلية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2023، ص 40.

[2] المرجع نفسه: ص ص (40، 41).

حدي إلى تكوين علاقة مع عضو منفرد أخر في المؤسسة على حساب الجماعة التي يعتبرونها عدائية، فهذا النموذج يظهر في الحالات الانتقالية الناتجة عن الحركية المهنية مثل الترقية سواء الداخلية أو الخارجية، ففي هذا الصدد يشير "**سانسوليو**" إلى أن مجموعة العاملون أو الأعضاء الذين ينخرطون ويندمجون في هذه الهوية الغير مستقرة هم في حاجة ماسة إلى تجديد هويتهم الفردية بصفة مستمرة.

لأن في نهاية هذه العملية الانتقالية كنتيجة حتمية يفقد العاملين المعنيين انتماءاتهم السابقة لجماعة العمل التي كانوا مندمجين فيها هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن استراتيجيات العاملين المنخرطين في إطار هذه الهوية يولون اهتماما كبيرا للمسارات المهنية والبحث عن سبل النجاح وتحقيق مصالحهم الشخصية، اللذين يحتلان مكانة خاصة وهامة في هذا النموذج، كما أن الأعضاء الذين ينتمون لهذا النموذج من الهوية يتميزون بعدة خصائص من أهمها رفض فكرة الجماعة، تنقية العلاقات الاجتماعية، إعطاء أهمية للعلاقة مع المسؤولين إلى درجة الخضوع لهم[1].

4- هوية المنكمش:

يعكس هذا النموذج من الهوية خاصية الفردانية التي يتميز بها العاملين المندمجين في هذه الهوية، من حيث تفضيلهم للفردانية واعتمادهم استراتيجيات المعارضة، بحيث يميلون إلى تفادي العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة والتي حصرها ولخصها "**سانسو ليو**" بالنساء والعمال الجدد والمهاجرين الذين يسعون من خلال عملهم بهذه المؤسسة إلى الكسب المادي فقط، ولهذا فهم يبتعدون عن الالتزامات الشخصية في علاقات العمل، باعتبار أن قيم العمل السائد لدى أعضاء وأفراد هذه الهوية هي القيم الاقتصادية فقط.

وفي هذا الإطار ميز "**سانسوليو**" مجموعة من الخصائص التي يتميز بها المتبعين لهذه الهوية بناء على المؤشرات التي حددت مسبقا كالمستوى التعليمي مثلا من حيث أن المتبعين لهذه الهوية ضعيف ولا يحملون شهادات علمية في الأغلب، وهو ما يفسر هروبهم الدائم من التكوين، من حيث أنه

[1] حميد شاوش: مدخل إلى علم الاجتماع المنظمات، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، تيزي وزو، الجزائر، ط1، 2019، ص ص (171، 172).

ليس لديهم أي طموحات أو أهداف مستقبلية، ويترتب على ذلك مساهمتهم الضئيلة في النشاط المهني بمؤسسات نشاطهم، إذ أن هدفهم الوحيد هو الاستمرارية في العمل من خلال التمسك بالوظيفة[1].

في ظل ما سبق يتبين من مختلف الافتراضات التي برزت في ثنايا هذه النظرية أن المؤسسات باعتبارها نسق اجتماعي فرعي تسوده مجموعة من القيم سواء التي أنتجت به أو مجموعة القيم التي أدخلها الفاعلون الذين ينشطون به، وفي ظل اندماج تلك القيم فيما بينها وتحقيق تكيف الفاعلون مع مناصب عملهم تتشكل لديهم هوية مهنية التي قسمها إلى أربعة أقسام نظرا لاختلاف القيم بين الفاعلين وأهميتها بالنسبة لهم، لأن كل فاعل ويفضل قيمة عن الأخرى تبعا لثقافاته وخلفياته الاجتماعية والبيئة التي ينتمي إليها، وهذا ما يشكل لديهم هوية مهنية سواء فردية أو جماعية فهي تتغير حسب الظروف المحيطة بالمؤسسة وبالفاعلين في ذات الوقت.

غير أن ما يمكن أن يعاب على هذه النظرية ومختلف الأفكار والافتراضات التي جاءت بها هو أنه لا يمكن تطبيق هذه النظرية على المؤسسة الجزائرية الحالية، من حيث أن هذه النظرية بنت افتراضاتها على دراسة تمت في بيئة فرنسية تختلف تماما عن البيئة الجزائرية بالإضافة إلى اختلاف قيم العمل بين البيئتين وأهم عنصر اختلاف ذهنيات وثقافات الفاعلين الجزائريين عن ذهنيات وثقافات الفاعلين الفرنسيين، بالإضافة إلى اختلاف الزمان وما صاحبه من تطورات وتغيرات سريعة في عالم الشغل خاصة في ظل التخلي عن طريقة العمل التقليدية والتوجه إلى العمل وفق التكنولوجيات الحديثة والرقمنة التي قللت من العلاقات المهنية.

وإذا ما أريد تحديد مختلف الهويات المهنية للفاعلين الجزائريين بالمؤسسات الجزائرية يجب أن تستخرج من رحم هذه المؤسسات وفق دراسات ميدانية جادة تعكس الواقع الفعلي لها.

ب-الهوية المهنية ل "كلود دوبار":

ينظر "كلود دوبار" للهوية المهنية على أنها مجموعة من النماذج السلوكية المعترف بها اجتماعيا يعتمدها العاملون للتميز عن بعضهم البعض في مجال العمل، فقد أكد ذلك في مؤلفه "التنشئة الاجتماعية وتكوين الهويات المهنية" فهذه الأخيرة عبارة عن عملية تشريب وبناء الهوية تدل على

[1] نورة هارون: المرجع السابق، ص 39.

تنمية روح الانتماء، وبناء علاقات بين العمال بمكان عملهم، فهو يشير للعناصر التي تشكل الهوية المهنية على أنها تستند إلى الوضع الاجتماعي ومراكز محددة سواء تعلق الأمر بالحياة العامة أو مجال العمل، بحيث يركز على السمات الأساسية لعملية التنشئة الاجتماعية على وجود هياكل أو أشكال تنظيم التكوين المعرفي سواء داخل الهياكل أو خارجها في شكل علائقي، فوفقا "**كلود دوبار**" تنشأ الهويات المهنية من خلال الممارسات والعلاقات الاجتماعية التي تتكون بين مختلف العناصر الفاعلة بالمؤسسة.

وفي ضوء ما سبق يحدد "**كلود دوبار**" مسارين للهوية المهنية هما:

أ- المسار الأول: يبرز هذا المسار تشكيل الهوية من خلال المؤسسات التنظيمية، والأفراد المتفاعلون فيما بينهم.

ب- المسار الثاني: يبرز هذا المسار تشكيل وتقمص الهوية من قبل الأفراد المتفاعلون أنفسهم.

وهنا يطرح "**كلود دوبار**" إشكال عدم إمكانية التقاء المسارين مع بعض، ولذلك يؤكد أن مسار الهوية مركب ولا يمكن تحليله خارج نطاق الفعل الذي يكون فيه الفرد جزءا لا يتجزأ منه، وفي ظل ذلك يكون بناء الهوية متغيرا ديناميكيا نتيجة ثابتة ومؤقتة في نفس الوقت جماعية وفردية، ذاتية وموضوعية، مرتبطة بالسيرة الذاتية، وهذه مسارات التنشئة المختلفة تشترك كلها في بناء هوية العاملون والتعريف بالمؤسسة[1].

في إطار ما سبق يظهر أن "**كلود دوبار**" من خلال طرحه حول الهوية المهنية أشار إلى أن الهوية المهنية للفاعلون ما هي إلا انعكاس لمختلف سلوكياتهم، تصرفاتهم ومبادئهم التي اكتسبوها من مختلف قيم العمل السائدة بالمؤسسة التي ينشطون بها، والتي يتبنوها في حياتهم المهنية والتي بدورها تميز الفاعلون عن بعضهم البعض، كما أكد على أن الهوية المهنية لدى الفاعلون تتميز بالثبات النسبي بحيث تتغير حسب الظروف والمواقف التي يعيشوها الفاعلون وحسب الهوية التي يفضلونها إذا كانت جماعية أم فردية.

[1] مليكة مرباح: محاضرات في مقياس نظريات التنظيم، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر ل م د علم اجتماع تنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2023/2022، ص 79

12-2 نظرية اليابانية (Z) لوليام أوشي:

تعتبر هذه النظرية مقاربة للإدارة تستند إلى مزيج من فلسفات الإدارة الأمريكية واليابانية، والتي تميزت بمجموعة من الأهداف الإنسانية والتنظيمية التي تسعي لتحقيقها للعاملين في إطار نمط التنظيم الجديد، وفي هذا الإطار أشار "**وليام أوشي**" **إلى** أن المؤسسات تعاني من مشاكل إنسانية قبل أن تكون مالية أو استثمارية، وفي ضوء ذلك أقر إلى أن نظريته تقوم على أساس ثلاثة أسس كمايلي:

1- الثقة: تعتمد المؤسسات اليابانية على مبدأ الثقة من حيث أن هناك علاقة طردية تربط بين الثقة والإنتاجية، على اعتبار أنه كلما زادت الثقة بالعامل زادت الإنتاجية، إذ أن هذه الثقة تنمو من خلال المصارحة، المشاركة والتعاون بين العاملين على كافة المستويات الإدارية.

2- الألفة والمحبة: التماسك الاجتماعي وما يتضمنه من مودة وعلاقات اجتماعية متبادلة بين أعضاء المؤسسة الواحدة من حيث نظر العامل إلى صاحب المؤسسة كرب أسرة في جو يسوده التآلف، المودة والعلاقات الإنسانية المبنية على أساس الاحترام المتبادل والتقدير والانسجام.

3- المهارة: تشير إلى مهارة المسؤولون في الإشراف بحيث أنه يتوجب عليهم التعرف على أحوال العاملون، وأنماط سلوكهم ومهاراتهم، الأمر الذي يمكنهم من تكوين فرق عمل متجانسة، تكون قادرة على التعاون وتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، تحت إشرافهم[1].

كما أن هذه الأخيرة تقوم على مجموعة من الافتراضات حول العاملون كما يأتي:

- مشاركة جميع العمال في عملية صناعة القرار وتشجيعهم على الابتكار والإبداع.

- الثقة في الفرد العامل، إذ تؤمن الإدارة اليابانية إيمانا تاما بقدرة الفرد العامل على العمل باستقلالية وحسن تقدير الأمور.

- التوظيف مدى الحياة، فلا يحاول التنظيم الاستغناء عن العاملون فيه إلا في الظروف الاستثنائية والنادرة، مما يعطي العملون شعورا بالأمن الوظيفي أو الاستقرار الوظيفي.

[1] مراد بلخيري، خديجة شناف: المرجع السابق، ص ص (129، 130).

– المرونة في أسلوب الإدارة والابتعاد عن الهياكل والنماذج الجامدة، كما أن الإدارة اليابانية تنظر إلى مبدأ التخصص نظرة ملؤها الحذر إذ تعتقد بعدم وجود تخصص دائم وجامد للمهام التي يمكن أن يقوم بها العامل.

– الاهتمام بالعنصر البشري وبحاجاته الفردية والتنظيمية، إذ تشجع الإدارة اليابانية العمال على تكوين علاقات السند الاجتماعي وتطورهم المهني وتحفيزهم وتطوير سلوكهم وحثهم على التواضع وحب الآخرين واحترامهم والالتزام التام بالعمل وتحمل المسؤولية[1].

– العدالة والموضوعية في معاملة العمال.

– التركيز على التعاون والعمل الجماعي باستخدام أسلوب الجماعات لمناقشة قضايا العمل المختلفة واقتراح حلول لها.

– التقليل من دوران العمل بمحاولة إدماج العمال في المؤسسة ونقل الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل نفس المستوى الإداري.

– تشجيع العلاقات المباشرة بين العمال والإدارة بتقليل مستويات الإشراف، والاهتمام بحاجات العاملين ورغباتهم وطموحاتهم باعتبار أن هناك تفاعل طبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية، لهذا فالتنظيم يشبه العائلة من ناحية علاقة العاملين ببعضهم البعض.

– الأخذ بعين الاعتبار الفائدة العامة بالتركيز على فريق العمل بدلا من التركيز على الفرد.

– الاهتمام باختيار المشرفين، إذ تضع الإدارة اليابانية على كاهل هؤلاء التعرف عن قرب على العاملين وخصائصهم وسلوكاتهم والعمل على بث أنماط السلوك الايجابية لديهم لتطويرها وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية الممكنة[2].

يتبين مما سبق عرضه حول مختلف الافتراضات والأفكار التي برزت في ثنايا هذه النظرية التي تهدف في طياتها إلى إبراز طرق التي يجب على المؤسسات إتباعها لتحقيق النجاح والاستمرار

[1] عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، دط، 2017، ص ص (258، 259).

[2] المرجع نفسه: ص ص (259، 263).

وتحقيق القدرة التنافسية التي تطمح لها يتوقف على الولاء والإخلاص اللذين يظهرهم الفاعلون الذين يستمرون في العمل بذات المؤسسة طيلة مسيرتهم المهنية حتى وصولهم لسن التقاعد، من حيث أنه كلما استمر الفاعلون بالعمل في ذات المكان تتكون لديهم خبرة مهنية ترفع من قدراتهم ومستوى تسيير أعلى لأنه أعلم من أي كان بطرق تسيير المؤسسة وبتاريخها وإجراءات العمل فيها، ويصبح بدوره قادرا على تطبيق مبادئ التسيير، وهذا يتحقق في ظل تحقيق المؤسسة لهم لمختلف الظروف المناسبة التي تمكن الفاعلون من الاستقرار الوظيفي وتقديم الولاء.

وبالمؤسسة مجال الدراسة نجد أن القائمين عليها استطاعوا أن يوفروا للفاعلين بها مختلف الظروف التي تمكنهم من العمل والاستقرار كالعدالة والإنصاف، الاهتمام بظروفهم الشخصية وتفعيل العلاقات الغير رسمية بجانب العلاقات الرسمية بين الفاعلون فيما بينهم وبينهم وبين مسؤوليهم، ومنحهم فرصة المشاركة في صناعة القرارات قبل تطبيقها، ومنحهم أجور ومكافآت ومختلف الخدمات الاجتماعية التي تضمن لهم الحياة الكريمة، وتمكينهم من تطوير مهاراتهم وقدراتهم في العمل من خلال مواصلة الدراسة والتكوين، الأمر الذي يساعدهم على التدرج الوظيفي في إطار الترقية الداخلية والخارجية، وهذه العوامل ساهمت في تنمية قيمهم وتوجيهها لخدمة المؤسسة.

خلاصة:

مما سبق عرضه في هذا الفصل نتوصل إلى أن قيم العمل تعد من المتغيرات التنظيمية التي تبني على أساسها المؤسسات نجاحها واستمرارها، الذي يتوقف على مجموعة القيم المعايير المبادئ التي يحتكم إليها الفاعلون في توجيه سلوكياتهم في البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة، لذلك يجب على القائمين على المؤسسات الاهتمام بتوظيف فاعلون ذوي قيم عمل أصيلة ومتأصلة فيهم وتعتبر المنظار الداخلي الذي يكون القانون الذي يردعهم عند ارتكاب أي سلوك مخالف للقيم السائدة بالنسق الفرعي المتمثل في المؤسسة التي ينتسبون إليها، وفي ضوء ذلك تم سرد مختلف المعارف والمعلومات المهمة التي تعالج موضوع قيم العمل من حيث تطورها عبر الزمن بالاستناد لمختلف الرواد والمفكرين الكلاسيكيين والمعاصرين الذين عالجوها من حيث مختلف السلوكيات والمبادئ التي كانت سائدة وكيف تطورت عبر سلسلة من الزمن وفقا لمختلف التغيرات التي شاهدتها المجتمعات، بالإضافة إلى التطرق إلى أهدافها وأهميتها ومختلف أبعادها، ومصادرها، كما تمت الإشارة لمختلف التصنيفات التي مستها ومختلف الأساليب المكونة لها، كما تم سرد مختلف المقومات التي تستند عليها القيم الصحيحة، وكذا

العوامل التي تؤثر فيها ومختلف الآليات التي تساهم في تطويرها، وفي الأخير تم التعريج على النظريات التي اهتمت بدراسة موضوع قيم العمل من حيث مختلف جوانبها.

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الرابع: التصميم المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد:

أولا: الدراسة الاستطلاعية:

ثانيا: مجالات الدراسة:

1. المجال الجغرافي
2. المجال البشري
3. المجال الزمني

ثالثا: منهجية الدراسة:

1. المنهج المستخدم
2. أدوات جمع البيانات
3. عينة الدراسة
4. الأساليب الإحصائية

خلاصة:

تمهيد:

يسعى كل باحث خلال رحلته البحثية في إعداد دراسته إلى إيجاد حل للإشكال الذي طرحه في دراسته، وذلك بإخضاع فرضيات الدراسة للاختبار للتأكد من صحتها أو عدم صحتها، ولكي يتسنى ذلك يجب تحديد المنهج المناسب ومختلف أدوات البحث العلمي التي تخدم الموضوع ومجتمع البحث المناسب للدراسة.

ولذلك سوف يتم عرض الإجراءات المنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة، انطلاقا من الدراسة الاستطلاعية، ومجالات الدراسة بالإضافة إلى المنهج المعتمد ومختلف أدوات البحث العلمي والأساليب الإحصائية التي اعتمدت وتحديد عينة الدراسة من حيث الخصائص المميزة لها، حجمها وكيفية اختيارها.

أولا: الدراسة الاستطلاعية:

تعرف الدراسة الاستطلاعية أو الكشفية بأنها "تلك الدراسة التي يهدف الباحث من وراء القيام بها إلى الإلمام بظاهرة ما أو اكتساب استبصارات جديدة عنها، وذلك لإعداد مشكلة البحث بصورة أكثر دقة أو لتكوين فروض[1]"، وتشكل الدراسة الاستطلاعية نقطة الانطلاق التي يبدأ بها الباحث دراسته، فهي تعد من الخطوات المنهجية الضرورية في الدراسات السوسيولوجية والركيزة الأساسية للدراسات الميدانية، إذ أنها تسهل وتختصر على الباحث الكثير من الجهد، وتجنبه من الوقوع في العديد من الأخطاء التي تقلل من جودة دراسته وفاعليتها، من خلال استطلاع واستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على مختلف المعلومات والبيانات التي من شأنها أن تساعده في بناء معارفه الأولية الميدانية حول موضوع دراسته.

كما تبرز أهمية الدراسة الاستطلاعية في جوانب الدراسة ككل من حيث أنها تمنح للباحث تصور عام حول الموضوع الذي يعمل على دراسته، مما يوضح له الرؤيا حول ماذا سيدرس؟ مما يمكنه من تحديد المتغيرات، الأبعاد، والمؤشرات التي سوف تقوم دراسته عليها، وتفكيكها إلى أجزاء قابلة للدراسة الميدانية، فمن خلالها يتمكن الباحث من الانطلاق في دراسته بكل رصانة، متجاوزا

[1] محمد سويلم البسيوني: أساسيات البحث العلمي في العلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، دار الفكر العربي لطبع والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2013، ص 112.

التصورات والأحكام والأفكار المسبقة حول موضوع دراسته نتيجة تمكنه من ملامسة أبعاد ومؤشرات عرضية التي تكون الفكرة البحثية أي المادة الخام التي يعمل عليها[1].

1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- ❖ استكشاف والتعرف على ميدان الدراسة
- ❖ التعرف على خصائص أفراد مجتمع البحث التي تأخذ بعين الاعتبار في تحديد عينة الدراسة
- ❖ تحديد أدوات البحث العلمي للدراسة بما يتوافق وميدان الدراسة
- ❖ استكشاف ظروف العمل بالمؤسسة وتحديد الصعوبات التي قد تعترض الباحث وكيفية تجنبها
- ❖ تحديد الزمن التقريبي الذي تستغرقه الدراسة الميدانية

2- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

بعد القيام بالدراسة الاستطلاعية بالمؤسسة مجال الدراسة في الفترة ما بين [21 /2022/03- 2022/05/30] تم التوصل إلى مجموعة من المخرجات والنتائج كالتالي:

- ❖ تأكيد مناسبة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج كميدان لدراسة الموضوع.
- ❖ ضبط أبعاد ومؤشرات الدراسة.
- ❖ استنباط قيم العمل المتأصلة بالعاملين بميدان الدراسة.
- ❖ ضبط صياغة تساؤلات الإشكالية.
- ❖ ضبط صياغة فرضيات الدراسة.
- ❖ تحديد المنهج المناسب للدراسة.
- ❖ تحديد نوع وحجم العينة المناسبة التي من شأنها أن تمثل مجتمع البحث.

[1] الصالح منسول، السعيد رقاقدة: دليل المبتدئ في إعداد الرسائل الجامعية، الماهر للطباعة النشر والتوزيع، سطيف، الجزائر، ط1، 2023، ص (23،25)

- ❖ بناء دليل المقابلة الأولي.
- ❖ بناء الاستمارة الأولية للدراسة.
- ❖ تحديد الوقت المناسب لإجراء المقابلات مع رؤساء الأقسام، وتحديد الوقت المناسب لتوزيع الاستمارات
- ❖ تكوين علاقات غير رسمية مع بعض المسؤولين بالمؤسسة وبعض العمال الأمر الذي من شأنه أن يسهل إجراءات استكمال الدراسة الميدانية.

ثانيا: مجالات الدراسة:

تشكل مجالات الدراسة الأساس الذي تقوم عليه الدراسات السوسيولوجية، لما له من أهمية في تحديد معالمها، فهذه الأخيرة تعتمد على ثلاث مجالات أساسية تكمل بعضها البعض ولا تتم الدراسة في غياب إحدى المجالات، وفي خضم ذلك تم تحديد مجالات الدراسة الحالية كمايلي:

1- المجال الجغرافي:

يعبر المجال الجغرافي عن المكان الذي سوف تتم فيه الدراسة الميدانية، وفي هذه الدراسة يتحدد المجال الجغرافي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج، نظرا لمناسبتها لموضوع الدراسة.

أولا: التعريف بالشركة الأم:

1-1947 إنشاء شركة "كهرباء وغاز الجزائر EGA" الفترة الاستعمارية :

بموجب مرسوم 47-1002 من يوم 5 جوان 1947 تم تأمين المهام التالية:

- نقل وإنتاج وتوزيع واستيراد وتصدير الغاز.
- إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الكهرباء.

فقد تم توكيل مهمة تسيير المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز في الجزائر إلى المؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمي EGA كهرباء وغاز الجزائر، وأن عمل EGA مسير بمجلس مكون من 24 شخص معين من طرف الحاكم العام للجزائر.

2-1962 إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز SONELGAZ:

وفقا للقرار أو الأمر رقم 59/69 الصادر بتاريخ 1969/06/06 بالجريدة الرسمية في الفاتح من شهر أوت 1969 تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" محل كهرباء غاز الجزائر EGA والتي حلت حسب نفس الأمر.

وفقا لذات المرسوم تم تحديد لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد. إن احتكار إنتاج ونقل وتوزيع استيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة كما أن سونلغاز وجدت نفسها وقد اسند إليها احتكار تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل) وقد تطلب ذالك انجاز وتسيير قنوات النقل وشبكة التوزيع.

3- إعادة هيكلة سونلغاز 1983:

- كهريف: أشغال الكهربة KAHRAKIB
- كنغاز: إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز KANAGAZ
- إنرقا: أشغال الهندسة المدنية INERGA
- التركيب: التركيب الصناعي
- AMC صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة

4-إعتبار سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاريEPIC 1991 إلى 1995

سونلغاز الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تغير من طبيعتها القانونية وتصبح المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (قرار تنفيذي رقم 95 / 475 ليوم 14 ديسمبر 1991).

وفي 1995 يؤكد القرار التنفيذي رقم 95 / 280 ليوم 17 سبتمبر 1995 على طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

- سونلغاز وضعت تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة (المادة2).
- سونلغاز تمنح الشخصية المعنوية وتتمتع بالاستقلال المالي (المادة4).
- سونلغاز تخضع لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين (المادة5).
- سونلغاز SPA:

المرسوم الرئاسي 02 / 195 يحدد النظام الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز SPA وهنا نجد أن المشرع الجزائري اخرج سونلغاز من القانون العام ليجعلها شركة تجارية تخضع للقانون التجاري وفي جميع علاقتها مع الغير وأعطي لها شكل شركة ذات أسهم.

مهام الشركة: في المرسوم الرئاسي 02 / 195 (المادة6) حدد مهام مؤسسة سونلغاز فيمايلي:

- تأمين الإنتاج، النقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والتوزيع العمومي للغاز.
- إنتاج الكهرباء والغاز سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقها.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- دراسة كل شكل من مصادر الطاقة وترقيتها وتنميتها.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن يترتب عنه فائدة لسونلغاز (ش، ذ، م)، وبصفة عامة كل عملية كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة.

- إنشاء فروع واخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.

ثانيا: التعريف بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق RDE:

إن هذا الفرع مكلف بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية وتلبية رغبات الزبائن بشرط التكلفة والنوعية والخدمة والأمن وقد بلغ رأس مالها 000 000 000 24 دج وهي شركة ذات أسهم ومن مهامها مايلي:

- شراء الطاقة الكهربائية والغازية وبيعها.
- ضمان تسيير واستغلال الشبكة الكهربائية والغازية.
- الموافقة على برنامج الاستثمار.
- ضمان تسيير وتطوير الموارد البشرية وكذا الموارد المادية اللازمة لخدمة مهمة التوزيع.

ثالثا: التعريف بشركة الكهرباء والغاز برج بوعريريج DDBBA:

1-التعريف بالمديرية:

هي فرع من بين 19مديرية يمثل الشركة الفرع للRED مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز برج بوعريريج يمثلها مدير التوزيع يعينه الرئيس المدير العام للشركة الأم ويقوم بمهامه بموجب تفويض وباسم ولصالح ولحساب RDE، ورأس مالها تابع إلى شركة توزيع الشرق وتقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية برج بوعريريج في العنوان التالي: 3 نهج عبد القادر بريكي برج بوعريريج.

2-مهامها:

- المساهمة في إعداد السياسة العامة لشركة امتياز توزيع الكهرباء والغاز للشرق فيما يخص خدمة الزبائن، تطوير المبيعات وتحصيل ديون.
- وضع السياسة التجارية محل التجربة ومراقبة التطبيق.

- تلبية طلبات التوصيل الزبائن في (MT, BT /BP.MP) بأحسن الظروف بالتكلفة والمواعيد وتقديم النصائح والمساعدة.
- ضمان تسيير الاستغلال والصيانة وتطوير الشبكة MT والمنشآت الملحقة.
- إعداد وتجريب وتطوير بناء وصيانة واستغلال المنشآت.
- إعداد برامج أشغال متعلقة بمهامها وضمان التحكم في العمل.
- ضمان تسيير وتطوير الموارد البشرية والوسائل المادية اللازمة لعمل المديرية.

3-أهدافها:

إن مديرية التوزيع على مستوى ولاية برج بوعريريج هي وحدة تعمل من أجل تقديم خدمة عمومية وتتمثل هذه الخدمة في تقديم منتوجات الطاقة (الكهرباء والغاز) للمجتمع في أحسن الظروف، ومن بين أهداف المؤسسة والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1-تقديم خدمة عمومية تتمثل في توزيع الطاقة الكهربائية والغازية للزبائن في أحسن الظروف.

2-تسهر على تحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى مجموع الزبائن (الأفراد، المؤسسات، إدارات،.....).

3-تعمل على المحافظة على ديمومتها عن طريق تحديث وسائل الإنتاج (عصرنتها) وتكوين العمال في مجال الطاقة لاكتساب الخبرة المهنية المرجوة.

4-تسهر على إحداث توازنها المالي عن طريق التحكم في النفقات وزيادة الإيرادات.

5-ترشيد وتحسين المستهلكين للطاقة (الزبائن) عن كيفية استهلاك الطاقة بأمان (دون مخاطر) (أخطار الكهرباء والغاز).

6-المساهمة في بناء اقتصاد وطني قوى عن طريق تزويد المستثمرين بطاقة التي يحتاجون إليها.

7-المساهمة في امتصاص البطالة عن طريق تكوين وتوظيف عمال يسهرون على تقديم الخدمة العمومية.

4- مهام أقسام مديرية الكهرباء والغاز لبرج بوعريريج:

4-1 قسم العلاقات التجارية:

- ❖ تسيير الزبائن فيما يخص الرصد والفوترة وتحصيل الديون بالنسبة لزبائن الضغط المنخفض والتوتر المنخفض وزبائن الضغط المتوسط والتوتر المتوسط.
- ❖ فوترة الخدمات
- ❖ تلبية رغبات الزبائن وذالك لتوصيلهم للشبكة
- ❖ تحضير ميزانية التجارية.
- ❖ متابعة وتحليل الديون المتعلقة بالزبائن.

4-2 قسم استغلال الكهرباء:

- ❖ إعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية.
- ❖ متابعة وتحليل الإحصائيات المتعلقة بالعطب للشبكة الكهربائية.

4-3 قسم استغلال الغاز:

- ❖ إعداد برامج صيانة الشبكة الغازية.
- ❖ متابعة وتحليل الإحصائيات المتعلقة بخلل في الشبكة لغازية.

4-4 قسم الدراسات ومتابعة الأشغال:

- ❖ دراسة طلبات الزبائن فيما يخص توصيل الكهرباء والغاز.
- ❖ مراقبة المشاريع فيما يخص البرمجة ونوعية الخدمة المقدمة من طرف المقاولين الخواص.

❖ استلام المشاريع المنجزة.

4-5 قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية:

❖ مكلف بتسيير مركز معالجة المعلوماتية.

❖ تسيير جميع مجموعات وسائل الإعلام.

❖ تطوير الأنظمة الخاصة بالأنظمة المعلوماتية المتعلقة بالمدرية التوزيع ببرج بوعريريج.

4-6 قسم الموارد البشرية:

❖ إعداد وتوجيه ومراقبة مختلف المشاريع المتعلقة بالعمال، توظيف، تأهيل والترقية.

❖ ضمان مراقبة مختلف الأنشطة المتعلقة بالأجور، التعيين،.....إلخ.

4-7 شعبة الوسائل العامة:

❖ ضمان تسيير الوسائل والمعدات السيارات الآلات،.....إلخ.

❖ متابعة وتسيير صيانة مباني مديرية التوزيع ببرج بوعريريج.

❖ ضمان تسيير التجهيزات.

4-8 أمانة المديرية:

❖ استقبال وتنظيم المكالمات الهاتفية الخاصة بمكتب المدير العام ومعالجتها وفقا لتعليمات مدير عام الإدارة.

❖ استقبال واستلام كافة المراسلات العادية والسرية، وعرضها على المدير العام ومتابعة إنجازها.

❖ استقبال الزائرين، والرد على استفساراتهم وتوجيههم إلى الإدارات والوحدات المختصة.

❖ إعداد المذكرات والتقارير والمراسلات الخارجية الصادرة، تبعا لنشاطات الإدارة.

- ترتيب وتنظيم الاجتماعات الخاصة بالمدير العام، ومتابعتها.
- حفظ الأوراق ووثائق المكتب الناتجة عن نشاطاته، وتنظيمها وفق الأسس الفنية المتبعة[1].

2- المجال البشري:

يشير المجال البشري إلى الفاعلون بمجتمع البحث الذي ينظر إليه "**موريس أنجرس**" على أنه: "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي[2]".

فمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز برج بوعريريج تشتمل على عمال قدر عددهم ب 607 عامل في سنة 2022، ومن مخرجات الدراسة الاستطلاعية تبين أن المؤسسة مجال الدراسة تشتمل على عمال دائمين وبعض العمال المؤقتين، وبعد الحصول على قوائم العمال الدائمين والمؤقتين تم تحديد مجتمع البحث الذي بلغ 593 عامل دائم وفي هذه الدراسة تمت الدراسة على العاملين الدائمين بالمؤسسة موزعين كالتالي:

الجدول رقم (01): يمثل عدد العمال بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز برج بوعريريج:

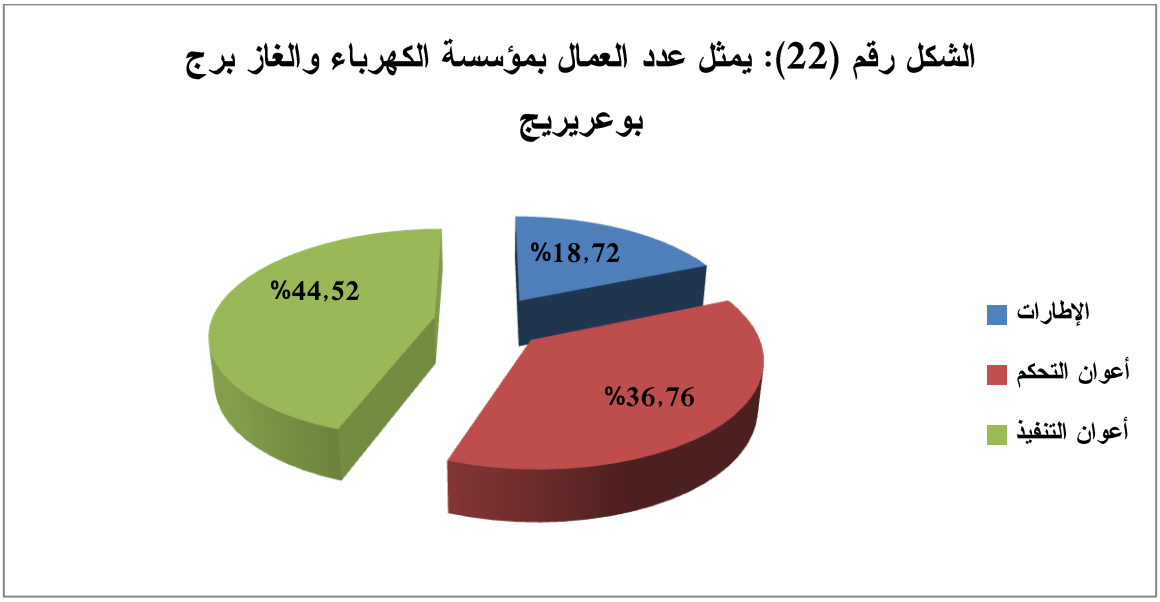
الفئة المهنية	التكرار	النسبة٪
الإطارات	111	18,72
أعوان التحكم	218	36,76
أعوان التنفيذ	264	44,52
المجموع	**593**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قائمة القوى العاملة

[1] وثائق ومعلومات قدمت من مسؤول قسم الموارد البشرية.

[2] موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، ط2، 2010، ص 298.

الشكل رقم (22): يمثل عدد العمال بمؤسسة الكهرباء والغاز برج بوعريريج



المصدر: من إعداد الطالبة

يشير الجدول أعلاه إلى توزيع مفردات مجتمع البحث الذين بلغ عددهم **593** عامل، موزعين علا ثلاثة فئات مهنية، تعود أعلى نسبة عمال لفئة أعوان التنفيذ الذين بلغ عددهم **264** عامل بنسبة **44,52**٪، أما ثاني نسبة تعود لفئة أعوان تحكم ب **218** عامل بنسبة **36,76**٪، أما ثالث فئة فتعود لفئة الإطارات ب **111** عامل بنسبة **18,72**٪.

3-المجال الزمني:

يشير المجال الزمني إلى الفترة الزمنية التي استغرقت في إنجاز هذه الدراسة، على اعتبار أن الدراسات بصفة عامة والسوسيولوجية بصفة خاصة تمر بمحطات ومراحل زمنية وفق ما تتطلبه الدراسة من وقت، وفي هذا الصدد مرت هذه الدراسة بعدة مراحل زمنية كمايلي:

المرحلة الأولى:

بدأت هذه المرحلة من تاريخ **2019/11/27** بحيث تم تحديد عنوان الدراسة ومناقشة الموضوع مع المشرفين وتم تحديد طريقة العمل المبدئية، وبدأت رحلة جمع المراجع من مختلف المكتبات الجامعية والمكتبات الخاصة بالإضافة إلى المواقع الالكترونية، والاطلاع على الدراسات السابقة، واستمر البحث والمطالعة إلى غاية الإلمام بالموضوع وبناء الخطة الأولية للدراسة.

المرحلة الثانية:

تنطلق المرحلة الثانية للدراسة بتاريخ **2021/07/14** تم التواصل مع مكتب نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وتم طلب ترخيص بإجراء الدراسة الميدانية، وتم استلام الترخيص في نفس اليوم.

المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة تم التوجه لمؤسسة الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج بتاريخ **2021/07/18** وتم وضع الترخيص على مستوى قسم الموارد البشرية من أجل الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة، ومن مكتب الاستقبال تم توجيه الطالبة إلى مكتب رئيس قسم الموارد البشرية، والذي طلب شرح حول موضوع الدراسة والهدف منها والمدة المتوقعة لإكمال الدراسة الميدانية قبل إبداء رأيه حول قبول أو رفض إجراء الدراسة.

وبعد تقديم ملخص عام حول موضوع الدراسة، ومحاولة إقناع رئيس القسم بأهمية الدراسة بالنسبة لمؤسستهم، تم قبول الأولي لترخيص بإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة من قبل رئيس قسم الموارد البشرية، وطلبه من الطالبة انتظار اتصال من المؤسسة من أجل القرار النهائي.

المرحلة الرابعة:

بدأت هذه المرحلة بتاريخ **2021/07/26** بحيث فيه تم تواصل مع الطالبة من قبل المسؤول عن الاتصالات بقسم الموارد البشرية بالمؤسسة هاتفا نظرا لحساسية تلك الفترة التي تزامنت مع جائحة كوفيد19 حول القبول النهائي لإجراء التربص بالمؤسسة.

وتم الاتفاق على تأجيل انطلاق في الدراسة الميدانية بالمؤسسة إلى وقت لاحق نظرا إلى أن شهر أوت وبداية سبتمبر فترة العطل السنوية للعمال مما يعرقل من سير الدراسة، نظرا لنقص العمال بالمؤسسة بالإضافة إلى إصابة العديد من العمال بفيروس كرونا، قررت المؤسسة وقف التربصات الميدانية لطلبة إلى تحسن الوضع الصحي.

وبتاريخ **2022/03/16** تم توقيع المؤسسة لترخيص إجراء الدراسة الميدانية المرسل من قبل نيابة العمادة وتم تسليم ترخيص بقبول التربص معد من قبل المؤسسة موقعا من المدير بتاريخ **2022/03/17.**

المرحلة الخامسة:

خصصت هذه المرحلة لدراسة الاستطلاعية التي بدأت بتاريخ **2022/03/21** إلى **2022/05/30** وفي هذه المرحلة تم التوجه لميدان الدراسة لاستكشاف ميدان الدراسة وجمع المعطيات والمعلومات حول ميدان الدراسة من خلال الملاحظة البسيطة، والقيام ببعض المقابلات الحرة مع مسؤولي الأقسام والبعض من العمال.

بمعدل زيارتين إلى ثلاثة في الأسبوع تكون الزيارات أيام الإثنين والأربعاء وفي بعض المرات يتم تغير للأحد، الثلاثاء والخميس لملاحظة مختلف سلوكيات وتفاعلات العمال فيما بينهم وبين مسؤوليهم، في بداية، منتصف، ونهاية الأسبوع نظرا لتغير سلوكيات الفاعلين بالمؤسسة حسب ظروف ووقت العمل.

وتم الاطلاع على اتفاقية الجماعية للمؤسسة مع شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق والتي تتضمن مختلف القوانين التي تحدد حقوق وواجبات العمال والمسؤولين، علاقات العمل وطريقة سير العمل، غير أنه لم يسمح لنا بالحصول على نسخة منها أو تصويرها، في حين تم الحصول على نسخ من الوثائق والسجلات الإدارية التي تخدم الدراسة.

المرحلة السادسة:

تنطلق هذه المرحلة في تاريخ **2022/06/15** بحيث تم منح الطالبة اتفاقية تربص موجهة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج من قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية موقع من قبل عميد الكلية، ثم تم توقيعها من طرف المؤسسة بتاريخ **2022/06/28** والتي تضمنت تحديد مدة التربص أو الدراسة التطبيقية من **جويلية إلى ديسمبر 2022** وفي هذا الإطار تم تعين إطار بقسم الموارد البشرية كمشرف على الطالبة وموجه لها أثناء فترة الدراسة الميدانية، وفي هذا الصدد تم إجراء العديد من المقابلات الحرة مع بعض من رؤساء الأقسام خلال شهر جويلية وفي نفس الوقت تم تجريب الاستمارة الأولية للدراسة، وتم التوقف عن الدراسة التطبيقية من بداية شهر أوت إلى منتصف شهر سبتمبر نظرا لخروج معظم العمال في عطلة سنوية، وفي المنتصف الثاني من شهر سبتمبر تم الرجوع إلى المؤسسة لاستكمال إجراءات الدراسة التطبيقية وتم إكمال المقابلات، مع الاستمرار في ملاحظة مختلف الظروف والجو العام للعمل.

المرحلة السابعة:

بدأت هذه المرحلة بتاريخ **2022/10/04** بإرسال الاستمارة لتحكيم، وبعد معاينة الأساتذة المحكمين لها، وإرسالهم لمختلف الملاحظات التي أخذت بعين الاعتبار في تعديل الاستمارة وإخراجها في شكلها النهائي.

المرحلة الثامنة:

وفي هذه المرحلة تم توزيع الاستمارة بتاريخ **2022/12/16** لفئة الإطارات وتم استرجاعها مساء في نفس اليوم، وبتاريخ **2022/12/21** تم التوزيع لفئة أعوان التحكم وتم استرجاعها مساء في نفس اليوم، وبتاريخ **2022/12/22** تم توزيع لأعوان التنفيذ ممن يعملون في مكاتب داخل المؤسسة وتم الاسترجاع مساء من نفس اليوم، وفي نفس التاريخ تم توزيع لفئة أعوان التنفيذ ممن يعملون خارج المؤسسة تم توزيعها مساء عند عودتهم للمؤسسة وتم استرجاعها من مكتب الأمن بتاريخ **2022/12/24** نظرا لصعوبة استرجاعها منهم نتيجة عملهم خارج المؤسسة وليس لديهم وقت محدد للعودة للمؤسسة، تقسيم توزيع الاستمارة على فترات زمنية ساعده على استرجاع كل الاستمارات الموزعة المقدرة ب 177إستمارة.

المرحلة التاسعة:

بدأت هذه المرحلة من تاريخ **2022/12/25** بمراجعة الاستمارات وتأكد من قابليتها لتبويب من خلال التأكد من خلو الاستمارات من العبارات التي تمس المسؤولين أو العاملين بالمؤسسة، كما تم التأكد من إجابة المبحوثين على كل الأسئلة التي تضمنتها الاستمارة، ومن خلال ذلك لم يتم إلغاء أي استمارة وتم تبويب كل الاستمارات، وتم تبويبها في جداول وتحليل النتائج ومناقشتها واستمرت هذه المرحلة إلى إخراج الأطروحة في شكلها النهائي.

ثانيا: منهجية الدراسة:

1- المنهج المستخدم:

في الدراسات السوسيولوجية يتم الاعتماد على منهج معين ليكون المرشد في بناء ودراسة الموضوع المعالج، والدراسة الحالية بصدد دراسة والوقوف على حقيقة وواقع إسهام العدالة التنظيمية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية.

فالمنهج يعرف على أنه: "مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى حقيقة في العلم أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة[1]".

وينظر "**رشيد زرواتي**" للمنهج في كتابه مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية على أنه: "عبارة عن مجموعة القواعد والتصورات والخطط التي يتبعها الباحث، والتي تنير له طريق البحث في موضوع من الموضوعات بداء من مرحلة اختيار موضوع البحث إلى كتابة المقدمة والإشكالية وفرضيات وخطط البحث واختيار المنهج الملائم والأدوات الملائمة وجمع المادة العلمية النظرية والميدانية وكيفية عرضها وتحليلها وتفسيرها إلى الوصول إلى نتائج البحث التي تحمل إشكالية مشكل موضوع البحث[2]".

وبناء عليه فإن الباحث يختار منهج دون غيره من المناهج لدراسته، ويرجع ذلك إلى طبيعة موضوع الدراسة فهو الذي يفرض نوع المنهج الذي يجب الاعتماد عليه في الدراسة والعمل به.

ونتيجة لذلك تم اعتماد المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لهذه الدراسة والذي يعرف بأنه: "المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا بوصفها وتوضيح خصائصها، وكميا بإعطائها وصفا رقميا من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى[3]".

لقد تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة لأنه يخدم البحث، ويصف ويوضح العلاقة بين متغيرات الموضوع المدروس والعناصر الجزئية ويربط بين محاور البحث، فالوصف والتحليل الكمي والكيفي لجزئيات المادة العلمية هو أكثر المناهج تناولا وتداولا في الدراسات الاجتماعية عامة والدراسات السوسيو تنظيمية خاصة، على اعتبار أنه يساهم في عرض نتائج الدراسة بدقة وتفسيرها كميا وكيفيا واستخلاص النتائج وتعميمها، لذلك تم تطبيق المنهج الوصفي في هذه الدراسة من خلال:

*جمع المعطيات النظرية التي تبني وتخدم الموضوع.

*تحديد ووصف الدراسة من خلال تحديد الإشكالية وفرضيات الدراسة بمختلف مؤشراتها.

[1] صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، دط، 2003، ص 90.

[2] رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، ط1، 2007، ص 44.

[3] مهدية هامل: المسلك المنهجي لإعداد مذكرات التخرج في العلوم الاجتماعية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2020، ص 84.

*تحديد مجتمع البحث المناسب، وأدوات البحث العلمي المناسبة.

*جمع البيانات الميدانية حول الموضوع وتم تبويبها وتفسيرها انتقالا من التحليل الكمي إلى التحليل الكيفي وتقديم التأويلات السوسيولوجية المناسبة لها.

2- أدوات جمع البيانات:

يسعى الباحثين الاجتماعين إلى تحقيق أهداف دراساتهم المسطرة ميدانيا على أرض الواقع عن طريق مجموعة من أدوات البحث التي تمكن الباحث من جمع مختلف المعطيات والبيانات الميدانية التي تحتاجها دراسته فالأداة تعرف على أنها: "الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وجدولتها[1]"، ففي الدراسات السوسيولوجية تشكل أدوات الدراسة همزة وصل بين الباحث والمبحوثين بميدان الدراسة، وطبيعة الموضوع والمنهج المعتمد وتركيبة ميدان الدراسة تفرض على الباحث نوع الأدوات التي يجب الاعتماد عليها في دراسته لتحقيق أهدافها.

وفي ضوء ذلك تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة أساسية وأدوات مكملة لها لتمكن من جمع مختلف المعطيات والبيانات التي تخدمها كالأتي:

2-1 الاستمارة:

تعد الاستمارة من أدوات البحث العلمي المهمة في المجال السوسيولوجي، فهذه الأخيرة تمكن الباحث من جمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة بالإضافة إلى خصائص عينة الدراسة في وقت قصير وعلى عدد كبير من أفراد مجتمع البحث الذي تمثله عينة الدراسة.

تعرف الاستمارة على أنها:"مجموعة مؤشرات، يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث، وتحتوى على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث[2]".

[1] علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة قسنطينة، الجزائر، دط، 2006، ص111.

[2] بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية أدوات جمع البيانات وكتابة تقرير البحث الاجتماعي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بئر خادم، الجزائر، ط1، 2017، ص 72.

ويشار للاستمارة على أنها:"نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد[1]".

في ضوء ذلك تم اعتماد الاستمارة كأداة أساسية للدراسة وتم صياغة أسئلتها بأسلوب بسيط ولغة سهلة واضحة ومركزة، ضمانا لفهمها من قبل العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة مما يضمن إجابتهم على كافة الأسئلة، متدرجة من العام إلى الخاص، ومرتبة ضمن محاور محددة وفقا لفرضيات الدراسة ومؤشراتها، بحيث تغطي كل أبعاد الموضوع ولا تخرج عن إطاره، وقد مرة بنائها وإعدادها عبر عدة مراحل هي:

المرحلة الأولى:

بعد الإطلاع على الجانب النظري للدراسة والدراسات السابقة تم استخلاص مختلف الأفكار الأولية التي ساهمت في فهم متغيري الدراسة، وتفكيكها إلى أبعاد التي صيغة على أساسها تساؤلات الإشكالية وفرضيات الدراسة، التي فككت إلى مؤشرات تحاكي واقع العدالة التنظيمية وقيم العمل بالمؤسسة الجزائرية، وبالاستعانة بنتائج الدراسة الاستطلاعية تم صياغة أسئلة الاستمارة.

المرحلة الثانية:

بعد صياغة الاستمارة تمت مناقشتها مع الأستاذ المشرف والمشرف المساعد وبعد المناقشة تمت إضافة أسئلة وسحب أسئلة كما تم تعديل بعض المؤشرات، وتم إعادة صياغة الأسئلة وبناء استمارة.

المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة تم النزول لميدان الدراسة لتجريب واختبار الاستمارة ميدانيا، بحيث تم توزيع 32 استمارة على عينة من أفراد مجتمع البحث، من أجل التأكد من ملائمة وتغطية الاستمارة لمحاور البحث والتعرف على مدى مناسبتها لأفراد عينة الدراسة من خلال مدى استجابتهم وتقبلهم لأسئلة

[1] رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية، قسنطينة، الجزائر، ط3، 2008، ص 182.

الاستمارة، وكذا ملاحظة درجة فهمهم للأسئلة، كما تم عرض الاستمارة على مسؤول قسم الموارد البشرية من أجل منحنا رأيه حول الأسئلة، وقد قدم بعض التوجيهات لتحسن الاستمارة وتسهيل فهمها من قبل العمال.

المرحلة الرابعة:

تضمن هذه المرحلة تحكيم الاستمارة من قبل المحكمين، فبعد تعديلها وفقا لنتائج الاختبار الميداني، تم إرسال الاستمارة عبر البريد للالكتروني للأستاذة من مختلف الرتب العلمية الذي بلغ عددهم خمسة أساتذة من كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي، ووفقا لتوجيهاتهم وملاحظاتهم تم إعادة صياغة الأسئلة وبناء الاستمارة.

المرحلة الخامسة:

في هذه المرحلة تم إعادة صياغة الأسئلة والتأكد من سلامتها منهجيا ولغويا من أجل بناء الاستمارة النهائية التي سوف توزع على عينة الدراسة كمايلي:

- ❖ حذف أسئلة وتحويل بعض الأسئلة لدليل المقابلة وبذلك تقلص عدد الأسئلة من 56 سؤال إلى 44 سؤال.
- ❖ إضافة سؤال رقم 17 والسؤال رقم 20، والسؤال رقم 34.
- ❖ تعديل صياغة الأسئلة الغير واضحة فقد تم تعديل سؤال رقم 15، السؤال رقم 16، السؤال رقم 19، السؤال رقم 30.
- ❖ إعادة ترتيب الأسئلة، السؤال رقم 25إلى السؤال رقم 24، السؤال رقم 26إلى السؤال رقم 25، السؤال رقم 24 إلى السؤال رقم 26.
- ❖ تعديل صياغة بعض مؤشرات الخاصة بقيم العمل في أسئلة المحور الثاني والمحور الرابع.

تم تقسم الاستمارة النهائية للدراسة إلى أربعة محاور كالأتي:

المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين ويحتوى على سبعة أسئلة وذلك من السؤال رقم 1 إلى السؤال رقم 7.

المحور الثاني: يتضمن البيانات الخاصة بالفرضية الأولى ويحتوى على 15سؤالا من السؤال رقم 8 إلى السؤال رقم 22.

المحور الثالث: يتضمن البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية ويحتوى على 10 أسئلة من السؤال رقم 23 إلى السؤال رقم 32.

المحور الرابع: يتضمن البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة ويحتوى على 12 سؤلا من السؤال رقم 33 إلى السؤال رقم 44.

المرحلة السادسة:

بعد ضبط الاستمارة النهائية للدراسة تم في هذه المرحلة النزول لميدان الدراسة وتوزيع الاستمارة على العمال الممثلين لعينة الدراسة وتم تجمعها وفق الفترة الزمنية المحددة لذلك.

2-2 المقابلة:

تم اعتماد المقابلة في الدراسة الراهنة كأداة مكملة وداعمة للاستمارة، من أجل الحصول على مجموعة من المعلومات والبيانات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الاستمارة، لتكون مخرجاتها ونتائجها مدعمة لتحليل البيانات والإحصائيات التي تم تحصيلها في الجداول بعد تبويب محاور الاستمارة إذ:

تعرف المقابلة على أنها: "تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التغيرات لدى المبحوث والتي تدور حول أرائه ومعتقداته[1]".

كما ينظر "**سعيد سبعون**" للمقابلة على أنها: "عملية تقصي علمي تقوم على مسعى اتصالي كلامي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث[2]".

[1] حسين غريب: المنهجية المطبقة في الدراسات النفسية والاجتماعية، دار الضحى للنشر والإشهار، الجلفة، الجزائر، ط1، 2016، ص 116.

[2] سعيد سبعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبة للنشر، الجزائر، ط2، 2017، ص 173.

فقد اعتمدت المقابلة الحرة والمقننة، بحيث اعتمدت المقابلة الحرة أثناء الدراسة الاستطلاعية في حوارات ارتجالية مع العديد من العمال بالمؤسسة محل الدراسة التي مكنت من اكتشاف وتعرف على العديد من المؤشرات التي ساهمت في فهم موضوع الدراسة أكثر، وبناء الاستمارة أما المقابلة المقننة اعتمدت مع مسؤولي الأقسام بالمؤسسة وتم اعتماد المقابلة المقننة نظرا لضيق وقت الممنوح لإجراء المقابلة من قبل المؤسسة بحيث تم تحديد الأسئلة بدقة وبطريقة مباشرة لتمكن من أخذ أكبر قدر من المعلومات، وتمت المقابلة مع:

المقابلة الأولي: بتاريخ 2022/07/13 مع مسؤول قسم الموارد البشرية [09:45-11:22]

- **الجنس:** ذكر
- **السن:** 48 سنة
- **المستوى التعليمي:** جامعي
- **الأقدمية:** 22 سنة
- **الفئة المهنية:** إطار سامي

المقابلة الثانية: بتاريخ 2022/07/18 مع مسؤول قسم المالية والمحاسبة [09:12-09:36]

- **الجنس:** ذكر
- **السن:** 56 سنة
- **المستوى التعليمي:** جامعي
- **الأقدمية:** 25 سنة
- **الفئة المهنية:** إطار سامي

المقابلة الثالثة: بتاريخ 2022/07/27 مع مسؤول قسم العلاقات التجارية [08:51-09:43]

- **الجنس:** ذكر

- **السن:** 43 سنة
- **المستوى التعليمي:** جامعي
- **الأقدمية:** 16 سنة
- **الفئة المهنية:** إطار سامي

المقابلة الرابعة: بتاريخ 2022/09/26 مع مسؤول قسم تقنيات الغاز [10:48-12:03]

- **الجنس:** ذكر
- **السن:** 45 سنة
- **المستوى التعليمي:** جامعي
- **الأقدمية:** 17 سنة
- **الفئة المهنية:** إطار سامي

المقابلة الخامسة: بتاريخ 2022/10/07 مع مسؤول قسم الصفقات [09:13-10:57]

- **الجنس:** أنثى
- **السن:** 51 سنة
- **المستوى التعليمي:** جامعي
- **الأقدمية:** 24 سنة
- **الفئة المهنية:** إطار سامي

المقابلة السادسة: بتاريخ 2022/10/17 مع مسؤول قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال (بنيابة) [13:17-13:49]

- **الجنس:** ذكر

- **السن:** 44 سنة
- **المستوى التعليمي:** جامعي
- **الأقدمية:** 13 سنة
- **الفئة المهنية:** إطار

المقابلة السابعة: بتاريخ 2022/10/17 مع مسؤول قسم تطوير شبكات الغاز والكهرباء [14:13-15:08]

- **الجنس:** أنثى
- **السن:** 55 سنة
- **المستوى التعليمي:** جامعي
- **الأقدمية:** 23 سنة
- **الفئة المهنية:** إطار سامي

2-3 الملاحظة:

تعد من أهم أدوات البحث العلمي التي تعتمد في جمع البيانات والمعطيات الميدانية في الدراسات السوسيولوجية وبصفة خاصة في الدراسات الوصفية، بحيث تمكن الباحث من التعرف على ميدان الدراسة عن قرب وبصيغة مباشرة فهذه الأخيرة تعرف:

على أنها:"عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظاهرات والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة[1]".

كما تعرف بأنها:"وسيلة يستخدمها الباحث في جمع المعلومات من خلال المشاهدة وتمثل حالات لا يمكن استخدام الاستبانة والمقابلة[2]".

وفي خضم ذلك تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الملاحظة لتكون مكملة ومدعمة للاستمارة والمقابلة، وقد تم الاعتماد على نوعين من الملاحظة (البسيطة والمنتظمة).

[1] إسمهان بلوم: منهجية البحث في علم الاجتماع التنظيم والعمل النواظم المنهجية الملموسة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دط، 2022، ص 90.

[2] عبد الغاني محمد إسماعيل العمراني: دليل الباحث إلى إعداد البحث العلمي، دار الكتاب للنشر، صنعاء، اليمن، ط2، 2012، ص 88.

أ- الملاحظة البسيطة:

وينظر لها على أنها: "ملاحظة عرضية يقوم بها الباحث لملاحظة سلوك عدد من الأفراد، دون اتخاذ قرارات معينة أو استخدام أجهزة أو أدوات قياس دقيقة لتحديد سمات الظاهرة المدروسة، فهي تتضمن صورا مبسطة من المشاهدة والاستماع بحيث يقوم الباحث بملاحظة الظواهر والأحداث كما تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي[1]".

تم اعتماد الملاحظة البسيطة لملاءمتها لموضوع الدراسة، وتم استخدامها بصفة منهجية، وذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية التي تم القيام بها في المؤسسة محل الدراسة، بحيث تمت ملاحظة مختلف السلوكيات، الأفعال، ومختلف التصرفات التي تصدر من العاملين والمسؤولين بالمؤسسة، من حيث طريقة تعامل المشرفين مع العمل، وتعامل العمال فيما بينهم، كما تمت ملاحظة مختلف الظروف التي يعمل فيها العمال بالمؤسسة، وملاحظة طريقة تأدية العمال لمهامهم وطريقة تعاملهم مع العملاء وملاحظة وقت التحاقهم بالعمل والانصراف منه.

ب- الملاحظة المنتظمة:

تعرف بأنها: "الملاحظة العلمية التي تتم في ظروف مخطط لها ومضبوطة ضبطا علميا دقيقا وتخضع لدرجة عالية من الضبط بالنسبة للملاحظة وتحدد فيه ظروف الملاحظة كالزمان والمكان[2]".

تم استخدام الملاحظة المنتظمة وفق ما تمليه منهجية البحث العلمي، فقد اعتمدت أثناء إجراء المقابلات مع رؤساء الأقسام، وأثناء توزيع الاستمارة، بحيث تمت ملاحظة مختلف السلوكيات والتصرفات التي صدرت عن رؤساء الأقسام والعاملين في الوقت نفسه، والتي أظهرت انضباط وتحضير كلا الطرفين للقاء الطالبة، بحيث تم تسخير كافة وسائل الراحة والعمل بكل راحة داخل المؤسسة، وتوفير الجو المناسب لإجراء المقابلات وذلك باحترامهم والتزامهم بالوقت المحدد، بالإضافة إلى تحدثهم بكل ثقة وراحة والإجابة على كل الأسئلة بصدق ومنح ومختلف المعلومات المطلوبة وحتى منح بعض المعلومات التي لم تدرج ضمن دليل المقابلة، كما تم توزيع الاستمارة في

[1] طاهر حسو الزيباري: أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2011، ص 132.

[2] على معمر عبد المؤمن: البحث في العلوم الاجتماعية الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات، منشورات جامعة 7 أكتوبر، الإدارة العامة- إدارة المطبوعات والنشر، د بلد، ط1، 2008، ص 228.

ظروف جيدة جدا وتمت مساعدة الطالبة في توزيع الاستمارة وحتى تسليمها مما ساعد على جمع واسترجاع كل الاستمارات الموزعة.

4- الوثائق والسجلات:

تعد الوثائق والسجلات الإدارية من بين أهم أدوات البحث العلمي التي تعتمد في الدراسات الميدانية السوسيولوجية، نظر لما تمنحه من معلومات ومعطيات التي يحتاجها الباحث لتعرف على ميدان دراسته أكثر والتي تعرف بأنها: "عبارة عن تلك اللوائح القانونية التي تشمل القوانين الوطنية والقوانين الداخلية لتسير المؤسسة الاجتماعية، كما تشمل قوائم العمال والإداريين، وطرائق تسير الإنتاج بالمؤسسة وتشرح طبيعة العمل به[1]".

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الوثائق والسجلات الإدارية الخاصة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج والتي تم سماح بالإطلاع عليها والتي مكنت من تحديد المجال البشري والجغرافي للدراسة، وتحديد وضبط عينة الدراسة، وتم التعرف على مختلف أقسام المؤسسة ونشاطاتها، والقواعد والقوانين لنظام الداخلي للمؤسسة، وكذا أساليب وطرق العمل لتكون داعمة ومكملة للاستمارة، المقابلة، والملاحظة والتي تمثلت في:

- ❖ الاتفاقية الجماعية مع شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق
- ❖ الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- ❖ دليل التعريف بالمؤسسة
- ❖ قوائم القوى العاملة
- ❖ دليل تقييم الأداء

[1] رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المرجع السابق، ص 268.

3- عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها: "جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة[1]".

كما تعرف بأنها: "مجموعة من الوحدات المستخرجة من مجتمع بحثي واحد، والتي تتوفر على تلك المتغيرات التي يريد الباحث أن يدرسها، وقد تضم العينة وحدة معاينة واحدة، أو كل وحدات المعاينة أو واحدة، أو أي عدد بينهما[2]".

3-1 طريقة اختيار عينة الدراسة:

في الدراسات الميدانية يتم اختيار عينة الدراسة وفق حجم مجتمع البحث ونظرا لكبر حجم مجتمع البحث والمقدر ب 593 عامل، تم الاعتماد على عينة، لتكون ممثلة له.

وبما أن مجتمع البحث شبه متجانس ويحمل تقريبا نفس الخصائص تم اعتماد نسبة 30٪ مراعين بذلك المدة الزمنية التي فرضتها المؤسسة، بالإضافة إلى ضغط العمل على العمال مما حال دون أخذ نسبة أكبر.

وبما أن مجتمع البحث يشتمل على ثلاث طبقات (الإطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) تم اعتماد العينة الطبقية التي تناسب خصائص كل طبقة على اعتبار أن لكل طبقة من الفئات المهنية خصائص تميزها عن الفئات المهنية الأخرى، والتي تضمن تواجد كل طبقة بعدد محدد من أجل إجراء الدراسة عليها، والتي تعرف على أنها: "هي تلك العينة التي يتم فيها تقسيم مفردات المجتمع الدراسي إلى طبقات، ثم سحب عينات عشوائية مستقلة من كل طبقة ويجب تحديد كل طبقة بحيث يظهر كل مفرد في طبقة واحدة فقط[3]".

$$177 = \frac{30 \times 593}{100}$$

[1] مصعب هاشم أحمد الفكي: كيف تكتب بحثا علميا القواعد والأسس، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، ط1، 2023، ص 88.

[2] سعد الحاج بن جخدل: العينة والمعاينة مقدمة منهجية قصيرة جدا، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2019، ص 14.

[3] محمد جلال الغندور: البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2015، ص130.

العينة المختارة من كل فئة:

$$\frac{\text{حجم الفئة} \times \text{النسبة المختارة}}{100}$$

الإطارات: $\frac{30 \times 111}{100} = 33$

أعوان التحكم: $\frac{30 \times 218}{100} = 65$

أعوان التنفيذ: $\frac{30 \times 264}{100} = 79$

حجم العينة المختارة هو: 33+65+79= 177

3-2 خصائص عينة الدراسة:

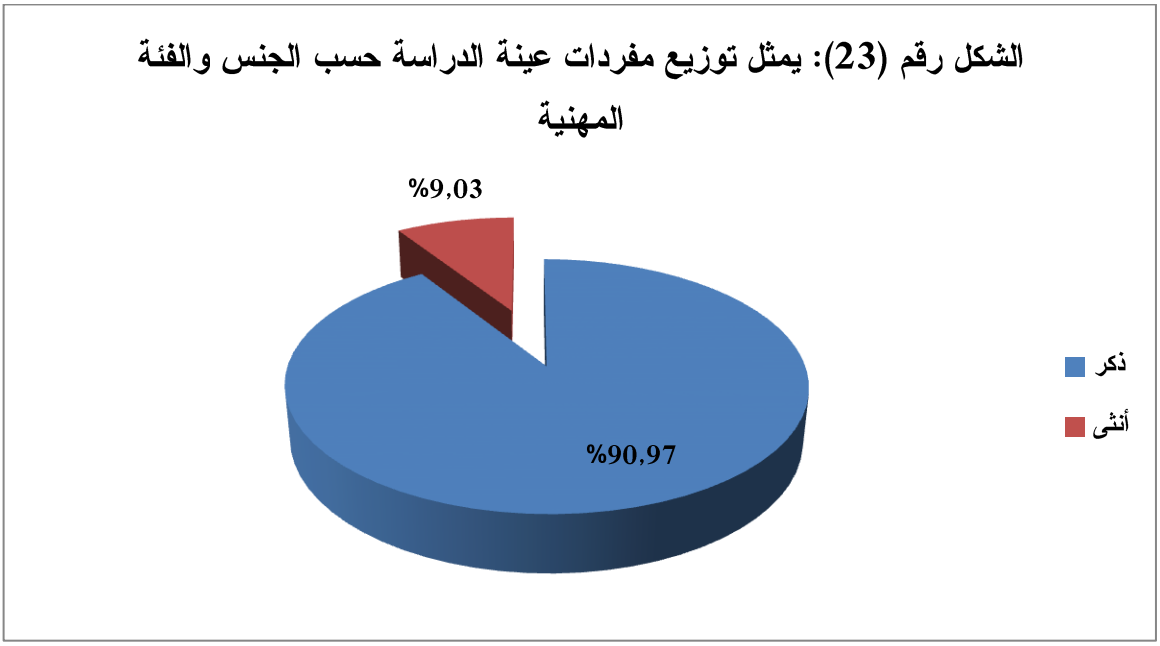
تهتم الدراسات الاجتماعية بعرض خصائص عينة الدراسة لما لها من أهمية في البحث، فهي تعد منطلقا يمكن الباحث من فهم وتفسير متغيرات الدراسة، فهي تشكل أساسا فعليا عند مناقشة فروض الدراسة، من حيث الوقوف على مختلف خصائص المبحوثين من حيث الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية، والأجر، بحيث تمكن من فهم تركيبات الاجتماعية والنفسية للمبحوثين، والتي تمكن من تحديد خصائص والسمات المميزة لمجتمع البحث ومدى ارتباطها بالخصائص التي تشكل متغيري الدراسة العدالة التنظيمية وقيم العمل.

الجدول رقم (02): يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس والفئة المهنية:

الفئة المهنية / الجنس	إطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة٪	التكرار	النسبة٪	التكرار	النسبة٪	التكرار	النسبة٪
ذكر	24	72,73	58	89,23	79	100	161	90,97
أنثى	9	27,27	07	10,77	\	\	16	9,03
المجموع	**33**	**100**	**65**	**100**	**79**	**100**	**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (23): يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس والفئة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة

يشير الجنس إلى النوع الاجتماعي لمجموعة المبحوثين الممثلين لعينة الدراسة، فمتغير الجنس يساهم في تحليل وتفسير معطيات الدراسة نظرا لخصوصية الفروق الفردية بين الجنسين من حيث إدراكهم للعدالة التنظيمية وقيم العمل المتأصلة فيهم التي يعملون وفقها، وفي هذا السياق يشير "**شان شان هو**" في دراسته الموسومة ب"دراسة العلاقة بين قيم العمل والمشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي

بين الممرضات التايوانيات 2006" إلى أن قيم العمل تختلف بين الجنسين فما يؤمن به الذكور يختلف عما تؤمن به الإناث في الوسط المهني.

يتبين من الجدول أعلاه إحصائيا أن الذكور بلغ عددهم 161 أي بنسبة **90,97**٪، في مقابل 16 أنثى بنسبة **9,03**٪، وبالعودة للفئات المهنية نجد أن فئة الإطارات تحتوى على الجنسين على الذكور بنسبة **72,73**٪ والإناث بنسبة **27,27**٪، أما فئة أعوان التحكم فتشتمل على ذكور بنسبة **89,23**٪ والإناث بنسبة **10,77**٪، أما فئة أعوان التحكم فتضمنت الذكور فقط بنسبة **100**٪.

والبيانات الإحصائية في الجدول والشكل أعلاه تشير إلى ذكورية مجتمع الدراسة، نظرا لارتفاع نسبة الذكور بالمؤسسة مجال الدراسة بنسبة **90,79** ٪ في حين بلغت نسبة الإناث **9,03**٪، بالرغم من الموقع الجغرافي المناسب للمؤسسة لاستقطاب فئة الإناث للعمل بها، إلا أنها تتواجد بالمؤسسة مجال الدراسة بنسبة قليلة جدا، مقارنة بفئة الذكور، ويعكس ارتفاع نسبة الذكور وانخفاض نسبة الإناث بميدان الدراسة إلى طبيعة العمل والنشاط الممارس بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج، التي يعتمد نشاطها على العمل التقني والعمل الميداني الذي يتطلب جهدا عضليا وفكريا وما يتبعه من مسؤوليات التي تتناسب وفق البنية البدنية للذكور، بالإضافة إلى سياسية التوظيف التي تعتمدها المؤسسة وفرض التكوين على كل عامل قبل التحاقه بمنصب العمل والذي عادة ما يتم بمدينة قسنطينة والذي يدوم لعدة أسابيع ما يشكل حرجا للإناث خاصة المتزوجات ذوي المسؤوليات المنزلية، بالإضافة إلى طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها والتي قد تضطرها لاستدعاء الفاعلين بها للعمل إذا حدث طارئ في أوقات العطل والإجازات، أو ساعات متأخرة من الليل مهاما كانت فئتهم المهنية، كما لا يمكن تجاهل طبيعة الذهنيات والقيم السائدة بالمحيط الخارجي للمؤسسة التي لازالت تنظر للمرأة على أنها غير قادرة على العمل بمثل هذه المؤسسات الاقتصادية بحيث توجيه للعمل في القطاعين الصحي والتعليمي المناسبين لها أكثر خاصة من ناحية طبيعة النشاط وساعات العمل والعطل، ووفقا لذلك يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة المهنية بحيث نجد أن فئة الإطارات ذكور بنسبة **72,73**٪ والإناث بنسبة **27,27**٪ عون التحكم الذكور بنسبة **89,23**٪ والإناث بنسبة **10,77**٪ أما فئة عون التنفيذ فتشتمل على ذكور فقط بنسبة **100**٪، تعتمد المؤسسة ميدان الدراسة على توظيف فئة الذكور أكثر من الإناث نظرا لطبيعة العمل والأنشطة الممارسة سواء على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، فالمهام المنجزة داخل المؤسسة

تعتمد على الصبر والحكمة والعقلانية وهي صفات تناسب فئة الذكور أكثر من الإناث اللواتي يعتمدن على العاطفة أكثر، وتعتمد هذه المهام على فئتي الإطارات وأعوان تحكم وبصفة خاصة في مؤسسة مثل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز التي تعتمد على الصرامة والانضباط في العمل، ورغم ذلك في الآونة الأخيرة أصبحت الإناث تنافس الذكور للعمل في مثل هذه المؤسسات نتيجة لتغير الثقافي الذي تشهده الجزائر، فقد تمت ملاحظة تواجد الإناث في مكاتب قسم الموارد البشرية كإطارات وأعوان تحكم، عكس الأقسام الأخرى التي تشتمل على أنثتين إلى ثلاث على الأكثر والذي يعد عملهم إداري مثل إعداد تقارير، كشوف الرواتب، جداول العطل والإجازات، وغيرها من مختلف المهام المنوطة بمناصبهم، كما تم ملاحظة تواجد أنثى واحدة في قسم تطوير شبكات الغاز والكهرباء، وهي تعد أول أنثي تدخل للعمل في هذا القسم الذي كان حكرا على الذكور سابقا.

في حين نجد أن فئة أعوان التنفيذ منقسمة لمجموعتين فمجموعة من العمال تعمل داخل المؤسسة ويشمل عملها على إعداد فواتير الكهرباء والغاز ورسم المخططات وغيرها من الأعمال وأخرى خارج المؤسسة التي تعمل على توصيل الفواتير للمنازل،بالإضافة إلى إصلاح الكهرباء في الشوارع من خلال تسلق أعمدة الكهرباء أو المنازل من خلال العداد الكهربائي، وإصلاح الأعطال التي تمس الغاز في المنازل والمرافق العمومية والتي قد تكون في مناطق نائية، فضلا عن قيادة السيارات لمسافات طويلة والعمل ليلا ونهارا في درجات الحرارة المرتفعة والمنخفضة وهي تعد أعمال شاقة تتناسب أكثر مع البنية الفيزيولوجية لذكور نظرا لمقدرتهم على تحمل أعباء العمل الموكلة إليهم أكثر من الإناث ولذلك تنعدم الإناث في فئة التنفيذ.

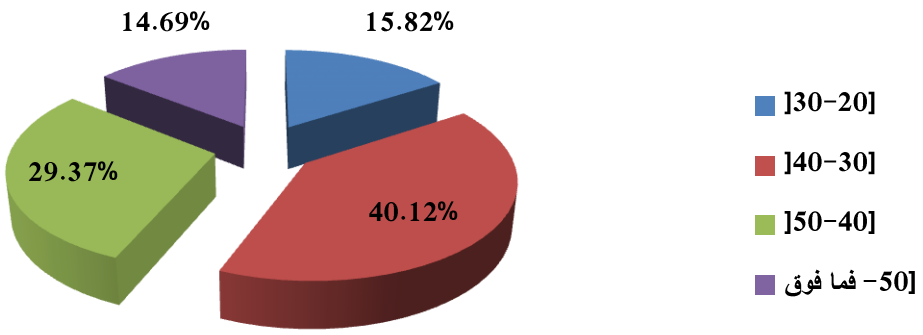
ومنه نستنتج أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج ستقطب وتوظف فئة الذكور نظرا لطبيعة المهام الممارسة بها والتي فرضت طبيعة النوع الاجتماعي الذي ينشط بها، وتكيفها مع مختلف الظروف البيئة التي تعمل بها.

الجدول رقم (03): يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن والفئة المهنية:

الفئة المهنية / السن	الإطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة٪	التكرار	النسبة٪	التكرار	النسبة٪	التكرار	النسبة٪
]30-20]	04	12,12	9	13,85	15	18,99	28	15,82
]40-30]	13	39,40	26	40	32	40,51	71	40,12
]50-40]	10	30,30	20	30,77	22	27,84	52	29,37
]50- فما فوق	06	18,18	10	15,38	10	12,66	26	14,69
المجموع	**33**	**100**	**65**	**100**	**79**	**100**	**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (24): يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن والفئة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة

تعتبر الموارد البشرية الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة ورأس مالها نظرا لطبيعة المهام التي تقوم بها والتي تعتمد على المورد البشري بشكل كبير لذلك تعمد مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج إلى استقطاب موارد بشرية كفئة تتميز بالحيوية والنشاط لضمان إنجاز مختلف المهام الموكلة إليها على أكمل وجه.

يتبين من الجدول أعلاه إحصائيا أن أكبر نسبة من المجموع الكلي عادت للفئة العمرية مابين **[30 -40[** بنسبة **40,12**٪، وثاني نسبة عادت للفئة العمرية مابين **[40 -50[** بنسبة **29,37**٪، أما النسبة الثالثة فعادت للفئة العمرية مابين **[20 -30[** بنسبة **15,82**٪، أما أخر نسبة من المجموع الكلي فعادت للفئة العمرية التي تفوق **[50 -فما فوق** بنسبة **14,69**٪.

فمن خلال البيانات الإحصائية في الجدول والشكل أعلاه يمكن القول أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج تتميز بشاب طاقمها إذ أن معظم المبحوثين من مفردات عينة الدراسة تتراوح أعمارهم مابين **[30-40[** سنة بنسبة **40,12**٪، تليها نسبة **29,37**٪ والتي تمثل فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم مابين **[40-50[** سنة في حين نجد تقارب بين فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم مابين **[20-30[** سنة بنسبة **15,82**٪ وفئة العمال الذين تزيد أعمارهم عن **[50- سنة** وذلك بنسبة **14,69**٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

فطبيعة المهام النشاطات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة تتطلب قدرات من الناحية البدنية والذهنية بالإضافة إلى الخبرة المهنية، فما تم ملاحظته بالمؤسسة صعوبة ودقة المهام الموكلة لفئة الإطارات والتي تحتاج إلى قدرة فكرية وتركيز على أدائها، بالإضافة إلى التحكم في تقنيات الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة وطاقة، وهذا ما يعكس توظيف المؤسسة لفئة الشباب نظرا لما يتمتعون به من رغبة وقدرة على العمل، الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى تحكمهم في التكنولوجيا الحديثة وقد عبرت نسبة **39,40**٪ على فئة التي يتراوح سنها مابين **[30-40[** سنة والتي تعكس فئة الشباب بالمؤسسة كما تعمد لتوفير مختلف الظروف الملائمة للمحافظة على الفاعلين بها ممن لديهم خبرة في العمل والحكمة والعقلانية في اتخاذ القرارات، والذين تتروح أعمارهم مابين **[40-50[** بنسبة **30,30**٪، بالإضافة إلى الفئة التي يتراوح عمرها **50سنة فما فوق** بنسبة **18,18**٪ فئة الإطارات الذين يتمتعون بخبرة في العمل والتي من شأنها أن تساهم في الحفاظ على وتيرة العمل وتلقين الفاعلين الجدد حدثي التوظيف ذوي السن الصغير والذين قدرت نسبهم في فئة الإطارات بنسبة **12,12**٪ الذين يتروح سنهم مابين **[20-30[** سنة.

وفي نفس السياق تبرز فئة أعوان التحكم بشباب الفاعلين بها إذ تم تسجيل نسبة **40**٪ للفاعلين الذين تتراوح أعمارهم مابين **[30-40[** سنة، الذين يتقنون التكنولوجيات الحديثة والعمل على

الحاسوب بإتقان، خاصة وأن معظم المهام الموكلة إليهم تعتمد على التكنولوجيا سواء في انجاز المهام أو التواصل فيما بين الفاعلين خلال انجاز الأعمال، فيما تعود ثاني نسبة ب **30,77**٪ للفاعلين الذين يترواح سنهم مابين **[40-50[**، كما تشير نسبة **13,85**٪ **إلى** الفئة المهنية من أعوان التحكم التي يتراوح سنها مابين **[20-30[** وهي تمثل فئة الشباب حدثي التوظيف ممن انتسبوا للمؤسسة، وتشير نسبة **15,38**٪ لأعوان التحكم الذين يتراوح سنهم من **50 سنة فأكثر** وتمثل فئة العمال التي تتميز بالخبرة والرصانة في العمل والتي تعد الأساس الذي تقوم عليه هذه الفئة لما لها من دور فعال في توجيه الفاعلين الجدد.

يعمل أعوان التنفيذ على أداء مهامهم بحيوية ونشاط وخفة نظرا لطبيعة المهام التي يقومون بها، وهذا ما يبرر ارتفاع نسبة الشباب في هذه الفئة المهنية بنسبة **40,12**٪ التي تمثل الفاعلين الذين يتراوح سنهم مابين **[30-40[** سنة بالإضافة إلى ذلك تمثل نسبة **15,82**٪ مجموعة التنفيذيين الذين يتراوح سنهم مابين **[20-30[** وتمثل فئة الشباب حديثي الانتساب للعمل بالمؤسسة ففي الآونة الأخيرة أصبحت مؤسسة الكهرباء والغاز تستقطب فاعلين شباب لمقدرتهم على التكيف والتفاعل مع مختلف التطورات والتغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي مست العمل بالمؤسسة، ونظرا لحساسية المهام التي تقوم بها هذه الفئة تحافظ المؤسسة على الفاعلين الذين يتميزون بالمسؤولية والرتابة في العمل ممن يتراوح سنهم مابين **[40-50[** سنة بنسبة **29,37**٪، كما تتطلب فرق تنفيذيين مشرفين لتوجيه وتنظيم وتنسيق العمل من ذوى الخبرة الذي يتراوح سنهم **50 سنة فأكثر**.

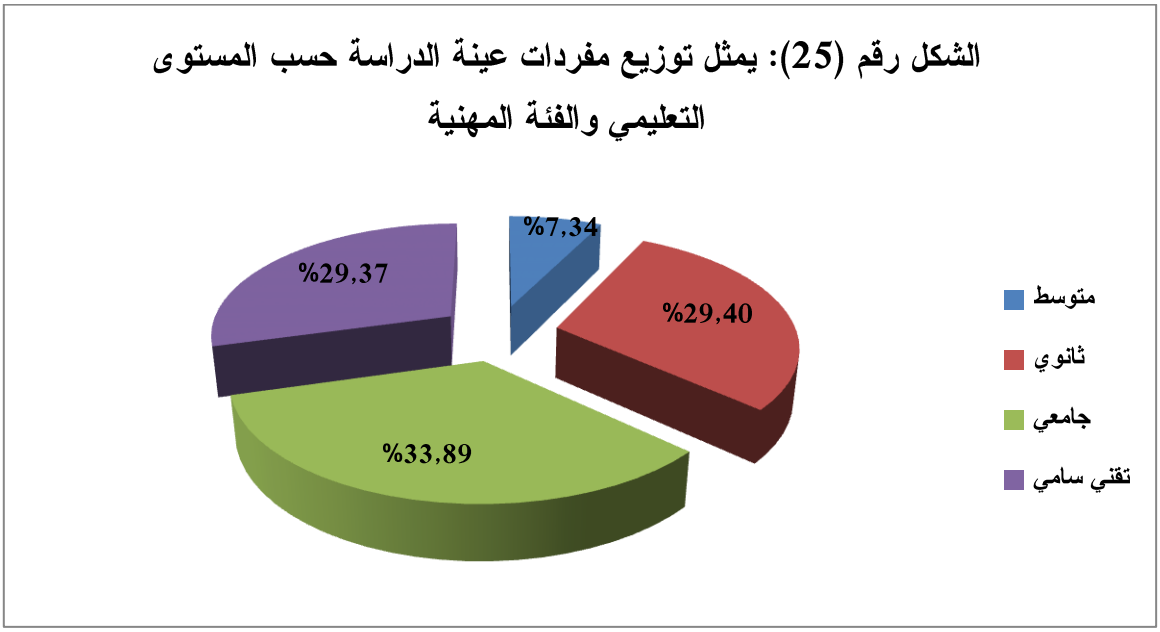
ومنه نستنتج أن متغير السن يشكل أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة مجال الدراسة ففئة الشباب تشكل اليد العاملة الحيوية التي يعتمد عليها في إنجاز المهام بإتقان، والاعتماد على فئة الكهول في تسير وتوجيه وتنظيم العمل سواء داخل أو خارج المؤسسة، بالإضافة إلى درايتهم بكل الظروف والتغيرات التي مرت بها المؤسسة عبر الزمن مما يكون لديهم قيم عمل قوية ولا تتأثر بسهولة وكذا إدراكهم للعدالة في مختلف المجالات بالمؤسسة نتيجة ارتباطهم بالمؤسسة والتي تنعكس ايجابيا على فئة الشباب المنتسبين لها من خلال التفاعل مع الكهول والذي يضمن تحقيق تكيف وتكامل داخلي بالمؤسسة.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي والفئة المهنية:

الفئة المهنية / المستوى التعليمي	الإطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة٪	التكرار	النسبة٪	التكرار	النسبة٪	التكرار	النسبة٪
متوسط	\	\	05	7.69	08	10,13	13	7,34
ثانوي	12	36,36	22	33,85	18	22,78	52	29,38
جامعي	18	54,55	22	33,85	20	25,32	60	33,90
تقني سامي	03	9,09	16	24,61	33	41,77	52	29,38
المجموع	**33**	**100**	**65**	**100**	**79**	**100**	**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (25): يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي والفئة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة

يعكس المستوى التعليمي المؤهلات العلمية التي تميز قدرات المبحوثين لعينة الدراسة، الممثلين للفاعلين بالمؤسسة مجال الدراسة، فالعامل الذي يتمتع بمستوى تعليمي عالي يجعله قادرا على العمل بمستويات عالية من الكفاءة والإنتاجية، ويدعم من سرعة اندماجه في العمل وتكيفه مع مختلف

التغييرات التنظيمية التي تحدث بالمؤسسة أو تلك التي قد تطرأ على مهامه، خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم ودخول المؤسسات الجزائرية للعمل وفق الرقمنة والتخلي عن الطرق التقليدية التي كانت تعمل وفقها سابق، الأمر الذي يطرح تحديات أمام المؤسسة وأمام الفاعلين بها.

خاصة وأن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريج لا تعتمد على الجهد العضلي فقط في انجاز المهام بل تعتمد على ازدواجية الجهد العضلي والفكري، ولذلك تسعى المؤسسة مجال الدراسة إلى استقطاب وتوظيف فاعلين ذو كفاءة ومستوى تعليمي جيد للعمل وقادرين على تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي وجدت من أجلها المؤسسة.

وفي هذا الصدد عبرت نتائج الجدول وشكل أعلاه على توظيف المؤسسة للفاعلين ذوي المستوى الجامعي بنسبة **33,90**٪، في حين نجد تساوى المستوى الثانوي والتقني سامي في المرتبة الثانية منصفتا بنسبة **29,38**٪، وفي المرتبة الثالثة عبرت نسبة **7,34**٪ على مستوى المتوسط وبالرجوع للفئات المهنية بالمؤسسة نجد أن فئة الإطارات أعلى نسبة شهدها المستوى الجامعي بنسبة **54,55**٪ نظرا لمتطلبات المنصب للمؤهلات العلمية العالية وذلك للمسؤوليات التي يفرضها المنصب على العامل به من اتخاذ قرارات إستراتيجية، وإرسال مراسلات والمشاركة في اجتماعات داخل وخارج المؤسسة، والتخطيط واستشراف المستقبل ومختلف المهام الموكلة له وفي ذات الفئة نجد تواجد المستوى الثانوي بنسبة **36,36**٪ والتقني سامي بنسبة **9,09**٪ تواجد هذين المستويين في فئة الإطارات يعد أمر عادى بالنسبة لمؤسسة مثل مؤسسة الكهرباء والغاز التي تعمل على تكوين مواردها البشرية لرفع من مؤهلاتهم العلمية الأمر الذي يخولهم لشغل منصب إطار، بالإضافة إلى خبرتهم في العمل تخولهم لترقية لرتبة إطار فقد وضح **الجدول رقم (7)**على أن أغلب الإطارات تتراوح أقدميتهم بأكثر من 15سنة.

وفي نفس الصدد نجد أن فئة أعوان التحكم من ذوي المستوى الجامعي والثانوي بذات النسبة المقدرة ب**33,85**٪ يعود لطبيعة المهام والأعمال التي يقومون بها التي تتطلب مؤهلات علمية تتوافق معها فأغلب أعوان التحكم يعملون على جهاز الحاسوب واعتماد اللغة الفرنسية بكثرة في إنجاز مهامهم والفاعلين من ذوى المستوين الجامعي وثانوي في الآونة الأخيرة أصبحوا يتمتعون بمهارات عالية في اعتماد التكنولوجيا والعمل بها بكل سهوله، أما الفاعلين من ذوى المستوى المتوسط برزت في فئة أعوان تحكم بنسبة ضعيفة مقدرة ب **7,69**٪ فهذه الفئة تقوم بمهام بسيطة وفقا لقدراتهم كما أن عامل

الأقدمية ساعده في تقلدهم هذه المناسب نظرا لقدم إنشاء المؤسسة وسياسة التوظيف التي كانت تعتمدها سابقا التي لم تكن تعتمد على توظيف على أساس المستوى التعليمي العالي.

أما فئة أعوان التنفيذ فتعتمد على فاعلين مؤهلين للعمل الميداني وهذا ما يتوافق مع التقنيين السامين والتي أخذت أكبر نسبة **41,77**٪ من الفاعلين ذوى المستوى تقني الذين يتخرجون من مراكز التكوين المهني ويكونون مؤهلين للعمل الميداني مباشرة، وهذا ما تتطلبه مهام عون التنفيذ، كما أن المستوى الجامعي في فئة أعوان التنفيذ بنسبة **25,32**٪ تواجد الجامعين في هذه الفئة ينقسم لشقين بالنسبة لشق الأول يعود لتخصص الجامعي للعامل والذي يخوله للعمل في هذه الفئة أما الشق الثاني فيعود للجامعين الذين يعملون في هذه الفئة هروبا من شبح البطالة وخاصة وأن المؤسسة تدفع أجور عالية للفاعلين بها في هذه الفئة مقارنة بمؤسسات أخرى، وفقا لما صرحت به مجموعة من التنفيذيين.

وبالنسبة للمستوى الثانوى بنسبة **22,78**٪ والمتوسط بنسبة **10,13**٪ فنظرا لتدني مستواهم التعليمي فيعملون في هذه الفئة للمهام التي لا تتطلب تقنيات عالية فمهامهم تنحصر في قيادة المركبات خاصة أن المؤسسة تشترط حول المتقدم لشغل الوظيفة حيازته رخصة السياقة وتركيب عدادات الكهرباء والغاز من خلال التكوين الذي يتلقونه.

وفي هذا السياق صرح معظم الفاعلون المبحوثون بسعيهم الدائم لتحسين مستواهم التعليمي واللغوي خاصة وأن المؤسسة تعتمد على اللغة الفرنسية بنسبة كبيرة جدا، رغبتا منهم في تحسين مخرجاتهم المادية نظرا لأن المؤسسة في الآونة الأخيرة أصبحت تعطي للمستوى التعليمي أهمية في منح الأجور وفي نفس الصدد عبر **مسؤول قسم الموارد البشرية** على منح الفاعلين من ذوى المستوى الثانوي والتقني تصريح لمواصلة دراستهم الجامعية، والجامعين لاستكمال دراستهم العليا الماستر والدكتوراه لتحسين مؤهلاتهم العلمية لتطوير من معارفهم وإمكانياتهم، بمنحهم رخصة مغادرة المؤسسة لساعات محددة من أجل الدراسة وفق ما ينص عليه القانون الداخلي للمؤسسة، والذي يكفل عدم تعطل العمل خاصة وأن المؤسسة تعتمد على العمل الدائري الذي يعتمد على إنجاز المعاملات والملفات من طرف جل الفاعلين بالقسم الواحد بحيث تبدأ المعاملة عند الفاعل الأول وتنتقل لثاني وتستمر هكذا حتى تعود للفاعل الأول لاستكمالها، وفي هذا الصدد تمت ملاحظة عملية إحصاء التي قامت بها مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج في إحصاء الفاعلين الذين يدرسون في شهر ديسمبر من سنة 2022، بأمر من الشركة الأم لتوزيع الكهرباء والغاز لناحية الشرق بقسنطينة.

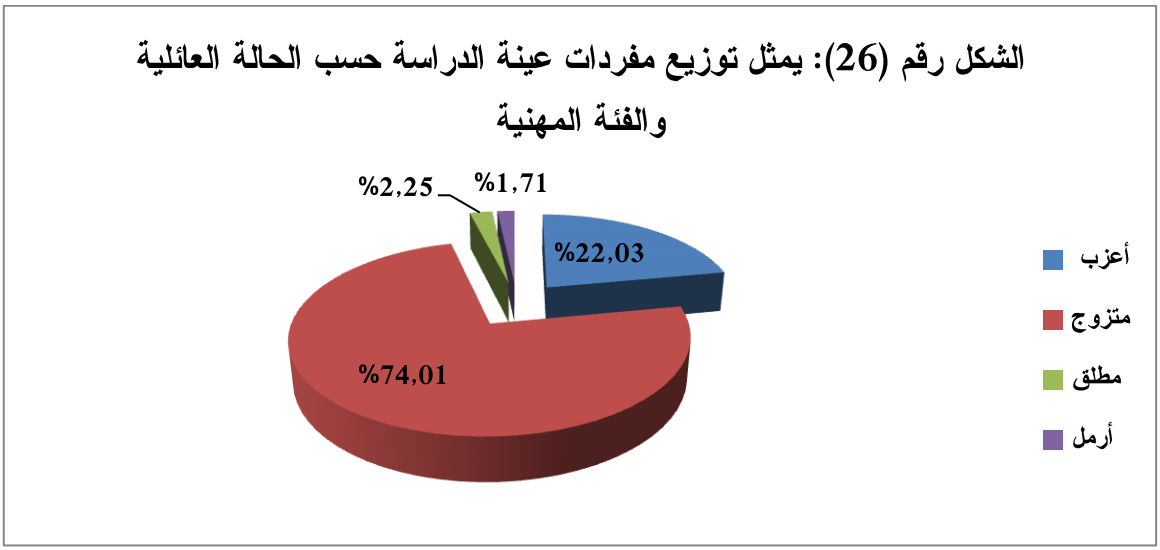
ومما سبق نستنتج أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج تعتمد كثيرا على المستوى التعليمي للفاعلين بها عند عملية التوظيف، لأن المستوى التعليمي العالي يشكل عنصر حاسم وفعال في تكيف وفهم الفاعلين لمهامهم وإدراكهم لمسؤوليات المنوطة بهم، بفضل ذلك تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتجية الأنة والمستقبلية وبناء قوة بشرية تستطيع الإبداع والابتكار وتقديم أفكار جديدة تواكب التكنولوجيا والتطورات السريعة والتي من شأنها أن تحقق لها قفزة نوعية في مجال خدمتها وتحافظ على مكانتها التنافسية في البيئة الخارجية لها وتنمية الاقتصاد الوطني.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الحالة العائلية والفئة المهنية

	الإطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة٪	التكرار	النسبة٪	التكرار	النسبة٪	التكرار	النسبة٪
أعزب	06	18,19	11	16,92	22	27,84	39	22,03
متزوج	26	78,78	51	78,46	54	68,35	131	74,01
مطلق	1	3,03	1	1,53	2	2,53	4	2,25
أرمل	\	\	2	3,09	1	1,28	3	1,71
المجموع	**33**	**100**	**65**	**100**	**79**	**100**	**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (26): يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الحالة العائلية والفئة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة

تعتبر الحالة العائلية للمبحوثين بمجتمع الدراسة من العوامل المهمة التي تأثر على عملهم بالمؤسسة فالاستقرار الأسري للعامل ينعكس على سلوكياته داخل المؤسسة التي ينتمي إليها، فقد كشفت العديد من الدراسات الاجتماعية والنفسية التقليدية والحديثة منها أن الاستقرار العاطفي النفسي والاجتماعي للفاعلين يساهم في استقرارهم في عملهم مما يعود بالإيجاب على مخرجاتهم نتيجة لراحة التي يعيشونها والتي تنعكس على قيم العمل لديهم وإدراكهم للعدالة في مكان عملهم.

فالشواهد الإحصائية في الجدول والشكل أعلاه تعبر عن الحالة العائلة للفاعلين بمؤسسة الكهرباء والغاز برج بوعريريج، إذ عبرت نسبة **74,01**٪ عن الفئة المهنية المتزوجة، في حين عبرت نسبة **22,03**٪ عن الفئة المهنية للعزاب، أما نسبة **2,25**٪ فقد عبرت الفئة المهنية للمطلقين، أما نسبة **1,71**٪ فقد عبرت عن الفئة المهنية للأرامل.

وبالعودة للبيانات الإحصائية وفقا للفئات المهنية نجد أن فئة الإطارات تعود أكبر نسبة للمتزوجين بنسبة **78,78**٪ وتعبر نسبة **18,19** لفئة العزاب من الإطارات، ومثلت نسبة **3,03**٪ نسبة المطلقين من ذات الفئة، في حين انعدام الأرامل في هذه الفئة المهنية.

أما فئة أعوان التحكم فقد احتلت المرتبة الثانية بالنسبة للفاعلين المتزوجين بالمؤسسة بنسبة **78,46**٪ ومثلت نسبة **16,92**٪ أعوان التحكم العزاب، ونسبة **1,53**٪ مثلت فئة المطلقين، أما الأرامل فقد وردوا بنسبة **3,09**٪.

بالنسبة لأعوان التنفيذ فقد احتلوا المرتبة الثالثة بالنسبة للفاعلين المتزوجين بنسبة **68,35**٪، ومثلت نسبة **27، 35**٪ أعوان التنفيذ العزاب، ونسبة 2,53٪ بالنسبة للمطلقين، ومثلت نسبة **1,28**٪ بالنسبة للأرامل.

ما تم ملاحظته من الشواهد الكمية في الجدول أعلاه ارتفاع نسبة المتزوجين في الفئات المهنية الثلاث مما يدل على الاستقرار المهني الذي تشهده المؤسسة من خلال ما توفره من أجور جيدة كما يوضح **الجدول رقم (8)** للفاعلين بها، بالإضافة لمجموعة الحوافز والمكافأة الممنوحة التي من شأنها أن تساهم في تحسن دخل الفاعلين، مما ينعكس على قدرتهم الشرائية خاصة في الأوضاع الاقتصادية المتدهورة التي يشهدها العالم، كما أن المؤسسة توفر خدمات اجتماعية من علاج، وأدوات المدرسية، ومصاريف النقل، ومنح الفاعلين نقودا في عيد الفطر،وأضاحي في عيد الأضحى، بالإضافة إلى مختلف الامتيازات التي يحصلون عليها عند انتهاء فترة خدمتهم وتوجههم لتقاعد من حيث أن المؤسسة

تمنحهم منحة تعويض نهاية الخدمة، بالإضافة إلى راتب تقعدي جيد يكفل لهم الحياة الكريمة، والخبرة المهنية التي تمنحهم فرصة العمل ذاتي بعد التقاعد لتحسين الدخل كما عبر عنها أحد أعوان التنفيذ المقبل على تقاعد أن خبرته الطويلة في العمل بالمؤسسة وتكوين الجيد يمنحه فرصة العمل بعد تقاعده حسب تعبيره ما لازلت الصحة جيدة للعطاء أكثر، فهذه العوامل حفزت وساهمت في تعزيز فكرة بناء أسرة والاستقرار العائلي في ضوء الاستقرار المهني والاقتصادي الحالي والمستقبلي الذي يعشه الفاعلين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج.

أما فيما يتعلق بفئة العزاب يرجع ذلك إلى صغر سنهم خاصة وأن أغلبهم يتراوح سنهم مابين **[20-30[** كما يوضح **الجدول رقم (2)**، بالإضافة إلى أن أغلبهم من حدثي التوظيف ولا يزالون في بداية طريقهم لبناء أنفسهم، قبل التفكير في الاستقرار الأسري، خاصة في ظل الوضع سوسيو اقتصادي المتدهور ارتفاع تكاليف المعيشة الذي أجبرهم على تأجيل بناء أسرة والاستقرار.

أما بالنسبة للمطلقين والأرامل فقد برزا بنسب ضعيفة جدا وهذا ما يدل على الاستقرار النفسي والاجتماعي للفاعلين بالمؤسسة مجال الدراسة.

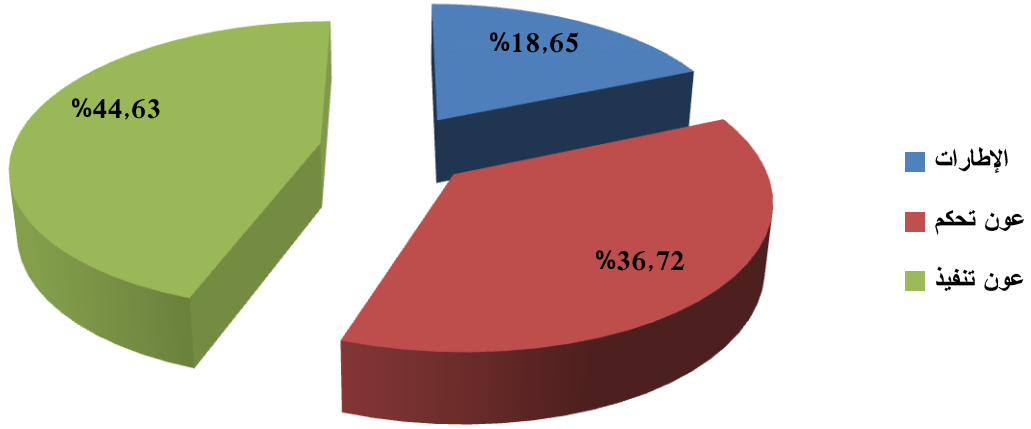
مما سبق نستنتج أن معظم مفردات عينة الدراسة من المتزوجين وهذا من الأمور التي تناسب المؤسسة مجال الدراسة أكثر لتحقيق غاياتها وأهدافها التي سطرتها على المدى القريب والبعيد لأنهم أكثر فئة تتميز بقدرتها على تحمل المسؤولية، الصبر والمثابرة، الالتزام والانضباط في إنجاز المهام المكلفين بها نظرا لالتزاماتهم العائلية وتحملهم مسؤولية توفير متطلباتها ما ينعكس ايجابيا على إدراكهم للعدالة التنظيمية والتي تؤثر إيجابيا على قيمهم داخل البيئة التنظيمية التي ينشطون بها.

الجدول رقم (06): يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	التكرار	النسبة٪
الإطارات	33	18,65
عون تحكم	65	36,72
عون تنفيذ	79	44,63
المجموع	**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (27): يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الفئة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة

تعكس الفئة المهنية مختلف الدرجات الوظيفية التي تتضمنها مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج، بحيث أنها تشتمل على ثلاث فئات مهنية موزعة على الفاعلين بها بمختلف أقسامها.

إذ تشير الشواهد الكمية في الجدول والشكل أعلاه إلى احتواء مؤسسة الكهرباء والغاز على ثلاث فئة مهنية تعود أكبر فئة لأعوان التنفيذ بنسبة **44،63**٪، تليها ثاني فئة والتي تعود لأعوان تحكم بنسبة **36،72**٪، وأصغر فئة تمثل الإطارات بنسبة **18،65**٪.

تعتبر مؤسسة الكهرباء والغاز من المؤسسات الاقتصادية كبيرة الحجم والتي تحتاج إلى يد عاملة كثيرة، نظرا لطبيعة المهام التي تقوم بها وخاصة أن معظم نشاطها يتم ميدانيا خارج المؤسسة مما يستوجب عدد فاعلين كبير من التنفيذيين من أجل ضمان تقديم أحسن وأفضل الخدمات للعملاء وفي أسرع وقت ممكن نظرا لحساسية الأعمال التي تقوم بها هذه الفئة وأهميتها للحياة اليومية للعملاء، خاصة مع كبر حجم ولاية برج بوعريريج بالإضافة إلى الكثافة السكانية الكثيرة والتي تتزايد بشكل مستمر مما استدعي توظيف أكبر قدر ممكن من الفاعلين التنفيذيين.

في حين برزوا أعوان التحكم كثاني فئة بالنسبة لعدد العمال الذين يزاولون العمل بالمؤسسة مجال الدراسة نظرا لأهميتهم في دراسة المعاملات المقدمة من قبل العملاء والتي تتطلب انجازها بدقة والسرعة المطلوبة، كما يقومون بتنظيم وعمل مختلف ملفات الخاصة بالمؤسسة والفاعلين بها ككشوف

الرواتب، العطل والإجازات، ملفات الإعانات الاجتماعية، التوظيف، وغيرها من المهام الإدارية المكلفين بها.

احتلت فئة الإطارات المرتبة الثالثة مقارنة بالفئات المهنية الأخرى نظرا لعدم الحاجة لعدد كبير منهم، فالإطارات لديهم مسؤوليات اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر لتنفذ من طرف أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، وعددهم كافي جدا لتغطية مختلف متطلبات المؤسسة لأن كثرة عددهم تنعكس سلبا على تسيير المؤسسة.

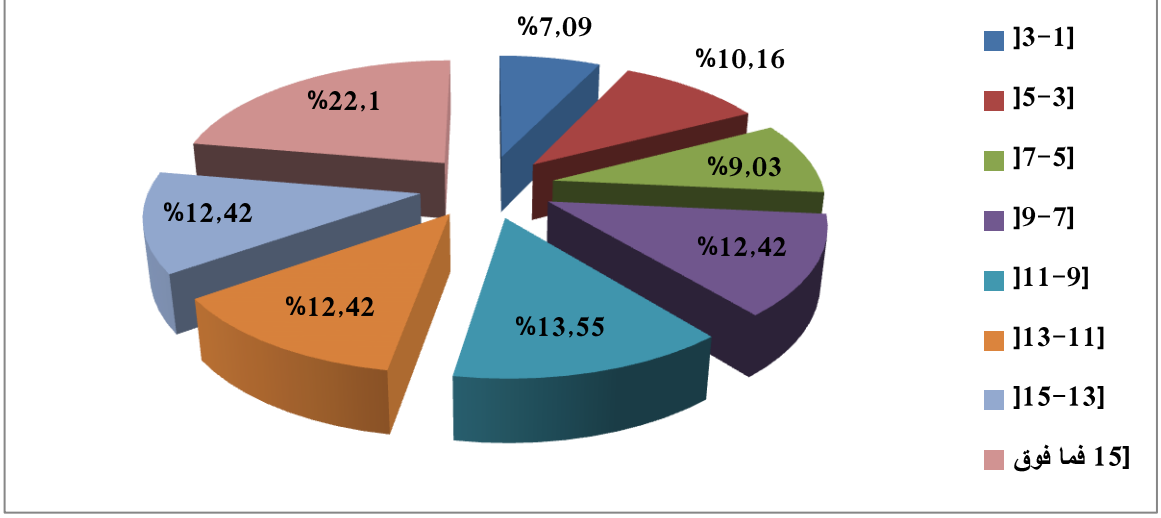
ومنه نستخلص أن اعتماد مؤسسة توزيع الكهرباء ببرج بوعريريج على ثلاث فئات مهنية أساسية لطبيعة نشاطها وتوظيف الفاعلين بفئة التنفيذيين أكثر نظرا لطبيعة الخدمات التي تقدمها هذه الفئة لعملائها والكثافة السكانية الكبيرة المتزايدة لولاية برج بوعريريج مما يستدعي كبر عدد الفاعلين بهذه الفئة لتمكن من تقديم خدمات جيدة وفي أوقاتها المحددة.

الجدول رقم (07): يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الأقدمية والفئة المهنية:

الفئة المهنية / الأقدمية	الإطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة٪	التكرار	النسبة٪	التكرار	النسبة٪	التكرار	النسبة٪
[1-3]	04	12,12	03	4,61	07	8,90	14	7,09
[3-5]	02	6,06	10	15,38	06	7,59	18	10,16
[5-7]	01	3,03	07	10,76	08	10,12	16	9,03
[7-9]	06	18,18	08	12,30	08	10,12	22	12,42
[9-11]	02	6,06	09	13,84	13	16,45	24	13,55
[11-13]	04	12,12	04	6,15	14	17,72	22	12,42
[13-15]	01	3,03	10	15,38	11	13,92	22	12,42
[15 فما فوق]	13	39,40	14	21,58	12	15,18	39	22,01
المجموع	**33**	**100**	**65**	**100**	**79**	**100**	**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (28): يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الأقدمية والفئة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة

تشير الأقدمية إلى الفترة الزمنية التي قضاها الفاعل في إطار عمله وعلاقته بالمؤسسة، والتي تعكس الخبرة المهنية التي يتمتع بها الفاعل من خلال عمله واحتكاكه بمختلف الفاعلون بالمؤسسة مجال الدراسة والتي تمنحه فرصة اكتساب معارف وخبرات جديدة التي تحدد وتطور من مسيرته المهنية، إذ تعد الأقدمية من أكثر المصادر التي تؤثر على سلوكيات الفاعلين واكتسابهم لمختلف المعايير، المبادئ والقواعد التي تساهم في تشكيل قيم العمل لديهم والتي تقود مختلف سلوكياتهم وتصرفاتهم بالمؤسسة نتيجة لإدراكهم للعدالة التنظيمية في إطار العلاقة الطردية بين الأقدمية والعدالة فكلما زادت أقدمية الفاعلون زاد إدراكهم للعدالة سواء التوزيعية الإجرائية وتعاملية .

فمن خلال الشواهد الكمية في الجدول أعلاه نجد أن أغلب الفاعلين بمؤسسة الكهرباء والغاز برج بوعريريج يتميزون بانتمائهم للمؤسسة بأقدمية تتراوح بأكثر من 15 سنة بنسبة **22,01**٪، تليها الفئة التي تتراوح أقدميتها مابين **[9-11[** سنة بنسبة **13,55**٪، وفي نفس السياق تمثل نسبة **12,42**٪ الفئات المهنية التي تتراوح أقدميتها مابين **[7-9[**، و**[11-13[**، و**[13-15[**، كما تمثل نسبة **10,16**٪ الفئة المهنية التي تتراوح أقدميتها مابين **[3-5[** سنوات، كما تمثل نسبة **9,03**٪ الفئة المهنية التي تتراوح أقدميتهم مابين **[5-7[**، أما نسبة **7،09**٪ فتمثل الفئة المهنية التي بلغت أقدميتهم من **[1-3[** سنوات.

تشكل الأقدمية أو الخبرة المهنية أهم العوامل والمتغيرات التنظيمية التي تؤثر في أداء الفاعلين للمهام الموكلة إليهم بالمؤسسة مجال الدراسة بمختلف فئاتها المهنية، نظرا لحساسية المهام والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة، فقد برزت فئة الإطارات كأكثر فئة تتميز بالأقدمية بنسبة **39,40**٪، للفاعلين الذين تتجاوز أقدميتهم بالمؤسسة محل الدراسة 15 سنة فما فوق، في حين المرتبة الثانية تعود لفئة أعوان تحكم بنسبة **15,38**٪ للفاعلين الذين تتجاوز أقدميتهم **[13-15[**، في حين احتلت فئة أعوان التحكم المرتبة الثالثة بنسبة **22,01**٪ بالنسبة للفاعلين الذين تتراوح أقدميتهم أكثر من 15 سنة.

تبرز الشواهد الكمية الخبرة المهنية التي يتميز بها الفاعلون بالمؤسسة من جراء أقدميتهم في المؤسسة والتي تتجاوز 15 سنة، مما يؤكد على قدرة المؤسسة على توفير المناخ المناسب للعمل والذي يتكيف فيه الفاعلين مع مختلف الظروف التي قد تمر بها المؤسسة كما يمثل **الجدول رقم (41).**

كما أن النظام الداخلي للمؤسسة ومختلف بنوده التي تصبوا إلى الحفاظ على الفاعلين بها وتقليل من دوران العمل من خلال حرصها على خلق مناخ تنظيمي مناسب للعمل كما تعبر معطيات **الجدول رقم (41)**، والذي أساسه المعاملة العدالة كما يمثل **الجدول رقم (34)** توفير لهم مختلف الخدمات الاجتماعية العادلة كما يوضح **الجدول رقم (18)** والأجر المناسب العادل كما توضح **الجداول رقم (09)، (10)،(11)، (12)**، التقييم العادل لأدائهم مثل ما تعبر نتائج **الجدول رقم (30)** عدالة تطبيق القرارات والإجراءات على جميع دون استثناء كما يوضح **الجدول رقم (27)**، كما أن الاحترام والتقدير الذي ينشأ بين الفاعلين ومسؤوليهم وبينهم وبين زملاؤهم من الفاعلون كما توضح **الجداول رقم (39)، (40)** بالإضافة إلى العديد من العوامل تنظيمية أخرى التي اهتمت مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج مجال الدراسة بتحقيقها لضمان تحقيق العدالة والإنصاف للفاعلين بها وبذلك تضمن تكيفهم مع مع البيئة الداخلية للمؤسسة بمختلف ظروفها الحالية والتي قد تطرأ عليها مستقبلا، وللحفاظ على استقرار وتوازن المؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها، وطموحاتها المستقبلية .

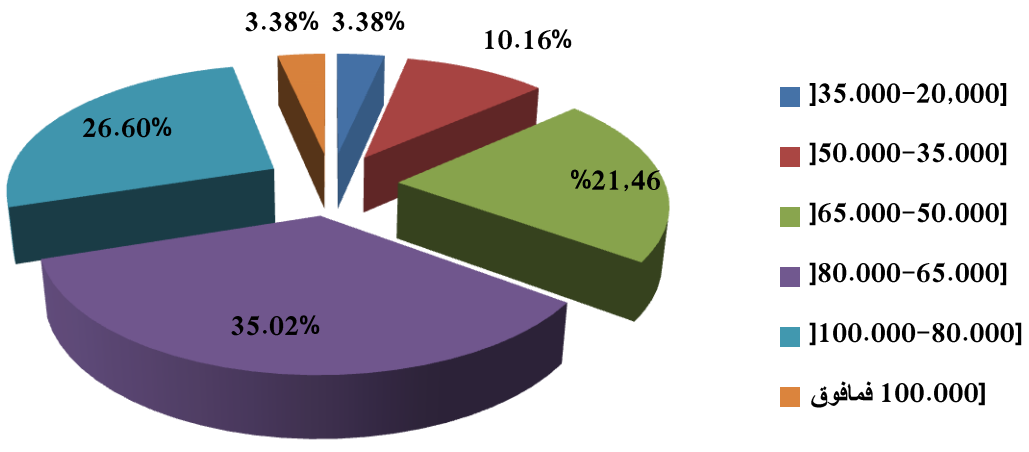
ومنه نستنتج أن متغير الأقدمية يلعب دور مهم في حفاظ مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج على توازنها نتيجة اكتساب الفاعلين بها خبرة مهنية كبيرة تمكنهم من تكيف إبداع والابتكار في العمل وتحقق تمساك وترابط الفاعلين فيما بينهم وينمي روح التعاون بينهم من خلال انتمائهم لجماعات العمالية لفترات طويلة ما يساهم في إدراكهم للعدالة بمختلف أبعادها وانعكاس ذلك على تنمية قيم العمل لديهم.

الجدول رقم (08): يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الأجر والفئة المهنية:

الفئة المهنية / الأجر	الإطارات		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة٪	التكرار	النسبة٪	التكرار	النسبة٪	التكرار	النسبة٪
]35.000-20.000]	\	\	01	1,55	05	6,32	06	3,38
]50.000-35.000]	02	6,06	05	7,79	11	13,92	18	10,16
]65.000-50.000]	05	15,15	18	27,69	15	18,98	38	21,46
]80.000-65.000]	09	27,27	23	35,38	30	37,97	62	35,02
]100.000-80.000]	11	33,33	18	27,69	18	22,81	47	26,60
]100.000 فما فوق	06	18,19	\	\	\	\	6	3,38
المجموع	**33**	**100**	**65**	**100**	**79**	**100**	**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (29): يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الأجر والفئة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة

يمثل الأجر "المبلغ المالي الشهري الذي يتقاضاه الفرد العامل مقابل المهام الوظيفة التي يقوم بها، وفقا لنظام الأجور المعتمد في المؤسسة التي يعمل بها، والذي يكون مماثلا للأجر الذي يدفع لنفس العمل أو الوظيفة في المؤسسات الأخرى المماثلة لها، ولا يقل عن الحد الأدنى للأجور إذا كان وارد حد أدني للأجور في قانون العمل، ويكون متناسبا مع درجة صعوبة العمل والجهد المبذول فيه[1]".

إذ يعتبر الأجر من أكثر المواضيع حساسية في عالم الشغل والوسط المهني، والتي دائما تثار من قبل الفاعلين والقائمين على المؤسسات نظرا لأهميته في حياة الأفراد والذي بفضله يتمكنون من تلبية مختلف متطلباتهم الحياتية سواء المادية من احتياجات الفيسويولوجية أو المعنوية كالمكانة الاجتماعية.

وبناء على مخرجات الدراسة الاستطلاعية تبين أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج تحرص على تقدم أجور للفاعلين بها وفقا لما ينص عليه قانون العمل والوظيف العمومي الجزائري، والذي يراعي متطلبات المنصب من جهود، مؤهلات، وساعات عمل، بالإضافة إلى مختلف التغيرات على المستويات الاقتصادية، والاجتماعية، السياسية التي يعرفها المجتمع الجزائري.

والبيانات الإحصائية في الجدول والشكل أعلاه تعكس قيمة الأجور الممنوحة بالمؤسسة محل الدراسة، بمختلف الفئات المنهية الثلاث، بحيث نجد أن أغلب مفردات عينة الدراسة يتقاضون أجر مابين **[80,000-65,000[** بنسبة **35،02**٪، تليها الفئة المهنية التي يتراوح أجرها مابين **[100,000-80,000[** بنسبة **26،60**٪، وتمثل نسبة **21,46**٪ الفئة المهنية التي تتقاضي أجر ما بين **[65,000-50,000[**، ونسبة **10,16**٪ تمثل الفئة المهنية التي يتراوح أجرها مابين **[50,000-35,000]**، وتمثل نسبة **3,38**٪ الفئة المهنية التي يتقاضي أفرادها أجر مابين **[35,000-20,000]**، وبنفس النسبة **3,38**٪ تمثل الفئة المهنية التي يتقاضي أفرادها أجر أكثر من **100,000دج**.

وبأكثر تفصيل نجد أن فئة الإطارات تتقاضي أعلى أجر عبر التدرج في الوظيفة من خلال الترقية إذ تصل إلى أكثر من **100,000 دج**، وأدنى أجر لحديثي التوظيف في هذه الفئة مابين **[50,000-35,000]**، وفي ذات السياق نجد أن ثاني فئة تعود لأعوان التحكم إذ تم تسجيل أعلى

[1] محمد كمال مصطفي: المرجع السابق، ص ص (101، 102).

نسبة للفئة التي يتراوح أجرها مابين **[100,000-80,000[** بنسبة **27,96**٪، وأدنى أجر في هذه الفئة يتراوح مابين **[35,000-20,000[** بنسبة **1,55**٪، أما الفئة الثالثة تعود لأعوان التنفيذ إذ سجلت أعلى نسبة لدى الفئة التي يتراوح أجرها مابين**[80,000-65,000[** بنسبة **37,97**٪ وأدنى أجر لفئة أعوان التنفيذ مابين **[35,000-20,000[** بنسبة **6,32**٪.

وما تم ملاحظته من الشواهد الكمية في الجدول أعلاه ارتفاع الأجور كلما تم تدرج من فئة مهنية دنيا ّإلى فئة مهنية أعلى، بالإضافة إلى ذلك يمكن للفاعلين الحصول على أجر يفوق ما يتلقاه زملاؤه في نفس الفئة ويماثل الأجر الذي يتلقاه الفاعلين في فئة مهنية أعلى درجة مثل ما يوضح الجدول أعلاه حصول مجموعة من الفاعلين من فئتي أعوان التحكم وأعوان التنفيذ على أجر يماثل فئة الإطارات، ويرجع ذلك إلى مختلف الأسس والمعايير التي تمنح المؤسسة مجال الدراسة على أساسها الأجور كالمؤهلات العلمية، الأقدمية، وغيرها من المعايير التي تحدد الفروق الفردية للفاعلون بها، فما هو معلوم أنه حتى وإن كانوا ينشطون في ذات الفئة المهنية وذات المهام والمكتب يبقي لكل فاعل خصائصه ومؤهلاته التي تميزه عن غيره.

وفي هذا السياق أقر **مسؤول قسم الموارد البشرية** أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج ميدان الدراسة تحرص على منح الفاعلون بها أجور وفق نظام محدد يكفل حقوق الفاعلين بها، ويكون الأجر وفق تطلعاتهم، بالاستناد إلى ما تنص عليه الاتفاقية الجماعية المبرمة مع مؤسسة الأم لتوزيع الكهرباء والغاز لناحية الشرق بقسنطينة الصادرة في جويلية 2009، والتي تتضمن احدي بنودها تحديد مختلف الواجبات التي يقدمها الفاعلين والأجور التي يتقاضونها مقابل تلك الواجبات بالفئات المهنية الثلاث، إذ يحدد سلم الأجور بالمؤسسة انطلاقا من الرتبة 5 إلى الرتبة 16.

- فبالنسبة لفئة الإطارات تبدأ رتبتهم من الرتبة 15 وتتطور مع أقدمية ومؤهلات العامل المؤسسة.
- أما فئة أعوان التحكم فينقسمون إلى قسمين:
- أعوان التحكم الفئة الكبرى: تبدأ الرتبة مابين 11-12.
- أعوان التحكم الفئة الصغرى: تبدأ الرتبة من 13-14**A**
- أما فيما يتعلق بأعوان التنفيذ: تبدأ الرتبة مابين 5-10

ووفقا لنتائج الجدول أعلاه يتبين أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعرييج توزع الأجور بعدالة وإنصاف على الفاعلين بها، من حيث مماثلة الأجور في الفئة المهنية الواحدة في ظل

مراعاة الفروق الفردية بين الفاعلين من حيث المؤهلات، الأقدمية، الكفاءة، ما يساهم في منحهم فرصة رفع من أجورهم وتحسينها من خلال تحسين مستواهم الدراسي، الترقية بنوعيها الأفقية والعمودية وغيرها من المتغيرات التي تساهم في تحسين مخرجاتهم، مما ينعكس إيجابا على سلوكيات الفاعلين نظرا لإدراكهم للعدالة في ما يحصلون عليه من أجر وفقا لما يقدمونه من مدخلات كما **توضح الجداول رقم (09)، (10)، (11)، (12)**، على اعتبار أن الفاعلين عند إدراكهم للعدالة والإنصاف في توزيع المستحقات المالية عليهم يتغاضون عن قيمتها، وهذا ما أثر إيجابيا على انتمائهم وولائهم للمؤسسة ما برز من خلال استمرارهم العمل بالمؤسسة ما تؤكده الأقدمية الكبيرة للفاعلين بها وفقا للبيانات الواردة في **الجدول رقم (07).**

مما سبق نستنتج أن الأجر يعتبر عنصر حاسم في استقطاب الموارد البشرية والمحافظة عليها، وتعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم اتجاه المؤسسة، إذ أن الأجور في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج تحدد بناء على قوانين ونظام الداخلي للمؤسسة على أساس الفئة المهنية التي ينتمي إليها الفاعلين والمهام المنوطه بها الأمر الذي يبرز العدالة والإنصاف الذي يساهم في تنمية قيمهم.

4-الأساليب الإحصائية:

في مجال العلوم الاجتماعية تتعدد وتتنوع الأساليب الإحصائية التي يعتمدها السوسيولوجين في دراساتهم وأبحاثهم الميدانية، وفي ضوء ذلك تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوبين من أجل الإجابة على تساؤلات الإشكالية وإثبات صدق الفرضيات أو نفيها لتحقيق أهداف الدراسة كالأتي:

أ-الأسلوب الكمي:

تم اعتماده من خلال تفريغ وتبويب بيانات المتحصل عليها من الاستمارة في جداول مركبة لتعريف بخصائص العينة، وجداول بسيطة التي تحمل إجابات وأراء أفراد عينة الدراسة على موضوع الدراسة، عن طريق حساب تكرارات والنسب المئوية، وتمثيلها بيانيا من خلال الدوائر النسبية.

ب-الأسلوب الكيفي:

اعتمد من خلال تحليل وتفسير البيانات الكمية المتحصل عنها ومنحها مدلول سوسيولوجي وربطها بالإطار النظري للدراسة للوصول لمجموعة من النتائج التي من شأنها أن تجيب على تساؤلات الإشكالية وتثبت أو تنفي الفرضيات وتحقق أهداف الدراسة.

خلاصة:

يشكل التصميم المنهجي للدراسة الميدانية جسر التواصل بين النظري والميداني للدراسات الاجتماعية، الذي يعد الطريق نحو تحويل ما تم تداوله نظريا الذي يعتبر مجرد إلى الميدان الملموس من خلال تحديد ميدان الدراسة المناسب الذي تتوفر فيه مختلف الشروط التي من شأنها أن تساعد على دراسة الموضوع، كما تمت الإشارة إلى أدوات البحث العلمي التي تمكن من الوصول إلى نتائج الدراسة التي يمكن تعميمها، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لهذه الدراسة من خلال الوصف التحليل التركيب والتفسير لمختلف المعطيات البيانية التي تدرس المتغيرين المستقل والتابع.

الفصل الخامس: عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية

تمهيد:

1-عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الأولي

2-عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الثانية

3-عرض، تحليل، وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الثالثة

خلاصة:

تمهيد:

تعتبر مرحلة عرض، تحليل، وتفسير البيانات الميدانية من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث في انجاز دراسته، لأنه عن طريق تبويب وتحليل البيانات يتمكن من التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تقرر مدى ثبات صدق الفرضيات من عدمها.

وبالتالي سوف يتم توضيح مدى صحة وأهمية هذه الدراسة من خلال النتائج التي سوف تصل إليها الدراسة، بحيث أن البيانات والشواهد التي بنيت عليها النتائج التي سوف تعرض، تحلل وتفسر في هذا الفصل والتي تم جمعها عن طريق مختلف أدوات البحث العلمي من خلال الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، والوثائق والسجلات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.

وتأسيسا على ذلك سوف يتم تحليل وتفسير البيانات كميا من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية، وتحليلها إحصائيا ومنحها مدلولا سوسيولوجيا.

1-عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الأولى: "يساهم تحقيق العدالة التوزيعية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية"

يتناول هذا المحور عرض، تحليل وتفسير البيانات المرتبطة بالفرضية الفرعية الأولى التي ترتكز على بعد العدالة التوزيعية التي تشكل أول أبعاد العدالة التنظيمية، والذي ظهر نتيجة عدة أبحاث ودراسات والتي نتج عنها مجموعة من الافتراضات والنظريات التي عالجت هذا البعد، ومن أبرزها ما قدمه "**أدامز**" في نظريته للعدالة، فهذه الأخيرة تتحقق عندما يدرك الفاعلون عدالة المخرجات التي يحصولون عليها مقارنة بالمدخلات التي يمنحونها للمؤسسة التي ينشطون بها، فهذا البعد يقوم على أساس عدالة المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة في توزيع الموارد المادية والمعنوية، وتوفير مختلف الظروف الفيزيقية المناسبة للعمل، بالاعتماد على قواعد العدالة التوزيعية الثلاث(المساواة، النوع، الحاجة)، وهذه الأخيرة تعتمد في إدراكها على مدى تأثير واهتمام الفاعلين بها بالنظر إلى أي جانب يجذبهم للاحساس بالعدالة (الجانب اقتصادي، أم الجانب الاجتماعي). والتي سوف تتم دراستها ميدانيا من خلال مؤشرات الأجر، الحوافز، التكوين، الترقية، الخدمات الاجتماعية، توزيع المهام، توزيع معدات العمل، ساعات العمل، والعطل السنوية.

وانعكاس تحقيق العدالة في هذه المؤشرات على سلوكيات، تصرفات ومبادئ الفاعلين بالفئات المهنية الثلاث التي تشتمل عليها مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج، والتي تترجم في رغبتهم بالاستمرار في العمل بالمؤسسة ومدى ارتباطهم بالمؤسسة والانتماء لها وسعيهم لتحقيق أهدافها، وإتقان المهام المطلوبة منهم من حيث الجودة والدقة وتقليل التكلفة، ومدى انضباطهم والتزامهم واحترامهم للنظام الداخلي للمؤسسة من خلال احترامهم لوقت الدوام سواء في الحضور أو الانصراف والانضباط من حيث الهندام وتجنب السلوكيات غير اللائقة حفاظا على الصورة الحسنة للمؤسسة، والذين يجتمعون في قيم العمل بصفة عامة.

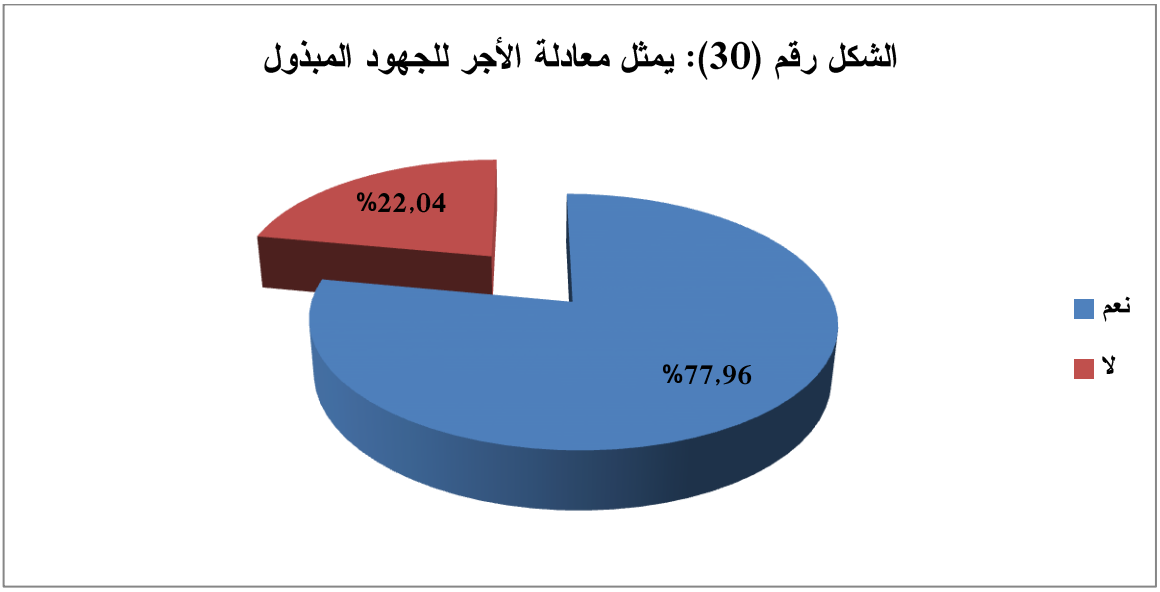
الجدول رقم (09) يمثل معادلة الأجر للجهد المبذول:

البدائل / الخيارات		التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة٪
	احترام وقت العمل	128	30,62
	بذل المزيد من الجهد	101	24,17
	استمرار العمل بالمؤسسة والبقاء بها	119	28,46
	العمل على تحقيق أهداف المؤسسة	70	16,75
	المجموع	***418**	**100**
		138	77,96
لا	في حالة الإجابة بلا	التكرار	النسبة٪
	التأخر وعدم الانضباط عند القدوم للعمل	22	23,66
	التغيب عن العمل دون مبرر	10	10,75
	اللامبالاة في العمل	28	30,10
	تغيير مكان العمل	33	35,49
	المجموع	***93**	**100**
		39	22,04
المجموع		**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة لتضخم التكرار لاختيار المبحوثين عدة بدائل**

الشكل رقم (30): يمثل معادلة الأجر للجهود المبذول



المصدر: من إعداد الطالبة

يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الفكرية والعضلية الواعية والهادفة التي يبذلها الفاعلون بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج لإنجاز مهامهم خلال ساعات العمل المحددة، وفي ضوء ذلك تعتمد وتقوم مختلف المهام والخدمات التي تقدم بالمؤسسة مجال الدراسة على المجهودات الفكرية والعضلية التي يبذلها الفاعلون لإنجاز المهام والأعمال المطلوبة منهم، وفي مقابل ذلك تدفع لهم المؤسسة أجوار جزاء ما قدموه من جهد في شكل مدخلات للمؤسسة وحصولهم على أجور في شكل مخرجات في إطار عملية تبادل، التي أشار إليها "**بيتر بلو**" في نظريته **التبادل الاجتماعي** التي أكد فيها على أن الموارد البشرية داخل المؤسسة كبيئة اجتماعية لهم، في حالة تفاعل وتبادل دائم ومستمر، إذ يقوم التفاعل على أساس التبادل بين المسؤولين والفاعلين، إذ يأخذ الفاعلون ويحصلون على مكافأة من مسؤوليهم مقابل ما يقدمونه من خدمات والتزامات لهم، وفي ضوء ذلك تقارن كل جهة مستفيدة من عملية التبادل سواء الفاعلين أو المسؤولين بمدى عدالة عملية التبادل التي حدثت بينهم على أساس ما قدم من مدخلات وأخذ من مخرجات[1].

يتضح من القراءة الإحصائية للجدول أن نسبة **77,96**٪ مثلت فئة المبحوثين الذين أقروا بوجود عدالة بين الأجر والجهد المبذول والتي أدت إلى احترام وقت العمل بنسبة **30,62**٪، ثم استمرار العمل بالمؤسسة والبقاء بها بنسبة **28,46**٪، يليها بذل المزيد من الجهد بنسبة **24,17**٪،

[1] عز الدين بن يحي: المرجع السابق، ص 98.

وأخيرا العمل على تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة **16,75**٪، أما نسبة **22,04**٪، مثلت المبحوثين الذين أقروا بعدم وجود عدالة بين الأجر والجهد المبذول والتي أدت إلى تغيير مكان العمل بنسبة **35,49**٪، ثم اللامبالاة في العمل بنسبة **30,10**٪، تلتها التأخر وعدم الانضباط عند القدوم للعمل بنسبة **23,66**٪، وأخيرا التغيب عن العمل دون مبرر بنسبة **10,75**٪.

وفي هذا الإطار تبرز الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه الذي يمثل معادلة الأجر للجهد المبذول، بحيث نجد أن معظم المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج أقروا بمعادلة الأجر الذي يتقاضونه شهريا بما يقدمونه من مجهودات في انجاز مهامهم بنسبة **77,99**٪، وهذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه الباحثة "**أسماء قريقة**" في دراستها الموسومة ب" العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية 2017/2016" فقد توصلت إلى توافق وتناسب الأجر الذي يتقاضاه العاملون مع ما يبذلونه من جهد، وفي هذا السياق صرحت **مسؤولة قسم الصفقات** والتي أكدت على أن الأجور تعادل مختلف المجهودات سواء الفكرية أو العضلية التي يبذولها الفاعلون، كما أكدت على أن الأجر العادل والمنصف حق من حقوق الفاعلين بالمؤسسة ولا يمكن المساس به، ففي هذا الصدد تمت ملاحظة ملامح الرضا على الأجر على مختلف الفاعلين، بالإضافة إلى تصريحاتهم أثناء الدراسة الاستطلاعية بتلقيهم أجورا تكافئ مجهوداتهم التي تبذل بمختلف الفئات المهنية، وليس خوفا من مسؤوليهم نظرا إلى أن إجابات المبحوثين كانت سرية ولم يطلع عليها أي مسؤول، فتأكيد أغلب الفاعلين بمعادلة ومماثلة ما يحصلون عليه من أجور مقارنة بما يبذلونه من جهد يعكس اعتماد مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج على مبدأ العدالة في توزيع ومنح الفاعلين بها أجور عادلة وفق مجهوداتهم ومتطلبات ومسؤوليات المنصب بالفئة المهنية التي ينشط بها كما يوضح **الجدول رقم (08)**، نظرا إلى أن كل منصب وما يتطلبه من مجهودات، فنظام الأجور بالمؤسسة مجال الدراسة يعتمد على أسس ومعايير مضبوطة تحقق للفاعلين بها حقوقهم وفقا لما يقدمونه من إسهامات، فالمؤسسة تمنحهم أجور حتى على المجهود الذي يبذلونه في عمل ساعات إضافية حتى ولو تأخر انجاز المطلوب بسبب العامل، بالإضافة إلى ما تم الإطلاع عليه في الاتفاقية الجماعية من تخصيص المؤسسة مبالغ مالية تحت مسمى التعويض الإلزامي تضاف على أجور الفاعلين الذين يعملون مناوبات ليلية، وكذا الفاعلين الذين يوجهون لمهمات خاصة، والفاعلين الذين يعملون على رفع نسبة استهلاك العملاء للكهرباء

والغاز من عدادات المنازل وكذا توزيع فواتير الكهرباء والغاز مثلا يحصلون على مبلغ مالي إضافي على الأجر الشهري لتغطية الجهد الذي بذله في تلك المهمة، وكذا الفاعلين الذين يضطرون لقطع إجازاتهم وتوجههم للعمل في حالات حدوث طارئ يستدعي تدخلهم، وهذا ما يحقق أحد أهم قواعد العدالة التوزيعية المتمثلة في قاعدة المساواة التي تقوم على أساس منح المخرجات وفقا لما يسهم به كل فاعل.

بالإضافة إلى المقارنات التي يعقدوها الفاعلون بينهم وبين زملائهم بمقارنة مجهوداتهم وأجورهم مع زملائهم في نفس المنصب والفئة المهنية بالمؤسسة مجال الدراسة كما يوضح **الجدول رقم (11)**، ومقارنتها مع الفاعلين بالمؤسسات الأخرى بالبيئة الخارجية للمؤسسة كما يوضح **الجدول رقم (12)**، ونتيجة لتلك المقارنات يحددون مدى عدالة وتوافق الأجر مع الجهد وبما أن تلك مقارنات كانت ايجابية كما توضح نتائج الجداول سالفة الذكر فإنهم يستشعرون العدالة ويقتنعون بما يحصلون عليه من أجور، كما أن تمكنهم من تلبية مختلف حاجياتهم ومتطلبات الحياة اليومية كما يبين **الجدول رقم (17)**، بالإضافة إلى الاستقرار الأسري والاقتصادي الذي يحققونه وما يمنحهم مكانة اجتماعية، ويعطيهم إحساس بأن الجهود التي يبذلونها لا تذهب هباء بل لها أهمية وتقدر من قبل مسؤوليهم وتمكنهم من تحقيق أهدافهم وغاياتهم، وهذا ما يبرز رضاهم وإحساسهم بعدالة المقابل المادي الذي يحصلون عليه شهريا في شكل أجر نقدي.

إدراك وإحساس الفاعلين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج لعدالة توزيع الأجور وفقا لما يقدمونه من جهود وإسهامات يبرز مدى سعي المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة لتوفير الظروف المادية المناسبة التي تحقق لهم التوازن بين مدخلاتهم ومخرجاتهم والتي من شأنها أن تؤثر إيجابيا على مختلف سلوكياتهم ومبادئهم في العمل والتي تعزز وتنمي مختلف قيم العمل لدى الفاعلين بها والذي ينعكس إيجابيا على تكيفهم وانسجامهم مع مهامهم وعلى دافعيتهم للعمل وحفظ توازن المؤسسة، وتفادى حدوث التوترات والصراعات بين الفاعلين فيما بينهم، وبين الفاعلين والإدارة، وتجنب الصراعات بين الفئات المهنية الثلاث خاصة في ظل اختلاف الأجور بينهم والمسؤوليات والمهام.

فقد أقروا وفقا لمعطيات الجدول أعلاه أن إدراكهم للعدالة والإنصاف يؤدي إلى زيادة حرصهم على احترامهم لوقت العمل بنسبة **30,62**٪ فقد تمت ملاحظة تواجد العمال بمكاتبهم على الساعة الثامنة صباحا، وانصرافهم على 12:00 للغداء والعودة للعمل على ساعة 13:00، وانصرافهم مساءا على الساعة 16:30، كما أن ذلك الرضا الذي يدركونه ينعكس إيجابيا على دعمهم لمؤسستهم في ظروفها الطارئة بزيادة وتيرة العمل وبذل المزيد من الجهد بنسبة **24,17**٪، والعمل حتى ساعات متأخرة من الليل أو في العطل والإجازات كنهاية الأسبوع خاصة وأن أغلب الفاعلين من الذكور كما يوضح **الجدول رقم (02)** ولا يشكل لهم ذلك أي عائق أو حرج، وهذا ما أشار إليه "**أدامز**" في نظريته في العدالة من حيث أن إدراك الفاعلين للعدالة يدفعهم لمضاعفة مدخلاتهم، كما أن المؤسسة مجال الدراسة تسعى دائما لتحقيق رضا الفاعلين بها ضمانا لبقائهم في المؤسسة والتدعيم من انتمائهم لها من خلال تقدير مختلف مجهوداتهم وهذا ما حققته في الواقع، إذ عبروا عن رغبتهم في استمرار العمل بالمؤسسة والبقاء بها بنسبة **28,46**٪، وهذا ما يعكس الأقدمية الكبيرة لأغلب الفاعلين كما يوضح **الجدول رقم (07)** وكنتيجة لحرصهم على البقاء بهذه المؤسسة واستقرارهم الوظيفي انعكس من خلال إقرارهم بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة **16,75**٪ وذلك من خلال تحقيق رضا العملاء وتمكين المؤسسة من جني الأرباح التي تسعى إليها نهاية كل سنة.

وفي ذات السياق مثلت نسبة **22,04**٪ الفاعلين الذين يقرون بعدم معادلة المجهود الذي يبذلونه بالأجر الذي يحصلون عليه شهريا، ويمكن تفسير ذلك من ناحية طبيعة المهام المكلفين بها ومختلف الضغوط المهنية التي يتعرضون لها، فمن خلال بعض المقابلات الحرة مع بعض الفاعلين أقرت إحدى أعوان التحكم بقسم الموارد البشرية أن هناك غياب للعدالة في توزيع الأجور بين الفئات المهنية الثلاث عبر الأقسام، مشيرة إلى أنه بالقسم الذي تنتمي إليه لديهم ضغط كبير في العمل مقارنة ببعض الأقسام الأخرى بالمؤسسة الذين لديهم مهام بسيطة وتنجز في أقل وقت وجهد، وقد تمت ملاحظة النشاط المكثف للفاعلين بقسم الموارد البشرية بشكل يومي ويزداد في فترة إعداد كشوف الرواتب والحوافز والتي تتم بداية كل الشهر وتستمر إلى الثاني عشر من نفس الشهر، مما يدفعهم لبذل جهد مضاعف عن المعتاد ليتمكنوا من انجازها في الوقت المحدد لها وبالجودة المطلوبة، في حين تمت ملاحظة العمل بشكل عادى دون ضغط في سائر الأيام ببعض الأقسام الأخرى بالمؤسسة كقسم العلاقات التجارية، وقسم المالية والمحاسبة، وهذا ما يشر إلى عدم إدراك العدالة التوزيعية من قبل الفاعلين كجماعة بالقسم

وليس كفاعل فردي، وهو ما يعرف بالحرمان الجماعي الذي أشار إليه "**مارتن**" في **نظريته الحرمان النسبي** التي بينه فيها من حيث شعور جماعة معينة للحرمان النسبي من خلال عدم إدراكهم للعدالة بمقارنة مع جماعات الأقسام الأخرى ممن لهم نفس الخصائص[1]، كما صرح أحد الإطارات أنه غير راض عن أجره معتبرا أنه يبذل جهدا فكريا كبيرا للتخطيط السليم من أجل محاولة التنبؤ بما ستؤول إليه المؤسسة مستقبلا، واتخاذ مختلف القرارات الإستراتيجية التي تسمح لها بالمركز التنافسي الذي تطمح إليه ويؤكد على موقعها الاستراتيجي في المحيط الخارجي الذي يمكنها من تحقيق غاياتها وأهدافها التي قامت من أجلها، وما يحقق رضا العملاء في نفس الوقت، دون أن يلقى ذلك تقديرا كافيا من المؤسسة، وفي نفس الأمر أقر بعض من الفاعلين من فئة أعوان التنفيذ الذين صرحوا بعدم معادلة الأجر الذي يتقاضونه شهريا لا يعادل ما يبذلوه من جهد في انجاز مهامهم خاصة عند التوجه للبيوت لإصلاح أو قطع الكهرباء أو الغاز يتعرضون للكثير من الإهانات والشتائم بالإضافة إلى الظروف البيئية الحر صيفا والبرد شتاء، والعمل في بعض الأحيان في مناطق نائية وبعيدة عن المؤسسة مكان عملهم، وحتى منازلهم، وهذا ما يوجهنا لمعطيات **الجدول رقم (08)** الذي يوضح قيمة الأجور بالفئات المهنية الثلاث الذي تؤكد معطياته أن أدنى قيمة تمنح لفئة أعوان التنفيذ بالمقارنة مع باقي الفئات وهذا ما يتوافق مع ما صرحت به **مسؤولة قسم تطوير شبكات الغاز والكهرباء** بتدني وقلة قيمة الأجر الذي يحصل عليه الفاعلون بفئة التنفيذيين مقارنة بمجهوداتهم التي يبذلونها في العمل وانجاز المهام مكلفين بها خارج المؤسسة وما يصاحبها من ضغوط من العملاء وظروف البيئية، فعدم إدراك بعض الفاعلين بالفئات المهنية الثلاث للعدالة التوزيعية في توزيع الأجور يؤثر سلبا على روحهم المعنوية ما ينتج عن ذلك ردة فعل عكسية والتي تؤثر على مختلف مبادئ وسلوكيات الفاعلين التي تؤثر سلبيا على قيم العمل لديهم خاصة وأنها تتميز بالثبات النسبي أي تتغير حسب الظروف المهنية التي يعمل في ظلها الفاعلون، فتتأثر اهتماماتهم بالمؤسسة وانتمائهم إليها وأول ما يفكرون فيه وعبر عنه اغلب الفاعلين الذين صرحوا بعدم معادلة الأجر لمجهوداتهم برغبتهم بتغير مكان العمل سواء القسم نظرا لاختلاف الأجور بين أقسام المؤسسة مجال الدراسة، أو مغادرة المؤسسة ككل بنسبة **35،49**٪ والتوجه للعمل بمؤسسات أخرى تحقق لهم رغبتهم في توافق مخرجاتهم من الأجور مع مدخلاتهم التي يقدمونها في شكل مجهودات فكرية وعضلية، **أو** يدفعهم ذلك إلى سلوك لسلوكيات سلبية وتصرفات تخل بالنظام

[1] ياسر فتحي الهنداوي: إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012، ص ص (161، 162).

الداخلي للمؤسسة مما ينجر عنه اللامبالاة في العمل بنسبة **30,10**٪ وذلك بانجازها بغير تركيز واهتمام مثل ما يقول المثل الشعبي الجزائري **كعور ومد لعور** المهم انجازه ليتجنب التوبيخ فقط، والتأخر وعدم الانضباط عند القدوم للعمل بنسبة **23,66**٪، دون مبرر أو ظرف طارئ يستدعي التأخر بالرغم من إدراكهم ومعرفتهم بمختلف العقوبات التي تترتب عليهم جراء ذلك، فالمؤسسة مجال الدراسة تعتمد نظام صارم يفرض على الفاعلين بها الانضباط والالتزام بمواعيد العمل فالعامل الذي يتأخر بمجموع 15 دقيقة بالشهر كاملا يعاقب بالخصم من أجره، كما يؤثر ذلك على الاستفادة من الحوافز وهناك من الفاعلين من أقر بتعمده الغياب دون مبرر بنسبة **10،75**٪، وهذا يعد من أبرز المؤشرات الظاهرة للعيان بعدم رضا الفاعلين عن أجورهم، مما ينجر عن ذلك عدم تكيفهم مع مهامهم، وهذا ما بينه "**أدامز**" في نظريته **للعدالة والمساواة** بإشارته إلى أن الفاعلين الذين لا يدركون العدالة يلجؤون إلى تحقيق العدالة بأنفسهم من خلال تغير مدخلاتهم من خلال التقليل من الجهد الذي يبذلونه في العمل وانجاز مهامهم سعيا منهم لتحقيق توازن بين مدخلاتهم ومخرجاتهم مقارنة بزملائهم.

ومنه نستنتج أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج استطاعت أن تحقق مبدأ المساواة من خلال منحها أجور للفاعلين بها تعادل ما يقدمونه من جهود فكرية وعضلية التي يبذلونها في انجاز مهامهم، ما ساهم في اندماجيهم في مؤسستهم وتنميتها، وضبط مختلف سلوكياتهم المتجسدة في قيم العمل للفئات المهنية الثلاث، باستمرارهم بالعمل بها واستفادتها من خبراتهم التي اكتسبوها، وهذا ما يبرز أهمية الاهتمام بإجراءات منح الأجور على مستحقيها نظرا لإسهامها وتأثيرها الإيجابي على سلوكيات وقيم الفاعلين، ما ينعكس إيجابيا على تحقيق غايات المؤسسة، ويحفظ توازنها واستقرارها.

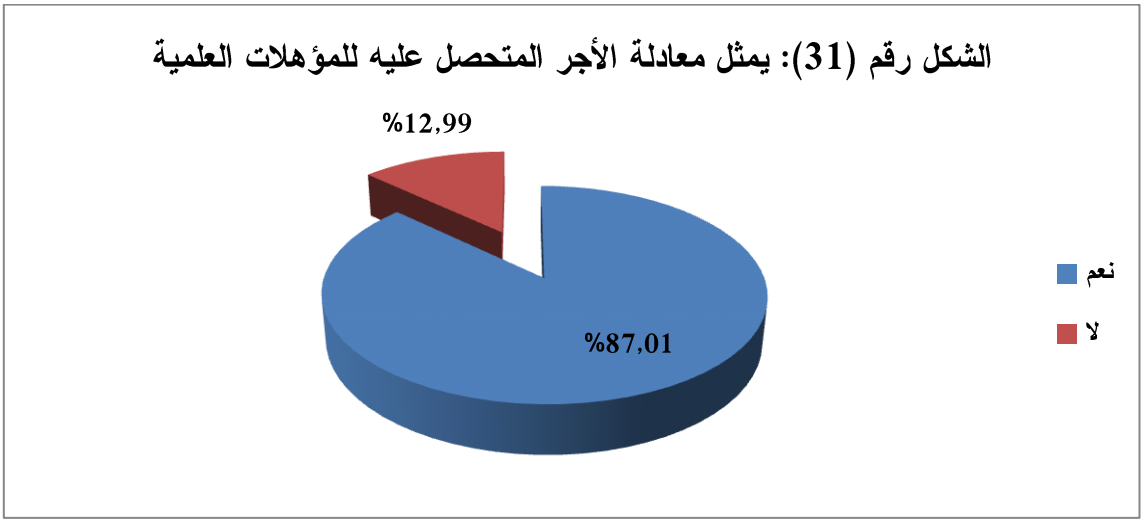
الجدول رقم (10) يمثل معادلة الأجر المتحصل عليه للمؤهلات العلمية:

البدائل	الخيارات	التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة٪
	الانضباط في انجاز العمل بالشكل المطلوب	128	29,56
	انجاز العمل وتسليمه في الوقت المحدد له	95	21,93
	انجاز المهام بإتقان وجودة عالية	107	24,71
	السعي للبقاء بالمؤسسة	103	23,80
	المجموع	***433**	**100**
		154	87,01
لا	في حالة الإجابة بلا	التكرار	النسبة٪
	عدم الانضباط في تأدية المهام	09	23,07
	ارتكاب الأخطاء في العمل	03	7,69
	الاهتمام بالأمور الشخصية	10	25,64
	البحث عن العمل بمؤسسة أخرى	17	43,60
	المجموع	***39**	**100**
		23	12,99
المجموع		**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة إلى تضخم التكرار لاختيار المبحوثين عدة بدائل**

الشكل رقم (31): يمثل معادلة الأجر المتحصل عليه للمؤهلات العلمية



المصدر: من إعداد الطالبة

تشير المؤهلات العلمية إلى مختلف الشهادات، المؤهلات والمهارات التي يتمتع بها الفاعلين أو السيرة الذاتية للفاعلين من حيث المستوى التعليمي، واللغات التي يتقنونها والخبرة المهنية وغيرها من مختلف المؤهلات، التي يتم توظيف الفاعلين على أساسها، إذ تعد من الشروط والمعايير الأساسية التي يتم على أساسها التوظيف بالمؤسسات الجزائرية بصفة عامة.

وعلى أساس مخرجات الدراسة الاستطلاعية تبين أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج من المؤسسات الرائدة في المجال الاقتصادي ولكي تحقق مكانتها التنافسية وتحافظ عليها، تعتمد على مبدأ توظيف الرجل المناسب في المكان المناسب وتولي اهتماما كبيرا للمؤهلات العلمية في استقطاب الموارد البشرية وتوظيف الفاعلين بها، فهذه الأخيرة تعمد إلى اختيار موارد بشرية مؤهلة وذات مستوى تعليمي جيد مثل ما يوضح **الجدول رقم (04)** فقد عادت أكبر نسبة للمستوى الجامعي بالفئات المهنية الثلاثة للعمل وشغل المناصب الشاغرة عن طريق قوائم طالبي العمل التي تقدمها لهم وكالة التشغيل ببرج بوعريريج بانتقائها لطالبي العمل الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة من قبل المؤسسة لكي تسهل عليها مهمة اختيار العناصر البشرية المؤهلة، ليتم بعد انتقاء المؤهلين للعمل بمكاتبها بإخضاعهم لعدة اختبارات تطبيقية ونظرية ليتم تصفيتهم وانتقاء الأفضل من بينهم.

وحسب القراءة الإحصائية للجدول سجلت أعلى نسبة للمبحوثين الذين تعادل أجورهم مؤهلاتهم العلمية المقدرة ب**78,01**٪، والتي انعكست على الانضباط في انجاز العمل بالشكل المطلوب بنسبة **29,56**٪، وانجاز المهام بإتقان وجودة عالية بنسبة **24,71**٪، ثم السعي للبقاء بالمؤسسة بنسبة **23,80**٪، وانجاز العمل وتسليمه في الوقت المحدد بنسبة **21,93**٪.

وتقابلها أدني نسبة للمبحوثين الذين لا تعادل أجورهم مؤهلاتهم العلمية المقدرة ب **12,99**٪، والتي أدت بهم إلى البحث عن العمل في مؤسسة أخرى بنسبة **43,60**٪، يليها الاهتمام بالأمور الشخصية بنسبة **25,46**٪، وعدم الانضباط في تأدية المهام بنسبة **23,07**٪، وأخيرا ارتكاب الأخطاء في العمل بنسبة **7,69**٪.

والشواهد الكمية في الجدول أعلاه الذي يمثل معادلة الأجر للمؤهلات العلمية للفاعلين بالمؤسسة مجال الدراسة، بحيث أقر معظم المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بمعادلة أجورهم لمؤهلاتهم العلمية بنسبة**87,01**٪ ويمكن تفسير ذلك من خلال رضا وإدراك الفاعلين للعدالة

التوزيعية في ما يتعلق بالأجور التي يحصلون عليها مقارنة بمؤهلاتهم العلمية، إلى السياسة التنظيمية التي تعتمد داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج في التوظيف ونظام تحديد الأجور المعتمد بها، بحيث تقوم على أساس توظيف فاعلين وفقا لمؤهلاتهم العلمية بالدرجة الأولى بالفئات المهنية الثلاث، بالإضافة إلى منحهم مهام تتوافق وهذه المؤهلات التي يكتسبونها كما توضح نتائج **الجدول رقم (14)** وما يحقق رضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه شهريا، كذلك هو اختلاف الأجور بين الفئات المهنية وفي الفئة المهنية الواحدة كذلك على اعتبار أن لكل فاعل وما يميزه من مؤهلات وهذا ما تؤكده بيانات **الجدول رقم (08)** كما تؤكد على أن أعلى الأجور تمنح لفئة الإطارات تليها فئة أعوان التحكم، كما هو معلوم أن فئة الإطارات تتطلب مؤهلات علمية عالية تمكن من العمل على الحاسوب وإتقان التعامل مع مختلف برامجه، والتمكن من لغتين على الأقل الانجليزية والفرنسية لي يتم التوظيف بها، نظرا للمسؤوليات الحساسة المنوطه بهذا المنصب، أما بالنسبة لفئة أعوان التحكم فيمكن تتطلب مؤهلات أقل من فئة الإطارات إلا أن الفاعلين بهذه الفئة يجب أن يتمتعوا بمؤهلات علمية لكي يتمكنوا من فهم مختلف مهامهم وانجازها بجودة عالية، والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة التي أصبحت الأساس الذي تعتمد عليه في انجاز مختلف المهام، لتتمكن المؤسسة من تحقيق المخرجات المرجوة من تلك المهام.

وفي هذا السياق صرح **مسؤول قسم الموارد البشرية** أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج دائما تسعي لتوظيف أفضل الموارد البشرية من حيث المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، وكذا سلوك المورد البشري ومدى تحكمه في نفسه لحظات الغضب، نظرا لحساسية الخدمات التي تقدمها للعملاء والتي يعد الخطأ فيها نقطة سوداء في مسيرة المؤسسة، بالإضافة إلى طريقة التعامل مع العملاء التي من شأنها أن تؤثر على سمعة المؤسسة سلبيا إذا كانت سيئة، كما أكد على أن هذه الصفات المطلوبة للتوظيف في مؤسستهم دائما تتوفر في العناصر البشرية ذوى المؤهلات العلمية العالية، وفي مقابل ذلك تأخذ المؤسسة على عاتقها منحهم أجور تعادل ما يمتلكونه من مؤهلات التي تعتبر من أهم وأبرز المدخلات التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وفي ذات السياق أقر **مسؤول قسم تقنيات الغاز** أنه من الحقوق المشروعة للفاعلين على مؤسسات انتمائهم مكافأتهم على مؤهلاتهم بأجور تعادلها ولم لا حتى تفوقها لاستحقاقهم ذلك، على اعتبار أن المؤسسة

هي المستفيد الأكبر من هذه المؤهلات والقدرات وذلك للمحافظة على مكتسبي هذه المؤهلات لضمان استمرارية نشاط وقوة المؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجية.

ونتيجة لذلك الاهتمام من قبل القائمين على المؤسسة من مسؤولين بمكافأة الفاعلين بها على تلك المؤهلات التي بذلوا مجهودات كبيرة طيلة مشوارهم الدراسي والمهني للحصول عليها وتطويرها بأجور تحقق رضاهم، وذلك ينعكس على شعورهم بالعدالة في توزيع الأجور والذي يبعث في نفوسهم الاطمئنان بأن المؤسسة التي يتعبون في سبيل تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها تسعى في نفس الوقت إلى تحقيق طموحاتهم واحتياجاتهم التي يطمحون إليها، الأمر الذي يرفع من روحهم المعنوية التي تعد من العناصر المهمة والأساسية التي تبرز دافعية ورغبة الفاعلين الكبيرة للعمل واستقرارهم المهني، والذي بالضرورة يساهم في زيادة انتمائهم للمؤسسة وسعيهم لتحقيق رضا مسؤوليهم أكثر بانضباطهم وإتقانهم لمهامهم، وفي ظل هذا تبرز المعطيات في الجدول أعلاه أن الفاعلين بالمؤسسة مجال الدراسة عبروا عن إدراكهم للعدالة والإنصاف ورضاهم عن أجورهم التي تعادل مؤهلاتهم بمجموعة من السلوكيات المرغوبة التي تعكس وتبرز ذلك الرضا والإحساس بالعدالة بتدعيم وتطوير مختلف القيم التي غرست فيهم من مختلف المصادر التي يكتسبون منها سلوكياتهم من خلال الانضباط في انجاز العمل بالشكل المطلوب بنسبة **29,56**٪، انجاز المهام بإتقان وجودة عالية بنسبة **24,71**٪، السعي للبقاء بالمؤسسة بنسبة **23,80**٪، انجاز العمل وتسليمه في الوقت المحدد له بنسبة **21,93**٪. فقد تمت ملاحظة عدة مرات ثناء المسؤولين بعدة أقسام بالمؤسسة مجال الدراسة على انضباط الفاعلين في تقديم المطلوب منهم بدقة متناهية وإتقان وفي أسرع وقت قبل انتهاء المدة الزمنية المخصصة لتلك المهام، وثنائهم على قدرتهم في القيام بمختلف المهام الطارئة بالمؤسسة التي تتطلب سرعة فائقة في انجازها وبجودة دقيقة، وفي هذا الصدد صرح بعض الفاعلين من مختلف الفئات المهنية عن شعورهم بالخجل والإحراج عند عدم تمكنهم من تسليم المهام المطلوبة منهم في وقتها المحدد وبالجودة المطلوبة لأنهم اعتبروا ذلك إهانة في حق المؤسسة التي تكفل لهم حقوقهم المادية بالكامل، بالإضافة إلى أن تلك المهام تتوافق ومؤهلاتهم كما تبين معطيات **الجدول رقم (14)** وليس لديهم أي عذر للتأخر إذا لم يكن هناك ظرف طارئ بالمؤسسة يحول دون تمكينهم من إنجاز المطلوب منهم، بالإضافة إلى الاستقرار المهني واستمرارهم العمل بالمؤسسة الذي برهنت عليه نتائج **الجدول رقم (07)** فأغلب الفاعلين تفوق أقدميتهم بالمؤسسة 15سنة وتصل حتى إلى 30سنة بناء على ما تم التصريح به من قبل

المبحوثين، وذلك يعود إلى العدالة والإنصاف الذي ضمنته لهم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج جراء ما يكتسبونه من مؤهلات وقدرات ومهارات الأمر الذي جعلهم يتمسكون بالعمل بالمؤسسة ما يزيد من انتمائهم لها، فقد تم رصد مختلف سلوكيات الفاعلين وتصرفاتهم بالمؤسسة تعكس الارتباط العاطفي مع المؤسسة ورغبتهم الجامحة في قضاء كل فترة خدمتهم بها ولا يفكرون في تغييرها، فبطبيعة الحال أي أحد من الفاعلين بمختلف الفئات المهنية يجد التقدير لمختلف مؤهلاته وما يصاحبها من مكانة اجتماعية فمؤكد يستقر في عمله، خاصة وأن المؤسسة مجال الدراسة تقدر مختلف مؤهلاتهم وتمنحهم في ذات الوقت فرصة تطويرها ما يزيد من استقرارهم النهائي بها، فقد أقر أحد الإطارات أنه سعيد جدا بعمله بهذه المؤسسة ولا يفكر في تغييرها ويبذل قصارى جهده في تقديم الأفضل من إمكانياته طول فترته المهنية لأنه يحصل على ما يستحقه في الوقت الحاضر ليعوض تعب السنين وكفاحه للوصول إلى تلك المؤهلات والمهارات وعلى علم بأنها سوف تمنحه مستقبلا ما يستحقه أيضا.

أما فيما يتعلق بمجموعة المبحوثين من مجموعة مفردات عينة الدراسة الذين يعتبرون أجورهم لا تتعادل مع مؤهلاتهم العلمية برزوا بنسبة **12,99**٪ وبمقارنة هذه النسبة بنسبة المبحوثين الذين أقروا برضاهم عن أجرهم لمعادلته مختلف مؤهلاتهم العلمية تعتبر ضعيفة جدا، ويمكن تفسير هذه النسبة بشغل العديد من الفاعلين لمناصب عمل أقل من مستواهم التعليمي بالإضافة إلى أقل من ما يتميزون به من مؤهلات، إمكانيات ومهارات، وخبرة مهنية، التي اكتسبوها من خلال التكوين الذاتي والتكوين الذي يتلقونه عن طريق المختصين ومراكز التكوين التابعة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج، نتيجة تخوفهم من الوقوع في شبح البطالة وما يصاحبها من نظرة سلبية ومهانة مثل ما يشير المثل الشعبي الجزائري **أخدم بعرقك تستر عرضك**، خاصة وأن أغلبهم من فئة الذكور كما يوضح **الجدول رقم (02)** وهم الفئة الأكثر مطالبتا بالعمل خاصة وأن العمل يعتبر شرف بالنسبة لهم، ففي هذا السياق يشير المثل الشعبي الجزائري إلى أن **خدام الرجال سيدهم** بالإضافة إلى أن أغلب الفاعلين من المتزوجين وفقا لنتائج **الجدول رقم (06)** ولديهم مسؤوليات ومتطلبات يجب عليهم توفيرها، فيجدون أنفسهم منحصرين بين مسؤولياتهم كأرباب بيوت وبين شبح البطالة في حالة رفضهم التنازل والعمل في مناصب لا تتوافق ومؤهلاتهم، خاصة في ظل قلة فرص العمل بولاية برج بوعريريج نتيجة لأزمة البطالة التي تعيشها الجزائر في الآونة الأخيرة، دون أن ننسي أهمية العمل في

مؤسسة إستراتيجية بالجزائر مثل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز التي عادة ما تمنح الفاعلين بها مكانة واحترام اجتماعي، الأمر الذي أجبرهم على العمل في هذه المناصب حتى ولم تحقق تطلعاتهم المادية، وهذا ما يعكس المثل الشعبي الجزائري **اخدم برطل ولا تعطل**، ومثل أخر يقول **أخدم باطل وما تقعدش عاطل** وفي هذا السياق صرح أحد الإطارات الذي يحمل شهادة الدكتوراه في المحاسبة عن تذمره من قلة أجره مقارنة بما يمتلكه من مؤهلات معبرا عن ذلك بهربنا من شبح البطالة وقعنا في فخ الاستغلال، مشيرا إلى أن المؤسسة تستغل مختلف معارفه لصالحها دون تقدير مادي وذلك لنظرا لتحديد الأجر وفق الفئات المهنية مثل ما يوضح **الجدول رقم (08)** ما يؤكد ذلك ما صرح به البعض من الفاعلين ممن لا يدركون العدالة بقولهم أن المؤسسة تسعى دائما وتبحث عن الفاعلين ذوي المستويات العلمية العالية نظرا لقدرتهم على التسيير والإبداع في إنتاج الأفكار والطرق الجيدة والجديدة للعمل بجودة عالية، بالإضافة إلى قدرتهم على إدارة الاجتماعات والمواقف الطارئة حتى ولو لم يكافئ بمقابل مادي لأنه يعتبر من الفاعلين بالمؤسسة ويجب تسخير كل إمكانياته للعمل من أجل رقي المؤسسة التي هو موظف فيها، نظرا لقبوله العمل فيها رغم معرفته بقيمة الأجر الممنوح ودرايته بمختلف مؤهلاته. وفي ذات السياق صرح أحد أعوان التنفيذ عن عدم رضاه عن مستحقاته المادية بالمقارنة مع مستواه التعليمي ومهارات المهنية التي تميزه عن غيره غير أنه راض بالعمل ويحاول التكيف والتأقلم مع هذه الظروف التي أجبر عليها لضمان مستقبله المادي على الأقل عند تقاعده مشيرا إلى أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تكفل مرتب تقاعد جيد للفاعلين بها، وهذا ما يقودنا للمثل الشعبي الجزائري **أخدم يا صغري لكبري**، غير أن هذا الأمر يعتبر حجر عقبة في وجه المؤسسة نظرا لما يخلفه من صراعات داخلية سواء ظاهرة أو خفية بين الفاعلين مما يحول دون تكيفهم وانسجامهم مع وظائفهم ويؤثر على انتمائهم للمؤسسة، وهذا ما يحدث خللا في توازن المؤسسة الداخلي ويزيد من دوران العمل مما ينعكس على سلوكيات ومبادئ أولائك الفاعلين نظرا لعدم إدراكهم للعدالة والإنصاف سواء من ناحية توزيع الأجور أو من ناحية المعاملة وهذا ما ينعكس سلبا على دافعيتهم للعمل وتوظيف مختلف إمكانياتهم ولتغيير ذلك الوضع يلجؤون إلى التفكير في البحث عن العمل بمؤسسة أخرى وقد عبروا عن ذلك بنسبة **43,60**٪، لأنهم على ثقة بأن مؤهلاتهم تفتح لهم المجال للعمل في مؤسسة أفضل توفر لهم توقعاتهم بالفئات المهنية الثلاث خاصة ذوي المستوى الجامعي كما عبر عنها سابقا في **الجدول رقم (04)** والخبرة المهنية التي اكتسبوها بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

الذي يعد العمل فيها مكسب كبير لهم لطلب وظيفة جديدة، وبالإضافة إلى إهدار وقت العمل في الاهتمام بالأمور الشخصية فقد برزت بنسبة **25،64**٪، فقد تمت ملاحظة إهدار بعض الفاعلين لوقت العمل في التحدث على الهاتف في أمورهم الخاصة وطلب بعض المنتجات عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وعدم الانضباط في تأدية المهام بنسبة **23,07**٪، من حيث العمل بكسل وتهاون دون رغبة جدية في العمل وهذا ما أشار إليه المثل الشعبي الجزائري منذ القدم ب **يخدم فوق قلبوا**، وارتكاب الأخطاء في العمل بنسبة **7,69**٪ وتعد من أخطر السلوكيات وردات الفعل التي قد تحدث بالعمل سواء مقصودة أو غير مقصودة، فقد لوحظ ارتكاب أحد الفاعلين من أعوان التحكم الذي دائما ما يتذمر من قلة أجره وهو متحصل على شهادة الماستر لعدة أخطاء في تنظيم ملفات وإعداد تقارير طلبت منه بشكل سريع ما نتج عنه غضب مسؤول قسمه وطلب منه إعادة العمل بنبرة حادة، وبالنظر في هذه السلوكيات التي عبروا عن سلوكها من التصرفات المنطقية إلى حد ما والتي يتوقع أن يسلكها الفاعلون لعدم إدراكهم للعدالة خاصة وأنهم تعبوا في بناء مستوياتهم العلمية ما يحز في أنفسهم عدم تقدير مؤسسة انتمائهم لذلك، وهذا نتيجة لرغبتهم في تحقيق العدالة والتوازن بين ما يقدمونه من مدخلات وما يحصلون عليه من مخرجات بأنفسهم فيلجؤون إلى تلك السلوكيات المنافية لقيم العمل لديهم التي اكتسبوها من خلال مختلف المصادر عبر مختلف مراحل حياتهم اليومية والمهنية، بالتقليل من مدخلاتهم لتصبح موازية لمخرجاتهم، وهذا ما أشار إليه "**أدامز**" في نظريته للعدالة.

وعلى ضوء ما سبق نستنتج أن معادلة الأجر المتحصل عليه كمخرجات للفاعلين للمؤهلات العلمية التي يتميزون بها كمدخلات للمؤسسة تشكل أحد أبرز العوامل التنظيمية التي تساهم في التأثير الإيجابي على سلوكيات الفاعلين ومبادئهم في العمل، والتي تدعم من انتمائهم للمؤسسة وتعزيز فيهم روح الانضباط واحترام النظام الداخلي، وتقديم أفضل ما عندهم لإتقان المطلوب منهم ويدعم من تنميتها أكثر في الحاضر والمستقبل، ما يمكن المؤسسة من تحقيق مخرجات متميزة تساهم في حفاظها على مكانتها التنافسية.

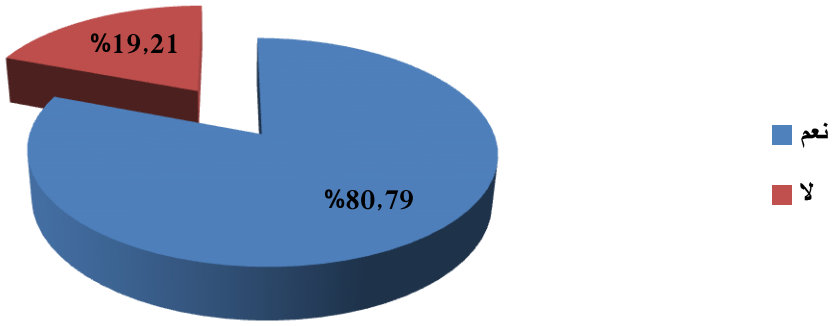
الجدول رقم (11) يمثل معادلة الأجر المتحصل عليه لما يحصل عليه زملاء في نفس المنصب:

البدائل / الخيارات				التكرار	النسبة٪
نعم				143	80,79
لا	في حالة الإجابة بلا	التكرار	النسبة٪	34	19,21
	التهاون في انجاز المهام	15	25		
	تغيير منصب العمل	19	31,67		
	تغيير المؤسسة	17	28,33		
	عدم الانضباط داخل المؤسسة	09	15		
	المجموع	***60**	**100**		
المجموع				**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة إلى تضخم التكرار لاختيار المبحوثين عدة بدائل**

الشكل رقم (32): يمثل معادلة الأجر المتحصل عليه لما يحصل عليه زملاء في نفس المنصب



المصدر: من إعداد الطالبة

تتحقق العدالة الداخلية بالمؤسسات مهما كان نشاطها ونوعها بتحقيق مجموعة من العوامل والتي من أبرزها عندما يحصل كل الفاعلين بها على أجر يعادل ما يحصل عليه زملاؤه في ذات

المؤسسة من هم في نفس المنصب والفئة المهنية والذين لهم نفس المؤهلات والمهارات، ويبذلون نفس الجهد ويعملون نفس الساعات في ظل توزيع عادل للمهام بينهم وفي ذات الظروف الفيزيقية، وعلى أساس نتائج تلك المقارنة التي يعقدونها مع زملائهم بالمؤسسة، يقرر الفاعلين ما إذا كانت هناك عدالة داخلية أم لا وهذا ما أكده "**الأكرمي**" بحيث أشار إلى أن "العدالة تقوم على افتراض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة التنظيمية من خلال مقارنة مدخلاتهم مع مختلف المخرجات التي يستلمونها، بالإضافة إلى مقارنة نسبة المدخلات مع المخرجات الخاصة بهم مع المدخلات والمخرجات التي يستلمها زملاؤهم الآخرين"[1].

أظهرت القراءة الإحصائية للجدول أن أعلى نسبة عبرت عن المبحوثين الذين تعادل أجورهم ما يحصل عليه زملائهم في ذات المنصب بنسبة **80,79**٪، وقابلتها أدنى نسبة والمعبرة عن فئة المبحوثين الذين لا تعادل أجورهم ما يحصل عليه زملاؤهم في ذات المنصب بنسبة **19,21**٪، والتي أدت إلى تغيير منصب العمل بنسبة **31,67**٪، وتغيير المؤسسة بنسبة **28,33**٪، ثم التهاون في إنجاز المهام بنسبة **25**٪، بالإضافة إلى عدم الانضباط داخل المؤسسة بنسبة **15**٪.

وفي ضوء ذلك تشير الشواهد الكمية في الجدول أعلاه إلى إقرار معظم المبحوثين من مجموع مفردات العينة بالمؤسسة مجال الدراسة على عدالة ما يحصلون عليه من أجر مقارنة بما يحصل عليه زملاؤهم بالمؤسسة في نفس المنصب بنسبة **80،79**٪ ويمكن تفسير ذلك بعدالة سياسة الأجور المعتمدة بالمؤسسة مجال الدراسة والتي تعتمد على منح أجور وفقا لكل فاعل وما يقدمه من مدخلات وإسهامات، تبعا لقاعدة الإسهام التي يتضمنها البعد التوزيعي للعدالة والتي برزت بالمؤسسة مجال الدراسة من خلال قيمة الأجر الممنوحة بكل فئة مهنية وفقا لمعطيات **الجدول رقم (08)** والذي يوضح تقارب الأجور في الفئة المهنية الواحدة بالإضافة إلى منحهم إمكانية الرفع من أجورهم وهذا ما يحقق العدالة الداخلية لهم، على اعتبار أن الفاعلين دائما ما يركزون اهتمامهم ويسلطون الضوء على كيفية وطريقة توزيع الأجور بالفئات المهنية الثلاث أكثر من قيمتها نظرا إلى أن طريقة التوزيع هي التي تحدد عدالتها من عدمها بناء على المقارنات التي يعقدونها بينهم وبين زملائهم بالمؤسسة وهذا ما أوضحه "**أدامز**" في افتراضاته في نظريته في العدالة.

[1] محمد بن عدة، سعيد كرومي: أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية، دراسة حالة شركة نفطال (فرع ولاية معسكر)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد07، العدد02، 2021، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، ص 654.

ويعتبر رضا وإدراك الفاعلين لعدالة أجورهم مقارنة بزملائهم بذات المنصب انعكاس لتطبيق القائمين على المؤسسة لقيم العدالة والإنصاف من خلال سعيهم لتقدير مجهوداتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم الفردية ومنحهم مستحقاتهم دون تحيز لفئة مهنية معينة، وهذا ما أكدته **الجداول رقم (09)، (10)** وفي هذا الصدد صرح **مسؤول قسم الموارد البشرية** بأنه يجب منح كل الفاعلين حقوقهم وفق ما يقدمونه من مدخلات صحيح أن لكل منصب وفئة مهنية أجر ثابت في نظام الأجور المعتمد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج، إلا أن الأجر النهائي الذي يحصل عليه الفاعلون كل شهر ليس نفسه لأن كل فاعل وما يميزه عن الأخر حتى وأن كانوا يشتغلون نفس المهام وفي نفس المنصب، المكتب والفئة المهنية، مشيرا إلا أنه عند المساواة بينهم ومنحهم نفس الأجر لا يحقق العدالة ويكرس اللاعدالة ويخالف الأخلاقيات المهنية، مضيفا أنه من حقوقهم الطبيعة على المؤسسة وليست تفضيل من المؤسسة، وهذا ما يعكس سهر المؤسسة على تحقيق العدالة والإنصاف ما يعكس اهتمامهم بتحقيق رضا الفاعلين بها مما يعزز ويدعم من الثقة المتبادلة بينهم، وهذا ما يؤدي إلى سلوكهم سلوكيات إيجابية مرغوبة تبرز من خلال مدى رغبتهم في تطوير مؤسسة انتمائهم بإتقانهم وتفانيهم في انجاز مهامهم للتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وكسب ثقة مسؤوليهم أكثر، وهذا ما أكده وأشار إليه "**سيندهاف**" بإشارته إلى أن الفاعلين يدركون ويشعرون بإحساس إيجابي اتجاه مؤسساتهم عند ما تتساوى نسبة مخرجاتهم مع الفاعلين الذين يؤدون وظائف مماثلة بنفس المؤسسة[1]. وهذا ما يفسر تمسك الفاعلين بالعمل بها بناء على الأقدمية الكبيرة لهم التي برزت في معطيات **الجدول رقم (07)**.

وفي ذات السياق مثلت نسبة **19,21**٪ مجموعة من المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة الذين أقروا بعدم معادلة أجرهم مقارنة بزملائهم بذات المنصب، وبمقارنتها مع نسبة الفاعلين الذين أقروا بعدالتها تعتبر ضعيفة جدا خاصة في ظل ما تمت ملاحظته من رضا وإحساس بعدالة الأجور بين الفاعلين بالمؤسسة، فيمكن تفسير ذلك إلى نظام الأجور المعتمد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج الذي يحدد أجر كل الفاعلين بالمؤسسة لمختلف الفئات المهنية، وفقا لعدة

[1] عبد الوهاب راغب الراعي: الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التنشئة التنظيمية والسعادة في مكان العمل، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بالمدارس الخاصة بمدينة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد05، العدد01، الجزء03، 2024، جامعة دمياط، دمياط الجديدة، مصر، ص 1951.

اعتبارات كالمؤهل العلمي، الأقدمية، ومتطلبات المنصب، وهناك من يتوجه دائما إلى إجراء مقارنة بينه وبين زملائه وفقا لخصائصه ومميزاته هو دون أخذه في الحسبان مميزات الفاعل المقارن معه لأن كل واحد منهم لديه مميزات تميزه عن الأخر سواء في كمية الجهد المبذول، المؤهلات العلمية والمهارات، الأقدمية وكذا الحالة العائلية، وهذا ما يؤثر على إدراكهم للعدالة الشيء الذي يؤثر على روحهم المعنوية والذي يبرز سلوكياتهم السلبية الغير مرغوبة بالمؤسسة كنسق اجتماعي له ضوابطه والقيم التي تحكمه نتيجة انكسار روابط الثقة بينهم وبين مسؤوليهم وحدوث بعض التوترات سواء علنية أم خفيه مع زملائهم في ذات المنصب والفئة المهنية، مما يؤثر سلبيا على أدائهم لمهامهم ومختلف قيمهم ومبادئهم وسلوكياتهم بالمحيط الداخلي للمؤسسة فقد أقروا أن عدم إدراكهم للعدالة في توزيع الأجور بينهم وبين زملائهم، إلى رغبتهم في تغيير منصب العمل بنسبة **31,67**٪، في إطار الحراك الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة نظرا لاختلاف الأجور بين الأقسام فوفقا لتصريح العديد من الفاعلين أن أدنى الأجور يتلقاها الفاعلون بقسم الموارد البشرية مقارنة بقسم الصفقات، العلاقات التجارية وقسم المالية والمحاسبة، في حين عبر مجموعة من الباحثين من مفردات العينة الذين لم يدركوا العدالة إلى تغيير المؤسسة بنسبة **28,33**٪ من خلال التوجه للعمل في مؤسسة أخرى تكفل له الأجر العادل الذي يحقق العدالة الداخلية له رغبة منهم في تحقيق العدالة بأنفسهم، التهاون في إنجاز المهام المطلوبة منهم بنسبة **25**٪، فيقومون بإنجاز مهامهم بدون حماسة ورغبة حقيقية في العمل ولا يعطون مهامهم حقها من الجهد والاهتمام فتنجز بدون روح وتكون نتيجتها غير مرضية بالنسبة للمسؤولين، بالإضافة إلى ما سبق عبروا كذلك عن لجوئهم لعدم الانضباط داخل المؤسسة **15**٪ فقد أقر العديد من الفاعلين بلجوئهم إلى ذلك كتعبير منهم عن عدم رضاهم على أجورهم وعدم إدراكهم للعدالة والإنصاف بعدم الالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة من حيث لباقة التعامل والاحترام الذي يجب أن يتعامل به الفاعلون مع بعضهم البعض ومع مسؤوليهم بالإضافة للقيام بتصرفات غير لائقة بالمؤسسة كسب والشتم وعدم احترام العملاء والتدخين، ضاربين قيم العمل لديهم عرض الحائط، غير أنه لم يتم ملاحظة ذلك طلية فترة الدراسة بالمؤسسة فقط تمت ملاحظة بعض الاعتراضات من قبل مجموعة صغيرة جدا من الفاعلين عن أجورهم بالمقارنة مع زملائهم، من خلال التحاور فيما بينهم فقط، دون أن يكون هناك مناوشات أو صراعات، ومختلف هذه السلوكيات الغير مرغوبة تشكل رد فعل عن عدم إدراكهم للعدالة

بعد المقارنة الدائمة التي يعقدونها من النواتج التي أكد عليها "**أدامز**" في افتراضات التي قدمها في نظريته في العدالة

يتبين مما سبق أن تمكن المؤسسة من تحقيق العدالة الداخلية للفاعلين بها يساهم مساهمة فعالة في تعديل سلوكياتهم، انضباطهم واستمرارهم في العمل بالمؤسسة، وزيادة ارتباطهم ببعضهم البعض وبمسؤوليهم، وهذا ما يبرز من خلال ضبط وتنمية قيم العمل لديهم، الذي يعد من الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة مجال الدراسة لتحقيقها، لإدراكها أهمية ذلك على جودة مخرجات المؤسسة، وهذا ما يؤدي لتجنب التوتر الداخلي وحفظ توازنها، ما ينعكس ايجابيا على استقرارها .

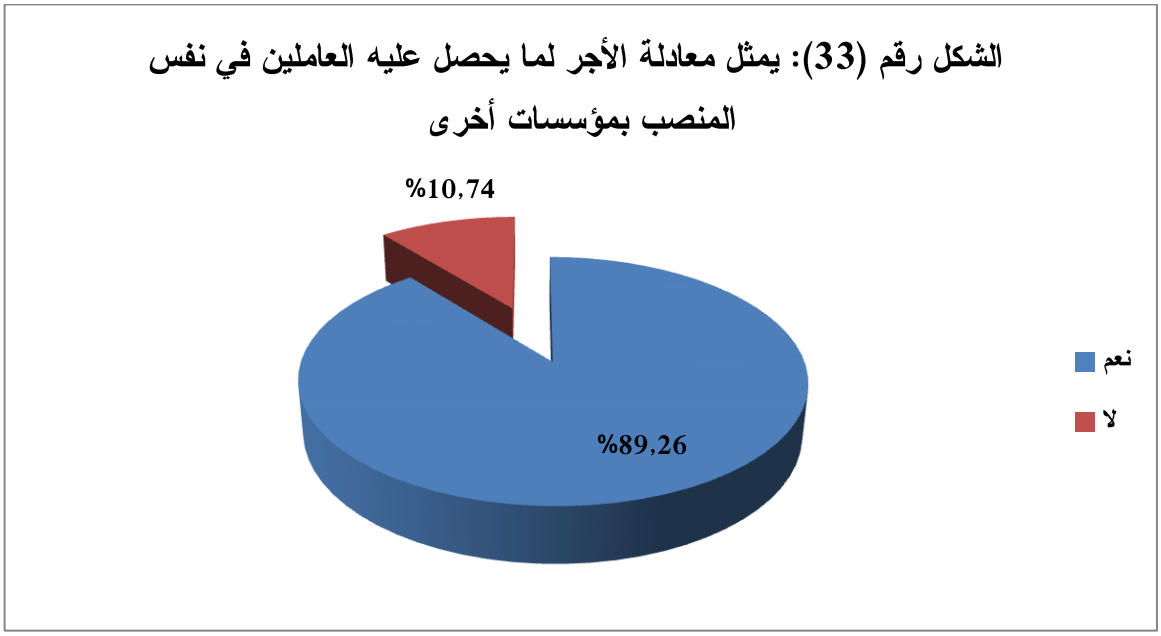
الجدول رقم (12) يمثل معادلة الأجر لما يحصل عليه العاملين في نفس المنصب بالمؤسسات الأخرى:

البدائل / الخيارات				التكرار	النسبة٪
نعم				158	89,26
لا	في حالة الإجابة بلا	التكرار	النسبة٪	19	10,74
	الانتقال للعمل بمؤسسة أخرى	11	33,33		
	التقليل من الجهد المبذول	06	18,19		
	التأخر في إنجاز المهام	09	27,27		
	التأخر والتغيب عن العمل دون عذر	02	6,06		
	عدم الانضباط في المؤسسة	05	15,15		
	المجموع	***33**	**100**		
المجموع				**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة إلى تضخم التكرار لاختيار المبحوثين عدة بدائل**

الشكل رقم (33): يمثل معادلة الأجر لما يحصل عليه العاملين في نفس المنصب بمؤسسات أخرى



المصدر: من إعداد الطالبة

بما أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج تشكل نسق اجتماعي فرعي مفتوح على البيئة الخارجية المحيطة به ويتأثر بها، وبمختلف المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، والسياسية التي تحدث فيها وتؤثر عليها، فهذه الأخيرة تسعى دائما لتحقيق العدالة الخارجية للفاعلين بها التي تتحقق عندما يحصل كل عامل على أجر يعادل ما يحصل عليه عامل أخر في مؤسسة أخرى بالمحيط الخارجي للمؤسسة، وما يتوافق مع أسعار السوق وما يتناسب ومتطلبات الحياة الاجتماعية والثقافية المتغيرة، وما هو متعارف عليه في الوسط المهني، أن الموارد البشرية دائما ما تقوم بمقارنات بين ما يتقاضونه بمؤسستهم وما تمنحه المؤسسات أخرى التي تكون من نفس النشاط، ويقارنوها بما إذا كانت تتوافق والمستوى الاقتصادي والمعيشي.

كشفت القراءة الإحصائية لبيانات الجدول أن أعلى نسبة عادت إلى فئة المبحوثين الذين عبروا عن عدالة ما يحصلون عليه من أجور مع ما يحصل عليه العاملون في نفس المنصب بمؤسسات أخرى وذلك بنسبة **89,26**٪، في حين عادت أدنى نسبة إلى فئة المبحوثين الذين عبروا عن عدم عدالة ما يحصلون عليه من أجر مع ما يحصل عليه العاملين في ذات المنصب بالمؤسسات الأخرى بنسبة **10,74**٪، والتي أدت إلى الانتقال للعمل بمؤسسة أخرى بنسبة **33,33**٪، والتأخر في إنجاز المهام بنسبة **27,27**٪، والتقليل من الجهد المبذول بنسبة **18,19**٪، تليها عدم الانضباط في المؤسسة بنسبة **15,15**٪، ثم التأخر والتغيب عن العمل دون عذر بنسبة **6,06**٪.

وفي خضم ذلك فقد أشارت الشواهد الكمية في الجدول أعلاه الذي يمثل معادلة الأجر لما يحصل عليه العاملون بمؤسسات أخرى إلى إقرار أغلب المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج بمعادلة ما يتقاضونه من أجور مقارنة بما يتقاضاه الفاعلين الآخرين بمؤسسات أخرى مماثلة لها في النشاط بنسبة **89،26**٪ وهذه نتيجة تتوافق مع ما توصل إليه "**عبد الرحمن بشير عربي**" في دراسته الموسومة ب " العدالة التنظيمية وأثرها على التماثل التنظيمي 2019" فقد توصل إلى تناسب الأجر الذي يحصل عليه الموظفون بالبنوك الأجنبية بالسودان مع أجور الموظفين بالبنوك الأخرى، تعد هذه نسبة كبيرة ويمكن تفسيرها من حيث سياسة الأجور المعتمدة في الدولة الجزائرية والتي دائما تكون مرتفعة في المؤسسات الطاقوية والاقتصادية، وإجراءات وأسس منح الأجور بالمؤسسة مجال الدراسة بالإضافة إلى استحقاق الفاعلين بها لأجور مرتفعة نظرا للجهد الكبير الذي يبذلوه الفاعلون فيها، خاصة مع ساعات العمل الطويلة التي يشغلونها من 08:00 إلي 16:30، وعملهم في مختلف الظروف البيئية، بالإضافة إلى تعرضهم الدائم لمختلف الضغوط المهنية التي يتعرضون لها من قبل العملاء باعتبار أنهم يتعاملون مباشرة معهم، فقد صرح أحد الفاعلين من أعوان التنفيذ بأن أجورهم تعادل ما تقدمه المؤسسات الأخرى للعاملين بها كمؤسسة سوناطراك مثلا، وفي نفس الوقت يفوق بعض الأجور التي تمنحها مؤسسات القطاع العام الأخرى للفاعلون بها ممن يبذلون مجهودات كبيرة تماثل مجهوداتهم ومؤهلاتهم كقطاع التعليم والقطاع الصحي مثلا، فتلك العدالة التي يدركونها تمنحهم الشعور بالراحة والاطمئنان على مستقبلهم المهني والاقتصادي على غرار المكانة الاجتماعية التي ينالونها التي تعزز من ثقتهم بأنفسهم وبالمؤسسة فينعكس ذلك مباشرة على روحهم المعنوية التي يعبرون عنها في مبادئهم وأساليبهم في العمل واتجاهاتهم اتجاه المؤسسة من حيث استقرارهم بها وسعيهم بكل الطرق لتعزيز من مكانتهم بها أكثر، بزيادة رغباتهم في العمل المتقن ومنح كل مهمة حقها من التفاني في الاهتمام والجدية في إنجازها لتكون بصورة مثالية ويحقق رضا المسؤولين والعملاء في ذات الوقت، وزيادة انضباطهم وسيادة الاحترام لكل ما يتعلق بالنظام الداخلي للمؤسسة وما يصاحبه من انضباط باحترامهم للنظام الداخلي للمؤسسة ومختلف القوانين والقواعد التي يتضمنها، ومختلف الأصول المهنية التي تفرضها عليهم مؤسستهم على غرار باقي المؤسسات لأن لكل مؤسسة أصولها المهنية التي تعتمدها في تسيير العمل بالبيئة الداخلية للمؤسسة.

وفي ظل إقرار أغلب المبحوثين للعدالة في أجورهم عبرت مجموعة صغيرة من مجموع مفردات عينة الدراسة بنسبة **10،74**٪ بعدم إدراكهم للعدالة من حيث ما يحصلون عليه من أجور مقارنة بما تمنحه مؤسسات أخر للفاعلين بها، ويمكن تفسير ذلك إلى حداثة توظيفهم كما يوضح **الجدول رقم (07)** من حيث أن حديث التوظيف يكون أجره ضعيف بمقارنة مع ما يمنح بمؤسسات أخرى نظرا إلى أن الأقدمية لها دور مهم في تحديد الأجور بالمؤسسة مجال الدراسة، أو من فئة الإطارات دائما ما يعترضون على أجورهم في إطار المقارنة التي يقومون بها بين المؤسسات وما تمنحه من أجور، وهذه الفئة من الفاعلين عبره عنه **هيوسمان**" في تصنيفه للفاعلين في **نظرية الحساسية للعدالة** بحيث عبر عن هذه الفئة بالفئة الغير خيرية من حيث أنهم لا يرضون إلا في الحالات التي تكون فيها معادلة العدالة في صالحهم ويشعرون بالقلق والاضطراب لأن المقارنة والمعادلة ليست في صالحهم[1]، وهذا ما يبرر رغبة بعض من الفاعلين مغادرة المؤسسة بحثا عن الأفضل فقد عبروا عن ذلك من خلال معطيات الجدول أعلاه بالرغبة في الانتقال للعمل بمؤسسة أخرى بنسبة **33,33**٪ خاصة لدى فئة الإطارات الذين يبحثون دائما عن المؤسسات التي تدفع أكبر الأجور نظرا للخبرة والمؤهلات العلمية العالية التي يتميزون بها والتي تمكنهم من الحصول على منصب عمل أفضل من حيث الأجر ومختلف الامتيازات التي يريد الحصول عليها وعادة ما تقدمها المؤسسات للفاعلين بها كتحفيز غير مباشر لجذب واستقطاب أفضل القوى العاملة للعمل في مكاتبها من المؤسسات الأخرى المنافسة لها، خاصة الفاعلين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من ذوي المؤهلات العالية دائما محط اهتمام من قبل المؤسسات الأخرى نتيجة التكوين الذي يطور من مؤهلاتهم وانضباطهم في العمل فقد أقر أحد الإطارات أنه تلقى عروضا مغرية من قبل مؤسسات خاصة للعمل في مكاتبها بأجر يفوق ما يحصل عليه وبدأ يفكر جديا في تغيير المؤسسة، وفي ذات السياق هناك من يقرر تحقيق العدالة بنفسه من خلال سلوكهم لسلوكات تتنافي وقيم العمل الأصيلة التي نشؤوا عليها معبرين عنها من خلال التأخر في إنجاز المهام بنسبة **27,27**٪، التقليل من الجهد المبذول بنسبة **18,19**٪، عدم الانضباط في المؤسسة بنسبة **15,15**٪، التأخر والتغيب عن العمل دون عذر بنسبة **6,06**٪، فكل هذه السلوكيات السلبية تعكس السلوكيات المرفوضة داخل المؤسسة مجال الدراسة لأنها تؤدي حتميا إلى حدوث خلل وظيفي على مستوى أقسامها وتكامل بينهم في إطار

[1] حياة سرير الحرتيسي: المرجع السابق، ص 59.

متناسق بينها، وخلل على مستوى مخرجات المؤسسة وجودة الخدمات التي تقدمها للعملاء والفاعلين مدركين جيدا ذلك فيلجؤون إليها تعبيرا منهم عن لا عدالة والتذمر الذي يشعرون به عندما يقارنون ما يبذلونه من جهد بما يبذوله غيرهم بمؤسسات أخرى بالبيئة الخارجية للمؤسسة.

ومنه نستنتج أن تحقيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج للعدالة الخارجية للأجور التي يتقاضاها الفاعلين بها يساهم مساهمة فعالة في تكيف الفاعلين مع مهامهم والمؤسسة، الأمر الذي يؤدي لاستقرارهم المهني وعدم التفكير في تغيير المؤسسة، ما يؤدى إلى تفانيهم في العمل والجدية والدقة في إنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك ينعكس على انضباطهم وتعديل سلوكياتهم، والذي يظهر جليا من خلال تنمية مبادئهم ومعاييرهم التي يستندون إليها في تحديد توجهاتهم المهنية التي تجتمع تحت قيم العمل، وهذه الأخيرة تعد من الأهداف الإستراتيجية الأولى التي تسعى المؤسسة مجال الدراسة لغرسها وتنميتها لدى مواردها البشرية، والتي من شأنها أن تحفظ توازنها الداخلي واستقرارها، وتحقق مكانة في البيئة الخارجية لها.

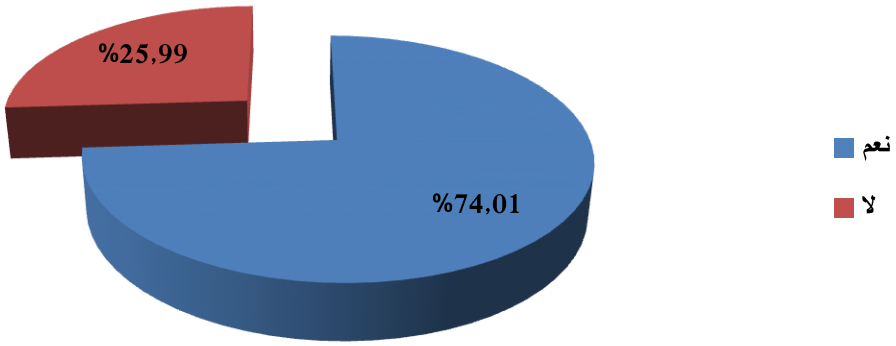
الجدول رقم (13) يمثل توزيع المهام بعدالة على جميع العاملين بالمؤسسة:

البدائل	الخيارات	التكرار	النسبة٪	التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم	83	26,01	131	74,01
	الانضباط في إنجاز المهام في الوقت المحدد	57	17,86		
	استمرار العمل بالمؤسسة	49	15,36		
	الشعور بالانتماء للمؤسسة	34	10,67		
	العمل على تطوير المؤسسة	96	30,09		
	إتقان العمل وإنجازه بدقة	*319	100		
	المجموع				
لا				46	25,99
المجموع				**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة إلى تضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم(34): يمثل عدالة توزيع المهام على جميع العاملين بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

يعد توزيع المهام من أهم الخطوات والعمليات الإدارية التي تتم على مستوى المؤسسات نظرا لحساسيتها وأهميتها في ذات الوقت فعلى أساسها تستطيع المؤسسات تقديم مخرجات ذات جودة في وقتها المحدد في ضوء توزيع العادل واختيار الفاعلين الأنسب لكل مهمة من حيث القدرات والمؤهلات التي يجب أن يتميز بها من ينجز تلك المهمة، لتأثيرها المباشر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فتوزيع المهام يشكل بالمؤسسة مجال الدراسة نقطة إستراتجية ومهمة تعكس مدى اهتمام مسؤولي الأقسام والإدارة العليا بتكيف ورضا الفاعلين بها عن مهامهم ويعكس مدى تطبيقهم لمبادئ وقواعد العدالة بين الفاعلين رغبة منهم في تحقيق أهداف بعيدة المدى من ذلك.

بينت القراءة الإحصائية لبيانات الجدول أن أعلى نسبة والمقدرة ب **74,04**٪ مثلت الفئة التي عبرت عن عدالة توزيع المهام والتي انعكست على إتقان العمل وإنجازه بدقة بنسبة **30,09**٪، والانضباط في انجاز المهام في الوقت المحدد بنسبة **26,01**٪، واستمرار العمل بالمؤسسة بنسبة **17,86**٪، ثم الشعور بالانتماء للمؤسسة بنسبة **15,36**٪، فالعمل على تطوير المؤسسة بنسبة **10,67**٪، وقابلتها أدني نسبة المقدرة ب **25,99**٪ التي مثلت الفئة التي عبرت عن غياب العدالة في توزيع المهام.

إذ تشير الشواهد الكمية في الجدول أعلاه إلى أن أغلب المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بالمؤسسة مجال الدراسة يقرون بعدالة توزيع وتقسيم المهام بنسبة **74،01**٪، وهذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه "**أسماء خيري**" في دراستها الموسومة ب "العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى

العامل داخل المؤسسة 2019/ 2020" فقد توصلت إلى إقرار الفاعلين على عدالة عملية توزيع المهام بينهم، ويمكن تفسير ذلك بأن مسؤولي الأقسام بالمؤسسة مجال الدراسة يسعون إلى توزيع وتقسيم المهام وفقا لمتطلبات المنصب ومدى قدرة العامل على إنجازها من حيث المهارات، المؤهلات العلمية والخبرة التي يتميز بها شاغل المنصب سعيا منهم لتحقيق تكيف الفاعلين مع مهامهم وتحقيق رضاهم واستقرارهم بالمؤسسة، وهذا ما تم رصده خلال الدراسة الاستطلاعية تبين أن المؤسسة مجال الدراسة في توزيع المهام تعتمد على تحديد طبيعة المهام، وقدرات من يقوم بها، وحجم المهام المسلمة له، لكي تتمكن من ضمان الجودة في انجاز المهام المطلوبة التي تحقق رضا العملاء وتحافظ على مكانة المؤسسة التنافسية، مما يكفل تحقيق التوازن بالمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

وفي هذا السياق أقرت **مسؤولة قسم تطوير الشبكات** على أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج تسعى دائما لتحقيق العدالة بين الفاعلين عن طريق نظام محدد من قبل المسؤولين والإدارة العليا للمؤسسة والذي يكفل توزيع المهام بعدالة وفقا لكل قسم ومتطلبات مهامه التي تتوافق ومؤهلات الفاعلين به، وفي نفس الصدد عبر **مسؤول قسم الموارد البشرية** أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج تعتمد على سياسة عادلة في توزيع المهام والأعمال المطلوب من الفاعلين القيام بها وانجازها من خلال برنامج**SYSTEM NOVA** الذي يعمد إلى تقسيم وتوزيع المهام بعدالة على عدد الفاعلين بكل قسم بطريقة آلية بحيث يصل لكل فاعل بالمؤسسة المهام المطلوب منه انجازها عن طريق برنامج **OX** الذي يعد مثل بريد إلكتروني للتواصل الداخلي بين الفاعلين ومسؤوليهم فقط، مما يحقق العدالة ورضا الفاعلين عن المهام الموكلة إليهم، كما أقر أنه في بعض الأحيان أو الحالات الاستثنائية يتم تغيير توزيع المهام بين الفاعلين بتسليم العمل الذي يقوم به الفاعل "أ" إلى "ج" والعكس صحيح لتدريبهم على أداء وانجاز أي مهمة أو عمل يطلب منهم تحسبا للحالات الطارئة مثل ما حدث في فترة انتشار فيروس كورونا، الذي أدى إلى توقف العديد من الفاعلين عن العمل بسبب المرض مما أجبر زملائهم على إنجاز مهامهم فترة إجازتهم المرضية أو تغيير مكان العمل في إطار الحراك الداخلي للمؤسسة، أو الترقية بحيث يكون الفاعل مهيأ مسبقا لشغل ذلك المنصب وعلى إطلاع بمختلف حيثياته مما يسهل استمرار العمل بنفس الوتيرة وهذا ما لمسناه بالمؤسسة من استحسان الفاعلين بها على تغير المهام من فترة إلى أخرى معبرين عن ذلك بكسر روتين العمل بالإضافة إلى تدريبهم على مهام جديدة وكسب تقنيات جديدة التي من شأنها أن تساعدهم

في أداء مهامهم وتمكنهم من حل أي إشكال قد يعترضهم في العمل، كما يعزز ذلك من ثقة مسؤولهم المباشر نظرا لنجاحهم في إنجازهم لمهام غير مهامهم المعتادة مما يمنحهم فرصة ترشيحهم من قبل مسؤولهم المباشر للحصول على الترقية، وحوافز معنوية كالشهادات الشرفية،، أو الحصول على ميدالية من إحدى الميداليات الذهبية الفضية أو البرونزية، التقدير والثناء من قبل مسؤول قسم الموارد البشرية، أو مدير المؤسسة.

وهذه الأخيرة من المواضع التي أثارها "**هنري فايول**" في دراسته لتقسيم العمل في إطار توزيع المهام والواجبات على الفاعلين مركزا على ضرورة تحقيق العدالة والمساواة في توزيع المهام الموكلة لكل فاعل على حدة بحيث لا يجب تحميل أي أحد من الفاعلين أعباء مهام أكثر من زملائه ممن هم في نفس الفئة المهنية ويحصلون على ذات الأجر لكي تكون هناك بيئة تنظيمية منظمة تساعد على إنجاز تلك المهام بكل أريحية ويزيد من انتمائهم للمؤسسة[1].

إحساس وإدراك الفاعلين للعدالة في توزيع المهام بإنصاف وشفافية بين الفاعلين بكل قسم بالمؤسسة يؤثر على مختلف سلوكياتهم، تصرفاتهم، ومعتقداتهم، واتجاهاتهم للمؤسسة من حيث إدراكهم لعدالة التعامل بين جميع الفاعلين بمساواة دون تمييز بينهم أو تحيز لفئة مهنية معينة كما يوضح ذلك **الجدول رقم (34)** عند تحديد وتوزيع المهام عليهم لأن توزيع المهام يرجع بالدرجة الأولى إلى تقديرات المسؤول المباشر حسب ما صرح به **مسؤول قسم العلاقات التجارية** من خلال المقارنات التي يقوم بها الفاعلين فيما بينهم، إذ يساهم ذلك في تدعيم استقرارهم المهني والوظيفي، وزيادة إحساسهم بارتباطهم وانتمائهم للمؤسسة الذي ينعكس على أدائهم لمهامهم فقد أقر أحد الإطارات أن اهتمام المؤسسة ومسؤوله المباشر بمنحهم مهام تتوافق ومناصبهم وأجورهم يعطي للعمال دافع قوي للعمل وإنجاز المهام بكل أمانة وصدق، والشواهد الكمية أعلاه تؤكد على أهمية تحقيق العدالة بين مختلف الفاعلين يساهم في تنمية وتدعيم قيم العمل لديهم فقد عادت أكبر نسبة إلى إتقان العمل وانجازه بدقة بنسبة **30,09**٪، وعبرت نسبة **26,01**٪ عن قيمة الانضباط في إنجاز المهام في الوقت المحدد، الاستمرار بالعمل بالمؤسسة بنسبة **17,86**٪ وهذا يقودنا للعودة إلى أقدمية الفاعلين إذ أغلبيتهم تفوق أقدميتهم 15 سنة كما يوضح **الجدول رقم(07)** والشعور بالانتماء للمؤسسة **36،15**٪، والعمل على

[1] أسماء خيري: العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة، المرجع السابق، ص 180.

تطوير المؤسسة بنسبة **10،67**٪ يمكن تفسير هذه السلوكيات المرغوبة والاتجاهات الإيجابية للفاعلين التي تتوافق مع ما تطمح إليه المؤسسة تحقيقه من وراء اعتمادها على أساليب وإجراءات محددة في التوزيع العادل والمنصف للمهام على الفاعلين بها وهو المحافظة على كفاءتها من الفاعلين والاستفادة من خبراتهم التي سعت أيضا إلى تنميتها وتطويرها من خلال التكوين المستمر الذي تعتمده، بالإضافة إلى تأسيس مناخ تنظيمي مناسب للعمل يسوده الانضباط واحترام النظام الداخلي لها والذي بدوره يعزز من استقرار الفاعلين بها ما ينعكس على طريقة أدائهم للعمل التي تتجه للجودة والإتقان في ظل إدراكهم لأهمية الوقت وضرورة التقيد بفترة زمنية محددة لتقديم كل ما هو مطلوب منهم انجازه..

وفي ذات السياق عبرت نسبة **25,99**٪ عن مجموعة المبحوثين الذين أقروا بغياب العدالة في توزيع المهام بالمؤسسة، مرجعين ذلك إلى المحسوبية والعلاقات الغير الرسمية بين بعض الفاعلين والمسؤولين عبر مختلف أقسام المؤسسة، نتيجة للمقارنات التي يقوم بها الفاعلون بينهم وبين زملائهم في نفس المنصب ففي بعض الحالات يمنح بعض الفاعلين مهمات خاصة نظرا لخبرتهم ومؤهلاتهم وإمكانياتهم التي تخولهم القيام بتلك المهمة مما يخلق غيرة بين الفاعلين مما يؤدي لشعورهم بعدم العدالة، بالإضافة إلى توزيع المهام خارج المؤسسة للفئات المهنية الثلاث ففي بعض الأحيان تكون هناك بعض المهمات والاجتماعات بالنسبة لفئتي الإطارات وأعوان التحكم التي تتوجب اختيار فاعلين من ذوى المؤهلات والكفاءات لتمثيل المؤسسة أحسن تمثيل الأمر الذي يحدث بعض الحسرة في نفوس بعض الفاعلين مما يولد لديه شعور بعدم العدالة في توزيع المهام، أما بالنسبة لفئة أعوان التنفيذ كما هو معلوم أن كل مهامهم تكون خارج المؤسسة فصرح أحد أعوان التنفيذ عن عدم رضاه عن توزيع المهام بقوله كيف أنه دائما يرسل لمهمات خارج المؤسسة للمناطق النائية في حين أغلب زملائه يرسلون لوسط المدينة، فقد تمت ملاحظة تغير ملامح بعض أعوان التنفيذ بعد توزيع المهام مساء بالمؤسسة ليتم تنفيذها صباحا والتي كانت تعبر عن عدم الرضا حتى ولو لم يصرحوا بذلك، الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على مختلف مبادئهم في العمل مما يحدث صراع بين الفاعلين وسوء في العلاقات الإنسانية بينهم، مما يؤدى لغياب الاحترام والتقدير بينهم مثل ما عبر عنه البعض من خلال البيانات الموضحة في **الجدول رقم (40)**، وكنتيجة حتمية ومتوقعة لذلك يعمدون لتقيل من جهودهم في العمل، وتنتشر الفوضى في المؤسسة وسيادة الإتكالية ما يحدث خلال على مستوى الخدمات وخلل في بيئة العمل.

ومن المعطيات أعلاه نستنتج أن إدراك الفاعلين لعدالة توزيع المهام بينهم وبين زملائهم بناء على نتائج المقارنة التي يعقدونها، يساهم في تحقيق رضاهم عن تلك المهام الموكلة إليهم، ما يزيد من تكيفهم وانسجامهم مع مهامهم، والذي يحقق الهدف المنشود من تلك المهام وينعكس إيجابيا على تنمية قيم العمل لديهم، وهذا ما يؤدى لتحقيق التكامل بين مختلف الوحدات، وينعكس إيجابيا على حفظ توازن واستقرار الداخلي للمؤسسة.

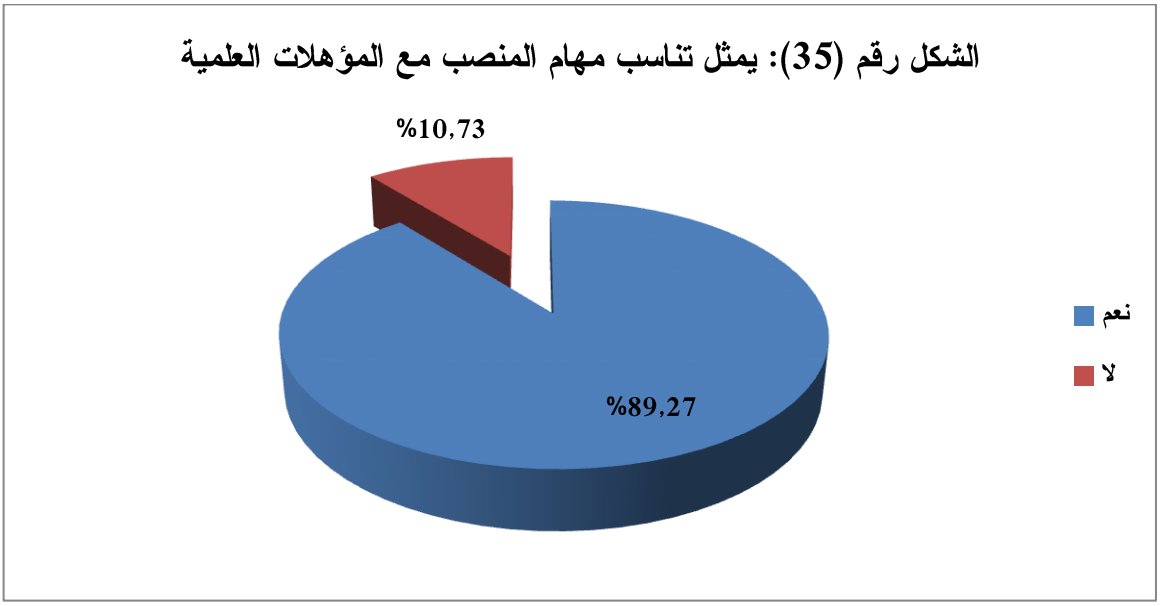
الجدول رقم (14) يمثل تناسب مهام المنصب مع المؤهلات العلمية:

البدائل / الخيارات				التكرار	النسبة٪
نعم				158	89,27
لا	في حالة الإجابة بلا	التكرار	النسبة٪	19	10,73
	التقليل من الجهد المبذول	05	20,83		
	اللامبالاة في انجاز المهام	03	12,5		
	التأخر والتغيب عن العمل	01	4,16		
	عدم احترام القوانين الداخلية للمؤسسة	01	4,16		
	السعي لتغيير المؤسسة	14	58’35		
	المجموع	***24**	**100**		
المجموع				**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة إلى تضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم (35): يمثل تناسب مهام المنصب مع المؤهلات العلمية



المصدر: من إعداد الطالبة

تقوم مختلف المؤسسات بتوصيف الوظائف وتحديد المناصب الشاغرة وضبط مختلف المؤهلات، المعارف والمهارات التي يتطلبها كل منصب لاستقطاب موارد بشرية مؤهلة وكفأه لشغل ذلك المنصب ليتمكن من إنجاز وأداء مختلف المهام المنوطه به من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

انطلاقا من القراءة الإحصائية لبيانات الجدول تبين أن أعلى نسبة المقدرة ب **89,27**٪، والتي تشير إلى الفئة التي تتناسب مهام مناصبهم مع مؤهلاتهم العلمية، وقابلتها أدني نسبة المقدرة ب **10,73**٪، والتي تشير إلى الفئة التي لا تتناسب مهام مناصبهم مع مؤهلاتهم والتي دفعتهم إلى السعي لتغيير المؤسسة بنسبة **58,35**٪، والتقليل من الجهد المبذول بنسبة **20,83**٪، ثم اللامبالاة في انجاز المهام بنسبة **12,5**٪، تليهم بنفس النسبة عدم احترام القوانين الداخلية للمؤسسة بنسبة **4,16**٪، والتأخر والتغيب عن العمل بنسبة **4,16**٪.

وجاءت الشواهد الكمية في الجدول أعلاه الذي يمثل تناسب المهام الموكلة للفاعلين القيام بها مع مؤهلاتهم العلمية بحيث أقر معظم المبحوثين بتناسبها بنسبة **89,27**٪، وهذا ما يتعارض مع ما توصلت إليه "**أسماء قريقة**" في دراستها الموسومة ب "العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق فعالية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية" فقد توصلت إلى عدم تناسب وتوافق المهام والمسؤوليات التي

يقوم بها الفاعلون مع القدرات والمؤهلات التي يمتلكونها، ففي هذا الصدد أقرت **مسؤولة قسم الصفقات** إلى أن إسناد المهام بالمؤسسة مجال الدراسة يتم وفقا لطبيعة القدرات والمهارات التي يتميز بها الفاعل الذي سوف يقوم بإنجاز ذلك العمل فالمؤسسة دائما تبحث عن الدقة التميز والسرعة في الإنجاز، وهذا لن يكون إلا من خلال منح كل مهمة لمن يقدر على انجازها على أكمل وجه من كل النواحي المطلوبة، وهذا ما أكده **مسؤول قسم المالية والمحاسبة** على حرصهم الدائم على تكليف كل الفاعلين بمهامهم وفق قدراتهم وإمكانياتهم وسرعتهم في الانجاز خاصة في ظل أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة هي خدمات حساسة وضرورية بالنسبة للعملاء لذلك يجب أن تنجز بدقة وكفاءة وفي قتها المحدد وهذا ما يفرض علينا توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات حتى ولو لم يعجبنا ذلك.

ونظرا إلى حصول الفاعلين على مهام تتناسب ومؤهلاتهم ومختلف مهاراتهم وإمكانياتهم تزيد من ثقتهم بأنفسهم وتلك الثقة تدفعهم للعمل على إثبات جدارتهم في إنجازها من خلال العمل بجدية وذكاء لتقديم المطلوب منهم في أسرع وقت وبأقل التكاليف في ظل احترامهم لوقت العمل الرسمي.

ومثلت نسبة **10,73**٪ مجموعة صغيرة من المبحوثين من مفردات عينة الدراسة الذين أقروا بعدم تناسب وتوافق مهامهم مع مؤهلاتهم العلمية فيمكن تفسير ذلك من وجهتين تتمثل الوجهة الأولى في عدم قدرة بعض الفاعلين على انجاز مهامهم نظرا لضعف قدراتهم خاصة مع اعتماد المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة في انجاز المهام من خلال الحاسوب والتواصل الكترونيا فقد عبر أحد أعوان التحكم الذي يفوق سنه 50 سنة عن إيجاده صعوبات في استخدام الحاسوب في انجاز مهامه والتواصل عن بعد مع زملائه عن طريق البرامج التي تعتمد داخل المؤسسة بين الفاعلين في تبادل مختلف الوثائق الحديثة وتمت ملاحظة طلبه المساعدة من زملائه في نفس المكتب لانجاز ما هو مطلوب منه الكترونيا ومساعدته في إرسال الملفات إلكترونيا، كما أن هناك بعض الفاعلين الذين يعانون من نقص إتقانهم للغة الفرنسية مما يعرقل أداءهم لمهامهم نظرا إلى أن جل المهام تتم باللغة الفرنسية، خاصة لدى أعوان التحكم، ومن وجهة ثانية يمكن تفسير ذلك من وجهة من يقوم بالتوزيع رغم اعتماد المؤسسة لبرامج إلكترونية في توزيع وتقسيم المهام إلا أنها لا تخلوا من تدخل اليد البشرية في تسييره والذي يدفع بعضا من المسؤولين إلى التحيز إلى جهة معينة على حساب جهة أخرى، كما أن هناك من المسؤولين الذين يشعرون بالغبطة والحسرة عند تفوق الفاعلين بأقسامهم في العمل لأن ذلك يشكل تهديدا بالنسبة له كمسؤول فيتخذون من التقسيم الغير العادل درع واقي للتغطية على

مخاوفهم في تفوق الفاعلين تحت مسؤوليتهم، وهذا ما يوجهنا إلى أن هناك بعض الفاعلين من ذوي المؤهلات العلمية الجيدة الذين تفوق مؤهلاتهم المهام الموكلة إليهم خاصة من فئتي أعوان التحكم والتنفيذ فقد عبر أحد أعوان التحكم عن تدني مستوى المهام التي توكل إليه مقارنة بحجم مؤهلاته وإمكانياته، مشيرا إلى أن هناك بعض من الفاعلين يشغلون مناصب لا يجب أن يكونوا بها لأن مختلف المسؤوليات والمهام المنوطه بها أكبر من مؤهلاتهم بتعبير وجه تشير لتوظيفهم عن طريق المحسوبية، الأمر الذي خلق لديهم خلل وظيفي في أدائهم لمهامهم نتيجة عدم إدراكهم للعدالة والذي ساهم في خرق قيم العمل لديهم مما يدفعهم إلى العديد من السلوكيات الغير مرغوبة وغير سوية التي تكون كردة فعل عكسي منهم عن عدم رضاهم عن تلك المهام والتي تترجم في السعي لتغير المؤسسة بنسبة **58،35**٪، والتقليل من الجهد المبذول بنسبة **20,83**٪، تليها اللامبالاة في انجاز المهام بنسبة **12,5**٪، ثم التغيب والتأخر عن العمل بنسبة **4،16**٪، **و**عدم احترام القوانين الداخلية للمؤسسة بنسبة **4,16**٪، وهذه مختلف السلوكيات التي عبر عنها "**أدامز**" في تفسيره للعدالة من حيث الفاعلين عند عدم إدراكهم للعدالة يندفعون تلقائيا إلى تغير مدخلاتهم وسلوك سلوكيات عكسية ليتمكنوا من تحقيق العدالة بأنفسهم وهذا ما عبرت عنه معطيات الجدول أعلاه، ويمكن تفسير هذه السلوكيات من حيث أن الفاعلين هنا يدركون أنهم الفئة الغير مرغوب فيها ومهمشة وليست لديهم أهمية في المؤسسة فيتم منحهم مهام وفقط المهم يقدمون عمل نظير ما يحصلون عليه من أجر وهذا ما يبرهن على تعبير بعض من الفاعلين عن غياب العدالة في توزيع المهام حسب نتائج **الجدول رقم (13)**، بالإضافة إلى تعبيرهم عن عدم تلقيهم معاملة عادلة مثلهم مثل باقي زملائهم ولا يتعامل معهم مسؤوليهم باحترام كما تشير بعض معطيات **الجدولين رقم (34)، (39).**

ومنه نستنتج أهمية تناسب مهام المنصب مع المؤهلات العلمية لشاغله، من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ما يحقق رضا الفاعلين ويبرز إدراكهم للعدالة والإنصاف في التوظيف، وهذا ما يساهم في تحقيق العدالة وينمي قيم العمل لدى الفئات المهنية الثلاث، من حيث زيادة تمسكهم بالعمل بمؤسستهم وعدم التفكير في البحث عن مؤسسة أخرى، وذلك بطبيعة الحال يخلق فيهم روح الانضباط والإتقان لتقديم أفضل المخرجات مما يعزز مكانة المؤسسة التنافسية ويحفظ توازنها الداخلي والخارجي.

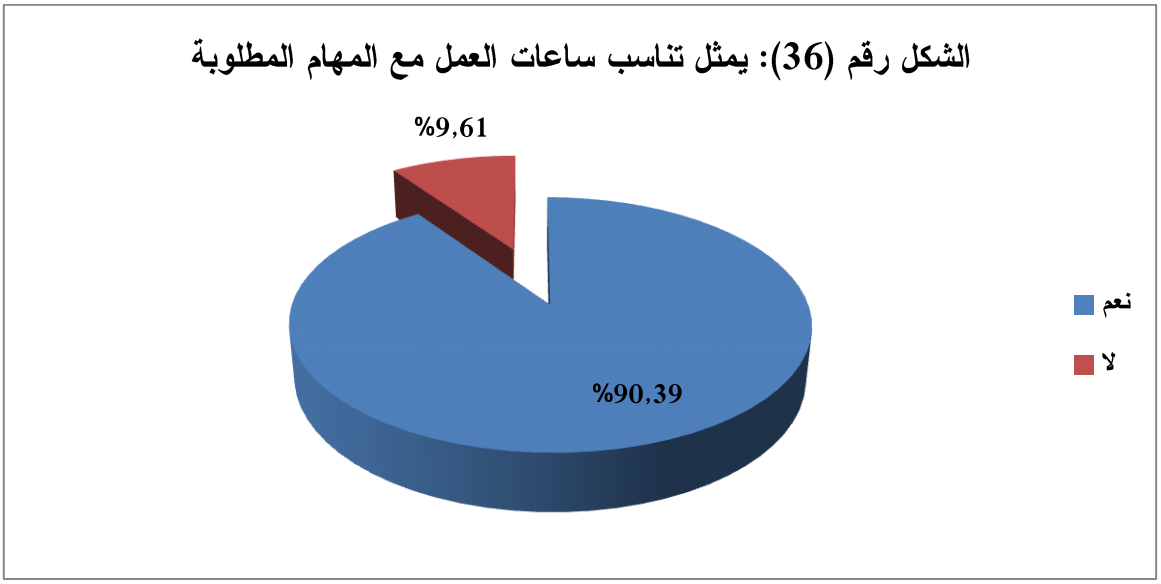
الجدول رقم (15) يمثل تناسب ساعات العمل مع المهام المطلوبة:

البدائل / الخيارات				التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة٪	160	90,39
	الانضباط في إنجاز المهام بالجودة المطلوبة	91	24,33		
	الانضباط في إنجاز المهام بالوقت المحدد	74	19,78		
	عمل ساعات إضافية إذا تطلب العمل ذلك	78	20,88		
	عدم التفكير في تغيير المؤسسة	66	17,64		
	الاهتمام بالمصلحة العامة على المصلحة الشخصية	65	17,37		
	المجموع	*374	100		
لا				17	9,61
المجموع				177	100

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة إلى تضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم (36): يمثل تناسب ساعات العمل مع المهام المطلوبة



المصدر: من إعداد الطالبة

يتطلب انجاز أي عمل أو مهمة فترة زمنية معينة لكي يتم إنجازه على أكمل وجه دون أخطاء، إذ تمثل ساعات العمل الفترة الزمنية التي يقضيها الفاعلون في العمل بمؤسساتهم والتي يكون فيها الفاعلين تحت تصرف مسؤوليهم، والتي تختلف من مؤسسة لأخرى حسب النشاط الذي تمارسه، والمؤسسة مجال الدراسة تحدد فترة العمل ب ثماني ساعات ونصف يوميا، بالإضافة إلى عمل ساعات إضافية إذا تطلب الأمر ذلك، ومن الأمور المهنية التي دائما تشغل بال الفاعلين بأي مؤسسة مهما كان نشاطها مدى تناسب ساعات العمل مع ما يطلب منه انجازه من مهام.

وفقا للقراءة الإحصائية لبيانات الجدول أعلاه تبين أن أعلى نسبة مثلت الفئة التي تتناسب ساعات العمل مع المهام المطلوبة منهم المقدرة ب **90,39**٪، والتي انعكس عنها الانضباط في إنجاز المهام بالجودة المطلوبة بنسبة **24,33**٪، وعمل ساعات إضافية إذا تطلب العمل ذلك بنسبة **20,88**٪، تليها الانضباط في إنجاز المهام بالوقت المحدد بنسبة **19,78**٪، وعدم التفكير في تغير المؤسسة بنسبة **17,64**٪، وأخيرا الاهتمام بالمصلحة العامة على المصلحة الشخصية بنسبة **17,37**٪، وقابلتها أدنى نسبة والتي مثلت الفئة التي لا تتناسب ساعات العمل مع المهام المطلوبة منهم المقدرة ب **9,61**٪.

تمثل الشواهد الكمية في الجدول أعلاه تصريح معظم المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بالمؤسسة مجال الدراسة على تناسب ساعات العمل مع المهام المطلوبة بنسبة **90،39**٪، فعند دخول الفاعلين للمؤسسة فإنهم يلتزمون بزمن معين لتأدية ما عليهم من مهام باعتبار أن **الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك** نظرا لأهمية الوقت بالنسبة للمؤسسة والتقيد به فإنها تعمد لتنسيق المهام مع ساعات العمل المحدد يوميا، فقد صرح **مسؤول قسم الموارد البشرية** أن المهام بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج تقسم وفقا للحجم الساعي المعمول به وفق ما يقره النظام الداخلي للمؤسسة فهناك مهام تتطلب ساعات للانجاز، وهناك مهام تتطلب أسبوع، في حين هناك بعض المهام تتطلب أكثر من أسبوعين لذلك يتم مراعاة الحجم الساعي لكل مهمة قبل طلب انجازها من الفاعلين وتسليمها في التاريخ المحدد لها، فالمؤسسة تولى اهتمام كبير بساعات العمل المحددة ومنح الفاعلين بها مهام وفق الزمن المحدد للعمل لكي تتمكن من الوصول للهدف المنتظر من تلك المهام، فعند ضبط المؤسسة لكل مهمة مع وقتها فإنها بذلك تبرمج ذهنيات الفاعلين بها على تركيز في ذلك الوقت وإخراج كل ما يملكونه من مهارات في انجاز تلك المهام بالنظر للحكمة التي تعكس ذلك من حيث **أن**

الوقت المنظم جيدا هو أضمن علامة على عقل مرتب بشكل جيد مما يضمن السير الجيد للعمل ويحقق تكيف الفاعلين مع مختلف مهامهم ويساهم في تنمية وتدعيم مبادئهم والقواعد التي يعتمدونها في ممارسة مهامهم والتي تبرز من خلال انضباطهم وجديتهم في العمل وانجازه مهما تطلب من جهد ووقت، من قيمة الانضباط والتي تبرز من خلال الانضباط في إنجاز المهام بالجودة المطلوبة بنسبة **24،33**٪، وعمل ساعات إضافية إذا تطلب العمل ذلك بنسبة **20،88**٪، بالإضافة إلى انضباط في إنجاز المهام بالوقت المحدد لها بنسبة **19،78**٪، وعدم التفكير في تغيير المؤسسة بنسبة **17،64**٪، وأخيرا الاهتمام بالمصلحة العامة على المصلحة الشخصية بنسبة **17،37**٪ هذه السلوكيات المرغوبة تبرز العلاقة الطردية بين تنظيم وقت وساعات العمل بما يحقق رضا الفاعلين فإنه يعطي لهم دفعة قوية للعمل حتى لساعات إضافية دون تردد أو كسل ويزيد من رغبتهم في الاستقرار بذات المؤسسة نتيجة لتلك الراحة التي يعمل بها بعيدا عن الضغوط والتي بدورها تنعكس على سعيهم لتحقيق الصالح العام للمؤسسة لأنهم يدركون أهمية ذلك بالنسبة لهم سواء على مستوى مخرجاتهم أو مكانتهم بالمؤسسة وخارجها.

بالرغم من إقرار أغلب المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بتناسب مهامهم مع ساعات العمل باليوم، في ذات السياق أقر 17 مفردة من مجموع مفردات عينة الدراسة بنسبة قليلة جدا مقدرة ب **9،61**٪ بعدم تناسب مهامهم مع ساعات العمل اليومية الواجب عليهم الالتزام بها، وبمقارنة هذه النسبة مع نسبة المبحوثين الذين أقروا بتناسب ساعات العمل مع مهامهم هي نسبة ضعيفة جدا، إذ يمكن تفسير ذلك إلى أن هناك من هو من الفاعلين من يحاول تشويه صورة المؤسسة ومشرفه المباشر نظرا لكسله وعدم تفانيه في إنجاز مهامهم، فأثناء الدراسة الاستطلاعية أشاروا إلى أن هناك ضغط في المهام بالمقارنة مع ساعات العمل اليومية وهناك مهمات صعبة تتطلب الكثير من الجهد وثماني ساعات ونصف يوميا لا تكفي لأدائها، غير أن ذلك لا يعكس الواقع بالمحيط الداخلي للمؤسسة، فقد تمت ملاحظة إهدار بعض من الفاعلين الوقت في تنقل بين المكاتب بحجة العمل والحصول على أوراق مهمة في حين أنه يمكنهم طلبها عبر الهاتف السلكي الخاص بالتواصل الداخلي بين الفاعلين في المؤسسة بمختلف مستوياتهم وفئاتهم المهنية وترسل لهم عن طريق البريد الإكتروني **OX** الداخلي الخاص بالبيئة الداخلية للمؤسسة والفاعلين بها مما يعرقل سير العمل والتأخر في انجاز المطلوب منهم من مهام نتيجة لتضييع وقت العمل الرسمي، بالإضافة إلى استعمال الهاتف سواء بالمكالمات أو مواقع

التواصل بالإضافة إلى لعب بعض الألعاب الالكترونية وتحدث مع بعضهم البعض في أمورهم الخاصة، خاصة عند الساعة 11:30 صباحا والساعة 16:00مساء يتوقفون عن العمل ويغلقون الحواسب معلنين انتهاء وقت العمل، وقد تمت ملاحظة ذلك كثيرا بالمؤسسة ميدان الدراسة، قبل أن يدق جرس انتهاء العمل صباحا مع ساعة 12:00، ومساء عند الساعة 16:30 نظرا لصرامة المؤسسة في ضبطها لوقت العمل بدقة فالفاعلين الناشطين بها لا يمكنهم مغادرة مكاتبهم والمؤسسة إلا بعد أن يدق الجرس، وهناك من تحجج بصعوبة المهام الجديدة الموكلة إليه ويجب التريث في انجازها حتى فهم كيف تبدأ وأين تنتهي غير أن هذا يتعارض مع ما توضحه نتائج **الجدول رقم (38)** والتي تؤكد على تلقي الفاعلين توجيهات وإرشادات من قبل مسؤوليهم المباشرين أثناء أدائهم وإنجازهم لمهامهم خاصة الجديدة منها ليتمكنوا من التعرف على كيفية أدائها بطريقة صحيحة وفي أسرع وقت، بالإضافة إلى تلقيهم شروحا وتمهيدات حول مختلف المعلومات المرتبطة بالمهام المنوطة بمناصبهم بعدالة على الجميع كما تشير نتائج **الجدول رقم (37)**، وكل هذه المؤشرات تقودنا إلى حقيقة واحدة هو تكاسل الفاعلين في إنجاز مهامهم وليس لضيق الوقت وهذه الفئة تعكس ما أورده " **دوجلاس ماجريجور**" في نظرية (x)، ونتيجة لذلك التكاسل وإهدار وقت الدوام الرسمي للعمل فإنه يؤثر على وتيرة العمل ويؤدى إل تكديس الأعمال وتراكمها وتعطيل معالجة معاملات العملاء وتعطيل مصالحهم.

مما سبق نستنتج أنه كلما تناسب الحجم الساعي الذي يعمله الفاعلون بمؤسساتهم مع ما يوكل لهم من مهام زادت من انضباطهم وإتقانهم لتلك المهام، نظرا لمنحهم الوقت الكافي لإنجازه، وهذا ما يحقق للمؤسسة غاياتها وأهدافها من تلك المهام من حيث جودة وسرعة الخدمات المقدمة للعملاء وتجنب الصراعات والتوتر الداخلي ما يحفظ توازنها، وهذا ما استطاعت مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج تحقيقه للفاعلين بها.

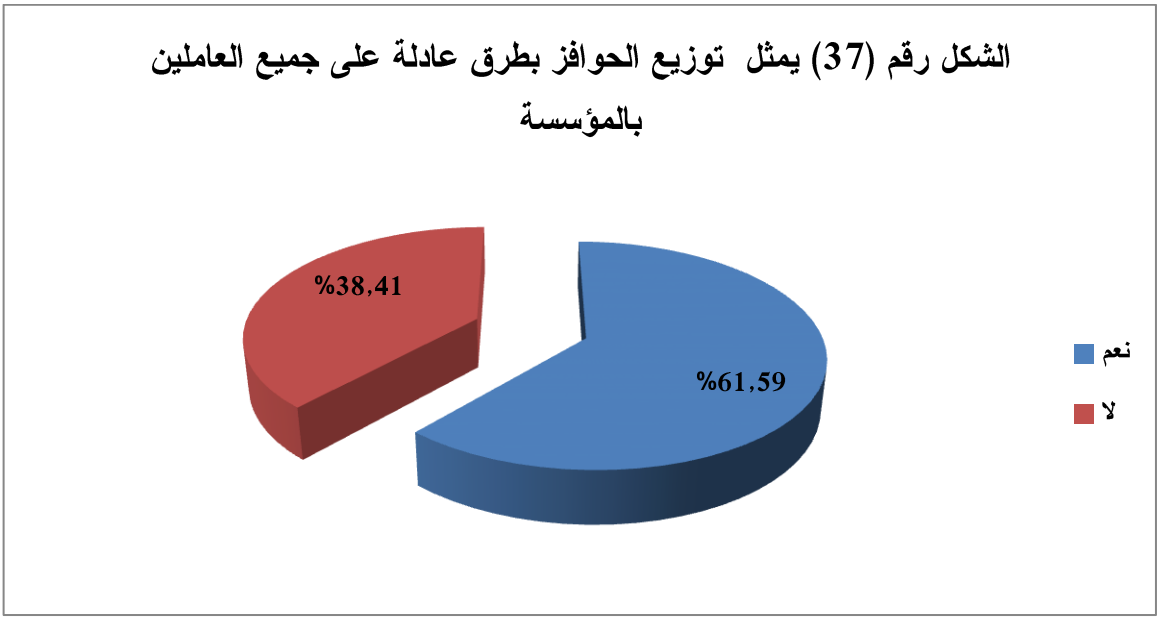
الجدول رقم (16) يمثل توزيع الحوافز بطرق عادلة على جميع العاملين بالمؤسسة:

البدائل / الخيارات			التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة٪	61,59	109
	الانضباط في العمل وإنجازه في الوقت المحدد	30	14,15		
	إتقان العمل وتجنب الأخطاء المهنية	89	42		
	استمرار العمل بالمؤسسة	35	16,50		
	الافتخار بالانتماء للمؤسسة	58	27,35		
	المجموع	***212**	**100**		
لا				38,41	68
المجموع				**100**	**177**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة إلى تضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم (37) يمثل توزيع الحوافز بطرق عادلة على جميع العاملين بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

تعتبر الحوافز من الأساليب والوسائل والمثيرات الخارجية التي يعتمد عليها المسؤولون بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج وتقديمها لتحقق بعض الإشباعات والحاجات للفاعلين بها للتأثير على سلوكياتهم ومبادئهم في العمل وخلق لديهم الدافعية والرغبة القوية التي تدفعهم للعمل بحماس، وتفاني وإخلاص لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة، باعتبار أن هذه الأخيرة تساهم مساهمة فعالة في الرفع من الروح المعنوية للفاعلين وتزيد من تحقيقهم لاحتياجاتهم.

ومن خلال ما تم استخلاصه من الدراسة الاستطلاعية وما ينص عليه النظام الداخلي لها تعتمد المؤسسة مجال الدراسة كثيرا على أسلوب التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي لجميع الفاعلين بالفئات المهنية الثلاث التي تتضمنها، وتنمح بصفة دورية مستمرة في أوقاتها المحددة، وهذا ما يوجهنا لجمع ومزاوجة المؤسسة مجال الدراسة بتطبيق الافتراضات التي جاءت بها النظريات الكلاسيكية والحديثة في ذات الوقت بحمل العصا من وسطها كما يقال من خلال تمكينها الفاعلين بها من الحصول على حوافز بنوعيها مادية والمعنوية مراعية بذلك العوامل الاقتصادية والإنسانية التي تؤثر في قيم الفاعلين بها.

فالحوافز المادية تمنح في شكل نقود تضاف على الأجر الذي يتقاضونه شهريا، أما بالنسبة للحوافز المعنوية فتتمثل في الثناء المدح والشكر من قبل المسؤول المباشر للقسم أو مدير المؤسسة، تنظيم حفلات وتقديم أثنائها لوحات شرفية، الميدالية الذهبية والتي عادة تمنح للمقبلين على التقاعد كتقدير على ولائهم للمؤسسة، أو في بعض الحالات للفاعلين الذين يبدعون ويتميزون في تقديم الإضافات الجديدة التي تساهم في تحقيق قفزة نوعية للمؤسسة وتطويرها.

والقراءة الإحصائية للجدول أظهرت أن أعلى نسبة المقدرة ب **61,59**٪ عادت للفئة التي عبرت عن عدالة طرق توزيع الحوافز، والتي أدت إلى إتقان العمل وتجنب الأخطاء المهنية بنسبة **42**٪، والافتخار بالانتماء للمؤسسة بنسبة **27,35**٪، تلاها استمرار العمل بالمؤسسة بنسبة **16،50**، وأخيرا الانضباط في العمل وانجازه في الوقت المحدد بنسبة **14،15**٪، ويقابل ذلك أدنى نسبة المقدرة ب **38,41**٪ التي عادت للفئة التي عبرت عن عدم عدالة طرق توزيع الحوافز.

والشواهد الكمية فالجدول أعلاه تشير إلى عدالة توزيع الحوافز على جميع الفاعلين وفقا لإجابات المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بنسبة **61,59**٪ بدون استثناء أو تحيز، وهذا ما يفسر

ويبرز السياسة العادلة والمنصفة التي تعتمدها مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج في توزيع ومنح مختلف الحوافز والمكافأة للفاعلين بها بالفئات المهنية الثلاث، وهذه الأخيرة يتم توزيعها بناء على ما يظهره الفاعلون من كفاءة وتميز بعد عملية تقييم الأداء، ودرجة انضباطهم واحترامهم للنظام الداخلي للمؤسسة والتي تجمعها المؤسسة مجال الدراسة في عنصر واحد الكفاءة بالإضافة للأقدمية التي تمثل سنوات الخبرة التي قضاها في العمل بالمؤسسة في ذات الوقت، وهذا بناء على ما تم رصده في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة، وبناء على إجراءات عادلة وفق ما تؤكده بيانات **الجدول رقم (29)** وقد أكد جل الفاعلين بالمؤسسة أثناء الدراسة الاستطلاعية إلى حصولهم على حوافز ومكافأة طيلة مسارهم الوظيفي بالمؤسسة بنوعيها المادي والمعنوي حسب الاستحقاق بعدالة وإنصاف نتيجة لتقديمهم أفضل ما عندهم من مهارات في التجديد والابتكار في طرق وأساليب أدائهم لمهامهم والتزامهم وانضباطهم في انجاز ما يوكل إليهم من مهام في الوقت المحدد لها وبالدقة والجودة المطلوبة، بالاعتماد على مخرجات ونتائج تقييم الأداء التي وصفوها بالعادلة مثل ما يوضح **الجدول رقم (30)** والتي كفلت لهم الحق في الحصول على حوافز ومكافأة، وهذا ما تم تأكيده من قبل **مسؤول قسم الموارد البشرية** الذي صرح أن نتائج تقييم الأداء هي إحدى الأسس الهامة التي تحدد مستحقات ومخرجات الفاعلين من الحوافز والمكافأة فتوزيعها يتم على أساس الإنصاف والفروق الفردية بين الفاعلين لأن كل فاعل وما يميزه عن الأخر تحت شعار منح كل ذي حق حقه، بالإضافة إلى ما صرح به **مسؤول قسم المالية والمحاسبة** بأن المؤسسة تسعى دائما لتوزيع الحوافز بإنصاف وعدالة كل حسب إسهاماته التي يقدمها في أداء المهام المطلوبة منه، كما أقر بأهمية الحوافز بنوعيها المادية والمعنوية بالنسبة للمؤسسة والفاعلين بها، فالمؤسسة تعتمد على نظام تحفيزي ممتاز، بالإضافة إلى الأرباح السنوية للشركة التي يتم توزيعها على جميع من يعمل بالمؤسسة سواء المسؤولين أو المرؤوسين بعدالة على الجميع بعد عملية الجرد السنوية وتحديد قيمتها الإجمالية، وهذا ما أكده كل الفاعلين بالمؤسسة بمختلف فئاتهم المهنية أثناء تبادل الحوار معهم عند إجراء المقابلات الحرة في إطار الدراسة الاستطلاعية التي تمت بالمؤسسة، فالحوافز العادلة بنوعيها المادية والمعنوية تعد من المثيرات الغير ملموسة التي تزيد من ارتباط الفاعلين بالمؤسسة، وتدعم من سلوكياتهم الإيجابية والاستمرار في إنتهاجها كمعيار للعمل وتنميتها مع مرور الزمن، وهذا ما يساهم في التأثير الإيجابي الكبير على قيمهم في العمل من حيث غرس قيم جديدة فيهم التي تتوافق ورغبات المؤسسة في تكوينها

لديهم وتنميتها لما يكتسبونه من قيم ورفع من رغباتهم ودافعيتهم للعمل خاصة في ظل تقديمها بإنصاف لأن الفاعلين عادة ما يلفت انتباههم كيفية وطريقة توزيعها أكثر من قيمتها ويركزون اهتمامهم على من حصل عليها وهل يستحقها من خلال المقارنات التي يعقدونها دائما بين ما يقدمونه وما يتلقونه بزملائهم، وفي هذا الصدد يشير "**بيرس إلى**" أن عدالة توزيع المكافأة بنوعيها المادية والمعنوية والذي يتم بشكل موثوق وفق أخلاق عادلة تشكل دافعا قوىا يساهم في تحقيق رضاهم وهذا ما ينعكس إيجابيا على أدائهم ونتائج عملهم[1]، وفي ظل إدراك الفاعلين للعدالة والإنصاف في توزيع الحوافز بمختلف الفئات المهنية أدى ذلك إلى سعيهم في التعزيز من مبادئهم وقيمهم في العمل والتغيير في عاداتهم المهنية التي تعودوا عليها في إنجاز مهامهم وتعاملاتهم مع زملائهم في إطار التنظيم الرسمي والغير رسمي في أن واحد مع التقيد بمختلف الضوابط التي يفرضها النظام الداخلي للمؤسسة معبرين عن ذلك من خلال مختلف السلوكيات التي تظهرها معطيات الجدول أعلاه فقد أقروا بإسهام ذلك في زيادة قيم الإتقان لديهم بسعيهم لإتقان العمل وتجنب الأخطاء المهنية بنسبة **42**٪، الافتخار بالانتماء للمؤسسة بنسبة **27,35**٪، استمرار العمل بالمؤسسة بنسبة **16،50** الانضباط في العمل وإنجازه في الوقت المحدد بنسبة **14،15**٪،تظهر هذه السلوكيات والتصرفات التي تعكس قيم العمل لدى الفاعلين بمختلف فئاتهم المهنية والتي ظهرت من جراء إدراكهم للعدالة والإنصاف في توزيع الحوافز وتمكينهم من تحصيل مختلف مستحقاتهم منها سواء المادية أو المعنوية وأهميتها في خلق رغبة ودافعية داخلية لدى الفاعلين في تحقيق مستوى عالي في إطار أدائهم لمهامهم التي تمثل مختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها سواء من ناحية الوقت المستغرق في إنجازها وتقنيات التي يعتمدونها للتمكن من تقديمها بكل دقة وإتقان، بالإضافة إلى السمو بقيمهم إلى الافتخار والاعتزاز بانتسابهم ونشاطهم في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج لأن من أسمى درجات الاقتناع بوجود عدالة بمكان العمل هو الافتخار بها والذي بدوره مباشرة يظهر رغبة الاستمرار بها وعدم التفكير في تغييرها مهما كانت العروض المتاحة مغرية ومع مرور الوقت وتحقيقا لمزيد من العدالة سوف تتطور هذه القيم أكثر وأكثر لتسموا بالمؤسسة إلى أعلى المراتب.

[1] Nor Azima Ahmad, and others : relationship between distributive justice and organizational commitment : job satisfaction as mediator among public employees in Malaysia, international journal of academic research in business & social sciences, Vol 12, No 12, 2022, human resource management academic research society, pk, p 2678.

ومثلت نسبة **38,41**٪ المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة الذين أقروا بعدم عدالة توزيع الحوافز على الفاعلين داخل المؤسسة، مرجعين ذلك إلى عدم عدالة إجراءات ونظام الحوافز المعتمد بالمؤسسة فقد أقر أحد الإطارات عن عدم عدالة الحوافز الموزعة عليهم كفاعلين بالمؤسسة لكونها لا تعادل ما يبذلونه من جهد وما أنجزوه من مهام، كما أقر أحد أعوان التنفيذ بأن الحوافز ومختلف المكافأة لا توزع بعدالة واستحقاق وهي ضعيفة جدا ولا تغطي الجهد والإتقان الإضافي الذي نقدمه لتدعيم الجهد الذي يغطيه الأجر الشهري، ويمكن تفسير ذلك من جهة نسبية العدالة التنظيمية فما يراه الفاعل الأول عادل، يكون غير عادل بالنسبة للفاعل الثاني نتيجة للمقارنات التي يقومون بها والتي قد لا تكون مع الشخص المناسب.

ومن جهة أخرى يمكن تفسير ذلك إلى حداثة توظيف بعض الفاعلين وفقا لمعطيات **الجدول رقم (07)** وحديث التوظيف عادة ما تكون الحوافز الممنوحة له قليلة جدا نظرا إلى أن الأقدمية من العناصر الأساسية في الحصول عليها، ولم تظهر بعد مهاراته وكفأته في الميدان بعد باعتبارها الشرط الأول في الحصول على حوافز قيمة سواء المادية أو المعنوية، دون أن ننسي أن بعض الفاعلين لا يلتزمون بالنظام الداخلي للمؤسسة، وعدم اهتمامهم بالجدية، التجديد والإتقان في أدائهم لمهامهم.

ومن جهة ثانية هناك عوامل خفيه قد تتحكم في توزيعها ومنحها من قبل المسؤولين وفقا للمحسوبية، والتحيز والمقربين منهم من الفاعلين من حيث عدم تلقيهم عدالة المعاملة من قبل مسؤولهم التي عبر عنها بعض الفاعلين في من خلال معطيات **الجدول رقم (34)** وهو ما ينعكس على عدم تلقيهم لعدالة في تقييم الأداء والتي عبرت عنها مجموعة من الفاعلين في بيانات **الجدول رقم (30)** نظرا إلى أن تقييم الأداء هو المعيار الأساسي لتحديد الحوافز والمكافأة، وهذا ما يحدث خلل وظيفي في تأديتهم لمهامهم وانكسار روحهم المعنوية ما يدفعهم للتفكير في تغيير المؤسسة والبحث عن فرص عمل أفضل في مكان أخر يضمن لهم العدالة والإنصاف والحصول على حوافز ومكافأة جيدة تدعم أجورهم.

ومنه نستنتج أن المؤسسة مجال الدراسة تهتم وتعتمد على التوزيع العادل للحوافز بنوعيها المادية والمعنوية، ونظرا للأهمية التي تكتسيها هذه الأخيرة بالنسبة للفاعلين ساهمت في سمو الفاعلين بقيمهم إلى سلوك سلوكيات مرغوبة، ببذلهم لمجهدات أكثر للعمل بهدف تقديم مخرجات جيدة خالية من

الأخطاء بهدف تحقيق أهدافهم والصالح العام للمؤسسة في أن واحد والاعتزاز بمؤسستهم واستمرارهم فيها.

الجدول رقم (17) يمثل تلبية العوائد المادية (أجر، حوافز) لمتطلبات الحياة:

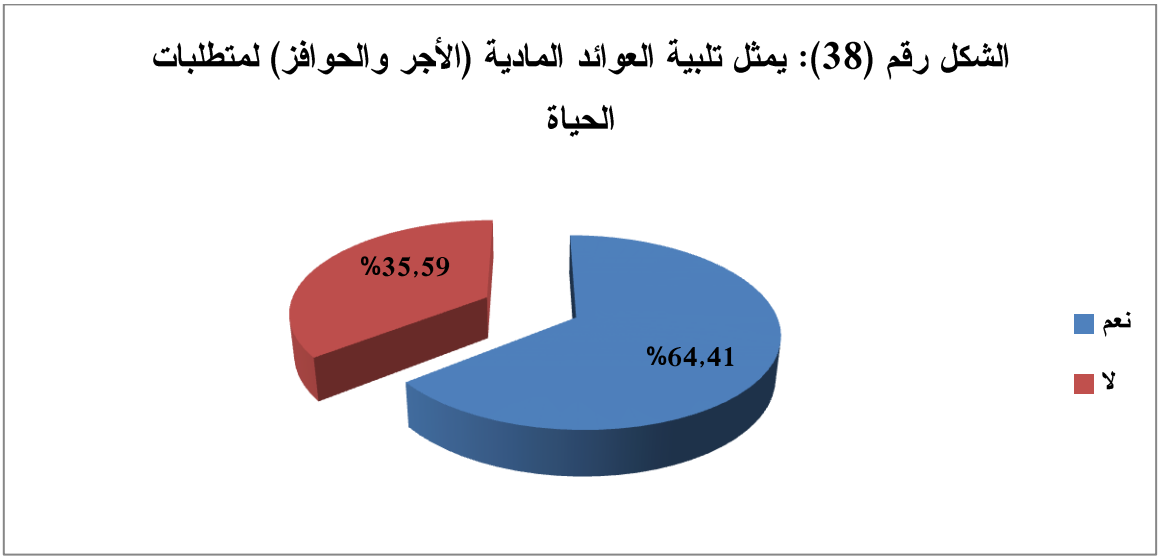
البدائل	الخيارات	التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة٪
	الافتخار بمنصب العمل	23	10,64
	الافتخار بالانتماء للمؤسسة	65	30,09
	بذل المزيد من الجهد في أداء المهام	25	11,59
	الإتقان والدقة في العمل	81	37,5
	القيام بالأعمال الإضافية إذا تطلب الأمر	22	10,18
	المجموع	***216**	**100**
لا	**في حالة الإجابة بلا**	**التكرار**	**النسبة٪**
	تقديم الأمور الشخصية على أهداف المؤسسة	28	35,90
	اللامبالاة في العمل	28	35,90
	خرق القوانين والنظام الداخلي للمؤسسة	05	6,41
	التفكير في مغادرة المؤسسة	17	21,79
	المجموع	***78**	**100**
المجموع			

البدائل	التكرار	النسبة٪
نعم	114	64,41
لا	63	35,59
المجموع	**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة لتضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم (38): يمثل تلبية العوائد المادية (الأجر والحوافز) لمتطلبات الحياة



المصدر: من إعداد الطالبة

يسعى الفاعلون بالمؤسسة مجال الدراسة من خلال عملهم فيها على كسب موارد مالية تمكنهم وتساعدهم على توفير مستلزمات ومتطلبات الحياة اليومية لهم ولأسرهم، خاصة في ظل تدهور الاقتصاد العالمي وارتفاع الأسعار التي أصبحت تفوق الأجور التي يحصل عليها الفاعلون، خاصة مع تغير الثقافة الاستهلاكية في الغذاء، اللباس، السكن، العطل، التي غزت مؤخرا المجتمع الجزائري في شتى نواحي الحياة ووفقا لمخرجات الدراسة الاستطلاعية وتصريحات أغلب الفاعلين أن في الفترة الأخيرة أصبحت أجورهم قادرة على توفير مستلزماتهم اليومية فقط رغم ارتفاعها مثل ما توضح معطيات **الجدول رقم (08)** وغير قادرة على تغطية بعض متطلبات الحياة الأخرى كالتوجه للعطل مثلا واقتناء بعض الأغراض التي كانت تعد كماليات فيما مضى والتي أصبحت في الوقت الحالي من الضروريات خاصة في ظل مقارنة الوضع المعيشي مع باقي دول العالم من قبل الفاعلين الذين أصبحوا يتطلعون لرفع مستوى معيشتهم للمستوى الذي يعيش فيه باقي أفراد العالم ممن يتمتعون بالرفاهية الاجتماعية، وبما أن المؤسسة المجال الدراسة تشكل نسق اجتماعي يتأثر بالمتغيرات الاقتصادية في البيئة الخارجية المحيطة بها تسعى لتحقيق التوازن والحفاظ على مواردها البشرية وتسعى جاهدة لمنح مكافأة في شكل حوافز لتدعيم أجور الفاعلين بها لتمكنهم من تغطيه وتلبية مختلف مستلزماتهم ومتطلبات الحياة.

والقراءة الإحصائية للجدول دلت على أن نسبة **64,41**٪ برزت كأعلى نسبة مثلت الفئة التي تلبي لها العوائد المادية متطلبات الحياة والتي انعكست على الإتقان والدقة في العمل بنسبة **37,5**٪، والافتخار بالانتماء للمؤسسة بنسبة **30،09**٪، تليها بذل المزيد من الجهد في أداء المهام بنسبة **11،59**٪، بالإضافة إلى الافتخار بمنصب العمل بنسبة **10،64**٪، وأخيرا القيام بالأعمال الإضافية إذا تطلب الأمر بنسبة **10،18**٪، وفي مقابل ذلك برزت نسبة **35,59**٪ كأدنى نسبة مثلت الفئة التي لا تلبي لها العوائد المادية متطلبات الحياة والتي دفعتهم إلى تقديم الأمور الشخصية على أهداف المؤسسة بنسبة **35,90**٪، واللامبالاة في العمل بنسبة **35,90**٪، **ثم** التفكير في مغادرة المؤسسة بنسبة **21،79**٪، وأخيرا خرق القوانين والنظام الداخلي للمؤسسة بنسبة **6,41**٪.

والبيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه الذي يمثل أن العوائد المالية من (الأجور والحوافز) الممنوحة للفاعلين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج، من خلالها يؤكد أغلب المبحوثين من مفردات عينة الدراسة على تمكنهم من تلبية متطلبات الحياة من الحاجات الضرورية وبعض الكماليات بنسبة **64,41**٪ وهذا ما يتعارض مع ما صرح به **مسؤول قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز بالنيابة** بقلة الحوافز والمكافأة الممنوحة ولا تكميل الأجر بحيث أنها لا تمكن من تحقيق متطلبات الحياة.

ويمكن تفسير هذه النسبة التي يمكن اعتبارها كبيرة نسبيا في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية، وفقا للمقارنات التي يقوم بها الفاعلين مع زملائهم في المؤسسة والمؤسسات الأخرى نجد أن المؤسسة مجال الدراسة حريصة كل حرص على تحقيق رضا الفاعلين بها بالاهتمام بمصالحهم الشخصية مثل ما يوضح **الجدول رقم (35)** وذلك بمساعدتهم على تلبية متطلبات حياتهم على اعتبار أن الموارد المادية التي تكون جيدة تمكن الفاعلين من تلبية متطلباتهم الأساسية والكمالية بالإضافة إلى تحقيق طموحاتهم وأهدافهم سواء الشخصية أو المهنية وهذا يعطي للفاعلين الراحة والاستقرار في حياتهم الأسرية ويمنحهم مكانة اجتماعية في وسطهم الاجتماعي الذي ينتمون إليه، فتجد ارتفاع في هرمونات السعادة لديهم وروحهم المعنوية التي تظهر من خلال سلوكياتهم السوية والايجابية التي تعكس تلك الراحة التي يعيشونها والتي بدورها تنعكس إيجابيا على حياتهم المهنية باندفاعهم للعمل ورغبتهم في بذل أقصى مجهوداتهم والتي تؤثر على تمسكهم بالعمل والمؤسسة التي مكنتهم من تحقيق ما يرغبون فيه الأمر الذي يزيد من انتمائهم للمؤسسة من ناحية ومن ناحية أخرى تجدهم يعتزون ويفتخرون

بالعمل الذي يقومون به ويتحدثون عنه بسعادة غير متناهية، ويزد من رغبتهم الجامحة في إنجاز مهامهم على أكمل وجه بتسخير كل طاقاته الفكرية والعضلية في ذلك لضمان الجودة والإتقان في ما يقوم به من العمل، والتي برزت من خلال أراء المبحوثين من خلال معطيات الجدول أعلاه والتي بزرت وبينت إسهام ذلك في تنمية ودعم من قيمهم في العمل عن طريق التعزيز والتنمية من رغبتهم للتميز في أدائهم لأعمالهم بإتقان والدقة في العمل بنسبة **37,5**٪، الافتخار بالانتماء للمؤسسة بنسبة **30،09**٪، بذل المزيد من الجهد في أداء المهام بنسبة **11،59**٪، افتخارهم بمنصب العمل بنسبة **10،64**٪، القيام بالأعمال الإضافية إذا تطلب الأمر بنسبة **10،18**٪، ففي هذا السياق تمت ملاحظة عدة مرات بقاء بعض الفاعلين للعمل بعد انتهاء وقت الدوام الرسمي لاستكمال بعض المهام المستعجلة دون تذمر بل يعملون بطريقة عادية جدا وكأنهم في ساعات الدوام الرسمية، كما تمت ملاحظة ذلك الارتباط القوي بين المؤسسة والفاعلين بها وكذا مظاهر الاعتزاز والافتخار بأنهم من طواقيمها من خلال مختلف المقابلات التي تمت مع معظم الفاعلين بها تجد ملامح الرضا والفخر على وجوههم وهم يتحدثون عن عملهم بهذه المؤسسة وكيف أنهم محضوضين لنيلهم شرف العمل بها وعن رضا عائلاتهم عنهم نتيجة تمكنهم من تحقيق طموحاتهم ورغباتهم، فقد عبرت إحدى أعوان التحكم عن سعادتها الكبيرة بانتمائها لهذه المؤسسة التي استطاعت حسب قولها أن تمكنها من كسب ثقة والديها وتمكنت من كسر حاجز أن الذكور فقط من يستطيعون تحمل أعباء توفير متطلبات الحياة لدى أسرتها.

كما تشير الشواهد الكمية في الجدول أعلاه إلى مجموعة من المبحوثين من مفردات عينة الدراسة الذين أقروا بعدم تمكن ما يحصلون عليه من عوائد مالية على تلبية متطلبات الحياة اليومية لهم بنسبة **35،59**٪، ويمكن تفسير ذلك على أن هناك من الفاعلين الذين يحصلون على أجور وحوافز قليلة نتيجة حداثة توظيفهم بالإضافة إلى ارتفاع المستوى المعيشي وارتفاع الأسعار الذي تشهده الجزائر في الفترة الأخيرة والذي يحول دون تمكنهم من توفر متطلباتهم ومتطلبات أسرهم.

عدم تمكنهم من تلبية متطلبات الحياة وحاجاتهم الضرورية يولد لديهم شعور بالإحباط والقلق الدائم خاصة وأن أغلب الفاعلين من المتزوجين كما يوضح **الجدول رقم (05)**، وهم مسؤولون عن أسرهم وملزمون بتوفير كل متطلبات الأسرة، مما يجبرهم على الاعتماد على مصادر أخرى لتغطية عجز تلك الموارد من خلال الادخار أو العمل في نهاية الأسبوع إذا لم تكن لديهم مناوبة وهناك من يعتمد على تقاعد والده، وعلى أجر الزوجة الأمر الذي يشكل لهم إحراج خاصة بالنسبة للرجل

الجزائري، فقد أقر أحد أعوان التنفيذ أن زوجته تشاركه المصاريف نظرا لعجزه في توفير كل متطلباتها الأمر الذي أثر على علاقاتهم واستقرارهم الأسري، نتيجة تغير الأدوار بينهم، وبالإضافة إلى أن المؤسسة تتضمن مجموعة من الفاعلين العزاب كما يبين **الجدول رقم (05)** فهم مطالبين بتوفير مستلزماتهم الحالية بالإضافة إلى توفير مستلزمات بنائهم لأسرة في المستقبل، وهناك من هو مسؤول عن عائلته وملزم بتوفير متطلباتها وفي هذا السياق صرح أحد أعوان التنفيذ العزاب بمسؤوليته المادية لأسرته ويعتبر المعيل الوحيد لهم، فعدم تمكن الفاعلين من توفير متطلبات الحياة لأسرهم ينعكس سلبا على مبادئهم ومعاييرهم في العمل ما يدفعهم لسلوك سلوكيات غير مرغوبة تتنافي وقيم العمل المتأصلة والتي عادة تتحكم في سلوكياتهم وتوجيهها توجيها صحيحا يتوافق والأخلاقيات المهنية، غير أنه هنا وفقا لمعطيات الجدول أعلاه نجد أنها تأثرت سلبيا نتيجة عدم تمكنهم من تلبية متطلباتهم الأمر الذي يضعف من روحهم المعنوية ويخلق لديهم نوعا من الإحباط الذي يساهم حتميا في ضعف رغبتهم في العمل مهما كانت القيم التي نشؤوا عليها وغرست فيهم تتغير وتضعف لديهم نتيجة انشغال تفكيرهم الدائم بكيفية تمكنه من توفير متطلبات أسرهم وتغطيتها طيلة شهر كامل دون الحاجة إلى تدين، مما ينجم عنه إهمال العمل وتقديم أمورهم الشخصية على أهداف المؤسسة بنسبة **35,90**٪، اللامبالاة في العمل بنسبة **35,90**٪، التفكير في مغادرة المؤسسة بنسبة **21،79**٪، فيما عادت أضعف نسبة لخرق القوانين والنظام الداخلي للمؤسسة بنسبة **6,41**٪، فعادة ما نجد الفاعلين يعملون أعمالا أخرى في وقت الدوام الرسمي غير مبالين بمهامهم الأصلية وإنجازها دون اهتمام فقط يحرص على كيفية الخروج من العمل في وقت مبكر للبحث عن مؤسسة أخرى تكفل له تحقيق طموحاته وأهدافه في الحياة، وهناك من يلجأ إلى عدم الالتزام الداخلي بالمؤسسة سواء بالتعامل مع العملاء أو من حيث الانضباط في تصرفات كتصرفات غير أخلاقية مع زملائهم وقد برزت كسلوك وردة فعل من الفاعلين بنسبة ضعيفة جدا نظرا لتعرض الفاعلين لعقوبات عند خرقهم للقوانين قد تؤدي للفصل فقد صرح أحد الفاعلين أن خرقهم للنظام الداخلي قد يعرضه لعقوبات سواء شفهية من المسؤول المباشر أو كتابية رسمية من الإدارة العليا، غير أنه يعمد لذلك كتعبير منه عن عدم رضاه عن الأجر والحوافز والخدمات الاجتماعية الذي يهدف إلى توصيل رسالة للمسؤولين بتحسين وضعيتهم المالية للتمكن من تلبية متطلباتهم الضرورية على الأقل، نتيجة استغلاله لراتب التقاعد لوالدته مما شكل له إحراج في وسط محيطه الأسري بقوله كيف أعمل بمؤسسة بحجم مؤسسة توزيع الكهرباء الغاز ولا يمكنوني تلبية متطلبات حياتي.

ومنه نستنتج أن المؤسسة مجال الدراسة عند حرصها على تحقيق للفاعلين بها رغباتهم وضمان لهم العيش الكريم، بمساعدتهم على توفير متطلبات حياتهم تشكل بذلك قوة دافعة لتكوين مجموعة من الفاعلين ذووا قيم عمل رصينة قابلة للتنمية، لتشكل قوة مهنية قادرة على العمل بكل ما تملكه من طاقة في سبيل تحقيق أفضل المخرجات والحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة.

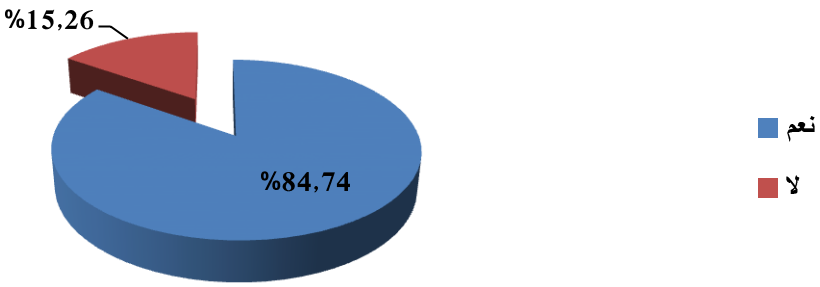
الجدول رقم (18) يمثل عدالة توزيع واستفادة جميع العاملين بالخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة:

البدائل / الخيارات				التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة٪	150	84,74
	عدم التفكير في تغيير المؤسسة والاستمرار بها	91	31,59		
	الشعور بالانتماء للمؤسسة	61	21,18		
	السعي لأداء المهام بإتقان	75	26,04		
	الانضباط واحترام مواعيد العمل	61	21,18		
	المجموع	***288**	**100**		
لا				27	15,26
المجموع				**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة إلى تضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم (39): يمثل عدالة توزيع واستفادة جميع العاملين بالخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

تشير الخدمات الاجتماعية إلى مختلف الخدمات والرعاية الاجتماعية التي توفرها المؤسسة للفاعلين بها إذ تعتبر من الحوافز المادية والمعنوية الغير مباشرة والتي تمنح لهم تلقائيا دون انتظار مقابل منهم يكفي فقط استيفائهم الشروط القانونية للحصول عليها، لتمكنهم من تلبية مجموعة من حاجياتهم الضرورية اليومية، وفي نفس الوقت لتعبر لهم المؤسسة عن سعيها لتوفير مختلف سبل الراحة لهم واهتمامها بمصالحهم الشخصية، ووفقا لمخرجات الدراسة الاستطلاعية وما تم الاطلاع عليه في اتفاقية الجماعية للمؤسسة تخصص مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريج ميزانية خاصة من أرباح الشركة للخدمات الاجتماعية التي تنمح بصفة دورية ومستمرة للفاعلين بها.

وفقا للقراءة الإحصائية للجدول تبين أن أعلى نسبة عادت للفئة التي عبرت على عدالة توزيع واستفادة جميع العاملين بالخدمات الاجتماعية وذلك بنسبة **84,74**٪ والتي أدت بهم إلى عدم التفكير في تغيير المؤسسة والاستمرار بها بنسبة **31,59**٪، **والسعي** الدائم لأداء المهام بإتقان بنسبة **26،04**٪، تليها الشعور بالانتماء للمؤسسة بنسبة **21،18**٪، وأخيرا الانضباط واحترام مواعيد العمل بنسبة **21,18**٪، وقابلتها أدنى نسبة التي عادت للفئة التي عبرت على عدم عدالة توزيع وعدم استفادة جميع العاملين بالخدمات الاجتماعية وذلك بنسبة **15,26**٪.

والشواهد الكمية في الجدول والشكل أعلاه اللذين يمثلان العدالة في توزيع واستفادة الفاعلون بالمؤسسة من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج، فقد أكد معظم المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بعدالتها بنسبة **84,74**٪، ويمكن تفسير ذلك إلى السياسة العادلة التي تتبعها المؤسسة في منح مثل هذه الخدمات وفقا للحالة الاجتماعية للفاعلين بها، وفي أوقاتها المحددة والمناسبة للاستفادة منها، وفي هذا السياق أقر **مسؤول قسم الموارد البشرية** بالمؤسسة مجال الدراسة بأن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للخدمات الاجتماعية التي تقدمها تدعيما للفاعلين بها مما يحسن من مستواهم المعيشي، ومحاولة خلق بيئة عمل مريحة بمنح المؤسسة للفاعلين بها خدمات اجتماعية كمصاريف النقل، وقيمة وجبة الغداء التي تضاف للأجر الشهري الذي يتقاضونه، باعتبار أن المؤسسة لا توفر وسائل نقل خاصة بالعمال ولا توفر الوجبات فتمنح نقود تضاف للأجر الشهري للفاعلين بها، بالإضافة إلى تكفل المؤسسة بمصاريف العلاج، التحاليل، والدواء للفاعلين وأسرهم كالأب، الأم، الزوجة، والأولاد، من خلال الاتفاقيات التي تعقدها المؤسسة مع مختلف مؤسسات القطاع الصحي الجزائري العامة والخاصة، كما تمنح مساعدات في الدخول المدرسي

كالأدوات المدرسية أو نقود تضاف على الأجر، والأعياد، والإعانات المالية في حالات الوفاة، والحوادث المهنية، بالإضافة إلى خصم ثلاثة أرباع من فاتورة الكهرباء والغاز للفاعلين بها المتزوجين الذين يملكون المنزل أما في حالة عدم امتلاكهم للمنزل واعتمادهم على الإيجار فيحصلون على هذه الخاصية مثل باقي زملائهم في المؤسسة في شكل نقود تضاف لأجرهم الشهري في الوقت المخصص لدفع فاتورة الكهرباء والغاز في إطار ما يعرف بامتياز الطاقة، كما أقر **مسؤول قسم الموارد البشرية** بأن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج تسعى جاهدة لمنحها لمستحقيها وفق ما تنص عليه القوانين ومنحها بإنصاف وعدالة وفي أوقاتها المناسبة للاستفادة منها.

استفادة الفاعلون من مختلف الخدمات التي توفرها المؤسسة بعدالة يشكل دافع قوي لدى الفاعلين بها للعمل والانضباط، فهذه الأخيرة تعد تحفيز مادي ومعنوي في نفس الوقت بالنسبة للفاعلين فمن الناحية المادية يقلل على كاهل الفاعلين العديد من المصاريف التي عادة تؤرق أرباب البيوت الجزائرية في العديد من المناسبات كالدخول المدرسي، والأعياد وغيرها من المناسبات، خاصة وأن أغلب الفاعلين بالمؤسسة متزوجين كما يوضح **الجدول رقم (05)** ومطالبين بتوفير مستلزمات الحياة اليومية والمناسبات، مما يحقق الاستقرار الأسري له، أما على الصعيد المعنوي فتعطي للفاعلين راحة نفسية وتعزز من ثقتهم بأنفسهم مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التي تسعى من خلال هذه الخدمات لكسب عمالها والتدعيم من استمرارهم في العمل وعدم منحهم فرصة المغادرة وهذا ما تدعمه بيانات **الجدول رقم (07)** للاستفادة من خبرتهم مما يساهم في تحقيقها أرباح عالية وهذا ما أكده **مسؤل قسم تقنيات الغاز** بدعمه لمثل هذه المبادرات لتأثيرها الايجابي على الروح المعنوية للمستفيدين منها ما يؤدى لتحقيق الغايات والأهداف الإستراتجية التي تسعى إليها المؤسسة محل الدراسة من خلال تقديمها لهذه الخدمات كزيادة جهودهم في العمل وضمان استمرارهم في العمل للاستفادة من خبراتهم التي اكتسبوها للمحافظة على نمط العمل بنفس القوة، مما يرفع من أسهم المؤسسة التنافسية في سوق العمل، وعدم منح المؤسسات المنافسة لها فرصة استقطاب الفاعلين بمؤسستنا للاستفادة من خبراتهم ومؤهلاتهم خاصة وأن المؤسسة تهتم بتكوينهم جيدا، فقد برهنت الشواهد في الجدول أعلاه على إسهام وتأثير ذلك على مختلف مبادئهم وقيمهم في العمل خاصة من ناحية الزيادة من انتمائهم للمؤسسة واعتبارها ملكية خاصة بعدم التفكير في تغيير المؤسسة والاستمرار بها بنسبة **31,59**٪، السعي الدائم لأداء المهام بإتقان بنسبة **26،04**٪، الشعور بالانتماء للمؤسسة

بنسبة **21،18**٪، والانضباط واحترام مواعيد العمل بنسبة **21,18**٪، ففي هذا السياق صرح أحد أعوان التحكم بسعيه الدائم للاجتهاد في إتقان ما يوكل إليه من مهام لضمان استمراره بالعمل بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج نظرا لما تقدمه له من خدمات ورعاية اجتماعية تساعده على تخطي العديد من ظروف الحياة، وهذا ماتم ملاحظته على أغلب الفاعلين بالمؤسسة برغبتهم الجامحة في الاستمرار بالعمل بالمؤسسة مجال الدراسة من خلال إبراز مختلف مهاراتهم وقدراتهم في العمل ومضاعفة مجهوداتهم، بالإضافة إلى إظهار الاحترام ساعات العمل المطلوبة منهم انجاز مهامهم فيها.

في حين هناك مجموعة أخرى من المبحوثين من مفردات عينة الدراسة ممن أقروا بعدم عدالتها وتذهب لغير لمستحقيها بنسبة **15,26**٪ وأرجعوا ذلك إلى أن المسؤولين بالمؤسسة يعمدون في أغلب الحالات إلى توزيعها ومنحها وفقا للمحسوبية ومنحها بطرق غير قانونية لأقرا بائهم، وأقرانهم الفاعلين بالمؤسسة بدون وجه حق، وبالنظر لهذه النسبة مقارنة بنسبة الفاعلين الذين أقروا بعدالتها تعتبر ضعيفة جدا ويمكن تفسير ذلك بعدم استفاء هؤلاء الفاعلين لشروط الاستفادة منها، كالفاعلين حديثي التوظيف كما يوضح **الجدول رقم (07)**، كما أن الحالة العائلية شرط أساسي من شروط الاستفادة منها وهناك مجموعة من الفاعلين العزاب كما يوضح **الجدول رقم (05)** لأن العزاب يستفيدون من خدمات النقل والغذاء والعلاج عكس المتزوج الذي يستفيد من جميع الخدمات، بالإضافة إلى حدوث حوادث وحالات وفاة وغيرها من شروط الاستفادة منها، وما هو متعارف عليه في وسط المجتمع الجزائري يرغب كل فاعل بالاستفادة من مختلف الامتيازات التي تقدمها المؤسسة التي يعمل بها بغض النظر عن معايير وشروطها القانونية التي تمنح وفقها، وهذا الإحساس بعدم العدالة ينعكس سلبيا على مختلف سلوكياتهم داخل المؤسسة من عدم انضباط

ومنه نستنتج أن منح المؤسسة مجال الدراسة للفاعلين بها خدمات ورعاية اجتماعية وفقا لمبادئ العدالة والمساواة وبإنصاف الجميع دون تحيز، يساهم مساهمة فعالة في تغير وتنمية مبادئهم واتجاهاتهم اتجاه المؤسسة بسعيهم لتحقيق أهدافها المسطرة من خلال إتقانهم لمهامهم والانضباط في انجازها وتمكين المؤسسة من الاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم، بالاستمرار بالعمل بها وعدم التفكير في تغييرها، ما يحقق لها مكاسب سواء من الناحية المادية بتحقيق الأرباح التي تسعى إليها أو من ناحية حفظ توازنها الداخلي واستقرارها.

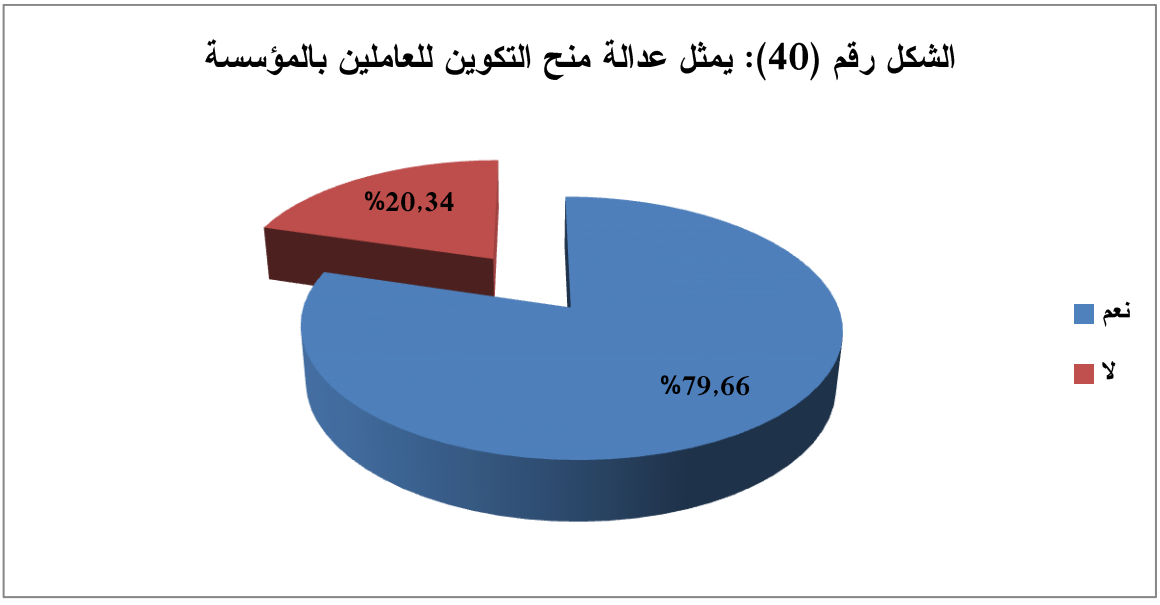
الجدول رقم (19) يمثل عدالة منح التكوين للعاملين بالمؤسسة:

البدائل	الخيارات			التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة٪	141	79,66
	الانضباط في العمل	64	23,35		
	السعي لتطوير المؤسسة	59	21,55		
	تنمية المهارات في إنجاز المهام بإتقان	77	28,10		
	تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها	74	27		
	المجموع	***274**	**100**		
لا				36	20,34
المجموع				**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة إلى تضخم التكرار لاختيار المبحوثين عدة بدائل**

الشكل رقم (40): يمثل عدالة منح التكوين للعاملين بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

يشير التكوين إلى تلك العمليات الإدارية النظرية والتطبيقية التكوينية المستمرة التي تعتمدها مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج والتي تهدف من وراء تنظيمها إحداث تغيرات جذرية

مقصودة في مهارات وقدرات الفاعلين بها من خلال الرفع من كفاءاتهم ومهاراتهم، والزيادة من خبرتهم المهنية من أجل إتقانهم لمهامهم وتحقيق التميز والإبداع فيها للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، فالتكوين ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والفاعلين بها في ذات الوقت.

فمن خلال مخرجات الدراسة الاستطلاعية ومختلف المقابلات الحرة التي تمت تبين أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج تعتمد على سياسة التكوين الدوري المستمر لمواردها البشرية، لتطوير مهاراتهم وإكسابهم خبرات جديدة تساعدهم على التكيف مع مختلف المهام التي يقومون بها، فوفقا لما ورد في اتفاقية الجماعية التي تقدم من قبل شركة توزيع الكهرباء والغاز لناحية الشرق بقسنطينة تم استخلاص أن عمليات التكون التي تعتمدها مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج مع الفاعلين بها يجب أن تساهم في تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ تلبية الاحتياجات من الموارد البشرية المؤهلة في مهن المؤسسة.
- ❖ ضمان رفع مستوى المعرفة القاعدية لدى العاملين.
- ❖ تحسين مستوى العاملين من أجل تمكينهم من اكتساب المعارف والمهارات الضرورية لعصرنة التقنيات والتكنولوجيا اللازمة لتطوير المؤسسة.
- ❖ تطوير الثقافات العلمية من جهة والثقافات الاقتصادية والاجتماعية من جهة أخرى لدى العاملين ليتسنى لهم المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف الشركة.
- ❖ تسهيل وتحضير ترقية العاملين الداخلية.

ووفقا لذلك تعتمد المؤسسة مجال الدراسة على تكوين الفاعلين بها قبل التحاقهم بمناصبهم نظريا وتطبيقيا بقسنطينة كخطوة أولية لتحضيرهم نفسيا وتقنيا لإنجاز مهامهم على أكمل وجه، في إطار مختلف البرامج التكوينية التي تعتمدها ومنها البرنامج التكويني الموسوم بالتكيف المهني للعمال الجدد والذي يعتمد على تلقينهم وتكوينهم في نشاطات التعليم والإعلام من أجل تحضيريهم لشغل الحسن لمناصبهم، وعند التحاقهم بالمؤسسة للعمل النهائي تعمد المؤسسة على تكوين الداخلي والخارجي النظري والتطبيقي للفئات المهنية الثلاث حسب كل فاعل وما يحتاجه من تكوين، في ظل البرامج المعتمدة المتمثلة في برنامج التكوين المهني المختص وهو برنامج تأهيل مهني يكون مستمر ومتقطع حسب الحاجة، برنامج الإتقان المهني والذي يهدف إلى إعداد الفاعلين للتكيف الدائم مع مناصبهم خاصة في مجال اللغات العربية، الفرنسية، والانجليزية) لتحسين نجاعتهم وتطوير إمكانياتهم

وتمكنهم الدائم من مواكبة التطور التقني، التكنولوجي وكذا التسيير برنامج التكوين الترقوي وهو عبارة عن تكوين تأهيلي موجه للفاعلين الراغبين في الترقية وتمديد مسارهم المهني إلى فئة مهنية أعلى باكتسابهم المعارف، والكفاءات اللازمة لرفع مستوى المعرفة المهنية ودرجة التحكم في الكفاءات التي يتطلبها السلم الجديد في الهيكل التنظيمي الذي يطمح إليه الفاعل، بالإضافة إلى التكوين عن بعد عن طريق الدروس بالمراسلة لحصول الفاعلين على تكوين من مستوى أعلى.

حسب القراءة الإحصائية لبيانات الجدول التي أظهرت أن أعلى نسبة المقدرة ب **79,66**٪ عادت للفئة التي أقرت بعدالة منح التكوين للعاملين والذي أدى إلى تنمية مهاراتهم للإنجاز المهام بإتقان بنسبة **28,10**٪، تليها تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها بنسبة **27**٪، والانضباط في العمل بنسبة **23،35**٪، وأخيرا السعي لتطوير المؤسسة بنسبة **21،55**٪، وتقابلها أدنى نسبة المقدرة ب **20,34**٪ التي عادت للفئة التي أقرت بغياب العدالة في منح التكوين للعاملين.

والشواهد الكمية في الجدول أعلاه تؤكد إقرار جل المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بالمؤسسة ميدان الدراسة بعدالة منح التكوين وانتقاء الفاعلين الموجهين له حسب الاستحقاق بنسبة **79،66**٪، وهذا ما يمكن تفسيره بالعودة للسياسة العادلة التي تعتمدها المؤسسة مجال الدراسة مع فريق عملها في تحديد الاحتياجات التكوينية للفاعلين والمؤسسة، وكذا من يتلقى التكوين من خلال عملية تقييم الأداء الدوري لمختلف النشاطات والمهام الممارسة بالمؤسسة وخارجها، حيث أكد **مسؤول قسم الموارد البشرية** على اهتمام المؤسسة بالتكوين نظرا لأهميته إذ أنها تسعى جاهدة لتكوين الفاعلين بها بمختلف الفئات المهنية الثلاث بشكل مستمر ودوري ليتمكنوا من مواكبة تطورات التكنولوجيا العالمية من خلال تحضير برنامج تكويني وفقا لاحتياجات المؤسسة ومتطلبات العملاء وهذا البرنامج يشمل حصص تكوينيه في شكل ورشات وندوات علمية ينشطها مختصين من مراكز التكوين المتعاقدة مع المؤسسة والمتقاعدين الأكفاء من الفاعلين السابقين بالمؤسسة، كما عبر عن ضرورة اختيار مجموعة الفاعلين الموجه للتكوين بدقة وعناية حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الهدف المنشود من هذه العملية في إطار الاستثمار في رأس المال البشري.

كما أقر **مسؤول قسم تقنيات الغاز** حرصه الدائم على تقديم طلبات تكوين للفاعلين بقسمه نظرا لأهمية أداء عملهم في ظل حساسية الخدمات التي يقدمها هذا القسم ويتم اختيار من يتوجه للتكوين بناء

على نتائج تقييم الأداء بالإضافة إلى ما يتم ملاحظته من سلوكيات منهم مشيرا إلى أن هناك مجموعة من الفاعلين من هم من المهارة ومميزين في العمل إلا أنهم يفتقدون لأصول وآداب التواصل وضبط أنفسهم عند تعرضهم لضغوط مهنية فيتم طلب تكوينهم من الناحية السيكولوجية.

يشكل إدراك الفاعلين للعدالة والإنصاف في منح فرص التكوين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج همزة وصل بين الفاعلين وتحقيق المؤسسة للأهداف الإستراتجية المستقبلية فالانعكاس الايجابي لتلك العدالة على مبادئ ومعايير العمل لدى الفاعلين بها، والتي ترفع من الروح المعنوية لهم، مما يولد لديهم شعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة من خلال توجيه أنفسهم إلى زيادة جهودهم في العمل واكتساب خبرات ومعارف جديدة تمكنهم من التكيف مع مهامهم أكثر، فقد عبروا عن ذلك وفقا لمعطيات الجدول أعلاه بتنمية قيمهم ومختلف مهاراتهم لإنجاز المهام بإتقان بنسبة **28,10**٪، تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها بنسبة **27**٪، الانضباط في العمل **23،35**٪، السعي لتطوير المؤسسة **21،55**٪، لأنهم على دراية تامة بالهدف الذي تم اختيارهم من قبل مسؤوليهم للتوجه للتكوين ومدى حاجة مؤسستهم ليد عاملة مؤهلة وكفأة للعمل بها، فيستغلون ذلك التكوين أحسن استغلال في تحقيق الأهداف المرجوة منه والتي تعتبر بمثابة سلم يمكنهم من تحقيق رغباتهم في المستقبل بالمؤسسة في التدرج المهني وتقلد أعلى المناصب فيظهر ذلك من مختلف سلوكياتهم المرغوبة التي توجه مباشرة لخدمة المؤسسة بإتقانهم لمختلف المهام التي يقومون بها وانضباطهم في احترامهم لمتطلبات تلك المهام من وقت وجودة الأمر الذي حتما يساهم في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها، وفي هذا الصدد أقر أحد الإطارات بسعيه الدائم لتكوين ذاتي تدعيما للتكوين المهني الذي تقدمه المؤسسة له لكي يطور من مهاراته أكثر وتصبح لديه سرعة فائقة في إدارة المهام وحل المشكلات ووضع خطط إستراتجية ابتكاريه جديدة للعمل وفقها وتحقيق غايات المؤسسة معبرا عن ذلك بمسؤوليته الكبيرة اتجاه المؤسسة التي تحقق له طموحاته بإنصاف، لأن إدراك الفاعلين للعدالة يعتبر السلاح الذي يحقق للمؤسسة مكانة تنافسية دائمة.

في حين عبرت نسبة **20،34**٪ عن المبحوثين الذين صرحوا بغياب العدالة في منح وتوزيع فرص التكوين على مستحقيها مرجعين ذلك إلى المحسوبية والقرابة وعدم عدالة بعض المسؤولين المباشرين في تقييم الأداء وهذا ما عبر عنه بعض المبحوثين في معطيات **الجدول رقم (30)** بالإضافة إلى أن الإدارة العليا من تحدد من يتوجه للتكوين دون النظر إلى رغبات الفاعلين في التكوين

لتطوير من إمكانياتهم وقدراتهم في العمل، وهذا ما يتوافق مع ما صرح بهم **مسؤول قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز بالنيابة** الذي أقر بأن الإدارة العليا والمسؤولين بالمؤسسة هم المسؤولون الوحيدون المخولون عن وضع البرامج والدورات التكوينية وهم من يحددون الفاعلين الذين سوف يوجهون لتلقي التكوين ويكون اختيارهم وفقا لمصالح شخصية ومحسوبية، ويكون قرار مفاجئ بالنسبة للفاعلين الذين تم انتقاؤهم للتكوين وإجبارهم على توجه لتكوين في اليوم الموالي لإبلاغهم بالقرار دون منحهم فرصة تحضير أنفسهم.

يمكن تفسير ذلك من جهة أخرى وفقا لما تمت ملاحظته واستخلاصه من مختلف المقابلات التي تمت بالمؤسسة أن المؤسسة تتضمن بعض العناصر البشرية من الفاعلين بها مؤهلين للعمل بإتقان، وإبداع ولا يحتاجون للتكوين لأنهم يعتمدون على التكوين الذاتي، خاصة في ظل تواجد مواقع التواصل الاجتماعي التي سهلت تلقي المعلومات والتقنيات الحديثة المتجددة للعمل وفقها، وهذا ما أقره أحد أعوان التنفيذ بقسم تطوير شبكات الغاز والكهرباء بسعيه الدائم للاطلاع على مختلف التقنيات الحديثة التي من شأنها أن تساعده في أداء عمله بإتقان وبأقل وقت ما مكنه من تطوير مهاراته بسرعة دون حاجته لتلقي تكوين من المؤسسة.

غير أن هذا الأمر يعتبر عادي بالنسبة لبعض الفاعلين غير أنه يكون غير عادي للبعض الأخر نظرا لنسبية إدراك العادلة بينهم وكيف تمت المقارنة التي اعتمدت في تحديد ما إذا كانت عادلة ومنصفة أم لا، ويمكن تفسير ذلك كذلك من ناحية مكان إجراء التكوين خاصة التكوين الخارجي لأنه عادة ما يتم في أكبر الولايات في الجزائر ويقيم المكونون في أفخم الفنادق على حساب المؤسسة مثل توجه بعض أعوان التحكم لولاية قالمة للتكوين في برنامج **NOVA** قبل اعتماده كبرنامج رسمي في العمل بالمؤسسة، فيحس بعض الفاعلين بالغيرة والحسرة من زملائهم الذين توجهوا للتكوين مشيرين إلى أن ذلك هو للراحة والاستجمام وليس للتكوين خاصة في ضوء زيادة ضغط العمل على البعض منهم نتيجة ذهاب زملائهم للتكوين فيجبرون على تعويض غيابهم وأداء مهامهم لكي لا تتأثر وتيرة سير العمل وتتعطل مصالح العملاء، ونتيجة لذلك يحسون بعدم الإنصاف والمساواة، وعدم الإدراك للعدالة يؤثر سلبيا على ذهنية الفاعلين مما يعكس شعوره بالتهميش ما يؤثر على قيمه ومبادئه في العمل الذي يظهر من خلال سلوكياتهم السلبية اتجاه المؤسسة كعدم احترام مواعيد العمل، عدم الالتزام بالهندام اللائق بالعمل وتضييع وقت العمل الرسمي، ويتعدى ذلك حتى التفكير في تغيير القسم أو تغيير

المؤسسة ككل حسب ما أشار إليه "**أدامز**" في افتراضاته في العدالة عن نواتج عدم إدراك الفاعلين للعدالة.

مما سبق نستخلص أن تحديد الفاعلين الملزمين بالتكوين وفقا لاحتياجات العمل بدقة وبإنصاف ما يحقق العدالة بينهم، يساهم في تركيز اهتمامهم على تحقيق الهدف من التكوين باكتسابهم مهارات جديدة في العمل، مما يحقق تكيفهم مع مناصبهم ويحقق أهداف المؤسسة، من خلال تقديمها لخدمات ذات جودة عالية متقنة في أوقاتها المحددة، من خلال حرص الفاعلين بها على تطويرها وحفظ توازنها الداخلي، والرفع من قدرتها التنافسية في البيئة الخارجية.

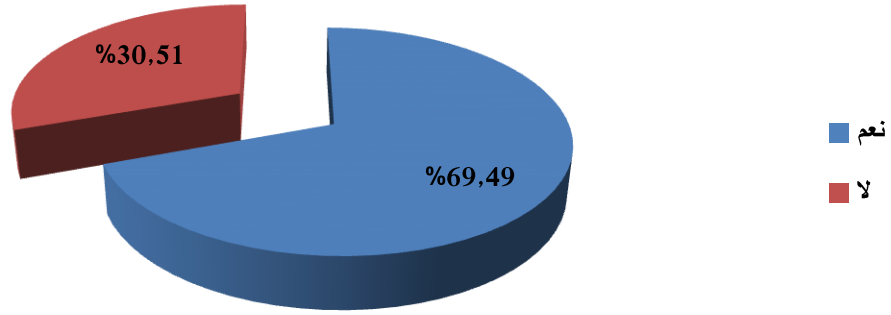
الجدول رقم (20) يمثل عدالة توزيع الترقية حسب الاستحقاق لجميع العاملين بالمؤسسة

البدائل / الخيارات				التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة٪	123	69,49
	الانضباط في احترام مواعيد العمل المحددة	84	28		
	إنجاز العمل بدقة المطلوبة من أول مرة	80	26,67		
	الالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة	40	13,33		
	الاستمرار العمل بالمؤسسة	45	15		
	الافتخار بالانتماء للمؤسسة	51	17		
	المجموع	***300**	**100**		
لا				54	30,51
المجموع				**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة إلى تضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم (41): يمثل عدالة توزيع الترقية حسب الإستحقاق للعاملين بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

يعد موضوع الترقية من المواضيع الحساسة التي دائما ما تكون محل جدل في الوسط المهني مهما كان نوع وطبيعة النشاط الممارس، فهذه الأخيرة يشار إليها بأنها شغل الفاعلين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج لوظيفة أخرى ذات درجة ومستوى أعلى من وظيفته الحالية من حيث الصعوبة والمسؤولية والمركز، ويترتب على ذلك زيادة في المزايا المادية والمعنوية للفاعلين. إذ تعتبر الترقية الهدف الأسمى الذي يسعي إليه كل الفاعلين عند بدايتهم العمل في مؤسساتهم نظرا لأهميتها في مسارهم الوظيفي، ولما تمنحه لهم من زيادة في الموارد المالية سواء الأجر أو الحوافز، بالإضافة إلى المكانة المهنية والاجتماعية وما يترتب عنها من استقرار مهني.

بناء على القراءة الإحصائية للجدول التي كشفت أن أعلى نسبة سجلت عادت إلى الفئة التي أدركت عدالة توزيع الترقية حسب الاستحقاق المقدرة ب **69,49**٪، والتي أظهرت الانضباط في احترام مواعيد العمل المحددة بنسبة **28**٪، تلتها انجاز العمل بدقة المطلوبة من أول مرة بنسبة **26,67**٪، والافتخار بالانتماء للمؤسسة بنسبة **17**٪، تبعها الاستمرار العمل بالمؤسسة بنسبة **15**٪، وأخيرا الالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة بنسبة **13,33**٪، وفي مقابل ذلك ظهرت نسبة **30,51**٪ كأدنى نسبة ممثله للفئة التي لم تدرك العدالة في توزيع الترقية حسب الاستحقاق.

تبرز الشواهد الكمية في الجدول والشكل أعلاه إقرار معظم المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة للعدالة في توزيع ومنح الترقية لمستحقيها بنسبة **69,49**٪، يمكن تفسير هذه النسبة بالعودة إلى طبيعة النظام المعمول به في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج، والذي يحدد طريقة توزيع وتحديد المستفيدين من الترقية بإنصاف في ظل الفروق الفردية بين الفاعلين فالترقية تعد حافزا ماديا ومعنويا في الوقت نفسه من حيث أن المرقى يستفيد من موارد مالية إضافية سواء في أجره الشهري أو الحوافز وفي ذات الوقت ترتفع روحه المعنوية نتيجة الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي الذي حققه من وراء الترقية بالإضافة إلى تحقيقه لمكانة اجتماعية في وسطه الأسري ومهنية في المؤسسة التي ينتمي إليها، وفي هذا السياق أكد **مسؤول قسم الموارد البشرية** على حرص مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج على منح وتوزيع الترقية بعدالة على مستحقيها وفق إجراءات عادلة منصفة للجميع، وفق ما يؤكده **الجدول رقم (28)** بهدف دفعهم لبذل المزيد من الجهود في العمل، والاحتفاظ بالفاعلين الأكفاء وعدم منحهم الفرصة للبحث عن مؤسسة أخرى للتمكن من توفير الموارد البشرية الكفأة لشغل المناصب العليا والحساسة بالمؤسسة حفاظا على استقرار، وتوازن المؤسسة، وهذا ما ينعكس إيجابيا على روحهم المعنوية واندفاعهم للعمل ومثابرتهم في انجازهم لمهامهم وبذل المزيد من الجهد فقد أقر أحد أعوان التحكم بعدالة توزيع الترقية رغم عدم حصوله على الترقية العمودية طيلة مشواره المهني رغم أقدميته التي تفوق 15 سنة مشيرا إلى أنه يفتقد للكفاءة المطلوبة خاصة مع التكنولوجيا والتطور السريع الذي تشهده البرامج التي يعتمدون عليها في العمل، مما يولد لديهم روح الانتماء للمؤسسة والسعي للانضباط والعمل بجد واجتهاد لإتقان العمل، فيساهم ذلك في تنمية وتدعيم مبادئهم وسلوكياتهم الايجابية بمحيط المؤسسة فقد أقر الفاعلون المدركون للعدالة في الترقية على أنه يدفعهم للانضباط والعمل بكفاءة واستقرارهم في العمل، وفي هذا الصدد يشير**هيزبرغ**" في نظريته **ذات العاملين** إلى أن الترقية تعد من أهم العوامل الدافعة لتحقيق رضا الفاعلون نتيجتا لتحقيق شعورهم بالإنجاز واعتراف مسؤوليهم بقدراتهم على تحمل مسؤوليات أكبر، من العوامل التي تدفعهم للإستقرار خاصة ما إذا كانت بناء على إجراءات عادلة[1]، وهذا ما استطاعت مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج تحقيقه للفاعلون بها وفقا لما توضحه بيانات **الجدول رقم (29)**، تحقيق العدالة في منح وتوزيع الترقية يشكل اللبنة الأولى التي تبني

[1] علي محمد رباعية: إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص 82.

عليها المؤسسة القاعدة التي يرتكز عليها الفاعلون بها في تسيير سلوكياتهم وتوجيهها إلى سلوك سلوكيات إيجابية مرغوبة وتغييرها وتطويرها مع مرور الوقت لخدمة المؤسسة وتحقيق غاياتها وأهدافها الإستراتيجية بعيدة المدى وفي هذا الصدد عبر الفاعلون بها عن انعكاس تحقيق العدالة والإنصاف على تنمية قيمهم في العمل من خلال انضباطهم في احترام مواعيد العمل المحددة بنسبة **28**٪، وذلك من خلال الالتزام بالحجم الساعي المحدد لهم ليكونوا تحت خدمة المؤسسة، إنجاز العمل بالدقة المطلوبة من أول مرة بنسبة **26،67**٪، من الأمور المهمة بالمؤسسة مجال الدراسة السرعة في إنجاز المهام دون أخطاء وهذا ما يركز عليه أغلب الفاعلون لإثبات جدارتهم بتقلد مناصب عليا، الافتخار بالانتماء للمؤسسة بنسبة **17**٪، واستمرار العمل بالمؤسسة بنسبة **15**٪، تشهد المؤسسة مجال الدراسة في هذا السياق استقرار مهني نظير رغبة الفاعلون بها بالبقاء واستكمال مسيرتهم المهنية نظير ما تحققه لهم من عدالة وتمكنهم من تحقيق طموحاتهم في التدرج المهني، وخير دليل على ذلك النتائج المستخلصة من معطيات **الجدول رقم (07)** التي أظهرت تشبث الفاعلون بها نظرا للأقدمية الكبيرة التي يتميزون بها، بالإضافة إلى الالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة بنسبة **13،33**٪. فقد تمت ملاحظة ذلك سواء من ناحية احترام مواعيد العمل، أومن ناحية اهتمامهم بالمظهر اللائق والهندام المناسب للعمل، بالإضافة إلى حرصهم الشديد على الابتعاد عن السلوكيات السلبية كالتدخين أثناء فترة الدوام، والابتعاد عن الكلام الغير أخلاقي طول فترة الدراسة بالمؤسسة مجال الدراسة تم ملاحظة ذلك الانضباط والالتزام في سائر أيام العمل في مختلف الظروف والمناسبات.

وفي ذات السياق تبرز نسبة **30،51**٪ التي تمثل مجموعة من المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة الذين أقروا بعدم إدراكهم للعدالة فيما يتعلق بمنح وتوزيع الترقية، ويمكن تفسير ذلك بناء على عدة اعتبارات أولا إلى أن الترقية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج توزع على أساس الكفاءة ثم الأقدمية الأمر الذي يشكل عائق أمام الفاعلين ذوي الأقدمية الكبيرة بالمؤسسة ممن لديهم مستوى تعليمي متدني، فالمؤسسة تتضمن فاعلين من المستوى التعليمي الثانوي والمتوسط كما توضح معطيات **الجدول رقم (04)** السبب الذي يحول دون تمكنهم من الاستيعاب والتكيف السريع مع التكنولوجيا والتقنيات الحديثة التي توجهت المؤسسة مجال الدراسة لاعتمادها في العمل، ونتيجة لذلك لا تكون لديهم الكفاءة اللازمة التي تؤهلهم للترقية.

وثانيا يمكن تفسير ذلك من جهة عدم تمكنهم من الوصول إلى تحقيقهم للأداء المطلوب والمعدل الذي يخولهم للحصول على الترقية سواء الأفقية أو العمودية، أو عدم إنجازهم لمهامهم بالجودة والدقة والسرعة المطلوبة ما يؤثر على مستواهم المهني الذي يحول دون ترشيحهم من قبل المسؤول المباشر للحصول على الترقية، ونتيجة عجزهم في الوصول للمستوى المطلوب يشككون في مصداقية توزيعها، على اعتبار أن الترقية عملية أساسية في التنظيم لتحقيق الأهداف الإستراتجية على المدى البعيد وليست مجرد وسيلة يعتمدها الفاعلون للرفع من امتيازاتهم ومواردهم المادية وتحقيق المكانة الاجتماعية والتباهي، فهي وسيلة للرفع والتحسن من مخرجات المؤسسة كما ونوعا لتحقيق رضا العملاء، غير أن النسبية التي تتميز بها العدالة تحول دون رضا جميع الفاعلين بالمؤسسة على توزيعها نتيجة للمقارنة التي يعقدونها بينهم وبين زملائهم، فهناك حتى من تحصل على الترقية وينظر لها على أنها غير عادلة فقد صرح أحد الإطارات بعدم عدالة توزيع الترقية بينهم رغم حصولهم على الترقية الأفقية والعمودية في سنتين على التوالي مشيرا إلى أنه تأخر كثيرا في التدرج المهني مقارنة بما يقدمه من مدخلات مع بعض الفاعلين الأخريين بنفس الفئة المهنية وذات القسم يقدمون أقل مما هو مطلوب ويحصلون على الترقية رغم عدم جاهزيتهم مهنيا لها، نظرا إلى عدم العدالة والتي أكد على أنها تمنح بالمحسوبية وفقا للمصالح الشخصية، فنتيجة المقارنة التي اعتمدوها حتى ولو لم تكن متكافئة يعتمدون عليها ويقرون بعدم إدراكهم للعدالة، وهذا ما يؤدى إلى نشوء صراعات لتنظيمية داخلية خفية خاصة في ظل المقارنات التي يقومون بها مع زملائهم فإذا أدركوا عدم العدالة بمقارنة مدخلاتهم مع مخرجاتهم ويلاحظون أن من حصل على الترقية غير مؤهل بعد لها يؤثر سلبيا على سلوكياتهم مما يضعف من قدرتهم على تقديم الأفضل وبذل المزيد من الجهد ما يكسر روحهم المعنوية واندفاعهم للعمل، ونتيجة عدم إدراك هذه الفئة للعدالة يفضلون البحث والانتقال للعمل في مؤسسة أخرى يمكنها أن تحقق لهم طموحاتهم في التدرج المهني والاستفادة من مختلف الامتيازات التي ترافقها.

وتأسيسا على ذلك نستنتج أنه كلما سعت المؤسسة لتحقيق العدالة التوزيعية في الترقية وإدراك الفاعلين لها من خلال زيادة طموحاتهم في الحصول على مختلف الامتيازات التي يحصلون عليها نتيجة لترقية بتعادل مدخلاتهم مع مخرجاتهم، يساهم في الرفع من رغبتهم في البقاء بالمؤسسة والتمسك بالعمل بها، مما يزيد من دافعيتهم وانضباطهم وإتقانهم لمختلف المهام الموكلة إليهم

بمؤسستهم، مما يؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة بتحقيق تكيف وانسجام الفاعلون بها مع مناصبهم، ما يؤدى لتحقيق التكامل والتناسق بين مختلف الأقسام، وهذا ما يحفظ استقرار وتوازن المؤسسة.

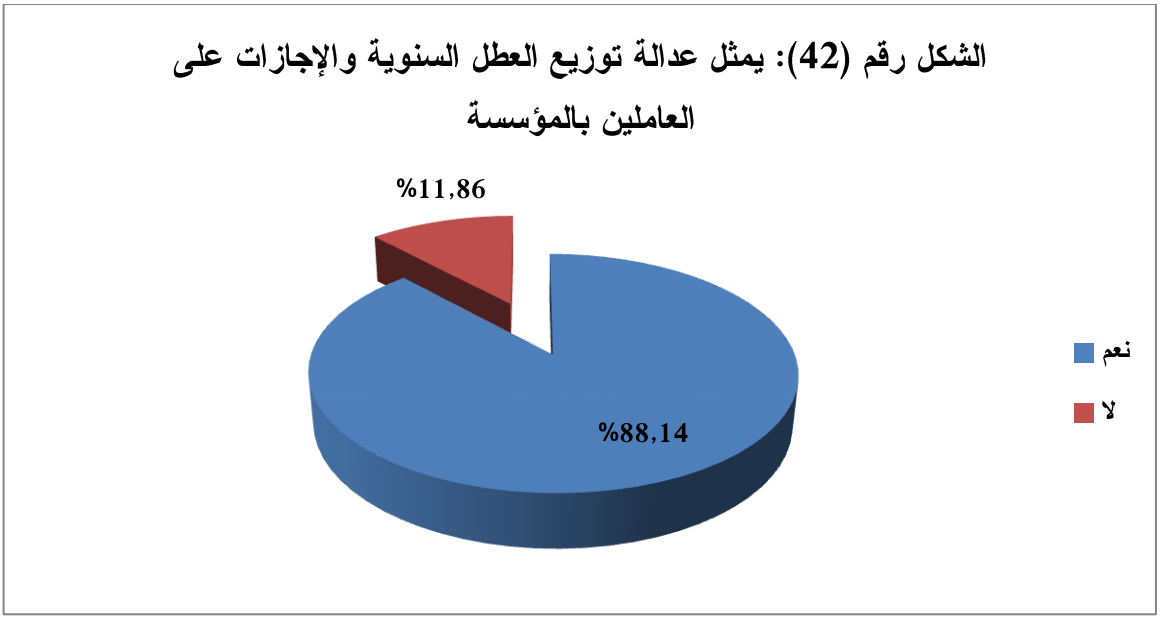
الجدول رقم (21) يمثل عدالة توزيع العطل السنوية والإجازات على العاملين بالمؤسسة:

البدائل / الخيارات			التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة٪	88,14
	الانضباط واحترام مواعيد العمل	71	29,59	
	الغياب عن العمل إلا عند الظروف الطارئة	109	45,41	
	القيام بالعمل الإضافي	60	25	
	المجموع	***240**	**100**	
لا			21	11,86
المجموع			**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة لتضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم (42): يمثل عدالة توزيع العطل السنوية والإجازات على العاملين بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

وفقا لقانون العمل الجزائري فإن لكل عامل الحق في إجازات رسمية وعطل سنوية لراحة وإعادة شحن طاقته للعودة للعمل بجدية وحيوية ونشاط بعد فترة العمل الطويلة التي تعب فيها جسديا ونفسيا، من حيث أن العطل السنوية هي عبارة عن إجازة مدفوعة الأجر والتي تكون غالبا مدتها ثلاثين يوما والتي قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط والفترات الزمنية المحددة لها، بالإضافة إلى الإجازات الموسمية كالوطنية والدينية وإجازات نهاية الأسبوع والتي تكون مدفوعة الأجر كذلك، فهذه الأخيرة تعد من المواضيع الحساسة خاصة في مؤسسة مثل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج نظرا لطبيعة النشاطات الممارسة بها والخدمات التي تقدمها للعملاء والتي تستدعي وتتطلب تواجد الفاعلين بشكل دائم في العمل حتى في العطل والمناسبات الوطنية والدينية، نهاية الأسبوع، وبطبيعة الحال فترة فصل الصيف المخصصة للعطل السنوية للفاعلين بها.

بينت القراءة الإحصائية للجدول أن أكبر نسبة والمقدرة ب **88,14**٪ التي مثلت الفئة التي أدركت عدالة توزيع العطل السنوية والإجازات، والتي انعكست على الغياب عن العمل إلا عند الظروف الطارئة بنسبة **45,41**٪، والانضباط واحترام مواعيد العمل بنسبة **29,59**٪، تليها القيام بالعمل الإضافي بنسبة **25**٪، وفي مقابل ذلك ظهرت نسبة **11,86**٪ كأقل نسبة ممثل للفئة التي لم تدرك عدالة توزيع العطل السنوية والإجازات.

تشير الشواهد بالجدول أعلاه إلى تصريح معظم المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بالمؤسسة مجال الدراسة بنسبة **88,14**٪ **إلى** عدالة توزيع العطل السنوية والإجازات اليومية والساعية بمؤسسة الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج، وذلك يعود لاعتماد المؤسسة على نظام محدد يضبط هذه الأخيرة، وفق جدول زمني مخصص ومعد بدقة متناهية لكي لا يتم ظلم أي أحد ووفقا لما تمت ملاحظته بالمؤسسة مجال الدراسة أثناء الدراسة الاستطلاعية يتم منح العطلة السنوية بصفة خاصة بعد استشارة الفاعلين بكل قسم وتحديد الفترة التي تناسبهم ويرغبون في الحصول على عطلتهم السنوية المقدرة ب 30 يوم في تلك الفترة ويتم دراسة تلك المقترحات من قبل المسؤول المباشر ليصادق عليها ليتم توجيهها لقسم الموارد البشرية ليتم إعداد ملفات العطل السنوية لكل الفاعلين ليصادق عليها مسؤول قسم الموارد البشرية لأنه المخول الوحيد لتحديد القرار النهائي في ما يتعلق برزنامة العطل السنوية، بمعنى أن المسؤولين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج يراعي بعض الظروف الشخصية للفاعلين بها وهذا ما أكدته معطيات **الجدول رقم (35)** أما في يما يتعلق

بالإجازات الأسبوعية فهي حق لكل الفاعلين وتتم بعدالة وإنصاف نظرا إلى أن المؤسسة تعمل يوم السبت الذي يعد إجازة أسبوعية مدفوعة الأجر غير أن طبيعة نشاط المؤسسة تفرض عليها العمل يوم السبت وأحيانا الجمعة فقد تمت ملاحظة تقسيم مسؤول قسم الموارد البشرية للفاعلين للعمل في الإجازات الأسبوعية بحيث يتم تقسيمهم لمجموعات تعمل كل مجموعة أسبوع والأسبوع الذي يليه تعمل المجموعة الأخرى وهكذا، بالإضافة إجازات المناسبات الوطنية والدينية فإنها تقسم كذلك على الجميع بحيث يعمل كل واحد منهم اليوم المخصص له فقط وهذا بصفة خاصة لفئة التنفيذيين لأنهم الأكثر عرضة للعمل في المناسبات الوطنية والدينية، أما فيما يتعلق بالإجازات المرضية فقد أكد كل الفاعلين أن المؤسسة تمنحهم إجازات حسب ما تتطلبه حالة المريض دون اعتراض أو مماطلة وبهذه الطريقة استطاعت المؤسسة أن تحقق الإنصاف للفاعلين بها من حيث عدالة القرارات المتخذة في هذا الشأن والذي يعكس صحة ذلك إقرار المبحوثين من خلال نتائج **الجدول رقم (24)** والذي تؤكد نتائجه على عدالة مختلف الإجراءات المعتمدة في اتخاذ القرارات والتي من ضمنها توزيع الإجازات والعطل على الفاعلين بها، وهذا ما تم تأكيده من جل المسؤولين الذين تمت مقابلتهم، بالإضافة إلى ما تم التصريح به من قبل **مسؤول قسم الموارد البشرية** الذي أشار إلى أن المؤسسة دائما تضمن للفاعلين بها حقوقهم الكاملة في العطل السنوية أو الإجازات سواء أسبوعية، دينية وطنية أو مرضية، أو حتى شخصية كالزواج مثلا، من الحقوق الطبيعية لهم ويكفلها لهم القانون ولا يستطيع أي أحد التدخل فيها وتوزيعها كيف ما يريد، ثم أشار في سياق حديثه عن موضوع العطل والإجازات مشيرا إلى أنه موضوع حساس بالنسبة للمؤسسة مثل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بصفة عامة نظرا لطبيعة النشاطات والخدمات التي تقدمها والتي ترتبط بفترات زمنية إلزامية ولا يمكن تجاوزها، وفي هذا الصدد ركز بصفة خاصة على الإجازات نهاية الأسبوع والمناسبات بصفة خاصة مشيرا إلى أنه يتم دائما تقسيم الفاعلين وتناوبهم على تلك المهام في فترة المناسبات والتي عادة تصاحبها إجازات رسمية مدفوعة الأجر وكل الفاعلين يرغبون في الحصول عليها لذلك تقسيمهم لمجموعات كان الحل الأمثل لتحقيق رضاهم وتحسسيهم بالإنصاف وباهتمام المؤسسة بهم، ويتم إرسال إشعارات بفترة زمنية تفوق الأسبوع للفاعلين المعنيين بالعمل في تلك المناسبات لكي يكون هناك تنسيق بينهم وبين زملائهم لكي يقوموا بمتطلبات العمل في فترة غيابهم من جهة ومن جهة أخرى لكي لا يرتبطوا بالتزامات في تلك الفترة أو إذا كانت لديهم ظروف طارئة يتم إشعار مسؤولهم المباشر بذلك لكي يكون هناك متسع من

الوقت لاستبدالهم بفاعلين أخرين، وبلغة شديدة النبرة أكد على اعتمادهم على مبادئ العدالة والإنصاف والحذر الشديد في تحديد ممن الفاعلين سوف يحصل على إجازة وعطلة والفترة الزمنية على مدار السنة لكي يجنب حدوث أي خلل وظيفي يعوق وتيرة العمل بالإضافة إلى تحقيق رضا كل الفاعلون وتتم المساواة بينهم دون تحيز لأي شخص أو فئة مهنية معينة، مشيرا إلى أنه يجب المزاوجة بين مصالح المؤسسة ومصالح الفاعلين لذلك تم اعتماد نظام التناوب والتقسيم بين الفاعلين لكي نضمن الإنصاف للجميع وكل جهة تحقق رغباتها وأهدافها.

وما تم ملاحظته من اعتماد المؤسسة على هذه الطرق المنصفة والعادلة في توزيع العطل والإجازات على الفاعلين بها تهدف من ورائها الحفاظ على مواردها البشرية الكفأة وقد استطاعت تحقيق ذلك نظرا للأقدمية الكبيرة للفاعلين بها كما توضح معطيات **الجدول رقم (07)** وتحقيق مخرجات نوعية ذات جودة وكسب ولاء عملائها ورضاهم نتيجة الالتزام بها بتقديم خدمتها في الوقت المحدد، بالإضافة إلى تقديم ذلك كرسالة غير مباشرة وكعامل من العوامل التي تمكنها من جذب لأفضل الكفاءات للعمل في مكاتبها مستقبلا نتيجة للسمعة الطيبة في تحقيق العدالة التي تكتسبها من خلال الفاعلين بها الحاليين في الحديث عنها مع أفراد المجتمع في مختلف المناسبات.

تحقيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج للعدالة خلق نوعا من الارتباط بين الفاعلين ومؤسستهم كي تصبح بمثابة ملك خاص لهم فيحاولون بكل الطرق لتحقيق رغباتها وغاياتها عن طريق إبراز قواعدهم ومعاييرهم الايجابية والحسنة في العمل التي تترجم في سلوكيات إيجابية الهدف منها تحقيق رضا المسؤولين عنهم وتقديم مخرجات ذات جودة، فقد عبر الفاعلون عن إدراكهم للعدالة من خلال الغياب عن العمل إلا عند الظروف الطارئة بنسبة **45,41**٪، وهذا ما أكده جل الفاعلون في فترة الدراسة الاستطلاعية بلجوؤهم للغياب عن العمل إلا عند المرض أو حالات الوفاة أو ظرف طارئ خارج عن نطاقهم وما أكده كذلك **مسؤول قسم الموارد البشرية** بالالتزام الفاعلين بالمؤسسة بمختلف فئاتهم المهنية على مدار السنة، فقد تمت ملاحظة التواجد الدائم للفاعلين بالمؤسسة، فطيلة فترة الدراسة تمت ملاحظة غياب عاملة عند مرض ابنها وغياب بعض الفاعلين للدراسة أو توجيههم للتكوين فقط أو التوجيه لعقد عمل أو اجتماعات رسمية خارج المؤسسة، والانضباط واحترام مواعيد العمل بنسبة **29،59**٪، وهذا ما تم لمسه فعليا بالمؤسسة مجال الدراسة من حيث الانضباط التام للفاعلين بها في احترام ساعات العمل الرسمية دخولا وخروجا والانضباط في تقديم ما هو مطلوب

منهم من مهام وتقديمها بالجودة وبالدقة المطلوبة والفترة الزمنية المحددة لها لأنهم على دراية تامة أن أي تأخر في تلك المهام يؤدى لخلل على مستوى المهام ككل بقسمهم نظر لاعتمادهم على العمل التسلسلي الدائري، بالإضافة إلى أن حصولهم على عطل وإجازات وفق ما ينص عليه النظام الداخلي للمؤسسة بإنصاف وكذا قانون الوظيف العمومي الجزائري ساهم في تعزيز لديهم فكرة العمل الإضافي بنسبة **25**٪ إذا كانت المؤسسة بحاجة لذلك وهذا يمكن تفسيره من ناحية اهتمام الفاعلون بالصالح العام للمؤسسة وتكريس مختلف جهودهم للعمل وتحقيق الأهداف المرجوة سواء منهم كفاعلين بالبيئة الداخلية للمؤسسة أو المؤسسة ككل كنسق مصغر بالبيئة الخارجية لها التي يجب أن تثبت المؤسسة جدارتها فيها.

في ذات السياق تشير نسبة **11,86**٪ لمجموعة من المبحوثين الذين صرحوا بعدم عدالة مسؤولي المؤسسة في توزيع العطل السنوية والإجازات على الفاعلين بها ويمكن تفسير ذلك من ناحية أن الضرورة المهنية قد تجبر المسؤولون على اختيار أحد الفاعلون للمداومة في فترة الإجازات لعدة مرات وهذا مؤكد يعتبره الفاعلون غير عادل في حقهم، ومن ناحية ثانية هناك بعض المسؤولون ممكن أن يقعوا في فخ التحيز عند توزيع المهام على الفاعلين الذين يعملون أثناء الإجازات بصفة خاصة ففي هذا السياق أقر أحد أعوان التحكم لعملهم لعدة إجازات بالرغم من حصوله على أجر إلا أنه يرى أن ذلك غير عادل ليتم اختياره عدة مرات دون اختيار زملاؤه مرجعا ذلك إلى التفريق بين الفاعلون في المعاملة وهذا ما يوجهنا لنتائج **الجدول رقم (34)** الذي عبر فيه البعض من المبحوثين عن عدم إدراكهم للعدالة في المعاملة، بالإضافة إلى معطيات **الجدول رقم (13)** الذي كذلك أشار فيه البعض من المبحوثين عن عدم العدالة في توزيع المهام. بالإضافة إلى ذلك نجد مجموعة من المسؤولين الذين يعملون بانضباط وصرامة كبيرة في مثل هذه الأمور ولا يتساهلون مع الفاعلون بأقسامهم بمنحهم عطل وإجازات وقت ما أرادوا ذلك لأنهم ينظرون إلى ذلك على أنه تسيب وإهدار لأوقات العمل وتملص من المسؤوليات، بالإضافة إلى أن هناك بعض الفترات التي يفضل فيها المسؤولون تواجد كل الفاعلين لضغط العمل أو لظروف طارئة تستدعي تواجد كل الفاعلين بالمؤسسة ما قد يعتبره الفاعلون أنه ظلم وغير عادل نتيجة عدم حصولهم على ما يريدون، ومن زاوية أخري يمكن النظر إلى ذلك من حيث أن هناك بعض الفاعلون الذين يكثرون من طلب الإجازات دون سبب أو وجود طارئ يستدعي ذلك فيجبرون مسؤوليهم المباشرين على رفض طلبهم، لأن ذلك يحدث خلل وظيفي على تسيير العمل

خاصة وأن المؤسسة تعتمد على العمل الدائري وغياب أي عامل يؤثر على وتيرة العمل فيلجؤون لتعويضه بعامل أخر ومن أجل تعويضه يجب إعداد ملف لأن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج صارمة في مثل هذه الأمور وتعمل على حفظ حقوق كل الفاعلوين بها تحسبا لأي طارئ أو حوادث أو أخطاء مهنية.

ومن زاوية أخرى هناك البعض من الفاعلين ممن يفضلون قضاء فترة الإجازات الوطنية والدينية بصفة خاصة مع أسرهم وليس في العمل نظرا إلى أن المؤسسة تعمل كل الوقت، وهذا ما يدفعهم للاعتراض على ذلك وينظرون إليه نظرة سلبية بعدم إدراكهم للعدالة، ففي هذا السياق أقر أحد أعوان التنفيذ عن تفكيره في البحث عن مؤسسة أخرى للعمل بها والتي من شأنها أن تكفل له حقه في الاستراحة في الإجازات والعطل السنوية دون إزعاج معبرا عن أن حتى أثناء حصوله على عطلته السنوية في بعض الحالات يضطر لقطع فترات راحته والتواصل مع المسؤولين بالمؤسسة للعمل خاصة في حالة حدوث طوارئ أو أخطاء مهنية، ونتيجة لهذه المشاعر السلبية التي يدركونها فإنها حتما تؤثر ولو نسبيا على اتجاهاتهم ومعاييرهم في العمل خاصة في ظل الذهنية التي يتمتع بها الفاعلون الجزائريون المتداولة من حيث كيف يعمل في فترة عطلة أو إجازة رسمية متناسين طبيعة المهام أو الخدمات ومدى أهميتها وحساسيتها التي تقدمها المؤسسة التي ينشطون بها وأنه **للضرورة أحكام**، فعادتا تجدهم يشغلون تفكيرهم بمغادرتهم للعمل فور انتهاء العمل ليتوجهوا إلي بيوتهم، فتجدهم يعملون دون وعي ولا تركيز ولا انضباط ولا حتى إتقان ضاربين الأخلاقيات المهنية ومختلف قيم العمل التي غرست فيهم عرض الحائط وأول ما تمنح لهم فرصة أفضل للعمل يغادرون المؤسسة نتيجة لغياب انتمائهم الروحي لها.

ومما تقدم نستنتج أن تمكن المؤسسة مجال الدراسة من تحقيق العدالة والإنصاف للفاعلين بها، بمنحهم حقوقهم الكاملة في العطل السنوية والإجازات الرسمية مدفوعة الأجر، يساهم في الزيادة من انتمائهم وارتباطهم بالمؤسسة، مما ينمي ويدعم من انضباطهم والتزامهم أكثر اتجاه المؤسسة وتجويد مخرجاتهم، وهذا ما يساهم في حفظ توازنها الداخلي واستقرارها.

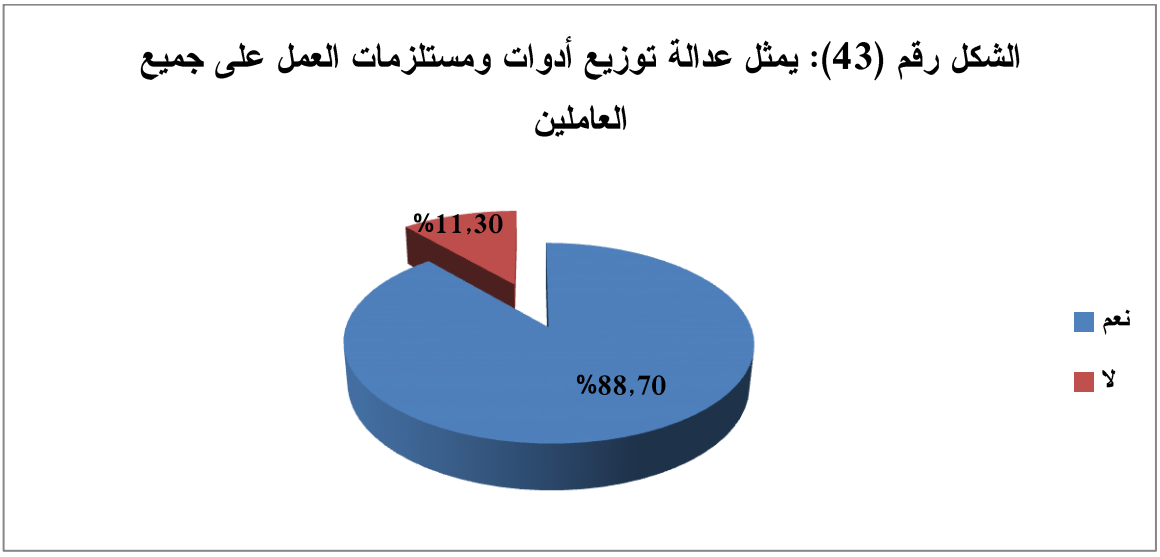
الجدول رقم (22) يمثل عدالة توزيع أدوات ومستلزمات العمل على جميع العاملين بالمؤسسة

البدائل	الخيارات	التكرار	النسبة٪	التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم			157	88,70
	العمل بجد وإنجاز المهام بإتقان	64	23,44		
	إنجاز المهام في الوقت المحدد لها	59	21,61		
	العمل على تحقيق أهداف المؤسسة	87	31,86		
	المحافظة عليها من التلف	63	23,09		
	المجموع	***273**	**100**		
لا	في حالة الإجابة بلا			20	11,30
	البحث عن مؤسسة أخرى	07	30,45		
	التقليل من الجهد المبذول	03	13,04		
	المطالبة بعدالة توزيع المعدات	11	8,69		
	إنجاز المهام بلامبالاة	02	47,82		
	المجموع	***23**	**100**		
المجموع				**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة إلى تضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم (43): يمثل عدالة توزيع أدوات ومستلزمات العمل على جميع العاملين



المصدر: من إعداد الطالبة

تشير معدات ومستلزمات العمل إلى مختلف الأدوات التي يستخدمها الفاعلون في إنجاز مهامهم ومؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج تشتمل على عدة أقسام وثلاث فئات مهنية لكل منها مهام خاصة بها، ولإنجازها يتطلب مجموعة من الوسائل والمعدات التي توزع عليهم من أجل انجاز المهام المطلوبة منهم بكل دقة ومصداقية بأقل التكاليف وفي أوقاتها المحددة.

كشفت القراءة الإحصائية للجدول بروز نسبة **88,70**٪ كأعلى نسبة ممثلة للفئة التي أدركت تحقيق العدالة في توزيع أدوات ومستلزمات العمل والذي انعكس على، العمل على تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة **31,86**٪، والعمل بجد وإنجاز المهام بإتقان بنسبة **23,44**٪، تليها المحافظة عليها من التلف بنسبة **23,09**٪، ثم إنجاز المهام في الوقت المحدد لها بنسبة **21,61**٪، وقابلتها أدنى نسبة المقدرة ب **11,30**٪ والتي دفعتهم إلى إنجاز المهام بلامبالاة بنسبة **47,82**٪، والبحث عن مؤسسة أخرى بنسبة **30,45**٪، تليها التقليل من الجهد المبذول بنسبة **13,04**٪، وأخيرا المطالبة بعدالة توزيع المعدات بنسبة **8,69**٪.

وفي ضوء ذلك تشير الشواهد الكمية في الجدول أعلاه الذي يمثل عدالة توزيع أدوات ومستلزمات العمل على الفاعلين بالمؤسسة مجال الدراسة، إلى إدراك الفاعلين بها العدالة في توزيع مختلف الأدوات والمعدات اللازمة التي من شأنها أن تسهل وتساعد على أداء المهام بمختلف الفئات المهنية بنسبة **88,70**٪ بناء على إجابات مجموعة من المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة، يمكن تفسير ذلك من جهة رغبة المسؤولين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج الجامحة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتي من أبرزها الرفع من مستوى الفاعلون بها في إنجاز مهامهم من مهارات وإبداع وكفاءة وفعالية، وهذا لن يتحقق إلا في ظل منحهم مهام تتوافق ومؤهلاتهم، وهذا ما تم تحقيقه وفقا لمعطيات **الجدول رقم (14)**، بالإضافة إلى توزيعها العادل والذي تؤكده نتائج **الجدول رقم (13)** غير أن هذا يعد غير كافي فيجب أن يتدعم بتوفير مختلف الوسائل والمعدات الضرورية وتوزيعها بعدالة على كل الفاعلين بالمؤسسة ليتمكنوا من تحقيق المخرجات المرجوة منهم، فإدراك المسؤولين لضرورة توفير مستلزمات العمل التي سهروا على توفيرها، ففي هذا السياق صرح **مسؤول قسم الموارد البشرية** باهتمامه شخصيا بمراقبة توزيع المعدات على مختلف الأقسام حسب ما تقتضيه مهام كل قسم باعتباره المسؤول على كل الأقسام بالمؤسسة كما تسعى لتوفير الظروف الفيزيقية المناسبة للعمل، فقد تمت ملاحظة قيام مسؤول قسم الموارد البشرية بالتجول في مختلف الأقسام وتفقد

كل المكاتب وسؤال الفاعلين بها إذا ما كان هناك نقص أو عطل في أي من الأدوات، وهذا ما تم لمسه فعليا بالمؤسسة من حيث أن كل مكتب يحتوى على مكيف من الحجم الكبير لتوفير البرودة صيفا والتدفأة شتاء وهذا ما تم لمسه أثناء مختلف الزيارات للمؤسسة التي كانت في جميع فصول السنة (الربيع، الصيف، الخريف، والشتاء).

كما تمت ملاحظة توفر مختلف المكاتب بالمؤسسة مجال الدراسة على مكاتب وكراسي بعدد العمال بالمكتب الذين يتراوح عددهم من ثلاثة إلى خمسة عمال، كما يتوفر على آلة طباعة في المكتب الذي به ثلاثة عمال وطابعتين بالمكاتب التي تحتوى على أكثر من ثلاثة بالإضافة إلى جهاز هاتف ثابت يستعمل للتواصل الداخلي بالمؤسسة فقط، واشتمال كل عامل على حاسوب وأوراق وأقلام، وتوفر شبكة الانترنت في كل المكاتب بالمؤسسة، وفي هذا السياق صرح العديد من الفاعلين أثناء بعض المحادثات الجانبية على اهتمام المؤسسة بتوفير المعدات ومنحها لكل من يحتاجها لأداء العمل.

كما تمت ملاحظة توفر مختلف المعدات التي تعتمد للعمل خارج المؤسسة كالسيارات ومختلف مستلزمات الحماية كالخوذة وصندوق الإسعافات الأولية، بالإضافة لسلالم والمصابيح اليدوية ذات الجودة العالية التي يعتمدها أعوان التنفيذ ليلا، حزام الأمان الذي يعتمده الفاعلين من التنفيذيين عند تسلق أعمدة الكهرباء، الألبسة الوقائية، والقفزات، بالإضافة إلى بعض المعدات الأخرى التي يستعملونها في تفكيك وتركيب مختلف عدادات الكهرباء والغاز، وإصلاح السيارات في حال تعطلها أثناء أداء المهام.

في ظل ما تم رصده فعليا من عدالة بالمؤسسة مجال الدراسة في توزيع معدات ومستلزمات العمل تم رصد تأثير ذلك على سلوكيات الفاعلين بها من حيث ظهور ملامح الجدية عليهم والتفاني في العمل والسهر على تحقيق مخرجات مشرفة للمؤسسة، فالعدالة تعكس اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية وأهميتهم بالنسبة لها خاصة في ظل عدالة المعاملة التي يدركونها كما توضح **نتائج الجدول رقم (34)** فقد عبرت نتائج الجدول على ذلك من خلال إقرار المبحوثين أن إدراكهم للعدالة يساهم في تعديل وتطوير وتنمية سلوكياتهم ولعل أبرز المبادئ والسلوكيات تأثرا هو رغبتهم في تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة **31،86**٪، العمل بجد وإنجاز المهام بإتقان بنسبة **23,44**٪، المحافظة عليها من التلف بنسبة **23,09**٪، وذلك من خلال الاستغلال العقلاني لها وعدم استعمالها في أغراض شخصية أو

أمور أخرى ليست لها علاقة بالمؤسسة، والسعي لإنجاز المهام المطلوبة بأقل التكاليف وتوفيرها على المؤسسة مثل عدم صرف الكهرباء أو استغلال الانترنت بدون وجه حق، أو طبع أوراق ليست لها علاقة بالعمل، بالإضافة لإنجاز المهام في الوقت المحدد لها بنسبة **21,61**٪ الذي يعتبر من السلوكيات الضرورية التي يجب على للفاعلين التمسك بها من حيث احترام الوقت المحدد لتقديم الخدمات خاصة وأنها ترتبط بالعملاء وأي تقصير يعود سلبا على المؤسسة.

وبالرغم من تأكيد أغلب الفاعلين بالمؤسسة مجال الدراسة على العدالة في توزيع المعدات ومستلزمات العمل وما تمت ملاحظته على مستوى المؤسسة من توفير كل ما يساعد الفاعلين على إنجاز مهامهم إلا أن هناك مجموعة من المبحوثين المقدر عددهم ب 20 مفردة ممثلين بنسبة **11،30**٪ صرحوا بعدم العدالة في توزيع معدات ومستلزمات العمل على الفاعلين بالمؤسسة فقد يمكن تفسير ذلك بحدوث نوع من الاصطدام والصراع الخفي خاصة في الأقسام التي تديرها الإناث كمسؤولة قسم على الفاعلين بهذا القسم خاصة من فئة الذكور الذين يمثلون جل الفاعلون بالمؤسسة، كما يوضح **الجدول رقم (02)** فهناك بعض الفاعلين ممن لديهم حساسية من أن تقودهم امرأة فيحاولون التقليل من شأنها وإبراز ضعفها في القيادة والتسيير بأي طريقة، وخاصة فيما يخص توزيع المعدات الذي يشكل أمار حساسا بالنسبة لمسؤولي الأقسام والذي قد يعرقل سير العمل وتقديم المعاملات والخدمات في وقتها وبجودة عالية، ومن جهة ثانية هناك بعض المسؤولين ممن يستغلون نفوذ منصبهم ويعرقلون مرؤوسيهم من خلال سوء توزيع المعدات وهذا ما أقره بعض الفاعلين الذين أسندوا عدم عدالة توزيع المعدات إلى استهتار واحتكار البعض من مسؤولي الأقسام البعض من المعدات والأدوات ومنحها بالمحسوبية لفئة معينة من الفاعلين دون غيرهم، فقد أقر بعض أعوان التحكم والإطارات إلى نقص المعدات مما يجبرهم على استعمال أغراضهم الشخصية لإنجاز المطلوب منهم في الوقت المحدد له كالحاسوب والأوراق والأقلام بالإضافة إلى سوء توزيع بعض المستلزمات كوسائل الحماية بالنسبة لفئة أعوان التنفيذ الذين تتطلب مهامه ذلك، ووفق ما صرح به أحد أعوان التنفيذ بقيام مسؤوله المباشر باحتكار سيارة العمل والسماح لبعض الفاعلين فقط بالقيادة رغم أنهم مؤهلين لذلك، كما أنه في بعض الأحيان يعتمدها لتلبية متطلبات بيته ولأغراضه الشخصية بالرغم من امتلاكه لسيارة خاصة به.

مما أثر على قيمهم وأدخل في نفوسهم نوعا من الاستهتار والتهاون في أداء ما عليهم من مهام وتغيير مختلف قواعد وأخلاقيات العمل التي تنص على بذل الجهد والتفاني في أداء المهام بضمير ووعي فقد أصبحوا يعملون بلا روح ولا اهتمام، معبرين عن ذلك بإنجاز المهام بلا مبالاة بنسبة **47,82**٪، البحث عن مؤسسة أخرى بنسبة **30،45**٪، والتقليل من الجهد المبذول بنسبة **13,04**٪، فالمطالبة بعدالة توزيع المعدات بنسبة **8،69**٪.

ومن جهة أخرى يمكن تفسير معارضتهم لتوزيع المعدات من حيث أن هناك مجموعة من الفاعلين بالمؤسسة لا يقتنعون بأي شيء يتم بالبيئة الداخلية للمؤسسة لا لشيء وإنما لحبهم الانتقاد والتقليل من شأن الأخريين فقط لأغراض نفسيه لديهم.

ومنه نستنتج أن توفير المؤسسة مجال الدراسة لمختلف المعدات والوسائل اللازمة للعمل، يساهم في تقليل الوقت والجهد الذي يبذله الفاعلون في إنجاز المطلوب منهم، ويحقق تكيفهم وانسجامهم مع مهامهم، ويرفع من معنوياتهم وروحهم المعنوية، ويظهر ذلك من خلال إتقانهم لعملهم وانضباطهم والتزامهم، وهذا ما يساهم في ارتباطهم بمكان عملهم والاستمرار فيه ويقلل من دوران العمل، ما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وهذا ما يحفظ توازنها ويحد من التوتر والصراع الداخلي.

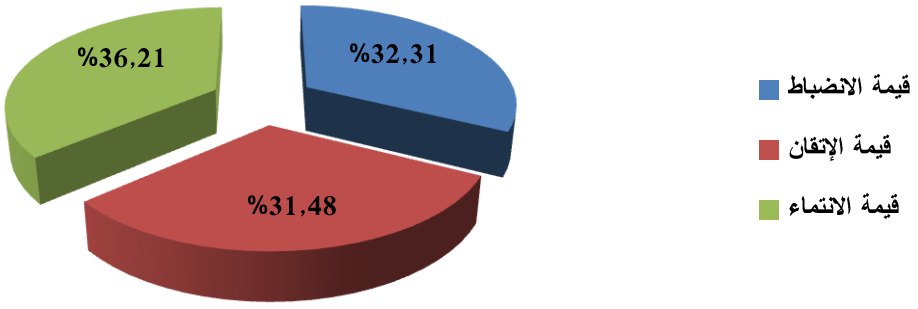
الجدول رقم (23) يمثل ترتيب قيم العمل حسب أهميتها وتنميتها من خلال تحقيق العدالة التوزيعية

قيم العمل	الرتبة	التكرار	النسبة٪
قيمة الانضباط	2	116	32,31
قيمة الإتقان	3	113	31,48
قيمة الانتماء	1	130	36,21
المجموع		***359**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة لتضخم التكرار نظرا لطبيعة السؤال التي فرضت ذلك**

الشكل رقم (44): يمثل ترتيب قيم العمل حسب أهميتها وتنميتها من خلال تحقيق العدالة التوزيعية



المصدر: من إعداد الطالبة

يتميز الفاعلون بالمؤسسة مجال الدراسة بمجموعة من القيم بصفة عامة وقيم العمل بصفة خاصة التي غرست في نفوسهم من خلال مختلف مؤسسات التنشئة الاجتماعية طيلة مشوار حياتهم بالإضافة إلى قيم العمل التي تم اكتسابها من خلال نشاطهم بمؤسسات في إطار التنشئة التنظيمية واحتكاكهم بجماعات العمل، وتحقيق العدالة التوزيعية أحد أبرز وأهم العوامل التنظيمية التي تساهم في تنمية تلك القيم، بحيث يتبين من خلال الشواهد الكمية المحصل عليها في الجدول أعلاه حول ترتيب أهمية قيم العمل وتنميتها من خلال تحقيق العدالة التوزيعية وفقا لإجابات كل المبحوثين الذين شملتهم مفردات عينة الدراسة بالمؤسسة مجال الدراسة جاء الترتيب وفق مايأتي:

فقد كشفت القراءة الإحصائية للجدول أعلاه على أنه في المرتبة الأولى نجد قيمة الانتماء بنسبة **36،21**٪، وفي المرتبة الثانية برزت قيمة الانضباط بنسبة **32،31**٪، تليها في المرتبة الثالثة قيمة الإتقان بنسبة **31،48**٪.

وفي ضوء ذلك يمكن تفسير وتحليل دوافع المبحوثين وراء ترتيبهم لقيم العمل بهذا الترتيب إلى أن تحقيق العدالة التوزيعية بمختلف مؤشراتها من أجور، حوافز وترقية، وخدمات اجتماعية بالإضافة إلي توزيع المهام وفقا لقدراتهم ومهاراتهم وتمكينهم من تطويرها من خلال منحهم فرصة التكوين يساهم في تنمية قيم العمل لدى الفاعلين بدرجات متفاوتة بناء على واقع المناخ التنظيمي السائد بالبيئة

التنظيمية الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية لها في ذات الوقت بالإضافة إلى ذهنية الفاعلين وأهمية قيم العمل بالنسبة لهم وما هي الأولويات في حياتهم المهنية التي على أساسها أقدموا على ذلك الترتيب.

بحيث نجد أن بروز قيمة الانتماء في قمة الترتيب يبين أنها أكثر القيم التي تتأثر بتحقيق العدالة التوزيعية على اعتبار أن قيمة الانتماء تتأثر بمختلف العوامل المادية التي توفرها المؤسسة للفاعلين بها، فعند حصول الفاعلين على أجور وحوافز عادلة تمكنهم من تلبية مختلف حاجاتهم المادية والمعنوية وتمكينهم من التدرج الوظيفي الذي من شأنه أن يمكنهم من تحقيق طموحاتهم المعنوية في تحقيق ذواتهم مع مختلف الامتيازات المادية التي ترافقها يؤدى بالضرورة إلى زيادة من ارتباط وانتماء الفاعلين لمؤسساتهم واستمرارهم بالعمل فيها وعدم التفكير في تغييرها نظرا لتمكنهم من إشباع حاجاتهم والراحة الاقتصادية والنفسية التي يعيشونها في حياتهم المهنية والعائلية نتيجة نشاطهم في تلك المؤسسة.

وفي المرتبة الثانية جاءت قيمة الانضباط ويمكن تفسير وإرجاع ذلك إلى أن إدراك الفاعلين للعدالة التوزيعية وتحقيق انتمائهم للمؤسسة واستقرارهم نهائيا فيها، يساهم تلقائيا في انضباطهم واحترامهم للنظام الداخلي للمؤسسة والالتزام بمختلف القوانين والقواعد التي تضبط مختلف سلوكاتهم وتصرفاتهم بالمؤسسة مجال نشاطهم.

أما في المرتبة الثالثة جاءت قيمة الإتقان من حيث أن تحقيق العدالة التوزيعية ومساهمتها في تنمية قيم الانتماء والانضباط فذلك يؤدي بالضرورة إلى الإسهام في إتقان المهام وتقديمها في وقتها المحدد وبالجودة المطلوبة، على اعتبار أن الفاعلين يرتبون قيمهم وفقا لاحتياجاتهم، نظرا إلى أن انتماء وانضباط الفاعلين يجب أن يصاحبهم الإتقان لكي يتمكن الفاعلون من تحقيق طموحاتهم في الترقية وتحقيق المكانة الاجتماعية والمهنية التي يطمحون للوصول إليها.

ومنه نستنتج أن ترتيب المبحوثين لقيم العمل حسب أهميتها بالنسبة لهم بناء على تنميتها من خلال تحقيق العدالة التوزيعية، هو ترتيب منطقي يعكس اهتمامات الفاعلين بالمؤسسات الجزائرية، وواقع النسق الاجتماعي الأكبر الذي ينتمون إليه، والمعايير التي تسوده والتي تؤثر في ترتيبهم لأولوياتهم، غير أن غياب تحقيق العدالة التوزيعية لا يعني بالضرورة كسر تلك القيم وتخلي الفاعلين عنها لأنها قيم مكتسبة ومتأصلة فيهم، بل على العكس من ذلك فإن تحقيقها يساهم في تنميتها، فهذه

الأخيرة تعد من العوامل المساعدة على تكوين بيئة تنظيمية متكاملة ومتوازنة تمكن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج مجال الدراسة من تحقيق أهدافها الإستراتجية وتحقيق المكانة التنافسية التي تسعى إليها.

2-عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الثانية: "يساهم تحقيق العدالة الإجرائية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية"

يتناول هذا المحور البيانات المرتبطة بالفرضية الفرعية الثانية التي ترتكز على بعد العدالة الإجرائية الذي يمثل ثاني أبعاد العدالة التنظيمية الذي ظهر بناء على العديد من الدراسات، التي سعت إلى البحث عن ما يحقق العدالة ورضا الفاعلين في ذات الوقت وعلى رأسهم كل من "**ثيوبت ووكر**"، وهذه الأخيرة تشير إلى إدراك الفاعلين للعدالة والإنصاف في مختلف الإجراءات والأساليب التي اعتمدت في اتخاذ القرارات التي على أساسها يتم تحديد مخرجاتهم من مستحقات مالية ومعنوية، بالإضافة إلى تحديد مستقبلهم المهني في إطار التدرج المهني، وهذه الأخيرة تحقق العدالة والإنصاف من خلال تطبيق قواعدها الستة المتمثلة في(الاستئناف، الأخلاقية، التمثيل، عدم الانحياز، الدقة، الانسجام) في إطار جانبيها الاجتماعي والهيكلي اللذين يرتبطان بمتخذ القرار وكيفية معاملته وطريقة توزيع تلك المخرجات بعدالة والتي سوف يتم تناولها ودراستها من خلال المؤشرات التالية عدالة إجراءات اتخاذ القرارات، إشراك الفاعلين في اتخاذ القرارات، عدالة تطبيق القرارات، إجراءات الترقية، إجراءات منح الحوافز، عدالة تقييم الأداء، الاعتراض على نتائج تقييم الأداء، وعدالة تطبيق إجراءات الثواب والعقاب.

ودراسة انعكاس تحقيق العدالة في تلك المؤشرات على مختلف السلوكيات والمبادئ والمعايير في العمل لدى الفاعلين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج بالفئات المهنية الثلاث التي تنشط بها، من حيث زيادة رغبتهم ودافعيتهم للاجتهاد أكثر في تطوير معارفهم ومعلوماتهم المهنية، وإسهام ذلك في إبراز قدراتهم في تقديم أفكار جديدة مبتكرة للعمل وفقها وإنجاز مهامهم بإبداع، وهذا ما يغرس فيهم أكثر روح المسؤولية اتجاه ما يقومون به من مهام وتحمل نتائجها مهما كانت سلبية أم ايجابية، وهذا ما يمكن المسؤوون من إدارتها بكل ثقة، وما يحقق طفرة نوعية في مخرجات المؤسسة، مما ينعكس على قدراتها التنافسية وتحقيق الأرباح المتوقعة .

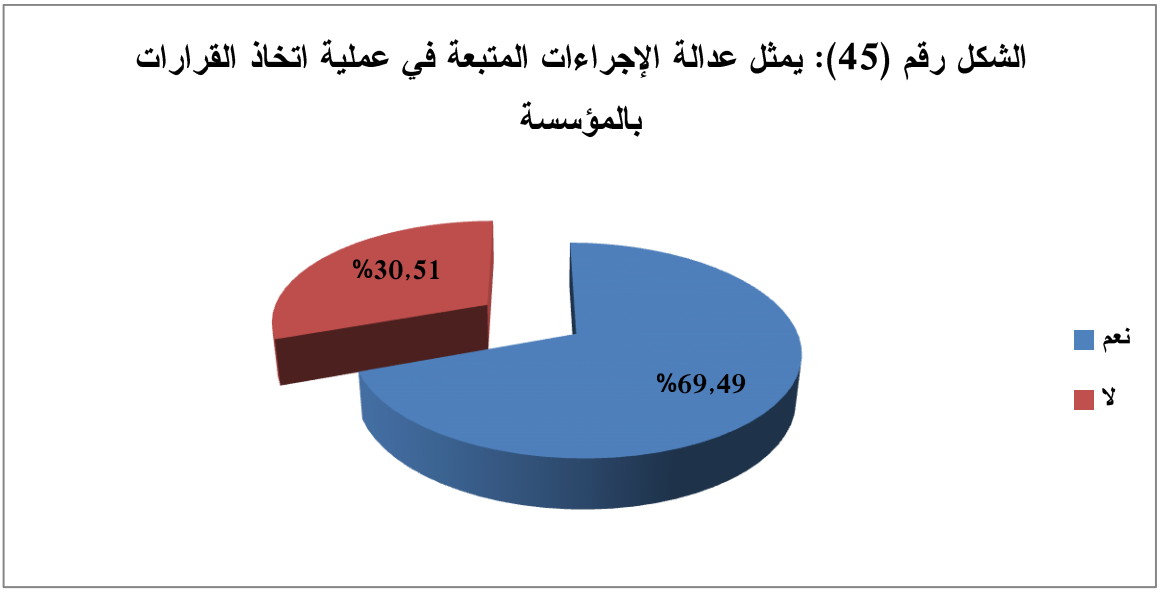
الجدول رقم (24) يمثل عدالة الإجراءات المتبعة في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة:

البدائل / الخيارات				التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة٪	123	69,49
	تحمل مسؤولية إنجاز المهام	70	30,71		
	تحمل مسؤولية نتائج المهام	49	21,49		
	السعي إلى التطوير من المعارف للترقية	60	26,31		
	حل مشاكل العمل دون تدخل المسؤول	49	21,49		
	المجموع	***228**	**100**		
لا				54	30,51
المجموع				**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة لتضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم (45): يمثل عدالة الإجراءات المتبعة في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

تشكل عملية اتخاذ القرارات الأساس والعمود الفقري الذي تقوم عليه المؤسسات، من حيث أنها تحدد المسار المهني للفاعلين بها وبذات الوقت مستقبلها في البيئة الخارجية التي تنشط بها، وهذه

الأخيرة تتضمن وتتم بناء على مجموعة من الإجراءات في شكل خطوات ومراحل متسلسلة والتي تسعى من ورائها إلى عرض حلول لمختلف المشكلات والعراقيل التي تحول دون إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المرجوة من خلال الاختيار الأمثل من مختلف البدائل المتاحة.

بناء على القراءة الإحصائية للجدول تبين أن أعلى نسبة عادت للفئة التي أقرت بعدالة الإجراءات المتبعة في عملية اتخاذ القرارات والمقدرة ب **69,49**٪ والتي دفعتهم إلى تحمل مسؤولية انجاز المهام بنسبة **30,71**٪، والسعي إلى التطوير من المعارف للترقية بنسبة **26,31**٪، تلتها مناصفة بذات النسبة تحمل مسؤولية نتائج المهام بنسبة **21,49**٪ وحل مشاكل العمل دون تدخل المسؤول بنسبة **21,49**٪، وفي مقابل ذلك تبين أن أدنى نسبة عادت للفئة التي أقرت بعدم عدالة الإجراءات المتبعة في عملية اتخاذ القرارات المقدرة ب**30,51**٪.

والشواهد الكمية في الجدول أعلاه الذي يمثل معادلة الإجراءات المتبعة في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة مجال الدراسة تبرز إقرار معظم المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بالمؤسسة مجال الدراسة بعدالة مختلف الإجراءات المعتمدة في اتخاذ القرارات بنسبة **69,49**٪ يمكن تفسير ذلك بحرص وسعي المسؤولين بصفة عامة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج بالحفاظ على مكانتها الاجتماعية والاقتصادية التنافسية، والفاعلين بها في نفس الوقت نظرا إلى أن القرارات التي يتخذونها هي من تحدد مستقبلها باستمرارها أو فشلها، في هذه الناحية نذهب إلى ما أقره "**بارسونز**" في طرحه لفكرته في النسق الاجتماعي ومتطلبات الحفاظ عليه وتحقيق متطلباته الوظيفية، فاتخاذ القرارات العادلة والمنصفة والمناسبة لكل أمور المؤسسة يمكنها من طرح مختلف البدائل المتاحة لحل مختلف المشاكل والعثرات التي قد تعترض المؤسسة وهذا ما يمكنها من حفظ توازنها من خلال تحقيق تكيف الفاعلين مع مهامهم تحقيق التكامل بين الأقسام، وهو ما يعطي حتمية تحقيقها لأهدافها الإستراتيجية المسطرة، وحفظ استقرارها، بالإضافة إلى إطلاع الفاعلين بها على هذه الإجراءات التي تتعلق بتحديد مخرجاتهم وبالقوانين والقواعد التي يتضمنها النظام الداخلي للمؤسسة الذي يضبط طريقة عملهم وتنظيم علاقاتهم داخل البيئة الداخلية للمؤسسة وهذه الإجراءات يتم تنظيمها وترتيبها وتحديدها بناء على مختلف البنود التي تضمنتها الاتفاقية الجماعية مع المؤسسة الأم لتوزيع الكهرباء والغاز لناحية الشرق بقسنطينة وفي ثنايا هذه الدراسة عبر المبحوثين عن عدالتها من خلال العديد من المؤشرات التي أكدتها معطيات **الجداول رقم (28)، (29)، (30)، (32)** المرتبطة

بإجراءات الحوافز، ترقية، تقييم الأداء الثواب والعقاب كما أن إشراك الفاعلين والأخذ باقتراحاتهم وأرائهم حول هذه الإجراءات كما تبين نتائج **الجدول رقم (26)** كل هذه الدلائل والمؤشرات تؤكد عدالتها وإنصافها لكل الفاعلين بمختلف فئاتهم المهنية الفاعلين بها يبرز مدى رغبة وسعي المسؤولين بها على تحقيق مبادئ المساواة الذي يعد أهم مبادئ العدالة التنظيمية ككل في تحديد مخرجات الفاعلين وتطبيقها على الجميع بدون تحيز كما برهنت نتائج **الجدول رقم (27)**، في ظل المعاملة العادلة التي يتلقاها جميع الفاعلين وفق معطيات **الجدول رقم (34)** والتي تضمن لهم اهتمام المؤسسة بتمكينهم من خلال تلك الإجراءات تحقيق طموحاتهم وتكون وفق تطلعاتهم وتخدم مصالحهم الشخصية وفي هذا الصدد أقر المبحوثون بأن المؤسسة قبل اتخاذ أي قرار تأخذ بالحسبان مصالحهم الشخصية بناء على نتائج **الجدول رقم (35)** والفروقات التي تميزهم لكي تتمكن من صياغة إجراءات عادلة والتي على أساسها تتخذ مختلف القرارات وبطبيعة الحال تحدد مستقبلهم بالمؤسسة.

إحساس وإدراك الفاعلين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج لعدالة الإجراءات ومختلف الأنظمة المعتمدة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالمؤسسة ككل وبالمسار المهني للفاعلين ومخرجاتهم بمختلف فئاتهم المهنية فذلك الإحساس العادل ينعكس إيجابيا على ثقتهم بمسؤولهم والإجراءات التي يعتمدونها وزيادة ثقتهم بأنفسهم في ذات الوقت والذي يزيد من رغبتهم في التمسك أكثر بالمؤسسة وإثبات ذاتهم بهامن خلال تحمل مسؤولية إنجاز المهام بنسبة **30,71**٪، فالمسؤولية التي يظهرها الفاعلون في طريقة عملهم وتركيزهم فيها تظهر من خلالها الإحساس بالمسؤولية اتجاه المؤسسة ويحملون مسؤولية تحقيق أهدافها والرقي بها لأعلى المراتب في التنافس الاقتصادي، كما أكدوا على أن تلك الإجراءات العادلة تزيد من دافعتيهم للعمل بإبداع من خلال السعي للتطوير من المعارف للترقية بنسبة **26،31**٪، كما هو معروف حسب ما تم استخلاصه من الدراسة الاستطلاعية أن الفاعلين الذين يظهرون تطور في مهاراتهم ومعارفهم التي تساعدهم على إنجاز مهامهم بدقة وتكون ذات قيمة نوعية تساعد في تطوير وتحسين مخرجات المؤسسة وبالتالي يرشحون للتدرج الوظيفي سواء الأفقي أو العمودي وهذا ما أكد عليه "**فيكتور فروم**" في نظريته في التوقع من أن أي أحد من الفاعلين يسلك سلوك معين يتوقع نتائجه خاصة إذا كان المتوقع ذو قيمة بالنسبة له فيوجهون كل طاقاتهم للعمل للحصول على ذلك الحافز أو الشيء المتوقع[1]. وهذا هو الهدف الذي تهدف المؤسسة

[1] محمد خالد الجاسم: مبادئ الإدارة ووضائفها، منشورات جامعة البعث كلية الاقتصاد، حمص، سوريا، دط، 2020، ص ص (184، 185).

للوصول إليه من خلال تطبيقها لمبادئ العدالة والنزاهة بتحقيق الصالح العام للمؤسسة وللفاعلين بها، كما أن ذلك يدفعهم إلى زيادة وتيرة خدمتهم للمؤسسة وإبراز مسؤوليتهم في ذلك من خلال تحمل مسؤولية نتائج المهام **21,49**٪، مهما كانت سلبية أم إيجابية لتأكدهم من أن أي قرار سوف يؤخذ في حقه يكون بناء على قوانين وفق إجراءات عادلة سواء كان ثوابا أم عقابا وهذا ما جاء في **الجدول رقم (32)**، حل مشاكل العمل دون تدخل المسؤول بنسبة **21،49**٪ كل مؤسسة أو فريق عمل معرض للعديد من المشاكل والعراقيل المهنية التي تعرقل سير العمل غير أن ذلك نادرا ما يحدث في مؤسسة مجال الدراسة نتيجة إقدام الفاعلين بها على حل إي إشكال قبل حتى أن يسمع به المسؤول المباشر.

وفي ذات السياق عبر مجموعة من المبحوثين عن عدم رضاهم عن إجراءات اتخاذ القرارات وعدم عدالتها بنسبة **30,51**٪ ويمكن تفسير ذلك من جهة أن هناك مجموعة من الفاعلين لا يرضون إلا إذا كانت تلك الإجراءات في صالحهم، ومن جهة أخرى يمكن تفسير ذلك بوجود هوة وفجوة والتي تحول دون إدراك للفاعلين لعدالة هذه الإجراءات والقرارات، بحيث يكون سبب تلك الهوة المسؤول عن تنفيذ وتطبيق تلك الإجراءات رغم عدم تدخله في وضعها وصياغتها إلا أن ذلك لا يمنع أنه يتحمل جزء من مسؤولية عدم إدراكهم للعدالة، وهذا ما يكون عائقا مباشرا أمامهم من حيث التطوير من مهاراتهم وأساليبهم في العمل، بالإضافة إلى عدم تحملهم أي مسؤولية سواء من ناحية أداء مهامهم بأنفسهم أو عند حدوث أي أخطاء مهنية سواء مقصودة أو غير مقصودة، وعادة ما تجد بعض الحساسية بينهم وبين مسؤوليهم نظرا إلى أن هناك مجموعة من المبحوثين الذين أقروا بغياب الاحترام بينهم وبين مسؤوليهم كما يوضح شق من نتائج **الجدول رقم (39)**، كما أن ذلك يخلق نوعا من الغيرة بين الفاعلين بالمؤسسة نتيجة عدم إدراكهم للعدالة في هذه الإجراءات بالمقارنة مع زملائهم بمختلف الفئات المهنية ممن يدركون العدالة وتكون تلك الإجراءات في صالحهم والذي بدوره يؤثر على التآلف بينهم وتتأثر علاقاتهم الإنسانية وهذا يقودنا لنتائج **الجدول رقم (40)** الذي أقر فيه البعض من المبحوثين بغياب الاحترام بين الفاعلين في تعاملاتهم وهذا كله يظهر نتيجة عدم إدراكهم للعدالة ويولد لديهم الشعور بالتهميش.

ومنه نستنتج أنه كلما اعتمدت المؤسسات على إجراءات عادلة منصفة في عملية اتخاذ القرارات تكفل لكل الفاعلين حقوقهم المادية والمعنوية طيلة مسارهم المهني بالمؤسسة، يساهم في الزيادة من ثقتهم بمسؤولهم وبالقوانين التي تسيير وفقها، ما ينعكس إيجابيا على توجيه سلوكياتهم لخدمة

المؤسسة والحمل على عاتقهم مسؤولية إنجاز مختلف المهام، وحل أي إشكال يعترضهم دون إحداث أي فوضي تستدعي تدخل مسؤوليهم المباشرين، الأمر الذي من شأنه أن يحفظ استقرارها وتوازنها الداخلي.

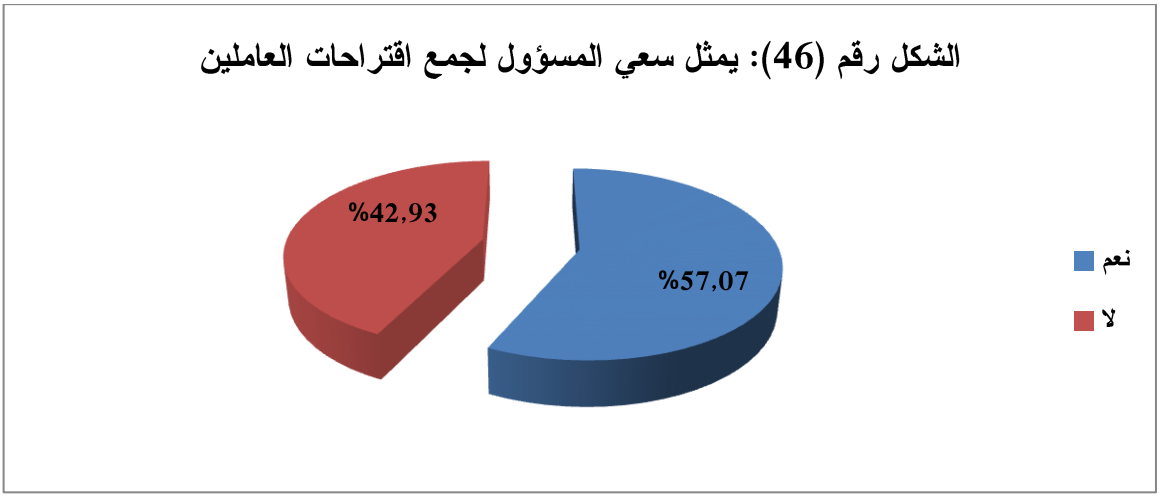
الجدول رقم (25) يمثل سعي المسؤول لجمع اقتراحات العاملين بالمؤسسة:

البدائل / الخيارات		التكرار	النسبة٪	التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم				
	تقديم الاقتراحات التي تساهم في تسريع العمل	59	29,5	101	57,07
	تقديم الاقتراحات التي تساهم في تطوير المؤسسة	39	19,5		
	تقديم الاقتراحات التي تساهم في حل المشكلات	57	28,5		
	الاستفادة من اقتراحات زملاء العمل	45	22,5		
	المجموع	***200**	**100**		
لا				76	42,93
المجموع				**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة لتضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم (46): يمثل سعي المسؤول لجمع اقتراحات العاملين



المصدر: من إعداد الطالبة

بما أن عملية اتخاذ القرارات تعد أهم عملية إدارية تتم على مستوى المؤسسة مجال الدراسة أو المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، فهذه الأخيرة تمر بعدة مراحل متتالية قبل اتخاذ القرارات النهائية والمصادقة عليها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة. ومن أهم هذه المراحل جمع بعض الاقتراحات والآراء التي يقدمها المرؤوسون لرؤسائهم، ليتمكنوا من اتخاذ القرارات السليمة بناء على معلومات صحيحة ودقيقة وفقا لمختلف المعطيات المطروحة من قبل المنفذين لهذه القرارات.

تكشف القراءة الإحصائية للجدول بسعي المسؤولين لجمع اقتراحات من العاملين بنسبة **57,07**٪ كأعلى نسبة والتي انعكست على تقديم الاقتراحات التي تساهم في تسريع العمل بنسبة **29,5**٪، وتقديم الاقتراحات التي تساهم في حل المشكلات بنسبة **28,5**٪، ثم الاستفادة من اقتراحات زملاء العمل بنسبة **22,5**٪، وأخيرا تقديم الاقتراحات التي تساهم في تطوير المؤسسة بنسبة **19،5**٪، في حين قابلتها أدنى نسبة المقدرة ب **42,93**٪ التي كشفت عن عدم سعي المسؤولين لجمع اقتراحات من العاملين.

والشواهد الكمية في الجدول أعلاه الذي يمثل سعي المسؤول لجمع اقتراحات العاملين والذي عبر عنه مجموعة من المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بنسبة **57،07**٪ ويمكن تفسيرها باهتمام مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج باتخاذ القرارات بناء على معلومات كافية نظرا لحجم المؤسسة الكبير والذي يتخلله العديد من وجهات النظر والآراء والأفكار الجديدة، والتي من شأنها أن تساعد في اختيار البدائل المناسبة والتي تكون ضمن القرارات النهائية التي تتخذ وفي هذا الإطار المؤسسة مجال الدراسة منحت كل الصلاحيات للمسؤولين المباشرين على الأقسام في الاستماع لاقتراحات الفاعلين وتسجيلها لتكون مرجع يهتدي إليه قبل اتخاذ القرارات لأنها تكون قرارات مصيرية يتحدد على ضوئها مستقبل المؤسسة وفي هذا السياق أكدت **مسؤولة قسم الصفقات** وكذا **مسؤول قسم المالية والمحاسبة** أنه من الضروري الاستماع لاقتراحات وأراء مرؤوسهم باعتبارهم من يمارس المهام وعلى دراية بمختلف ظروف العمل وما يمكن أن يكون مستقبلا وما يستطيعون تقديمه مثلا إذا ما تم توفير لهم بعض الموارد أو المصالح أو منحهم بعض من الصلاحيات مما يولد لديهم الشعور بالمسؤولية والذي ينعكس على مختلف مبادئ وقواعد العمل التي يعتمدون عليها كمرجعية لتحديد مختلف تصرفاتهم وسلوكياتهم، وفي ذات السياق صرحت **مسؤولة قسم تطوير شبكات الغاز والكهرباء** بجمع اقتراحات الفاعلين وتتم دراستها وإسقاطها على النظام الداخلي للمؤسسة

ويؤخذ بها في بعض الحالات، فاهتمام المسؤول المباشر والمسؤولين بالمؤسسة بصفة عامة بمختلف اقتراحات الفاعلون والحرص على جمعها والأخذ بها كما عبرت معطيات **الجدول رقم (26)** ينعكس على اتجاهاتهم اتجاه المؤسسة ومختلف المعايير التي يهتدون إليها في الحكم على تلك السلوكيات وتوجيهها لخدمة المؤسسة يبرز مدى رغبتهم في تقديم الاقتراحات التي تساهم في تسريع العمل بنسبة **29,5**٪، وتقديم الاقتراحات التي تساهم في حل المشكلات بنسبة **28,5**٪، والاستفادة من اقتراحات زملاء العمل بنسبة **22,5**٪، ثم تقديم الاقتراحات التي تساهم في تطوير المؤسسة بنسبة **19،5**٪، فهذه السلوكيات التي عبروا عنها تحاكي الواقع الفعلي للفاعلين بالمؤسسة بناء على ما تمت ملاحظته والاستماع إليه أثناء المقابلة في فترة الدراسة الاستطلاعية والتي توصلت إلى بذلهم جهودا في تقديم اقتراحات جديدة كل فترة وفقا لما يعايشونه داخل المؤسسة من مشاكل وعراقيل وما يظهر من تطورات وتقنيات وبرامج تكنولوجية جديدة في عالم الشغل.

كما نجد أن نسبة **42,93**٪ مثلت الفاعلين الذين يقرون بعدم سعي مسؤوليهم لجمع اقتراحاتهم، فيمكن تفسير ذلك باختلاف الأقسام باعتبار أن المؤسسة مجال الدراسة تشتمل على عدة أقسام ولكل قسم مسؤول تختلف ذهنياتهم وطريقتهم في العمل وطبيعة المهام التي تنجز على مستواه، ففي هذا الصدد أقر **مسؤول قسم العلاقات التجارية** أنه لا يهتم بجمع معلومات واقتراحات من الفاعلين بقسمه، لأنه ليس هناك داعي لأنها قرارات مركزية وهي دائما في صالحهم لذلك ليس هناك داعي لتضييع الوقت في جمع مقترحات باعتبار أن المسؤولين أدرى بأمور المؤسسة ومختلف المهام التي تتم فيها والظروف التي تمارس فيها.

وبناء عليه نستنتج أن حرص المؤسسة مجال الدراسة على جمع اقتراحات وأراء الفاعلون بها، ساهمت في التدعيم من قدراتهم في استشراف المستقبل، وما هي الأساليب والخطوات التي يتبعونها والتي تكفل لها التقدم والتطور، واستفادتهم من خبرات بعضهم البعض، والذي بدوره عزز من ثقتهم بمسؤوليهم وبأنفسهم وقدراتهم.

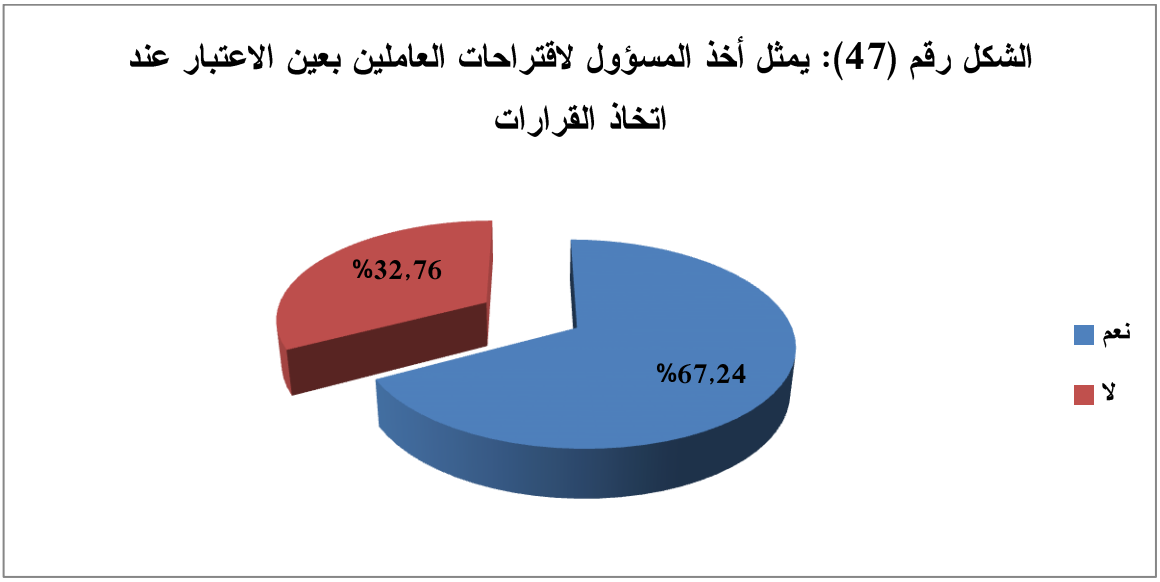
الجدول رقم (26): يمثل أخذ المسؤول اقتراحات العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات

البدائل	الخيارات	التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة٪
	المبادرة بتقديم اقتراحات تخدم الصالح للمؤسسة	61	24,11
	الإسراع في إنجاز المهام بجودة عالية	52	20,55
	تنمية روح العمل الابداعي لدى العاملين	67	26,48
	مناقشة المسؤولين في ادخال برامج جديدة في العمل	36	14,23
	مناقشة المسؤولين في ادخال تكنولوجيا جديدة في العمل	37	14,63
	المجموع	***253**	**100**
		119	67,24
لا		58	32,76
المجموع		**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة لتضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم (47): يمثل أخذ المسؤول لاقتراحات العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات



المصدر: من إعداد الطالبة

إن الأخذ باقتراحات الفاعلين المقدمة بعين الاعتبار وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات من الأمور المهمة في البيئة الداخلية للمؤسسة، والذي يعد بمثابة اعتراف المسؤولين والقائمين على المؤسسة بأهمية الفاعلين للمؤسسة التي ينتمون إليها، مما يحقق الترابط والتفاهيم بين الفاعلين بمختلف فئاتهم المهنية وبينهم وبين مسؤولهم نظرا للتأثير المباشر لذلك على روحهم المعنوية.

أظهرت القراءة الإحصائية للجدول أن أعلى نسبة مثلت الفئة التي عبرت عن أخذ المسؤول اقتراحات العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات مقدرة ب **67,24**٪، والتي انعكست على تنمية روح العمل الإبداعي لدى العاملين بنسبة **26,48**٪، والمبادرة بتقديم اقتراحات تخدم الصالح للمؤسسة بنسبة **24،11**٪، تليها الإسراع في إنجاز المهام بجودة عالية **20،55**٪، ثم مناقشة المسؤولين في إدخال تكنولوجيا جديدة في العمل بنسبة **14،63**٪، وأخيرا مناقشة المسؤولين في إدخال برامج جديدة في العمل بنسبة **14,23**٪، وفي مقابل ذلك ظهرت نسبة **32,76**٪ كأدنى نسبة مثلت الفئة التي عبرت عن عدم أخذ المسؤول اقتراحات العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

تشير الشواهد الكمية في الجدول أعلاه الذي يمثل أخذ المسؤول اقتراحات العاملين عند اتخاذ القرارات إلى أن المسؤولين بالمؤسسة يهتمون باقتراحات الفاعلون بالمؤسسة ويأخذونها بعين الاعتبار قبل وعند اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل والمؤسسة عامة فقد أكد مجوعة من المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة ذلك بنسبة **67,24**٪، وهذا ما يتعارض مع ما توصلت إليه "**دليلة غلاب**" في دراستها الموسومة ب"دور الخلفية الاجتماعية في تنمية قيم العمل لدى العامل الجزائري دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور إلكترونيك –برج بوعريريج– 2017/2016" فقد توصلت إلى أن المؤسسة لا تستشير الفاعلين لديها في إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة ومستقبلها، وهذا مايفسير إعتماد مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج على الديمقراطية التشاركية في اتخاذ قراراتها، بالإضافة إلى رغبتهم في أن تكون قرارات مبنية على أسس رصينة، كما أن مشاركة عدة أطراف في عملية اتخاذ القرارات تمكن من طرح عدة بدائل واقتراحات عديدة يمكن بفضلها الخروج بعدة حلول وقرارات إستراتيجية وذات منفعة عامة للجميع وتكون عادلة ومنصفة في ذات الوقت، فقد أكد ذلك كل من **مسؤول قسم الموارد البشرية** على ضرورة وأهمية إشراك الفاعلين في اتخاذ القرارات من خلال إقتراحاتهم المقدمة، كما أكد على أن الإدارة العامة للمؤسسة تعطي فرصا للفاعلين بتقديم اقتراحاتهم بالنسبة للفاعلين حديثي التوظيف، وأخذها بعين الاعتبار نظرا لعدم درايتهم التامة بمختلف أمور

المؤسسة، بينما يتم إشراك الفاعلين الأقدم في اتخاذ القرارات مباشرة وذلك لخبرتهم الطويلة بأمور المؤسسة الداخلية والخارجية وتكون لديهم الخبرة، الكفاءة والمقدرة على استشراف المستقبل مما يمكن أن تؤول إليه المؤسسة مستقبلا، وماتمت ملاحظته إشراك بعض الفاعلين القدامى في إجتماعات مسؤولي الأقسام وإستشارتهم في مختلف المواضيع التي يدرسها الاجتماع، وخاصة عون التحكم المدعوا بعمي السعيد يعد من أقدم الفاعلين بالمؤسسة والذي تفوق أقدميته 30 سنة والذي تتم استشارته في كل كبيرة وصغيرة والأخذ برأيه ونصائحه في مختلف القضايا والخدمات والمعاملات التي تتم دراستها، نظرا لما يتمتع به من خبرة خاصة فيما يتعلق بطرق تسيير العمل، تحديد البرامج التكوينية، ادخال أنظمة جديدة للعمل، وهذا ما يرجعونا للمثل الشعبي المتضمن **رأسين أحسن من رأس وثلاثة أحسن من رأسين**، وهذا ما يتعارض مع ما صرح به **مسؤول قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال بالنيابة** عن مركزية إتخاذ القرارات بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج، ويتم إشراك الفاعلين فيها كإجراء شكلي فقط، لأنهم في النهاية يصدرون قرارات وفق ما يريدون، غير أن ما صرحت به **مسؤولة قسم تطوير شبكات الغاز والكهرباء** بأن القرارات بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تقوم على شقين الشق الأول هو بعض القرارات المركزية التي تطبق دون نقاش ولا يحق للفاعلين الاعتراض عليها، وفي نفس الوقت هناك قرارات يتم أخذ أرائهم بعين الاعتبار وإشراكهم في صياغتها للتمكن من اتخاذ قرارات جماعية قوية.

الإهتمام بإشراك الفاعلين في عملية اتخاذ القرارات له أهمية كبيرة جدا سواء بالنسبة للمؤسسة أو للفاعلون بها فالبنسبة للمؤسسة يمكنها من تحقيق جملة الأهداف التي سطرتها وتتجنب الصراعات بين الفاعلين والإدارة مما يمكنها من الحفاظ على التوازن الداخلي للمؤسسة، ويحسن من جودة مخرجاتها من حيث الجودة وسرعة الإنجاز والتميز، كما تبرز أهمية ذلك على الفاعلين من خلال إدراكهم بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة كموارد بشرية كفأة وجزء لا يتجزأ من المؤسسة، وليسوا مجرد ألات لتنفيذ الأوامر وتطبيق القرارات، الأمر الذي من شأنه أن يزيد من تكيفهم وانسجامهم مع مهامهم والمناخ التنظيمي للمؤسسة، لأن مشاركتهم في صنع القرارات تشكل حافزا معنوىا يقوي ويفجر طاقاتهم الكامنة ويزيد من رغبتهم في تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وإنجازهم لمهامهم بسرعة ودقة نتيجة إلتزامهم بتطبيق وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في اتخاذها، كما يساهم في إبراز قدراتهم وسعيهم الدائم على مواجهة المشاكل والأزمات الطارئة التي قد تواجه المؤسسة على اعتبار أنهم المنفذين في

الميدان ولديهم المعلومات الكافية حوله أكثر من المسؤولين الذين هم بعيدون نوعا ما عن الميدان، فذلك يبرز قدراتهم ومهاراتهم الفنية في العمل ومحاولة التجديد في عملهم وينمي من روح المسؤولية في نفوسهم ويزيد من تحفيزهم على الإبداع والابتكار، وفي هذا الصدد قدم"**بيتر داركر**" نظريته الإدارة بالأهداف التي تحدث فيها على ضرورة إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وصياغة ووضع مختلف الأهداف الرئيسية والإستراتيجية للمؤسسة، فعندما يشترك المرؤوسون من القاعدة إلى قمة الهرم التنظيمي في وضع وصياغة الأهداف الفرعية للمؤسسة فإنهم يشتركون في رسم الأهداف التي تصب في الأهداف العامة للمؤسسة، وبما أنهم اشتركوا في صياغتها وضبطها فإنهم يسعون جاهدين لتنفيذها وتحقيقها في ميدان العمل، ما ينعكس إيجابيا على روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم[1]، كما أكده كذلك "**وليام أوشي**" في نظرية **Z** الذي ركز فيها على أهمية إشتراك الفاعلين في عملية اتخاذ القرارات والعمل بروح الجماعة، والاتصالات المستمرة وخلق جو أسري ما يشعر الفاعلون بالملكية لكل المؤسسة، مما يبرز لديهم الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية نتيجة الثقة التي تمنح لهم فكلما زادت ثقة المسؤول بمرؤوسيه زادت إنتاجيته وإبداعه في مجال عمله[2]، وهذا ما تبرزه البيانات في الجدول أعلاه وفقا لما أقره الفاعلون نتيجة إشتراكهم في إتخاذ القرارات فقد انعكس على تنمية وتطوير مبادئهم ومعاييرهم في العمل من خلال زيادة وتنمية روح العمل الإبداعي لدى العاملين بنسبة **26,48**٪، المبادرة بتقديم اقتراحات تخدم الصالح للمؤسسة بنسبة **24،11**٪، الإسراع في إنجاز المهام بجودة عالية **20،55**٪، مناقشة المسؤولين في إدخال تكنولوجيا جديدة في العمل بنسبة **14،63**٪، مناقشة المسؤولين في إدخال برامج جديدة في العمل بنسبة **14,23**٪، ففي هذا الإطار طور أحد أعوان التحكم بقسم الموارد البشرية البرنامج المعتمد في حساب أجور الفاعلين والذي كان دائما ما يحدث به خلل عندما يتم حساب الأجور للفاعلين من كل شهر وفي حالة حوث خطأ نتيجة الخلل بالبرنامج فلا يمكن تصحيح ذلك الخطأ في نفس الشهر بل ينتظر العامل لشهر المقبل أو الذي بعده حتى يتمكن من الحصول على باقي المبلغ المحذوف من أجره نتيجة خطأ البرنامج، فبعد قيام

[1] معين أيمن السيد: إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، ب دار نشر، ب بلد، ط1، 2010، ص ص (353، 354).

[2] خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: الرضا الوظيفي والإرتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2014، ص 50.

عون التحكم بتعديلية أصبح يمكنهم تصحيح أي خطأ في احتساب الأجر في وقته ويحصلون على مستحقاتهم المالية كاملة.

في حين نجد أن نسبة **32,76**٪ تمثل مجموع المبحوثين من مجموع مفرادت عينة الدراسة بالمؤسسة مجال الدراسة الذين أقروا بعدم إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وعدم أخذ مسؤوليهم اقتراحاتهم بمحمل الجد ولا تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات النهائية، ويمكن أن نفسر ذلك إلى أن هذه الفئة قد تكون من حديثي التوظيف كما يوضح **الجدول رقم (07)** وليست لديهم معلومات كافية عن العمل، بالإضافة إلى عدم درايتهم بمختلف الأمور التي تمس المؤسسة، ولذلك لا يستطيعون منح إقتراحات وأراء ذات قيمة أو يمكن الاستفادة منها لأنها عادة ما تكون سطيحة ولا يمكن الأخذ بها، ومن جهة أخرى يمكن تفسير ذلك وفقا لذهنية الفاعلين لأن هناك مجموعة من الفاعلون الذين يتحفظون على أرائهم ولا يرغبون في تقديمها للمؤسسة كي تستفيد منها من حيث أنهم يحصلون على مقابل ما يقدمونه من مجهود وليسوا مجبرين على تطويرها ببذل مجهود إضافي في التفكير في أساليب وطرق جديدة لأنها ليست ملك لهم، فإذا أجبروا على تقديم اقتراحات يقدمون اقتراحات بسيطة جدا ليست لها أهمية ولا حتى أي فائدة ومن ناحية أخرى يمكن تفسير وإرجاع ذلك إلى طريقة مسؤول القسم المباشر في تسيير عمله وتفاعله مع مرؤوسه فهناك من يحاول التقليل من قدرات ومهارات الفاعلين بقسمه في محاولة استشرافهم للمستقبل ووضع اقتراحات، ومنهم من يفضل القرارات الفردية حفاظا على هيبته أمام مرؤوسيه، وهناك من يحافظ على كرامته من عجزه عن اتخاذ قرار صائب، وفي هذا السياق أكد **مسؤول قسم العلاقات التجارية** أنه لا يعتمد على أراء واقتراحات الفاعلين الذين يعملون بقسمه معتبرا ذلك غير ضروري لأنه المخول الوحيد بإتخاذ القرارات الصحيحة وعلى المرؤوسين التطبيق فقط لأن القرارات التي يتم إتخاذها لاتحتاج لاقتراحات الفاعلين بالقسم والمسؤول أدرى بمصلحة القسم الذي يرأسه بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة، مثل مايطبق هو القرارات المفروضة على فئة المسؤولين كفاعلون لهم مسؤولون أيضا فيطبق نفس الإجراءات التي تطبق عليه من قبل الإدارة العليا للمؤسسة بتطبيق اللقرارات الصادرة من الإدارة العليا والتي يطبقها دون اعتراض وهذا ما يطبقه مع مرؤوسيه ويمكن تفسير ذلك بمحاولته السيطرة والحفاظ على هيبته كمسؤول، وهذا ما ينعكس على الفاعلين سلبا نتيجة عدم إدراكهم للعدالة وشعورهم بالتهميش والتقليل من شأنهم مقارنة بزملائهم الذين تم قبول اقتراحاتهم وأخذها على محل الجد فتتأثر معنوياتهم، وهذا ما يؤدي حتميا لانتشار الحساسية

بينهم وبين زملائهم واتساع الهوة بينهم وبين مسؤولهم المباشر، وهذا ما يساهم في تغيير مبادئ ومختلف سلوكيات الفاعلين اتجاه المؤسسة ما يدفعهم للانعزال ويحصر قدراتهم الابداعية، والابتكارية ومهاراتهم في تقديم الجديد لتطوير المؤسسة ويصبحون كالألات يعملون المطلوب فقط بلا مبالاة وعدم الاهتمام للأخطاء المهنية والتنصل من مسؤوليتها.

تأسيسا على ما سبق نستنتج أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج تمكنت من تحقيق مبدأ المشاركة، من خلال إشراك كل الفاعلين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات، وفتحها المجال أمامهم في وضع الأهداف مع مسؤوليهم، الأمر الذي رفع من روحهم المعنوية ومنحهم الإحساس بأهميتهم داخل المؤسسة، مما يزيد لديهم من الشعور بالمسؤولية اتجاه هذه الأهداف ويولد لديهم الرغبة في تحقيقها بأسرع وقت وأقل تكلفة ممكنة، مما يساهم مساهمة فعالة في الرفع من وتيرة العمل من خلال إبداعاتهم وابتكاراتهم التي يقدمونها في أساليب العمل، مما ينعكس إيجابا على مخرجات المؤسسة من حيث الكم والنوع.

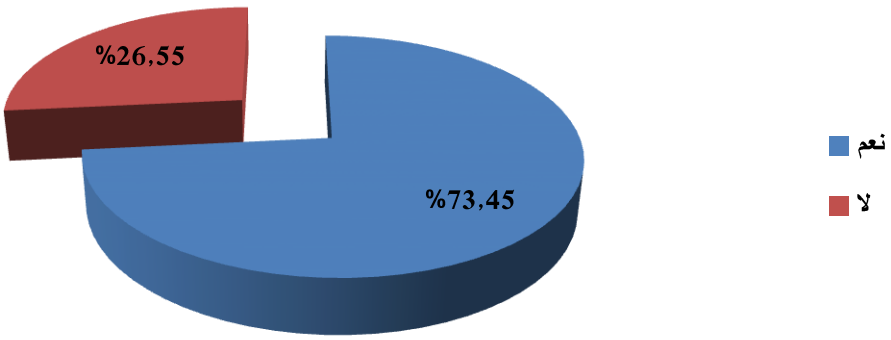
الجدول رقم (27) يمثل عدالة تطبيق القرارات المتخذة على جميع العاملين بالمؤسسة

البدائل / الخيارات				التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة٪	130	73,45
	القيام بالمهام دون رقابة المسؤول المباشر	57	33,54		
	تحمل المسؤولية عند ارتكاب الأخطاء	45	26,47		
	اقتراح حلول لمشاكل العمل	38	22,35		
	العمل وفق تقنيات حديثة	30	17,64		
	المجموع	***170**	**100**		
لا				47	26,55
المجموع				**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة لتضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم (48): يمثل عدالة تطبيق القرارات المتخذة على جميع العاملين بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

عملية اتخاذ القرارات تمر بعدة مراحل غير أن هذه المراحل لا تنتهي بمجرد إتخاذ القرارات والمصادقة عليها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة بل تمر إلى أخر مرحلة من المراحل التي تمر بها هذه العملية والتي تتمثل في تطبيق هذه القرارات.

ووفقا لمخرجات الدراسة الإستطلاعية تبين أن المؤسسة مجال الدراسة ترافق هذه المرحلة بإعلان عن مختلف القرارات المتخذة سواء عن طريق معلقات على جدران المؤسسة، أو مناشير ورقية توزع على الفاعلين بها، وعن طريق المسؤولين المباشرين لكل قسم والذي أكده جل المبحوثين وفقا لنتائج **الجدول رقم (36)**.

بناء على القراءة الإحصائية للجدول التي أظهرت أعلى نسبة المقدرة ب **73,45**٪، والتي عادت للفئة التي أقرت بعدالة تطبيق القرارات المتخذة على جميع العاملين، والتي دفعتهم إلى القيام بالمهام دون رقابة المسؤول المباشر بنسبة **33,54**٪، تليها تحمل المسؤولية عند ارتكاب الأخطاء بنسبة **26,47**٪، واقتراح حلول لمشاكل العمل بنسبة **22,35**٪، وأخيرا العمل وفق تقنيات حديثة بنسبة **17,64**٪، وفي مقابل ذلك ظهرت أدنى نسبة المقدرة ب **26,55**٪ التي عادت للفئة التي أقرت بعدم عدالة تطبيق القرارات المتخذة على جميع العاملين.

تبين الشواهد الكمية بالجدول أعلاه الذي يمثل عدالة تطبيق القرارات المتخذة على جميع العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة فقد أشارت نسبة **73,45**٪ لإجابات المبحوثين من مفردات عينة الدراسة الذين أقروا بعدالة تطبيق وتنفيذ مختلف القرارات المتخذة بالمؤسسة بعدالة دون تميز أو تحيز، وهذا ما يتوافق مع ما توصل إليه "**عبد الرحمن بشر عربي**" في دراسته الموسومة ب "العدالة التنظيمية وأثرها على التماثل التنظيمي دراسة حالة البنوك التجارية الأجنبية في السودان 2019" فقد توصل إلى تطبيق مختلف القرارات الإدارية على الجميع دون إستثناء وفقا للأنظمة القانونية الداخلية للمؤسسة، وهذا ما يفسر إعتماد المؤسسة مجال الدراسة على قوانين وإجراءات عادلة، في ظل اتباعها نظام صارم في تطبيق القرارات المتخذة، بالإضافة إلى أن المسؤولين بها يلتزمون بتطبيق القوانين الداخلية للمؤسسة على جميع الفاعلين بعدالة دون تحيز بمختلف فئاتهم المهنية وهذا ما تبرهنه معطيات **الجدول رقم (34)** الذي أكده المبحوثون على عدالة المعاملة التي يتلقونها من قبل مسؤولهم ما يضمن لهم تطبيق مختلف القرارات والإجراءت على جميع بدون إستثناء، وفقا لما أكده كذلك **مسؤول قسم الموارد البشرية** بحرصه الدائم ووقوفه بنفسه على إجراءات تنفيذ القرارات المتخذة بالمؤسسة بعدالة وموضوعية على جميع الفاعلين بالمؤسسة دون تحيز مهما كانت صفتهم وفئتهم المهنية، سواء القرارات التي تخص النظام الداخلي للمؤسسة أو التي تتعلق بالفاعلون بها من حيث الأجور والحوافز الترقيات التكوين، توزيع المعدات وضبط العطل والإجازات وغيرها من القرارات التي تخص الفاعلين.

فالبنسبة للقرارات التي تتعلق بالنظام الداخلي للمؤسسة تمت ملاحظة تطبيق القرار المتخذ من قبل مسؤول قسم الموارد البشرية الذي ينص على عدم خروج أي فاعل من الفاعلين بالمؤسسة أثناء فترة الدوام دون إذن خطي من مسؤول القسم الذي يعمل به ذلك الفاعل ويوقع من قبل مسؤول الموارد البشرية ويحتوي صك الدخول والخروج على اسم الفاعل ووقت الخروج بالساعة، الدقيقة، والثانية وتوقيع المسؤولين ليظهره لأمن المؤسسة قبل المغادرة ويظهره عند الرجوع للمؤسسة ليسجل مسؤول الأمن وقت رجوع الفاعل للمؤسسة بالساعة، الدقيقة، والثانية، ليكون ضمان للفاعل والمؤسسة في نفس الوقت في حالة حدوث أي حادث أو أخطاء في العمل، وهذا القرار طبق من قبل جميع الفاعلين بمختلف الأقسام والفئات المهنية وتمت ملاحظة ذلك طيلة فترة الدراسة بالمؤسسة.

حرص المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة على تطبيق القرارات والقوانين على جميع الفاعلين دون تحيز وفقا لما تتضمنه القوانين المعتمدة في المؤسسة والأخلاقيات المهنية يعكس حرصهم وسعيهم للحفاظ على سمعة المؤسسة ومكانتها من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق الهدف الأساسي لها من ذلك في ضبط سلوكيات الفاعلين لتجنب الصراعات والتوترات التي تحدث عادة بالمؤسسة نتيجة غياب العدالة والتي تؤثر سلبا على المخرجات، ومن جهة أخرى التدعيم من روح المسؤولية وفتح المجال أمام الفاعلين لإبراز مختلف قدراتهم في العمل نظير توفير العدالة لهم في مختلف القرارات وتطبيقها بموضوعية وحيادية لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق قفزة نوعية في مجال عملها من خلال مختلف الأساليب، الأفكار والطرق التي يبتكرها الفاعلون بها، بالإضافة لسعيهم إلى لخلق تكيف مع الفاعلين وذلك لتجنب الأخطاء المهنية التي من شأنها أن تؤثر على سمعة المؤسسة، ووفقا لمعطيات الجدول أعلاه نجد أن المؤسسة مجال الدراسة استطاعت أن تزرع ذلك في نفوس الفاعلين بها وتنمي من قيمهم ومبادئهم في العمل وحتى تغير من عاداتهم ومعتقداتهم إلى إتجاهات إيجابية راقية، فقد عبر المبحوثون عن إنعكاس ذلك على مختلف قيمهم المهنية بحرصهم على القيام بمهامهم دون رقابة المسؤول المباشر بنسبة **33,54**٪، إذ يندفع الفاعلون للعمل في غياب مسؤولهم نتيجة إدراكهم أنه حتى في غياب المسؤول لن يؤثر على تطبيق القرارات والإجراءات على الجميع خاصة فيما يتعلق بتقييم أدائهم والاعتراف بمهارتهم في العمل ومكافأتهم على ذلك، وعبروا عن دفهم إلى تحمل المسؤولية عند ارتكاب الأخطاء بنسبة **26,47**٪، تحمل مسؤولية نتائج المهام التي يقوم بها الفاعلون والاعتراف بالخطأ وعدم تجاهله والعمل على تصحيحه من القيم السامية التي تعكس العدالة التي تسير وفقها المؤسسة ولدرايتهم وقناعتهم التامة أن القرارات المتعلقة بالعقاب فيما يخص المخالافات والأخطاء سواء المقصودة أو الغير مقصدوة ستطبق بعدالة على جميع من أخطأ دون استثناء، وهذا ما أكدوه في نتائج **الجدول رقم (32)**، ومن السلوكيات الإيجابية التي يسلكها الفاعلون اقتراح حلول لمشاكل العمل بنسبة **22,35**٪، ويندفع الفاعلون بمختلف الفئات المهنية إلى هذا السلوك وتقديم حلول في شكل مقترحات والتي من شأنها أن تحل مشاكل العمل من حيث تقليل التكاليف الوقت، تغيير طريقة العمل بإدخال تقنيات جديدة، واقتراح تغيير توزيع بعض المهام ومنحها لفاعلين أخريين أكثر خبرة وفق تقنيات وأساليب مغايرة، وهذه الاقتراحات والمبادرات دائما ما تلقى الإستحسان من قبل المسؤولين الذين سعوا لتوفير مختلف الظروف والمناخ التنظيمي الملائم الذي يسوده العدل ليتمكنوا من توجيه

سلوكيات الفاعلين لخدمة الصالح العام للمؤسسة، وهذه السلوكيات التي يسلكها الفاعلون تتوافق مع ماقدمة "**دو جلاس ماك جريجور**" في نظرية **Y**من حيث قدرة الفاعلين على تحمل المسؤولية وقابليتهم واندفاعهم لتوجيه سلوكياتهم لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق النمو والتطور لكلا الطرفين وذلك نظرا لتحقيق المؤسسة التي ينشطون بها لحاجاتهم المتعددة وتوفير المناخ الملائم لإشباع تلك الحاجات حتى يستطيعون العمل براحة نفسية[1]، وفي هذا الإطار أقر **مسؤول قسم تقنيات الغاز** أنه يملك في قسمه مجموعة من الفاعلين يتميزون بسرعة البديهة وحل أي إشكال يتعلق بأمور العمل اعترضهم أو اعترض زملاؤهم خاصة في مجال البرمجيات على الحاسوب داخل المؤسسة أو فئة التنفيذين خارج المؤسسة دائما ما يقدمون حلوال لكل إشكال، الأمر الذي جعل قسمه من أحسن الأقسام بالمؤسسة، وفي ذات السياق أقروا بسعيهم للعمل وفق تقنيات حديثة بنسبة **17,64**٪ تفسر هذه النسبة وفقا لما صرح به أحد أعوان التنفيذ أنهم دائما يحاولون اكتساب بعض التقنيات الحديثة لسد الثغرات التي تكون في العمل بسبب الاعتماد على الطرق التقليدية في العمل لكي يكون هناك أداء جيد بالاضافة إلى تعبيره على أن مختلف التقنيات الحديثة تكون سريعة ودقيقية تمكنه من إنجاز عمله في أسرع وقت والرجوع للمؤسسة.

وبالرغم من النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين صرحوا بعدالة تطبيق القرارات، في ذات الوقت عبر مجموعة من المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة على عدم العدالة في تطبيقها على جميع الفاعلين بنسبة **26,55**٪ فيمكن تفسير ذلك بنسبية إدراك العدالة من قبل الفاعلين، بالإضافة إلى اختلاف الخلفيات الذهنية للمسؤولين المباشرين على الأقسام الذين توكل إليهم مهمة الوقوف على تطبيق هذه القرارات من قبل للفاعلين نظير تحيز البعض من المسؤولين في تطبيقها سواء في توزيع المعدات، أو تقييم الأداء، واختيار المرشحين للترقية والتكوين ومعطيات **الجدول رقم (34)** في شقها الثاني عبر مجموعة من الفاعلين على عدم تلقيهم لمعاملة عادلة من مسؤولهم وهذا يؤثر حتمياعلى تطبيق المسؤول لتلك القرارات في مختلف المجلات بتحيز ولاعتبارات شخصية دون مراعاة حقوق الفاعلين وما يؤكد ذلك وما يمكن أن ينتج عن ذلك بتجاوز قاعدة المساواة بين الفاعلين في منحهم مستحقاتهم والذي يؤثر حتما على مستقبلهم المهني بالمؤسسة لأن الإشكال الذي يظهر هنا

[1] محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 131.

ليس في القرار بل في من يطبق ذلك القرار لأن طريقة التطبيق هي من تحقق العدالة وليس العكس، وهذا الشعور بعدم العدالة، الظلم والتمييز بين الفاعلين يظهر تذمر الفاعلين الذي يظهر للعيان من مختلف السلوكيات غير المرغوبة والغي سوية التي ينتهجها الفاعلون لتحقيق العدالة بأنفسهم نتيجة انهيار ثقتهم بمسؤولهم وبمختلف القرارات التي يتخذونها فيخلق لديهم توتر وقلق دائم وعدم الراحة في العمل الذي يؤدي حتما بالفاعلين للعمل بدون روح ووعي ولا حتى حماس للتجديد ومحاولة للعمل بأساليب محدثة للتميز فيه وكسر روتينه اليومي، بل يعملون ما هو مطلوب وفقط ليتمكنوا من الحصول على أجورهم وحوافزهم كاملة دون خصم منها ليتمكنوا من تلبية متطلبات حياتهم، هذا من جهة ومن جهة أخرى هناك البعض من الفاعلين الذين تكون لديهم بعض المؤهلات والمميزات التي أهلتهم لمناصب عليا فيستغلون مناصبهم ومدى أهميتها والصلاحيات والنفوذ الذي يتحصلون عليه من ورائها خاصة بالنسبة لفئة الإطارات الذين يكون لديهم الشعور بالتميز ويفرضون ذلك في محاولة منهم لكسب بعض الامتيازات التي يفرضونها بالمؤسسة لكي يتمكنوا من تجاوز تطبيق تلك القرارات عليهم خاصة فيما يتعلق بالتحفظ والتجاوز على أخطائهم المهنية عدم احترام مواعيد العمل الرسمية سواء بالتأخر المتكرر أو مغادرة العمل قبل الموعد الرسمي لذلك، والغياب المتكرر الغير المبرر، كل هذه الأمور التي يتعبرها مجموعة من الفاعلين من حقوقهم وواجب على الغير إحترامها عندما لا تتوفر لهم تؤثر على إدراكهم للعدالة في ذهنياتهم ومعتقداتهم ويعتبر تطبيق القرارات بالنسبة لهم غير عادل وفقا لامتيازاتهم ويشعونر بالضغط وعدم الرغبة في العمل لشعورهم بالتهميش من قبل مسؤولهم بدل منحه مكانة وقدر عالي حسب المنصب الذي يشغلونه.

ومن معطيات ونتائج الجدول نستنتج أن حرص مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج على تطبيق مختلف القرارات المتخذة على الجميع بدون استثناء وتحيز لفئة مهنية معينة يعكس عدالة الإجراءت المعتمدة في ذلك، ويظهر للعيان ذلك من خلال اندفاع الفاعلين بها للعمل بتفان وسهر على التطوير من قدراتهم ومهاراتهم في العمل من خلال محاولاتهم في الابداع والابتكار، وهذه الأخيرة تحقق الجو المناسب للعمل الذي يسوده التنافس الإيجابي بين الفاعلين في تطوير أساليب العمل، ما يحفظ توازنها الداخلي ويحقق لها القدرة التنافسية العالية.

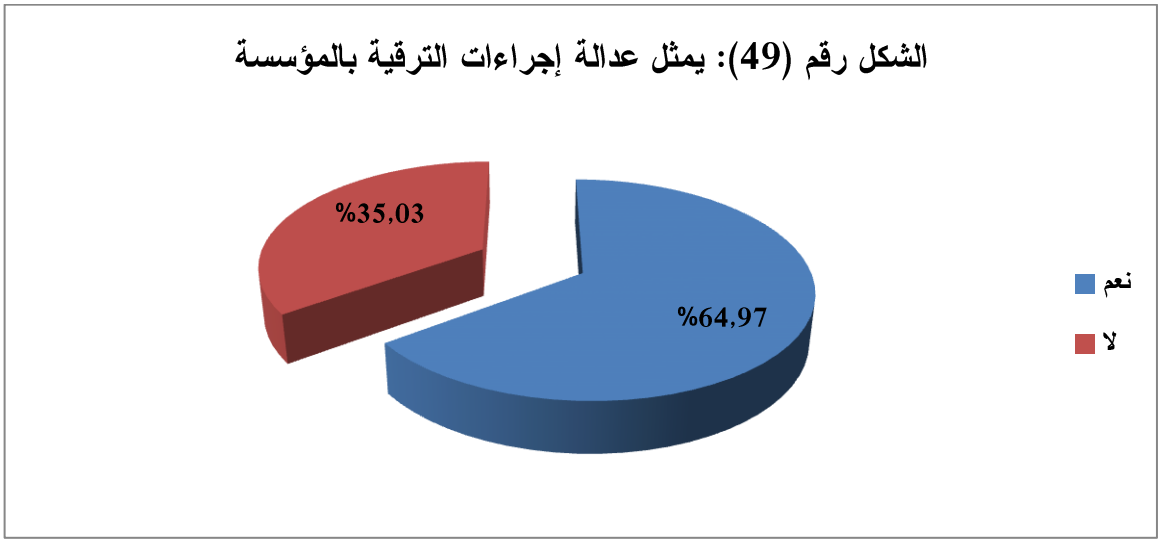
الجدول رقم (28) يمثل عدالة إجراءات الترقية بالمؤسسة:

البدائل	الخيارات	التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة٪
	ابتكار طرق جديدة لانجاز المهام	64	26,01
	العمل بجد في ظل غياب المسؤول المباشر	63	25,63
	ابراز قدراتي في الابداع والابتكار في العمل	69	28,04
	اقتراح اجراءات جديدة في العمل	50	20,32
	المجموع	***246**	**100**
		115	64,97
لا	في حالة الإجابة بلا	التكرار	النسبة٪
	الاحتفاظ بالأفكار الجديدة لنفسي	32	39,50
	ارتكاب الأخطاء في العمل	08	9,90
	الاعتراض على القرارات	15	18,51
	اخفاء مهاراتي في إنجاز المهام	26	32,09
	المجموع	***81**	**100**
		62	35,03
المجموع		**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

*تشير العلامة لتضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل

الشكل رقم (49): يمثل عدالة إجراءات الترقية بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

تشكل الترقية أو التدرج المهني بنوعيه الأفقي والعمودي أحد أهم العمليات الإدارية التي تتم على مستوى المؤسسات، فهذه الأخيرة تعد من المواضيع الحساسة التي دائما ما تكون محل جدل بين الفاعلين ومسؤولهم خاصة في كيفية اختيار المؤهلين لها ومختلف الإجراءات والأسس التي اعتمدت في انتقائهم، على اعتبار أن لكل مؤسسة مهما كان نشاطها نظام ترقية خاص بها يتم وفقا لمجموعة من الاجراءات التي تعتمد عليها في تحديد الفاعلين المؤهلين لشغل مناصب أكثر مسؤولية وأهمية من مناصبهم الحالية التي ينشطون بها، وفقا لإمكانياتها ونظامها الداخلي المعمول به، فهذه الأخيرة تقوم وفق إجراءات وقواعد وفقا للنظام المعمول به بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج، وما تضمنته بنود الاتفاقية الجماعية.

وفقا للقراءة الإحصائية لبيانات الجدول تبيت أن أعلى نسبة عادت للفئة التي أقرت بعدالة إجراءات الترقية والمقدرة ب **64,97**٪، والتي انعكست على ابراز قدراتي في الإبداع والابتكار في العمل بنسبة **28,04**٪، وابتكار طرق جديدة لإنجاز المهام بنسبة **26,01**٪، تليها العمل بجد في غياب المسؤول المباشر بنسبة **25,63**٪، ورافقتها اقتراح إجراءات جديدة في العمل بنسبة **20,32**٪، وتبينت كذلك أدنى نسبة التي عادت للفئة التي أقرت بعدم عدالة اجراءات الترقية والمقدرة بنسبة **35,03**٪، والتي دفعتهم إلى الاحتفاظ بالأفكار الجديدة لنفسي بنسبة **39,50**٪، تليها إخفاء مهاراتي في إنجاز المهام بنسبة **32,09**٪، والاعتراض على القرارات بنسبة **18,51**٪، ثم أخيرا ارتكاب الأخطاء في العمل بنسبة **9,90**٪.

والمعطيات الكمية الظاهرة في الجدول أعلاه بناء على إجابات المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج والذين نظروا إليها بأنها إجراءات عادلة معبريين عن ذلك بنسبة **64,97**٪ ويمكن تفسير ذلك إلى الطريقة والكيفية العدالة المتمثلة في النظام العادل المتوازن الذي يكفل حقوق كل الفاعلين بمختلف الفئات المهنية، الذي يتم اعتماده في الترقية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعرريج، فنظام الترقية المعتمد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج ينفذ على أساس مجموعة من الإجراءات والمعايير والأسس التي تحقق العدالة لكل الفاعلين، فقد أشار **مسؤول قسم المالية والمحاسبة إلى** أن الترقية بالمؤسسة تتم بناء على اجراءات عادلة ومنصفة لكل الفاعلين مهما كانت فئتهم المهنية وبصفته مسؤول عن تحديد المؤهلين للترقية بقسمه دائما ما يحرص على تطبيق مبادئ وقيم العدالة لمنح كل فاعل ما يستحقه من تنقيط،

وهذا ما يعكس إهتمام القائمين على المؤسسة بتحقيق العدالة في تسييرها من خلال تمكين الفاعلين بالاطلاع على مختلف الاجراءات المعتمدة في الترقية من خلال مسؤوليهم المباشرين بالإضافة إلى أخذ أرائهم واقتراحاتهم في هذه الاجراءات بعين الاعتبار وفقا لما أظهرته نتائج **الجدول رقم (26)**، إذ أن هذه الأخيرة تتم كل سنة عبر عدة مراحل وإجراءات متسلسلة إنطلاقا من تقييم الأداء والنسبة التي تقررها الشركة الأم لناحية الشرق بقسنطينة، فالشركة الأم هي المخول الوحيد الذي يحدد نسب الترقية لكل مؤسسة من مؤسسات توزيع الكهرباء والغاز في المنطقة الشرقية سواء الترقية العمودية أو الأفقية، ففي هذا السياق أكد **مسؤول قسم الموارد البشرية** أنه بعد استلامه النسبة المحددة من الشركة الأم والتي عادة ما تكون 7٪ يتم التواصل مع مسؤولي الأقسام بالمؤسسة من أجل ترشيح الفاعلين المؤهلين للحصول على ترقية، من خلال الرجوع إلى دفاتر التقييم لكل الفاعلين بحيث يتم جمع النقاط للمهام المطالبين بإنجازها بحيث تمنح لكل مهمة نقطه معينة، بالإضافة إلى انضباط واحترام مواقيت العمل والالتزام بأخلاقيات العمل المهنية وبعد جمع النقاط يتم حساب المعدل النهائي للفاعلين ويقوم كل مسؤول قسم بترتيب الفاعلين وفقا للمعدلات النهائية المتحصل عليها من الأول حتى الأخير للتمكن من التعرف على الفاعلين المؤهلين للترقية واستبعاد الغير مؤهلين الحاصلين على معدل أقل من 13,50 يعتبرون راسبين وغير مؤهلين بعد للترقية سواء الأفقية أو العمودية، وعند المصادقة على القرار النهائي يتم شرح مضمونه للفاعلين بكل قسم وفقا لما أكده المبحوثون في معطيات **الجدول رقم (36)**، وفقا لهذه الاجراءات عبر أغلب المبحوثين بالفئات المهنية الثلاث عن رضاهم عنها وعن عدالتها فقد تم تأكيد ذلك في **الجدول رقم (20)** الذي مثل رضاهم عن توزيعها وحصولهم على الترقية حسب الاستحقاق.

إدراك الفاعلين بالمؤسسة مجال الدراسة لعدالة الإجراءات المعتمدة في الترقية وتثمين مجهوداتهم، ينعكس على ارتفاع روحهم المعنوية وإستقرارهم بالمؤسسة نتيجة إدراكهم لتقدير مختلف جهودهم وتحديد مميزاتهم والفروق الفردية بينهم، خاصة وأن تلك الإجراءات العادلة تصنفهم وتمكنهم من تحقيق طموحاتهم وأهدافهم المستقبلية في حصولهم على ترقية، وهذا ما يبرر سنوات الأقدمية الكبيرة لمعظم الفاعلين والتي تفوق 15 سنة كما يمثل **الجدول رقم (07)** مادام أن مؤسسة انتمائهم تنمحهم فرصة تحقيق طموحاتهم في التدرج المهني وما يرافقها من امتيازات التي يهدفون للحصول عليها من خلال نشاطهم بمؤسسة استراتيجية وذات قوة مثل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج

بوعريريج، وهذا ما ينشيء روابط قوية بينهم وبين مسؤوليهم يدفعهم تلقائيا إلى تطوير وتنمية معارفهم ومستواهم التعلمي ومختلف مهاراتهم وقدراتهم ما ينعكس إيجابيا على سعيهم في التجديد والابداع والتطوير في مهامهم وبذل أقصى مجهوداتهم في تطوير المؤسسة، نظرا إلى أن الفاعلين تثيرهم رغباتهم الداخلية في التدرج المهني والحصول على إمتيازات مادية ومكانة اجتماعية وتقديرا بالمؤسسة وخارجها، فقد عبروا عن إنعكاس تلك العدالة على مختلف قيمهم بإبراز قدراتي في الإبداع والابتكار في العمل بنسبة **28,04**٪، ابتكار طرق جديدة لإنجاز المهام بنسبة **26,01**٪، العمل بجد في غياب المسؤول المباشر بنسبة **25,63**٪، اقتراح إجراءات جديدة في العمل بنسبة **20,32**٪، وهذا ما تمت ملاحظته فعليا بالبيئة الداخلية للمؤسسة مجال الدراسة فالفاعلين بها دائما في حالة استعداد وتأهب لتطبيق أي تقنيات حديثة انتشرت للتحسين من مخرجاتها، ويسعون دائما لمحاولة اكتشاف الثغرات التي تؤخر إنجاز مهامهم فيحاولون بكل الطرق لسدها وإيجاد حلول لها أو تغيير ذلك الأسلوب بأسلوب أخر أكثر كفاءة وحداثة، كما أنهم ذوو مسؤولية فيعملون بنفس الوتيرة دون رقابة المسؤول المباشر لهم فقد تم رصد ذلك في العديد من المرات في عملهم بجد ونشاط في غياب مسؤوليهم أثناء اجتماعاتهم مع المدير أو توجهه لمهام خاصة خارج المؤسسة، هذه السلوكيات الإيجابية التي تم رصدها ماهي إلا انعكاس إيجابي لإدراكهم التام بأن الإجراءات المعتمدة في ترقية منصفة فيظهرون أحسن ما عندهم للحصول عليها، وبطبيعة الحال تعد من السلوكيات المرغوبة التي تسعى المؤسسة مجال الدراسة تدعيمها في الفاعلين بها.

في حين هنالك من المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة من يعتبرون إجراءات الترقية المعمول بها بالمؤسسة التي ينشطون بها غير عادلة بنسبة **35,03**٪، وهذا ما يتوافق مع ما صرح به **مسؤول قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز بنايبة** على عدم عدالة الإجراءات المعتمدة في الترقية نظرا إلى أنها تعتمد على نظرة واختيار المسؤول المباشر فقط، بالإضافة إلى قلة النسبة الممنوحة للمؤسسة المتمثلة في 7٪ كل سنة وتعمم على الفئات المهنية الثلاث بالمؤسسة، والتي لا تلبي طموحات الفاعلون بالمؤسسة بالتدرج المهني مقارنة بما تمتلكه من قوى عاملة المقدرة ب 593 مثل ما يوضح **الجدول رقم (01)**.

وبالنظر لبعد هذه النسبة يتبين أنها تعتبر كمؤشر مباشر من قبل الفاعلين لمسؤوليهم على عدم تطبيقهم إجراءات الترقية بعدالة على الجميع، فقد يمكن تفسير ذلك بتحيز بعض المسؤولين المباشرين

عند تقييمهم للأداء فقد عبر بعض الفاعلين عن غياب العدالة في تقييم الأداء وفقا لبعض المعطيات التي وردت في **الجدول رقم (30)** وانتقائهم الفاعلين المؤهلين للترقية لإعتبارات شخصية وفقا لما يخدم مصالحهم المهنية والشخصية، وبناء على ما صرح به أحد أعوان التحكم الذي أقر بعدم عدالة وتحيز مسؤوله المباشر في انتقاء المؤهلين للترقية نتيجة لبعض الصراعات التنظيمة الخفية مع بعض الفاعلين بقسمه، وفي ذات السياق أقر أحد أعوان التنفيذ بعدم إدراكه للعدالة في تفعيل وتطبيق إجراءات الترقية مقارنة بالفئات المهنية الأخرى وبصفة خاصة فئة الإطارات، وهذا ما يفسر تذمر العديد من الفاعلين نتيجة عدم حصولهم على ترقية وحرمانهم من حقهم الطبيعي في التدرج المهني سواء الأفقي أو العمودي مما ينتج عنه ظهور هوة بين الفاعلين فيما بينهم ومع مسؤوليهم المباشرين، ما ينعكس سلبا على قيمهم ومبادئهم في العمل وينجر عنه ظهور سلوكيات سلبية من الفاعلين كرد فعل منهم على عدم إدراكهم للعدالة فيسعون لتحقيقها بأنفسهم لمخالفة القواعد المعمول بها في المؤسسة من ضرورة الابداع وابتكار الأفكار الجديدة التي تساهم في جودة العمل فقد أقرو بالاحتفاظ بالأفكار الجديدة لنفسي بنسبة **39,50**٪، إخفاء مهاراتي في إنجاز المهام بنسبة **32,09**٪، الاعتراض على القرارات بنسبة **18,51**٪، ارتكاب الأخطاء في العمل بنسبة **9,90**٪، ولعل أخطر ما ينتج عنهم إرتكاب الأخطاء خاصة في ظل حساسية الخدمات التي تقدمها المؤسسة مجال الدراسة للعملاء، ففي هذا السياق تمت ملاحظة تحاور بعض الفاعلين مع زملائهم حول العمل على أهمية تجديد والابتكار فيه غير أن عدم إدراكهم للعدالة جعل منهم غير مبالين بالتطورات الجديدة في مجال عملهم، ولايهمهم وتيرة سير العمل، في هذا الإطار صرح أحد أعوان التنفيذ أنه غير مهتم بطريقة أدائه لعمله ولا يهمه الوقت المستغرق في إنجازه ولا جودته وإتقانه مادام أن أنه لا يتلقي تقديرا عادلا ومنصفا لإمكانياته ومهاراته وقدراته الجيدة في إنجاز مهامه ما يساعده على التدرج المهني، لذلك عبر أنه لن يضيع وقت راحته في البحث والتقسي عن الجديد لتطوير مهاراته ومعارفه بل يكتفي بأداء المطلوب منه وفقا لما تم تكوينه عليه فقط .

ومنه نستخلص أن إدراك الفاعلين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج لعدالة الإجراءات المعتمدة في الترقية، يكفل تحقيق الأهداف الاستراتيجة للمؤسسة وميزتها التنافسية، نتيجة لتنمية وتدعيم رغبة الفاعلين بها للإبداع والابتكار في إنجاز مهامهم وفق تقنيات حديثة متميزة تضاهي

التطور العالمي الذي تشهده المؤسسات الاقتصادية العالمية، فالإجراءات العادلة للترقية تمثل الأرضية الخصبة التي تنشأ فيها بيئة إبداعية وابتكارية.

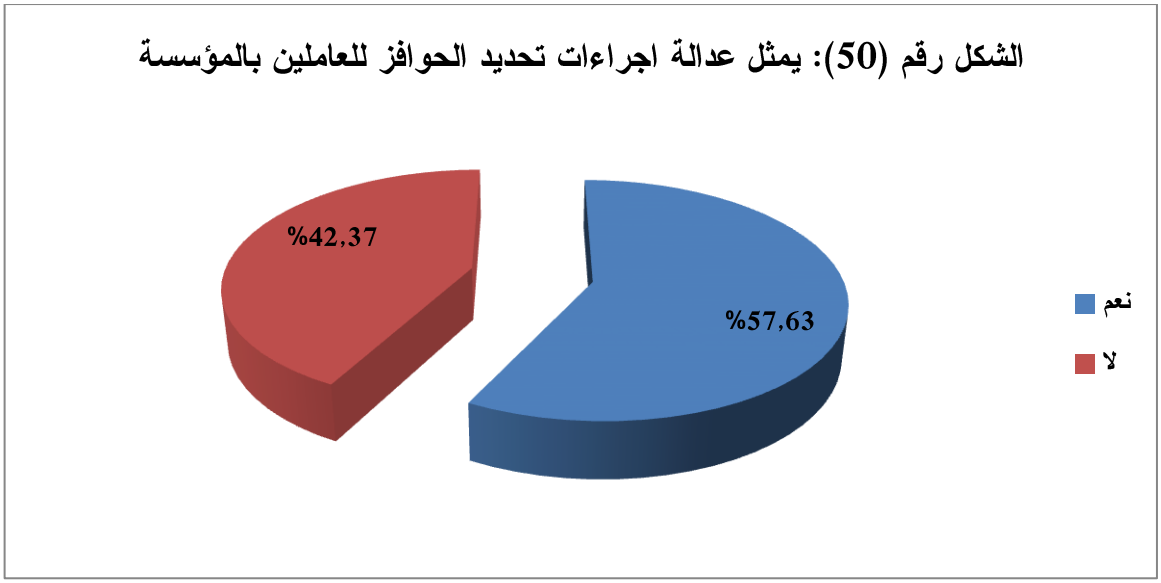
الجدول رقم (29) يمثل عدالة إجراءات تحديد الحوافز للعاملين بالمؤسسة:

البدائل / الخيارات				التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة٪	102	57,63
	البحث عن التقنيات الحديثة للعمل	56	35		
	السعي لتقديم أفكار جديدة	53	33,12		
	الحرص على متابعة تطورات العمل	51	31,88		
	المجموع	**160***	**100**		
لا				75	42,37
المجموع				**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة لتضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم (50): يمثل عدالة اجراءات تحديد الحوافز للعاملين بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

لكل مؤسسة مهما كان نشاطها نظام حوافز خاص بها يميزها عن باقي المؤسسات لأن أي مؤسسة قبل منح الحوافز للفاعلون بها تقوم بوضع مجموعة من الأسس والمعايير والإجراءات التي تحدد وتقدم من خلالها الحوافز المادية والمعنوية منها الايجابية أم سلبية، وفق إجراءات تتوافق وقدراتها المالية والنظام الذي تعتمده في التسيير، ومؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج من المؤسسات الرائدة في مجالها تسعى دائما لتحقيق المكانة التي تليق باسمها وبمجال نشاطها ولتحقيق ذلك تعتمد على عدة أساليب والتي من بيها أسلوب التحفيز الذي يخضع لعدة إجراءات.

تشير القراءة الإحصائية للجدول على أن أكبر نسبة المقدرة ب **57,63**٪ مثلت الفئة التي أقرت بعدالة إجراءات تحديد الحوافز والتي دفعتهم للبحث عن التقنيات الحديثة للعمل بنسبة **35**٪، والسعي لتقديم أفكار جديدة بنسبة **33،12**٪، وأخيرا الحرص على متابعة تطورات العمل بنسبة **31,88**٪، وفي مقابل ذلك ظهرت أصغير نسبة المقدرة **ب42,37**٪ التي مثلت الفئة التي أقرت بعدم عدالة إجراءات تحديد الحوافز.

تشير الشواهد الكمية في الجدول أعلاه الذي يمثل عدالة إجراءات تحديد الحوافز وتوزيعها على العاملين بالمؤسسة، إلى اعتماد المؤسسة مجال الدراسة على إجراءات عادلة ومنصفة وفقا لنسبة **57,63**٪ التي تمثل مجموع المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة الذين يؤكدون على عدالة مختلف الإجراءات التي تعتمد في تحديد الحوافز، وهذا ما يتعارض مع ما توصل إليه "**مداني حجاج**" في دراسته الموسومة ب "قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي 2019/2018" والذي توصل إلى عدم عدالة نظام الحوافز ومختلف إجراءاته وعدم رضا الموظفين عليه والتي تبرز في مختلف سلوكيات وتصرفات الفاعلين بالبيئة الداخلية للمؤسسة، ويمكن تفسير ذلك من ناحية تكييف المؤسسة مجال الدراسة مختلف الإجراءات والمعايير التي تعتمدها في الحوافز مع قدرتها المالية والنظام الداخلي للمؤسسة وكذا المخرجات التي تقدمها بناء على إنتاج الفاعلين بها وقدرتهم على الابتكار والإبداع في ذلك، وفي هذا الصدد يشير "**تشارلز شواب**" **إلى** أهمية منح الحوافز للفاعلين بقوله "إنني أعتبر قدرتي على إثارة الحماس بين الناس أعظم رصيد أمتلكه، وأفضل طريقة لإخراج أفضل ما في الرجال، تكون بتقديرهم وتشجيعهم[1]".

[1] إسماعيل على محمود: الرضا الوظيفي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2018، ص62.

إدراك الفاعلون لعدالة الإجراءات المعتمدة في تحديد مستحقاتهم من الحوافز بمختلف أنواعها يساعد المؤسسة على التحكم في مختلف سلوكياتهم وتوجيهها لخدمة أهدافها الإستراتيجية وتوجيه هذه السلوكيات وفقا لما يخدم الصالح العام للمؤسسة وللفاعلين في ذات الوقت، لأن المؤسسة من خلال عرض تلك الإجراءات على الفاعلين بها وتحسسيهم بعدالتها واقتناعهم بذلك تهدف من وراء ذلك الزيادة من قدرتها التنافسية في سوق العمل وزيادة أرباحها السنوية، والتي بطبيعة الحال تعود بالفائدة لكلا الطرفين المؤسسة والفاعلين، وهي بذلك تضعها أمامهم كمثير لأنها تعتبر دافعا قوىا يدفع بالفاعلين إلى تركيز تفكيرهم في خلق أساليب وتقنيات حديثة للعمل وفقها، وتدعم من رغبتهم في إخراج طاقاتهم في الإبداع والابتكار لتطوير المؤسسة وهو ما ينعكس إيجابيا على مخرجاتهم نظرا إلى أن الفاعلين إذا قاموا بتسطير هدف يريدون الوصول إليه وتحقيقه، وهنا تعد الحوافز هي الهدف المطلوب الوصول إليه فإنهم من تحقيقه والوصول إليه فإنهم من أجل ذلك يظهرون كل طاقاتهم الفكرة والبدنية التي يمتلكونها من أجل الوصول إليه ويظهر ذلك هنا من خلال اجابات المبحوثين المدريكين للعدالة الإجرائية من قبل مسؤولهم في تحديد مخرجاتهم من الحوافز نظرا إلى أن تلك العدالة التي يشعرون بها تعد دافعا قوىا ينمي روح المبادرة والابداع والابتكار فيهم وتأثيرها على قيمهم وسلوكياتهم أقروا وفقا لمعطيات الجدول أعلاه البحث عن التقنيات الحديثة للعمل بنسبة **35**٪، السعى لتقديم أفكار جديدة بنسبة **33،12**٪، الحرص على متابعة تطورات العمل بنسبة **31,88**٪ وهذا ما تطرق إليه "**بيتر بلو**" في **نظرية التبادل الاجتماعي** خلال دراسته للتبادل الاجتماعي بين الأفراد من باب إدراك الفرد باحتمالية حصوله على مكافأة من فرد أخر والتي أطلق عليها اسم المكافأة المحتملة ب "**الجاذبية الاجتماعية**" من خلال ممارسة سلوك ترغيبي أمام مالك الجاذبية لإقناعه أو ترغيبه بما يتمتع به من جاذبية أيضا أملا في التأثير عليه وتأميله بأنه سيحصل على مكافأة اذا تبادل معه التفاعل وحصل منه على مكافأته، عندها سيقدم له مكافأة بديلا أو تعويضا للمكافأة المرتقبة أو التي سيستلمها أي أنها محاولة اغرائية تتضمن المداولة أو المفاوضة حول قيمة المكافأة واقتناع كل منهما بأن مكافأته مجزية للأخر[1]. وعند إدراك الفاعلين لمختلف السلوكيات التي من شأنها أن تجبر المؤسسة على تطبيق إجراءات عادلة في تحديد حوافزهم تم ملاحظة سعيهم الدائم للإطلاع على الجديد في عالم الشغل الذي يتوافق ومهامهم عبر مختلف وسائل التواصل الإجتماعي فقد تم رصد العديد من الفاعلين عند عثورهم

[1] معن خليل عمر: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2005، ص 192.

على أي تقنية جديدة يسارعون لزملائهم واخبارهم عنها والتي تساعدهم على الابداع والابتكار في أساليب العمل.

وفي مقابل ما سبق عبرت نسبة **42,37**٪ عن مجموعة من المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة الذين لايرون بأن إجراءات تحديد الحوافز للفاعلين بالمؤسسة مجال الدراسة عادلة فيمكن تفسير عدم رضاهم عن تلك الإجراءات من ناحية حصولهم على حوافز قليلة مقارنة بحجم المؤسسة لأن تقدير قيمة الحوافز تخضع للقدرة المالية للمؤسسة، ومن ناحية عدم رضاهم عن توزيعها وفقا لما ورد في بعض معطيات **الجدول رقم (16)** بالإضافة للرجوع إلى من يطبق هذه الإجراءات ومدى نزاهته وموضوعيته وعدالته مع جميع الفاعلين بدون إستثناء، لأن المسؤول عن تطبيق تلك الإجراءات وتحديد الحوافز الخاصة بكل فاعل من الفاعلين الأساس الأول الذي يحقق العدالة للجميع، بغض النظر عن محتوى تلك الإجراءات، وفي هذا السياق نجد أن البعض من المبحوثين أقروا بغياب عدالة المعاملة من قبل مسؤولهم بناء على شق من النتائج التي ظهرت بناء على معطيات **الجدول رقم (34)**، بالإضافة إلى تعبيرهم عن عدم تعامل مسؤولهم معهم باحترام وفقا لبعض نتائج **الجدول رقم (39)** وهذه المؤشرات تشير إلى تحيز البعض من مسؤولي الأقسام فتنعكس سلبيا على تطبيقهم للإجراءات على تلك الفئة من الفاعلين، الأمر الذي يحول دون شعورهم وإدراكهم للعدالة والإنصاف مقارنة بزملائهم بالمؤسسة.

مما سبق نستنتج أن تنمية قيم العمل من خلال عدالة إجراءات تحديد الحوافز للفاعلين بالمؤسسة مجال الدراسة، من شأنه أن يحدث قفزة نوعية في الرقي بمستوى الكفاءات، المهارات والقدرات المهنية للفاعلين، ويدعم، ينمي ويطور من قدراتهم في الابداع والابتكار، ويدعم من شعورهم بالمسؤولية اتجاه مهامهم والمؤسسة في نفس الوقت، مما يمكن المؤسسة من تحقيق الجودة والفاعلية في مخرجاتها فيساهم ذلك في حفاظها على توازنها الداخلي ومكانتها التنافسية بالبيئة الخارجية.

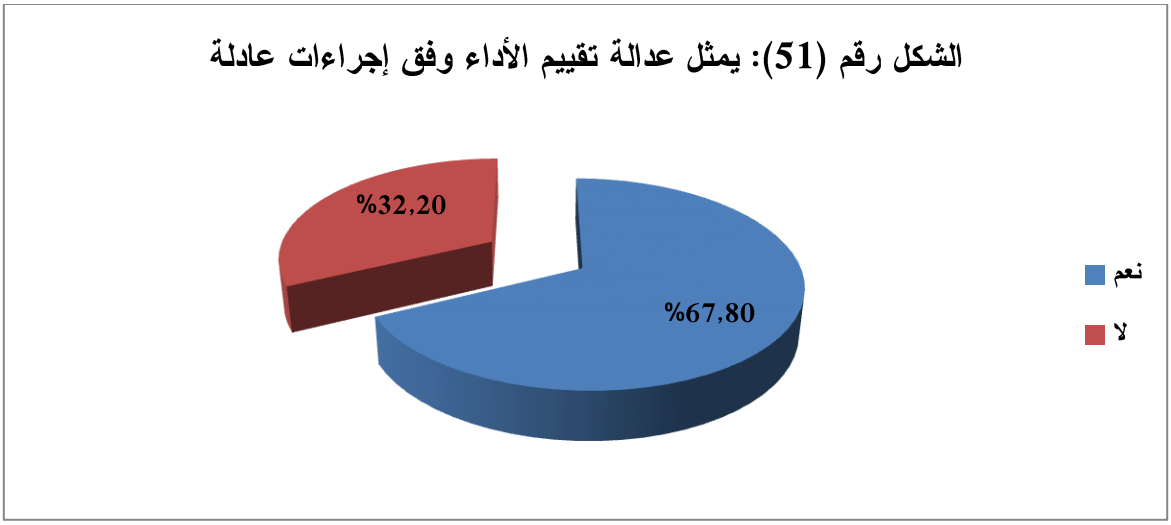
الجدول رقم (30) يمثل عدالة تقييم الأداء وفق إجراءات عادلة:

البدائل / الخيارات				التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة٪	120	67,80
	تقبل النقد أثناء آداء المهام من قبل المسؤول	72	35,64		
	تحمل مسؤولية الخطأ أثناء إنجاز المهام	67	33,16		
	السعي للتجديد في إنجاز المهام	63	31,20		
	المجموع	*202	100		
لا				57	32,20
المجموع				177	100

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة لتضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم (51): يمثل عدالة تقييم الأداء وفق إجراءات عادلة



المصدر: من إعداد الطالبة

تتضمن المؤسسات بمختلف نشاطاتها عدة عمليات إدارية ومن هذه العمليات تقييم الأداء الذي يعتبر من العمليات والخطوات الحساسة التي دائما ما تكون محط إهتمام سواء من قبل المؤسسة أو الفاعلين بها، وهذه العملية أي تقييم الأداء تعرف "بدراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية،

وأيضا الحكم على إمكانيات النمو للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى[1]". فعملية تقييم الأداء تعتبر من أهم وأبرز العمليات الإدارية التي تتم على مستوى المؤسسات، وأهم المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق المسؤولين المباشرين على الأقسام من حيث أنهم على إطلاع مباشر على مختلف ظروف ومتطلبات العمل بقسمه بالإضافة إلى درايته التامة بإمكانيات ومؤهلات الفاعلون بقسمه، وهي تعد العملية الأساسية التي تهتدي إليها المؤسسة في تحديد مستقبلها والمستقبل المهني للفاعلين بها، من خلال ما توفره هذه العملية من التغذية الرجعية.

فعملية تقييم الأداء ذات أهمية كبيرة سواء للمؤسسة أو للفاعلين بها، فهذه الأخيرة تعد الوسيلة الأنجع التي من خلالها تتمكن المؤسسة من التعرف على مدى استجابة العمال لبرامج التكوين التي يتلقونها، كما تظهر مدى قدرة ونجاح المسؤولين المباشرين على الأقسام بالوقوف على الفاعلين وتوجيهم لإنجاز مهامهم بالدقة والجودة المطلوبة، بالإضافة إلى أنها العملية المباشرة التي على أساسها تتحدد مخرجات الفاعلين بها سواء الحوافز بنوعيها المادية والمعنوية، تحديد الجديرين بالترقية الأفقية والعمودية، الاحتياجات التكوينة، كما يحدد على أساسها فئة الفاعلون المخالفين لشروط أداء المهام والنظام الداخلي للمؤسسة المرشحين لتلقي إنذارات وعقوبات.

ونتيجة لتلك الأهمية التي تكتسيها هذه العملية الإدارية الحساسة، تعتبر عملية مهمة وأبرز وأهم الخطوات المهمة التي تتم بالمؤسسة مجال الدراسة والتي تتم وفق إجراءات وخطوات خاصة، وذلك بناء على ما تم استخلاصه من الدراسة الإستطلاعية.

وفقا للقراءة الإحصائية للجدول ظهرت أعلى نسبة والمقدرة ب **67,80**٪ ممثلة للفئة التي أقرت بعدالة إجراءات تقييم الأداء، والتي دفعتهم إلى تقبل النقد أثناء أداء المهام من قبل المسؤول بنسبة **35,64**٪، تليها تحمل مسؤولية الخطأ أثناء إنجاز المهام بنسبة **33,16**٪، والسعي للتجديد في إنجاز المهام بنسبة **31,20**٪، ومقابل ذلك ظهرت أدنى نسبة والمقدرة ب **32,20**٪ ممثلة للفئة التي أقرت بعدم عدالة إجراءات تقييم الأداء.

وفي ضوء ذلك أقر معظم المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج على عدالة مختلف الإجراءات التي تتم وفقها عملية تقييم أدائهم لمختلف المهام الموكله إليهم بنسبة **67,80**٪، وهذا مايتوافق مع ما أقره مسؤول **قسم الدراسات وتنفيذ أشغال**

[1] مصطفي كولار وآخرون: تسير إدارة الموارد البشرية، منشورات ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2019، ص142.

الكهرباء والغاز بنيابة بعدالة مختلف الإجراءت المعتمدة في تقييم الأداء بالمؤسسة مشيرا إلى أنها الأساس الذي يحرك المؤسسة فلا يمكن التلاعب بها وبنتائجها كأهم العمليات التي تحدد مستقبل الفاعلين والمؤسسة في ذات الوقت، وهذا ما يؤدي لتفسيره من ناحية اهتمام المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة بهذه العملية فهذه الأخيرة تتم كل ثلاثة أشهر بصفة دورية مستمرة في وقتها المحدد من قبل المسؤول المباشر لكل قسم، كما يفسر إدراك الفاعلين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج يفسر بإعتماد إجراءات عادلة مصادق عليها من قبل الإدارة العليا بعد ما تم وضعها من قبل مسؤولي الأقسام بالمشورة مع الفاعلين، فإشتراكهم في وضعها كما يمثل **الجدول رقم (26)**، يساهم في تقبلهم لها وإدراكهم لعدالتها، خاصة في ظل تلقيهم لشروحات وتفسيرات حولها بعد صدور مخرجات الإجتماع السنوى للإدارة العليا المرتبط بتحديد مختلف الإجراءات المعتمدة في تقييم مثل ما توضح نتائج **الجدول رقم (36)**، في إطار العدالة المعلوماتية التي يعمد المسؤولون بالمؤسسة مجال الدراسة للسيير وفق ما تنص عليه في توصيل مختلف المعلومات وحيثيات القرارات المتخذة فيما يتعلق بتقييم الأداء ومختلف الاجراءات الجديدة التي يتم إعتمادها، ولعل أهم ما يضمن عدالة الاجراءات المعتمدة في هذه العملية تبرز من خلال عدالة المسؤولين المباشرين في تطبيق إجراءات تقييم الأداء على الجميع بدون استثناء وهذا ما يعكس عدالة المعاملة التي يعتمدها مسؤوليهم المباشرين أثناء تقييمهم وفقا لمبادئ وقيم العدالة بموضوعية وشفافية دون تحيز لجهة معينة أو فئة مهنية، في إطار المعاملة العادلة للجميع وهذا ما يؤكده **الجدول رقم (34)** بالإضافة إلى إقرار معظم المبحوثين بعدالة تطبيق القرارات المتخذة على الجميع كما توضح معطيات **الجدول رقم (27)** والتي من ضمنها القرارات المرتبطة بإجراءات تقييم الأداء التي قد تطرأ عليها تغيرات يتم تطبيقها على الجميع بعد صدورها مباشرة.

وفقا لما تم رصده بالاتفاقية الجماعية للمؤسسة يتم تقييم الأداء كل ثلاثة أشهر من قبل المسؤول المباشر لكل مجموعة التي تعمل تحت رئاسته، من خلال دفتر التقييم تحت مسمى **Formulaire d'evaluation** الذي يتضمن مجموعة من الخانات بحيث تخصص كل خانة لمهمة أمامها المعايير المطلوبة في أدائها والنقطة الممنوحة لكل مهمة وفق سلم التنقيط المعمول به في المؤسسة الذي يكون 20 علامة موزعة على مختلف المهام حسب كل مهمة وما تتطلبه من جهد ووقت يتم تحديد تنقيطها، بحيث يتم تخصيص دفتر لكل فاعل وفقا لمنصبه وفئته المهنية التي ينتمي إليها من خلال جمع النقاط التي تحصل عليها الفاعل من مجموع النقاط الممنوحة لكل مهمة، وبعدها يتم إخراج المعدل العام الذي

يكتب في ذلك الدفتر ويتم المصادقة عليه من قبل المسؤول المباشر، ومسؤول الموارد البشرية، ونتيجة لحساسية هذه العملية إذ أنها العملية الأكثر اعتمادا في تحديد المستقبل المهني للفاعلين، لذلك يولي المسؤولون بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج لهذه الأخيرة إهتمام خاص ففي هذا الصدد أقر **مسؤول قسم الموارد البشرية** أن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسة من خلال عملية تقييم الأداء هو إبراز القدرات والمهارات والإمتيازات التي يتمتع بها الفاعلون، وتقييم مدى نجاعة سياسة العمل التي تعتمد داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد الفروق الفردية بين الفاعلين لمنحهم مستحقاتهم من مكافاة وتدرج مهني بعدالة ودون تحيز، مثل ما يوضح **الجدول رقم (16)** و**الجدول رقم (20)** بالإضافة إلى تحديد الفاعلين الذين يجب أن يخضعوا للتكوين للتمكن من تحقيق العدالة بينهم ومنح من تعثروا فرصة تطوير مهاراتهم والرفع من مخرجاتهم بعدالة دون تحيز لفئة أو فاعلين وهذا ما أكده المبحوثون في **الجدول رقم (19)** الذي برهن على عدالة منح فرص التكوين على مستحقيه فعلا، وليس الهدف منه اصطياد أخطاء وعثرات الفاعلين ولذلك يجب أن يتم وفق إجراءات عادلة ومتفق عليها من قبل الجميع سواء الإدارة العاليا، مسؤولي الأقسام والفاعلين في نفس الوقت، وفي ذات السياق صرح **مسؤول قسم المالية والمحاسبة** أن عدالة الاجراءات المعتمدة في تقييم من الحتميات التي يجب العمل وفقها نحن كمسؤولين لأن التحيز وعدم تطبيقها وفق الأصول المهنية تكون حتما نتائجه سلبية سواء على مخرجات المؤسسة ككل أو على سمعة المسؤول ومساره المهني لأنه بدوره يخضع إلى تقييم أدائه من قبل مسؤوله المباشر الذي يحدد ما مدى تفوقه في منصبه أم أنه غير جدير به.

كما أن منحهم الحق في الاعتراض على نتائج تقييم أدائهم كما يوضح **الجدول رقم (31)** يعكس عدالة إجراءاته لأنه بطبيعة الحال لوكانت غير عادلة لما سمح للفاعلين بالاعتراض عليها لأن الاعتراض يفتح أبواب المناقشة ومراجعة الشروط والأداء ومختلف المعايير التي اعتمدت وكيف تم التقييم من قبل المسؤول المباشر، والتي قد تشكل خلاف كبير بين المسؤول والفاعلين يصل للإدارة العليا ويؤثر سلبيا على المسؤول المباشر لذلك الفاعل والتي قد تصل إلى فرض عقوبات عليه، لذلك يعتمدون على تطبيق مبادئ العدالة والانصاف على الجميع، ليأخذ كل ذي حق حقه، وهذا ما يعكس ما تم ملاحظته من هدوء وسكينة بالمؤسسة أثناء توزيع دفاتر التقييم على الفاعلين ليتعرفوا على نتائجهم دون وجود أي علامات للتوتر عليهم، فقط هناك نقاشات بسيطة بين الفاعلين كفضول منهم ليتعرفوا

على نتائج بعضهم البعض، ويحاولون توقع من سوف يترقى بتعبيرهم جاءت فرصة لتناول غداء فاخر على حساب من يترقى، ومختلف ردود فعلهم وملاحهم أثناء تلك النقاشات تبرهن على رضاهم على النتائج والإجراءات التي اعتمدت.

عدالة تطبيق اجراءات تقييم الأداء بشفافية على الجميع دون استثناء يبرز السلوكيات الإيجابية لدى الفاعلين فمن خلال إحساسهم وإدراكهم بإهتمام طاقم المؤسسة بهم وبانجازاتهم الايجابية لتحفيزهم ومكافأتهم عليها واكتشاف مواطن الضعف والنقص لمعالجتها من خلال التكوين وليس لمعاقبتهم أو التقليل من شأنهم، ينعكس إيجابيا على روحهم المعنوية والتعزيز من مبادئهم في العمل، ما يزيد من إرتباطهم أكثر بمؤسسة انتمائهم واستقرارهم بها الذي يكون الدافع الذي يدفعهم إلى ضبط وتعديل مختلف سلوكياتهم واتجاهاتهم اتجاه المؤسسة عن طريق تكريس مختلف جهودهم لخدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها سواء الداخلية أو الخارجية، والذي يظهر من خلال ما أقروه في البيانات الظاهرة في الجدول أعلاه من حيث تقبل النقد أثناء أداء المهام من قبل المسؤول بنسبة **35,64**٪، من أهم قيم المسؤولية اتجاه العمل التي تظهر على الفاعلين بالمؤسسة مجال الدراسة تقبل الانتقاد الذي يكون في شكل توجيهات وإرشادات من قبل المسؤول المباشر فقد تمت ملاحظة ذلك كثيرا من قبل الفاعلين واستقبالهم لذلك بصدر رحب وابتسامة ويستمرون في إنجاز مهامهم وفقا لتلك الانتقادات التي وجهت لهم، ففي هذه النقطة أكد أحد أعوان التحكم بتركيزه مع مختلف الانتقادات التي توجه له من قبل مسؤوله أو من قبل زملائه في القسم في بعض الأحيان ممن لهم خبرة في العمل، ودراستها وبلورتها ليتمكن من توظيفها جيدا ليتمكن من اكتساب مهارة وتقنيات جديدة في أداء المطلوب منه وتحقيق الشكر والثناء من قبل مسؤوله المباشر وتحقيق مكاسب مادية في نفس الوقت من خلال الحوافز والتدرج الهني، كما أن تلك العدالة والانصاف التي يدركونها تنمي من قيم المسؤولية وتغرسها في نفوسهم من خلال تحمل مسؤولية الخطأ أثناء إنجاز المهام بنسبة **33,16**٪، ويمكن تفسير ذلك بشجاعة الفاعلين وقدرتهم على القيادة والمسؤولية وأنهم أهل للثقة من خلال اعترافهم بارتكابهم الخطأ بكل شجاعة وتحمل نتائجه دون إلقاء اللوم على زملائه خاصة في إطار اعتماد مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج على العمل الدائري على اعتبار أن أي أحد من الفاعلين معرض لارتكاب أخطاء مهنية أثناء إنجاز مهامهم دون قصد والتي عادة ما تكون لها أثار سلبية على تأخر العمل، وهذا ما يعكس نجاح المؤسسة في غرس وتنمية من قيم المسؤولية في نفوس الفاعلين بها

الأمر الذي يكرس الاحترام بين الفاعلين وهذا ما تؤكده نتائج **الجدول رقم (40)**، كما أقروا بالسعي للتجديد في إنجاز المهام بنسبة **31,20**٪ وذلك من خلال البحث وتقصي بنشاط حول تقنيات حديثة تساهم من تطوير إنجازاتهم لأن ذلك التعب في البحث لن يذهب هباءلأنه يؤدي إلى تقديم أداء متميز والذي بدوره يؤهلهم للحصول على ثواب ومكافأة من قبل المؤسسة خاصة في ظل تأكيدهم على عدالة مسؤولهم في تقييمهم للأداء.

وفي ذات السياق عبرت مجموعة من المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بنسبة **32,20**٪ على عدم إدراكهم لعدالة الإجراءات المعتمدة في تقييم الأداء بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج بالفئات المهنية الثلاث فيمكن تفسير ذلك من حيث نسبية العدالة التنظيمية لأن مختلف الإجراءات التي تعتمد في التقييم قد يدركها أحد الفاعلين على أنها منصفة وتكون العكس بالنسبة لفاعلين أخرين، ففي هذا الصدد أقر أحد أعوان التحكم بنسبية إجراءات تقييم الأداء وأنها غير عادلة وتلك اللاعدالة أثرت سلبيا على مساره الوظيفي بالمؤسسة بعدم حصوله على ترقية وحصوله على حوافز قليلة جدا مقارنة بمايقدمه من مدخلات، ومن جهة ثانية يمكن تفسير ذلك من خلال تحيز بعض المسؤولين في تطبيقهم لهذه الإجراءات على مجموعة من الفاعلين على حساب باقي الفاعلين خاصة وأن نتائج التقييم تعتمد على تقييم المسؤول المباشر الشخصي، والتي قد يتخللها إحتمالية لا موضوعية من قبله في التقييم والتي تعد من العوائق التي تحول دون حصول كل ذي حق على حقه، وخاصة وأن هناك مجموعة من المبحوثين ممن أقروا بغياب عدالة المعاملة من قبل مسؤوليهم كما توضح النتائج الواردة في **الجدول رقم (34)**، لأن التقييم مرتبط بنزاهة وعدالة المسؤول عنه وكيفية تطبيقه لتلك الإجراءات التي قد لا تكون هي سبب اللاعدالة. بالإضافة إلى ذلك لا يمكن تجاهل ذهنية بعض الفاعلين ومدى رضاهم عن أدائهم فكثير من الاحيان يكون الفاعلون سبب في عدم قدرتهم على انجازهم لمهامهم وفق ما هو مطلوب منهم فيلجؤون للاعتراض على الإجراءات المعتمدة في التقييم وتحيز المسؤول المباشر للتغطية على عجزهم، ونقص امكانياتهم خاصة وأن المؤسسة تتضمن عدة فاعلين بمختلف الفئات المهنية ممن مستواهم التعليمي متواضع كما يوضح **الجدول رقم (04)** وقد لا يخولهم ذلك للتجاوب مع مختلف التقنيات التكنولوجية الحديثة التي تعتمدها المؤسسة مجال الدراسة.

وبما أن تقييم الأداء هو العملية الأساسية التي تحدد المخرجات والمستقبل المهني للفاعلين فعندما لا تكون فيها عدالة فإنها تحقق نتائج سلبية على مستوى قيم وسلوكات الفاعلين سواء من حيث

التزاماتهم ومسؤولياتهم اتجاه مهامهم والمؤسسة ككل من حيث ضعف الدوافع التي تقوي من روحهم المعنوية والتي حتما تؤدي إلى عدم راحتهم في العمل وعدم اهتمامهم بالأهداف الأساسية من هذه العملية وبالتالي ذلك يحول دون سعيهم لتطوير مهاراتهم وتجديدهم في العمل بل يكرس اللامبالاة، ولا يتقبل إلى تنبيه حول الأخطاء المهنية، ولا يهمه ما تهدف إليه المؤسسة من تغذية راجعة من خلال تقييمهم لأداء الفاعلين بها.

وتأسيسا على ذلك نستنتج أن عدالة تطبيق الإجراءات المعتمدة في تقييم الأداء يبرز مدى عدالة المسؤولين بالمؤسسة ومصداقيتهم، الأمر الذي يبرز مدى تكيف وانسجام الفاعلين مع مهامهم وسعيهم لتحقيق أهداف المؤسسة، مما ينعكس على عدالة مايحصلون عليه من مخرجات مقابل ما يقدمونه من مدخلات مختلفة، وهذا ما يؤدي لتنمية روح التنافس الإيجابي بين الفاعلين بها، مما يرفع من قيم مسؤوليتهم اتجاه المؤسسة، ويزيد من حرصهم على تقديم أفضل ماعندهم وتفجير طاقاتهم الابداعية والابتكارية لتطوير الطرق والأساليب المعتمدة في العمل، والتي حتما تكون نتائجها إيجابية في مستقبلهم بالمؤسسة.

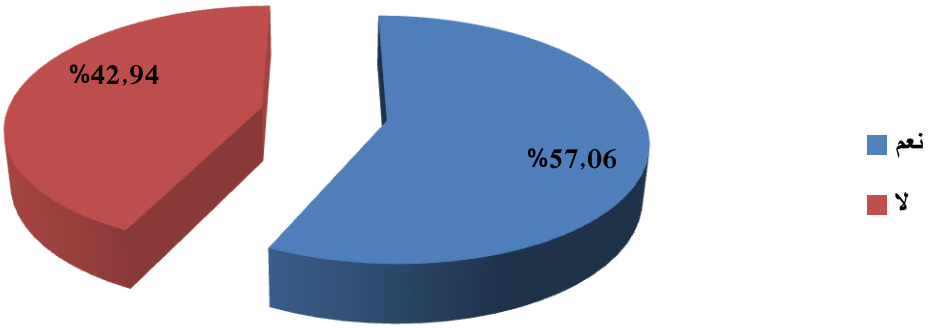
الجدول رقم (31) يمثل منح العاملين حق الإعتراض على نتيجة تقييم أدائهم:

البدائل	الخيارات	التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة٪
	إنجاز المهام في غياب المسؤول المباشر	63	30,43
	إنجاز المهام بإبداع ودقة	49	23,67
	تقديم أفكارجديدة لآداء المهام	50	24,16
	إنجاز المهام بطرق مبتكرة	45	21,74
	المجموع	***207**	**100**
	101		57,06
لا		76	42,94
المجموع		**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة لتضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم (52): يمثل منح العاملين حق الإعتراض على تقييم أدائهم



المصدر: من إعداد الطالبة

تمثل عملية تقييم الأداء الأساس الذي يحدد المسقبل والمسار المهني للفاعلين بمؤسسة توزيع الكهرباء ببرج بوعريريج، وبالرغم من تأكيد المبحوثين بعدالة مختلف الإجراءات المعتمدة فيه كما يوضح **الجدول رقم (30)** إلا أنه من حقوق الفاعلين الإطلاع على النتائج والعلامة التي منحت لهم من قبل مسؤولهم المباشر بالإضافة إلى حق الإعتراض عليها في حالة عدم رضاهم عن تلك العلامة أو النتيجة التي منحت لهم وإحساسهم بالظلم وعدم العدالة لأن ذلك يؤثر سلبيا على مخرجاتهم.

كشفت القراءة الإحصائية للجدول بأن أعلى نسبة والمقدرة ب **57,06**٪ والتي مثلة الفئة التي أقرت بمنح العاملين حق الاعتراض على نتيجة تقييم الأداء والتي أدت إلى إنجاز المهام في غياب المسؤول المباشر بنسبة **30,43**٪، وتقديم أفكار جديدة لأداء المهام بنسبة **24,16**٪، يليهما إنجاز المهام بإبداع ودقة بنسبة **23,67**٪، وأخيرا إنجاز المهام بطرق مبتكرة بنسبة **21,74**٪، يقابلها أدنى نسبة المقدرة ب **42,94**٪.

والشواهد الكمية في الجدول أعلاه الذي يمثل منح العاملين حق الاعتراض على نتيجة تقييم أدائهم من قبل المسؤول المباشر لهم، فقد أكدت مجموعة من المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بنسبة **57,06**٪، من منحهم ذلك الحق في الاعتراض على نتائج تقييم الأداء، ويمكن تفسير ذلك من ناحية أن الفاعلين بالمؤسسة على إطلاع على النظام الداخلي للمؤسسة والاتفاقية الجماعية

اللذين يحددان حقوقهم في شتى المجالات بالمؤسسة، بالإضافة إلى أن المسؤولين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج مجال الدراسة يسعون دائما للحفاظ على المناخ التنظيمي المناسب للعمل ومحاولة قدر الامكان ارضاء الفاعلين بها، وتمكينهم من مختلف حقوقهم الطبيعية على المؤسسة تجنبا للصراعات الداخلية بين الفاعلين والمسؤولين، لذلك تمكنهم من الإطلاع على نتائج تقييم الأداء الخاصة بهم وتمكنهم من مناقشتها مع المسؤول المباشر مهما كانت جيدة أم سيئة فحتى الفاعلون ممن يحصلون على نتائج جيدة قد يعترضون عليها رغبة منهم في معدل أكبر وهذا ما تمت ملاحظته خلال الدراسة الاستطلاعية بالمؤسسة فقد تمت ملاحظة توزيع تقارير مكتوبة على الفاعلين بكل الأقسام، فهذه التقارير تشتمل على العلامات التي تحصلوا عليها والمعدل النهائي الذي يمثل نقطة العامل خلال ثلاث أشهر، مما يسمح لهم من التعرف على درجاتهم التي يمكنهم من خلالها الاعتراض عليها اذا لم يقتنع أحد الفاعلين بتلك الدرجات من خلال التحدث المباشر مع المسؤول المباشر بإعتباره المسؤول عن تقييم الأداء ومناقشته في معدل عام الذي تحصل عليها بكل روح رياضية دون وجود صراع، وفي حالة لم يصلوا إلى إتفاق يحقق رضا الطرفين الفاعل المعترض والمسؤول الذي قام بالتقييم وأي خلل في التقييم يحاسب عليه، فإنهم يتوجهون إلى تقديم تقرير أو طلب خطي لمسؤول الموارد البشرية أو المدير الذين ينظرون في طلب الفاعل خلال اجتماع اللجنة التي تدرس مختلف القضايا المرتبطة بالمؤسسة ويتم الفصل فيها وبإعادة دراسة وتفحص ذلك التقرير من خلال مقارنة ماهو مطلوب وما قدم فإذا كانت النتيجة صحيحة يغلق الملف ويشرح للفاعل سبب الحفاظ على نفس النتيجة أما إذا كان هناك خطأ في التقييم فيتم إعادة التقييم ويحصل الفاعل على حقه دون أي صراعات أو مشاكل، وهذا ما تم تأكيده من كل المسؤولين الذين تمت مقابلتهم بالمؤسسة بالإضافة إلى جل الفاعلين بها كذلك، إلا أنه خلال فترة الدراسة بالمؤسسة لم يتم ملاحظة أي حالة اعتراض على النتائج من قبل الفاعلين فقط بعض الحوارات الغير رسمية بين الفاعلين وبينهم وبين مسؤولهم في جو مريح يسوده التفاهم والاحترام لكل الأطراف.

وما تمت ملاحظته بالمؤسسة ذلك التواصل بين الفاعلين ومسؤولهم من حيث تقديمهم الدعم للفاعلين الذين تحصلوا على نتائج ضعيفة من خلال دعمهم ومحاولة توجيههم لتحسين مستواهم البرغم من عدم اعتراضهم على نتائجهم بالإضافة إلى منحهم فرصة للاعتراض، فقد تمت ملاحظة طلب أحد المسؤولين من أحد الفاعلين مراجعة دفتر تقييمه إذا فيه أي خلل برغم من علمهم بضعف أدائه وتدني

مستواه في تلك الفترة نتيجة لمروره بظروف صعبة، وهذا ما يعكس ما أكده المبحوثون من خلال معطيات **الجدول رقم (44)** الذي أثبت حصول الفاعلين على المساندة من قبل مسؤولهم.

منح المؤسسة مجال الدراسة الفاعلين بها حق الاعتراض على نتائج تقييم الأداء ومنحهم الوقت الكافي لمناقشتها وإعادة تفحصها يفتح المجال لهم لتوطيد علاقاتهم بمسؤولهم خاصة في ظل إدراكهم للاحترام في التعامل من قبل مسؤولهم، وهذا ما تم تأكيده من جل المبحوثين من خلال معطيات **الجدول رقم (39)** ويزيد من ارتباطهم أكثر بالمؤسسة الأمر الذي يؤدي حتما لدفعهم إلى البحث عن مختلف السبل والوسائل التي من شأنها أن تساعدهم في تحقيق نتائج جيدة ويكسبون رضا مسؤولهم، بالإضافة إلى ذلك فإن تمكينهم من حقهم في الاعتراض على النتائج يشكل حافاز قويا يدفعهم لتنمية وتعزيز مختلف مبادئهم في العمل، الشيء الذي يبرز في مختلف تفاعلاتهم وسلوكياتهم التي تترجم في تقوية شخصيتهم وهويتهم المهنية وتزيد من مسؤوليتهم في التمييز من السلوكات المرغوبة والغير مرغوبة في النسق الاجتماعي الذي ينشطون به، وهذا ما يعزز من ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم على تحمل أعباء العمل فقد أقروا عن ذلك بإنجاز المهام في غياب المسؤول المباشر بنسبة **30,43**٪، وهذا يعتبر من القيم السامية التي إستطاعت المؤسسة أن تغرسها، وتنميها في الفاعلين بها بتحملهم مسؤوليات العمل بنفس النشاط والحيوية كما لو أن مسؤولهم المباشر موجود لأنهم على ثقة بأن أداءهم سوف يكون محض اهتمام وليس مجرد ألة تنتج فقط، منحهم تلك الحقوق في الاعتراض دون أن يسبب لهم لذلك أي مشاكل مهنية فإنه يكون حافزا ودافعا قويا يدفعهم للابداع في طريقة أدائهم لعملهم وتلك الرغبة الجامحة في الإبداع تدفعهم إلى سلوك سلوكات تحاكي تلك الرغبة من خلال تقديم أفكار جديدة لأداء المهام بنسبة **24,16**٪، إنجاز المهام بإبداع ودقة بنسبة **23,67**٪، إنجاز المهام بطرق مبتكرة بنسبة **21,74**٪، وهذا ماتمت ملاحظته في المؤسسة من خلال طريقة العمل الحيوية والحوارات الجدية التي تتم بين الفاعلين حول العمل والحماس الذي يبحثون به عن الجدي،د الذي يساعدهم على التميز لكسب ثقة مسؤولهم أكثر وكسب رضا العملاء، لكي تمنح لهم صلاحيات أكثر بالمؤسسة.

وفي ذات السياق عبر مجموعة من المبحوثين من مفردات عينة الدراسة ممن أقروا بعدم تمكينهم من اعتراضهم على نتائج تقييم أدائهم ومثلتهم نسبة **42,94**٪ وهذا ما يتعارض مع ما صرحت به **مسؤولة قسم تطوير شبكات الغاز والكهرباء** بأن المؤسسة تصدر العديد من القرارات التي تطبق فورا دون نقاش أو اعتراض من الفاعلين، إلا أنه هناك بعض القرارات التي يحق لهم

الاعتراض عليها مثل القرارات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء لأنها من حقوقهم ولا نقاش في ذلك، وبمقارنة النسبتين نجد أنهما متقاربتين نسبيا ويمكن تفسير ذلك بطبيعة القسم الذي ينتمون إليه باعتبار أن عينة الدراسة شملت كل أقسام المؤسسة ولكل قسم مسؤول معين ولديه طريقته في التسيير هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن تفسير ذلك بضعف علاماتهم واقتناعهم بهذه العلامات فيلجؤون إلى التشكيك في طريقة تسيير المسؤول المباشر لهم، لأن هذه النسبة تتعارض مع ما تم إقراره من قبل المسؤلين بالمؤسسة الذين أكدوا على أن الاعتراض على تقييم الأداء حق للفاعلين فقط يجب أن يتم بطرق قانونية، وتظهر فعلا من خلاله رغبة الفاعلين الجدية في تصحيح نتائج تقييمهم نتيجة خطأ في التقييم الذي فعلا يؤثر على مخرجاتهم، أو بهدف تغيير أحد الإجراءات المعتمدة في التقييم والتي لا تحقق النتائج بدقة خدمة للصالح العام للمؤسسة، وليس لخلق صراعات داخلية والتشكيك في نزاهة ومصداقية المسؤول الذي قام بالتقييم خاصة وأن هناك من المبحوثين ممن أقروا بعدم تلقيهم لمعاملة عادلة من قبل مسؤولهم وغياب الاحترام وفق ما توضحه نتائج **الجدول رقم (34)**، و**الجدول رقم (39)**، ففي بعض الحالات يكون الهدف من ذلك الاعتراض هو تشويه صورة المسؤول وليس البحث عن العدالة، وهذا ما يقودنا للمثل الشعبي الجزائري **أنا نحطك سيدى وأنت أعرف قدرك**، بمعنى أنه بما أن المؤسسة منحتهم كامل حقوقهم في الاعتراض والمطالبة بحقوقهم لا يجب أن يستغلوها استغلالا خاطئا لتصفية الحسابات مع مسؤولهم أو زملائهم خاصة وأنهم دائما يعتمدون في الحكم على مدى تحقيق العدالة والانصاف على المقارنة مع مردود زملائهم حتى ولو لم تكن تلك المقارنة متكافئة، مما قد يشكل لديهم نوعا من الغيرة من بعضهم البعض، وهذا ما يدفعهم للتشكيك في النتائج ويقدمون على الاعتراض عليها، وما هو ظاهر من خلال تأكيد بعضهم على عدم منحهم حق في الاعتراض على النتائج هو إدراكهم المسبق بأنهم على خطأ ونتائجهم صحيحة فيلجؤون لنفي حصولهم على البعض من حقوقهم لأن كل المؤشرات المتواجدة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج تؤكد على منحهم كامل حقوقهم في الاعتراض وليست هناك أي عواقب جانبية قد تحدث لهم، وهذا ما يخلق لديهم نتائج عكسية من عدم تحملهم لمسؤولياتهم اتجاه العمل والقيام بواجباتهم على أكمل وجه، وهوما يؤثر سلبيا على نشاطهم وتطوير امكانياتهم لمحاولة الابداع والابتكار فيكتفون بتقديم أدنى ما عندهم من مهارات وقدرات.

بناء على ماسبق نستخلص أن تمكين الفاعلين من التعرف على نتائج أدائهم والاعتراض عليها يعزز من ثقتهم بمسؤوليهم والإدارة العاليا للمؤسسة، مما ينعكس إيجابيا على إدراكهم للعدالة سواء في إجراءات تقييم الأداء مثل مايمثل **الجدول رقم (30)** والمعاملة المنصفة والعادلة للجميع مثل ما يمثل **الجدول رقم (34)**، وهذا مايساهم في تعزيز وتنمية روح المسؤولية لديهم وسعيهم الجدي ليكتبسوا تقنيات جديدة تمكنهم من تقديم الجديد وفقا لطرق إبتكارية وإبداعية في أدائهم لمهامهم، ومختلف الوظائف التي تتضمنها المؤسسة، ما يحقق التكيف لديهم وسعيهم لحفظ التوازن الداخلي للمؤسسة والحفاظ على مكانتها التنافسية بالبيئة الخارجية لها.

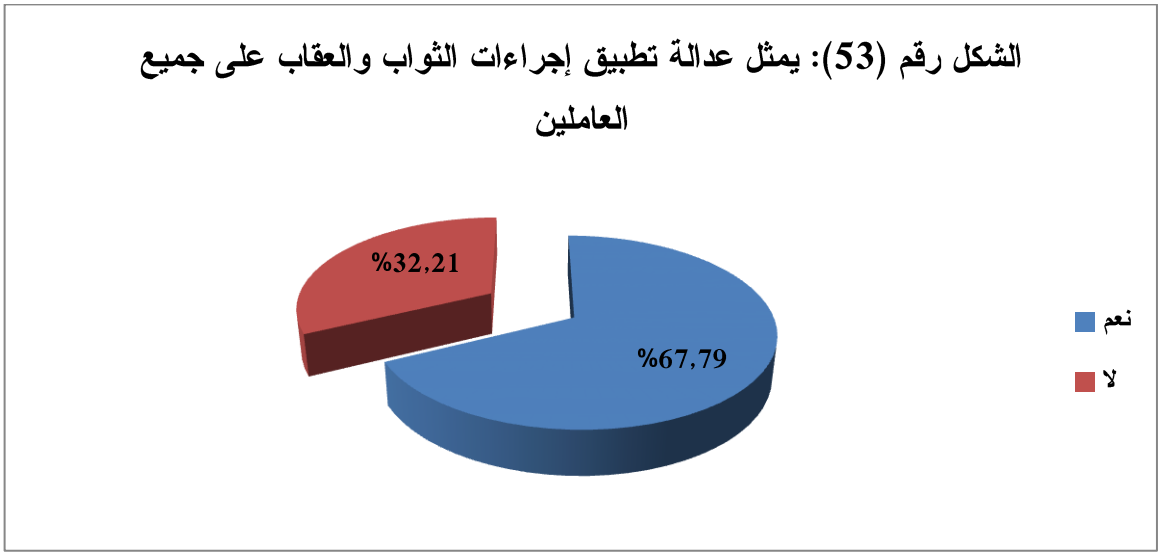
الجدول رقم (32) يمثل عدالة تطبيق إجراءات الثواب والعقاب على جميع العاملين:

البدائل / الخيارات				التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة٪	120	67,79
	تحمل المسؤولية انجاز المهام بنفسه	72	41,61		
	الإبلاغ عن المخالفات التي تحدث داخل المؤسسة	53	30,65		
	العمل على إدخال أساليب جديدة للعمل	48	27,74		
	المجموع	**173***	**100**		
لا				57	32,21
المجموع				**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة لتضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم (53): يمثل عدالة تطبيق إجراءات الثواب والعقاب على جميع العاملين



المصدر: من إعداد الطالبة

تشكل ثنائية الثواب والعقاب أحد الأساليب التي تعتمدها المؤسسات بمختلف نشاطاتها في تسيير العمل بها، فهذه الثنائية تعتمد لتأثير الإيجابي على سلوك الفاعلين، نظرا إلى أن الثواب هو عبارة عن وسيلة تستخدم في تقديم مكافأة لتدعيم الفاعلين الذين قدموا سلوكات مرغوبة، فيتم مكافأتهم لتكرار تلك السلوكات وتنميتها أكثر، أما العقاب فهو عبارة عن وسيلة ردعية تستخدم للحد من السلوكات الغير مرغوبة التي يسلوكها الفاعلون ليمتنعوا عنها ولا يقدمون على تكرارها وتحويلها لسلوكات إيجابية مرغوبة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، لأن الهدف الأساسي من اعتماد هذه الثنائية بالمؤسسات هو الانضباط وعدم فتح المجال للفساد والتسيب.

فعلى ضوء مخرجات الدراسة الاستطلاعية وما تم رصده في الاتفاقية الجماعية تبين أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج تعتمد على ثنائية الثواب والعقاب من حيث تقديم المكافأة للفاعلين الذين يظهرون انضباط وأداء متميز في العمل، من خلال مكافأتهم بحوافز مادية في شكل نقود تضاف لأجرهم أو في شكل حوالة خاصة لهم ومعنوية كالميدالية الذهبية، الفضية، والبرونزية، ولوحات الشرف حسب ما يستحق بالمقارنة مع ما قدمه من تميز في الأداء وتقييمه بإبداع، وإبتكار وتمكينهم من التدرج المهني، أما العقاب فيتم تطبيقه على الفاعلين المخالفين للنظام الداخلي للمؤسسة، ومرتكبي الأخطاء المهنية القصدية، من خلال التنبيه الشفوى، أو الكتابي ويحفظ في ملفه المهني، الإنذار الشفهي ثم الخطي ويحفظ كذلك في ملفه الشخصي المنهي بأرشيف المؤسسة، خصم في الأجر

الشهري، الحرمان من الحوافز، الحرمان من الترقية، تنزيل من الدرجة المهنية، توقيف الفاعل عن العمل لفترة خمسة عشر يوم أو عشرين يوم دون راتب حسب حجم الخطأ والمخالفة المرتكبة، وأقصي عقوبة هي الفصل النهائي من العمل بالمؤسسة في حالة الأخطاء الجسيمة، وتحدد العقوبة حسب نوعية الخطأ إذا كان من الدرجة الأولى أو الثانية، أو الثالثة.

أما بالنسبة لمرتكبي الأخطاء المهنية الغير مقصودة فيتم معاقبتهم عن طريق إنذار شفهي أو كتابي لكي يتجنبوا ذلك في المستقبل ويكونون حريصين أكثر أثناء ممارستهم لعملهم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول التي بينت أعلى نسبة المقدرة ب **67,79**٪ التي عادت للفئة التي أقرت بعدالة تطبيق إجراءات الثواب والعقاب على جميع العاملين والتي أدت بهم إلى تحمل مسؤولية إنجاز المهام بنفسه بنسبة **41,61**٪، والابلاغ عن المخالفات التي تحدث داخل المؤسسة بنسبة **30,65**٪، فالعمل على إدخال أساليب جديدة للعمل بنسبة **27,74**٪، وقد قابلتها أدنى نسبة المقدرة ب **32,21**٪ والتي عادت للفئة التي أقرت بعدم عدالة تطبيق إجراءات الثواب والعقاب على جميع العاملين.

وفي هذا السياق أظهرت معطيات الجدول أعلاه وفقا لإجابات المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بالمؤسسة مجال الدراسة بعدالة مسؤوليهم في تطبيق إجراءات الثواب والعقاب على جميع الفاعلين بانصاف وعدالة دون تحيز كل حسب مايستحق ثواب أم عقاب وذلك بنسبة **67,79**٪ ويمكن تفسير ذلك إلى الجدية والصرامة التي تتميز بها مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج في هذا المجال لضمان السير الحسن للعمل والحفاظ على مناخ تنظيمي مناسب للعمل يسوده التألف، التفاهم والتعاون بين الفاعلين وبينهم وبين مسؤولهم كما يوضح **الجدول رقم (41)** وفي شأن هذا الأمر فقد أقر **مسؤول قسم العلاقات التجارية** أنه كمسؤول لايتساهل مع الفاعلين عند إرتكاب الأخطاء المهنية خاصة منها المقصودة خاصة وأنها تؤثر تأثيرا مباشرا على سمعة المؤسسة ويتم تطبيق إجراءات تأدبية على كل من يرتكب خطأ مهما كانت درجته المهنية فلا يمكن معاقبة أحد وترك أخر، كما أقر وأكد على مكافأة الفاعلين الملتزمين والذين يظهرون الانضباط وإتقان مهامهم والذين يقدمون أفكارا ابتكارية فيحصلون على حوافز والمكافأة الدورية بالإضافة إلى حصولهم على مكافأة خاصة كالميدالية الذهبية، ورالفع من درجتهم المهنية بطلب من القائمين على المؤسسة جزاء ما قدموه

من انجازات قيمة مبدعة ومبتكرة، وفي ذات الأمر أقرت **مسؤولة قسم الصفقات** على اعتمادها على الاجراءات التي ينص عليها النظام الداخلي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج وحرصها على العدالة والانصاف وعدم ظلم أي أحد من الفاعلين بقسمها خاصة مرتكبي الأخطاء، فإذا كان خطأ بسيط يتم تنبيه مرتكبه من الفاعلين شفويا ثلاث مرات وإذا تكرر الخطأ تلجأ لتطبيق الإجراءات القانونية، معبرة عن اعتمدها التريث في فرض العقوبات بشكل رسمي على الفاعلين مباشرة على الضمير المهني وعدم تشويه سمعة الفاعلين بقسمها بالإضافة إلى عدم القطع برزقهم وهذا ما يعبر عنه المثل الشعبي **قطع الأعناق ولا قطع الأرزاق**، كما أكملت تصريحها بإعتماد هذه الطريقة مع جميع الفاعلين بمختلف فئاتهم المهنية لكي تكون عادلة كمسؤولة وتحفظ أمانة منصبها، وفي ذات السياق أقر جل الفاعلين بتركيزهم أكثر على عدالة تطبيق إجراءات العقوبات لتأثيرها المباشر على سمعتهم المهنية ومسارهم الوظيفي مشيرين إلى أن اجراءات الثواب عادلة كالحوافز والترقية فقد أكدوا ذلك في المعطيات التي يوضحها **الجدولين رقم (28)،(29)** بالإضافة إلى أن المؤسسة تكافئ من يقدم ابتكار أو ابداع في وقته دائما وهي تعمد إلى ذلك لتحفيز باقي الفاعلين على تطوير والابداع في عملهم، أما إجراءات العقاب فهي محور اهتمامهم وتطبق بعدالة على المخالفين حسب نوع المخالفة بسيطة أم جسيمة، فإذا كانت بسيطة يكون بإنذار شفهي أو كتابي أما اذا كانت جسيمة فيطبق القانون مباشرة مؤكدين كذلك على عدالة تطبيق إجراءات تنفيذ العقوبات التي لا تتم مباشرة بل بعد دراسة العقوبة وعقد اجتماع حولها وهذا ما أكده ما صرح به **مسؤول قسم الموارد البشرية** بعدالة الإجراءات المتبعة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريج فقبل تحديد العقوبة يجب أولا أن يتقدم المسؤول المباشر بتقديم بلاغ رسمي يتضمن البيانات الشخصية لمرتكب المخالفة والقسم الذي ينشط فيه طبيعة المخالفة أو الخطأ المرتكب وتاريخ وزمن وقوعها، وبعدها تتكلف لجنة مختصة في التحقيق في الأسباب والظروف التي أدت لوقوعها ثم تعد تقريرا مفصلا مبنيا على مخرجات التحقيق تقدمه اللجنة لمسؤول الموارد البشرية لينظر في التحقيق ويقيم الظروف التي وقعت فيها المخالفة وإن كانت مقصودة أو غير مقصودة ليعد بدوره تقريرا شاملا عن المخافلة واقتراح عقوبة معينة أو تقديم التماس بتخفيف العقوبة بالنظر إلى مرتكبها من حداثة التوظيف، نقص التكوين، جهله بالقوانين عكس الفاعلين القدامى الذين تكون لديهم خبرة ودراية بمختلف ما تتضمنه المؤسسة ويدور بها، وعند انتهائه من كتابة تقرير مفصل يقدم إلى الإدارة العليا للمؤسسة باعتبارها المخول الوحيد للفصل فيها ليتم المصادقة على

محتوى تقرير المقدم من قبل مسؤول الموارد البشرية أو تعديله وبعد المصادقة يتم إرجاعه لقسم الموارد البشرية ليحفظ في سجل مرتكب المخالفة ويبلغ بالعقوبة التي فرضت عليه.

وبعدها يتم استدعاء مرتكب المخالفة من قبل مسؤوله المباشر لمكتبه لتكون هناك مقابلة بينهم تدور حول ضرورة معاقبته وشرح له طبيعة القرار المتخذ في حقه ولماذا اتخذ ومقارنته بما تنص عليه اللوائح والقوانين المعمول بها في البيئة الداخلية للمؤسسة ومنحه مبررات للعقوبة وعلى أي أساس قررت في حقه، والهدف من المقابلة وشرح القرار هو التأكيد من تأثير هذا الحافز السلبي على الفاعل المخالف ليتأثر إيجابيا ليمتنع عن تكرار ذلك السلوك مستقبلا ويتعلم ما هي السلوكات السوية التي يجب أن يسلكها في مساره المهني بالمؤسسة، ليتمكن من تحسين سمعته المهنية لدى الإدارة والتي قد تتراجع عن تلك العقوبة وتحذف من سجلاتها.وهذا ما يقودنا إلى **معطيات الجدول رقم (36)** التي أكدت على شرح المسؤولين للقرارات المتخذة للفاعلين قبل تنفيذها وقرارات العقوبات من القرارات الشاملة لمراحل اتخاذ القرارات قبل تنفيذها.

كما أكد وألح **مسؤول قسم الموارد البشرية** على ضرورة عدالة المسؤولين في تطبيق الإجراءات في هذه المسألة بصفة خاصة من حيث إشارته إلى أن مرتكب المخالفة قد لا يقصد ذلك ويكون محتاجا للتكوين لتوجيه وارشاده ليتجنب الوقوع في نفس الخطأ أو المخالفة مستقبلا، لأن عدم تطبيق الاجراءات بعدالة تكون عواقبه وخيمة مستقبلا على المؤسسة ككل في حالة تكرار نفس الخطأ فيتحمل مسؤول قسم المسؤولية لعدم قيامه بعمله على أكمل وجه.

إدراك الفاعلين لتطبيق مختلف إجراءات الثواب والعقاب بالمؤسسة مجال الدراسة يدعم من الاستقرار المهني وتكيف الفاعلين داخل المؤسسة من خلال ذلك المناخ التنظيمي المناسب للعمل الذي يسوده الإنصاف والعدل وينمي من روح المبادرة والإبداع لديهم ويزيد من شعورهم الداخلي بالمسؤولية اتجاه المؤسسة ومستقبلها، من خلال مختلف السلوكات المرغوبة والسوية التي عبروا عنها والمتمثلة في تحمل مسؤولية إنجاز المهام بنفسه بنسبة **41,61**٪، الابلاغ عن المخالفات التي تحدث داخل المؤسسة بنسبة **30,65**٪، العمل على إدخال أساليب جديدة للعمل بنسبة **27,74**٪ يمكن تحليل وتفسير هذه السلوكات في ضوء الافتراضات التي جاء بها "**فريديريك سكينر**" في نظرية تدعيم السلوك والتي أكد فيها على أن رغبة ودافعية الفاعلين في أداء العمل وتطويره تتوقف على خبرات الثواب

والعقاب التي تحصلوا عليها في البيئة الداخلية للمؤسسة كنتيجة للأعمال التي قاموا بها من حيث أنه عند قيامهم بأفعال معينة ودعمت تلك الأفعال بمكافأت تحقق لهم إشباعات فتلك المكافأت تدعم وتثبت وتنمي تلك الأفعال والسلوكات أكثر واستمرارهم في سلوكها[1].

وبالرغم من اقرار أغلب المبحوثين بعدالة تطبيق إجراءات الثواب والعقاب بالمؤسسة مجال الدراسة هناك مجموعة من المبحوثين من مفردات عينة الدراسة الذين أجابوا بعدم عدالتها بنسبة **32,21**٪ وهذه النسبة يمكن تفسيرها من باب عدم تطبيق مبدأ العقاب على جميع مرتكبي الأخطاء من خلال التحيز لبعض الفاعلين حتى ولو ارتكبوا نفس الخطأ فتطبق الإجراءات على أحدهما وتجاهل خطأ الأخر، وتطبق على الفاعلين بتحيز وتميز حتى بين الفئات المهنية الثلاث من حيث محاولة التحفظ والتستر على بعض الأخطاء المهنية والمخالفات التي تحدث لدى فئة الإطارات بصفة خاصة والتي غالبا ما تكون على مستوى المؤسسة ومعاقبة الفاعلين من التنفيذين الذين يرتكبون أخطاء مهنية خارج أسوار المؤسسة مشيرين إلى اعتبارها أخطاء أكثر خطورة لأنها قد تمس حياة العملاء وظاهرة للعيان لا يمكن تجاهلها والتستر عليها لأنها قد تكشف من قبل العملاء الذي تم الخطأ في حقهم، وهذا الحرمان الذي يشعر به الفاعلون سواء من حيث الثواب فيشعروهم بالاحباط وعدم تكرار تلك سلوكات بل يتخلون عنها، وقد يؤدي ذلك إلى بروز سلوكات سلبية منهم نتيجة إدراكهم للتحيز في تطبيق إجراءات العقاب وأنه من الممكن أن يتجاهل المسؤولون تلك السلوكات.

يتبين مما سبق أن تطبيق إجراءات الثواب والعقاب على الجميع بإنصاف وعدالة يساهم في تدعيم وتنمية السلوكات الإيجابية لدى الفاعلين، وتوجههم إلى الإستمرار في اتباعها واعتبارها منهج يسيرون عليه في قيامهم بمختلف مهامهم في إطار النشاط الذي يؤدونه بالمؤسسة، وفي توطيد علاقاتهم مع مسؤولهم وزملائهم في العمل، والتي بدورها تقودهم للحصول على ما يرغبون فيه من مكافأة، أما بالنسبة للعقاب فهو بمثابة مدعم سلبي للسلوك يتعلم من خلاله الفاعلون الحذر من تكرار ذلك السلوك الخاطئ لأنه على دراية بالمكافأة السلبية التي سيحصل عليها فيتجنب السلوك المؤدي إليها ويتفاداها.

[1] منال البارودي: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء، دار الكتب المصرية للنشر وإعداد الشؤون الفنية، القاهرة، مصر، ط1، 2015، ص 31.

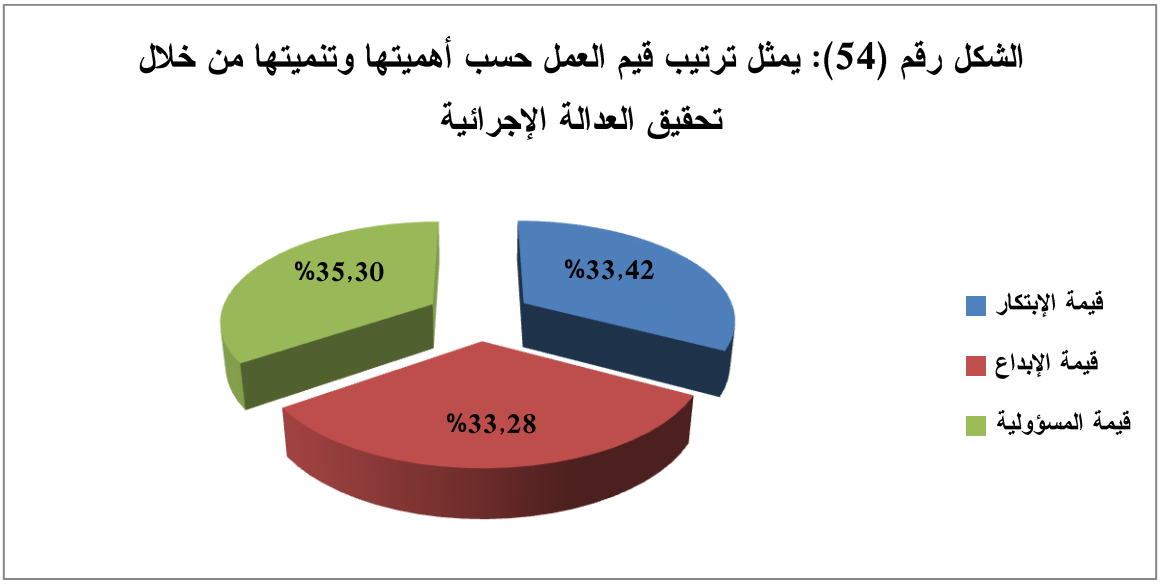
الجدول رقم (33) يمثل ترتيب قيم العمل حسب الأهمية وتنميتها من خلال تحقيق العدالة الإجرائية:

قيم العمل	الرتبة	التكرار	النسبة٪
قيمة الإبتكار	2	116	33,42
قيمة الإبداع	3	124	33,28
قيمة المسؤولية	1	131	35,30
المجموع		*371	100

المصدر: من إعداد الطالبة

*تشير العلامة لتضخم التكرار نظرا لطبيعة السؤال التي فرضت ذلك

الشكل رقم (54): يمثل ترتيب قيم العمل حسب أهميتها وتنميتها من خلال تحقيق العدالة الإجرائية



المصدر: من إعداد الطالبة

في كل مراحل الحياة للأفراد يكتسبون قيم من خلال مختلف التجارب التي عايشوها خلال تفاعلاتهم مع النسق الاجتماعي الذي ينتمون إليه وبمرور الزمن ومن خلال التعليم وغيره من المواقف يكتسبون ثقافة القيم في تحمل المسؤولية ومحاولة الابداع والابتكار فيما يقومون به من نشاطات، سواء في حياتهم اليومية أو المهنية وما تتطلبة من قيم من حيث المسؤولية الابداع والابتكار، وعند إنضمامهم للمؤسسات للعمل بها فإن هذه القيم تتأثر بدرجات متفاوته بمختلف العوامل التنظيمية والقوانين والأنظمة التي تسيير وفقها المؤسسة، وفي ضوء هذه الدراسة تبين أن العدالة الإجرائية من أبرز وأهم العوامل التنظيمية التي تساهم في تنمية تلك القيم، بحيث يتبين من خلال الشواهد الكمية المحصل عليها في الجدول أعلاه حول ترتيب أهمية قيم العمل وتنميتها من خلال

تحقيق العدالة الإجرائية، فوفقا لإجابات كل المبحوثين الذين شملتهم مفردات عينة الدراسة بالمؤسسة مجال الدراسة جاء الترتيب وفق مايأتي:

فقد كشفت القراءة الإحصائية للجدول أعلاه بروز قيمة المسؤولية في المرتبة الأولى بنسبة **35,30**٪، تليها في المرتبة الثانية قيمة الإبتكار بنسبة **33,42**٪، وحلت في المرتبة الثالثة والأخيرة قيمة الإبداع بنسبة **33,28**٪.

ويمكن تفسير وتحليل دوافع المبحوثين وراء ترتيبهم لقيم العمل بهذا الترتيب إلى أن تحقيق العدالة الإجرائية بمختلف مؤشراتها من حيث عدالة مختلف الإجراءات المعتمدة في اتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد مخرجات الفاعلين بها، وكذا عدالة تطبيقها على الجميع بدون استثناء وتمكينهم من كافة حقوقهم يساهم في تنمية قيم العمل بدرجات متفاوتة لأن كل فاعل وخلفياته الاجتماعية، وطريقة تفكيره وسلوكياته، بالإضافة إلى اختلاف فئاتهم المهنية ولكل منهم عوامل ودوافع خاصة به تدفعه للاهتمام بقيمة معينة أكثر من القيم الأخرى، بناء على واقع المناخ التنظيمي السائد بالبيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة والثقافة التنظيمية، لأنها تؤثر على سلوكيات الفاعلين ورغباتهم واتجاهاتهم، وتؤثر على ترتيب قيم العمل بالنسبة لهم، دون أن نتجاهل الخلفية الاجتماعية والثقافية للفاعلين لأنها تؤثر على القيم من حيث أولوياتهم والمعتقدات والمعايير التي يحكمون من خلالها على العدالة وما هي القيمة التي تتأثر أكثر من غيرها.

فقد اعتلت قيمة المسؤولية قمة الترتيب فيمكن تفسير ذلك من جهة رغبة أي أحد من الفاعلين في إبراز قدرته على التحكم في أمور العمل والحمل على عاتقه مسؤولية إنجاز أي عمل يطلب منه، وتحمل نتائجه رغبة منهم في إبراز قدراتهم على القيادة وتحمل زمام الأمور، الأمر الذي يظهر رغبتهم في الحصول على المزيد من الصلاحيات في وضع إجراءات العمل والأخذ بمختلف اقتراحاتهم على محمل الجد، لأن ذلك يعود بالفائدة عليهم سواء من حيث تقليدهم لمناصب أعلى ذات مسؤوليات أكبر من مناصبهم الحالية أو من حيث تكييف الإجراءات والقوانين لصالحهم.

وتمركزت قيمة الابتكار في المركز الثاني بحيث يمكن تفسير ذلك إلى التسلسل الهرمي للقيم العمل لدى الفاعلين من حيث أن الفاعلين الذين يتحملون المسؤولية بطبيعة الحال يحاولون إثبات ذاتهم من خلال محاولة الابتكار في مختلف الأساليب والطرق التي يعتمدونها في العمل ليوصلوا رسالة غير مباشرة لمسؤولهم أنهم ذوي قدرات ومهارات عالية تأهلهم لكسب ثقة مسؤولهم في منحهم المزيد من

الصلاحيات والحقوق، وتقليدهم مناصب أعلى ومنحهم فرص المشاركة في التظاهرات والاجتماعات التي تتم خارج المؤسسة والتي عادة ما يختار القائمين عليها ممثلين لها في هذه التظاهرات من ذوى المؤهلات والمهارات العالية على ابتكار الأفكار وسرعة البديهة التي تساعدها على إدارة ذلك الاجتماع أو التظاهرات وتوجيه نتائجها لصالحها.

وحلت في المرتبة الثالثة قيمة الإبداع بروز هذه القيم في المركز الثالث يعتبر منطقيا بحيث يمكن إرجاع ذلك إلى أن المؤسسة مجال الدراسة، من خلال تقديمها للفاعلين بها إجراءات عادلة تساعد الفاعلين بها على بذل المزيد من الجهد في العمل، وتسخير قدراتهم الذهنية للابتكار، وبما أن الفاعلين أقروا بأن العدالة الإجرائية تؤثر على قيم المسؤولية ثم قيم الابتكار فمن الطبيعي أن تحتل قيمة الإبداع المركز الثالث في ترتيبهم للقيم لأنها تكون النتيجة التي يهدف الفاعلون الوصول إليها بعد إظهار مسؤوليتهم وابتكاراتهم.

في خضم ماسبق نستنتج أن ترتيب قيم العمل حسب أهميتها بالنسبة لهم بناء على تنميتها من خلال تحقيق العدالة الإجرائية من قبل المبحوثين ترتيب منطقي يحاكي الواقع المهني التنظيمي الذي يعيشه الفاعلون الجزائريون بمؤسساتهم، من وراء تحقيق العدالة الإجرائية في اتخاذ القرارات وتطبيقها بعدالة وإدراكها من قبل الفاعلين، من العوامل المهمة بالنسبة للفاعلين التي تضمن لهم كافة حقوقهم وفق قوانين وقواعد مضبوطة مدونة لا يمكن لأي أحد التلاعب بها وتغييرها كيف ما يشاء والذي ينعكس حتميا على شعورهم بالمسؤلية ورغبتهم في الابتكار أكثر وتحقيق الإبداع والتميز.

3-عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الثانية: الموسومة ب: "يساهم تحقيق العدالة التعاملية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية"

يتناول هذا المحور عرض، تحليل وتفسير البيانات المرتبطة بالفرضية الفرعية الثالثة التي ترتكز على بعد العدالة التعاملية التي تشكل ثالث أبعاد العدالة التنظيمية، فقد ظهرت هذه الأخيرة بناء على تزايد الاهتمام بدراسة متغير العدالة من قبل كل من "**مواج وبيز**"والتي تشير إلى عدالة المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة في تعاملهم وتصرفاتهم مع الفاعلين بمختلف الفئات المهنية الثلاثة التي تشتمل عليها المؤسسة باحترام ولباقة وتقدير، وعلى مدى تقديمهم لمختلف المعلومات والخبرات المهنية التي يجب عليهم كمسؤولين شرحها وتسهيلها للفاعلين من أجل فهمها، استيعابها وتطبيقها بكل قناعة واحترافية في ظل مناخ تنظيمي مناسب للعمل، يسوده التفاهم والتألف والتعاون، والتي سوف تتم

دراستها ميدانيا من خلال مؤشرات عدالة المعاملة، الاهتمام بالمصالح الشخصية للفاعلين، شرح القرارات المتخذة، عدالة شرح معلومات العمل، تقديم النصح والإرشاد للفاعلين أثناء أدائهم لمهامهم، المعاملة بإحترام بين المسؤولين والفاعلين، وبين الفاعلين فيما بينهم، المناخ التنظيمي المناسب للعمل، نشر روح التعاون والعمل الجماعي بين الفاعلين، عدالة معالجة الخلافات المهنية، وتقديم المساندة للفاعلين بكل الظروف السعيدة والحزينة.

وانعكاس تحقيق العدالة في مؤشراتها على أخلاقيات، سلوكات وتصرفات الفاعلين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج من حيث الولاء للمؤسسة وسعيهم للحفاظ على سمعتها، وتقديم أفضل الخدمات للعملاء، بالإضافة إلى سعيهم للتعاون والعمل بروح الفريق ودعم بعضهم البعض في جو يسوده الاحترام والعلاقات المهنية الطبية سواء في ظل التنظيم الرسمي أو الغير رسمي.

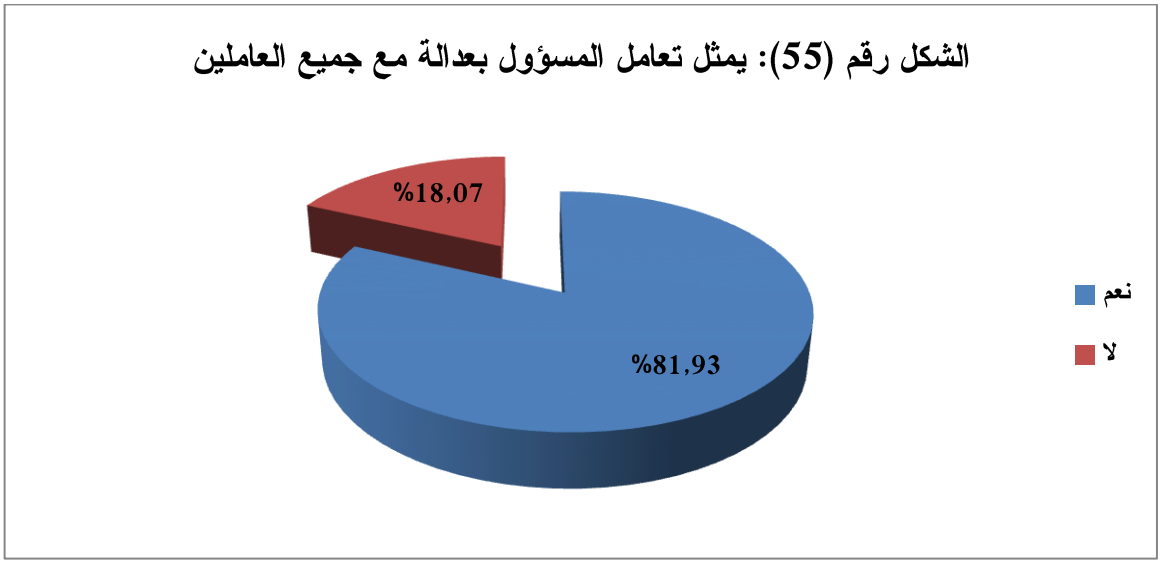
الجدول رقم (34) يمثل تعامل المسؤول بعدالة مع جميع العاملين بالمؤسسة:

البدائل / الخيارات			التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة٪	81,93
	الحفاظ على سمعة المؤسسة	94	34,18	145
	الحفاظ على أسرار المؤسسة	50	18,18	
	استشارة المسؤول المباشر في إنجاز المهام	54	19,64	
	السعي لإرضاء العملاء	77	28	
	المجموع	***275**	**100**	
لا	في حالة الإجابة بلا	التكرار	النسبة٪	18,07
	تعطيل مصالح العملاء	22	33,33	32
	خلق مشاكل في العمل	17	25,75	
	عرقلة سير العمل	19	28,80	
	العمل بطرق غير قانونية	08	12,12	
	المجموع	***66**	**100**	
المجموع			**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة لتضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم (55): يمثل تعامل المسؤول بعدالة مع جميع العاملين



المصدر: من إعداد الطالبة

عدالة المعاملة قيمة من القيم السامية والإنسانية التي تعد من المطالب والحقوق المشروعة للفاعلين بالمؤسسات التي ينشطون بها من قبل المسؤولين المباشرين لهم وكذا القائمين عليها، فهذه الأخيرة تعد من أهم الركائز والأسس التي يبنى عليها نجاح المؤسسة، مهما كان نشاطها وإمكانيتها وموارادها البشرية والمادية، على إعتبار أن طريقة التعامل هي من تحدد مدى ارتباط وولاء الفاعلين لمؤسستهم وسعيهم للحفاظ عليها وتحقيق أهدافها، نظرا إلى أنها تساهم مباشرة في تحديد مختلف مخرجاتهم، وكذا مسارهم المهني بذات الوقت، لأن المسؤول المباشر المسؤول المخول لتقييمهم وتحدد مكانتهم داخل المؤسسة، لذلك يجب عليه أن يتحلى بالعدالة، ففي هذا السياق يقول "**مارتن لوثر إلى** أن **العدل هو الانصاف والتساوي في المعاملة وهو مبدأ يجب أن يسود كل زمان ومكان**، بالإضافة إلى ما جاءت به الأقوال حول العدالة بـ**مسؤول بلا عدالة كنهر بلا ماء**، فعدالة المسؤول تعد الأمان الذي يحقق للفاعلين الإطمئنان ويمنحهم الشعور بالراحة في العمل، إذ يعد المسؤول المباشر من أبرز المصادر التي قد يستقي منها الفاعلون تحت مسؤليته مختلف القواعد والمبادئ والأساليب التي تبني لديهم قيم العمل جديدة وتنمي قيم العمل السابقة التي اكتسبوها والمترسخة فيهم ودخلوا بها للمؤسسة، فالمسؤول أوالقائد يشكل قدوة للفاعلين في اتجاهاتهم ونظرتهم للمؤسسة باعتباره الموجه، المرشد ومتخذ القرارات الخاصة بهم في ذات الوقت، فطريقة تعامل المسؤولين مع الفاعلين تشكل مرأة عاكسة للمؤسسة، عن مدى عدالتها ومصداقيتها في النسق الاجتماعي الأكبر التنافسي الذي تنشط فيه ككل.

فقد بينت القراءة الإحصائية للجدول على أن أعلى نسبة عادت للفئة التي أقرت بعدالة تعامل المسؤول مع جميع العاملين والتي قدرت ب **81,93**٪، والتي وجهتهم للحفاظ على سمعة المؤسسة بنسبة **34,18**٪، والسعي لإرضاء العملاء بنسبة 28٪، تليهما استشارة المسؤول المباشر في إنجاز المهام بنسبة **19,64**٪، فالحفاظ على أسرار المؤسسة بنسبة **18,18**٪، كما يبنت على أن أدنى نسبة عادت للفئة التي أقرت بعدم عدالة تعامل المسؤول مع جميع العاملين والتي قدرت ب **18,07**٪، والتي دفعتهم إلى تعطيل مصالح العملاء بنسبة **33,33**٪، وعرقلة سير العمل بنسبة **28,80**٪، تليهما خلق مشاكل في العمل بنسبة **25,75**٪، وأخيرا العمل بطرق غير قانونية بنسبة **12,12**٪.

ومن خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه الذي يمثل تعامل المسؤول بعدالة مع جميع العاملين إلى أن أغلب المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بالمؤسسة مجال الدراسة يقرون بذلك بنسبة **81,93**٪ وهذا ما يتعارض مع ما توصله إليه "**حجاج مداني**" في دراسته الموسومة ب " قيم العمل في ظل الإستقرار الوظيفي دراسة ميدانية تشمل عينة من إداري جامعة عمار ثليجي بالأغواط 2018/ 2019" فقد توصل إلى أن الفاعلين لا يستشعرون العدالة والإنصاف في المعاملة من قبل مسؤوليهم، بالنظر إلى هذه النسبة الكبيرة تقودنا إلى تفسيرها من حيث تشبع المسؤولين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج بالقيم المهنية من حيث رغبتهم في تطبيق مبادئ النزاهة والأمانة المهنية واعتبار كل الفاعلين سواسية، وذلك يعكس رغبتهم في التأثير الايجابي على الروح المعنوية للفاعلون بأقسامهم وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهود لتطوير المؤسسة، وكسب ولائهم لتقليل من دوران العمل والحفاظ على الفاعلين بها، ونتائج **الجدول رقم (07)** تعكس نجاح مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج في الحفاظ على مواردها البشرية فهناك البعض من الفاعلين الذين تتجاوز أقدميهم الثلاثين سنة، إذ أن كل الدلائل تشير إلى عدالة المعاملة بين جميع الفاعلين بمختلف فئاتهم المهنية، فما تمت ملاحظته بالمؤسسة طيلة فترة الدراسة هناك يعكس ويؤكد النسبة الكبيرة التي عبر من خلالها المبحوثون بالعدالة والانصاف في المعاملة فقد تم رصد ذلك السلام الصباحي من المسؤولين للفاعلين فردا فردا دون ترك أحد، تبادل الحوارات والمعلومات بين الجميع وكأنهم أصدقاء وليس مسؤول وفاعلين تحت سلطته، بالإضافة إلى تلك العلاقات الغير الرسمية التي تجمعهم خارج ساعات العمل الرسمية في فترة استراحة القهوة الصباعية على العاشرة صباحا أو في فترة الغداء وقت الثانية عشر.

بالإضافة إلى تجسيدهم لعدالة التعامل من الناحية التنظيمية في إطار التنظيم الرسمي، بمنح كل وما يستحقه دون تحيز خاصة في تطبيق القرارات وتقييم الأداء لأن هذين المتغيرين الحساسين جدا بالنسبة للفاعلين فقد عبرت نتائج **الجدولين رقم (27)، (30)**، وتوزيع مختلف مستلزمات العمل وكذا المهام كما يوضح **الجدولين رقم (13)، (22)**، كما أن عدالة تعامل المسؤولين ظهرت جليا من خلال طريقتهم العادلة والمنصفة في حل الخلافات والنزاعات بين الفاعلين كما توضح نتائج **الجدول رقم (43)**، بالإضافة إلى عدالة تطبيق اجراءات ثواب كما توضح نتائج **الجدول رقم (32)**.

وهذا ما افترضته نظرية العدالة والمساواة "**لأدامز**" على افتراض أن رضا وادراك الفاعلين لعدالة التعامل يتحدد بناء على المقارنة المخرجات التي يحصلون عليها مع المخرجات التي يعتقد أنه يستحقها ويدخل تعامل المسؤول من ضمن المخرجات التي يتوقعها فإنه يشعر بالرضا، وبالتالي فإن شعور العامل بجودة تعامل مسؤوله معه يزيد من درجة رضاه عن العمل.

سعي المسؤولين بمختلف الأقسام بالمؤسسة مجال الدراسة على التعامل وفق مبادئ العدالة يبرز مدى علاقاتهم القوية بالفاعلين تحت مسؤوليتهم بمختلف فئاتهم المهنية، يعكس اهتمامهم بتطور المؤسسة التي يديرونها من خلال تحسيس وإشعار الفاعلين بها بأهميتهم، ويفتح لهم أبواب الإبداع والابتكار على اعتبار أن الفاعلين يعتبرون عدالة التعامل التي يلقونها المفتاح الذي يفتح لهم أبواب الاستقرار والأمن داخل المؤسسة.

وفي هذا السياق يؤكد "**روب**" أن المعاملة العادلة تعمل كإغراء يحفز الفاعلين بالمؤسسة على العمل معا لتحقيق أهداف المؤسسة، لأن المعاملة العادلة لجميع الفاعلين في كل المستويات لاتعزز فقط دافعيتهم للعمل من أجل االمؤسسة بتفان، ولكن أيضا يزيد من النزاهة والعدالة التنظيمية[1].

ولذلك تساهم في زيادة ارتباط الفاعلين بالمؤسسة وولائهم لها فقد عبروا عن انعكاس ذلك على سعيهم في الحفاظ على سمعة المؤسسة بنسبة **34،18**٪، وذلك من خلال عدم إفشاء الأسرار المهنية الخاصة بالمؤسسة سواء فترة عملهم بها أو عند انتهاء فترة خدمتهم بها وخروجهم للتقاعد، والحفاظ على مختلف المعاملات وعدم إفشاء أسرار العملاء، بالإضافة إلى تفانيهم في أداء مهامهم بكل احترافية

[1] Muhammad Irfan Sheeraz, and others : Moderating role of leader-member exchange between the relationship of organizational justice and organizational citizenship behavior, Pakistan journal of commerce and social sciences, Vol 14, No 03, 2020, Johar Education Society, Lahore, Pakistan, p 638.

من خلال سعيهم لإرضاء العملاء بنسبة **28**٪، من خلال تسريع معاملاتهم وعدم تقديم وتفضيل بعض العملاء على غيرهم ومن أبرز ما تسهم فيهم هو تلك الثقة التنظيمية القوية التي تتكون بين الفاعلين ومسؤوليهم المباشرين استشارة المسؤول المباشر في انجاز المهام بنسبة **19،64**٪، خاصة وأن المؤسسة تعتمد على العمل وفق سياسة الباب المفتوح الذي يعطي للفاعلين شعوار بالثقة وعدم الإحراج عند التوجه لمكتب المسؤول واستشارته في أمور العمل، فقد تمت ملاحظة ذلك طيلة فترة الدراسة بالمؤسسة لم يغلق أي باب مكتب سواء مكاتب المسؤولين أو الفاعلين، الحفاظ على الهدوء في المؤسسة بنسبة **18,18**٪ لأن اعتماد المسؤول الأسوب السلس والمنصف في التعامل ينعكس على الجو العام للمؤسسة في طريقة تصرف الفاعلين الدائم بهدوء وسكينة حتى عند حدوث بعض الخلافات لا تصدر أي ضجة بل يحل في جو من تفاهم ليحافظوا على الهدوء، كما تمت ملاحظة طريقة حديثهم فيما بينهم بصوت خافت لا يلفت الإنتباه ولا يسمع خارج جدران المكتب بالرغم من الباب المفتوح.

وبالرغم من إقرار أغلب المبحثوين بنسبة كبيرة لتلقيهم عدالة تعاملية، في مقابل ذلك عبر مجموعة من المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بنسبة **18,07**٪ والتي تشكل نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالفاعلين الذين أقروا بعدالة تعامل المسؤول مع جميع الفاعلين بعدالة بنفس الطريقة والأسلوب، ويمكن تفسير ذلك إلى أن هناك بعض الصراعات التنظيمية سواء الخفية أو العلنية بينهم وبين مسؤوليهم المباشرين، والتي تكون نتائجها سلبية على سير العام للمؤسسة والنظام الداخلي بناء على السلوكيات السلبية التي تصدر من الفاعلين اتجاه المؤسسة ومسؤولهم، فقد عبروا عن تلك السلوكات السلبية من خلال تعطيل مصالح العملاء بنسبة **33,33**٪، وعرقلة سير العمل بنسبة **28,80**٪، ثم محاولة خلق مشاكل في العمل بنسبة **25,75**٪، بالإضافة للعمل بطرق غير قانونية بنسبة **12,12**٪ وهذه السلوكات عادة ما يشتكي منها العملاء الذين يتعاملون مع مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج، والتي أثرت على سمعة المؤسسة من حيث تأخر معالجة معاملاتهم، ومنح الفاعلين بها بعض الصلاحيات والامتيازات للبعض من العملاء دون وجه حق، فقد تمت ملاحظة تماطل بعض الفاعلين في معالجة بعض الملفات الأمر الذي يعرقل سير العمل ويحول دون تسليمه في وقته المحدد والذي يخلق مشاكل بين الفاعلين وبينهم وبين مسؤوليهم خاصة وأن المؤسسة تعتمد على العمل الدائري وأي تأخر وتماطل من أحد الفاعلين يؤثر سلبيا على سير العمل ككل بالقسم الذي ينتمي إليه.

بناء على ما سبق نستنتج أن اعتماد المسؤولين على أسلوب العدالة في التعامل مع جميع الفاعلين بمختلف فئاتهم المهنية والمسؤوليات الممنوحة لهم ومكانتهم الاجتماعية بالبيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة بدون إستثناء، يدعم من ولائهم للمؤسسة ومن قيمهم الأخلاقية والتي تبرز في مختلف سلوكياتهم الايجابية التي كلها تسير في صالح المؤسسة من خلال الحفاظ على وتيرة العمل الذي يحفظ توازنها الداخلي، والتحسين من المخرجات التي تحقق رضا عملائها.

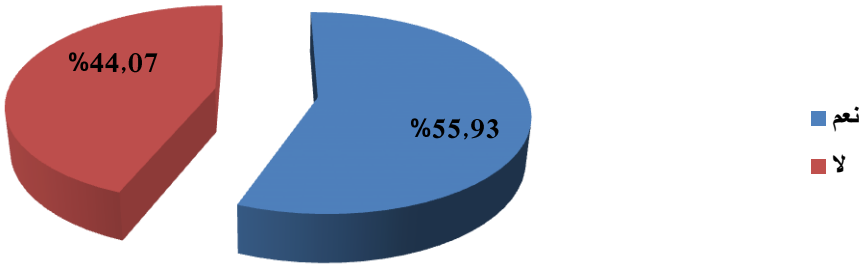
الجدول رقم (35) يمثل أخذ المسؤول مصالح الشخصية للعاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات:

البدائل / الخيارات				التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة٪	99	55,93
	التعزيز من الولاء للمؤسسة	36	21,81		
	تحمل ضغوط العمل	51	30,90		
	العمل بإمانة داخل المؤسسة	41	24,84		
	تعاون العمال على تنفيذ القرارات	37	22,45		
	المجموع	***165**	**100**		
لا				78	44,07
المجموع				**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة لتضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم (56): يمثل أخذ المسؤول المصالح الشخصية للعمال بعين الاعتبار عند إتخاذ القرارات



المصدر: من إعداد الطالبة

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الرشيدة الوسيلة الفعالة التي من خلالها تتمكن المؤسسات من العمل في إطار تنظيمي وبيئة داخلية يسودها التعاون، التضامن، وتحقيق المصلحة العامة بتوافق بين مصالح الفاعلين الشخصية وأهداف المؤسسة في آن واحد، لأن هدف الطرفين هو تحقيق مخرجات جيدة تحقق لهم غاياتهم، وبما أن الموارد البشرية هي المسؤول المباشر عن تحقيق تلك الغايات، وماهو مسطر من أهداف من خلال إنجاز المطلوب منهم من مهام، يجب إتباع عدة خطوات لتحقيق ذلك، ولعل أهم خطوة تحقق ذلك هو التعرف على خصائص، المصالح والمتطلبات الشخصية للفاعلين بأي مؤسسة لأن تلك المؤشرات تعكس رغباتهم ومايتوقعون أن يحصلوا عليه من قبل مسؤولهم من خلال مختلف القرارات التي تتخذ بشأنهم، وأن تكون قراراتهم منصفة لهم تتوافق وتركيباتهم وأفكارهم.

كشفت القراءة الإحصائية للجدول بأن أعلى نسبة المقدرة ب **55,93**٪ التي مثلت الفئة التي أقرت بأخذ المسؤولين لمصالحهم الشخصية بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات والتي دفعتهم إلى تحمل ضغوط العمل بنسبة **30,90**٪، والعمل بأمانة داخل المؤسسة بنسبة **24,84**٪، تليهما تعاون العمال على تنفيذ القرارات بنسبة **22,45**٪، وأخيرا التعزيز من الولاء للمؤسسة بنسبة **21,81**٪، وفي المقابل كشفت على أن أدنى نسبة المقدرة ب **44,07**٪ التي مثلت الفئة التي أقرت بعدم أخذ المسؤولين لمصالحهم الشخصية بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

والبيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه الذي يمثل أخذ المسؤول للمصالح الشخصية للعمال بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات، فقد أكد مجموعة من المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بالمؤسسة مجال الدراسة بنسبة **55,93**٪ وهذا ما يتعارض مع ما توصلت إليه الباحثة "**أسماءخيري**" في دراستها الموسومة ب "العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة 2029/2019"، والتي توصلت إلى عدم إهتمام المسؤولين بالمصالح الشخصية ومتطلبات واحتياجات العاملين، ويمكن إرجاع وتفسير ذلك إلى أن المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة يسعون جاهدين إلى بناء مناخ تنظيمي ملائم للعمل يسوده التفاهم كما يوضح **الجدول رقم (41)** والمحافظة عليه، من حيث أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريج باعتبارها نسق اجتماعي فرعي ينتمي إلى النسق الاجتماعي الأكبر الذي تستقطب منه مختلف مواردها البشرية، فهذه الأخيرة تتضمن مجموعة من الفاعلين من مختلف الذهنيات والخلفيات الاجتماعية، بالإضافة إلى اختلافهم من حيث النوع الاجتماعي كما يوضح **الجدول رقم (02)**، السن مثل ما يوضح **الجدول رقم (03)**، الحالة العائلية التي برزت في **الجدول رقم (05)** والمستوى الدراسي الموضح في معطيات **الجدول رقم (04)**، وكذا الفئة المهنية كما وضحت في بيانات **الجدول رقم (06)** من بيئات مختلفة كما يختلفون من حيث الحاجات والمتطلبات وهذا الاختلاف يأخذه المسؤولون بعين الاعتبار قبل اتخاذ مختلف القرارات المرتبطة بالعمل، من حيث أنه لايمكن توجه الفاعلين لمهام لا تتوافق ومؤهلاتهم أو توجيه الإناث إلى أعمال شاقة، كما أن متغير السن مهم جدا من حيث أنه لايمكن توجيه كبار السن إلى مهام تتطلب الحيوية والنشاط البدني الحيوي، وهذا ما أكده **مسؤول قسم الموارد البشرية** الذي صرح أن المميزات الشخصية للفاعلين تأخذ بعيين الاعتبار لأن عدم اعتمادها يؤدي إلى نتائج عكسية سلبية تحدث خلال على مستوى البيئة الداخلية للمؤسسة وبالتي ينعكس على قدراتها التنافسية ومكانتها في البيئة الخارجية، وقد تم تأكيده من قبل جل المبحوثين من مفردات عينة الدراسة في معطيات **الجدول رقم (24)** الذي تؤكد نتائجه عدالة الإجراءات المعتمدة في اتخاذ القرارات والتي من بينها جمع مختلف المعلومات التي تخص الفاعلين بالمؤسسة بمختلف فئاتهم المهنية لكي تكون السند الأول الذي يعتمد في تحديد أولوياتهم ومهامهم وفق مميزاتهم ومؤهلاتهم، وهذا ما تم تأكيده من خلال معطيات **الجدول رقم (14)**، بالإضافة إلى عدالة توزيع ومنح الخدمات والرعاية الاجتماعية حسب الاستحقاق بناء على ما أكده جل المبحوثين في خضم نتائج **الجدول رقم (18)**.

بالإضافة إلى ما سبق فإن المؤسسة مجال الدراسة تسعى دائما للمحافظة على التوزان الداخلي للمؤسسة دائما في إطار المصالح الشخصية للفاعلين فإنها تأخذ كذلك انشغالاتهم بعين الاعتبار عند اتخاذ مختلف القرارات المرتبطة بهم، من خلال الاستماع لمطالب الفاعلين وانشغالاتهم وتحديد متطلباتهم الشخصية في تحديد بعض الامتيازات التي تؤمنها المؤسسسة لهم بصفة خاصة والتي في غالب الأحيان ترتبط بوقت الحصول على عطل سنوية وإجازات ساعية، فترات التكوين وحصولهم على مختلف الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة، بحيث تتعرف على هذه الانشغلات من خلال الجولة السنوية التي يقوم بها كل من مدير الموارد البشرية لناحية الشرق والممثلين للفاعلين بنقابة العمال، ومن خلالها تتمكن من تعديل عدة قرارات والتي تكون في صالح الجميع المؤسسة والفاعلين، وهذا ما أكده كل المسؤولين الذين تمت مقابلتهم، بالإضافة إلى جل الفاعلين بالمؤسسة.

بالإضافة إلى مناقشتهم في تقييم الأداء وتقوعاتهم حول نتائج التي يحصلون عليها لأن ذلك يعد من أهم مصالحهم الشخصية بالمؤسسة نظرا لما تعنيه لهم هذه النتائج وتأثيرهاعلى مخرجاتهم سواء المادية أو المعنوية، وهذا ما يصنع بينهم علاقات يسودها الاحترام والتقدير وذلك بناء على ما تؤكده نتائج **الجدولين رقم (39) و(40).**

وهذا الاهتمام الذي يظهره القائمون بالمؤسسة مجال الدراسة بالفاعلين بها وبمختلف مصالحهم ومتطلباتهم الشخصية، يظهر تلك النظرة الإيجابية التي ينظرون بها للفاعلين بهذه المؤسسة من حيث أنهم قوة بشرية متميزة داخل المؤسسة والوسيلة الفعالة التي تستطيع من خلالها المؤسسة تحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية وليسوا مجرد آلات لتطبيق الأوامر والحصول على أجر مادي فقط، نتيجة ذلك الاهتمام ينعكس إيجابيا على سلوكيات وتصرفات الفاعلين إيجابيا خاصة من ناحية زيادة ولائهم للمؤسسة والتعاون على تحقيق الأهداف وتنفيذ مختلف الأوامر والقرارات، والسعى لخدمة المؤسسة مهما كانت الظروف والضغوط التي يعملون بها نظرا لتعاملها المباشر مع العملاء، أو التي قد تطرأ فجأة على المؤسسة والتي يحاولون التكيف معها للحفاظ على وتيرة العمل وحفظ توازن المؤسسة، وهذا ما أقرته إجابات المبحوثين من خلال معطيات الجدول أعلاه من حيث تحمل ضغوط العمل بنسبة **30,90**٪، العمل بأمانة داخل المؤسسة بنسبة **24,84**٪، تعاون العمال على تنفيذ القرارات بنسبة **22,45**٪، التعزيز من الولاء للمؤسسة بنسبة **21,81**٪، ووفقا لما تمت ملاحظته فإن الفاعلين يحاولون بكل الطرق تحمل مختلف الضغوط والإهانات التي يتعرضون إليها من قبل العملاء،

وحرصهم الدائم على معالجة معاملاتهم في أسرع وقت تجنبا لأي فوضى أو مشاكل معهم، بالإضافة إلى سعيهم الدائم على السير والالتزام بالعمل بمختلف القوانين والقرارات التي تصدرها الإدارة العليا للمؤسسة يدا بيد.

وفي مقابل ذلك وبنسبة متقاربة عبرت نسبة **44,07**٪ عن تصريحات المبحوثين الذين صرحوا بعدم اهتمام وأخذ المسؤول المصالح الشخصية للفاعلين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات، فيمكن تفسير ذلك من ناحيتين فمن الناحية الأولى يمكن إرجاع ذلك إلى الطريقة التي يعتمدها المسؤول في قيادته وإدارته لقسمه وعدم اهتمامه بتحقيق رضا الفاعلين عنه، بالإضافة إلى كثرة المسؤوليات التي تقع على عاتقه وانشغالات الكثرة بالاجتماعات والتحضيرات لها فقد تمت ملاحظة اجتماع مسؤولي الأقسام بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج عدة مرات في الأسبوع وهذا ما يرهق ويضغط مسؤولي الأقسام، وهذا الضغط ينعكس سلبيا على المسؤول في الاستماع لمتطلبات الفاعلين بقسمه مما يحول دون أخذها بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.

ومن ناحية ثانية يمكن تفسير ذلك بكثرة طلبات ومتطلبات الفاعلين الغير منطقية ورغبتهم في تسير الأمور واتخاذ القرارات وفق ما يناسبهم، متناسين أحقية باقي زملائهم في الحصول على قرارات تتوافق ومتطلباتهم الشخصية كذلك، بالإضافة إلى ما ينص عليه النظام الداخلي للمؤسسة والذي يجب التقيد ببنوده عند اتخاذ أي قرار مهما كان مهم أم بسيط، لأن الاعتماد على مطالب الفاعلين في اتخاذ القرارات سوف يحدث خلال وظيفيا على مستوى المؤسسة وتصبح عبارة عن فوضى وليست مؤسسة يحمها نظاما داخليا.

من خلال المعطيات أعلاه نستنتج أنه كلما سعت المؤسسات إلى التعرف على متطلبات الفاعلين بها وحاجياتهم وأخذها في الحسبان، عند اتخاذها لمختلف القرارات التي تحدد مخرجاتهم ومستقبلهم المهني من حيث الترقية ومختلف الصلاحيات التي تمنح لهم وفق فروقهم الفردية، يساهم في التدعيم من ولائهم للمؤسسة ويعزز من أخلاقيات المهنية، من حيث لباقة التعامل والتعاون فيما بينهم.

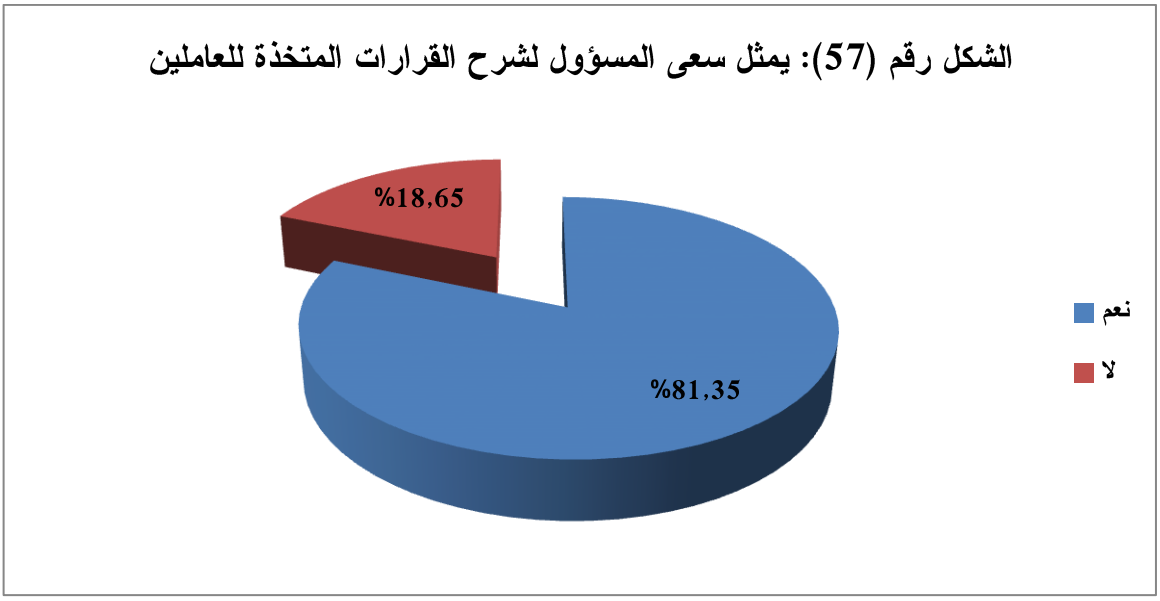
الجدول رقم (36): يمثل سعى المسؤول لشرح القرارات المتخذة للعاملين

البدائل / الخيارات		التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة٪	144	81,35
	العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة	82	31,53		
	تكريس روح التعاون في إنجاز المهام	68	26,15		
	التشاور بين العاملين لتسهيل أداء المهام	55	21,16		
	تبادل المساعدة في إنجاز المهام	55	21,16		
	المجموع	***260**	**100**		
لا				33	18,65
المجموع				**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة لتضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم (57): يمثل سعى المسؤول لشرح القرارات المتخذة للعاملين



المصدر: من إعداد الطالبة

تمر عملية اتخاذ القرارات بعدة مراحل متسلسلة مكملة لبعضها البعض، من جمع الاقتراحات إلى اتخاذ القرارات والمصادقة عليها وتنفيذها، ومن بين أهم المراحل التي يجب أن تسبق مرحلة

تطبيق القرارات المتخذة والمصادق عليها من قبل الإدارة العليا وتنفيذها من قبل الفاعلين، شرح مضمون تلك القرارات والهدف منها وما هي النتائج التي تحقق من وراء تطبيقها، ومنح الفاعلين بالمؤسسة مختلف التقنيات والتوجيهات الجديدة لكي يسهل عليهم تنفيذها.

أظهرت القراءة الإحصائية للجدول أعلى نسبة التي عادت للفئة التي أقرت بسعي المسؤول لشرح القرارات المتخذة المقدرة ب **81,35**٪ والتي دعمت من العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة بنسبة **31,53**٪، وتكريس روح التعاون في إنجاز المهام بنسبة **26،15**٪، فالتشاور بين العملين لتسهيل أداء المهام بنسبة **21,16**٪، وأخيرا تبادل المساعدة في إنجاز المهام بنسبة **21,16**٪، وفي مقابل ذلك ظهرت أدنى نسبة التي عادت للفئة التي أقرت بعدم سعي المسؤول لشرح القرارات المتخذة والتي قدرت ب **18,65**٪.

فمن خلال الشواهد الكمية في الجدول أعلاه الذي تمثل بياناته سعي المسؤول لشرح القرارات المتخذة للعاملين يتبين لنا إجماع معظم المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بالمؤسسة مجال الدراسة بنسبة **81,35**٪ ويمكن تفسير هذه النسبة الكبيرة إلى الطريقة التي تعتمد في التسيير بالإضافة إلى روح الديمقراطية التي يتميز بها المسؤولون بصفة عامة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج، من حيث أنهم لا يكتفون بإعلام الفاعلين بالقرارات التي صودق عليها فقط ليطبقوها مباشرة، بل يهتمون بشرحها وتبسيطها ومناقشتها معهم حتى يقتنعون بها، وما تمت ملاحظته بالمؤسسة هو أن الفاعلين بها يتلقون شروحا حول القرارات المتخذة من قبل المسؤول المباشر, أو مسؤول الموارد البشرية وذلك يتحدد وفقا لطبيعة القرار إذا كان خاصا بقسم معين أو أحد الفاعلين فالمسؤول المباشر هو من يقوم بذلك، أما إذا كان يخص النظام الداخلي للمؤسسة أو تغيير طريقة عمل أو مشكلة عامة فإن مسؤول الموارد البشرية هو من يتكلف بشرح القرار وتوضيح، أسباب وأهداف والنتائج المرجوة من اتخاذ ذلك القرار، ومناقشتها لإبداء آرائهم حولها، كما تمت ملاحظة عدة مرات اجتماع لكل فئة مهنية على حدة ويتم شرح لهم بعض القرارات التي اتخذت سواء التي تتعلق بالنظام الداخلي للمؤسسة، أو التي تتعلق بالمهام والخدمات التي يقومون بها، بالإضافة إلى اجتماعات تجمع بين مسؤول كل قسم والفاعلين به لشرح مختلف القرارات التي تخص قسمهم والموجه للفئات المهنية الثلاث، واجتماعات خاصة تتم بين مسؤوليي الأقسام ومدير المؤسسة حسب طبيعة الاجتماع وما هو مضمونه بعدها يتكفل المسؤولون عن الأقسام بإعلام الفاعلين بأقسامهم بفحوى الاجتماع ومخرجاته،

إلا إذا كان اجتماعا يتضمن قراراتا سرية فتبقى بين المسؤولين فقط حتى يحين وقت تنفيذها وإعلام الفاعلين بها، وهذا ما يعكس ويبرز اهتمام المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة على أداء مهامهم بجودة وفعالية كمسؤولين ناجحين وديمقراطيين بعيدين عن البيروقراطية والتسلط، فقد أقرت **مسؤولة قسم تطوير شبكات الغاز والكهرباء** أنه من الأخلاق المهنية إعلام وشرح مختلف القرارات المتخذة للفاعلين وإزالة الغموض حولها لكي يتمكنوا من استيعابها وتطبيقها طواعية وليس كرها وإجبارا، كما أقر **مسؤول قسم تقنيات الغاز** على ضرورة شرح القرارات للفاعلين وتفسيرها لهم لتحسسهم بأهمية ذلك القرار المتخذ لهم وللمؤسسة وأهمية تطبيقه بفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة منه لأن نجاح القرار هو نجاحهم بالدرجة الأولى لأنهم من قاموا بتنفيذه والسهر على نجاحه، مضيفا إلى أنه في بعض الأحيان تكون هناك قرارات طارئة ومفاجئة لذلك بدورنا كمسؤولين شرحه وتبسيطه وإزالة تخوف الفاعلين منه لتقليل من مقاومتهم له واكتساب ثقتهم وتعاونهم في تطبيقه.

غير أن المؤسسة مجال الدراسة لم تكتف بالشرح فقط بل تمت ملاحظة تزويد كل المكاتب بالإتفاقية الجماعية التي تتضمن في محتواها مختلف القوانين والقواعد التي يسير وفقها النظام والقانون الداخلي للمؤسسة ومختلف الإجراءات التي تعتمد في تحديد مخرجاتهم وتقييم الأداء، بالإضافة إلى تعليق ملصقات في أروقة المؤسسة تتضمن مختلف القرارات وإجراءاتها وكيفية تطبيقها لتسهيل إيصال المعلومة للفاعلين بها ودفعهم لتطبيقها دون ضغط.

شرح القرارات المتخذة عبارة توحي بالبساطة إلا أن معناها كبير جدا بالنسبة للفاعلين فإدراكهم وإحساسهم باهتمام مسؤوليهم المباشرين وكذا القائمين على المؤسسة ككل بالإدارة العليا بمستقبلهم المهني باعتبارهم جزء مهما بالمؤسسة ولا يمكن أن تستمر بدونهم، وحرصهم على دعمهم لفهم مختلف القرارات وتطبيقها دون أخطاء، مما يساعدهم على التكيف معها ويساعدهم على تقلد مناصب ومسؤوليات أكبر الأمر الذي ساهم في التعزيز من روابط التواصل والثقة بين الفاعلين ومرؤوسيهم، والذي يدعم ويبرز مختلف المعايير والمعتقدات والقواعد لديهم لتكون القوة الداخلية الخفية التي تدفعهم لسلوك السلوكيات الإيجابية، والتي عبروا عنها من خلال معطيات الجدول التي تمثلت في العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة بنسبة **31,53**٪، تكريس روح التعاون في إنجاز المهام بنسبة **26،15**٪، التشاور بين العملين لتسهيل أداء المهام بنسبة **21,16**٪، تبادل المساعدة في إنجاز المهام بنسبة **21,16**٪ وهذه السلوكيات أكد عليها جل مسؤولي الأقسام الذين تمت مقابلتهم،

بالإضافة إلى ما تمت ملاحظته عدة مرات بالمؤسسة مجال الدراسة بمختلف أقسامها ومكاتبها تجد الفاعلين يعملون بنشاط وحيوية كل منهم يساعد الأخر خاصة في مجال البرمجيات والتطبيقات التكنولوجية الحديثة التي لا يتقنها البعض منهم فيساعدونهم في العمل عليها وكثيرا ما تجدهم يسألون بعضهم البعض عن مهامهم وما رأيهم فيها قبل استكمال إنجازها لتكون ذات جودة وتتم بأسهل الطرق وفي أقل وقت، فمن خلال ذلك جعلوا من المؤسسة وكأنها **خلية نحل** إذ يعتبر كل قسم من أقسامها خليه منها.

ورغم ذلك تشير نسبة **18,65**٪ للفاعلين من مجموع مفردات عينة الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج مجال الدراسة الذين أقروا بعدم تلقيهم شرح من قبل مسؤوليهم حول القرارات المتخذة، وهذا ما يعكس نوعا من الخلل الوظيفي داخل المؤسسة، ويشكل هوة بين الفاعلين ومرؤوسيهم نتيجة النظرة السيئة التي يوجهونها لمسؤوليهم ويخلق توترا في العلاقات بين الفاعلين نتيجة إحساسهم بعدم العدالة والتمييز بينهم من خلال المقارنة التي يعقدونها بينهم وبين زملائهم سواء في نفس الفئة المهنية أو القسم، وهذا ما يقودنا إلى شق من نتائج **الجدول رقم (34)** الذي أقر فيه بعض الفاعلين على أن هناك نوعا من عدم العدالة في المعاملة التي يلقاها الفاعلون من مسؤولهم، وهذا ما تؤكده النسب الواردة في الجدول أعلاه بحيث أن المبحوثين الذين أقروا بعدم تلقيهم شرحا ضعيفة جدا مقارنة بمن أقروا بتلقيهم شرحا وتفسيرا، وهذا ما يساهم في تشكيل هوة وقطيعة بينهم وبين مسؤولهم والمؤسسة ككل فيؤدي للتقليص من ولائهم للمؤسسة إذا لم ينعدم، وكذا تفانيهم في خدمة العملاء، ففي هذا الصدد أقر أحد أعوان التحكم أن عدم تلقيه لتفسير عن آخر القرارات المتخذة دفعه لسلوك سلوكات منافية لأخلاقه المهنية وقيمه والعمل بطرق غير قانونية كإمضاء أوراق للعملاء ومنحهم حقوقا ليست لهم، أو تمرير معاملات دون الاطلاع عليها إذا كانت كاملة الوثائق، قانونية أم لا، كتعبير منه عن غضبه لغياب العدالة والإنصاف بين الفاعلين.

نستنتج في ضوء ما سبق، والنتائج المبينة في الجدول أعلاه أن اهتمام المسؤولين بالفاعلين بها من حيث حرصهم على إيصال لهم كل المعلومات وشرحها لهم، يظهر ذلك مدى حسن نيتهم في تعاملهم معهم، وكذا رغبتهم في تحقيق رضاهم من جهة ومن جهة ثانية كسب ثقتهم وتوجيه جهودهم وتعاونهم لتطبيق تلك القرارات وضمان زيادة ارتباطهم وولائهم للمؤسسة.

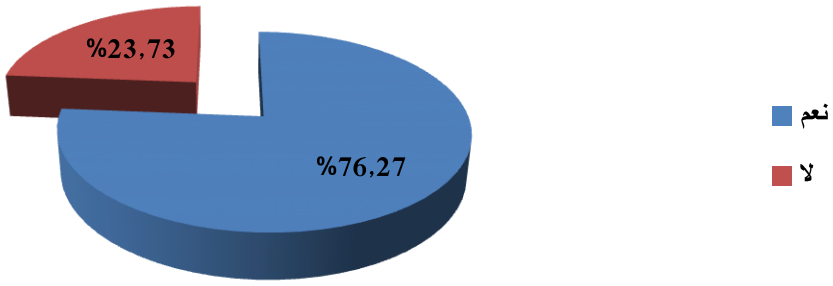
الجدول رقم (37) يمثل شرح المسؤول للمعلومات التي تخص العمل بعدالة لجميع العاملين:

البدائل / الخيارات				التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة٪	135	76,27
	تبادل الخبرات بين العاملين	73	29,43		
	نشر روح التعاون بين العاملين	69	27,83		
	تنمية الثقة بين المسؤول والعاملين	65	18,14		
	خدمة العملاء بكل احترام وتقدير	61	24,60		
	المجموع	***248**	**100**		
لا				42	23,73
المجموع				**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة لتضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم (58): يمثل شرح المسؤول للمعلومات التي تخص العمل بعدالة لجميع العاملين



المصدر: من إعداد الطالبة

تتضمن المؤسسة مجال الدراسة العديد من العمليات الإدارية والمهام ونظام داخلي الذي تسير وفقه، والتي تتخذ بشأنها العديد من القرارات والتوجيهات الجديدة التي يجب أن يتم إيصالها لكل

الفاعلين بالمؤسسة بمختلف الفئات المهنية، وفي هذا الصدد يحمل المسؤولون المباشرون على الأقسام مسؤولية إشعارهم بهذه القرارات وهذا ما تم تأكيده من أغلب المبحوثين من خلال نتائج **الجدول رقم (36)**.

بناء على القراءة الإحصائية للجدول تبين أن أعلى نسبة المقدرة ب**76,27**٪ مثلت الفئة التي أقرت بعدالة شرح المسؤولين للمعلومات التي تخص العمل للجميع والتي أدت إلى تبادل الخبرات بين العاملين بنسبة **29,43**٪، ونشر روح التعاون بين العاملين بنسبة **27,83**٪، تليها خدمة العملاء بكل احترام وتقدير بنسبة **24,60**، وأخيرا تنمية الثقة بين المسؤول والعاملين بنسبة **18,14**٪، وفي مقابل ذلك تبين أن أدنى نسبة المقدرة ب **23,73**٪ مثلت الفئة التي أقرت بعدم عدالة شرح المسؤولين للمعلومات التي تخص العمل للجميع.

نلاحظ من خلال الشواهد الكمية في الجدول أعلاه الذي يمثل شرح المسؤول للمعلومات التي تخص العمل بعدالة لجميع العاملين إقرار أغلب المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة عدالة مسؤولهم في تقديم شرح لمختلف المعلومات التي تخص العمل لجميع الفاعلين بالمؤسسة بعدالة وإنصاف، معبرين عن ذلك بنسبة **76،27**٪ ويمكن تفسير ذلك من ناحية اهتمام المسؤولين بالمؤسسة بتحقيق وتطبيق مبادئ العدالة الإدارية وتكون الأساس الذي يعملون وفقه، والتي من ضمنها تبليغ وشرح مختلف المعلومات والقرارات للفاعلين دون تحيز لفئة مهنية معينة أو فاعلين، لتحسيسهم بعدالة مختلف الإجراءات المعتمدة وكذا المعاملة السوية بينهم مهما كانت فئتهم المهنية، وهذا التعامل العادل والمنصف بين الجميع في تقديم مختلف المعلومات والتوجيهات الجديدة لهم، كانت له آثار إيجابية من حيث الزيادة من روابط الثقة بينهم وبين مسؤولهم، وفتحت أمام الفاعلين فرصة التواصل بينهم وبين مسؤولهم بطرق رسمية في حدود ما ينص عليه القانون والنظام الداخلي للمؤسسة في إطار التنظيم الرسمي، والتواصل الغير رسمي الذي ينبع من العلاقات الإنسانية التي تجمع بينهم كجماعة عمل واحدة لهم خصائصهم ومميزاتهم التي تميزهم عن باقي الجماعات بالأقسام الأخرى تنتمي لقسم واحد في إطار التنظيم الغير رسمي، والذي سهل على الفاعلين مهمة الحصول على مختلف المعلومات والخبرات من مسؤولهم، والتي تساعدهم على إنجاز مهامهم على أكمل وجه بكل ثقة دون خوف وتردد من الوقوع في الخطأ نتيجة إدراكهم لاهتمام مسؤولهم المباشر بإيصال المعلومات لهم جميعا دون الميل والتحيز لفئة مهنية معينة، أو الفاعلين المقربين منه.

وهذا الاهتمام المنصف الذي كرس لدى الفاعلين النظرة الإيجابية لمسؤولهم وتولدت لديهم قناعة وجود الإنصاف والعادلة بينهم كفاعلين في إطار المقارنة التي يعقدونها دائما بينهم وبين زملائهم من حيث طرق تعامل مسؤولهم معهم، وهذا ما كانت له آثار قوية إيجابية على الروح المعنوية للفاعلين ومشاعرهم والتي دفعتهم إلى سلوك سلوكات وتصرفات بالبيئة الداخلية للمؤسسة مرغوبة توجههم لخدمة المؤسسة بكل رضا وفخر ويزيد من روابطهم بينهم وبين مسؤولهم، وكذا فيما بينهم كزملاء عمل لأنهم يدركون أنهم سواسية مهما اختلفت مستوياتهم المهنية والتعليمية، ما يبرز عنه تبادل الخبرات بين العاملين بنسبة **29,43**٪، وهذا ما تمت ملاحظته بالمؤسسة من تبادل المعارف وطريقة تنفيذ تلك القرارات بين الفاعلين وإعلام بعضهم البعض بأي جديد يخص العمل أو نظام المؤسسة ككل، ما يجعلهم جماعة واحدة تعمل بتعاون وهذا ما عبروا عليه فعليا كسلوك مرغوب بالنسبة لهم ويحبون سلوكه نشر روح التعاون بين العاملين بنسبة **27,83**٪، الأمر الذي من شأنه أن يحسن مستوى الخدمات التي يقدمونها للعملاء في ظل التعامل معهم بلباقة واحترام، والذي ظهر في معطيات الجدول أعلاه وفقا لإجابات المبحوثين، خدمة العملاء بكل احترام وتقدير بنسبة **24,60**٪، وكهدف من الأهداف التي يسعى المسؤولون إلى تحقيقها من وراء تطبيق مبادئ العدالة في تعاملاتهم مع الفاعلين، تنمية الثقة بين المسؤول والعاملين بنسبة **18,14**٪ لأن الثقة تشكل القاعدة الأساسية التي يستطيع المسؤولون من خلالها التأثير على الفاعلين وتوجيه سلوكياتهم ومعتقداتهم لخدمة المؤسسة.

وفي مقابل ذلك نلاحظ نسبة **23,73**٪ تعبر عن مجموعة صغيرة من المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة الذين يرون أن هناك غياب للعدالة من قبل المسؤولين في شرح المعلومات التي تخص العمل لجميع الفاعلين بالمؤسسة، بمعنى أنها تتم بتحيز بحيث يستفيد فقط مجموعة من تلك المعلومات، وهذا ما يقودنا لتفسيره من ناحيتين من الناحية الأولى هناك بعض القرارات السرية التي لا يمكن أن يفصح عنها لجميع الفاعلين بل يعرف بها من ينفذها فقط في سرية تامة، ومن ناحية ثانية يمكن تفسير ذلك من ناحية التركيبة الذهنية والنفسية للمسؤولين لأن هناك البعض من المسؤولين الذين يتميزون بالانحياز وعدم الإنصاف والمعاملة الغير العادلة بين الفاعلين بقسمه، معتمدين على سلطتهم كمسؤولين لتحكم في القسم مثل ما يريدون ويتسلطون على البعض من الفاعلين الذين لا يخدمون مصالحهم المهنية بالدرجة الأولى والشخصية، ويتعمدون في تعاملهم على إهانة واحتقار بعض الفاعلين خاصة البسطاء منهم بعدم تقديم أي تبرير أو شرح حول الجديد الذي طرأ على المؤسسة ما يجعلهم في

حيرة من أمرهم، ويظهر عليهم الخوف من ارتكاب أخطاء سواء مهنية أو فيما يتعلق بالنظام الداخلي، لأن المؤسسة مجال الدراسة من فترة إلى أخرى تغير القوانين المتعلقة بالنظام الداخلي وآخر قرار صدر هو صك الدخول والخروج والذي تمت ملاحظة تفاجئ أحد الفاعلين عند ما طلب منه صك الدخول عند عودته للعمل بعد خروجه أثناء الدوام في فترة الراحة والتي لا يسمح بالخروج فيها إلا بتصريح موقع من المسؤول المباشر.

وهذه التصرفات لا إنسانية والتي لا تمد لقيم العدالة بصلة والتي يجب أن يتحلى بها المسؤول، تنعكس على الفاعلين وروحهم المعنوية التي تحبط، ويصبح الفاعلون يعيشون في دوامة وصراع داخلي نتيجة شعورهم بالتهميش والاحتقار، ما يصدر منهم سلوكيات سلبية غير مرغوبة تضر بالصالح العام للمؤسسة والتي عادة ما ترجع سلبيا على العملاء لأنها تؤخر معاملاتهم ومصالحهم.

نستنتج مما سبق أن عدالة المسؤولين في تقديم المعلومات وشرحها للفاعلين جميعا بالقسم الذي ينشطون به بمختلف فئاتهم المهنية يظهر العلاقات الإنسانية التي يتميز بها المسؤولون والتي تنعكس إيجابيا على الروح المعنوية للفاعلين، والتي تظهر من خلال مختلف سلوكياتهم المرغوبة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، التي أساسها تبادل الخبرات فيما بينهم لتعم الفائدة وتتنمى مهاراتهم في العمل وتزيد من سعيهم لتحقيق رضا العملاء.

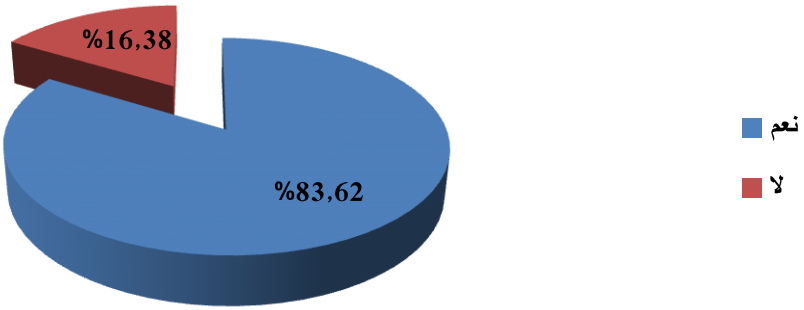
الجدول رقم (38) يمثل حرص المسؤول على تقديم النصح والإرشاد للعاملين أثناء أداء المهام

البدائل	الخيارات	التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة٪
	تبادل خبرة العمل مع الزملاء الجدد	79	31,22
	تدعيم من ولائك للمؤسسة	38	15,01
	خدمة العملاء بسعادة	61	24,11
	خلق جو ملائم للعمل	75	29,66
	المجموع	***253**	**100**
لا		29	16,38
المجموع		**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة لتضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم (59): يمثل حرص المسؤول على تقديم النصح والإرشاد للعاملين أثناء أداء المهام بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

في ظل التطور التكنولوجي السريع الذي يشهده العالم وتتأثر به المؤسسات الجزائرية كحتمية التوجه للعمل وفقه، فإن الفاعلين بها يحتاجون إلى من يقدم لهم شرحا لهذه التكنولوجيا والتقنيات الحديثة لكي يتمكنوا من فهم المطلوب منهم وإنجازه بكل دقة وجودة تنافسية، وذلك يكون من خلال اعتماد التوجه والإرشاد والذي يعد من الوظائف الإدارية التي أشار إليها "**هنري فايول**" في تقسيمه لمبادئ الإدارة وتحديده لوظائف المديرين أو المسؤولين إذ تقع هذه الوظيفة على عاتق المسؤول المباشر بالقسم بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج باعتبار أنه على دراية بمختلف مهامهم ومهاراتهم ونقاط قوتهم في العمل بالإضافة إلى درايته بنقاط ضعفهم والعوائق التي قد تواجههم في أثناء أدائهم لتلك المهام.

كشفت القراءة الإحصائية للجدول على أن أعلى نسبة عادت للفئة التي أقرت بحرص المسؤول على تقديم النصح والإرشاد للعاملين أثناء أداء المهام المقدرة ب**83,62**٪، والتي انعكست على تبادل خبرة العمل مع الزملاء الجدد بنسبة **31,22**٪، وخلق جو ملائم للعمل بنسبة **29,66**٪، تليهما خدمة العملاء بسعادة بنسبة **24,11**٪، وأخيرا تدعيم من ولائك للمؤسسة بنسبة **15,01**٪، كما كشفت على أن أدنى نسبة عادت للفئة التي أقرت عدم حرص المسؤول على تقديم النصح والإرشاد للعاملين أثناء أداء المهام المقدرة **ب 16,38**٪.

تعكس البيانات الكمية في الجدول أعلاه الذي يمثل حرص المسؤول على تقديم النصح والإرشاد للعاملين أثناء أداء المهام بالمؤسسة إجابات أغلب المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بنسبة **83,62**٪ على سعي مسؤولهم بتقديم مختلف النصائح إرشادهم وتوجيههم أثناء أدائهم لمهامهم بمختلف الفئات المهنية التي تتضمنها المؤسسة مجال الدراسة، وهذا ما يعني أنهم حريصون كل الحرص على أداء مهامهم على أكمل وجه ليثبتوا جدارتهم وأحقيتهم بالمناصب التي يعتالونها لأنهم يتعرضون لتقييم الأداء مثلهم مثل الفاعلين الذين هم تحت مسؤوليتهم، ففي هذا السياق صرح **مسؤول قسم الموارد البشرية** بأهمية التوجيه للفاعلين بالمؤسسة سواء المسؤولين المباشرين أو الفاعلين تحت مسؤوليتهم وباعتباره مسؤول عن كل الأقسام بالمؤسسة فإنه بدوره يقدم نصائح وتوجيهات للفاعلين تحت مسؤوليتهم المتمثلين في المسؤولين المباشرين للأقسام ليتمكنوا من إدارة أقسامهم بكفاءة وفعالية ويحققوا المخرجات المرجوة منهم، خاصة وأن المؤسسة أصبحت تواكب مختلف التكنولوجيات والتقنيات الحديثة للتطوير من أساليبها في العمل وتحقق قفزة نوعية في مجال نشاطها وتدعيم من مكانتها في تنمية وتدعيم الاقتصاد الوطني، ففي هذا الصدد صرحت **مسؤولة قسم الصفقات** باعتمادها على أسلوب التوجه والإرشاد وتقديم النصائح في طريقة تسييرها وقيادتها لقسمها من خلال القيام بجولات حول المكاتب، وفي أثنائها يتم تذكير وتنبيه الفاعلين بضرورة إنجاز المهام المطلوبة منهم بإتقان وفي أوقاتها المحددة، ولكي يتحقق ذلك تعمد لتقديم مختلف النصائح والإرشادات والمساعدات التي يحتاجها الفاعلون ليتمكنوا من الإسراع في الإنجاز وإخراجه بالجودة المطلوبة، فقد تمت ملاحظة توجيهها للفاعلين وفي عدة مرات تستلم جهاز الحاسوب وتعمل عليه بنفسها والفاعل يشاهد ما تقوم به ليتمكن من فهم مختلف الخطوات التي يقوم بها وإكمال ما تبقي من مهام، بالإضافة إلى ما صرح به **مسؤول قسم تقنيات الغاز** على أن الفاعلين بقسمه يحتاجون للتوجه والإرشاد الدائم من أجل الإسراع في إنجاز المهام المطلوبة وتجنب قدر الإمكان الوقوع في الأخطاء المهنية الغير مقصودة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، فقد تمت ملاحظة عدة مرات بالمؤسسة مجال الدراسة أثناء الدراسة الاستطلاعية ومراحل استكمال الدراسة قيام المسؤولين بتوجيه الفاعلين بأقسامهم بطرق لبقة جدا يسودها الاحترام، وهذا ما عبر عنه المبحوثون في معطيات **الجدول رقم (39)** أما بالنسبة للفاعلين الذين ينشطون خارج المؤسسة الممثلين لفئة أعوان التنفيذ فيتم توجيههم قبل توجههم للعمل وإذا حدث طارئ يستدعي تدخل المسؤول المباشر لتوجيههم في كيفية إنجازه فيتم التوجيه عن طريق الهاتف أو شبكات التواصل

الاجتماعي من أبرزها الفايس بوك عن طريق مكالمة فيديو، وإذا لم يحل الإشكال فيتوجه إليهم ويعملون يدا بيد لإنجاز تلك المهمة على أكمل وجه وفق ما هو مطلوب منهم تماما، وقد تمت ملاحظة ذلك بالمؤسسة بقيام المسؤولين بجولات دورية حول مكاتب الفاعلين بقسمهم وتقديم مختلف التوجيهات التي تساعدهم في إنجاز مهامهم، كما تمت ملاحظة توجه بعض الفاعلين بأنفسهم إلى مكتب مسؤولهم المباشر وطلب المساعدة منه في إنجاز وحل الأمر الذي شكل عائقا له أمام استكماله لمهامه.

اهتمام المسؤولين بتوجيه وإرشاد الفاعلين أثناء أدائهم لمهامهم يخلق لديهم ثقة كبيرة بأنفسهم نتيجة إحساسهم بالدعم والاهتمام الذي يمنحهم الاطمئنان، ويشكل لهم الحصن المنيع الذي يلجؤون إليه عند عجزهم في أداء المطلوب منهم، والذي بدوره يبرز أجمل ما فيهم من قيم وأساليب في التعامل والتصرفات وسلوكيات في البيئة الداخلية للمؤسسة وزيادة من ولائهم للمؤسسة وحرصهم على الحفاظ على سمعتها وتوازنها الداخلي واستقرارها في سوق العمل، من خلال مختلف السلوكيات التي تصدر منهم كرد فعل إيجابي يحاكي اهتمام مسؤولهم بهم، كتبادل خبرة العمل مع الزملاء الجدد بنسبة **31,22**٪، وخلق جو ملائم للعمل بنسبة **29,66**٪، وخدمة العملاء بسعادة بنسبة **24,11**٪، وتدعيم من ولائك للمؤسسة بنسبة **15,01**٪، فهذه السلوكيات المعبر عنها تعكس الاستقرار الذي تعيشه المؤسسة مجال الدراسة من حيث المحافظة على العلاقات الطيبة بين الفاعلين نتيجة تمسكهم والتدعيم من قيم التعاون بالمؤسسة كمبدأ يسيرون عليه في العمل من حيث زيادة تعاونهم في مجال العمل بتبادل وتقاسم مختلف المعارف والمهارات فيما بينهم خاصة وأن أغلبهم من ذوي الخبرة المهنية الكبيرة نتيجة الأقدمية الكبيرة التي يتمتعون بها كما توضح معطيات **الجدول رقم (07)** التي يستفيد منها الفاعلون الجدد من حديثي التوظيف في إطار تدعيم من عملية الإرشاد والتوجيه التي يقوم بها المسؤولين، مما ساهم في بناء وخلق بيئة تنظيمية مناسبة للعمل، والتي تنعكس على سير العمل إيجابيا ومخرجات المؤسسة في ظل تدعيم من القيم الأخلاقية للفاعلين التي تبرز في أساليبهم في خدمة العملاء بتفاني، والسهر على تقديم خدمات لهم بكل حب ومحاولة إرضائهم وكسب المزيد من ولائهم للمؤسسة، الأمر الذي يدعم من قيم الولاء في نفوس الفاعلين بها، ويزيد من ارتباطهم وولائهم للمؤسسة مجال الدراسة وتدعيمها في مختلف الظروف المهنية التي تمر بها.

وفي نفس الإطار وبالمقارنة بين النسب نجد أن نسبة قليلة جدا من المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة الذين صرحوا بعدم حرص مسؤوليهم على تقديم النصح والإرشاد للعاملين أثناء

أداء مهامهم بالمؤسسة معبرين عن ذلك بنسبة **16,38**٪ ويمكن تفسير ذلك إلى افتقاد البعض من المسؤولين إلى فن وتقنيات إدارة الموارد البشرية وافتقادهم للخبرة والكفاءة المطلوبة للتسيير والتعامل مع مختلف المواقف والظروف والتغيرات التي قد تطرأ على تقنيات العمل، بالإضافة إلى كسل بعض المسؤولين كما يمكن تفسير ذلك من جهة تحيز بعض المسؤولين إلى بعض الفاعلين فيهتمون بتوجيههم وإرشادهم وتقديم لهم يد المساعدة في إنجاز مهامهم، ومن جهة أخرى تعود لذهنيات بعض الفاعلين الذين دائما ما يظهرون أنهم قادرين على إنجاز مهامهم وحدهم ولا يطلبون النصح والتوجيه من مسؤولهم المباشر رغم ضعفهم وعجزهم في بعض الحالات.

كما يمكن أن يقودنا ذلك إلى نقطة مهمة في هذا الصدد والتي تعد من أخطر الأسباب التي قد تعيق مجريات العمل والتي تتمثل في تعمد بعض المسؤولين عدم تقديم الجديد من المعلومات والتقنيات للفاعلين بأقسامهم لكي لا يتمكنوا من تطوير أساليبهم في العمل ولا يلتقطون الخيوط الحساسة في العمل لكي لا يصبحون منافسين لهم ويحصلون على مكافأة تقليد ذلك المنصب، خاصة وأن أغلب الفاعلين بالمؤسسة من ذوي المستوى الجامعي كما يوضح **الجدول رقم (04)** ويسعون لتدعيم مستواهم ومختلف مؤهلاتهم، دون أن ننسى الأقدمية الكبيرة التي تميزهم كما يوضح **الجدول رقم (07)**، فكلها مؤشرات إيجابية في صالح الفاعلين لتقلد مناصب أعلى، وهذا ما يدفع البعض من المسؤولين للعمل بلا أخلاق مهنية حفاظا على مكانتهم المهنية والاجتماعية.

كما يمكن تفسيرها من ناحية أن المؤسسة تتضمن بعض الفاعلين الذين يتميزون بمهارات عالية وخفة في العمل لا يحتاجون لتوجيه، لذلك لا يحاول المسؤول توجيههم الأمر الذي ينظرون إليه بنظرة سلبية من حيث أن المسؤول المباشر لهم لا يقوم بعمله على أكمل وجه ويحاولون التقليل من شأنه أمام زملائهم وباقي المسؤولين، مشيرين بطرق غير مباشرة إلى استغلال المؤسسة لقدراتهم ومهاراتهم وعدم السماح لهم باكتساب التقنيات الجديدة التي تكون حافزا لهم للبحث عن مؤسسة أخرى للعمل بها فيتعمدون عدم تمكينهم من الجديد خاصة وأن العالم في تطور مستمر والمسؤولون أول من يتعرف على التقنيات الحديثة التي سوف تدخل حيز التنفيذ في المؤسسة ثم ينقلونها للفاعلين ويشرحونها لهم، وهذا ما يقودنا إلى نتائج **الجدول رقم (37)** والذي عبر فيه جزء من المبحوثين وفقا لنتائجه عن عدم عدالة المسؤولين في شرح المعلومات التي تخص العمل لهم، وهذا ما يترجم عدم إدراك بعض الفاعلين للعدالة المعاملة والتي عبر عنها مجموعة من مفردات العينة وفقا لمعطيات **الجدول رقم (34)**.

ونتيجة لغياب ذلك التوجه حسب وجهة نظرهم، فهو مؤشر يعكس انعدام التفاعل بين المسؤول المباشر والفاعلين ينعكس سلبا على اتجاهات ونظرة الفاعلين للمؤسسة نتيجة عدم إدراكهم للأمان الوظيفي، فتوجيه المسؤول يمنحهم القوة والأمان لإنجازهم لمهامهم حتى ولو كانوا من أفضل المهرة فذلك يزيد من إبداعهم أكثر، وهذا ما يظهر من خلال سلبية سلوكياتهم مع العملاء وانعدام الولاء للمؤسسة وأول فرصة جيدة للانتقال سواء من القسم أو المؤسسة ككل يذهبون دون تفكير أو تراجع، كما أن ذلك يعطيهم شعورا بالاغتراب من ناحية المؤسسة فلا يهتمون لما قد يحدث لها من عثرات.

على ضوء المعطيات الواردة نستنتج أن تقديم توجيهات وإرشادات للفاعلين من قبل مسؤولهم أثناء العمل، يشكل همزة وصل بين تحقيق المؤسسة لمخرجات نوعية وتقديمها لخدمات تحقق رضا العملاء، وإدراك الفاعلين لأهميتهم بالنسبة للمؤسسة الأمر الذي يؤثر إيجابيا على سلوكياتهم وعلاقاتهم بالمؤسسة من حيث العمل على إبقاء جو المؤسسة ملائما للعمل، يسوده التعاون والتآلف بين الفاعلين ومسؤولهم، والذي يحقق رضا العملاء بذات الوقت.

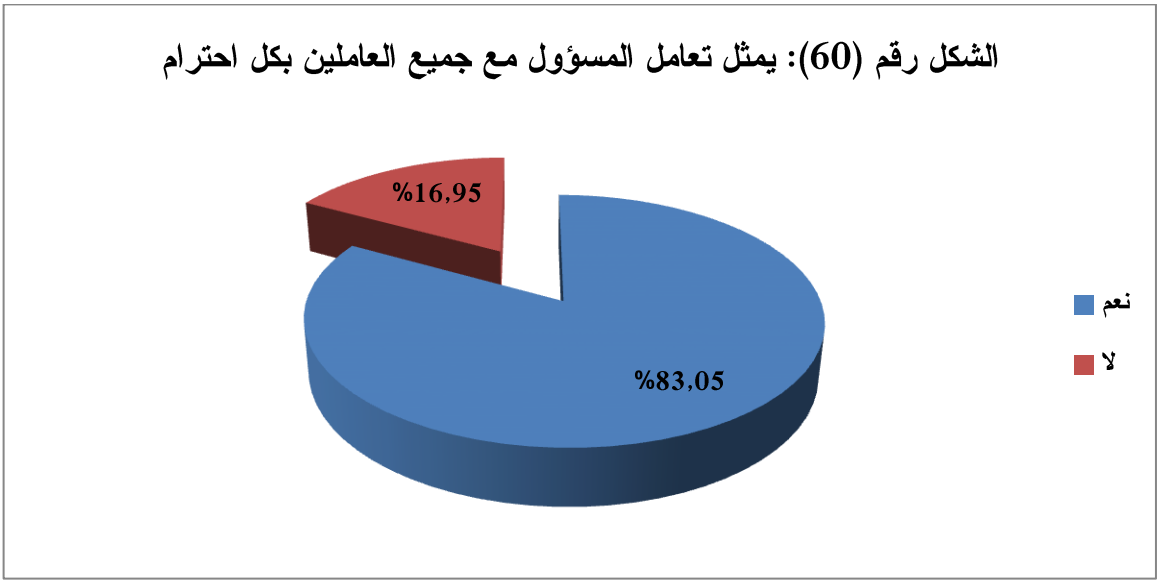
الجدول رقم (39) يمثل تعامل المسؤول مع جميع العاملين بكل احترام:

البدائل / الخيارات		التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة٪	147	83,05
	الحرص على تحقيق الهدوء في المؤسسة	71	25,10		
	الحرص على تحقيق مستويات العمل المطلوبة	61	21,55		
	الحفاظ على سمعة المؤسسة	79	27,91		
	التعاون على أداء المهام	72	25,44		
	المجموع	**283***	**100**		
لا				30	16,95
المجموع				**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة لتضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم (60): يمثل تعامل المسؤول مع جميع العاملين بكل احترام



المصدر: من إعداد الطالبة

في ظل مختلف المواقف والتجارب التي يعيشها الأفراد كأعضاء فاعلين في مختلف البيئات والأوساط التي ينتمون إليها سواء كانت أسرة أو مؤسسة وغيرها، يحتاجون للاحترام في هذه التفاعلات والمواقف لأنه من الاحتياجات التي يحتاجوها الأفراد لإثبات ذواتهم، ونتيجة تلك الأهمية ضرورة تلقي الأفراد للاحترام فإن الاحترام بالوسط المهني بالبيئات الداخلية للمؤسسات بين المسؤولين والفاعلين بمختلف الفئات المهنية والمسؤوليات من العوامل التنظيمية التي تعطي للفاعلين بها الشعور بالأمان والاهتمام والتقدير لمختلف ما يقدمونه للمؤسسة.

ووفقا لما تم التوصل إليه ضمن مخرجات الدراسة الاستطلاعية تبين أن المؤسسة مجال الدراسة تحرص كل الحرص على تكوين الفاعلين بها من الناحية السيكولوجية وبصفة خاصة في مجال التعامل سواء فيما بينهم كزملاء عمل أو بينهم وبين مسؤوليهم باعتبار أن المسؤولين كذلك قد خضعوا لنفس التكوين عند تقليدهم لتلك المناصب في طريقة تعامل الرئيس مع المرؤوس.

فقد بينت القراءة الإحصائية للجدول أعلى نسبة المقدرة ب**83,05**٪، التي مثلت الفئة التي أقرت بتعامل المسؤول باحترام مع جميع العاملين الأمر الذي دعم من الحفاظ على سمعة المؤسسة بنسبة **27,91**٪، والتعاون على أداء المهام بنسبة **25,44**٪، فالحرص على تطوير المؤسسة بنسبة **25,10**٪، وأخيرا الحرص على تحقيق مستويات العمل المطلوبة بنسبة **21,55**٪، كما بينت أدنى

نسبة والمقدرة ب **16,95**٪ والتي مثلت الفئة التي أقرت بعدم تعامل المسؤول باحترام مع جميع العاملين.

وتعكس الشواهد الكمية في الجدول أعلاه والذي يمثل تعامل المسؤول باحترام مع جميع العاملين بالمؤسسة إقرار أغلب المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بطريقة تعامل مسؤوليهم باحترام للجميع دون تحيز وتفريقه بين الفاعلين بنسبة **83,05**٪، وهذه النسبة العالية تعكس مدى سعي المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة إلى ترسيخ قيم الاحترام واللباقة في التعامل، والتي تعد من أبرز مقومات قيم العمل التي يجب أن يتحلى بها كل الفاعلين بالمؤسسة مهما كانت رتبتهم المهنية بالنسبة للمسؤولين، وكذا الفئة المهنية بالنسبة للفاعلين، فهذه الأخيرة تعمد إلى نشر ثقافة الاحترام من خلال بناء بيئة تنظيمية مهنية تقوم على أسس عادلة يسودها الاحترام الأدب والتقدير، باعتبار أن المؤسسات القوية الناجحة تبني نجاحها على أساس ذلك الاحترام، وفي هذا الصدد أقرت **مسؤولة قسم تطوير شبكات الغاز والكهرباء** بأنه من الأخلاق المهنية التي يسعون لغرسها في الفاعلين بالمؤسسة قيمة الاحترام، ولكي تغرس في الفاعلين وتصبح شيأ طبيعيا وتصرفا تلقائيا بينهم يجب عليهم كمسؤولين التحلي والتقيد بها، أولا باعتبار أن المسؤول من أبرز المصادر التي يتعلم ويستقي منها الفاعلين قيمهم كقدوة لهم، لذلك عبرت عن حرصها الشديد على تكريس تلك المبادئ والروابط التي كلها احترام وتقدير للفاعلين مشيرة إلى أن الفاعلين بقسمها كلهم من فئة الذكور وأنثي واحدة فقط بينهم فيسعون على تقديم لي كل التقدير والاحترام والفخر نتيجة للاحترام والتقدير الذي تمنحهم إياه والذي كان ظاهرا للعيان في تعاملاتهم، بالإضافة إلى ما أكده **مسؤول قسم تقنيات الغاز** في هذا السياق بتأكيده على حرصه الدائم على احترام الفاعلين بقسمه سواء في تعاملاتهم اليومية أو في إصدار الأوامر، كما أكد بحرصه الشديد في السيطرة على نفسه وتحكم في ردة فعله واختيار الألفاظ المناسبة عند الغضب من أحدهم في حالة حدوث الأخطاء المهنية، معبرا على أن احترام الفاعلين حقا من حقوقهم مهما كان الظرف الذي وضعوا فيه.

فقد تمت ملاحظة ذلك الاحترام والتقدير داخل المؤسسة بين الفاعلين ومسؤوليهم وغياب تلك الهوة التي عهدنا مشاهدتها بين الرئيس والمرؤوس، فعند قدومهم للعمل صباحا يتبادلون السلام مع الفاعلين بمرورهم بمكاتبهم واحدا تلوى الآخر بوجه بشوش وتبادل الابتسامات المفعمة بالنشاط

والحيوية، كما تمت ملاحظة تلك التعاملات المهنية التي يسودها الاحترام والأدب واحترام الصغير للكبير، وتقدير الكبير للصغير في ذات الوقت باختلاف فئاتهم المهنية.

فذلك الاحترام والمعاملة الطيبة الحسنة التي يتلقاها جميع الفاعلين دون استثناء وتحيز من مسؤولهم بالبيئة الداخلية للمؤسسة، يعتبر تحفيزا معنوىا يرفع من روحهم المعنوية الأمر الذي من شأنه أن يشكل دافعا قوىا لهم يدفعهم للعمل بإخلاص وتفاني للحفاظ على توازن المؤسسة نتجية تحقيقهم وإشباعهم لرغباتهم الاجتماعية والذاتية، التي عادة ما تجذب الفاعلين للارتباط ولولاءأكثر لمؤسستهم، فهذه الأخيرة كفيلة بتحسيس الفاعلين بأهميتهم كأعضاء فاعلين ومهمين بالنسبة للمؤسسة، وفي هذا الصدد والسياق أشار كل من "**بودساكوف، وكوسكوفا**" "إلى أنه عندما يتلقى المرؤوسون معاملة ذات عدالة وصدق واحترام من الرؤساء في بيئة العمل فإن ذلك ينمي لديهم الكثير من الإيجابيات، مثل زيادة معدلات الانتماء لقيم وأهداف المؤسسة، وزيادة معدلات الرضا الوظيفي والمواطنة، ويقلل من معدلات ترك العمل[1]" والبيانات في الجدول أعلاه التي تمثل إجابات المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة حول السلوكيات التي صدرت منهم والتي تندرج ضمن قيم العمل التي تعتبر المنظار الداخلي الذي يحتكمون إليه في تقرير سلوك هذه السلوكيات نظير إدراكهم للعدالة والاحترام، كرد فعل منهم صرحوا على ذلك بالحفاظ على سمعة المؤسسة بنسبة **27,91**٪، التعاون على أداء المهام بنسبة **25,44**٪، الحرص على تطوير المؤسسة بنسبة **25,10**٪، الحرص على تحقيق مستويات العمل المطلوبة بنسبة **21,55**٪. وهذه السلوكيات تعكس ما توصلت وأكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية بناء على نتائج التي توصل إليها "**التون مايو**" والذي أشار فيها إلى أن الفاعلين عندما يجدون جو من الثقة والفهم المشترك بينهم وبين مسؤولهم بالبيئة الداخلية للمؤسسة تبني العلاقات الإنسانية عامة تقوم على الاحترام، التعاون والانجاز ما يحقق الأهداف والغايات المنشودة ويدعم من شعور الارتباط والولاء بين الفاعلين ومؤسستهم[2].

وفي مقابل ذلك نجد أن نسبة **16,95**٪ التي تمثل مجموعة من الفاعلين الذين صرحوا بغياب الاحترام في تعاملات مسؤولهم معهم وهذه النسبة تعتبر ضعيفة مقارنة بالنسبة التي أقر من خلالها

[1] محمد نادي أبو زيد الحبشي، وآخرون: أثر إدراك العدالة التعاملية كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية وعدم الرضا الوظيفي دراسة ميدانية، المجلة العلمية لكلية التجارة، المجلد41، العدد72، 2021، جامعة أسيوط، مصر، ص239.

[2] سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، دط، 2015، ص ص (28، 29)

مجموعة من المبحوثين عن إدراكهم للتعامل المحترم من قبل مسؤولهم، ويمكن تفسير ذاك من زاوية أن هناك بعض الصراعات التنظيمية سواء الخفية أو العلنية التي تحدث بين الفاعلين ومسؤولهم، فقد أقر البعض منهم بغياب العدالة في التعامل وفقا لمعطيات **الجدول رقم (36)** وذلك يؤثر على مسارهم الوظيفي بالمؤسسة بالإضافة إلى المنافسة على الترقية وتقلد المناصب العليا خاصة من ناحية تقييم الأداء وتشريح المؤهلين للترقية لأن عدم إدراك العدالة في هاذين المؤشرين يؤثر على العلاقات بينهم نتيجة أن غياب العدالة في التقييم يحول دون الترشيح للترقي، بمعنى أن ذلك العامل كان بإمكانه الحصول على ذلك المنصب الذي يشغله مسؤوله الآن.

ومن زاوية أخرى يمكن تفسير ذلك الغياب للاحترام الذي يشعر به الفاعلون إلى الفاعلين أنفسهم وليس للمسؤول المباشر دخال فيه، من حيث أنه قد يكون هناك تقصير من قبلهم وهذا الغياب حتما تكون له نتائج سلبية ككره الفاعلين لذلك المسؤول، المؤسسة والعمل معا، ما يساهم في تدني مستوى القيم لدى الفاعلين وعلى مستوى المؤسسة بانخفاض وتردي مخرجاتها لأن الفاعلين في هذا السياق يلجؤون إلى سلوك سلوكيات سلبية تتخللها تصرفات عدائية لكي يتمكنوا من الحصول على الاحترام الذي يستحقونه من قبل مسؤولهم، ما يزيد من تدمير مختلف العلاقات الإنسانية التي تجمعهم، لأن عدم إدراك وإحساس الفاعلين بالاحترام يعطيهم شعورا بالنقص والتهميش الذي يؤثر على ثقتهم بأنفسهم وشخصيتهم، ما ينقص من ولائهم للمؤسسة ويدفعهم للانطواء على أنفسهم وتجدهم يعملون بشكل فردي، يتهربون من الجماعات سواء الرسمية أو الغير رسمية، وعند أول فرصة جيدة تمنح لهم يغادرون المؤسسة لنقص ولائهم للمؤسسة.

نستنتج مما سبق أن الاحترام الذي يجمع بين المسؤولين والفاعلين في إطار العلاقات التنظيمية الرسمية التي تجمعهم يساهم في رفع عجلة التقدم والتطور للمؤسسة، نظرا للشعور الإيجابي الذي يدركه الفاعلين، والذي ينعكس على ولائهم للمؤسسة ورغبتهم في العمل الجماعي للحفاظ على السمعة المهنية والتنافسية للمؤسسة.

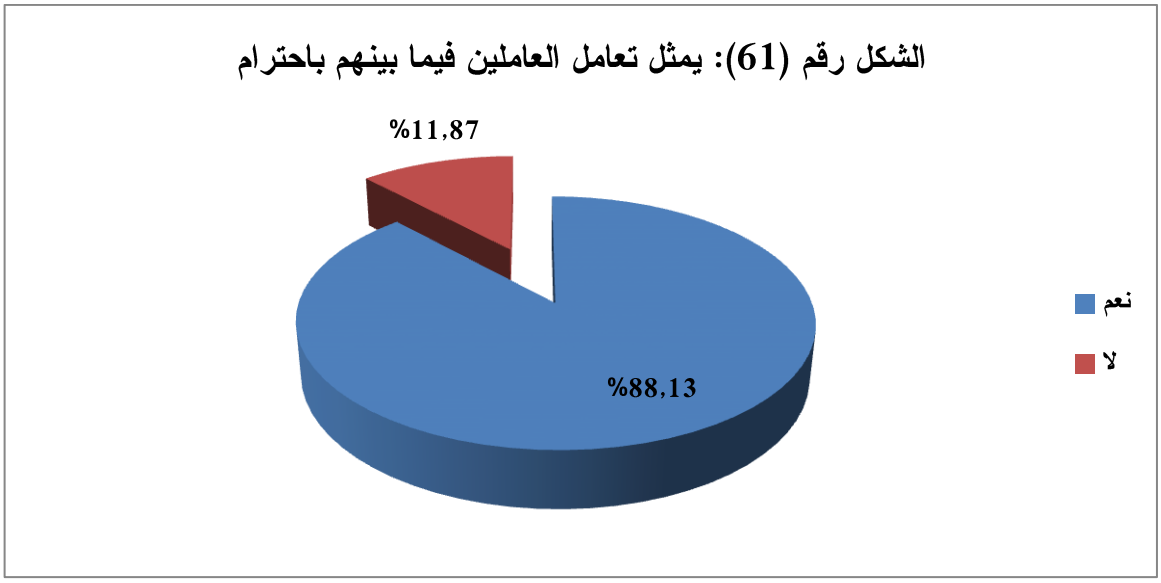
الجدول رقم (40): يمثل تعامل العاملين فيما بينهم باحترام

البدائل / الخيارات			النسبة٪	التكرار
نعم	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة٪	88,13 / 156
	تكريس العمل الجماعي في إنجاز المهام	91	30,64	
	تعويض العاملين عند غيابهم	55	18,51	
	العمل في جو تسوده العلاقات الطيبة	93	31,31	
	الحفاظ على أسرار الزملاء في العمل	58	19,54	
	المجموع	***297**	**100**	
لا				11,87 / 21
المجموع				**100 / 177**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة لتضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم (61): يمثل تعامل العاملين فيما بينهم باحترام



المصدر: من إعداد الطالبة

تعد المؤسسة نسقا اجتماعيا مصغرا يجتمع فيه مجموعة من الفاعلين يتفاعلون فيه في ضوء مختلف العلاقات التنظيمية التي تربطهم ببعضهم البعض سواء الرسمية أو الغير رسمية، وبذلك

يشكلون وحدة اجتماعية يقضون فيها معظم يومهم، ولكي يتم العمل في بيئة مناسبة وناجحة تسودها الإيجابية دون ضغوط، وحتى تكون عملية التواصل بين الفاعلين إيجابية وسلسة تتحقق في طريقة التعامل فيما بينهم والتي تعتمد على عدة عوامل لكي تكون علاقاتهم طيبة وسوية يجب عليهم التحلي بأخلاقيات وآداب التعامل فيما بينهم، ومن أبرز ما يجب التعامل به هو الاحترام الذي يشكل أسمى معاني الرقي والتحضر في التعامل بين الفاعلين في مكان عملهم مهما كانت فئتهم المهنية التي ينتمون إليها.

كشفت القراءة الإحصائية للجدول على أن أعلى نسبة عادت للفئة التي أقرت بتعامل العاملين باحترام فيما بينهم والتي قدرت ب **88,13**٪ والتي انعكست على العمل في جو تسوده العلاقات الطيبة بنسبة **31,31**٪، وتكريس العمل الجماعي في إنجاز المهام بنسبة **30,64**٪، فالحفاظ على أسرار الزملاء في العمل بنسبة **19,45**٪، وأخيرا تعويض العاملين عند غيابهم بنسبة **18,51**٪، وكشفت على أن أدنى نسبة عادت للفئة التي أقرت بغياب الاحترام في تعامل العاملين فيما بينهم والتي قدرت بنسبة **11,87**٪.

وفي ضوء ذلك تبرز البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه ذلك الاحترام المتبادل بين الفاعلين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج من خلال إجابات معظم المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة عن ذلك بنسبة **88,13**٪ يمكن تفسير هذه النسبة الكبيرة بحرص المؤسسة على بناء مناخ تنظيمي مهني يسوده الاحترام، الانسجام والتآلف والعلاقات الطيبة بين الفاعلين، من خلال تكريس مبادئ الاحترام في تعاملهم مع الفاعلين تحت مسؤوليتهم بمختلف الفئات المهنية والأقسام بناء على نتائج **الجدول رقم (39)** وهذا ما يعرف بالاحترام المكتسب والذي يغرس فيهم سواء عن طريق التكوين السيكولوجي أومن خلال الممارسة والاحترام الذي يظهره المسؤولون لهم، ففي هذا الإطار صرحت **مسؤولة قسم تطوير شبكات الغاز** بضرورة التعامل باحترام بين الفاعلين وتوعية الفاعلين بأهمية التعامل المبني على أسس الاحترام والتقدير، الذي يساهم في بناء علاقات طيبة بينهم، مضيفة إلى أن الاحترام يجب أن لا تتدخل فيه الاستثناءات والطبقات المهنية بل يجب أن يكون متبادلا بينهم دون مصالح وبغض النظر عن صفتهم المهنية، لأن تبادل الاحترام والتقدير بين الفاعلين وزملائهم يعتبر من الأساسيات التي يجب ترسيخها والاعتماد عليها لبناء بيئة تنظيمية متزنة وصالحة للإنتاج، فما تم رصده وملاحظته بالمؤسسة مجال الدراسة من سيادة قيم الاحترام والتقدير بين الفاعلين بالفئات

المهنية الثلاث سواء الذكور أو الإناث أو بين الجنسين في ذات الوقت، وهذا يقودنا إلى حقيقة أن الاحترام السائد بين الفاعلين كان نتيجة الجهود التي يبذلها المسؤولون في ترسيخ ذلك في أذهان الفاعلين بمختلف ثقافاتهم وعقائدهم وتوجهاتهم السياسية، وأعمارهم من خلال تعاملهم فيما بينهم كمسؤولين باحترام وفي ذات الوقت التعامل باحترام مع الفاعلين تحت مسؤوليتهم بمختلف الأقسام والفئات المهنية وهذا ما أكدته نتائج **الجدول رقم (39)**، باعتبار أن المسؤولين هم القدوة التي يستقي منها الفاعلون مختلف القيم عند انتسابهم للمؤسسة، فكلما كان القائد ذو أخلاق فإن ذلك حتما ينعكس على تعاملات الفاعلين فيما بينهم، فهذا الأخير يعتبر من المؤشرات التي تحقق للمؤسسة البعض من أهدافها والتي من أهمها ضمان العلاقات الجيدة بين الفاعلين للحفاظ على الاستقرار والتوازن الداخلي للمؤسسة، والذي بدوره يدعم مبادئهم ومعتقداتهم وأساليبهم في العمل ويدفعهم لتجاوز مختلف الاختلافات الثقافية والاجتماعية التي تميز كل فاعل عن الآخر، فقد أقروا أن الاحترام السائد بينهم ساهم في تنمية وتدعيم وتكريس العمل الجماعي في إنجاز المهام بنسبة **30,64**٪، يمكن تفسير ذلك وفقا لما تم ملاحظته في المؤسسة من تعاون الفاعلين فيما بينهم لإنجاز مختلف المهام خاصة ذوى المؤهلات العالية والمتحكمين في مختلف أساليب العمل فيقدمون على مساعدة زملائهم من ذوى المستوى التعليمي المتدني ممن لديهم نقص في التكيف مع مختلف التطبيقات والتكنولوجيا الحديثة التي أدخلتها المؤسسة مؤخرا في أساليب إنجاز المهام العمل الأمر الذي انعكس على المناخ العام للعمل نتيجة لذلك التعاون الإيجابي والذي أصبحت تسوده علاقات إيجابية هدفها الصالح العام للمؤسسة ولهم في نفس الوقت، معبرين عن ذلك بجو تسوده العلاقات الطيبة بنسبة **31,31**٪، بالإضافة أن مجموعة من المبحوثين أقروا بأن ذلك يظهر قيمهم الأخلاقية من خلال الحفاظ على أسرار الزملاء في العمل بنسبة **19,54**٪، من بين الأمور المهمة في الوسط المهني مهما كان نوعه احترام حدود الأخريين من زملائهم الحفاظ على خصوصياتهم وعدم محاولة التدخل فيها والعمل على احترامها وعدم إفشائها وجعلها كحكاية ألف ليلة وليلة، وبما أن المؤسسة مجال دراسة تسودها العلاقات الاحترام والتآلف بين الفاعلين والتي تولد ثقة بينهم فإنها تنعكس حتما على قيمهم الأخلاقية من حيث احترام خصوصيات كل فاعل من الفاعلين بالمؤسسة، لأن كلا منهم لديه بعض الأسرار سواء الشخصية أو المهنية التي تتعلق به والتي قد يعرفها البعض من زملائه فإنه من واجبهم الحفاظ عليها، كما رأوا أن ذلك الاحترام الذي بنيت على أساسه علاقاتهم المهنية يدفعهم إلى تعويض العاملين عند غيابهم بنسبة **18,51**٪، وهذا ما

يوجهنا إلى ما تمت ملاحظته كثيرا بالمؤسسة من استعداد أغلب الفاعلين بالمؤسسة مجال الدراسة لمساعدة زملائهم وتعويضهم عند غيابهم دون تذمر، بل يقومون بأداء مهامهم ومهام زملائهم وتقسيم ساعات العمل بينهم والتواصل معهم عبر الهاتف عند غموض أي معلومة أو مهمة أو عند عدم العثور على بعض الملفات التي تساعده على إنجاز تلك المهام بكل حيوية ونشاط.

وبالرغم مما أقره أغلب المبحوثين بسيادة قيم الاحترام بينهم، وما تمت ملاحظته في المؤسسة، فقد أقرت مجموعة من المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بنسبة **11,87**٪ بغياب الاحترام بين الفاعلين بالمؤسسة مجال الدراسة وبمقارنة النسبتين نجد أنها نسبة صغيرة جدا مقارنة بنسبة المبحوثين الذين أقروا بتعاملهم باحترام فيما بينهم، ويمكن تفسير ذلك من حيث أن هناك البعض من الفاعلين الذين يتعاملون بتعالي مع زملائهم ويحاولون بكل الطرق فرض نوع من الطبقية في التعامل خاصة وأن المؤسسة تتضمن ثلاثة فئات مهنية أعلاها فئة الإطارات وأدناها فئة التنفيذيين، وكما هو معلوم أنه في البعض الأحيان بالمؤسسات يكون التعامل مع الفاعلين فيما بينهم على أساس مستواهم التعليمي وفئاتهم المهنية بالإضافة إلى المكانة الاجتماعية التي يتمتعون بها ودرجة قربهم من المسؤولين سواء المباشرين أو القائمين على المؤسسة ككل، ونتيجة لذلك نجد العديد من الفاعلين من الفئات المهنية الدنيا خاصة فئة التنفيذيين لا يدركون الاحترام في التعامل من قبل زملائهم في العمل خاصة من قبل فئة الإطارات الذين يعتبرون أنفسهم الفئة الأكثر قيمة من غيرها من الفئات المهنية الأخرى نظرا لمستواهم التعليمي العالي والمركز الذي يتميزون به في المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن تفسير ذلك من حيث أن عدم إدراك البعض من الفاعلين للاحترام من قبل زملائهم بمختلف الفئات المهنية يعود لهم ولدهنياتهم المتسلطة، وخلفياتهم الاجتماعية المتشددة وطريقة تعاملهم مع زملائهم الغير محترمة والتي أكيد تنعكس على تعامل زملائهم معهم بدون احترام ولا تقدير ويعيرونهم اهتماما مهما كانت مكانته ووضعيته بالمؤسسة، والتي حتما سوف تشعرهم بعدم احترام زملائهم، لأنه بطبيعة الحال نتيجة طبيعية لسلوكياتهم، وليس لزملائهم دخلا بها تبعا للقول **احترم تحترم.**

وهذا الأمر يكون نوعا من الحساسية لدى الفاعلين الذين لا يدركون الاحترام من قبل زملائهم، فتتأثر روحهم المعنوية وتجد هذه الفئة لا تدخل عادة في جماعات غير رسمية وتفضل التعامل في إطار التنظيم الرسمي فقط لكي تضمن حصولها على الاحترام الذي تستحقه، ويفضلون العمل الفردي،

على العمل الجماعي إلا إذا تطلب العمل ذلك فينجزون المطلوب منهم مع تلك الجماعة دون الدخول معهم في علاقات غير رسمية، وأول فرصة تكون جيدة لهم يغادرون القسم أو المؤسسة ككل.

نستنتج مما سبق أن سيادة الاحترام بين الفاعلين بمختلف فئاتهم المهنية يعد انعكاسا للاحترام الذي يتلقونه من قبل مسؤولهم والعدالة بينهم، فهذا الأخير يعد من أبرز الأسس والمعايير التي تساهم في تنمية الروابط والعلاقات الاجتماعية فيما بينهم، ما يؤدى حتما لتعزيز قيم التعاون بينهم، ويزيد من ارتباطهم ببعضهم البعض، والذي يدعم من ولائهم للمؤسسة ويعزز من أخلاقيات العمل والقيم لديهم، نتيجة لتأثرهم بقيم الجماعة التي ينتسبون إليها، والتي أساسها يعتمد على الاحترام المتبادل.

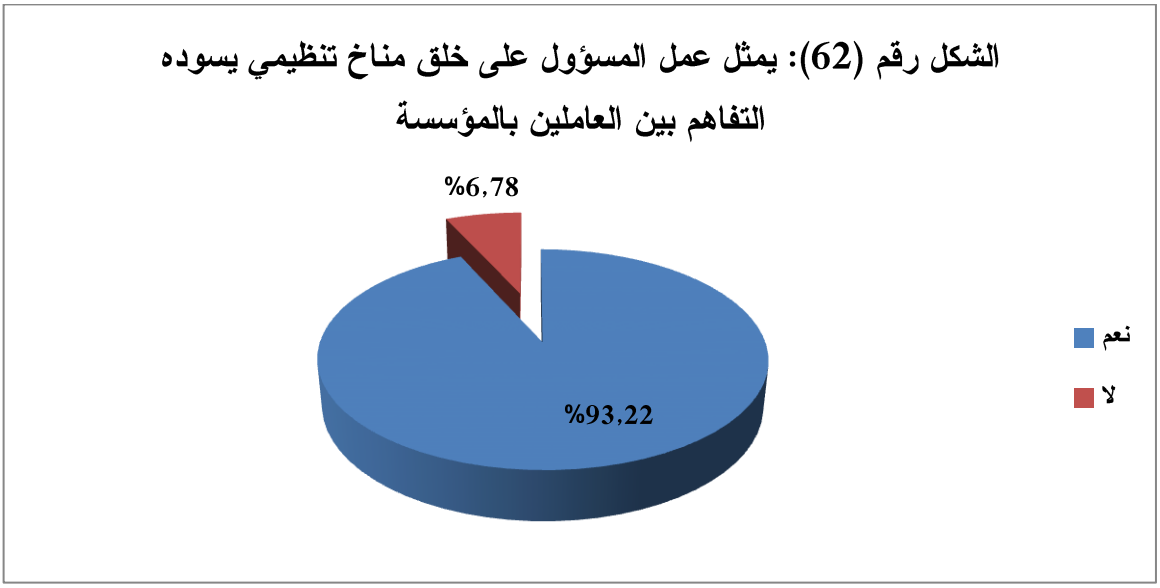
الجدول رقم (41): يمثل عمل المسؤول على خلق مناخ تنظيمي يسوده التفاهم بين العاملين بالمؤسسة:

البدائل / الخيارات				التكرار	النسبة٪
	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة٪		
نعم	تنمية روح التعاون بين العاملين	79	26,96	165	93,22
	تنمية العمل الجماعي بروح الفريق الواحد	72	24,57		
	التعامل الجيد مع العملاء	93	31,74		
	العمل وفق قوانين المؤسسة	49	16,73		
	المجموع	***293**	**100**		
لا				12	6,78
المجموع				**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة لتضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم (62): يمثل عمل المسؤول على خلق مناخ تنظيمي يسوده التفاهم بين العاملين بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

تسعى المؤسسات بصفة عامة مهما كان نشاطها والخدمات التي تقدمها إلى النجاح في تحقيق أهدافها الإستراتيجية المسطرة باستمرار، ضمانا لتحقيقها للميزة التنافسية والمكانة المرموقة في البيئة الخارجية للمؤسسة، وذلك في ضوء توفيرها لمختلف الظروف المادية والمعنوية والفيزيقية التي تساعد في تحقيقها لأهدافها وتقدمها وتطورها ومن أبرز العوامل أو بالأحرى الأساس الذي تبني عليه المؤسسات نجاحها هو المناخ التنظيمي الذي يعكس " مجموعة الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها، والتي تنتج من جراء تفاعل مختلف السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة المعتمدة والمطبقة فيها، وتكون مدركة من قبل العاملين، والتي تؤثر سلبا أو إيجابا على سلوكهم وأدائهم في العمل[1]". نظرا لتأثيره الإيجابي على سير العمل.

أظهرت القراءة الإحصائية للجدول أعلى نسبة والمقدرة ب **93,22**٪، التي عادت للفئة التي أقرت بعمل المسؤول على خلق مناخ تنظيمي يسوده التفاهم بين العاملين بالمؤسسة، والتي دعمت من التعامل الجيد مع العملاء بنسبة **31,74**٪، وتنمية روح التعاون بين العاملين بنسبة **26,96**٪، تليهما تنمية العمل الجماعي بروح الفريق الواحد بنسبة **24,57**٪، وأخيرا العمل وفق قوانين المؤسسة بنسبة **16,73**٪، في حين أدنى نسبة المقدرة ب **6,78**٪ عادت للفئة التي أقرت بعدم عمل المسؤول على خلق مناخ تنظيمي يسوده التفاهم بين العاملين بالمؤسسة.

[1] محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة التغير والتطوير التنظيمي، دار حميثرا للنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2020، ص 119.

ووفقا لذلك تشير البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه الذي يمثل سعي وعمل المسؤول على خلق وبناء مناخ تنظيمي يسوده التفاهم بين العاملين بالمؤسسة إلى إقرار أغلب المبحوثين من مجموع مفردات عينة دراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج لعمل مسؤولهم سواء المباشر أو غير المباشر لخلق وبناء مناخ تنظيمي ملائم ومناسب للعمل يسوده التفاهم بين العاملين بنسبة **93,22**٪ ويمكن تفسير هذه النسبة الكبيرة التي تشير لشبه إجماع الفاعلين على ذلك إلى إدراك المسؤولين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج إلى أهمية الاهتمام بالبيئة والمناخ التنظيمي بالنسبة لهم وللفاعلين بالمؤسسة من حيث أن المؤسسة يتوقف نجاحها وبقائها واستمرارها يتوقف على قدرتها في بناء مناخ تنظيمي مناسب للعمل تسوده الثقة والتفاعل الإيجابي الذي يمنح الفاعلين به شعورا بالراحة والحماس للعمل، فقط ركزت المؤسسة مجال الدراسة على توفير مختلف العوامل التنظيمية المادية التي من شأنها أن تحقق رضا الفاعلين بها، وفي نفس الصدد ركزت على تحقيق رغباتهم المعنوية لتأثيرها القوي على ولائهم للمؤسسة والتدعيم من قيمهم سواء من ناحية أخلاقهم وسلوكياتهم أو من ناحية زيادة رغبتهم في التعاون مع زملائهم ومسؤولهم لتقديم مخرجات ذات جودة، فحققت ذلك الاهتمام المعنوي من حيث المعاملة المنصفة التي أثبت المبحوثون حصولهم عليها بدون استثناء المعبر عنها في معطيات **الجدول رقم (34)** والتي يتخللها الاحترام والتقدير سواء بين المسؤولين أو بين الفاعلين فيما بينهم وهذا ما وضحته نتائج **الجدولين رقم (39)، (40)**، الأمر الذي تمت ملاحظته فعليا في المؤسسة من خلال مختلف السلوكيات والتصرفات التي تصدر منهم في كل الظروف والمواقف بمختلف الفئات المهنية، بالإضافة إلى تشجيع الفاعلين بالمؤسسة بمختلف فئاتهم المهنية على الاشتراك والمساهمة في مختلف العمليات والنشاطات الإدارية التي تتم على مستوى المؤسسة بمختلف أقسامها ومن أبرزها المشاركة في اتخاذ القرارات والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم كما يمثل **الجدول رقم (26)** وهذا ما يؤدى لتوحيد الأهداف مما يحقق التكيف والمواءمة بين الفاعلين ومسؤوليهم بحيث يسعى كل طرف لتحقيق أهداف الطرف الآخر في شكل فريق عمل واحد في ضوء إدراكهم للجهد المشترك الذي يبذل من المسؤولين لتدعيم الجهد الذي يبذلونه والذي يشكل حلقة متكاملة، وإدراكهم للعدالة في تحديد مخرجاتهم بناء على قرارات ترافقها إجراءات عادلة يمنحهم القوة للعمل دون خوف من ضياع جهودهم وحقوقهم خاصة وأنها تطبق على الجميع بدون استثناء سواء فيما يتعلق بالنظام الداخلي للمؤسسة أو مستحقاتهم من ثواب وعقاب كما يمثل **الجدولين رقم (28)، (32)**

كل هذه المؤشرات تعكس رغبة المؤسسة في إيصال رسالتها للفاعلين بها بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة ووجودهم وجهودهم هما سبب نجاحها وتفوقها.

ومن زاوية أخرى يمكن تفسير ذلك بالتركيز على ذهنية وثقافة المسؤولين التي يتميزون بها وطريقتهم والأساليب التي يعتمدونها في تسييرهم لأقسامهم على مستوى المؤسسة ككل والتي يبني على أساسها المناخ التنظيمي العام للمؤسسة، وما تبين من خلال مخرجات الدراسة الاستطلاعية تبين أنها تسيير وفق مبدأ الباب المفتوح والاشتراك في العمل والتشاور الجماعي بخصوص العمل، وقد برز ذلك للعيان من خلال مختلف السلوكيات التي تم رصدها داخل المؤسسة سواء من الإدارة العليا أو مسؤولين عن الأقسام فطوال فترة الدراسة بالمؤسسة تمت ملاحظة العمل وكل المكاتب وأبوابها مفتوحة.

عندما يشعر الفاعلون أن الجو العام للمؤسسة يتميز بالحيوية والنشاط ينعكس ايجابيا على روحهم المعنوية، اتجاهاتهم وسلوكياتهم لأن المناخ التنظيمي العام للمؤسسة يساهم مساهمة فعالة في تأثير على معنويات الفاعلين بها، والتي تنعكس انعكاس مباشر على دافعيتهم للعمل وزيادة ولائهم وارتباطهم بالمؤسسة وتعديل سلوكياتهم، وهذا ما يبرز مختلف علاقاتهم مع مسؤولهم وزملائهم، على اعتبار أن عمل الفاعلين في مناخ تنظيمي ملائم ينعكس مباشرة سلوكياتهم وتصرفاتهم وعلى أدائهم لمهامهم ومخرجات المؤسسة بصفة عامة، وما تمت ملاحظته بالمؤسسة مجال الدراسة أنها استطاعت أن توفر المناخ والجو المناسب للفاعلين بها من خلال روحهم المعنوية المرتفعة الظاهرة للعيان من خلال سلوكياتهم الجيدة في تعاملاتهم والتي عبروا عنها من خلال معطيات الجدول أعلاه في إسهام ذلك في التعامل الجيد مع العملاء بنسبة **31,74**٪، من خلال احترامهم واستقبالهم بلباقة وعدم تأخير معاملاتهم وتقديم لهم التوجيه ليتمكنوا من استكمال معاملاتهم بأسرع وقت دون إحراجهم أو الدخول في صراعات معهم، وتنمية روح التعاون بين العاملين بنسبة **26,96**٪، تنمية العمل الجماعي بروح الفريق الواحد بنسبة **24,57**٪، وهذه السلوكيات الإيجابية التي هدفها تقديم صورة جيدة عن المؤسسة لأن العمل الجماعي والتعاون يمنحهم القدرة على توجيه أهدافهم الفردية إلى أهداف جماعية للعمل، من حيث تقسيم المهام بينهم الأمر الذي حتما يؤدي إلى زيادة ومضاعفة نجاحهم في تحقيق ما تعبوا من أجله، فالعمل وفق قوانين المؤسسة بنسبة **16,73**٪ ومن أهم السلوكيات الأخلاقية الالتزام بقوانين المؤسسة والعمل وفقها وتجنب أي سلوكيات مخالفة لها.

وفي مقابل ذلك نجد أن نسبة **6,78**٪ تمثل تصريح مجموعة من المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة الذين صرحوا بعدم اهتمام مسؤولهم بالمناخ التنظيمي للمؤسسة وعدم اجتهادهم في تكوين وخلق مناخ تنظيمي يسوده التفاهم بين الفاعلين بالمؤسسة مجال الدراسة ويمكن تفسير هذه النسبة الضعيفة جدا من زاوية حداثة توظيف بعض المبحوثين وبطبيعة الحال ليست لديهم دراية كافية بطريقة العمل وتسيير داخل المؤسسة بالإضافة إلى نقص تفاعلاته مع زملائه ومسؤوله، ونقص حركته وتنقلاته بالمؤسسة مما يحول دون إحساسه بذلك الجهد الذي يبذله مسؤوله المباشر والقائمين على المؤسسة ككل في بناء مناخ تنظيمي جيد للعمل، ومن زاوية أخرى يمكن النظر إليها من حيث أقدميتهم فأغلب الفاعلين بالمؤسسة ذوو أقدمية كبيرة وفقا لما تظهره البيانات الواردة في **الجدول رقم (07)** والتي تفوق 15 سنة وتمتد إلى 30 سنة وأكثر وهذا ما يؤثر عليهم نتيجة ممارستهم نفس المهام مع نفس الزملاء والمسؤولين وتعودهم على المناخ والجو التنظيمي، والنظام العام للمؤسسة قد يشعرهم بالملل، الروتين وعدم التجديد فيرجعون سبب ذلك الإحباط الذي يشعرون به إلى المسؤول المباشر وعدم سعيه لبناء مناخ تنظيمي مناسب للعمل، ومن زاوية ثانية يمكن تفسير ذلك من حيث شعور البعض من المبحوثين سواء حديثي التوظيف أو القدماء بالصرامة والانضباط المفرط من قبل مسؤولهم المباشر يخلق ويكون لديهم نوع من الضغط النفسي وعدم الراحة ليصلوا حتى للملل والذي يعطيهم شعورا عكسيا بعدم رغبة مسؤولهم في تجديد وكسر روتين العمل ليكون هناك مناخا تنظيميا متجددا وملائما للعمل، كما أن هناك بعض الصراعات المهنية التنظيمية الخفية بين الفاعلين ومسؤوليهم بالأقسام يدفعهم للطعن في القدرات القيادية لمسؤولهم المباشر والمسؤولين بالمؤسسة ككل، كما أن هناك فئة من المبحوثين الذين يتميزون بالأنانية فعند عدم تمكنهم من تقلد بعض المناصب التي يطمحون إليها وتغيير مكتب العمل أو القسم يدفعهم للإحساس بالقلق وعدم الراحة في ذلك المكتب والغيرة من زملائهم فتتأثر نظرتهم اتجاه مسؤولهم وطريقة تسييره للقسم، وذلك يزرع في أذهانهم تلقائيا عدم قدرة مسؤولهم على تسيير العمل بطرق جيدة والحفاظ على مناخ تنظيمي مناسب للعمل وعدم قدرتهم على تجديده.

نتيجة تلك الضغوط النفسية والمهنية التي يشعرون بها تولد لديهم صراعا داخليا بين رغبتهم في تحقيق طموحاتهم وبين قيمهم، فتتأثر قيم العمل لديهم نظرا لعدم إدراكهم للراحة في ظل المناخ العام السائد في المؤسسة فتتأثر اتجاهاتهم ومبادؤهم في العمل سلبيا، وهو ما يؤثر على عدم المعاملة

اللبقة مع العملاء والزملاء، الانطواء وعدم الرغبة في مشاركة الزملاء في العمل ولا تهمهم مصلحة المؤسسة إذا كانت تربح وتنجح أم تخسر ما دام يحصل على مستحقاته مقابل الجهد الذي يقدمه.

نستنتج مما سبق أن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة يشكل حلقة وصل بين الفاعلين وتحقيق المؤسسة لأهدافها وغاياتها، من حيث أنه كلما كان المناخ الذي يعملون به جيدا قائما على أسس موضوعية تكفل للفاعلين به تلبية حاجاتهم المادية ورغباتهم المعنوية التي يحققون ذواتهم من خلالها، فإنه يساهم مساهمة فعالة في الزيادة من ولائهم للمؤسسة وحرصهم الشديد على سمعتها والحفاظ على عملائها وكذا الحفاظ على ذلك المناخ التنظيمي بكل ما يملكونه من طاقة والذي ينعكس على حفاظ المؤسسة على توازنها الداخلي وقدرتها التنافسية خارجيا.

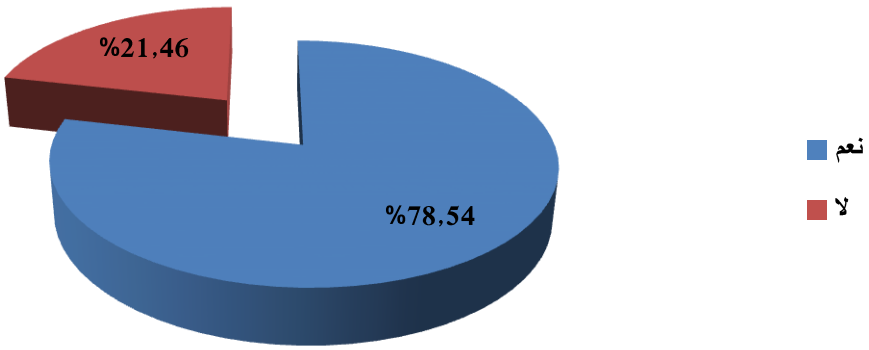
الجدول رقم (42) يمثل عمل المسؤول على نشر روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين بالمؤسسة:

البدائل / الخيارات				التكرار	النسبة٪
	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة٪		
نعم	تنمية روح التشاور والتعاون بين العاملين	81	26,12	139	78,54
	العمل بروح الفريق الواحد	84	27,10		
	السعي لإرضاء العملاء	74	23,87		
	مساعدة العاملين الجدد في تأدية مهامهم	71	22,91		
	المجموع	**310***	**100**		
لا				38	21,46
المجموع				**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة لتضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم (63): يمثل عمل المسؤول على نشر روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

يقول المثل الشعبي الجزائري **يد وحدة ما تصفق**، ويقال كذلك **عندما يعمل الإخوة معا تتحول الجبال إلى ذهب** إذ يعتبر التعاون من أهم وأبرز القيم الاجتماعية والعمل في نفس الوقت والتي نادى وأكد عليها الدين الإسلامي بقوله تعالي "**وتعاونوا على البر والتقوي**[1]"، والتي تتسم بانتشار واسع وهي من القيم المتأصلة في المجتمع الجزائري، والمؤسسات تعد نسق اجتماعي فرعي من النسق الأكبر (المجتمع) وتتأثر بمختلف قواعده ومبادئه والقيم السائدة فيه، وبالرجوع للنسق الفرعي يبرز المسؤول المباشر الوسيلة التي من خلالها تستطيع المؤسسة تسيير العمل ومواردها البشرية، إذ أن وظائفه اتجاه المؤسسة لا تحدد في المراقبة وإصدار القرارات فقط بل تتعداها إلى خلق روح التعاون والعمل الجماعي في نفوس الفاعلين بقسمه.

كشفت القراءة الإحصائية للجدول على أن أعلى نسبة ممثل للفئة التي أقرت بعمل المسؤول على نشر روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين بالمؤسسة والتي قدرت ب **78,54**٪، والتي دعمت من العمل بروح الفريق الواحد بنسبة **27,10**٪، وتنمية روح التشاور والتعاون بين العاملين بنسبة **26,12**٪، فالسعي لإرضاء العملاء بنسبة **23,87**٪، وأخيرا مساعدة العاملين الجدد في تأدية

[1] سورة المائدة: الآية رقم 02.

مهامهم بنسبة 22,91٪، وفي مقابل ذلك كشفت على أن أدنى نسبة مثلت الفئة التي أقرت بعدم عمل المسؤول على نشر روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين بالمؤسسة والتي قدرة ب**21,46٪**.

ومن خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه الذي يمثل عمل المسؤول على نشر روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين بالمؤسسة فقد أكد معظم المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة ذلك بنسبة **78،54**٪ وهذا ما يفسر برغبة المسؤولين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج على تكوين بيئة تنظيمية مناسبة للعمل لبناء قوة عمل متحدة هدفها الأساسي سرعة تقديم الخدمات للعملاء ومعالجة معاملاتهم والتخفيف من ضغوط العمل، فقد صرح أحد الإطارات بقسم الموارد البشرية عند دخول عامل جديد إلى المؤسسة نحرص على الترحيب به ومساعدته في الانطلاق في أداء مهامه دون خوف أو ضغط ومحاولة الإجابة على مختلف التساؤلات التي تدور في ذهنه لإيصال فكرة العمل كفريق منذ بدايته في العمل وغرس قواعد الجماعة فيه، والتي يعد الاحترام المتبادل أساسها مما يقوي العلاقات بيننا، وهذا ما تمت ملاحظته بالمؤسسة، من التفاف الفاعلين القدامى على فاعلين حديثي التوظيف ومساعدتهم مهنيا ونفسيا حتى يتكيفوا ويتأقلموا مع المؤسسة ومختلف الظروف المحيطة بها سواء السلبية أو الإيجابية.

العمل بروح الفريق الواحد بنسبة **27,10**٪، وتنمية روح التشاور والتعاون بين العاملين بنسبة **26,12**٪، من حيث اجتماع الفاعلين على تحقيق هدف واحد وهذا ما يقودهم للسعى والعمل الجماعي يشجع جميع أعضاء المجموعة على العمل بأسرع جهد أقل وقت وإنجاز المهام بجودة عالية، بالإضافة إلى السعي لإرضاء العملاء بنسبة **23,87**٪، ومساعدة العاملين الجدد في تأدية مهامهم بنسبة **22,91**٪ أقر أحد الإطارات في هذا السياق الذي تفوق أقدميته بالمؤسسة 25سنة بقسم الموارد البشرية بحرصه على تقديم كل ما بوسعه للفاعلين الجدد من أجل ضمان سرعة اندماجهم في العمل والتكيف مع مختلف التقنيات التكنولوجية التي يعملون وفقها ليتم العمل وفق ما ألفوا القيام به وبنفس الوتيرة وتقديمه في وقته المحدد، وما تمت ملاحظته الاحتكاك الدائم للفاعلين الجدد مع بعض الفاعلين الذين يمثلون الأساس الذي قامت عليه المؤسسة نظرا لأقدميتهم الكبيرة وعلى دراية بكل التاريخ المهني للمؤسسة ليستقوا منهم مختلف الخبرات وبعض الثغرات التي تساعدهم على العمل، وهذا ما يؤكده المثل الشعبي الجزائري، **لي فايتك بليلة فايتك بحيلة.**

وفي مقابل ذلك نجد أن مجموعة صغيرة من المبحوثين من مفردات عينة الدراسة أقروا بعدم عمل مسؤولهم على نشر روح التعاون والعمل الجامعي بين العاملين بالمؤسسة بنسبة **21،46**٪ يمكن تفسير ذلك إلى طريقة المسؤول في تسيير قسمه وكيف يتعامل مع الفاعلين بقسمهم لأن هناك من المسؤولين يرفض فكرة جماعات العمل الغير رسمية التي تتشارك في نفس القيم وتتعاون فيما بينها على إنجاز مختلف المهام المعنية بذلك القسم لرفضهم فكرة التنظيم الغير رسمي، ومن جهة أخرى يمكن إرجاع ذلك إلى ذهنيات الانطوائية لبعض الفاعلين الذين يفضلون العمل الفردي ولا يحبذون إستفادة زملائهم من خبراتهم ومهاراتهم ظننا منهم أنهم سوف يتفوقون عليهم ويذهب تميزهم للغير، وللتغطية على قيمهم السلبية وأساليبهم الغير سوية يتهمون مسؤولهم بذلك وبعدم قدرتهم على غرس فكرة العمل الجماعي والتعاون بين الفاعلين، فهذه الفئة من الفاعلين يتميزون بالشخصيات المتعالية ودائما يدعون المثالية وأنهم أفضل من الجميع وأول فرصة جيدة تطرح عليهم للعمل في مكان آخر ينتقلون دون شعور بأي ذنب نتيجة عدم ولائهم للمؤسسة.

نستخلص من البيانات أعلاه أن التعاون يمثل مفتاح النجاح الذي تحقق من خلاله المؤسسة غاياتها وأهدافها الإستراتيجية قريبة وبعيدة المدى التي أنشأت من أجلها، والمسؤولين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج يدركون أهمية ذلك، فيسعون لزرعه في ثقافة الفاعلين بها ليضمنوا التعاون بينهم وبصفة خاصة بين الفاعلين القدامى وحديثي التوظيف لتستمر وتيرة العمل على نفس المستوى ولا يحدث أي خلل وظيفي على مستوى الخدمات المقدمة للعملاء الأمر الذي يحفظ توازنها واستقرارها الداخلي والخارجي في أن واحد.

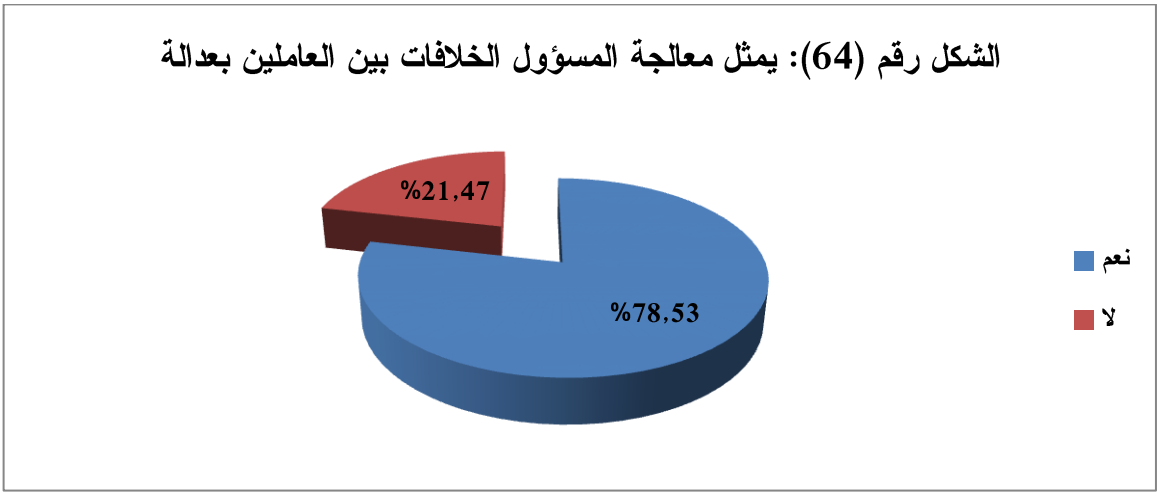
الجدول رقم (43) يمثل معالجة المسؤول الخلافات بين العاملين بعدالة:

البدائل	الخيارات	التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة٪
	سيادة الاحترام والتقدير بين المسؤولين والعاملين	67	26,28
	استشارة الزملاء في حل مشاكل العمال	43	16,86
	السعي للحفاظ على تماسك المؤسسة	75	29,41
	الحفاظ على سمعة المؤسسة	70	27,45
	المجموع	***255**	**100**
		139	78,53
لا	في حالة الإجابة بلا	التكرار	النسبة٪
	السعي للعمل الفردي	20	21,06
	الشعور بالاغتراب داخل المؤسسة	18	18,94
	تشويه صورة المؤسسة	12	12,63
	خلق صراعات مع المسؤولين	21	22,11
	الصراع مع زملاء العمل	24	25,26
	المجموع	***95**	**100**
		38	21,47
المجموع		**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة لتضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم (64): يمثل معالجة المسؤول الخلافات بين العاملين بعدالة



المصدر: من إعداد الطالبة

تعد مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج نسق اجتماعي فرعي يمثل شبكة من العلاقات التنظيمية والاجتماعية بين الأفراد سواء الفاعلين فيما بينهم أو بينهم وبين مسؤوليهم، والتي قد تتخللها خلافات مهنية تحدث بينهم في شكل صراعات تنظيمية، نتيجة اختلافهم في أمور العمل والتي قد تتطور وتستدعي تدخل المسؤول المباشر للقسم لحلها وفض الخلاف إذا لم يتطور ويصل للإدارة العليا.

بينت القراءة الإحصائية للجدول أعلى نسبة المقدرة ب **78,53**٪ والتي تمثل الفئة التي أقرت بمعالجة المسؤول للخلافات بين العاملين بعدالة والتي كرست من السعي للحفاظ على تماسك المؤسسة بنسبة **29,41**٪، والحفاظ على سمعة المؤسسة بنسبة **27,45**٪، تليهما سيادة الاحترام والتقدير بين المسؤولين والعاملين بنسبة **26,28**٪، فاستشارة الزملاء في حل مشاكل العمل بنسبة **16,86**٪، وفي مقابل ذلك بينت أدنى نسبة والمقدرة ب**21,47**٪ والتي تمثل الفئة التي أقرت بعدم عدالة المسؤول في الخلافات بين العاملين والتي أدت إلى الصراع مع زملاء العمل بنسبة 25,26٪، وخلق صراعات مع المسؤولين بنسبة **22,11**٪، فالسعي للعمل الفردي بنسبة **21,06**٪، يليهم الشعور بالاغتراب داخل المؤسسة بنسبة **18,94**٪، وأخيرا تشويه صورة المؤسسة بنسبة **12,63**٪.

وفي خضم ذلك تشير البيانات الكمية في الجدول أعلاه والذي يمثل معالجة المسؤولين للخلافات بين العمال بعدالة والتي أكدها مجموعة كبيرة من المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج بنسبة **78,53**٪، تظهر هذه النسبة مدى اهتمام

المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة بفض وحل مختلف الخلافات بإنصاف من خلال حلها والخروج بحل يرضي ويكفل حقوق الطرفين المتخاصمين بحيادية وموضوعية دون تحيز أو الرجوع لاعتبارات شخصية أو مهنية، إذ يتم الفصل في الخلاف وفقا لما ينص عليه النظام الداخلي للمؤسسة وهذا ما يعكس عدالة المعاملة التي يحظى بها جميع الفاعلين من قبل مسؤولهم المباشر بدون استثناء من خلال ما يظهره **الجدول رقم (34)** وسيادة علاقات الود والاحترام بين الفاعلين ومسؤوليهم مثل ما يوضح **الجدول رقم (39)** وسيادة الاحترام وتفاهم بين الفاعلين فيما بينهم مثل ما يوضح **الجدول رقم (40)** ففي هذا السياق أقر معظم الفاعلين أثناء الدراسة الاستطلاعية والمقابلات الحرة التي تمت معهم على أن أغلب الخلافات التي تنشأ بينهم يتم معالجتها وحلها وفكها من قبل المسؤول المباشر دون اللجوء للإدارة العليا، فعندما يلاحظ المسؤول وجود خلاف ما أو تقديم أحد الفاعلين شكوى للمسؤول المباشر للقسم يقوم بالاطلاع على مضمون وحيثيات الخلاف، ثم ينتقل لمرحلة حله يتم استدعاء طرفي الخلاف لمكتبه والاستماع لكل طرف على حدا باستدعاء كل طرف وحده وعند الاستماع للطرفين يتم تحديد المشكلة بدقة، بحيث يستطيع المسؤول فهم طبيعة الخلاف جيدا يتم استدعاء طرفي الخلاف مرة ثانية لمكتبه وجمعهم مع بعض ويتم حل ذلك الخلاف وإقناع الطرفين به بموضوعية ودون تحيز لأي طرف، وعند اقتناعهم بالحل المقترح من قبل المسؤول يتم مصالحة الطرفين المختلفين مع بعض وينتهي وراء باب المكتب ويغلق نهائيا هناك، وهذا ما يحقق العدالة لكلا الطرفين وهذا ما يوجهونا للقول المشهور الذي يشير إلى العدالة بين المتخاصمين الذي ينص على **إذا أتاك أحد الخصمين وقد فقئت عيناه فلا تفض له حتى يأتيك خصمه، فلعله قد فقئت عيناه الاثنين**، وفي هذا الإطار تم تأكيد العدالة في التعامل مع الخلافات وطريقة فضها من قبل أغلب **مسؤولى الأقسام** الذين تمت مقابلتهم، بالإضافة إلى ما صرح به **مسؤول قسم الموارد البشرية** باعتباره المسؤول المباشر عن باقي الأقسام فهو حريص على فض الخلافات على مستوى المسؤول المباشر فقط دون إعطاء تلك خلافات حجما أكبر منها لأنها في العادة تكون خلافات سطحية وبسيطة، كما أقر إلى أنه في بعض الحالات يكون هناك خلاف بين الفاعلين ومسؤولهم المباشر فيتدخل ويفك الخلاف على مستوى قسمه رغبة منه في تجنب حدوث صراعات تنظيمية والحفاظ على العلاقات الطيبة السائدة داخل المؤسسة وضمان استمرار سير العمل بنفس الوتيرة، وعم تعطل مصالح العملاء، حفاظا على تحقيق التكامل والتكيف داخل المؤسسة للحفاظ على الانضباط والنظام الداخلي للمؤسسة، ما يحقق لها التوازن والاستقرار، كما

أضافت **مسؤولة قسم تطوير شبكات الغاز والكهرباء** في تدخلها العادل في فض الخلافات التي تكون بسيطة أما إذا كان الخلاف كبيرا فإنها تفضل أن يحل بطريقة قانونية لكي تتجنب التحيز لأي طرف من الأطراف المتخاصمة وتكون حيادية لكي تضمن تحقيق الإنصاف لكليهما وكل منهم يأخذ حقه برضا الطرفين عن نتيجة والحل الذي تم التوصل إليه لكي تضمن الحفاظ على السير الحسن للعمل بقسمها بصفة خاصة والمناخ التنظيمي المناسب للعمل بالمؤسسة ككل بصفة عامة الذي يكفل تعاون واحترام الفاعلين لبعضهم البعض.

يعكس حرص واهتمام المسؤولين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج مجال الدراسة على التدخل العادل والمنصف في فض الخلافات بين الفاعلين بموضوعية تامة وشفافية وعدم تكبيرها وحلها دون منحها أكبر من حجمها إلا إذا تعذر عليهم ذلك، يظهر مدى اهتمامهم بتوفير سبل الراحة للفاعلين بالمؤسسة، وما تمت ملاحظته بالجو العام للمؤسسة الذي ينشطون فيه أنهم استطاعوا أن يسهموا من خلال ذلك في تقوية الروابط بين الفاعلين وسيادة روح التعاون والتنسيق بينهم، فقد أكد الفاعلون على ذلك الحرص من قبل مسؤولهم وعبروا عنه من خلال النتائج التي يوضحها **الجدولين رقم (40)، (41).**

فعند إدراك الفاعلين لتلك العدالة والإنصاف يشعرهم بأهميتهم في المؤسسة ومدى سعيها في توفير كل سبل الراحة والأمان لهم للعمل في مناخ تنظيمي إيجابي يرفع من روحهم المعنوية ويساهم مساهمة فعالة في انضباطهم وزيادة ارتباطهم وولائهم لها، والذي عبروا عنه من خلال مختلف السلوكيات التي يسلكونها في معطيات الجدول أعلاه من خلال السعي للحفاظ على تماسك المؤسسة بنسبة **29,41**٪، والحفاظ على سمعة المؤسسة بنسبة **27,45**٪، فسيادة الاحترام والتقدير بين المسؤولين والعاملين بنسبة **26,28**٪، واستشارة الزملاء في حل مشاكل العمل بنسبة **16,86**٪ ووفقا لما تم رصده وملاحظته بالمؤسسة التفاف الفاعلين حول مؤسستهم ومساندة زملائهم عند تعرض المؤسسة لأزمة نتيجة خطأ مهني من أحد الفاعلين الذي أثر كثيرا على سمعتها وانتشرت العديد من الإشاعات السلبية حولها وحول الفاعلين بها بعدم انضباطهم ونتيجة إدراكهم لمختلف معايير العدالة سعوا بكل ما يمتلكونه من قوة في توطيد علاقاتهم مع بعضهم البعض، والزيادة من تماسكهم ودفاعهم عن سمعة مؤسستهم وعن زملائهم مرتكبي الخطأ وكأنهم عائلة واحدة.

وفي مقابل ذلك عبرت نسبة **21,47**٪ عن مجموعة المبحوثين من مفردات عينة الدراسة بالمؤسسة مجال الدراسة الذين صرحوا بعدم إدراكهم للعدالة، الحيادية والموضوعية في معالجة الخلافات التي تحدث بين الفاعلين من قبل مسؤولهم، إذ يمكن تفسير ذلك بطبيعة التسيير والطريقة التي يعتمدها المسؤول في فض النزاعات على اعتبار أن هناك من يكون صارم ويتبع الطرق القانونية والرسمية ولا يتساهل في مثل هذه الأمور حفاظا على سمعة المؤسسة ونظام سير العمل، وكما هو معلوم عادة لا يفضل الكثير من الفاعلين اللجوء للقانون الرسمي للمؤسسة، نظرا لما ينتج عنه من عقوبات والتي قد تؤدي حتى للفصل إذا كانت طبيعة الخلاف مهنية، غير أن هناك من الفاعلين من نظر إلى ذلك من ناحية اعتماد المسؤولين على طرق ملتوية في حل تلك الخلافات وفقا لعوامل ذاتية وعلاقات شخصية ومصالح المسؤول المهنية خاصة وأن هناك من الفاعلين من أقروا بعدم إدراكهم لعدالة المعاملة كما توضح بعض معطيات **الجدول رقم (34).**

ويمكن تفسير ذلك بالرجوع إلى طبيعة الخلاف والطرفين المختلفين ففي بعض الحالات يسير كل طرف من الأطراف المتنازعة على رأيه وعدم رضاه بالصلح فيتوجه مسؤول القسم إلى اعتبار ذلك الخلاف من الخلافات الرسمية والتي يجب الفصل فيها وفقا للقوانين المعمول بها بالمؤسسة بطرق قانونية وهذا ما قد لا يكون وفق توقعات الطرفين المختلفين لأنهم قد يتعرضون لعقوبات قد تصل حتى الفصل، كما يمكن تفسير ذلك من زاوية أخرى من حيث عدم رغبة المسؤول في التدخل في حل ذلك الخلاف لتجنب الوقوع في فخ التحيز لأحد الأطراف.

عدم إدراك العدالة من قبل الفاعلين في حل الخلافات التي تنشأ بينهم أثناء العمل، يؤثر سلبا على سلوكياتهم، وتصرفاتهم بالبيئة الداخلية للمؤسسة كرد فعل منهم عن عدم إدراكهم للعدالة، فيتجهون لسلك سلوكات منافية للأخلاق المهنية، وقيم العمل المتأصلة فيهم بمحاولته تشويه صورة المؤسسة الداخلية وخلق الفوضى داخلها من خلال خلق صراعات بين الفاعلين والفاعلين ومسؤوليهم، وهذا ما يوجهنا للمثل الشعبي القائل **العين بالعين والسن بالسن والباديء أظلم**، وهذا ما تم التعبير عنه فعليا من قبل المبحوثين في ضوء المعطيات والبيانات الواردة في الجدول أعلاه والتي عبر المبحوثين من خلالها عن رغبتهم الجامحة في تحقيق العدالة لهم بأنفسهم من خلال الصراع مع الزملاء بنسبة **25,26**٪، وخلق صراعات مع المسؤولين بنسبة **22,11**٪، فالسعي للعمل الفردي بنسبة **21,06**٪، والشعور بالاغتراب داخل المؤسسة بنسبة **18,94**٪، وأخيرا تشويه صورة المؤسسة بنسبة **12,63**٪

وهذا ما يرجع بينا إلى ما قدمه "**أدامز**" في نظريته للعدالة التي أشار فيها إلى أن عدم إدراك الفاعلين للعدالة يدفعهم لتغيير نواتج عملهم وسلوكياتهم لإرجاع كفة الميزان لصالحهم ما يحقق لهم توازن كفتي الميزان ويدركون العدالة وهذه السلوكيات التي تظهر.

نستنتج مما سبق أن أي نسق اجتماعي معرض للعديد من الخلافات ويقع على عاتق المسؤولين حلها بكل حيادية وموضوعية دون تحيز، وهذا ما استطاعوا تحقيقه بالبيئة الداخلية للمؤسسة مجال الدراسة، والذي أظهر مختلف السلوكيات السوية والإيجابية للفاعلين بها، والتي تزيد من ارتباطهم ببعضهم البعض وسيادة الهدوء في العمل وتقديم أفضل ما عندهم للحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة وعلى سمعتها سواء في الوسط المهني أمام المؤسسات المنافسة لها أو عند عملائها بالبيئة الخارجية لها.

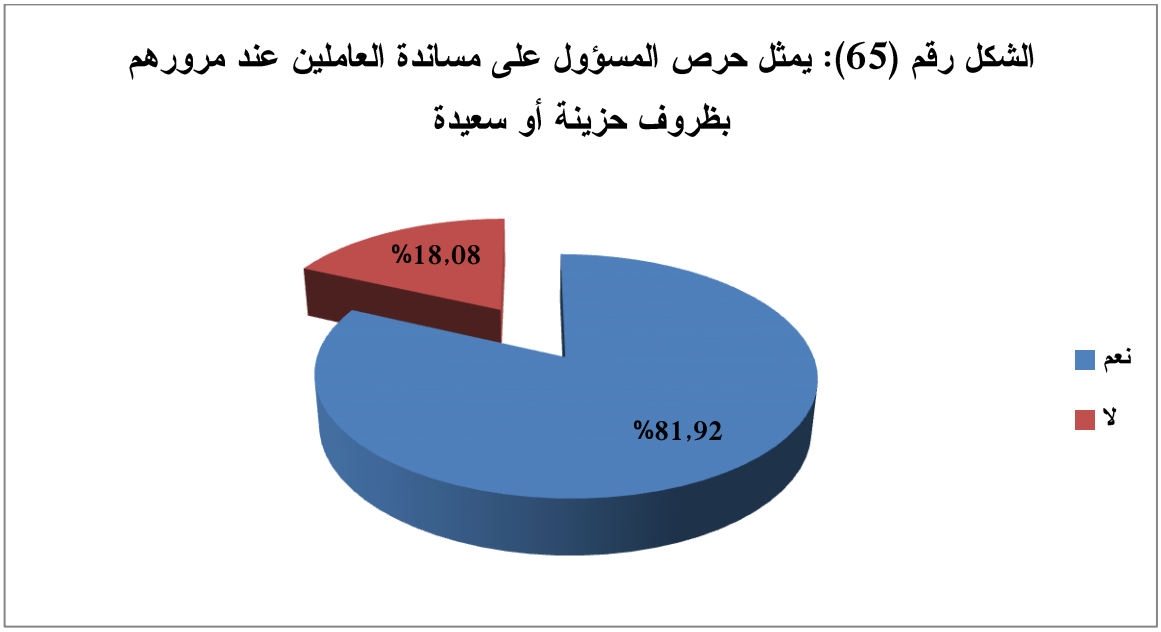
الجدول رقم (44) يمثل حرص المسؤول على مساندة العاملين عند مرورهم بظروف حزينة أو سعيدة:

البدائل	الخيارات	التكرار	النسبة٪	التكرار	النسبة٪
نعم	في حالة الإجابة بنعم	87	27,80	145	81,92
	الإخلاص للمؤسسة	87	27,80		
	تنمية روح المشاركة والتعاون والتلاحم	72	23		
	احترام المسؤول والثقة فيه	67	21,40		
	تقديم خدمات جيدة للعملاء	**313***	**100**		
	المجموع				
لا				32	18,08
المجموع				**177**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة لتضخم التكرار لاختيار المبحوثين لعدة بدائل**

الشكل رقم (65): يمثل حرص المسؤول على مساندة العاملين عند مرورهم بظروف حزينة أو سعيدة



المصدر: من إعداد الطالبة

يشار للمساندة على أنها الدعم المعنوي والمادي الذي يتلقاه الأفراد من قبل ذويهم، أقاربهم وأصدقائهم في مختلف الظروف التي يتعرضون لها، وفي هذه الدراسة تشكل المساندة الاجتماعية والنفسية، المادية والمعنوية ظاهرة من الظواهر التنظيمية ومظاهر التكافل الاجتماعي التي تشهدها المؤسسات، والتي تمنح آثارا إيجابية دائمة على نفسية والروح المعنوية للأفراد والجماعات مهما كانت صفتهم، درجتهم وفئاتهم المهنية، نتيجة إدراكهم وإحساسهم بالأمان لوجود أفراد بجانبهم ويثقون بهم، ويدعمونهم في زمن حاجتهم للدعم، وفي هذا السياق تعتبر المؤسسة مجال الدراسة التي ينشط بها المبحوثين عائلة ثانية لهم لقضائهم أغلب ساعات يومهم فيها من 80:00 إلى 16:30 وهي فترة زمنية طويلة تساهم في بناء علاقات غير رسمية بين الفاعلين، وبين الفاعلين ومسؤوليهم المباشرين بصفة خاصة، نظرا لتواصلهم اليومي مع بعض عكس باقي المسؤولين الذين يجتمعون معهم في فترات متباعدة إذا تطلب العمل ذلك، يتشاركون فيها مختلف الظروف والمواقف سواء سعيدة أم تعيسة.

فقد أظهرت القراءة الإحصائية للجدول بأن أعلى نسبة والمقدرة ب **81,92**٪ عادت للفئة التي أقرت بحرص المسؤول على مساندة العاملين عند مرورهم بظروف حزينة أو سعيدة والتي دفعتهم إلى الإخلاص للمؤسسة بنسبة **27,80**٪، وتنمية روح المشاركة والتعاون والتلاحم بنسبة **27,80**٪، تليهما احترام المسؤول والثقة فيه بنسبة **23**٪، وأخيرا تقديم خدمات جيدة للعملاء بنسبة **21,40**٪،

كما أظهرت أدنى نسبة والمقدرة ب**18,08**٪ والتي عادت للفئة التي أقرت بعدم حرص المسؤول على مساندة العاملين عند مرورهم بظروف حزينة أو سعيدة.

والشواهد الكمية في جدول أعلاه الذي يمثل حرص المسؤولين على مساندة الفاعلين بالمؤسسة مجال الدراسة عند مرورهم بظروف حزينة أو سعيدة عكست إقرار أغلب المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بمشاركة مسؤوليهم لأفراحهم ودعمهم في أحزانهم بنسبة **81,92**٪ وهذا ما يتوافق مع ما توصل إليه الباحث "**عبد الرحمن بشر عربي**" في دراسته الموسومة ب "العدالة التنظيمية وأثرها على التماثل التنظيمي دراسة حالة على البنوك التجارية الأجنبية بالسودان 2019" فقد توصل إلى أن المدريين بالبنوك التجارية الأجنبية بالسودان يشاركون العاملين بها مختلف أفراحهم وأحزانهم دائما، ويمكن تفسير ذلك من حيث الطريقة المعتمدة في التسيير الداخلي للمؤسسة وفق ما ينص عليه النظام الداخلي للمؤسسة، بالإضافة إلى الذهنيات والخلفيات الاجتماعية والقيم التي يحتكم إليها المسؤولون بالمؤسسة مجال الدراسة في تعاملهم مع الفاعلين تحت مسؤوليتهم، فهم يتميزون بروح الدعم والمساندة، ويقدرون ظروف الفاعلين سواء داخل أو خارج المؤسسة، وهذا ماأكده **مسؤول قسم الموارد البشرية** على حرصه الدائم للتقصي والتعرف على ظروف الفاعلين معه إذ يعتبروهم عائلته الثانية ويجب مساندتهم ودعهم نفسيا ومعنويا وحتى ماديا إذا تطلب الأمر ذلك، وفي ذات السياق أكد ذلك كل مسؤولي الأقسام التي تمت مقابلاتهم وتعبيرهم عن ذلك بسعادة، وهذا ما تمت ملاحظته من مختلف السلوكيات والتصرفات التي تصدر من المسؤولين اتجاه الفاعلين خاصة أثناء نجاح أبنائهم في شهادة البكالوريا عمت الفرحة المؤسسة، بالإضافة إلى فرحة وتحمس الفاعلين لنجاح ابنة مسؤول قسم الموارد البشرية بتفوق فقد أثبتت ملامحهم في غياب المسؤول صدق المشاعر، فإحساس الفاعلين بالمؤسسة باهتمام مسؤوليهم بهم وبظروفهم ومشاركتهم فيها يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من ثقتهم بأنفسهم وبمسؤولهم في ذات الوقت، وتقوية علاقاتهم في المؤسسة فقد أقر أحد الإطارات الذي تفوق فترة التحاقه بالمؤسسة 19سنة عدم قدرته على مغادرة المؤسسة رغم العروض المغرية التي يتلقاها نتيجة خبرته ومؤهلاته العلمية التي تميزه إلا أن إحساسه بالولاء اتجاه المؤسسة منعه من مجرد التفكير في مغادرتها نتيجة الروابط والعلاقات التي تجمع بين الفاعلين والمسؤولين التي تلقائيا تشكل عائلة واحدة تتقاسم مختلف المشاعر والأحاسيس مهما كانت، والتي تنعكس على أدائهم لمهامهم وولائهم لمؤسستهم بسعيهم لخدمتها بكل تفاني وإخلاص.

فعند إدراك الفاعلين للمساندة والدعم من قبل مسؤولهم يمنحهم الإحساس بالأمان حينما يكونون على يقين بأن هناك من يساعدهم ويدعمهم ويمكنهم اللجوء إليه في أي وقت خاصة إذا واجهتهم صعوبات في حياتهم سواء المهنية أو الشخصية، فيخفف ذلك من ضغوطهم، وذلك ينعكس على المناخ التنظيمي العام للمؤسسة خاصة في ظل زيادة ولاء الفاعلين لها فقد تمت ملاحظة ذلك الولاء والالتحام والتفاف الفاعلين حول مؤسستهم عند تعرض المؤسسة مجال الدراسة لأزمة نتيجة خطأ مهني الذي أثر على سمعتها في البيئة الخارجية لها وبروز ولائهم من خلال الدفاع عنها وعن سمعتها بشتى الطرق وتفانيهم في العمل وتقديم خدمات سريعة في وقت قياسي للعملاء لتصحيح تلك النظرة السلبية التي أصبحت كالوسم يلاحق مؤسستهم.

وفي ظل ذلك عبر المبحوثون على مختلف السلوكيات التي تتدعم في نفوسهم نتيجة لذلك الدعم والمساندة وفقا لمعطيات الجدول أعلاه من حيث الإخلاص للمؤسسة **27,80**٪، وتنمية روح المشاركة والتعاون والتلاحم بنسبة **27,80**٪، فاحترام المسؤول والثقة فيه بنسبة **23**٪، وتقديم خدمات جيدة للعملاء بنسبة **21,4**٪ وهذا ما كان المسؤولون بالمؤسسة مجال الدراسة يهدفون إلى الوصول إليه من خلال تقديمهم للمساندة والدعم لضمان مناخ تنظيمي يسوده التلاحم، التفاهم والتعاون بين الجميع وهذا ما أكده الفاعلون وفقا لمعطيات ونتائج **الجدول رقم (41)** ما يقودنا للمثل الشعبي **لا يبني الحائط من حجر واحد وإنما يبني بالتعاون.**

وبالرغم من شبه إجماع المبحوثين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج على تلقيهم للدعم والمساندة من قبل مسؤوليهم المباشرين، ظهرت نسبة **18,08**٪ والتي تمثل مجموعة صغيرة من المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة الذين أقروا بعدم قيام مسؤوليهم بدعمهم ومساندتهم في أوقاتهم وظروفهم السعيدة والحزينة منها، وهذا ما يتعارض مع ما صرح به كل مسؤولي الأقسام الذين تمت مقابلتهم، وحتى الفاعلين بمختلف الأقسام، ويمكن تفسير ذلك من جهة أن هناك من هم حديثي التوظيف كما يوضح **الجدول رقم (07)** فحديث التوظيف يكون مثل الغريب في وسط المؤسسة ولا يزال في مرحلة استكشاف المؤسسة والتعرف على مختلف قواعدها وقوانينها الرسمية والغير رسمية وبناء العلاقات الجماعية، مما يمكنه من التكيف والانسجام مع المؤسسة وطاقمها، بالإضافة إلى أن مسؤوله المباشر ليست لديه دراية بمختلف ظروفه والتي يتعرف عليها مع مرور الوقت بزيادة اللقاءات وتبادل الحوار في إطار التنظيم الغير رسمي خاصة في أوقات الراحة

كفترة الغداء أو استراحة القهوة في العاشرة صباحا، ويفسر من جهة ثانية بالنظر للخلفية الذهنية لمسؤول القسم المباشر فهناك من لا يريد الدخول في علاقات غير رسمية مع الفاعلين تحت سلطته، دون أن ننسى ذهنية بعض الفاعلين الذين يتميزون بالكتمان والانطواء ولا يحبذون تدخل الآخرين في شؤونهم وظروفهم مهما كانت سعيدة أم حزينة، سيئة أم جيدة، حتى أن هذه الفئة دائما ما تكون متحفظة حتى في ملامحهم ولا يعبرون عن شيء ولا يظهرون أي ردة فعل عما يمرون به من ظروف، حتى لا يتمكن زملاؤهم في العمل من قراءة تلك الملاح الحزينة أم السعيدة، وهذه الفئة من الفاعلين غالبا ما تسعى للقيام بما هو مطلوب منها فقط ولا يكتسبون لا قيم أخلاقية ولا قيم تعاونية وليس لديهم ولاء للمؤسسة فأول فرصة تفتح أمامهم لتغييرها يذهبون للعمل في مؤسسة أخرى دون تردد، وهذا ما أشار إليه **روني سانسوليو**" بالهوية الانعزالية في نظريته في **الهوية المهنية.**

غير أن أحد المبحوثين من أعوان التحكم أشار إلى ذلك من ناحية أن مسؤولهم المباشر يعتبر تلك المساندة بتعبيره يقيمها المسؤول حجة على الفاعلين ويظن أنهم يتهربون من مسؤولياتهم وأداء العمل في وقته ولذلك يتجنبون الحديث أمامهم عن ظروفهم مهاما كانت طبيعتها.

كما يمكن تفسير ذلك من ناحية أن هناك بعض الأقسام ممن تترأسهم إناث وكما هو معلوم أن الفاعلين بالمؤسسة مجال الدراسة الأغلبية الساحقة ذكور كما يوضح **الجدول رقم (02)** وهناك أقسام كل الفاعلين بها ذكور بحيث لا يكون هناك تواصل دائم وعلاقات غير رسمية بينهم وبين تلك المسؤولة نظرا للقيم والثقافة السائدة بالمحيط الخارجي للمؤسسة والخلفيات الذهنية للفاعلين التي تعد مثل الحاجز الذي يمنع الفاعلين الذكور من توطيد علاقاتهم مع مسؤول من فئة الإناث، الأمر الذي يحول دون تمكنها من تقديم الدعم والمساندة لكل الفاعلين نظرا لعدم تمكنها من التعرف على مختلف ظروفهم دائما نظرا لمحدودية التواصل فيما بينهم خارج إطار العمل، كما أن هناك البعض من الفاعلين الذكور ممن لديهم حساسية من تلقي الدعم من امرأة لعزة أنفسهم فيرجعون ذلك إلى المسؤول لتغطية على أفكارهم اتجاه المرأة المسؤولة.

تأسيسا على ما سبق نستنتج أن المساندة والدعم للفاعلين من قبل مسؤولهم في مختلف ظروفهم يشكل الأمان والوسيلة التي تدعم وتبرز أكثر من قيمهم في العمل، الأمر الذي يرفع من رغبة الفاعلين في الحفاظ على مؤسستهم، والحرص على تطويرها وكسب ثقة عملائها، على اعتبار أن مساندة

المؤسسة للفاعلين بها في مختلف ظروفهم يدفعهم حتميا للوقوف إلى جانبها في أوقاتها وظروفها الصعبة ما يحفظ توازنها واستقرارها الداخلي والخارجي.

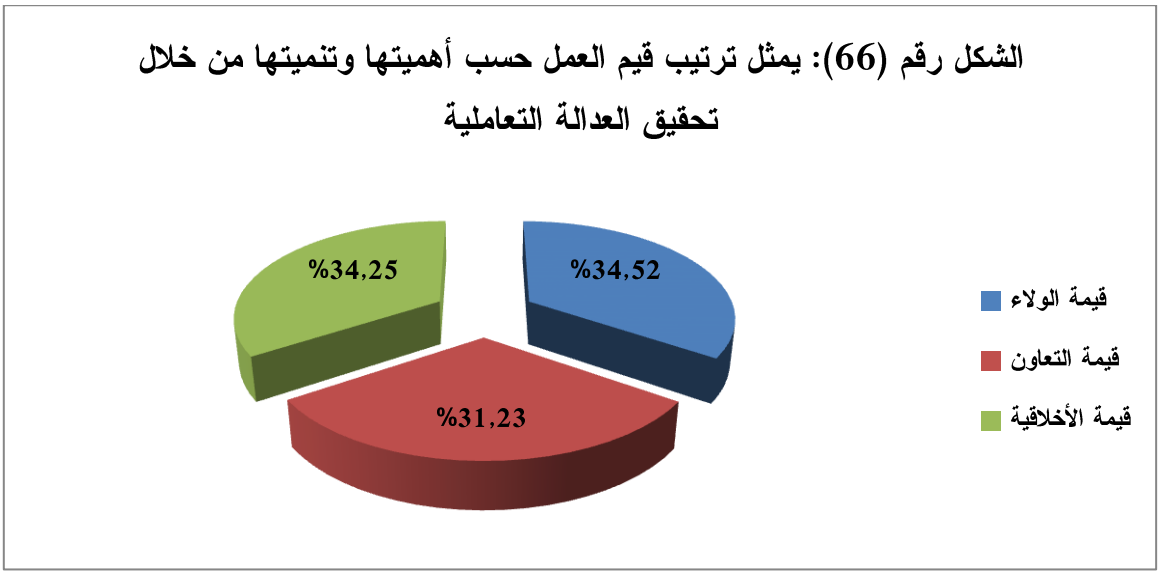
الجدول رقم (45) يمثل ترتيب قيم العمل حسب أهميتها وتنميتها من خلال تحقيق العدالة التعاملية:

قيم العمل	الرتبة	التكرار	النسبة٪
قيمة الولاء	1	126	34,52
قيمة التعاون	3	114	31,23
قيمة الأخلاقية	2	125	34,25
المجموع		*365	100

المصدر: من إعداد الطالبة

***تشير العلامة لتضخم التكرار لطبيعة السؤال التي فرضت ذلك**

الشكل رقم (66): يمثل ترتيب قيم العمل حسب أهميتها وتنميتها من خلال تحقيق العدالة التعاملية



المصدر: من إعداد الطالبة

تعتبر قيم العمل من القيم الاجتماعية التي ينمو الأفراد عليها منذ نعومة أظافرهم غير أن هذه الأخيرة تتغير مع مرور الزمن بفعل مختلف التجارب التي يخضع لها الفاعلون، وبمجرد انتسابهم لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج فإنهم يعيشون تجاربا جديدة تساهم في تغيير تلك القيم، وبناء على ما تم رصده فإن تحقيق العدالة التعاملية يعد من المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تنمية

تلك القيم بحيث يتبين من خلال الشواهد الكمية المحصل عليها في الجدول أعلاه حول ترتيب أهمية قيم العمل وتنميتها من خلال تحقيق العدالة التعاملية، والتي أقدم على ترتيبها كل المبحوثين الممثلين لعينة الدراسة حتى الذين عبروا أنهم لا يدركون العدالة التعاملية فقد جاء ترتيب قيم العمل حسبهم كالأتي:

فبناء على القراءة الإحصائية للجدول حلت في المرتبة الأولى قيمة الولاء بنسبة **34,52**٪، أما في المرتبة الثانية جاءت القيمة الأخلاقية بنسبة **34,25**٪، تليها في المرتبة الثالثة والأخيرة قيمة التعاون بنسبة **31,23**٪.

يمكن تفسير وتحليل دوافع المبحوثين وراء ترتيبهم لقيم العمل بهذا الترتيب إلى أن تحقيق العدالة التعاملية بمختلف مؤشراتها من حيث عدالة المعاملة التي يسودها الاحترام والتفاهم، والاهتمام بانشغالاتهم واعتبارها من أولويات المؤسسة، والحرص على توجيههم وإرشادهم في إنجاز المطلوب منهم على أكمل وجه من خلال شرح مختلف المعلومات الجديدة والتوجيهات لهم، بالإضافة إلى تقديم لهم يد العون والمساندة التي يحتاجونها في مختلف ظروفهم يساهم في تنمية قيم العمل لديهم بدرجات متفاوتة لأن كل واحد من الفاعلين بالمؤسسة ونظرته للقيم، وما هي العوامل التي تؤثر في قيمه أكثر نظرا إلى اختلاف حاجاتهم الذاتية التي عادة تتأثر بالعوامل المعنوية واختلاف بيئاتهم الاجتماعية ونمط الحياة وطريقة تفكير يهمه وسلوكياتهم، بالإضافة إلى اختلاف فئاتهم المهنية ولكل فئة منهم عواملا ودوافعا خاصة تدفع بها للاهتمام بقيم عمل معينة أكثر من القيم الأخرى، بناء على واقع المناخ التنظيمي السائد بالبيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة ومختلف الظروف المحيطة بها بالبيئة الخارجية لها.

وبروز قيمة الولاء في المرتبة الأولى يتضح أنها أكثر القيم تآثرا بتحقيق العدالة التعاملية والتي يمكن أن تفسر من ناحية أن طبيعة الفاعلين البشرية دائما ما تتأثر بالمعاملة التي تتلقاها ودرجة الاهتمام والاحترام الذي يتلقونه يعكس الظروف التي يجب على المؤسسة توفيرها لهم ليتمكنوا من تحقيق حاجاتهم العليا الذاتية وتضمن ولاءهم لها، باعتبار أن تمكن الفاعلين من تحقيق وإثبات ذاتهم يؤدي مباشرة للولاء لمن مكنهم من ذلك، لأنها من أسمى الحاجات التي يسعى الفاعلون لتحقيقها نظرا للطبيعة البشرية لهم.

وفي المرتبة الثانية برزت القيم الأخلاقية والتي يمكن تفسيرها من حيث أن إدراك الفاعلين للتقدير والاحترام وتمكنهم من تحقيق ذاتهم تظهر وتتطور لديهم القيم الأخلاقية كنتيجة لولائهم للمؤسسة، والتي تظهر في مختلف تعاملاتهم سواء فيما بينهم، مع مسؤولهم، أو مع العملاء.

أما في المرتبة الثالثة والأخيرة برزت قيمة التعاون والتي تعد رتبة منطقية من حيث أن الفاعلين إذا تمت تنمية قيم الولاء لديهم ودعمت القيم الأخلاقية فإنهم يتوجهون للتعاون تلقائيا كقيمة تنمي عن طريق تنمية قيم أخرى تدعمها.

وفي ضوء ما سبق نستنتج أن ترتيب المبحوثين لقيم العمل حسب أهميتها بالنسبة لهم بناء على تنميتها من خلال تحقيق العدالة التعاملية هو ترتيب منطقي يعكس المتغيرات التي تؤثر على تنمية قيم العمل، واهتمامات الفاعلين ووجهات نظرهم واتجاهاتهم المهنية التي على أساسها يحكمون على قيم العمل لديهم، وترتيبها من المهمة إلى الأقل أهمية بالنسبة لهم ولحياتهم المهنية من حيث أولوياتهم، وتكيفها مع مؤشرات العدالة التعاملية التي تتوافق مع قيم العمل التي يؤمنون بها ويحتكمون إليها في تحديد سلوكياتهم بالبيئة التنظيمية.

خلاصة:

في ضوء ما تم عرضه في الجداول السابقة من المعطيات والبيانات التي تم الحصول عليها، بعد القيام بالدراسة الميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج، وتحويل إجابات المبحوثين إلى معطيات رقمية، ومنحها مدلولا سوسيولوجيا، نخلص إلى تباين الآراء، الأفكار، وتوجهات بين الفاعلين في مختلف الفئات المهنية بالمؤسسة مجال الدراسة حول ما تم وضعه وصياغته من أسئلة في الاستمارة والتي تم بناؤها وفقا لما جاء في فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى ما تم التصريح به أثناء المقابلة سواء المسؤولين أو الفاعلين، مع ما تمت ملاحظته.

الفصل السادس:نتائج الدراسة

تمهيد:

1. عرض نتائج الدراسة
2. مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
3. مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة
4. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
5. مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية
6. مناقشة النتائج في ضوء بعض نظريات العلماء
7. الاستنتاج العام
8. الاقتراحات والتوصيات

خلاصة:

تمهيد:

بعد ما تم عرض الإطار النظري لموضوع العدالة التنظيمية وإسهامها في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية، بحيث تم الانطلاق من الإشكالية للوصول للتساؤلاتها التي مكنت من صياغة فرضيات هذه الدراسة الميدانية، للتحقق من الفرضيات التي تم صياغتها للتأكد من صحتها أو خطئها في ميدان الدراسة.

لذلك سوف يتم عرض لنتائج هذه الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل وتفسير البيانات الميدانية، بالإضافة إلى مناقشتها في ضوء فرضيات وأهداف الدراسة، والدراسات السابقة التي تم اعتمادها وتوظيفها في هذه الدراسة، بالإضافة إلى مناقشتها في ضوء المقاربة النظرية المتبناة في الدراسة وبعض نظريات العلماء التي تطرقت لموضوع الدراسة.

1- عرض نتائج الدراسة:

في هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج، بفضل الدراسة الميدانية التي تمت بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج، من خلال تحليل البيانات الميدانية التي تم الحصول عليها عن طريق الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، والوثائق والسجلات الإدارية، إذ تم التوصل إلى التعرف على العدالة التنظيمية وتنميتها لقيم العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج كمثال على المؤسسة الجزائرية عامة، إذ تمحورت نتائج الدراسة فيما يلي:

- من خلال الجدول رقم (02) تبين أن معظم المبحوثين ذكور بالمؤسسة مجال الدراسة وذلك راجع لطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة والذي يتناسب مع البنية البدنية للذكور، بالإضافة إلى مختلف ظروف العمل بالبيئة الداخلية للمؤسسة ومحيطها الخارجي وذلك بنسبة 90,79٪ من مجموع مفردات عينة الدراسة.

- عبرت نتائج الجدول رقم (03) على أن أغلب المبحوثين بالمؤسسة ميدان الدراسة في مرحلة الشباب بنسبة 40,12٪، ويرجع ذلك إلى طبيعة المهام والنشاطات التي تمارس بالمؤسسة، والتي تتطلب طاقات شابة قادرة على الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى قدرتها البدنية على تحمل مشاق ومتاعب العمل خارج المؤسسة، على اعتبار أن أغلب نشاطات المؤسسة تتم في بيئتها الخارجية.

– أظهرت نتائج الجدول رقم (04) على أن المستوى التعليمي للمبحوثين من مفردات عينة الدراسة بالمؤسسة ميدان الدراسة يشتمل على مختلف أطوار التعليم في الجزائر (المتوسط، الثانوي، الجامعي)، بالإضافة إلى التقني سامي خرجي التكوين المهني فقد عادة أكبر نسبة للمستوى الجامعي بنسبة 33,90٪ وذلك لسياسة التوظيف التي تعتمدها المؤسسة في استقطاب موارد بشرية ذات مستوى تعليمي عالي للتكيف مع مختلف نشاطاتها.

– بينت نتائج الجدول رقم (05) بأن أغلب المبحوثين بالمؤسسة ميدان الدراسة من المتزوجين بنسبة 74,01٪ وذلك يعود للاستقرار المادي والمعنوي الذي تحصلوا عليه من عملهم بالمؤسسة مجال الدراسة.

– حددت نتائج الجدول رقم (06) الفئات المهنية للمبحوثين من مجموع مفردات العينة في هذه الدراسة، والتي تتضمن إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ، بحيث برزت فئة أعوان التنفيذ كأكبر فئة بمجتمع البحث بنسبة 44,63٪.

– دلت نتائج الجدول رقم (07) على أن سنوات الأقدمية للمبحوثين بالمؤسسة ميدان الدراسة تتراوح ب 15 سنة فما فوق، كأطول مدة بنسبة 22,01٪

– أقر أغلب المبحوثين بميدان الدراسة بالفئات المهنية الثلاث بناء على نتائج الجدول رقم (08) أن أجورهم تتراوح ما بين [65,000–80,000] بنسبة 35,02٪ من مجموع مفردات عينة الدراسة.

– وفقا لنتائج الجدول رقم (09) أقر معظم المبحوثين بالمؤسسة ميدان الدراسة على معادلة أجورهم مع ما يبذلونه من جهد بنسبة 77,96٪ مما أدى إلى تنمية وتدعيم رغبتهم في احترام وقت العمل بنسبة 30,62٪، واستمرار العمل بالمؤسسة والبقاء بها بنسبة 28,46٪، وكذا بذل المزيد من الجهد بنسبة 24,17٪، والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 16,75٪.

– أغلبية مفردات عينة الدراسة من المبحوثين بميدان الدراسة يقرون وفق نتائج الجدول رقم (10) بمعادلة الأجر الذي يتحصلون عليه مع ما يمتلكونه من مؤهلات علمية بنسبة 87,01٪، وهذا راجع لسياسة التوظيف المعتمدة بالمؤسسة مجال الدراسة، والتي تعتمد على توظيف الرجل المناسب بالمكان المناسب بناء على استقطاب موارد بشرية كفأة ومؤهلة، ومن خلال ذلك استطاعت المؤسسة التأثير

على الفاعلين بها، بتدعيم وتنمية وتعديل مختلف سلوكياتهم التي برزت من خلال الانضباط في إنجاز العمل بالشكل المطلوب بنسبة 29,56٪، وانجاز المهام بإتقان وجودة عالية بنسبة 24,71٪، والسعي للبقاء بالمؤسسة بنسبة 23,80٪، وكذا انجاز العمل وتسليمه في وقته المحدد له بنسبة 21,93٪.

– توصلت الدراسة بناء على نتائج الجدول رقم (11) إلى أن الأجور الممنوحة للمبحوثين بميدان الدراسة تعادل ما يحصل عليه زملاؤهم في نفس المنصب وذلك بنسبة 80,79٪.

– شهدت نتائج الجدول رقم (12) على إقرار أغلب المبحوثين من مفردات عينة الدراسة بالمؤسسة ميدان الدراسة بمعادلة ما يحصلون عليه من أجر مع ما يحصل عليه العاملين في نفس مناصبهم بمؤسسات الأخرى بنسبة 89,26٪ الأمر الذي من شأنه أن يدفع الفاعلين بها لعدم التفكير في مغادرتها والسعي لإثبات مكانتهم بالمؤسسة أكثر.

– بناء على البيانات الواردة في الجدول رقم (13) توصلت الدراسة إلى أن توزيع المهام بالمؤسسة مجال الدراسة يتم بعدالة على جميع العاملين بها بدون استثناء وتحيز، وذلك بنسبة 74,01٪، وهذه العدالة التي يدركها الفاعلين انعكست ايجابيا على قيمهم في العمل وبروز سلوكياتهم الايجابية من خلال إتقان العمل وانجازه بدقة بنسبة 30,09٪، والانضباط في انجاز المهام في الوقت المحدد بنسبة 26,01٪، فلاستمرار العمل بالمؤسسة بنسبة 17,86٪، والشعور بالانتماء للمؤسسة بنسبة 15,36٪، وكذا العمل على تطوير المؤسسة بنسبة 10,67٪.

– أكدت النتائج المبنية على أساس المعطيات الواردة بالجدول رقم (14) على أن أغلبية المبحوثين من مفردات عينة الدراسة يقرون بتناسب مهام مناصبهم مع مؤهلاتهم العلمية بنسبة 89,27٪.

– صرح أغلب المبحوثين من مفردات عينة الدراسة بناء على معطيات الجدول رقم (15) على تناسب ساعات العمل التي يشتغلونها مع المهام المطلوب منهم إنجازها بنسبة 90,39٪ الأمر الذي أدى إلى الانضباط في إنجاز المهام بالجودة المطلوبة بنسبة 24,33٪، عمل ساعات إضافية إذا تطلب العمل ذلك بنسبة 20,88٪، الانضباط في انجاز المهام بالوقت المحدد بنسبة 19,78٪، عدم التفكير في تغيير المؤسسة بنسبة 17,64٪، الاهتمام بالمصلحة العامة على المصلحة الشخصية بنسبة 17,37٪.

– تؤكد نتائج الجدول رقم (16) بنسبة 61,59٪ على عدالة توزيع الحوافز بالمؤسسة ميدان الدراسة على جميع الفاعلين بدون استثناء، مما ساهم في إتقان العمل وتجنب الأخطاء المهنية بنسبة 42٪، الافتخار بالانتماء للمؤسسة بنسبة 27,35٪، استمرار العمل بالمؤسسة بنسبة 16،50٪، الانضباط في العمل وإنجازه في الوقت المحدد بنسبة 14,15٪.

– أثبتت نتائج الجدول رقم (17) بنسبة 64,41٪ على أن العوائد المادية (أجر، حوافز) التي يحصل عليها الفاعلين تمكنهم من تلبية متطلبات الحياة وذلك نتيجة عجز أجورهم لوحدها عن ذلك، وهذا ما يساهم في زيادة من ارتباطهم بالمؤسسة وسعيهم الدائم لتحقيق مكانتها التنافسية من خلال الإتقان والدقة في العمل بنسبة 37,5٪، الافتخار بالانتماء للمؤسسة بنسبة 30,09٪، بذل المزيد من الجهد في أداء المهام بنسبة 11,59٪، الافتخار بمنصب العمل بنسبة 10,46٪، القيام بالأعمال الإضافية إذا تطلب الأمر10,18٪.

– دلت نسبة 84,74٪ وفقا لنتائج الجدول رقم (18) لما أدلى به المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بالفئات المهنية الثلاث بالمؤسسة ميدان الدراسة على أن الخدمات الاجتماعية التي توفرها لهم المؤسسة يستفيد منها الجميع وبعدالة بدون تحيز لجهة معينة، وهذا الإنصاف في توزيعها انعكس إيجابيا على قيم العمل لدى الفاعلين بالمؤسسة مجال الدراسة ويظهر ذلك من خلال عدم التفكير في تغيير المؤسسة والاستمرار بها بنسبة 31,59٪، السعي لأداء المهام بإتقان بنسبة 26,04٪، الشعور بالانتماء للمؤسسة بنسبة 21,18٪، الانضباط واحترام مواعيد العمل بنسبة 21,18٪.

– أكدت نتائج المعطيات بالجدول رقم (19) على أن معظم المبحوثين من مفردات عينة الدراسة على عدالة وإنصاف المسؤولين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج في انتقاء الفاعلين المؤهلين للتكوين ومنحه بعدالة لمستحقيه، معبرين عن ذلك بنسبة 79,66٪، سعي المؤسسة لتكوين الفاعلين بها وتطوير من مهاراتهم وقدراتهم، حقق نتائجه المرجوة من خلال ما أظهره الفاعلون من سلوكيات التي انعكست في تنمية المهارات في انجاز المهام بإتقان بنسبة 28,10٪، تحقيق الأهداف التي تسعي المؤسسة إليها بنسبة 27٪، الانضباط في العمل بنسبة 23,35٪، والسعي لتطوير المؤسسة بنسبة 21,55٪.

– أظهرت نتائج الجدول رقم (20) اعتماد المؤسسة مجال الدراسة على معايير متعددة في منح الترقية وفقا لما صرح به مسؤول قسم الموارد البشرية المتمثلة في الكفاءة والأقدمية، وفي هذا السياق أكد معظم المبحوثين على عدالة توزيعها على مستحقيها بنسبة 69,42٪، والتي دفعتهم إلى الانضباط في احترام مواعيد العمل المحددة بنسبة 28٪، انجاز العمل بالدقة المطلوبة من أول مرة بنسبة 26,67٪، الالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة بنسبة 13,33٪، الافتخار بالانتماء للمؤسسة بنسبة 17٪، الحفاظ على أسرار العمل بالمؤسسة بنسبة 15٪.

– تشير نتائج الجدول رقم (21) على عدالة توزيع العطل السنوية والإجازات على الفاعلين بالمؤسسة مجال الدراسة بنسبة 88,14٪، وهذا دعم من سلوكيات الايجابية للفعلين من خلال الغياب عن العمل إلا عند الظروف الطارئة بنسبة 45,41٪، الانضباط واحترام مواعيد العمل بنسبة 29,59٪، والقيام بالعمل الإضافي بنسبة 25٪.

– تؤكد نتائج الجدول رقم (22) على عدالة توزيع أدوات ومستلزمات العمل على جميع الفاعلين بالمؤسسة ميدان الدراسة بنسبة 88,70٪، والذي أدي إلى العمل على تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 31,86٪، العمل بجد وإنجاز المهام بإتقان 23,44٪، المحافظة عليها من التلف بنسبة 23,09٪، انجاز المهام في الوقت المحدد لها بنسبة 21,61٪.

– عبرت نتائج الجدول رقم (23) عن رأي المبحوثين الذين شملتهم عينة الدراسة الممثلين لمجتمع البحث بالمؤسسة ميدان الدراسة في ترتيب أهمية قيم العمل وتنميتها من خلال تحقيق العدالة التوزيعية فوفقا لهم برزت قيمة الانتماء بنسبة 36,21٪، تليها قيمة الانضباط بنسبة 32,31٪، وأخيرا قيمة الإتقان بنسبة 31,48٪.

– النتائج التي تم استخلاصها من الجدول رقم (24) تؤكد على عدالة الإجراءات المتبعة في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة مجال الدراسة بنسبة 69,49٪، والتي انعكست على الفاعلين من حيث تحمل مسؤولية إنجاز المهام بنسبة 30,71٪، السعي إلى تطوير المعارف لترقية بنسبة 26,31٪، تحمل مسؤولية نتائج المهام بنسبة 21,49٪، وحل مشاكل العمل دون تدخل المسؤول بنسبة 21,49٪.

– وحسب المعطيات المعبر عنها في الجدول رقم (25) دلت نسبة 57,07٪ على سعي المسؤول لجمع اقتراحات العمال قبل اتخاذ القرارات، الأمر الدفع الفاعلين إلى تقديم الاقتراحات التي تساهم في تسريع العمل بنسبة 29,5٪، تقديم الاقتراحات التي تساهم في حل المشكلات بنسبة 28,5٪، الاستفادة من اقتراحات زملاء العمل بنسبة 22,5٪، تقديم الاقتراحات التي تساهم في تطوير المؤسسة 19,5٪.

– أقر معظم المبحوثين من مفردات عينة الدراسة بالمؤسسة مجال الدراسة تأسيسا على نتائج الجدول رقم (26) على أخذ المسؤول اقتراحات العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات بنسبة 67,24٪، وهذا ما ساهم في تنمية روح العمل الإبداعي لدى العاملين بنسبة 26,48٪، المبادرة بتقديم اقتراحات تخدم الصالح للمؤسسة بنسبة 24,11٪، الإسراع في انجاز المهام بجودة عالية بنسبة 20,55٪، مناقشة المسؤولين في إدخال تكنولوجيا جديدة في العمل بنسبة 14,63٪، ومناقشة المسؤولين في إدخال برامج جديدة في العمل بنسبة 14,23٪.

– تعتبر المؤسسة مجال الدراسة من المؤسسات التي تحرص على تطبيق القرارات المتخذة على جميع الفاعلين بها بدون استثناء وتحيز، حسب ما دلت عليه معطيات الجدول رقم (27) والمعبر عنها بنسبة 73,45٪، وهذا ما أدى إلى سعى الفاعلين بها إلى القيام بالمهام دون رقابة المسؤول المباشر بنسبة 33,45٪، تحمل المسؤولية عند ارتكاب الأخطاء 26,47٪، اقتراح حلول لمشاكل العمل بنسبة 22,35٪، والعمل وفق تقنيات حديثة بنسبة 17,64٪.

– تشير نتائج الجدول رقم (28) التي أقر من خلالها أغلب المبحوثين من مفردات عينة الدراسة بعدالة الإجراءات المعتمدة في الترقية بالمؤسسة مجال الدراسة بنسبة 64,97٪، وفي ضوء إدراكهم للعدالة في مجال الترقية انعكس ايجابيا على سلوكياتهم وتوجهاتهم اتجاه المؤسسة معبرين عن ذلك ب إبراز قدراتي في الإبداع والابتكار في العمل بنسبة 28,04٪، ابتكار طرق جديدة لانجاز المهام بنسبة 26,01٪، العمل بجد في ظل غياب المسؤول المباشر بنسبة 25,63٪، واقتراح إجراءات جديدة في العمل بنسبة 20,32٪.

– تؤكد نتائج المعطيات الواردة في الجدول رقم (29) على عدالة الإجراءات التي تعتمدها المؤسسة مجال الدراسة في تحديد وتوزيع الحوافز وفقا لإجابات المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بنسبة 57,63٪ وهذا ما ظهر للعيان من وراء تصرفات وسلوكيات الفاعلين بها من خلال البحث عن

التقنيات الحديثة بنسبة 35٪، السعي لتقديم أفكار جديدة بنسبة 33,12٪، والحرص على متابعة تطورات العمل بنسبة 31,88٪.

– كما تم التوصل إلى أن الفاعلين المبحوثين بنسبة 67,80٪ استنادا إلى بيانات الجدول رقم (30) يخضعون للتقييم وفق إجراءات وأسس عادلة، وهذا يعد مؤشر إيجابي يدل على سعى المؤسسة مجال الدراسة للتعرف والتأكد من مهارات الفاعلين لديها وتحديد نقاط ضعفهم لتدعيمها وتطوريها عن طريق التكوين، وهذا ما ساهم في ارتفاع روحهم المعنوية نتيجة إدراكهم لتقيمهم لتحديد مهاراتهم وليس فقط ثغراتهم ما أدى إلى تسوية واتزان مختلف سلوكياتهم أثناء أدائهم لمهامهم من خلال تقبل النقد أثناء أداء المهام من قبل المسؤول بنسبة 35,64٪، تحمل مسؤولية الخطأ أثناء انجاز المهام بنسبة 33,16٪، والسعي للتجديد في انجاز المهام بنسبة 31,20٪.

– والتوصل إلى أن أغلبية مفردات عينة الدراسة وفقا للبيانات المدرجة في الجدول رقم (31) يقرون بتمكينهم من الاعتراض عن نتائج تقييم الأداء الخاصة بهم وذلك بنسبة 57,06٪، وهذا راجع لسياسة الديمقراطية المعتمدة بالمؤسسة مجال الدراسة وحرصها على منح الفاعلين بها جميع حقوقهم، وهذا ما انعكس ايجابيا على نظرتهم اتجاه المؤسسة، وساهم في حرصهم على تنمية مبادئهم ومعاييرهم التي تدرج في قيم العمل التي يحددون سلوكياتهم وفقها وهذا ما برز من خلال إقدامهم على انجاز المهام في غياب المسؤول المباشر بنسبة 30,43٪، تقديم أفكار جديدة لأداء المهام بنسبة 24,16٪، إنجاز المهام بإبداع ودقة بنسبة 23,67 ٪، وإنجاز المهام بطرق مبتكرة بنسبة 21,74٪.

– تؤكد المعطيات المحصل عليها من الجدول رقم (32) على أن المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة يطبقون إجراءات الثواب والعقاب بعدالة على جميع الفاعلين بالمؤسسة دون تحيز، بحيث يحصل كل فاعل على ما يستحقه من ثواب أم عقاب وهذا بنسبة 67,79٪، الأمر الذي انعكس عليهم إيجابا من خلال تحمل المسؤولية عند ارتكاب الأخطاء في العمل بنسبة 41,61٪، الإبلاغ عن المخالفات التي تحدث داخل المؤسسة بنسبة 30,65٪، والعمل على إدخال أساليب جديدة للعمل بنسبة 27,74٪.

– تشير نتائج الجدول رقم (33) إلى وجهة نظر المبحوثين الذين شملتهم عينة الدراسة الممثلين لمجتمع البحث بالمؤسسة ميدان الدراسة في ترتيبهم لأهمية قيم العمل وتنميها من خلال تحقيق العدالة

الإجرائية على أن تحقيق هذه الأخيرة يساهم في تنمية قيمة المسؤولية بنسبة 35,30٪، تليها قيمة الابتكار بنسبة 33,42٪، وأخيرا قيمة الإبداع بنسبة 33,28٪.

– بناء على النتائج المستخلصة من معطيات الجدول رقم (34) التي عبرت على إقرار أغلب المبحوثين الفاعلين بالمؤسسة ميدان الدراسة على تلقيهم معاملة عادلة من قبل مسؤوليهم بنسبة 81,93٪، وهذه المعاملة انعكست إيجابيا على زيادة ولائهم للمؤسسة ودعمت من قيمهم الأخلاقية والولاء والتعاون، وذلك من خلال الحفاظ على سمعة المؤسسة بنسبة 34,18٪، السعي لإرضاء العملاء بنسبة 28٪، استشارة المسؤول المباشر في إنجاز المهام بنسبة 19,64٪، الحفاظ على الهدوء في المؤسسة بنسبة 18,18٪

– تؤكد مجموعة من المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بالفئات المهنية الثلاث بالمؤسسة ميدان الدراسة بنسبة 55,93٪، وفقا لما ورد من بيانات في الجدول رقم (35)على اهتمام المسؤولين بمصالحهم الشخصية وأخذها في الحسبان عند اتخاذ القرارات التي تخصهم أو تخص المؤسسة ككل، الأمر الذي دفع بهم إلى تحمل ضغوط العمل بنسبة 30,90٪، العمل بأمانة داخل المؤسسة بنسبة 24,84٪، تعاون العمال على تنفيذ القرارات بنسبة 22,45٪، والتعزيز من الولاء للمؤسسة بنسبة 21,81٪.

– وفقا للمعطيات الواردة في الجدول رقم (36) نجد شبه إجماع من قبل المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بنسبة 81,35٪ على سعي المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة بشرح القرارات المتخذة للفاعلين بها، مما يحقق رضاهم وإدراكهم لاهتمام المؤسسة بهم كموارد بشرية وهذا ما برهنوا عليه من خلال سلوكياتهم وتصرفاتهم في البيئة الداخلية للمؤسسة من حيث العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 31,53٪، تكريس روح التعاون في انجاز المهام بنسبة 26,15٪، التشاور بين العاملين لتسهيل أداء المهام بنسبة 21,16٪، وتبادل المساعدة في انجاز المهام بنسبة 21,16٪.

– بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (37) عدالة المسؤولين في شرح المعلومات التي تتعلق بالعمل لجميع الفاعلين بعدالة دون تحيز لمجموعة معينة أو فئة مهنية وفقا لإجابات المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بنسبة 76,27٪، وهذه العدالة والمساواة بين جمع الفاعلين ساهم في توجيه مختلف أهدافهم من العمل في هذه المؤسسة إلى خدمة الصالح العام عن طريق تبادل الخبرات بين

العاملين بنسبة 29,43٪، نشر روح التعاون بين العاملين بنسبة 27,83٪، خدمة العملاء بكل احترام وتقدير بنسبة 24,60٪، وتنمية الثقة بين المسؤول والعاملين بنسبة 18,14٪.

– أثبتت نسبة 83,62٪ وفق النتائج الواردة في الجدول رقم (38) على حرص المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة على تقديم النصح والإرشاد للفاعلين بها أثناء أداء مهامهم بالمؤسسة الذي دفعهم إلى تبادل خبرة العمل مع الزملاء الجدد بنسبة 31,22٪، خلق جو ملائم للعمل بنسبة 29,66٪، خدمة العملاء بسعادة بنسبة 24,11٪، والتدعيم من ولائهم للمؤسسة بنسبة 15,01٪.

– وفقا للبيانات التي وردت في الجدول رقم (39) التي أظهرت إقرار أغلب المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بالمؤسسة ميدان الدراسة بنسبة 83,05٪ على تعامل المسؤولين مع جميع الفاعلين بكل احترام وود الشيء الذي كرس لدى العاملين حرصهم على الحفاظ على سمعة المؤسسة بنسبة 27,91٪، التعاون على أداء المهام بنسبة 25,44٪، الحرص على تطوير المؤسسة بنسبة 25,10٪، والحرص على تحقيق مستويات العمل المطلوبة بنسبة 21,55٪.

– عبرت نتائج الجدول رقم (40) وفقا لما ورد فيه من معطيات على سيادة وتعامل الفاعلين بالمؤسسة مجال الدراسة مع بعضهم البعض باحترام فقد عبر المبحوثين عن ذلك بنسبة كبيرة مقدرة ب 88,13٪، وهذا الاحترام والود السائد بينهم ساهم في توحيد قيمهم ومختلف مبادئهم في العمل عن طريق تظافر جهودهم خدمة للصالح العام للمؤسسة من خلال العمل في جو تسوده العلاقات الطيبة بنسبة 31,31٪، تكريس العمل الجماعي في انجاز المهام بنسبة 30,64٪، زيادة الارتباط بالمؤسسة بنسبة 19,45٪، وتعويض العاملين عند غيابهم بنسبة 18,51٪.

– برهنت النتائج المستخلصة من المعطيات الواردة في الجدول رقم (41) إجماع تقريبا كلي للمبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة الممثلة لمجتمع البحث بالمؤسسة ميدان الدراسة بنسبة 93,22٪، على اعتبار أن المسؤولين بالمؤسسة مجال دراسة يدركون أهمية المناخ التنظيمي الجيد للعمل وذلك بسعيهم الدائم والمستمر لخلق مناخ تنظيمي بالمؤسسة يسوده التفاهم بين العاملين، مما أدى إلى تحقيق أهدافها من ذلك، وفقا لما عكسته تصريحات المبحوثين بالتعامل الجيد مع العملاء بنسبة 31,74٪، تنمية روح التعاون بين العاملين بنسبة 26,96٪، تنمية العمل الجماعي بروح الفريق الواحد بنسبة 24,57٪، والعمل وفق قوانين المؤسسة بنسبة 16,73٪.

– تشير نتائج الجدول رقم (42) وفقا لمعطياته وإجابات المبحوثين إلى سعي المسؤولين على نشر روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة بنسبة 78,54٪، توجيه المسؤولين الفاعلين للعمل الجماعي، وغرس روحه فيهم دعم من ثقتهم بمسؤولهم، مما حقق مساعي المؤسسة من حثهم على التعاون والعمل في شكل مجموعات هدفها واحد والتي برزت وفقا لما أقر به المبحوثين بالعمل بروح الفريق الواحد بنسبة 27,10٪، تنمية روح التشاور والتعاون بين العاملين بنسبة 26,12٪، السعي لإرضاء العملاء بنسبة 23,87٪، ومساعدة العاملين الجدد في تأدية مهامهم بنسبة 22,91٪.

– مثلت نتائج الجدول رقم (43) إقرار أغلب المبحوثين بالفئات المهنية الثلاث من مجموع مفردات عينة الدراسة بنسبة 78,53٪ بمعالجة الخلافات بين العاملين بعدالة وموضوعية من قبل المسؤول المباشر، وهذا ما انعكس إيجابيا على مبادئ وسلوكيات الفاعلين بالمؤسسة مجال الدراسة من حيث الرغبة في تحقيق التميز في انجاز المهام بنسبة 29,14٪، الحفاظ على سمعة المؤسسة بنسبة 27,45٪، سيادة الاحترام والتقدير بين المسؤولين والعاملين بنسبة 26,28٪، واستشارة الزملاء في حل مشاكل العمال بنسبة 16,86٪.

– إن النتائج التي تم استخلاصها من الجدول رقم (44) تؤكد على إجماع أغلب المبحوثين من مجموع مفردات عينة الدراسة بالمؤسسة مجال الدراسة على حرص مسؤولهم على مساندتهم في أوقاتهم وظروفهم سواء الحزينة أو السعيدة بنسبة 81,92٪، وتلقي الفاعلين مساندة اجتماعية من قبل مسؤولهم يعبر عن قوة العلاقات الغير رسمية التي تجمعهم، والتي أدت إلى تغير وتدعيم من سلوكيات وأخلاقيات الفاعلين بالمؤسسة مجال الدراسة والتي ظهرت للعيان من خلال الإخلاص للمؤسسة بنسبة 27,80٪، تنمية روح المشاركة والتعاون والتلاحم بنسبة 27,80٪، احترام المسؤول والثقة به بنسبة 23٪، وتقديم خدمات جيدة للعملاء بنسبة 21,40٪.

– تعكس نتائج الجدول رقم (45) وجهة نظر المبحوثين الذين شملتهم عينة الدراسة الممثلين لمجتمع البحث بالمؤسسة ميدان الدراسة في ترتيب أهمية قيم العمل وتنميتها من خلال تحقيق المؤسسة للعدالة التعاملية، ففي خضم إجاباتهم برزت قيمة الولاء بنسبة 34,52٪ كأكثر قيمة تنمي، تليها قيمة الأخلاقية 34,25٪، وأخيرا قيمة التعاون بنسبة 31,23٪.

2-مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

بنيت هذه الدراسة على فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية، بحيث خصصت كل فرضية لدراسة بعد من أبعاد الموضوع التي سوف يتم مناقشتها بناء على نتائج تحليل البيانات الميدانية لتأكيد صحتها أو عدم صحتها.

2-1 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها: "يساهم تحقيق العدالة التوزيعية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية"

تسعى المؤسسات إلى المحافظة على مواردها البشرية باستمرارهم بالعمل فيها مما يحقق لها أهدافها الإستراتيجية التي تتجسد في تقديمها لخدمات ذات جودة في أوقاتها المحددة بأقل تكلفة ووقت، وفي نفس الوقت يحتاج الفاعلون إلى الإحساس بالانتماء للمؤسسة التي ينشطون بها، الأمر الذي يدفعهم للانضباط والتقيد بقوانينها واحترام نظامها الداخلي وإتقان مهامهم ليتمكنوا من تحقيق أهداف المؤسسة التي تم توظيفهم من أجلها، وهذا ما سعت إليه المؤسسة مجال الدراسة من خلال توفيرها لمختلف العوامل التنظيمية التي من شأنها التأثير على الفاعلين بها لتطوير وتنمية قيم العمل لديهم، إذ يتضح لنا من خلال البيانات والمعطيات المتحصل عليها المرتبطة بهذه الفرضية وفقا لنتائج الجداول رقم (09) (10) (11) (12) أن المؤسسة مجال الدراسة سعت لتحقيق العدالة الفردية، الداخلية، والخارجية، من خلال اعتمادها على سياسة أجور عادلة تحقق الإنصاف والعادلة بها من خلال معادلتها لما يبذلونه من جهد بنسبة 77,96٪، ومعادلتها لما يمتلكونه من مؤهلات علمية بنسبة 87,01٪، بالإضافة إلى معادلتها لما يحصل عليه زملاءهم بنفس المنصب بالمؤسسة مجال الدراسة بنسبة 80,79٪، تعدى ذلك إلى مقارنتها بما يتم منحه من أجور بمؤسسات أخري والتي أقر المبحوثون بمعادلتها بنسبة 89,26٪، بالإضافة إلى ما بينته نتائج الجداول رقم (13) (14) (15) (16) (17) والتي أكدت على العدالة في توزيع المهام بنسبة 74,01٪، وتناسبها مع مختلف مؤهلاتهم ومهاراتهم بنسبة 89,27٪، بالإضافة إلى تناسبها مع ساعات العمل المفروضة عليهم بنسبة 90,39٪، وفي ذات السياق بينت معطيات ونتائج الجداول رقم (18) (19) (20) (21) (22)عدالة توزيع الحوافز بنسبة 61,59٪، تمكنهم من تلبية متطلبات حياتهم وفقا للموارد المادية التي يحصلون عليها من عملهم بنسبة 64,41٪، كما حرصت المؤسسة مجال الدراسة على تقديم خدمات اجتماعية استفادمنها جميع العاملين دون استثناء وتحيز

بنسبة 84,74٪، كما عبر المبحوثون على استفادتهم حسب الاستحقاق من تكوين بنسبة 79,66٪، وحصولهم على ترقية وفقا لإسهاماتهم بنسبة 69,42٪، بالإضافة إلى توفيرها كل مستلزمات العمل وتوزيعها بعدالة على الفاعلين بها بنسبة 88,70٪، كما تسهر المؤسسة مجال الدراسة على منح الفاعلين بها عطل سنوية وإجازات بأوقاتها المناسبة ويستفيدون منها وفقا لحاجاتهم بنسبة 88,41٪ مما ينجر عنه إدراك الفاعلين للعدالة التوزيعية التي ترتبط بكل ما هو مادي الذي يمكنهم من تلبية مختلف حاجاتهم المادية لمتطلبات الحياة والمعنوية كالمكانة الاجتماعية، إذ ينجم عنه شعور الفاعلين بمختلف الفئات المهنية بالراحة في العمل، والاستقرار المهني، وهذا ما ينعكس إيجابيا في سعيهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تسعي إليها المؤسسة باستمرار العمل بها، وعدم التفكير في تغييرها والافتخار بالانتماء إليها والحفاظ على أسرارها المهنية والتنظيمية، ببذل المزيد من المجهودات الإضافية في العمل وسعيهم لإتقان المهام المسندة إليهم وإنجازها بالدقة المطلوبة من أول مرة مع تجنب الأخطاء المهنية، والعمل لساعات إضافية إذا تطلب العمل ذلك، بالإضافة إلى الانضباط داخل المؤسسة باحترام نظامها الداخلي والقواعد التي يسير وفقها العمل، واحترام مواعيد العمل، وتجنب الغياب عن العمل إلا للظروف الطارئة. وهذا ما يعكس أهمية تحقيق العدالة التوزيعية بالنسبة للفاعلين إذ تعد عملا حاسما، وتلعب دورا كبيرا في تحقيق استقرارهم المهني، وزيادة رغبة الفاعلين في العمل وتقديم أفضل أداء عندهم، وفي هذا الصدد عبرت نتائج الجدول رقم (23) على ترتيب قيم العمل وفقا لأهميتها بالنسبة للفاعلين في ضوء إدراكهم للعدالة التوزيعية بحيث برزت قيمة الانتماء في قمة الترتيب تليها قيمة الانضباط، وأخيرا قيمة الإتقان.

وتأسيسا على ما تقدم نصل إلى أن الفرضية الفرعية الأولي قد ثبت صدقها وتحققت ميدانيا، ومنه نخلص إلى أنه " يساهم تحقيق العدالة التوزيعية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية".

2-2 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها: "يساهم تحقيق العدالة الإجرائية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية"

يتميز الفاعلون بالمؤسسات الجزائرية بمواهب ومهارات تخولهم للإبداع والابتكار في طرق وسبل إنجازهم لمهامهم المنوطة بالمناصب التي يشغلونها والتي تعزز فيهم تحمل مسؤوليات هذه المهام بسلبياتها وإيجابياتها والسعي لتطوريها ولتحقيق ذلك يحتاج الفاعلون إلى دعم وتحفيز عالي ليتمكنوا

من التكيف والاندماج في البيئة التنظيمية للمؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية لذلك سعت المؤسسة مجال الدراسة إلى العمل على تحقيق مختلف العوامل التنظيمية التي من شأنها أن تخرج ما بداخلهم من طاقات، وفقا لما تبين من البيانات والمعطيات المرتبطة بهذه الفرضية نجد أن الجداول رقم (24) (25) (26) (27) المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات ومختلف المراحل التي تمر بها هذه العملية في إطار من العدالة والموضعية التي سعت المؤسسة مجال الدراسة لتحقيقها وفقا لإجابات المبحوثين من مفردات عينة الدراسة بعدالة الإجراءات المعتمدة في عملية اتخاذ القرارات بنسبة 69،49٪، في ظل سعي المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة لجمع اقتراحات الفاعلين بها قبل اتخاذهم للقرارات بنسبة 57,07٪، في ضوء إشراكهم والأخذ باقتراحاتهم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات بنسبة 67,24٪، ووفقا لذلك يتم تطبيقها بعدالة وموضوعية دون تحيز على جميع الفاعلين بمختلف الفئات المهنية بنسبة 73,45٪ بالإضافة إلى ما برهنت عليه نتائج الجدولين (28) (29) من عدالة مختلف الإجراءات والأسس المعتمدة في تحديد معايير الترقية بنسبة 64,97٪، تحديد الحوافز بنسبة 57,63٪، ومن أبرز مقومات العدالة التي تعتمدها المؤسسة مجال الدراسة التي برزت من خلال نتائج الجداول (30) (31) التي برهنت على عدالة الإجراءات المعتمدة في التقييم الدوري للفاعلين بها بنسبة 67,80٪، وما زاد من موضوعية إجراءاتها وإنصافها منح الفاعلين بها حق الاعتراض على نتائج تقييم الأداء في حالة عدم اقتناعهم بها نظرا لأهميتها في تحديد مخرجاتهم ومسارهم المهني بنسبة 57,06٪، في ظل إدراك الفاعلين للعدالة في تطبيق مختلف إجراءات الثواب والعقاب بعدالة على الجميع دون تحيز بنسبة 67,79٪ وفقا لمعطيات الجدول رقم (32) مما نتج عنه إبراز قدراتهم الإبداعية والابتكارية من خلال ابتكار طرق جديدة في العمل والعمل على إدخال أساليب وبرامج جديدة فيه، من خلال تقديم الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تسريع وتيرة العمل في ظل الاستفادة من اقتراحات العمال فيما بينهم ومناقشة مسؤولهم في إمكانية إدخال تكنولوجيا حديثة، وهذا ما يعكس أهمية تحقيق العدالة الإجرائية بالنسبة للفاعلين إذ تعد عاملا حاسما وتلعب دورا كبيرا في زيادة رغبة الفاعلين في العمل وتحمل مسؤوليات مهامهم وتفجير طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم على الابتكار والتجديد، وفي هذا السياق وفقا لنتائج الجدول رقم (33) أظهر ترتيب قيم العمل لدى الفاعلين بالمؤسسة نتيجة إدراكهم للعدالة الإجرائية بحيث برزت قيمة المسؤولية في قمة الترتيب، تلتها قيمة الابتكار، وأخيرا قيمة الإبداع.

وبناء على ذلك يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت ميدانيا وثبت صدقها وعليه نستنتج أنه " يساهم تحقيق العدالة الإجرائية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية".

2-3 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها: "يساهم تحقيق العدالة التعاملية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية"

تعد المؤسسة الجزائرية نسقا وفضاءا اجتماعيا يجتمع فيه الفاعلون بمختلف قيمهم التي اكتسبوها وتشربوها من مختلف مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي مروا بها، بالإضافة إلى ما اكتسبوه من البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة نتيجة تفاعلاتهم وعلاقتهم مع زملائهم ومسؤوليهم، ولكي يتسنى لهم تدعيم وتنمية هذه القيم يجب أن يتلقوا الدعم والتحفيز الكافيين ليتمكنوا من تحقيق ذلك، خاصة في ظل التطورات المتسارعة التي تحدث على كافة المستويات، وتؤدي لتغير العلاقات، الروابط والأحاسيس، وفي ظل ذلك تسعى المؤسسة مجال الدراسة دائما إلى تحقيق وتوفير مختلف العوامل التنظيمية والظروف التي من شأنها أن تنمي وتدعيم قيم الفاعلين بها، وفي هذا الإطار كشفت البيانات المرتبطة بهذه الفرضية، فقد جسدت نتائج الجدول رقم (34) عدالة المسؤولين في تعاملهم مع الفاعلين الذين هم تحت مسؤوليتهم بمختلف أقسام المؤسسة بنسبة 81,93٪، ونتيجة تكريسهم للعدالة والمساواة بين الجميع دون تحيز انعكس من خلال نتائج الجداول رقم (35)، (36)، (37)، (38) اهتمام المسؤولين بالمصالح الشخصية للفاعلين بالمؤسسة وأخذها بالحسبان عند اتخاذ القرارات التي تخصهم أو المؤسسة ككل بنسبة 55,93٪، سعي المسؤولين مجال الدراسة لشرح القرارات المتخذة للفاعلين بنسبة 81,35٪، عدالة المسؤولين في شرح المعلومات التي تتعلق بالعمل لجميع الفاعلين بعدالة دون تحيز بنسبة 76,27٪، حرص المسؤولين على تقديم النصح والإرشاد للفاعلين أثناء أداء مهامهم بالمؤسسة بنسبة 83,62٪، بالإضافة إلى ما أكدته النتائج الواردة في الجداول رقم (39)، (40) على ذلك الاحترام السائد في المؤسسة مجال الدراسة من قبل المسؤولين للفاعلين تحت مسؤوليتهم بنسبة 83,05٪، وهذا ما انعكس ايجابيا على علاقات الفاعلين فيما بينهم والتي يسودها الاحترام بنسبة 88,13٪، وما أكد من سعي المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة وفقا لنتائج الجداول رقم (41)، (42)، (43)، (44) التي برهنت على سعيهم لخلق مناخ تنظيمي يسوده التفاهم بين الفاعلين بالمؤسسة بنسبة 93,22٪، وسعيهم لنشر روح التعاون والعمل الجماعي وكذا غرس روحه فيهم بنسبة 78,45٪، معالجة الخلافات بعدالة وموضوعية من قبل المسؤول المباشر بنسبة 78,53٪، وحرص

المسؤولين على مساندة الفاعلين تحت مسؤوليتهم في أوقاتهم وظروفهم سواء السعيدة أم الحزينة منها بنسبة 81,92٪ توطيد العلاقات بين المسؤولين والفاعلين وزيادة الثقة بينهم وبين الفاعلين مع بعضهم البعض وهذا ما نتج عنه تحمل ضغوط العمل، والحفاظ على سمعة المؤسسة والسعي لإرضاء العملاء وخدمتهم بسعادة، احترام وتقدير، وفي نفس الصدد عبرت النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (45) على ترتيب قيم العمل وفقا لأهميتها بالنسبة للفاعلين بالمؤسسة ميدان الدراسة جراء إدراكهم للعدالة التعاملية بحيث ظهرت قيمة الولاء في قمة الترتيب، تلتها القيمة الأخلاقية، وأخيرا قيمة التعاون.

وفي ضوء هذه النتائج نستنتج أن الفرضية الفرعية الثالثة قد ثبت تحقيقها وصدقها ميدانيا وعليه نخلص إلى أنه " يساهم تحقيق العدالة التعاملية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية".

2-4 مناقشة نتائج الدراسة في ظل الفرضية العامة والتي مفادها: "يساهم تحقيق العدالة التنظيمية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية"

في ضوء ما سبق عرضه تأكد صحة الفرضية العامة من خلال تحقيق الفرضيات الفرعية للدراسة حيث أوضحت الشواهد الكمية ونتائج الدراسة على أن سعي المؤسسة لتحقيق العدالة التنظيمية ضرورة حتمية لتنمية قيم العمل لديهم.

فبعد التأكد من أن الفرضية الفرعية الأولى والمتمثلة في "**يساهم تحقيق العدالة التوزيعية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية**" فقد تحققت كليا، بحيث وجد أن معظم الفاعلين تحصلوا على مخرجات تعادل ما يقدمونه من مدخلات ولد لديهم الشعور بالراحة وزرع الطمأنينة لديهم، بالإضافة إلى تأكيدهم على أن توفير وتحقيق المؤسسة لمختلف حاجات الفاعلين بها يؤدى إلى زيادة رغباتهم في استمرارهم بالمؤسسة وانضباطهم في إتقان المطلوب منهم من عمل بكل المواصفات التي يجب أن تتوفر فيه.

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية المتمثلة في "**يساهم تحقيق العدالة الإجرائية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية**" فقد تحققت كليا هي الأخرى بحيث أن جل الفاعلين أكدوا على أن تمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة مختلف الإجراءات التي تعتمد في تقييم أدائهم ومنح الثواب وفرض العقاب والتي وصفوها بالعادلة والمنصفة ساهم في تفعيل من قيم المسؤولية في نفوسهم وروح

المبادرة نتيجة ثقة المؤسسة بهم ساهمت في الرفع من روحهم المعنوية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم على الابتكار والإبداع في أساليب العمل بهدف تطوير المؤسسة وزيادة ريادتها وقدرتها التنافسية.

أما عن الفرضية الفرعية الثالثة المتمثلة في "**يساهم تحقيق العدالة التعاملية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية**" هي الأخرى تحققت كليا وذلك استنادا لإجابات المبحوثين أكدوا على أن توفير مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج للبيئة المناسبة للعمل والمناخ التنظيمي الملائم الذي يسوده العدل والمساواة بين جميع الفاعلين والحرص على تلقينهم مختلف المعارف الجديدة التي من شأنها أنا تساعدهم على التكيف مع العمل، بالإضافة إلى الاهتمام بكل مصالحهم الشخصية وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم ساهم في التعزيز من ولائهم لها وسعيهم للحفاظ على سمعتها الجيدة في الوسط المهني والسهر على تحقيق أفضل المخرجات بفعل العمل الجماعي الذي أصبح الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة.

وعلى هذا الأساس نخلص إلى أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تنمية قيم العمل في المؤسسة الجزائرية، وهذا ما تم تأكيده في الدراسة التي أجريت في "مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج" حيث تم الاستنتاج أن قيم العمل لدى الفاعلين تتأثر بدرجة كبيرة بمدى تحقق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث، بمعني أن الفاعلين يدعمون وينمون من قيمهم بناء على العدالة والإنصاف المقدمة لهم في مؤسسة انتسابهم.

وتأسيسا على ذلك يبدو جليا تحقق الفرضية العامة كليا والتي مفادها "**يساهم تحقيق العدالة التنظيمية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية**".

3-مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة:

بناء على الدراسة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة الموسوم ب "العدالة التنظيمية وتنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية"، تم التوصل من خلالها إلى مجموعة من النتائج بعد عرض، تحليل، تفسير مختلف المعطيات والبيانات المتحصل عليها، تبين أن الأهداف المسطرة التي قامت عليها هذه الدراسة قد تحققت كليا كما يأتي:

3-1 الهدف العام:

تمثل الهدف العام للدراسة في التعرف على إسهام العدالة التنظيمية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية بحيث تم التحقيق من هذا الهدف من خلال جملة النتائج التي تم التوصل إليها والتعرف على كيفية تحقيق العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية وانعكاس ذلك على تنمية قيم العمل لدى الفاعلين بها من حيث أن منحهم مخرجات تعادل ما يقدمونه من مدخلات وفق إجراءات منصفة ومعاملة متساوية بين جميع الفاعلين دون تحيز ومحاباة ساهمت في تدعيم وتنمية قيم العمل لديهم.

3-2 الأهداف العلمية:

تمحورت الأهداف العلمية حول منح دراسة جديدة مكملة للدراسات التي سبقت هذه الدراسة ومحاولة معالجة النقائص الموجودة بها، حيث تمت الإحاطة بهذا الموضوع من كل جوانبه وإثرائه بالمعلومات والبيانات سواء في الإطار النظري أو الإطار الميداني، مدعما ومكملا لكل الدراسات التي سبقت هذه الدراسة، إذ أنه يتسنى لكل من يطلع عليها الاستفادة منها، من مختلف الأفكار التي تم سردها وعرضها، والمعطيات والنتائج المتوصل إليها وكشف الكثير من جوانب الغموض، وتتضح له الصورة بخصوص هذا الموضوع.

كما أن هذه الدراسة المتواضعة تكون انطلاقة لبحوث ودراسات أخرى في علم الاجتماع التنظيم والعمل، وسوسيولوجيا العمل، إذ حاولت تغطية بعض النقائص وإيجاد الجو الملائم للعمل الذي يؤدى إلى تحقيق أهداف كل من المؤسسات والفاعلين بها على حد سواء.

3-3 الأهداف العملية:

تتعلق الأهداف العملية للدراسة بالتعرف على واقع العدالة التنظيمية، وكذا واقع قيم العمل لدى الفاعلين بالمؤسسة الجزائرية، ومدى اعتماد المؤسسات عليها في تنمية قيم العمل للفاعلين لديها بحيث من خلال جملة النتائج التي تم التوصل إليها والتي كشفت عن واقع قيم العمل لدى الفاعلين ومختلف القيم التي يتمسكون بها وتكون الحكم الذي يوجههم في تفاعلاتهم ونشاطاتهم والتي ظهرت في قيم الانتماء، الانضباط، الإتقان، المسؤولية، الإبداع والابتكار، الولاء، التعاون، والقيم الأخلاقية، كما تم الكشف على تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، ومن بينها مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

ببرج بوعريريج، بمختلف أبعادها، وإلى جانب ذلك تم التعرف على مختلف الطرق والأساليب المعتمدة داخل المؤسسة مجال الدراسة في تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث والمتعلقة أساسا بعدالة الأجور، الحوافز، الترقية، التكوين، المشاركة في اتخاذ القرارات، عدالة تقييم الأداء، عدالة التعامل والاحترام، المساندة، التوجيه والإرشاد بتوفير المناخ التنظيمي المناسب للعمل وغيرها من العوامل التي لها تأثير كبير على الجوانب النفسية والاجتماعية للفاعلين والتي بدورها تظهر من خلال مختلف سلوكياتهم واستقرارهم المهني في إطار تنمية قيم العمل لديهم، وتم التعرف على ذلك من خلال إجابات المبحوثين من كيفية تأثير وإسهام العدالة التنظيمية في تنمية قيم العمل لديهم.

4-مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

تهدف الدراسة الحالية من خلال دراستها لموضوع العدالة التنظيمية وتنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية إعداد دراسة تكميلية لما سبقها من الدراسات بهدف تدعيم الدراسة الحالية بمعلومات ومعطيات أكثر، فبعد جمع المعطيات عن طريق مختلف أدوات البحث العلمي المعتمدة بالدراسة وتبويبها تحليلها وتفسيرها وضبط نتائجها، وجب مناقشة، نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بمختلف النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسات التي سبقتها وتم عرضها في الفصل الأول لهذه الدراسة.

4-1 الدراسات المحلية:

أ- الدراسة الأولى: دراسة "**أسماء قريقة**" التي يدور موضوعها حول دور العدالة التنظيمية في تحقيق فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية، والتي أجريت بمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، بحيث تم استعراض جملة من النتائج التي تم التوصل إليها.

فقد اتفقت هذه النتائج مع النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية من حيث تناسب ومعدلة الأجور التي يتحصل عليها الفاعلون مع جهودهم المبذولة، مؤهلاتهم العلمية، بالإضافة إلى تناسبها ومعادلتها مع ما يحصل عليه الآخرون سواء بذات المؤسسة أو المؤسسات الأخرى بالبيئة الخارجية لمؤسسة انتسابهم.

واتفقت معها من حيث منح الترقية وفق إجراءات عادلة، بالإضافة إلى عدالة إجراءات تقييم الأداء، كما يتم تطبيق مختلف القرارات على الجميع دون استثناء، وسيادة الاحترام بين المسؤولين

والفاعلين الذين هم تحت مسؤوليتهم، ويتم توزيع المعلومات المرتبطة بالعمل بأسلوب عادل على الجميع.

كما اتفقت نتائج الدراستين على أن إدراك الفاعلين للعدالة بأبعادها الثلاث (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) ينعكس ايجابيا على شعورهم بالرضا والتوجه نحو الحرص على الالتزام بالنظام الداخلي، والالتزام بالوقت في أداء المهام في وقتها المحدد وإتقانها، بذل المزيد من الجهود، وأداء العمل بأسلوب متجدد، والتعاون، لتجنب الأخطاء المهنية، زيادة من انتمائهم للمؤسسة، وتحقيق أهداف الطرفين في ذات الوقت.

ومن ناحية أخرى اختلفت بعض النتائج مع نتائج الدراسة الحالية من حيث عدم عدالة التدريب فالدراسة الحالية توصلت لعدالة التكوين، ولا يتم استشارة الفاعلين في عملية اتخاذ القرارات ولا يؤخذ باقتراحاتهم، في ظل معاملة غير عادلة بينما الدراسة الحالية توصلت إلى استشارت الفاعلين في عملية اتخاذ القرارات وأخذ أرائهم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات في ظل معاملة عادلة.

ب- الدراسة الثانية: دراسة "**أسماء خيري**" والتي يدور موضوعها حول العدالة التنظيمية وتعزيزها للولاء التنظيمي لدي العامل بالمؤسسة والتي أجريت بمؤسسة الإسمنت بصور الغزلان بولاية البويرة، فقد عمدت الباحثة إلى إبراز مجموعة من النتائج التي توصلت إليها من خلال دراستها للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وبمقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة الراهنة، تبين أنها توافقت معها في بعض النتائج واختلفت معها في البعض من النتائج كمايلي:

فقد اتفقت الدراستين من حيث عدالة توزيع الأجور والحوافز، توزيع المهام، وعدالة منح فرص التكوين للفاعلين، وهذا ما يحقق إدراكهم للعدالة التوزيعية وينعكس على تلبيتهم لحاجاتهم وطموحاتهم وأهدافهم وهذا ما يبرز من خلال استقرارهم الوظيفي وولائهم التنظيمي.

كما اتفقت معها من حيث سعي المسؤل المباشر في خلق بيئة عمل يسودها التفاهم والاحترام أساسها الثقة المتبادلة بين الفاعلين فيما بينهم ومسؤولهم في ذات الوقت، وهذا ما يحقق أهداف المؤسسة في ظل سيادة التعاون، التضامن، والانسجام بينهم ويزيد من ولائهم لمؤسسة انتمائهم.

واتفقتا من حيث قيام الفاعلين بمقارنات بينهم وبين زملائهم من حيث ما يقدمونه من مدخلات، وما يحصلون عليه من مخرجات وعلى ضوء نتائج المقارنة تحدد سلوكياتهم فإذا كانت ايجابية تعكس عدالة ومصداقية المسؤولين في تطبيق مبادئ العدالة والإنصاف بين الفاعلين يظهر استجابة الفاعلين بصورة إيجابية في تنمية وتوجيه سلوكياتهم للاستقرار والرضا، الفخر والاعتزاز بالانتساب والعمل بالمؤسسة، الانضباط والالتزام، والولاء لها.

واختلفتا من حيث عدم عدالة الأساليب المعتمدة في الترقية، بالإضافة إلى اعتماد السلطة المركزية بعدم منح الفاعلين فرصة تقديم اقتراحات والإشراك في اتخاذ القرارات أو مناقشتها أو معارضتها، وعدم منحهم فرصة توظيف قدراتهم ومهاراتهم في حل المشكلات مما يؤثر سلبا على أدائهم، وعدم الاهتمام بمصالح الفاعلين واحتياجاتهم ومتطلباتهم وهذا ما يدل على تركيز المؤسسة على تحقيق مصالحها وأهدافها فقط، فالدراسة الراهنة توصلت لعدالة الإجراءات والأساليب المعتمدة في الترقية بالإضافة إلى اعتماد الديمقراطية التشاركية المبنية على أساس اشتراك الفاعلين في اتخاذ القرارات، والأخذ باقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات، ومنحهم فرصة للإبداع وإبراز قدراتهم ومهاراتهم ومساهماتهم في حل المشكلات بين العمال، والاهتمام بمصالحهم الشخصية في ضوء تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والفاعلين معا في ذات الوقت.

ج- الدراسة الثالثة: دراسة "**دليلة غلاب**" التي درست موضوع الخلفية الاجتماعية ودورها في تنمية قيم العمل لدى العامل الجزائري، وهذه الأخيرة تمت في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، فقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في بعض أبعاد قيم العمل التي تمت دراستها،(قيم الانتماء والولاء، قيم الإبداع، قيم المسؤولية) وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وهذه الأخيرة توافقت واختلفت مع مختلف النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية في ذات الوقت كمايلي:

فقد اتفقت نتائج الدراستين من حيث أن طريقة المعاملة التي يتعامل بها المسؤول مع الفاعلين تساهم في اكتسابهم لقيم المسؤولية، كما أن اعتماد المؤسسات على سياسة تكوينية عادلة والقيام بالأيام التحسيسية لتدعيم مهارات الفاعلين بمختلف التطورات الجديدة في ميدان العمل تساهم في اكتساب

الفاعلين قيم الإتقان وتزيد لديهم قيمة الانتماء للمؤسسة، مما ينعكس على قدراتهم الإبداعية وإنجاز مهامهم بأساليب متجددة ومتطورة.

واتفقتا من حيث التزام وانضباط الفاعلين وتقديرهم واحترامهم لوقت العمل نتيجة اعتماد المؤسسة لسياسة عادلة وواضحة تتضمن قواعد وإجراءات محددة وواضحة، وعادلة معاقبة كل من يخالفها.

بالإضافة إلى ذلك اتفقت معها من حيث أن عدم تقديم مكافأة للفاعلين، وعدم قدرتهم على تلبية حاجياتهم يقلل من دافعيتهم للعمل.

واختلفت معها من حيث عدم مكافأة الفاعلين الذين يثبتون جدارتهم في العمل ماديا فالدراسة الحالية أثبتت نتائجها بمكافئة الفاعلين الأكفاء ماديا، بالإضافة إلى توصلها إلى عدم استشارة وإشتراك الفاعلين في اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة مما أدى إلى انخفاض مستوى قيم الإبداع لديهم، في حين الدراسة الحالية توصلت إلى اهتمام المؤسسة مجال الدراسة بإشتراك واستشارة الفاعلين بها وأخذ أرائهم في عملية اتخاذ القرارات وتسطير الأهداف الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة وهذا ما ساهم في تنمية قيم الإبداع والابتكار لديهم.

د- الدراسة الرابعة: دراسة "**مداني حجاج**" التي يتمحور موضوعها حول قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي فقد تمت هذه الدراسة على عينة من الإداريين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي استعرضها الباحث وبمقارنة نتائج الدراستين نجد أنها:

اتفقت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية من حيث سعي المؤسستين إلى خلق وبناء مناخ تنظيمي ملائم للعمل والذي انعكس على شعور الفاعلين بالراحة والاستقرار في عملهم، وهذا ما دفع بهم إلى التعاون وتقديم المساعدة لزملائهم.

كما اتفقتا من حيث تشبع وتحلي الفاعلين بكلا المؤسستين اللتين تمت فيهما الدراستين بقيم المسؤولية، القيم الأخلاقية، والالتزام الوظيفي.

وفي ذات السياق اختلفت نتائج الدراستين من حيث توصل هذه الدراسة إلى عدم رضا الفاعلين على نظام الحوافز والمكافأة نتيجة للمقارنة مع زملاء أو مع الفاعلين بالمؤسسات الأخرى، في حين

توصلت الدراسة الحالية لرضا الفاعلين عن نظام الحوافز والمكافأة المعتمد بالمؤسسة مجال الدراسة وفقا للمقارنة التي يعقدها الفاعلون بها مع زملائهم بداخل وخارج المؤسسة.

كما اختلفتا من حيث توصل هذه الدراسة إلى عدم إدراك الفاعلين للعدالة في المعاملة من قبل رؤسائهم، فالدراسة الحالية توصلت إلى إدراك الفاعلين بالمؤسسة مجال الدراسة لعدالة المعاملة من قبل مسؤوليهم وفقا لما أقره جل المبحوثين من مفردات عينة الدراسة.

واختلفتا من حيث توصلها إلى عدم عدالة الرؤساء في تطبيق العقوبات، فنتائج الدراسة الحالية أثبتت عدالة المسؤولين في تطبيق العقوبات.

4-2 الدراسات العربية:

أ- الدراسة الأولى: دراسة "**عبد الرحمن بشر عربي**" التي درست موضوع أثر العدالة التنظيمية على التماثل التنظيمي، فقد تمت هذه الدراسة بالبنوك التجارية الأجنبية بالسودان، من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تم مقارنتها بالنتائج المتوصل إليها في الدراسة الراهنة ومن خلال هذه المقارنة تبين توافق وتقارب نتائج الدراستين.

فقد توافقت نتائج الدراستين من حيث عدالة وتناسب الأجور مع الجهود التي يبذلها الفاعلون في العمل وتناسبها ومعادلتها مع الأجور الممنوحة لزملائهم بذات المؤسسة من جهة وبالمؤسسات الأخرى بالبيئة الخارجية لمؤسسة انتمائهم من جهة أخرى، بالإضافة إلى توافقهما في اتخاذ القرارات الإدارية بناء على معلومات دقيقة، ويتم تطبيق مختلف القرارات المتخذة على جميع الفاعلين بدون استثناء وتحيز.

كما توافقت نتائج الدراستين في إطلاع الفاعلين على مختلف النشاطات والقرارات قبل تنفيذها من قبل مسؤوليهم، وعدالة ونزاهة المسؤولين في حل الخلافات بين الفاعلين مما يزيد من التماثل والاحترام بينهم.

واتفقتا كذلك من حيث سعي المسؤولين لنشر وتنمية روح التعاون والعلاقات الإنسانية في نفوس الفاعلين ما انعكس إيجابيا على تعاونهم وانسجامهم والتزامهم وزيادة ولائهم للمؤسسة، ومن حيث مشاركة المسؤولين للفاعلين تحت مسؤوليتهم لأفراحهم وأحزانهم وهذا ما زاد من الاحترام بينهم.

وأخيرا اتفقتا من حيث توافق قيم الفاعلين وقيم مؤسساتهم، والذي انعكس على استقرارهم، بالإضافة إلى شعورهم بالانتماء لمؤسساتهم، وهذا ما يعكس مدى توافق وانسجام الفاعلين والمؤسسة.

وبالتالي نجد أن نتائج الدراسة الراهنة جاءت مدعمة ومكلمة لنتائج الدراسة التي توصل إليها "عبد الرحمن بشر عربي".

ب- الدراسة الثانية: دراسة "**علا مصطفي علوش**" موضوعها يدور حول أثر العدالة التنظيمية على العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، بحيث تمت هذه الدراسة بالجامعات السورية الخاصة والعامة والتي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات السورية بينما لم يكن هناك أثر لبعد العدالة التوزيعية على سلوك الموطنة التنظيمية وهذا ما تعارض مع نتائج الدراسة الحالية التي توصلت لإسهام العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) في تنمية قيم العمل لدى الفاعلين بالمؤسسة، بالإضافة إلى تكامل هذه الأبعاد الثلاثة في تنمية سلوكيات الفاعلين المجتمعة في قيم العمل.

كما اختلفت نتائج الدراستين من حيث توصل هذه الدراسة إلى أن العاملين متمسكين بالاستمرار بالعمل بالمؤسسة وعدم تفكيرهم في تخلي عن عملهم بها خوفا من عدم الحصول على عمل أخر رغم عدم إدراكهم للعدالة وسلوكهم لسلوكيات إضافية بهدف التميز عن زملائهم الأخريين بهدف الحصول على ترقية في المستقبل، في حين الدراسة الحالية توصلت إلى استمرار الفاعلين بالمؤسسة محل الدراسة للعمل بها نتيجة إدراكهم للعدالة بأبعادها الثلاث وسلوكهم لسلوكيات ايجابية نتيجة رضاهم عن مخرجاتهم التي تعادل مدخلاتهم.

بالإضافة إلى توصل الدراسة إلى أداء الفاعلين لمتطلبات مهامهم دون مقارنة مدخلاتهم مع ما يحصلون عليه من مخرجات، في حين الدراسة الحالية توصلت إلى أن الفاعلين بالمؤسسة مجال الدراسة إلى اهتمام الفاعلين بإنجازهم وأدائهم لمهامهم وفقا للمقارنة التي يعقدونها بين ما يقدمونه من مدخلات وما يحصلون عليه من مخرجات.

وفي ذات السياق توافقت نتائج الدراستين من حيث سيادة العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الفاعلين في إطار علاقات العمل الغير رسمية، وهذا ما انعكس ايجابيا على مساندتهم لبعضهم البعض وتقديم المساعدة واستشارة بعضهم البعض وكأنهم عائلة واحدة، وهذا ما انعكس على الجو العام للعمل الذي يحاول المسؤولون بناءه.

ج- الدراسة الثالثة: دراسة "**أحمد الطيب السماني**" اهتمت هذه الدراسة بدراسة موضوع دور قيم العمل وسلوك العاملين في تنمية المجتمع في السودان، فقد تمت هذه الدراسة بالسودان على وحدة الخدمة المدنية القومية، بحيث اعتمدت هذه الدراسة على استعراض جملة من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة.

فوفقا لمقارنة النتائج التي تم التوصل إليها في كلا الدراستين نجد أنهما توافقتا في ضرورة تهيئة بيئة العمل ومختلف العوامل التي تصدر منها قيم العمل للمساهمة في تعزيز وتنمية قيم العمل من أجل ترسيخها في نفوس الفاعلين لتنمية النسق الاجتماعي الذي ينتمون إليه.

د- الدراسة الرابعة: دراسة "**عبد المالك محمد ملهي البعداني**" المعنونة ب دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي للعاملين بحيث تمت هذه الدراسة في المستشفيات الخاصة بالعاصمة اليمنية صناء بمقارنة نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الراهنة من خلال تبويب الاستمارة، المقابلة، والملاحظة نجد أنهما متقاربتان ومتفقتان.

فقد اتفقتا من حيث توصل الدراستين إلى أن قيم العمل يرتبها الفاعلين حسب أهميتها بالنسبة لهم وعلى أساسها يسلكون سلوكياتهم بمؤسسات انتمائهم، وعلى أساس مدى توافق قيمهم مع قيم مؤسساتهم والتي تزيد من إنتاجيتهم وانتمائهم وتكريس العمل الجماعي والتعاون، في ضوء الدور الذي يلعبه المسؤولون في تنمية قيمهم من خلال مختلف قراراتهم ومعاملاتهم مع الفاعلين تحت مسؤوليتهم.

بالإضافة إلى اتفاقهما من حيث سيادة العدالة، الفعالية، الكفاءة، العمل الجماعي، المكافأة، الإخلاص، الأمانة، الصدق، الشفافية والوضوح بالمؤسسة ميدان الدراسة.

واتفقت نتائج الدراستين من حيث التزام المسؤولين والقائمين على المؤسسة بالإدارة العليا بتطبيق أخلاقيات وقيم العمل في مختلف قراراتهم وممارساتهم سواء بالبيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.

كما اتفقت النتائج في منح الدعم المادي للفاعلين في شكل خدمات اجتماعية في مختلف المناسبات الاجتماعية، في إطار ما تم تحديده لها في الميزانية الخاصة بالمؤسسة.

واختلفتا من حيث توصل هذه الدراسة إلى عدم تحقيق نظام المكافأة والحوافز لرغبات وتطلعات الفاعلين في حين توصلت الدراسة الراهنة إلى تحقيق نظام الحوافز والمكافأة المعتمد بالمؤسسة مجال الدراسة لتطلعات ومتطلبات الفاعلين بها.

بالإضافة إلى اختلافهما من حيث توصل هذه الدراسة إلى عدم اهتمام المؤسسة التي تمت بها الدراسة بتوعية الفاعلين بها بأهمية الالتزام بقيم العمل، في حين الدراسة الحالية توصلت إلى اهتمام القائمين على المؤسسة بميدان الدراسة بتوعية الفاعلين بها بأهمية قيم العمل وضرورة الالتزام بها، وتسعى جاهدة لتنميتها من خلال توفير مختلف العوامل التنظيمية التي تساهم في تنميتها.

اختلفت النتائج المتحصل عليها من خلال توصل هذه الدراسة إلى عدم تطبيق مختلف أخلاقيات وقيم العمل بالمؤسسة المدروسة، وفي ذات السياق توصلت الدراسة الحالية إلى العمل وفق أخلاقيات وقيم العمل وتطبيقها في مختلف النشاطات التي تتم على مستوى المؤسسة.

وبناء عليه يتبين أن نتائج الدراسة الحالية كانت مدعمة ومكلمة لما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج.

4-3-الدراسات الأجنبية:

أ- الدراسة الأولى: دراسة "**عمر إفتكار**" الموسومة ب "ديناميات العدالة التنظيمية: تحليل دور الثقة والدمج الوظيفي في زيادة الفعالية التنظيمية" والتي من خلالها توصل الباحث لمجموعة من النتائج التي تبين أنها متقاربة مع نتائج الدراسة الحالية من خلال مقارنة نتائج الدراستين تبين أن:

نتائج الدراستين اتفقتا على أن تطبيق وتحقيق العدالة التنظيمية بالمؤسسات يؤدي إلى اندماج وتكيف الفاعلين مع عملهم والمهام المنوطه بهم، بالإضافة إلى اتفاقهما على التأثير والإسهام الإيجابي للتحقيق العدالة التنظيمية في زيادة، الانتماء والالتزام، مما يحقق الكفاءة والفعالية للمؤسسة.

كما اتفقتا من حيث أن إدراك الفاعلين للمعاملة العادلة والمنصفة بين جميع الفاعلين في المؤسسة من ناحية اتخاذ وتطبيق القرارات، ومنح المكافأة والحوافز، دعم وعزز من انتمائهم للمؤسسات انتسابهم وقلل من تفكيرهم في تغيير العمل والمؤسسة، وزاد من ولائهم لها.

ب- الدراسة الثانية: دراسة ل"**عدنان أحمد أفريدي**" التي ركزت على دراسة دور العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي ودوران العمل في ظل الدور الوسيط للثقة التنظيمية، على ضوء مجموعة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وعلى أساس مقارنتها بنتائج الدراسة الحالية تبين أن:

نتائج الدراستين توافقت من حيث أن تحقيق العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها يحقق الثقة بين المسؤولين والفاعلين، وهذا ما ينعكس على تحسن نوعية وجودة العمل، وإلتزام وزيادة الرضا الوظيفي للفاعلين وهذا ما ينعكس إيجابيا على انتمائهم للمؤسسة مما يقلل من دوران العمل لديهم.

وفي ذات السياق اختلفت نتائج الدراستين من حيث توصل هذه الدراسة إلى أن للعدالة التوزيعية علاقة سلبية بالثقة في حين أن العدالة الإجرائية، والتفاعلية، لها علاقة ايجابية بالثقة في حين الدراسة الحالية توصلت إلى أن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية تحقق الثقة بين الفاعلين ومسؤوليهم مما ينمي من قيم العمل لديهم.

ج- الدراسة الثالثة: دراسة "**شان شان هو**" التي تضمن موضوعها دراسة العلاقات بين قيم العمل والمشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي والتي أجريت بمستشفيات التايوان، بحيث اعتمد الباحث استعراض مجموعة من النتائج التي توصل إليها من خلال هذه الدراسة المتمثلة في:

أن لقيم العمل ارتباط ايجابي بالمشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي، كما توصلت إلى أن للمشاركة الوظيفية دور مهم في تعزيز الوساطة بين الفاعلين ومسؤوليهم، وكما أكدت نتائجها على أهمية زيادة المشاركة الوظيفية وتعزيز الالتزام التنظيمي للفاعلين يقلل من دوران العمل والغياب عن العمل ويحقق الفاعلية للمؤسسة، وهذه تتفق نسبيا مع نتائج الدراسة الحالية من حيث إشراك الفاعلين

بالمؤسسة مجال الدراسة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف الإستراتجية المستقبلية للمؤسسة، وكذا تدعيم وتعزيز فيهم مبادئ ومعايير قيم العمل فيم، والتي ساهمت في ارتباطهم وولائهم للمؤسسة من خلال استمرارهم بالعمل بالمؤسسة، وعدم التغيب عن العمل إلا لضرورة القصوى وهذا ما ساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها وحفظها لتوازنها.

د- الدراسة الرابعة: دراسة "**مستورة عبد الوهاب**" والتي كان موضوعها يدور حول تأثير قيم العمل الإسلامي على الأداء الوظيفي فقد تمت الدراسة بجامعة بماليزيا وعلى ضوء هذه الدراسة توصلت الباحثة لجملة من النتائج كمايلي:

توصلت إلى الأثر الايجابي لقيم العمل المرتبطة بالمهام كالمسؤولية، الإحسان، والامتنان التنافسي، التعاون، الانضباط على الأداء الوظيفي والسياقي للفاعلين، كما توصلت إلى أنه يجب على المسؤولين والمدريين الاهتمام والتعرف على قيم العمل الإداري ليتمكنوا من تطوير الاستراتيجيات المنافسة في إدارة فعالية أداء المدريين فمن خلال قيم العمل الإسلامي تتمكن من تحقيق الجودة في إدارة التنظيم.

في إطار مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة الحالية يتبين أنها توافقت معها نسبيا من حيث تأثير قيم العمل التي يحملها الفاعلون بمختلف فئاتهم المهنية على أدائهم لمهامهم، خاصة عند تمكن القائمين على المؤسسة من تحديد تلك القيم ومحاولة تنميتها من خلال تحقيق وتوفير مختلف العوامل التنظيمية التي تساهم في ذلك، مما ينعكس إيجابيا على المؤسسة وتطويرها وحفاظها على توازنها في البيئة الداخلية والخارجية.

5-مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية:

5-1 مقاربة النسق الاجتماعي ل"تالكوت بارسونز":

تم في هذه الدراسة تبني نظرية النسق الاجتماعي كمقاربة، فقد عالجت هذه النظرية في افتراضاتها المتطلبات الأساسية التي يجب على القائمين على المؤسسات تحقيقها لكي تتمكن من حفظ توازنها وضمان بقائها واستمرارها في البيئة الخارجية، ومنه يمكن القول أن افتراضات هذه النظرية ترتبط ارتباطا مباشرا بمجموعة النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة، وذلك كون أن المؤسسة

مجال الدراسة سعت إلى توفير مختلف العوامل التنظيمية التي من شأنها أن تحقق لها الاستقرار والمكانة التنافسية التي تهدف إليها وذلك من خلال تمكنها من جعل الفاعلين بها يتكيفون ويتأقلمون مع مختلف الظروف التي قد تحدث، بالإضافة إلى تكيفهم مع مختلف التكنولوجيات والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في أداء المهام، كما أنها استطاعت من خلال تحقيق العدالة التنظيمية تمكنت من توجيه سلوكيات الفاعلين ومبادئهم إلى خدمة الصالح العام والعمل بكل طاقاتهم الفكرية والعضلية للاستخدام الأمثل لمختلف الموارد الممنوحة لتحقيق أهدافها المسطرة، كما تمكنت من تحقيق التكامل بين مختلف أقسامها ووحداتها في أداء المهام نتيجة التعاون والتضامن الذي أنشئ بين الفاعلين نظير إدراكهم للعدالة بمختلف أبعادها وتوحيد قيم العمل لديهم، الأمر الذي مكنها من تجنب السلوكيات الغير مرغوبة التي تخالف قيمها باعتبارها نسق وتجنب الصراعات والتوتر ما أدى إلى حفاظها على نمط العمل وتوازنها واستقرارها الداخلي والخارجي.

5-2 مقاربة العدالة ل "ستاتي أدامز":

تضمن الدراسة الحالية إدراج نظرية العدالة كمقاربة ثانية للدراسة إذ تقوم هذه الأخيرة على افتراض أساسي يتمحور حول رغبة الفاعلين في إدراكهم وإحساسهم بالعدالة والإنصاف بالمؤسسات التي ينشطون بها، من خلال تحقيق العدالة بين مدخلاتهم ومخرجاتهم وعلى أساس نتائج المقارنة التي يعقدونها تحدد سلوكياتهم في العمل، وفي ضوء ذلك تعتبر هذه النظرية من النظريات التي عالجت موضوع الدراسة بدقة متناهية وبالرجوع لميدان الدراسة تعد من النظريات السائدة به بقوة وتتوافق افتراضاتها مع مختلف النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، من حيث أن الفاعلين بها يعمدون إلى مقارنة ما يقدمونه للمؤسسة من مدخلات ومقارنتها مع ما يتلقونه من مخرجات من حيث العدالة في التوزيع، الإجراءات، والتعامل مع ما يقدمه ويتلقاه زملائهم وعلى أساس نتائج تلك المقارنة التي كانت إيجابية وفي صالحهم من خلال إدراكهم للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها ساهمة في تنمية قيم العمل لديهم والتي ظهرت من خلال مختلف سلوكياتهم الإيجابية والمرغوبة التي عكست قيم العمل التي يتمسكون بها وتوجههم في نشاطهم بالبيئة الداخلية للمؤسسة، من حيث الانتماء والولاء للمؤسسة، الانضباط وإتقان المهام، التجديد الإبداع والابتكار، والعمل الجماعي والتعاون بين الفاعلين وتقديم خدمات جيدة للعملاء دون تذمر.

6-مناقشة النتائج في ضوء بعض نظريات العلماء:

6-1 نظرية التوقع:

تقوم هذه النظرية على افتراض محوري يرتبط بتوقع الفاعلين من خلال تجاربهم في العمل بالمؤسسة يولد لديهم احتمالات معينة على أن السلوك الذي يسلكونه سيؤدي حتما إلى تحقيق نتائج معينة فيقوم الفاعلون بعقد مقارنة بين ما يرغبون فيه من نتائج وبين احتمال تحقيقها.

والتي يتبين من خلال افتراضاتها أنها من النظريات السائدة بميدان الدراسة، وتتوافق افتراضاتها مع ما تم التوصل إليه من نتائج، من حيث أن الفاعلين بالمؤسسة مجال الدراسة استطاعوا أن يدركوا ويحددوا مختلف السلوكيات وقيم العمل التي يسعى المسؤولون بالمؤسسة غرسها في الفاعلين بتطويرها، تدعيمها وتنميتها على اعتبار أن توضيح وتحديد السلوك المرغوب ممارسته بالمؤسسة وتنميته لا يقع على عاتق المسؤولين فقط، وإنما على الفاعلين أيضا لأن لهم دخل فيه إذ ينبغي عليهم أن يجتهدوا في فهم السلوك المراد تنميته، وقد ظهر ذلك للعيان من خلال حصولهم على مخرجات تعادل ما يقدمونه من مدخلات من جهة وحصولهم على تقدير وثناء نتيجة تقديمهم لمعلومات ومقترحات تفيد المؤسسة في مسارها المهني، بالإضافة إلى الاحترام الذي يتلقونه نتيجة التزامهم بالأخلاقيات المهنية وحرصهم على العمل الجماعي الهادف لتطوير المؤسسة.

6-2 نظرية تبادل الإجتماعي:

تنطلق هذه النظرية من خلال افتراضها الذي يقوم على أساس عملية التبادل الاجتماعي والاقتصادي التي تتم في المؤسسة بين الفاعلين ومسؤوليهم في ظل البيئة الاجتماعية التي ينشطون بها، وفي ضوء النتائج المتحصل عليها نجد أن هذه النظرية تعد من أبرز النظريات السائدة بقوة بالمؤسسة ميدان الدراسة وتتوافق مع النتائج المتحصل عليها، فوفقا لافتراضاتها استطاعت أن تحدد طبيعة العمليات التي تتم بين الفاعلين ومسؤوليهم بمؤسسات انتمائهم كبيئة اجتماعية تفاعلية، من حيث حصولهم على مخرجات تكافئ ما قدموه من مدخلات بحيث يستفيد طرفي المعادلة من عملية التبادل وهذا من الجانب الاقتصادي، أما من ناحية الجانب الاجتماعي فقد استطاعت أن تحدد مختلف العلاقات والتفاعلات التي تتم بين الفاعلين ومسؤوليهم كعملية تبادل وحصول الفاعلين على معاملة عادلة يسودها

الاحترام والثقة مقابل ما قدموه من ولاء واحترام، والتعامل وفق ما تنص عليه قيم العمل الأخلاقية للبيئة الاجتماعية للمؤسسة في تعاملهم فيما بينهم وبين مسؤولهم.

6-3 نظرية المساواة ل "جون روالزر":

قدمت هذه النظرية افتراضين فسرت من خلالهما العدالة التنظيمية وكيفية إدراكها من قبل الفاعلين في بيئاتهم التنظيمية وبمقارنة هذين الافتراضين مع النتائج المتوصل إليها بناء على هذه الدراسة التي تمت بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج تتفق معها في الشق المرتبط بافتراض العقد الاجتماعي من حيث أن المؤسسة مجال الدراسة تعتمد على قانون ونظام موحد يتضمن مجموعة من الإجراءات التي يتم تطبيقها في مختلف القرارات والتعاملات ويلتزم بها الجميع سواء المسؤولين أو الفاعلين بشكل عادل وغير متحيز والذي مكنهم من الإحساس بالعدالة وانعكس على ثقتهم بالمؤسسة وبمختلف القوانين والأنظمة التي تسير وفقها البيئة الداخلية للمؤسسة.

أما بالنسبة للافتراض المرتبط بالحالة الطبيعية التي تلغي الفوارق بين الفاعلين وهو ما لا يتوافق مع طبيعة الفاعلين بالمؤسسة من تواجد بينهم فوارق سواء في الفئة المهنية، حالاتهم الاجتماعية وميولاتهم السياسية، ولكن في نفس السياق اتفق الشق الثاني من هذا الافتراض مع نتائج الدراسة من حيث اتفاقهم على مجموعة من المبادئ التي تدفعهم للتعاون فيما بينهم ويزيد من ثقتهم، وهذا ما تحقق فعليا في المؤسسة في ظل الفروق التي تميز بينهم، لأنه لا يمكن إلغاء الفوارق مهما كانت البيئة التنظيمية التي ينتمون إليها.

6-4 نظرية نموذج العدالة ل "بورتر ولولر":

قدم هذا النموذج افتراضاته بناء على ربط إدراك العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها من قبل الفاعلين بعاملين متكاملين متمثلين في العوامل الذاتية والخارجية، والتي من خلالها يحدد الفاعلين إدراكهم للعدالة أم لا حسب قناعاتهم ورضاهم عنها وبمقارنة هذه الافتراضات التي جاء بها هذا النموذج مع نتائج الدراسة يتبين أنها تتوافق معها من حيث أن المؤسسة مجال الدراسة استطاعت أن تقدر حاجات الفاعلين بها سواء الذاتية أو الخارجية تمنح الفاعلين بها أجور وحوافز تمكنهم من إشباع حاجاتهم ومتطلبات الحياة والتي تدخل ضمن العوامل الخارجية، وفي نفس الوقت تمنحهم فرص الترقية

والمشاركة في اتخاذ القرارات، المعاملة العادلة التي يسودها الاحترام والتقدير وتحسسيهم بأهميتهم في المؤسسة والتي تمكنهم من تحقيق حاجاتهم العليا والتي تدخل ضمن العوامل الذاتية.

6-5 نظرية الحرمان النسبي:

تشكل هذه النظرية إحدى المنطلقات الفكرية التي حرصت على دراسة الحرمان الذي يشعر به الفاعلون نتيجة عدم إدراكهم للعدالة بالبيئات التنظيمية التي ينشطون بها بناء على نتائج المقارنة، التي يعقدونها بينهم وبين زملائهم من حيث ما قدمه من مدخلات وحصله من مخرجات سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.

وبمقارنة افتراضاتها مع ما تم التوصل إليه من نتائج نجد أنها لا تتوافق إطلاقا معها، وهي من النظريات الغائبة تماما عن المؤسسة ميدان الدراسة من حيث أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج توفر مختلف العوامل التنظيمية التي تحقق لهم العدالة التنظيمية ببعدها التوزيعي، الإجرائي والتعاملي والتي تكفل حقوق الفاعلين بها ما يحسسهم بالعدالة، سواء على مستوى الفاعلين كأفراد أو كل واحد على حدا، أو كجماعات تنتمي لعدة أقسام أو على مستوى الجنسين.

6-6 نظرية الحساسية للعدالة:

ركزت هذه النظرية في الأفكار والافتراضات التي قدمتها فيما يتعلق بالعدالة على الفروق الفردية النفسية بين الفاعلين وإحساسهم بالعدالة، في ضوء تلك الفروق التي تميزهم عن بعضهم البعض، وبإسقاط افتراضات هذه النظرية على نتائج الدراسة المتوصل إليها، نجد أنها لا تتوافق معها ولا تتوفر مع تصنيفات الفاعلين بالمؤسسة مجال الدراسة مع التصنيفات التي وضعتها للفاعلين بحيث أن المؤسسة تتضمن على فئة من الفاعلين يشعرون بالعدالة عندما تتساوى مدخلاتهم مع مخرجاتهم وحتى وإن تحصلوا على مخرجات تفوق ما قدموه من مدخلات لا يشعرون بالذنب بل على العكس يسعدون بذلك وكأنه حق من حقوقهم.

6-7 نظرية العدالة الاجتماعية لفريدريكسون:

تعتبر هذه النظرية من النظريات التي درست موضوع العدالة وفق لما يفكر فيه أي من الفاعلين عند تفكيرهم في العمل بمؤسسة ما، وبمقارنة افتراضاتها مع ما تم التوصل إليه من نتائج يبرز أنها تتوافق معها كثير ومن النظريات التي نستطيع أن نقول أن افتراضاتها تتوافق ومعطيات ميدان الدراسة من حيث فتح مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج المجال لمختلف الفئات والأجناس للعمل بها وفقا لكفاءتهم وما يتميزون به من مؤهلات علمية ومهارات، وتحقيق العدالة بمختلف أبعادها وبكل المستويات لتمكن الفاعلين بها من إدراكها وتحقيق ذاواتهم التي تنعكس حتما على تنمية قيمهم في العمل.

6-8 نظرية الهوية المهنية:

1-الهوية عند "روني سانسيليو":

تعد هذه النظرية من النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تفسير موضوع الدراسة بنظرها للمؤسسة على أنها مجال خصب لإنتاج القيم في إطار التنشئة التنظيمية وبلورتها من خلال مختلف المعايير والمعتقدات ومختلف السلوكيات التي يسلكها الفاعلون في بيئتهم التنظيمية، على اعتبار أن الهوية جزء لا يتجزأ من قيم العمل ومن أهم الأمور السوسيو تنظيمية التي يسعى الفاعلون إليها لأن الهوية المهنية ما هي إلا تجسيد لقيم العمل التي يعتمدها الفاعلون في توجيه سلوكياتهم وتصرفاتهم، وبتطبيق هذه النظرية على ميدان الدراسة نجد أنها ساعدت في فهم خلفية الفاعلين التي على أساسها تتكون لديهم قيم العمل التي اعتمدوها في تشكيل هويتهم المهنية، من خلال تنميتها من جراءتحقيق العدالة التنظيمية لهم بمختلف أبعادها، ومن أبرزها هوية الانصهار والهوية المتجانسة وذلك من خلال اندماج الفاعلين في المؤسسة وتكيفهم مع مختلف الظروف البيئية الداخلية للمؤسسة نتيجة التوافق بين قيم الفاعلين وقيم المؤسسة رغم التنوع الثقافي الذي يسود المؤسسة واختلاف الأوليات وأهمية القيم وترتيبها بين الفاعلين، إلا أن تطبيق مبادئ العدالة والإنصاف ساهمت في تنمية قيم العمل لدى الفاعلين وتشكيل هويتهم المهنية

.

2-الهوية عند "كلود دوبار":

بالنظر إلى الافتراضات التي قدمت في هذه النظرية نجد أنها استطاعت أن تفسر موضوع الدراسة من حيث نظرها لسلوكيات الفاعلين بالمؤسسة التي يعتمدونها في الحكم على تصرفاتهم وتفاعلاتهم وتوجهاتهم اتجاه المؤسسة، من خلال تطبيق المؤسسة لمبادئ وقواعد وقيم العدالة التي من شأنها أن تنمي قيم العمل لديهم والتي تشكل لهم هوية مهنية.

6-9 نظرية اليابانية ل "وليام أوشي"

ساهمت هذه النظرية في فهم مختلف العوامل التنظيمية التي من شأنها أن تعزز قيم العمل لدى الفاعلين والمسؤولين، والتي توافقت افتراضاتها مع النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة من حيث تطبيق المؤسسة لقيم العدالة في تسيير العمل والتعامل مع الفاعلين بها من حيث تمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، واعتماد الأسلوب المرن في توزيع المهام وكسر التخصص في توزيعها من فترة إلى أخرى وسعيهم لزرع روح التعاون والعمل الجماعي بكافة المستويات والأقسام والفئات المهنية على أساس الاحترام الذي يتخلل العلاقات والتفاعلات التي تجمع بين المسؤولين والفاعلين وبين الفاعلين فيما بينهم، وذلك بالحفاظ على مواردها البشرية طول فترة خدمتهم حتى يصلوا إلى سن التقاعد وانعكاس ذلك على ولائهم وانتمائهم للمؤسسة والتطوير من قدراتهم على العمل بكل روح إبداعية.

7- الاستنتاج العام:

من خلال المضمون الذي تم سرده في هذه الدراسة، والذي هدف إلى الوقوف على موضوع العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية وكيفية إسهامها في تنمية قيم العمل، لما لها من أهمية كبيرة بالنسبة للفاعلين بها والمؤسسة معا، بحيث تمت معالجة الموضوع من خلال فرضية رئيسية والتي مفادها "**يساهم تحقيق العدالة التنظيمية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية**" والتي تم الكشف عنها من خلال ثلاث فرضيات فرعية وهي على التوالي الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها "**يساهم تحقيق العدالة التوزيعية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية**"، والفرضية الفرعية الثانية والتي

مفادها "**يساهم تحقيق العدالة الإجرائية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية**"، والفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها "**يساهم تحقيق العدالة التعاملية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية**"

ليأتي الجانب الميداني من أجل تأكيد صحة هذه الفرضيات في المؤسسة ميدان الدراسة بحيث تم التوصل إلى النتائج العامة التالية:

- يساهم تحقيق العدالة التوزيعية في تنمية قيم العمل.

- يساهم تحقيق العدالة الإجرائية في تنمية قيم العمل.

- يساهم تحقيق العدالة التعاملية في تنمية قيم العمل.

- بينت نتائج الدراسة أن الفاعلين بالمؤسسة مجال الدراسة يدركون تحقيق العدالة التنظيمية في أبعادها الثلاث من حيث أن العدالة التعاملية أكثر الأبعاد إدراكا تليها العدالة التوزيعية ثم العدالة الإجرائية.

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر قيم العمل تنمية من خلال تحقيق العدالة التنظيمية قيم الولاء، قيمة الانتماء، وقيمة المسؤولية.

- وتوصلت الدراسة إلى أن الفاعلين يعتمدون في تحديد العدالة وإدراكهم لها من خلال المقارنة التي يعقدونها بينهم وبين زملائهم من حيث مقارنة ما يمنحونه للمؤسسة من مدخلات وما يحصلون عليه من مخرجات وما يتلقونه من معاملة، وعلى أساس نتائج تلك المقارنة يحددون سلوكياتهم في المؤسسة، فإذا أظهرت نتائج المقارنة العدالة، الشفافية، والإنصاف بين جميع الفاعلين، فيتفاعل الفاعلون بصورة إيجابية مع تلك المقارنة من حيث توجيه وتغير سلوكياتهم إلى سلوكيات إيجابية تظهر اهتمامهم بمختلف الأمور التي تتعلق بالمؤسسة وبتحقيق أهدافها من خلال التزامهم وولائهم لها ومحاولة التجديد والابتكار والعمل في مناخ تنظيمي مناسب، أما إذا كانت نتائج المقارنة سلبية تعكس اللاعدالة والتحيز فيتفاعلون معها سلبيا وبسلوكيات تتنافي وقيم العمل الرصينة ليتمكنوا من تحقيق العدالة بأنفسهم.

- اعتماد المؤسسة مجال الدراسة على سياسة الباب المفتوح ساهمت في تدعيم من ثقة الفاعلين بمسؤوليهم الأمر الذي دعم من افتخار الفاعلين بمؤسستهم وتوطيد علاقاتهم بهم والتي نشرت روح

العمل الجامعي وتكريس كل جهودهم وطاقاتهم للعمل على تحقيق مختلف الأهداف الإستراتجية للمؤسسة الآنية والمستقبلية.

– اعتماد المؤسسة على العمل الدائري ساهم في خلق بيئة تنظيمية يسودها التعاون والعمل بروح الفريق الواحد لخدمة الصالح العام.

– كما بينت النتائج أن المؤسسة مجال الدراسة تأخذ في الحسبان قيم العمل السائدة لدى الفاعلين بها وتسعى جاهدة لتدعيمها وتنميتها الأمر الذي خلق لديهم إحساس باهتمام المؤسسة بمبادئهم ومعتقداتهم والذي انعكس على إحساسهم بتحقيق العدالة التنظيمية لهم بمختلف أبعادها.

– وتم التوصل إلى أن المؤسسة تمنح الأجور وفق سياسة عادلة تكفل حقوق الفاعلين بها من حيث معادلة الأجور الممنوحة لهم لمختلف الجهود العضلية والفكرية التي يبذلونها، ومؤهلاتهم العلمية بالإضافة إلى معادلتها للفاعلين بالمؤسسة لمختلف المناصب والفئات المهنية وتعادل ما يمنح من أجور في مؤسسات أخري، وهذا ما ساهم في زيادة ارتباطهم وانتمائهم للمؤسسة وما أدى إلى انضباطهم وإتقانهم لمهامهم.

– يتم توزيع المهام بطرق عادلة تتناسب مع ما يمتلكه الفاعلون من مؤهلات علمية ومهارات وتناسبها مع الحجم الساعي للمؤسسة ساهم في إنجازها بإتقان وفي أوقاتها المحددة بالجودة والدقة المطلوبة.

– أظهرت النتائج أن المؤسسة تعتمد على نظام تحفيزي جيد يحقق تطلعات الفاعلين بها من حيث توزع حوافز مادية ومعنوية بصفة دورية على أساس إجراءات عادلة بناء على مبدأ الكفاءة والأقدمية الأمر الذي ساهمة في تفجير الطاقات الإبداعية للفاعلين بها وزيادة من ارتباطهم بالمؤسسة .

– تعتمد المؤسسة على التكوين المستمر بكل أنواعه النظري والتطبيقي الداخلي والخارجي بناء على عدالة انتقاء الفاعلين الموجهين للتكوين الأمر الذي زاد من انتماء الفاعلين للمؤسسة والتحسين من إمكانياتهم ومهاراتهم في أدائهم لمهامهم بمختلف الفئات المهنية.

– تعتمد المؤسسة على الديمقراطية التشاركية في اتخاذ القرارات والتي تتم وفق إجراءات عادلة وتطبق على الجميع بدون استثناء الأمر الذي أشعر الفاعلين بأهميتهم في العمل وأنهم من الموارد المهمة بالنسبة للمؤسسة مما ساهم في الرفع من ثقتهم بأنفسهم في إبراز قدراتهم الإبداعية وابتكار

أساليب وتقنيات جديدة في العمل الأمر الذي زاد من تنمية قيم المسؤولية في نفوسهم اتجاه مهامهم والمؤسسة ككل.

– عدالة إجراءات تقييم الأداء ومنح الفاعلين الحق في الاعتراض عن نتائجها ساهم في تنمية روح المسؤولية لديهم والإبداع وكذا الابتكار لتحسين وتطوير أساليب العمل وجودة الخدمات المقدمة لإدراكهم للعدالة.

– كما توصلت الدراسة إلى عدالة نظام وإجراءات المعتمدة في تحديد الجزاءات سواء العقاب أو الثواب ما أدى إلى سعي الفاعلين وحرصهم على الإبداع والابتكار في مهامهم، وتحمل مسؤولية انجاز مهامهم دون رقابة المسؤول المباشر وتحمل نتائجها إيجابية كانت أم سلبية.

– عدالة ونزاهة المسؤولين في حل الخلافات بين الفاعلين زاد من إدراكهم للعدالة والإنصاف وزاد من تنمية قيم العمل لديهم

– توصلت الدراسة إلى سيادة مناخ تنظيمي مناسب للعمل يسوده التعاون والعمل بروح الفريق والاحترام والتقدير.

– تطبيق مبادئ العدالة والإنصاف في التعامل المسؤولين مع جميع الفاعلين بالمؤسسة بمختلف فئاتهم المهنية، في ظل علاقات مهنية يسودها الاحترام المتبادل بين كل الأطراف الفاعلة بالمؤسسة الأمر الذي دفع بالفاعلين إلى تكريس روح التعاون والتعامل الأخلاقي مع العملاء والزيادة ولائهم للمؤسسة.

– كما تبين أن المؤسسة مجال الدراسة تمكن الفاعلين بها من الإطلاع والتعرف على مختلف المعلومات والتقنيات الحديثة وتلقيهم لشروح حولها بإنصاف دون تميز زاد من اندفاعهم للعمل والتعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف الإستراتجية للمؤسسة وزيادة من ولائهم لها.

– سيادة العلاقات الإنسانية بالمؤسسة المبنية على أساس الاحترام والتقدير بين المسؤولين والفاعلين بها بمشاركة ومساندة المسؤولين لهم في أحزانهم وأفراحهم

– كما توصلت الدراسة لنتيجة عامة تساهم العدالة التنظيمية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية.

8-الاقتراحات والتوصيات:

تعتبر الاقتراحات والتوصيات من بين أهم الركائز في أي دراسة والتي تصاغ على أساس ما تم التوصل إليه من نتائج، من حيث أنها توفر التغذية العكسية التي تمكن من معالجة موطن الضعف والعثرات، بحيث يستفيد منها كل من الباحث والمؤسسة مجال الدراسة، ومن خلال هذه الدراسة الميدانية التي تم القيام بها وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج ومخرجات، يتم تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات الهامة والعملية التي تساعد الباحثين من جهة والمؤسسات من جهة ثانية لتحقيق العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية مراعاة لقيم العمل المتغيرة والتي تم تقديمها لتطبيقها في حال المقدرة للفاعلين الرسمين ذي الصلة بالموضوع والمتمثلة في النقاط التالية:

- بناء علاقات مهنية رسمية بين الجامعات والمؤسسات للتسهيل على الطلبة إيجاد ميدان دراسة وتقديم دراسات متكاملة تعكس الواقع الفعلي للمؤسسات الجزائرية.

- القيام بالمزيد من الدراسات حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بقيم العمل وفق متغيرات جديدة لم يتطرق لها في هذه الدراسة في عدة قطاعات.

- تدعيم مختلف الدراسات المرتبطة بموضوعي العدالة التنظيمية وقيم العمل نظرا لأهميتهما بالنسبة للمؤسسات والآثار الإيجابية التي تنعكس على مخرجاتها.

- القيام بالمزيد من الدراسات الميدانية حول العوامل التي تعين المسؤولين في توجيه قيم العمل لدى العاملين لخدمة مؤسسات انتمائهم.

- لفت انتباه المدريين والمسؤولين بأهمية الموازنة في تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) بالتساوي لأن غياب أحد هذه الأبعاد يؤثر على تحقيق باقي الأبعاد المكونة لها.

- تلقين وغرس قيم العمل الإيجابية المرتبطة بأهداف المؤسسة من قبل المسؤولين في نفوس الفاعلين بها منذ توظيفهم في إطار التنشئة التنظيمية.

- زيادة الاهتمام بالعدالة التوزيعية التي رغم تحقيقها إلا أنها برزت كثاني أبعاد العدالة التنظيمية تحقيقا.

– زيادة الاهتمام بالعدالة الإجرائية التي رغم تحقيقها إلا أنها برزت كأخر أبعاد العدالة التنظيمية تحقيقا.

– إعادة النظر في إجراءات منح الترقية وبصفة خاصة الرفع من نسبة الترقية لتغطي جميع الفاعلين وتحقق لهم العدالة والإنصاف.

– إعادة النظر في إجراءات نظام الحوافز وتحديديها لتحقق رضا جميع الفاعلين بالمؤسسة.

– زيادة الاهتمام بجمع اقتراحات وأراء الفاعلين بمختلف الفئات المهنية قبل اتخاذ القرارات النهائية.

– إعادة النظر في منح الفاعلين المزيد من صلاحيات الاعتراض على القرارات التي ترتبط بمسارهم الوظيفي بالمؤسسة.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل الذي احتوى على عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء فرضيات، أهداف الدراسة، الدراسات السابقة، المقاربة النظرية، بالإضافة إلى بعض نظريات العلماء التي عالجت موضوع الدراسة، وتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي قد تفيد طلبة الدراسات العليا مستقبلا والمؤسسة مجال الدراسة.

غير أن هذه النتائج المتحصل عليها عبرت عن الواقع الذي يعيشه الفاعلين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعريريج مجال الدراسة الميدانية ولا يمكن تعميمها على جل المؤسسات الجزائرية نظرا إلى الاختلاف بينهم على كافة المستويات.

خاتمة

خاتمة:

وفي ختام هذه الدراسة الموسومة بالعدالة التنظيمية وتنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية والتي تأسست على تساؤل رئيسي مفاده كيف تساهم العدالة التنظيمية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية؟ والذي تمت الإجابة عنه من خلال اقتراح فرضيات، حيث جاءت الفرضية الرئيسية على النحو الأتي: يساهم تحقيق العدالة التنظيمية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية، والتي تفرع منها ثلاث فرضيات فرعية، بالإضافة إلى ما ورد في الإطاريين النظري والميداني للدراسة تم التوصل إلى أن هذه الدراسة تمكنت عموما من تحقيق أهدافها، إذ تم التعرف على واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية وطبيعة قيم العمل السائدة والممارسة من قبل الفاعلين بها، وتم الكشف عن كيفية إسهام العدالة التنظيمية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية، كما تم التوصل إلى أن العدالة التنظيمية تساهم في تنمية قيم العمل لدى الفاعلون بالمؤسسة الجزائرية بمختلف أبعادها التعاملية، الإجرائية والتوزيعية، من حيث أنهم تجمعهم علاقات ارتباط وثيق، على اعتبار أن تحقيق العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها ومؤشراتهم، تعد المفتاح الذي يمكن المؤسسة الجزائرية من تحقيق أهدافها الإستراتيجية التي أنشئت من أجلها وتحقيق المكانة التنافسية التي تطمح إليها من خلال التأثير في سلوكيات الفاعلون بها، وتدعيم من شعورهم بالأمان والاطمئنان وزيادة من ولائهم وانتمائهم لها، وتوجههم للتكيف مع مختلف التغيرات والتطورات السريعة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية لها ليتمكنوا من تنمية وتطوير مختلف إمكانياتهم وتفجير من قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية لخدمة المؤسسة وتمكينها من تحقيق المكانة التنافسية التي تهدف إليها نظرا لتحقيقها لهم العدالة والإنصاف الذي يطمحون إليه.

القضايا التي تثيرها الدراسة:

ورغم ما تم التوصل إليه من نتائج، فإن هذه الدراسة حول العدالة التنظيمية وتنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية يمكن أن تكون انطلاقة لدراسات سوسيو تنظيمية أخرى تبحث في متغيرات أخرى قصد معالجة النقائص التي وردت فيها، وهذه سمة العلم التراكمية، وفي ضوء ذلك تقترح المواضيع التالية:

- واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص.

- واقع العدالة التنظيمية في قطاع الصحي الجزائري.

- دور العدالة التنظيمية في تنمية قيم العمل لدى العاملين بالقطاع التربوى

- إدراك العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية وفقا للمتغيرات الشخصية للعمال.

- الانتماء الجغرافي للعامل الجزائري وعلاقته بتنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية.

- الانتماء الجغرافي للعامل الجزائري وإدراك العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية.

- دور قيم العمل في تفعيل السلوك التنظيمي للعمال بالمؤسسة الجزائرية.

- قيم العمل بين الثابت والمتغير بالمؤسسات الجزائرية وفق العدالة التنظيمية.

- دور قيم العمل لدى المسؤولين في تحقيق العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية.

قائمة المصادر والمراجع

أولا: المصادر

ثانيا: المراجع العربية

1. المعاجم والقواميس
2. الكتب
3. المجلات
4. الأطروحات
5. المطبوعات المحكمة

ثالثا: المراجع الأجنبية

1. المراجع الانجليزية
2. المراجع الفرنسية

قائمة المصادر والمراجع

أولا: المصادر

1. القران الكريم
2. الحديث النبوي الشريف

ثانيا: المراجع العربية

1-المعاجم والقواميس

3. ابن منظور: لسان العرب، دار الأبحاث للنشر، مصطفي بن بولعيد، الجزائر، الجزء08، ط1، 2008.
4. أحمد أبو حاقة: معجم النفائس الوسيط، دار النفائس للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2007.
5. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (إنجليزي، فرنسي، عربي)، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، ط2، 1982.
6. جرجي شاهين عطية: المعجم المعتمد عربي عربي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط2، 2011.
7. صليحة رحالي، زهية عباز: قاموس مصطلحات إدارة الموارد البشرية، منشورات الدار الخلدونية، القبة القديمة، الجزائر، دط، 2019.
8. طوني بينيت وأخرون: مفاتيح اصطلاحية جديدة معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع، ترجمة سعيد الغانمي، توزيع مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2010.
9. عبد الله أحمد الحسين: المعجم العربي للطلاب، عربي عربي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الدار البيضاء، المغرب، ط1، 2004.
10. عصام نور الدين: معجم نور الدين الوسيط، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط1، 2005.
11. علي بن هادية وأخرون: القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي ألف بائي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط7، 1991.
12. كريم السيد محمد محمود: معجم الطلاب الوسيط عربي عربي، دار الكتب العلمية،

بيروت، لبنان، ط3، 2016.
13. المتقن: القاموس العربي المصور عربي عربي، دار الراتب الجامعية، دط، دس.
14. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر، الاسكندرية، مصر، دط، 2006.
15. محمد كمال مصطفي: معجم مصطلحات الموارد البشرية، التخطيط، التنمية، الاستخدام، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك للنشر، الجيزة، مصر، ط1، 2013.
16. المعجم الوسيط: مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، ط5، 2011.
17. منجد الطلاب: دار المشرق، بيروت، لبنان، ط25، 1995.
18. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، لبنان، ط4، 2013.
19. المنجد في اللغة والإعلام: دار المشرق، بيروت، لبنان، ط43، 2008.
20. يوسف شكري فرحات، ايميل بديع يعقوب: معجم الطلاب عربي عربي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط6، 2004.

2-الكتب

21. أحمد جلال جمال: مبادئ في الإدارة والإدارة الإستراتجية، دار الخالد اللحياني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016.
22. أحمد حسن القواسمة، عايد بن علي البلوي: منظمة القيم الجامعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015.
23. إسماعيل علي محمود: الرضا الوظيفي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2018.
24. إسمهان بلوم: النواظم المنهجية الملموسة علم اجتماع التنظيم والعمل أنموذجا، دار الخلدونية، القبة القديمة، الجزائر، ط1، 2020.
25. إسمهان بلوم: منهجية البحث في علم الاجتماع التنظيم والعمل النواظم المنهجية الملموسة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دط، 2022.
26. اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، دط، 2013.
27. أمطانيوس نايف مخائيل: الدليل الموسع لاستخدام مقاييس القيم وقيم العمل في البيئة العربية، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2017.
28. أميرة أحمد الزهيري: أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات، المنظمة العربية

للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، دط، 2018.
29. أنتوني غيدنز، فليب صاتن: مفاهيم أساسية في علم اجتماع، ترجمة محمود الذوادي، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، لبنان، ط1، 2018.
30. إياد يوسف الحاج إسماعيل: محاضرات في منهج البحث العلمي، العلا للطباعة والنشر، بغداد، العراق، ط1، 2019.
31. بركة بلاغماس: الفكر الإداري الحديث وأساليب التعامل مع ضغوط العمل، ألفا للوثائق لنشر استيراد وتوزيع الكتب، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2019.
32. بلال خلف سكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2009.
33. بلال خلف سكارنه: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط9، 2019.
34. بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008.
35. بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية أدوات جمع البيانات وكتابة تقرير البحث الاجتماعي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بئر خادم، الجزائر، ط1، 2017.
36. بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية المعرفة ومناهج البحث الاجتماعي، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، بئر خادم، الجزائر، ط1، 2017.
37. بلقاسم سلاطنية، وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، نشر مشترك الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، بئر خادم، الجزائر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2015.
38. بوبكر بوخريسة، وأخرون: تسيير وتدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط1، 2015.
39. جعفر خانو الزيباري: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2020.
40. جمال حلاوة، علي الصالح: مدخل إلى عالم التنمية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
41. جون بيتر ديكنسون: العلم والمنشغلون بالبحث العلمي في المجتمع الحديث، ترجمة شعبة الترجمة باليونسكو، المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب، الكويت، دط، 1978.

42. جوناثان أتش تيرنر: علم الاجتماع النظري مقدمة موجزة لاثنتي عشرة نظرية اجتماعية، ترجمة موضي مطني الشمري، دار جامعة الملك سعود للنشر، الرياض، السعودية، دط، 2019.
43. حجيلة رحالي: نظريات التنظيم، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، بن عكنون، الجزائر، دط، 2017.
44. حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم دراسة نفسية اجتماعية في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، دط، 2015.
45. حسن حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2013.
46. حسين بن سالم جابر الزبيدي: السلوك الإداري والتنمية البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
47. حسين رشوان: نظريات في علم اجتماع التنظيم الأبعاد المتعددة-النظريات البنائية الوظيفية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، دط، 2018.
48. حسين طه محادين: الشباب العربي التحديات وتأثير الثقافات الفرعية (الهوية، الاستبعاد الاجتماعي والعنف، النوع الاجتماعي، قيم التكنولوجيا كأيدولوجيا) الشباب الأردني أنموذجا، دار فضاءات للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016.
49. حسين غريب: المنهجية المطبقة في الدراسات النفسية والاجتماعية، دار الضحى للنشر والإشهار، الجلفة، الجزائر، ط1، 2016.
50. حميد شاوش: مدخل إلى علم الاجتماع المنظمات، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، تيزي وزو، الجزائر، ط1، 2019.
51. حميد قرومي: إدارة الموارد البشرية، دار الخلدونية، القبة القديمة، الجزائر، ط1، 2020.
52. خالد حامد: مدخل إلى علم الاجتماع، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، ط2، 2015.
53. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: الرضا الوظيفي والإرتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2014.
54. خضير كاظم حمود الفريحات، وأخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
55. خضيري كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر

والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط6، 2015.
56. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط3، 2007.
57. ديف فرانسيس، مايك وودكوك: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، دط، 1995.
58. رائد يوسف الحاج: إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
59. رشاد أحمد عبد اللطيف: تنمية المجتمع المحلي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007.
60. رشيد زرواتي: التنمية بين الميادين النظريات والنماذج، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، ط1، 2017.
61. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، زغياش لطباعة والنشر، بوزريعة، الجزائر، ط4، 2012.
62. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية، قسنطينة، الجزائر، ط3، 2008.
63. رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، ط1، 2007.
64. زياد حمد القطارنة: أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2017.
65. سامية عواج: الاتصال في المؤسسة المفاهيم–المحددات–الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط1، 2019.
66. سامية فلياشي: مدخل لإدارة الأعمال، النشر الجامعي الجديد للنشر الطباعة والتوزيع، تلمسان، الجزائر، دط، 2021.
67. سعد الحاج بن جخدل: الأطر التمهيدية للبحوث العلمية من الشغف إلى الفرضية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2019.
68. سعد الحاج بن جخدل: العينة والمعاينة مقدمة منهجية قصيرة جدا، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2019.
69. سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، دط، 2015.

70. سعيد سبعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبة للنشر، الجزائر، ط2، 2017.
71. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، دط، 2006.
72. صالح محمد جادو: سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط10، 2014.
73. الصالح منسول، السعيد رقاقدة: دليل المبتدئ في إعداد الرسائل الجامعية، الماهر للطباعة النشر والتوزيع، سطيف، الجزائر، ط1، 2023.
74. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008.
75. صبرينة حديدان: المدخل إلى نظريات التنظيم لطلبة الجامعين، البدر الساطع للطباعة والنشر، بدون بلد، ط1، 2021.
76. صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، دط، 2003.
77. طاهر حسو الزيباري: أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2011.
78. طاهر محمود الكلالده: إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
79. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار الغريب للطباعة النشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دط، 2007.
80. طلعت مصطفي السروجي: التنمية الاجتماعية من الحداثة إلى العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، دط، 2009.
81. عادل جار الله معزب: الحكم الرشيد والتنمية البشرية في البلاد العربية، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، ط1، 2020.
82. عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، دط، 2006.
83. عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
84. عامر مصباح: علم الاجتماع الرواد ونظريات، دار الأمة للطباعة والنشر، برج الكفان،

الجزائر، ط1، 2010.
85. عائشة التايب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية لطبع والنشر والترجمة، القاهرة، مصر، ط1، 2011.
86. عبد الحافظ سلامة: علم النفس الاجتماعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
87. عبد الحافظ سلامة: علم النفس الاجتماعي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2007.
88. عبد الحميد أبو ناعم: الإدارة العامة بناء منظمات وقادة المستقبل، جامعة القاهرة، مصر، دط، 2015.
89. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة المصرية، المنصورة، مصر، دط، دس.
90. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، بدار نشر، مصر، دط، 2004.
91. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ط1، 2007.
92. عبد الحميد مصطفي هليل: خطوات البحث العلمي من اختيار المشكلة إلى كتابة التقرير النهائي، دار أقلامنا للترجمة والنشر، الهرم، مصر، ط1، 2021.
93. عبد الخالق محمد عفيفي: الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع موجهات نظرية، تطبيقات علمية، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ط1، 2007.
94. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط1، 2002.
95. عبد الرزاق محمد الدليمي: مدخل إلى وسائل الإعلام الجديد، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2012.
96. عبد السلام بن شايع القحطاني: سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ط1، 2016.
97. عبد العزيز بن علي الغريب: نظريات علم الاجتماع تصنيفها، اتجاهاتها وبعض نماذجها التطبيقية من النظرية الوضعية إلى ما بعد الحداثة، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ط1، 2012.
98. عبد العزيز زواتيني: تنمية المورد البشري في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان،

الأردن، ط1، 2019.
99. عبد الغاني محمد إسماعيل العمراني: دليل الباحث إلى إعداد البحث العلمي، دار الكتاب للنشر، صنعاء، اليمن، ط2، 2012.
100. عبد الفتاح محمد دويدار: علم النفس الاجتماعي أصوله ومبادئه، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، دط، 1994.
101. عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، دط، 2017.
102. عبد المجيد أونيس: مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، اليازوري، دط، دس.
103. عبد المجيد لبصير: موسوعة علم اجتماع ومفاهيم في السياسة والاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ميلة، الجزائر، ط1، 2021.
104. عثمان حمود الخضر، هشام فتحي جاد الرب: دليل مقياس العربي للعدالة التنظيمية البنود والتعليمات، أفاق للنشر، مجمع التلال، الكويت، ط1، 2019.
105. عدنان يوسف العتوم: علم النفس الاجتماعي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
106. العربي حجام: التأسيس المنهجي للبحوث في العلوم الاجتماعية، مركز المدار المعرفي للأبحاث والدراسات، الجزائر، ط1، 2019.
107. عز الدين بن يحي: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، الماهر للطباعة والنشر والتوزيع، سطيف، الجزائر، ط1، 2020.
108. على غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة قسنطينة، الجزائر، دط، 2006.
109. على محمد رباعية: إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003.
110. علي حسون الطائي، أكرم سالم الجنابي: قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، دار لوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
111. علي غربي: تنمية الموارد البشرية، مطبعة جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، دط، 2006.
112. علي معمر عبد المؤمن: البحث في العلوم الاجتماعية الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات، منشورات جامعة 7 أكتوبر، الإدارة العامة، إدارة المطبوعات والنشر، د بلد،

ط1، 2008.
113.عمر محمد دره: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دط، 2008.
114.غياث بوفلجة: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران، الجزائر، ط1، 2010.
115.غياث بوفلجة: مبادئ التسيير البشري، دوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط1، 2016.
116.فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2005.
117.فريدة نوادري، جمال بن خالد: نظريات علم الاجتماع الحديثة، دار المتنبي للطباعة والنشر، المسيلة، الجزائر، دط، 2022.
118.فضيل دليو: البحوث الكيفية إجراءات تطبيقية، ألفا للوثائق لنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2023.
119.فضيلة سيساوى: نظريات التنظيم والإدارة، دار المفيد للنشر والتوزيع، عين ميلة، الجزائر، دط، 2021.
120.فوزي محيرق بن الجيلاني: مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الوادي، الجزائر، دط، 2020.
121.لمياء مرتضي نفوسي: إشكالية التنظير في العلوم الإنسانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2021.
122.مجدي عبد الله شرارة: مبادئ الإدارة والتنظيم، بدون دار نشر، بدون بلد، دط، 2018.
123.محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة التغير والتطوير التنظيمي، دار حميثرا للنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2020.
124.محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016.
125.محمد ثائر سعدون: السلوك في منظمات الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان، الأردن، ط1، 2016.
126.محمد جلال الغنور: البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2015.
127.محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات

التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
128.محمد حسن محمد حمدات: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
129.محمد خالد الجاسم: مبادئ الإدارة ووظائفها، منشورات جامعة البعث كلية الاقتصاد، حمص، سوريا، دط، 2020.
130.محمد خروبات: بناء الأسرة بين القيم والتحديات المعاصرة، مطبوعات المركز المغربي للدراسات الإنسانية والأبحاث التربوية، الرباط، المغرب، ط2، 2022.
131.محمد سويلم البسيوني: أساسيات البحث العلمي في العلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، دار الفكر العربي لطبع ونشر، القاهرة، مصر، ط1، 2013.
132.محمد شحاته ربيع، علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2010.
133.محمد صالح ربيع: فن كتابة البحث العلمي، دار الأدب للطباعة النشر والتوزيع، بغداد، العراق، ط1، 2022.
134.محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع تمدد أفاق النظرية الكلاسيكية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.
135.محمد عبد الله السلام: الأسس العلمية الحديثة في تنظيم إدارة الأعمال، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ط2، 2013.
136.محمد عزت عربي كاتبي، محمد عماد سعدا: علم النفس المهني، مدرية الكتب والمطبوعات للنشر والطبع، دمشق، سوريا، دط، 2019.
137.محمد عماد سعدا: علم النفس التنظيمي والصناعي، منشورات جامعة دمشق كلية التربية، دمشق، سوريا، دط، 2022.
138.محمد فوزي الغامدي: الإدارة بالقيم، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، ط1، 2020.
139.محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، 2009.
140.محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2013.
141.محمد كنسة: دليل الباحث في إدارة الأعمال، الجزء الأول، منشورات كليك، المحمدية، الجزائر، ط1، 2022.

142.محمد ملاذ مفيد الياسين، مؤيد سعيد السالم: تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط1، 2015.
143.محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015.
144.محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015.
145.محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط6، 2018.
146.محمود عبد الفتاح رضوان: مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2013.
147.محمود عكاشة، محمد شفيق: السلوك الاجتماعي علم النفس الاجتماعي وتطبيقاته، بلء برنت للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، دط، 1998.
148.مدحت أبو النصر، ياسين مدحت محمد: التنمية المستدامة مفهومها، أبعادها، ومؤشراتها، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2017.
149.مراد بلخيري، خديجة شناف: المرجع في التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الباحث للنشر الإشهار، برج بوعريريج، الجزائر، ط1، 2019.
150.مراد نعموني: مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، ط1، 2014.
151.مصطفي كولار وآخرون: تسير الموارد البشرية، منشورات ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2019.
152.مصعب عدالي، بوبكر الصديق دغمان: السلوك التنظيمي، دار التل للطباعة والنشر، البليدة، الجزائر، ط1، 2022.
153.مصعب هاشم أحمد الفكي: كيف تكتب بحثا علميا القواعد والأسس، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، ط1، 2023.
154.معن خليل عمر: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2005.
155.معين أيمن السيد: إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، ب دار نشر، ب بلد، ط1، 2010.
156.منال البارودي: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء، دار الكتب المصرية للنشر

وإعداد الشؤون الفنية، القاهرة، مصر، ط1، 2015.
157.منير نوري: تسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، دط، 2010.
158.مهدي الجهجاه: 100 مفهوم في الإدارة، منشورات الجهجاه، العراق، ط1، 2019.
159.مهدي صالح مهدي السامرائي: الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2022.
160.مهدية هامل: المسلك المنهجي لإعداد مذكرات التخرج في العلوم الاجتماعية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2020.
161.موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، ط2، 2010.
162.موسي اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008.
163.مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد: العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان، للنشر والتوزيع، دسوق، مصر، ط1، 2015.
164.ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، دط، 2011.
165.نفيسة محمد باشري، وآخرون: السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، دط، 2017.
166.نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
167.نور الدين تاوريريت: تطور الفكر التنظيمي للمنظمة فهم مبادئ، حل المشكلات التنظيمية، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، دط، 2009.
168.نورة هارون: سيرورة بناء الهوية المهنية للعامل المحلي في ظل التعددية الثقافية دراسة سوسيولوجية تحليلية، دار الأيام للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2023.
169.الهاشمي لوكيا: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، دط، دس.
170.وليد حليم غازي: دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2011.
171.ياسر أحمد عربيات: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العليمية للنشر والتوزيع، دار

الجنادرية للنشر والتوزيع، دبلد، دط، 2008.
172.ياسر فتحي الهنداوي: إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، المصر، ط1، 2012.

3-المجلات

173.أحلام أو غيدني، فتيحة طويل: قيم العمل أهميتها وتأثيرها على سلوك الفاعلين، مجلة المفكر، المجلد17، العدد02، 2022، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
174.أحمد بن يحي ربيع، سعيدة قاسم شاوش: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للموظفين في شركة اتصالات الجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد14، العدد02، 2022، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
175.أحمد دانة، كريمة دانة: القيم ودورها الاجتماعي والعوامل المؤثرة فيها، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع، المجلد06، العدد04، 2021، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
176.أحمد عبد الله عبيدات، رياض أحمد أبا زيد: أثر الإدارة بالتجوال على الشعور بالعدالة التنظيمية من منظور موظفي مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد08، العدد01، 2024، المؤسسة العربية ونشر الأبحاث، غزة، فلسطين.
177.الأزهاري حاقة، محمد الباي: العدالة التوزيعية مفتاح لسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد24، العدد01، 2021، جامعة الجزائر3، الجزائر.
178.أسماء بنت سلطان بن رافع المطيري، رمضان محمود عبد العليم عبد القادر: دور المدرسة الثانوية في تعزيز قيم العمل لدى الطالبات في ضوء متطلبات الاقتصاد القائم على المعرفة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد109، العدد190، 2019، رابطة التربويين العرب، القاهرة، مصر.
179.أسماء خيري، رضا قجة: العدالة التنظيمية –المفهوم والأطر النظرية– مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد08، العدد02، 2020، جامعة لخضر حمة، الوادي، الجزائر.
180.أسيا يعقوب الهادي عبد الخير: أثر العدالة الإجرائية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بجامعة الزعيم الأزهري، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد42،

2023، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بيروت، لبنان.
181.أسية بوراس: مستوى العدالة التنظيمية وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية المجاهد المتوفى سعودي عنزي سكيكدة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد08، العدد02، 2021، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر.
182.ألاء عبد الموجود العاني، عبير سالم الحيالي: العدالة التنظيمية –مدخل لتقيل الصمت الوظيفي بحث تحليلي لأراء عينة من الموارد البشرية العاملة في ديوان المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد04، العدد02، 2023، جامعة الفلوجة، الأنبار، العراق.
183.أماني فيصل عبيدات: قيم العمل السائدة لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة إربد، المجلة العلمية، المجلد37، العدد09، 2021، جامعة أسيوط، مصر.
184.أمين عبد الله صالح، وآخرون: العدالة التنظيمية وأثرها في الاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية في ميناء أم قصر العراق، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد03، العدد02، 2019، جامعة عبد الحميد بوالصوف، ميلة، الجزائر.
185.بحوث الشرق الأوسط، العدد96، 2024، مركز بحوث الشرق الأوسط جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر.
186.بلقاسم خيالي، صغير بورغدة: قيم العمل وعلاقتها بجودة الحياة لدى أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية بثانويات أفلو–الأغواط–، مجلة أفاق للعلوم، المجلد06، العدد04، 2021، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
187.بلقاسم شبيلي، مصطفي داسة: العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد08، 2020، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
188.توفيق معمري، عز الدين لرقم: العدالة التوزيعية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالإدارة المحلية بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد13، العدد01، 2023، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
189.جهيد بوطالب، بشري درغيش: مستوى إدراك العدالة التوزيعية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد03، العدد04، 2020، جامعة الصديق بن يحي، جيجل،

الجزائر.
190.حسين حسين علي التركي: العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام في اليمن وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين فيها، مجلة بحوث، المجلد01، العدد34، 2023، جامعة تعز، تعز، اليمن.
191.حياة الذهبي: العدالة التوزيعية وعلاقتها بدوران العمل الإداري دراسة ميدانية ببنوك ولاية أدرار، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد77، 2021، مركز جيل البحث العلمي، الجزائر.
192.خالدة شتراوس، عبد الوهاب مغار: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالضغوط المهنية لدى عمال عقود ما قبل التشغيل دراسة ميدانية ببلديات دائرة عزابة ولاية سكيكدة (الجزائر)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد08، العدد02، 2022، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر.
193.خضرة خملول، سعدية قندوسي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط دراسة إستطلاعية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد17، العدد02، 2023، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر.
194.راشد بن حمد ألبوسعيدى: التعليم الأساسي وتنمية قيم العمل دراسة اجتماعية تحليلية لمضامين كتب اللغة العربية في مرحلة التعليم الأساسي في سلطنة عمان، مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية، المجلد28، العدد02، 2012، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
195.ربحة عبد العالي، عبد العزيز خواجه: الشباب الجزائري بين البطالة الاختيارية وقيم العمل، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد10، العدد04، 2023، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر.
196.زايد علي عبد الخالق المنزوع: تأثير ممارسة العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات بذمار، مجلة جامعة البيضاء، المجلد04، العدد02، 2022، جامعة البيضاء، اليمن.
197.زرفة بولقواس: دور القطاع الخاص في تفعيل قيم العمل دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية خاصة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد24، 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
198.زينب قريوة، وآخرون: قيم العمل وسياقات التبلور السوسيولوجي في التنظيم –مقاربة نظرية– مجلة المفكر، المجلد18، العدد01، 2023، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

الجزائر.
199.سارة عزيز: العدالة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال بمؤسسة الكهرباء المنزلية "دوميك" خنشلة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد08، العدد02، 2022، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر.
200.سامر قاسم، وآخرون: تأثير العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية على العاملين في مركز محافظة اللاذقية)، مجلة جامعة البعث للأبحاث العلمية، المجلد45، العدد02، 2023، جامعة البعث، حمص، سورية.
201.سامي ملحم، وآخرون: الدور الوسيط للثقافات التنظيمية في تأثير قيم العمل على الاختيار المهني لدى طلبة الجامعات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد20، العدد02، 2020، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن.
202.سعد بن ناصر أل عزام: أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري لموظفي القطاع البلدي، مجلة
203.سعد غزيل العيسي: العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، المجلة العربية للإدارة، مجلد44، العدد03، 2023، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
204.سعيدة قاسم شاوش: محددات العدالة التنظيمية ومدى تأثيرها في الالتزام التنظيمي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد08، العدد01، 2022، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
205.سليمان تيش تيش محمد لمين، أميرة خياط: العدالة التنظيمية المحددات والنتائج، المجلة الخلدونية، المجلد12، العدد01، 2020، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر.
206.سليمة عروفي، كلثوم بيبيمون: مقاربة سوسيو تنظيمية لقيم العمل في ظل تحولات الأنماط التسييرية للمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد23، العدد01، 2022، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
207.سمر طه عمارة محمد، وآخرون: متطلبات تفعيل العدالة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمحافظة دمياط، مجلة كلية التربية، المجلد38، الجزء05، العدد84، 2023، جامعة دمياط، دمياط الجديدة، مصر.
208.سمير حديبي، خليفة قدوري: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزليه ENIEM تيزي وزو، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، المجلد07، العدد02، 2023، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر.

209.سوزان وديع شنودة، وآخرون: الأنماط المهنية وفقا لنظرية هولاند وعلاقتها بقيم العمل لدى طالبات الصف الأول الثانوي، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد04، العدد17، 2020، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، القاهرة، مصر.

210.شافية غليظ: محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمي(من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي)، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد16، العدد01، 2023، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

211.صورية زاوي، وأخرون: العدالة التنظيمية وأثرها على مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد07، العدد01، 2022، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر.

212.عادل عبد الله عزيز: القيم التنظيمية والإبداع التكنولوجي–العلاقة والأثر– دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود بالموصل، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد04، العدد04، 2023، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، العراق.

213.عادل لحميدي، سعاد بن غليسي: القيم التنظيمية المفهوم والأهمية التطور والتصنيفات، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد01، 2020، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، الجزائر.

214.عبد القادر رفاف، محمد مزيان: قيم العمل في ظل متغيري الخبرة والرتبة المهنية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية بشار، مجلة التنمية البشرية، العدد11، 2019، جامعة محمد بن أحمد، وهران2، الجزائر.

215.عبد الله بن مداري الحربي: أثر العدالة التنظيمية في الاتجاهات الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية: الدور الوسيط للثقة التنظيمية، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد37، العدد01، 2023، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

216.عبد الوهاب راغب الراعي: الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التنشئة التنظيمية والسعادة في مكان العمل، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بالمدارس الخاصة بمدينة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد05، العدد01، الجزء03، 2024، جامعة دمياط، دمياط الجديدة، مصر.

217.عبد الوهاب هصك قويدر، محمد بن موسي: قياس مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثرها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد14، العدد02، 2023، جامعة زيان عاشور، الجلفة،

الجزائر.
218.عربي لادمي محمد: دور العدالة التوزيعية في تكريس المواطنة لدى سكان الجنوب الكبير بالجزائر، مجلة مرافئ للدراسات السياسية والقانونية، المجلد01، العدد01، 2021، جامعة أمين عقال الحاج موسي، تمنراست، الجزائر.
219.على الكعبي مصدق حنون: العدالة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي دراسة حالة لبعض الكليات الحكومية والأهلية/ بغداد، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، المجلد39، العدد01، 2023، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
220.عمار بن حبليس، عتيقة حرايرية: المحددات السوسيولوجية للتطوير التنظيمي وقيم العمل داخل المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات-، المجلد08، العدد02، 2021، جامعة علي لونيسي، البليدة، الجزائر.
221.عواطف بنت على السيف العوفي، شادن عبد الله عبد العزيز الدبيجي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة بردة، مجلة التربية، المجلد42، العدد197، الجزء02، 2023، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر.
222.العيد جغل، الأزهر ضيف: القيم التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على عينة من العمال المهنيين لشركة سوفيا للصناعات الغذائية بالبياضة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد09، العدد04، 2021، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر.
223.عيسي سالم، دليلة مهيري: عقد العمل محدد المدة وأثره على قيم العمل لدى العامل الجزائري دراسة ميدانية لعينة من فئة الإدماج، مجلة سوسيو لوجيا، المجلد05، العدد03، 2021، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
224.عيسي يونسي: العولمة وقيم العمل في المجتمع الجزائري، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد06، العدد04، 2021، جامعة عاشور زيان، الجلفة، الجزائر.
225.عيسي يونسي: قيم العمل لدى عمال الجامعة -دراسة ميدانية- مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد14، العدد01، 2022، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
226.غوية عبد الحق القبلي نمران، هيفاء محمد عبد الله عطية: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالارتباط الوظيفي دراسة ميدانية بالتطبيق على أعضاء الهيئة الإدارية بجامعة إقليم سبأ، مجلة بحوث، المجلد01، العدد34، 2023، جامعة تعز، تعز، اليمن.
227.فادي صبحي عبد الرحمن صبانة، حيدر محمد صديق قدور: العدالة التنظيمية وعلاقتها

بالرضا الوظيفي في جامعات المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد02، العدد02، 2023، الأكاديمية الإفريقية للدراسات الحديثة، طرابلس، ليبيا.

228.فاروق مصطفي السعيد جبريل: قيم العمل كمنبئ بفاعلية الذات المهنية لدى معلمي المرحلة الثانوية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد103، العدد02، 2018، جامعة المنصورة، مصر.

229.فاطمة الزهراء حروز: العدالة التنظيمية نحو كبح سوء السلوك التنظيمي، مجلة الأكاديمية للبحوث والعلوم الاجتماعية، المجلد03، العدد02، 2021، المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار، إليزي، الجزائر.

230.فاطمة الزهراء كاف، عائشة صفراني: دور العدالة التنظيمية في الحفاظ على الموارد البشرية دراسة حالة وكالة موبليس الأغواط، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد06، العدد01، 2023، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر.

231.فاطمة بلواهري: قيم العمل لدى الأساتذة دراسة مقارنة بين الأساتذة باختلاف المرحلة التعليمية المسندة (ابتدائي، متوسط، ثانوي) بمدينة سيدي بلعباس، المجلة المغربية للدراسات التاريخية والاجتماعية، المجلد14، العدد02، 2022، جامعة الجيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر.

232.فاطمة محمد مقبول قيقب، عبد العزيز عبد الهادي العامري: القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد07، العدد11، 2023، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث والمركز القومي للبحوث، غزة، فلسطين.

233.فؤاد نعوم: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالإدريسية الجلفة أنموذجا، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد11، العدد01، 2023، مؤسسة مركز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر.

234.كريمة عباسي: جدلية العدالة والمساواة في النظرية السياسية المعاصرة دراسة نظرية العدالة لجون راولز، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد11، العدد01، 2022، جامعة باتنة1، باتنة، الجزائر.

235.كريمة عطوي، سفيان بوعطيط: معايير تطبيق العدالة التنظيمية بالمؤسسات المعاصرة، مجلة دراسات، المجلد12، العدد02، 2024، جامعة محمد طاهري، بشار، الجزائر.

236.كوثر مرابط، جوهرة أقطي، العدالة التنظيمية ودورها في التقليل من الاغتراب الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك ناحية بسكرة، مجلة أفاق للعلوم، المجلد07، العدد02، 2022، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.

237.لبني سناني، جلال الدين بوعطيط: دور القيم التنظيمية في تحقيق فعالية الأداء في المؤسسات التنظيمية، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد03، العدد01، 2023، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

238.ليلي بكوش، ياسين محجر: القيم التنظيمية مدخل مفاهيمي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد30، 2017، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

239.ليليا دحدوح، زهير بوضرسة: مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى موظفي القطاع العمومي–دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية–، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد05، العدد01، 2022، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر.

240.محمد العابد: القيم التنظيمية في المؤسسات الصحية الجزائرية: دراسة حالة على المؤسسات الاستشفائية بشيرين ناصر بولاية بسكرة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد24، العدد02، 2021، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر العاصمة، الجزائر.

241.محمد بن عدة، سعيد كرومي: أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية، دراسة حالة شركة نفطال (فرع ولاية معسكر)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد07، العدد02، 2021، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر.

242.محمد حسن محمد حمدات، محمد نايف محمد عيصارة: قيم العمل السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، المجلد35، العدد02، 2019، جامعة دمشق، سورية.

243.محمد حسين صالح عبد الغفور برسي: دعم القدرات التنافسية للمنظمات باستخدام قيم العمل دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات اتصالات الهاتف المحمول العاملة بمدينة أسوان، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد22، العدد04، 2021، جامعة بورسعيد، بورسعيد، مصر.

244.محمد رشدي أحمد ذيب، راتب السعود: درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد41، الملحق01، 2014، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

245.محمد زبير، عبد المؤمن خلادي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التمريض بالمؤسسة الصحية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية مرواني عابد بالشطة ولاية الشلف، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد07، العدد01، 2022، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

246.محمد قريول، علي بونوة: مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في واقع المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة زيان عاشور الجلفة)، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد08، العدد03، 2023، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.

247.محمد ماهر الحمار محمد، محمود مصطفي محمد إبراهيم: الالتزام التنظيمي وعلاقته بقيم العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد41، الجزء03، 2017، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر.

248.محمد نادي أبو زيد الحبشي، وأخرون: أثر ادراك العدالة التعاملية كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية وعدم الرضا الوظيفي دراسة ميدانية، المجلة العلمية لكلية التجارة، المجلد41، العدد72، 2021، جامعة أسيوط، مصر.

249.محمود قرزيز، دليلة غلاب: دراسة تحليلية لواقع قيم العامل الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد09، 2015، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

250.محمود قرزيز، دليلة غلاب: قراءة سوسيولوجيا لقيم العمل لدى الشباب الجزائري وفق نسق نظام التعليمي، مجلة التكامل، العدد08، 2020، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

251.المداني حجاج: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بقيم العمل دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة الأغواط، مجلة دراسات اجتماعية، المجلد05، العدد01، 2021، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط، الجزائر.

252.مسعودة حمايدي، سميرة خيضر: القيمة الاجتماعية للعمل، مجلة سوسيولوجيا، العدد02، 2017، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.

253.منار منصور أحمد: قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الطائف دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، المجلد35، العدد167، الجزء01، 2017، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر.

254.منير قندوز: التغيرات الاجتماعية والاقتصادية وانعكاسها على قيم العمل في المجتمع الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد13، 2017، جامعة محمد بوضياف،

المسيلة، الجزائر.
255.نادية جديوي، نوار بورزق: اتجاهات سلك الممرضين نحو واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية دراسة ميدانية بمستشفي خالدي عبد العزيز-تبسة-، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد08، العدد04، 2024، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
256.نور الدين صراب، مراد زايد: الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، العدد08، 2017، جامعة علي لونيسي، البليدة، الجزائر.
257.هواري منصوري، حنان تونسعدي: قياس أثر المسؤولية الاجتماعية على جودة التعليم العالي بتفعيل أبعاد العدالة التنظيمية دراسة حالة، مجلة أبحاث، المجلد06، العدد02، 2021، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
258.هويدة بنت حنفي محمود: الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة وعلاقته بقيم العمل في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، العدد37، 2011، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
259.وفاء فنجري مرزوق سعيد: العدالة التنظيمية وانعكاسها على السعادة الوظيفية دراسة ميدانية على المعاهد الإدارية العليا، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد52، العدد02، 2022، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر.
260.وفيقة علي: أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، المجلد38، العدد01، 2022، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
261.وهيبة مقدود، وآخرون: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي جامعة بومرداس-الجزائر- المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد09، العدد01، 2021، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.

4-الأطروحات

262.أحمد الطيب السماني: دور قيم العمل وسلوك العاملين في تنمية المجتمع في السودان دراسة تطبيقية على الخدمة المدنية القومية بالسودان، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الفلسفة، إشراف عبد العزيز كرم الله جيب الله، ابتسام محمد أحمد محمد خير، كلية

الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، منشورة، 2015.

263.أحمد بن علي الصميلي: القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية والمدنية، أطروحة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم الأمنية، إشراف تحسن أحمد طراونة، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، منشورة، 2014.

264.أحمد تاوتي: دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية–دراسة حالة– أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، إشراف رميلة لعمور، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، منشورة، 2021/2020.

265.الأزهاري حاقة: العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكوبية– الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، إشراف محمد الباي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، منشورة، 2023/2022.

266.أسماء خيري: العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العمل داخل المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت بصور الغزلان ولاية البويرة، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع المؤسسة، إشراف رضا قجة، قسم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، منشورة، 2020/2019.

267.أسماء قريقة: العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة كوندورcondor برج بوعريريج أنموذجا، أطروحة دكتوراه ل م د في علم اجتماع التنظيم والموارد البشرية، إشراف كريم شويمات، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة لونيسي علي، البليدة، الجزائر، منشورة، 2017/2016.

268.أمينة شطي: دور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الوادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم، إشراف أحمد فريجة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، منشورة، 2023/2022.

269.إنصاف بزازي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قالمة، أطروحة الدكتوراه الطور الثالث في علم النفس العمل وتسير الموارد البشرية، إشراف وسيلة زروالي، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021/2020.

270.بلقاسم شبيلي: دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الإستشفائية دراسة ميدانية بمدينة أم البواقي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د، إشراف نورة قنيفة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، منشورة، 2020/2019.

271.الجيلاني حامدي: قياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في الحد من الاغتراب الوظيفي دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في إدارة الموارد البشرية، إشراف طارق هزرشي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، منشورة، 2022/2021.

272.حمزة فرطاس: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، إشراف عائشة نجوى، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، منشورة، 2017/2016.

273.حياة سرير الحرتيسي: التأثير التفاعلي بين العدالة العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه على تفادي الاغتراب التنظيمي دراسة تحليلية لأراء العاملين في عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، إشراف كريمة ربحي، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، البليدة، الجزائر، منشورة، 2019/2018.

274.خالدة شتراوي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية–دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال المسيلة– أطروحة دكتوراه ل م د إشراف عبد الوهاب مغار، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، منشورة، 2023/2022.

275.خولة الشايب: الممارسات التدريسية الإبداعية للأساتذة في علاقتها بقيم العمل لديهم وبالقيادة التحويلية لدى مديريهم دراسة على عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة ورقلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس التربوي، إشراف محمد الساسي الشايب، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قصدي

مرباح، ورقلة، الجزائر، منشورة، 2018/2017.
276.دليلة غلاب: دور الخلفية الاجتماعية في تنمية قيم العمل لدى العامل الجزائري دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور إلكترونيك برج بوعريريج، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل م د في علم اجتماع التنمية، إشراف محمود قرزيز، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، غير منشورة، 2017/2016.
277.سارة زويتي: أسلوب القيادة الإدارية والعدالة في العمل وعلاقتها بالاجتهاد لدى العامل دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، إشراف الهاشمي لوكيا، قسم علم النفس، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، غير منشورة، 2016/2015.
278.سليمان تيش تيش محمد لمين: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، إشراف إسماعيل قيرة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة 20أوت، سكيكدة، الجزائر، غير منشورة، 2018/2017.
279.سمية تواتي: العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات صوميفوص، أطروحة دكتوراه ل م د في علم اجتماع التنظيم والموارد البشرية، إشراف فضيل ريتيمي، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة علي لونيسي، البليدة، الجزائر، منشورة، 2019/2018.
280.عائشة سعدون: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في المنظمات الخدمية دراسة حالة جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، إشراف سمير يحياوي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، منشورة، 2020/2019.
281.عبد الرحمن بشر عربي: العدالة التنظيمية وأثرها على التماثل التنظيمي دراسة حالة على البنوك التجارية الأجنبية في السودان، بحث تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، إشراف محمد حسن إبراهيم العليش، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان، منشورة، 2019.
282.عبد المالك محمد ملهي البعداني: دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في العاصمة اليمنية صنعاء، رسالة مكملة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، إشراف محمد حسن

حافظ، مرتضي حمدن الله، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان، 2017.

283.عدنان عزيز جياد: الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والأداء المؤسسي دراسة ميدانية لعينة من الجماعات الحكومية في محافظة بغداد العراق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، إشراف علي عبد الله الحاكم، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، منشورة، 2019.

284.علا مصطفي علوش: أثر العدالة التنظيمية على العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات السورية دراسة مسحية مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة السورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، إشراف أديب محمد برهوم، فداء الشيخ حسين، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، سورية، منشورة، 2019.

285.عمر بولهواش: دراسة قيم العمل لدى التلاميذ وعلاقتها ببناء المشروع الدراسي المهني في إطار مشروع المؤسسة التربوية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي لولاية سكيكدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، إشراف محمد الطاهر بوباية، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، منشورة، 2011/2010.

286.ليلي بكوش: البنية العاملية للقيم التنظيمية دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاستشفائية العمومية لولاية قالمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، في علم النفس التنظيم والعمل، إشراف ياسين محجر، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، منشورة، 2018/2017.

287.محمد رشدي ذيب: قيم العمل التي يمارسها مديرو التربية والتعليم وعلاقتها بروح المعنوية والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين بهم، أطروحة دكتوراه في التربية، إشراف راتب السعود، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، منشورة، 2012.

288.محمد عرعار: أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاستغراق الوظيفي للعاملين في القطاع العمومي دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، في تسير عمومي، إشراف عسالي بولرباح، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، منشورة، 2023/2022.

289.مدني حجاج: قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية تشمل عينة من إداري جامعة عمار ثليجي بالأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم اجتماع تنظيم وعمل، إشراف هشام حسان، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، منشورة، 2019/2018.

290.مسعودة فلوس: القيم التنظيمية ودورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر–مديرية بسكرة– أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم اجتماع الإدارة والعمل، إشراف مليكة عرعور، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، منشورة، 2018/2017.

291.معتز سليمان محمد سليمان: أثر أخلاقيات العمل على تطوير الأداء دراسة تطبيقية على قطاع المصارف السودانية–بنك السودان المركزي، بنك الشمال الإسلامي نموذجا، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، إشراف حاتم عثمان محمد خير، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان، منشورة، 2018.

292.ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي: العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص–دراسة حالة على عينة من المؤسسات الجزائرية والأجنبية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، إشراف عبد المالك مهلل، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، منشورة، 2021/2020.

293.هاجر مودع: مستوى الطموح المهني وعلاقته بقيم العمل دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص لدى الموظفين الإداريين –مدينة بسكرة– أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د، في علم النفس التنظيم والعمل، إشراف نور الدين تاوريريت، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، منشورة، 2020/2019.

294.وفاء عروة: آليات الحراك السوسيو مهني للموارد البشرية من منظور العدالة التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د، إشراف شريفة معدن، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، منشورة، 2021/2020.

295.وليد شلابي: القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم

الإبتدائي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، منشورة، 2021/2020.

5-المطبوعات المحكمة

296. جلال الدين بوعطيط: مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي، موجه لطلبة السنة الثالثة تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة 20 أوت، سكيكدة، الجزائر، 2023/2022.

297. لطفي دنبري: مطبوعة بيداغوجية في مداخل نظرية في دراسة الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015.

298. ليليا بن صويلح: مدخل لعلم اجتماع تنظيم والعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة 8ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2016/2015.

299. مليكة مرباح: محاضرات في مقياس نظريات التنظيم، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر ل م د علم اجتماع تنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2023/2022.

300. نظرة ميلاط: مطبوعة في مقياس تسير الموارد البشرية، مقدمة لطلبة السنة الثالثة علم اجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، 2015.

ثالثا: المراجع الأجنبية

1-المراجع الانجليزية

301. Abubakar Adamu Idriss, and others: The empact of organizational justice on employee turnover intention, international journal of intellectual discourse(I G I D), vol04, issue04, 2021, Bauchi State university, Gadau, Nigeria.

302. Adnan Ahmed Afridi: The role of organizational justice in job satisfaction and turnover intention : A mediating role of trust, Doctor of philospy in human resource management , supervisor Qadar Bakhsh Baloch, Abdul Wali Khan, business Administration Departement , Management Science faculty, Iqra National university,

peshawar, Pakistan, published, 2012 /2018.

303. Ahmed Nasser Abuzaid: The effect of organizational justice on job satisfaction : Applied study on jordanian five stars hotels, Al-Manarah for research and studies journal in Humanities and Social Sciences, vol25, no01, 2019, Al al-Bayt university, Al Mafraq, Jordan.
304. Ahmed Ullah Shah: Organizational justice A new theoretical perspectiv: A study from private higher educational institutions of pakistan, thesis of doctor of philosophy, faq khan, supervision Muhammad Ish, department of management sciences, faculty of management & social sciences, Capital University of Science and Technology, publiched, 2018.
305. Bassam Samir Alromeedy: The effect of organizational justice on organizational commitment in the Egyption Travel Agencies-from employees perspectives, minia journal of tourism and hospitality research, vol02, no01, 2017, minia university, Minia, Egypt.
306. Chin-Chih Ho: The relationships between work values, job involvement and organisational commitment among tiwanese nurses, thesis of doctorate of health science, supervisor Oldenburg, Brian, Day, Gary, &Hsu Hsiang, faculty of health centre for health research, queensland university of echnology, Australia, published, 2006.
307. Damianus Abun, and others: Measuring the work values and work engagement of employees : the philippines Context, Technium Social Science journal, vol18, no01, 2021, Technium Science Code and best practice Guidelines for journal Editors and the Code of Conduct for journal Publishers, University Politehnic, Bucharest.
308. Fabian Jintae Froese, Shufeng Xiao : work values job satisfaction and organizational commitment in china, the international journal of human resource mangement, vol23, no10, 2012, brown university, providence, Rhode Island.
309. Galvan vela, and others: Dimensions of organisational justice impact job satisfaction and turnover intention in emerging economics, polish journal of management studies, vol25, no02, 2022, Czestochowa University of Technology, poland.
310. Hamdi Abouelkacem: The impact of preceived organizational justice on organizational commitment among bouchrit corportion employees, dirassat journal economic, vol06, no01, 2015, University Ammar Thaliji, Laghouat, Algeria.
311. Hussein Abdul Hussein Seger Albaejawe: The impact of organizational justice on job satisfaction in organizations (Acase study on the employees of the faculty of law university of Bablon), Enterpreneurship journal for finance and Business, vol03, issue02, 2022, Al-Nahrain University, Baghdad, Iraq.

312. Karenweys Mola, Charlotte D. sutton : Generational differences : revisiting generational work values for the new millennium, journal of organizational behavior, vol23, no04, 2002, Universities and research institutions in united kingdom.
313. Macmillan School Dictionary : Printed and bound in Malaysia , 10ed, 2008.
314. Marisi Pakpahan, and others: The role of organizational justice dimensions: enhancing work engagement and employee performance, Amultifaceted review journal in the fild of pharmacy, vol11, issue09, 2020, Medknow publications, Malaysia.
315. Mastura Ab Wahab: The impact of islamic work values on employees job performance in malaysia, thesis Doctor of philosophy, supervisor Deborah Blackman, Ali Quazi, Wahyu Sutiyono, Alice Richardson, faculty of Canberra, Astralia's, published, 2012.
316. Mohamad Bahtiar, and others: intrinsic work values on building association of south-east asian nations future work force: A comparison of three nations international review of management and marketing, vol06, no07, 2016, Universiti Utara Malaysia, Malaysia.
317. Muhammad Irfan Sheeraz, and others: Moderating rolr of leader-member exchange between the relationship of organizational justice and organizational citizenship behavior, Pakistan journal of commerce and social sciences, vol14, no03, 2020, Johar Education Society, Lahore, Pakistan.
318. Nadjet Hassane, and others: Organizational justice and its relationship to organizational commitmentcase study of the workers of the maintenance diretorate of the national company for the transport and marketing of hydrocarbons at laghouat state- Algeria, development and human resources management review-researches and studies, vol10, issue01, 2023, Ali Lounisi University, Blida, Algeria.
319. Nancy Yusnita : Investigating work value, job satisfaction and organizational commitment on national electric company employees, journal bisnis dan manajemen, vol09, no02, 2022, faculty of Economics and Business, Universitas Padjaran, Bandung, Indonésie.
320. Nor Azima Ahmad, and others: Rrlationship between distributive justice and organizational commitment: job satisfaction as mediator among public employees in Malaysia, international journal of academic research in business & social sciences, vol12, no12, 2022, human resource management academic research society, pk.
321. Ozlemkoroglu, Tuba Gezen : An investigation to determine the work values of tourism students, procedia-social and behavioral sciences journal, no131, 2014, Antalya, Turkey.
322. Patrick Onome Edezaro: Relationship between organizational

justice, job satisfaction, percived trust employee voice and organisational citizenship behaviuor, the mediation rol of organisational communication, international journal of social science and education research studies, vol02, issue01, 2022, turkey.

323. Shariff Harun, and others: Organizational justice and employee retention: Atheoretical framework for Malaysian and indonesian higer learning institutions, journal of information management and business review, vol15, no03, 2023, international foundation for research and developement, Switzerland.

324. Umer Iftikhar: The dynamics of organizational justice:Analyzing the role of trust and job Embeddedness, in augmenting organizational effectiveness, Phd thesis of management leadership and management, supervisor dr Muhammad Zia-ur-Rehman, National Defence University, Islamabad, Pakistan, published, 2016.

2-المراجع الفرنسية

325. Dictionnaires le robert pour tous: Dictionnaire de la langue francaise, impression a paris, Françe, pas d'e, 1999 .

326. Hanane Mahida, Aicha Dif: la pratique de la justice organisationnelle au centre d'interrogation comme motivation intrinséque: résultata d'une étude empirique , révue Djadid El-iktissad, volume16, no01, 2021, Association nationale des éconmistes algériens, Algérie.

327. Houda Bachisse: Comprendre la place de la justice organisationnelle dans la gestion stratégique des entreprises, revue internationale du marketing et management stratégique(RIMMS), vol03, no03, 2021,Centre de Documentation Méditerranéen, Françe.

328. Aminata Diallo: la contribution de la justice organisationnelle à la performance globale des entreprises socialement responsables: une étude du secteur bancaire ou mali, thése pour obtenir le grand de docteur, directeur de thèse Mme Odile Uzan, universite paul vatery, Montpellier, Français, publié, 2021.

329. Khadidja Bouraoui Ep Bensalah: Conséquences de la responsabilité sociale de L'entreprise sur L'engagement organisationnel des salariés L'apport des théories de la justice organisationnelle, thése de doctorat sciences de gestion, directeur Florence Stinglhamber et Bertrand Valiorgue, université de pau et des pays de L'adour, universit de tunis, tunis, publiée, 2019.

الملاحـــــــــــــــــق

1. الاستمارة
2. دليل المقابلة
3. دليل الملاحظة
4. قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة
5. ترخيص التربص
6. اتفاقية التربص
7. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي –برج بوعريريج–
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: علم اجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

العدالة التنظيمية وتنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية برج بوعريريج

أطروحة مكملة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

من إعداد الطالبة: **تحت اشراف:**

فار خديجة **المشرف: أ د قرزيز محمود**

المشرف المساعد:أ د مسعودان أحمد

في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع التنظيم والعمل حول "العدالة التنظيمية وتنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية.

نلتمس ونرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة الموجودة بها بكل عناية ودقة، خدمتا للبحث العلمي، ونعدكم بالسرية التامة، وأن تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط.

الرجاء وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

شكرا لتعاونكم

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن: [20-30[☐ [30-40[☐ [40-50[☐ [50 فما فوق ☐

3-المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ تقني سامي ☐

أخرى تذكر:.....

4-الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

5-منصب العمل: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

6-الأقدمية في المؤسسة: [1- 3[☐ [3-5[☐ [5-7[☐ [7-9[☐

[9-11[☐ [11-13[☐ [13- 15[☐ من 15 فما فوق ☐

7-الأجر: [20,000-35,000[☐ [35,000-50,000[☐ [50,000-65,000[☐

[65،000-80,000[☐ [80,000-100,000[☐ [100,000 فما فوق ☐

المحور الثاني: يساهم تحقيق العدالة التوزيعية في تنمية قيم العمل (الانضباط، الإتقان، الانتماء) بالمؤسسة الجزائرية

8-هل الأجر الذي تتقاضاه يعادل ما تبذله من جهد؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم هل يدفعك ذلك إلى:

- ❖ احترام وقت العمل ☐
- ❖ بذل المزيد من الجهد ☐
- ❖ استمرار العمل بالمؤسسة والبقاء بها ☐
- ❖ العمل على تحقيق أهداف المؤسسة ☐

أخرى تذكر.....

في حالة الإجابة بلا هل ذلك يدفعك إلى:

- ❖ التأخر وعدم الانضباط عند القدوم للعمل
- ❖ التغيب عن العمل بدون مبرر
- ❖ اللامبالاة في العمل
- ❖ تغير مكان العمل

أخرى تذكر.....

9-هل الأجر الذي تحصل عليه يعادل مؤهلاتك العلمية؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يدفعك ذلك إلى:

- ❖ الانضباط في انجاز العمل بالشكل المطلوب
- ❖ إنجاز العمل وتسليمه في الوقت المحدد له
- ❖ إنجاز المهام بإتقان وجودة عالية
- ❖ السعي للبقاء في المؤسسة

أخرى تذكر.....

في حالة الإجابة بلا هل يدفعك ذالك إلى:

- ❖ عدم الانضباط في تأدية المهام
- ❖ ارتكاب الأخطاء في العمل
- ❖ الاهتمام بالأمور الشخصية
- ❖ البحث عن العمل بمؤسسة أخرى

أخرى تذكر.....

10-هل الأجر الذي تحصل عليه يعادل ما يحصل عليه زملاؤك في نفس المنصب؟ نعم لا

في حالة الإجابة بلا هل يدفعك ذلك إلى :

- ❖ التهاون في إنجاز العمل
- ❖ تغيير منصب العمل
- ❖ تغيير المؤسسة
- ❖ عدم الانضباط داخل المؤسسة

أخرى تذكر.....

11- هل الأجر الذي تحصل عليه يعادل ما يحصل عليه العاملين في نفس منصبك بالمؤسسات الأخرى؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بلا هل يدفعك ذلك إلى:

- ❖ الانتقال للعمل بمؤسسة أخرى ☐
- ❖ التقليل من الجهد المبذول ☐
- ❖ التأخر في إنجاز المهام ☐
- ❖ التأخر والتغيب عن العمل دون عذر ☐
- ❖ عدم الانضباط في المؤسسة ☐

أخرى تذكر:.....

12-هل يتم توزيع المهام بعدالة على جميع العاملين بالمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم هل يدفعك ذلك إلى:

- ❖ الانضباط في انجاز المهام في الوقت المحدد ☐
- ❖ استمرار العمل بالمؤسسة ☐
- ❖ الشعور بالانتماء للمؤسسة ☐
- ❖ العمل على تطوير المؤسسة ☐
- ❖ إتقان العمل وإنجازه بدقة ☐

أخري تذكر.....

13-هل تتناسب مهام منصبك مع مؤهلاتك العلمية؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بلا هل يدفعك ذلك إلى:

- ❖ التقليل من الجهد المبذول ☐
- ❖ اللامبالاة في إنجاز المهام ☐
- ❖ التأخر والتغيب عن العمل ☐
- ❖ عدم احترام القوانين الداخلية للمؤسسة ☐
- ❖ السعى لتغيير المؤسسة ☐

أخرى تذكر.....

14-هل تتناسب ساعات العمل مع المهام المطلوبة منك؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم يدفعك ذلك إلى:

- ❖ الانضباط في إنجاز المهام بالجودة المطلوبة ☐
- ❖ الانضباط في إنجاز المهام بالوقت المحدد ☐
- ❖ عمل ساعات إضافية إذا تطلب العمل ذلك ☐
- ❖ عدم التفكير في تغيير المؤسسة ☐
- ❖ الاهتمام بالمصلحة العامة على المصلحة الشخصية ☐

أخرى تذكر.....

15- هل يتم توزيع الحوافز بطريقة عادلة على جميع العاملين بالمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

- ❖ في حالة الإجابة بنعم يدفعك ذلك إلى:
- ❖ الانضباط في العمل وانجازه في الوقت المحدد ☐
- ❖ إتقان العمل وتجنب الأخطاء المهنية ☐
- ❖ استمرار العمل بالمؤسسة ☐
- ❖ الافتخار بالانتماء للمؤسسة ☐

أخرى تذكر:.....

16- هل العوائد المادية (أجر، حوافز) التي تحصل عليها تلبي متطلبات الحياة؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم هل يجعلك ذلك تشعر ب:

- ❖ الافتخار بمنصب العمل ☐
- ❖ الافتخار بالانتماء للمؤسسة ☐
- ❖ بذل المزيد من الجهد في أداء المهام ☐
- ❖ الإتقان والدقة في العمل ☐
- ❖ القيام بالأعمال الإضافية إذا تطلب العمل ☐

أخرى تذكر:.....

في حالة الإجابة بلا: هل ينعكس ذلك على:

- ❖ تقديم الأمور الشخصية على أهداف المؤسسة ☐
- ❖ اللامبالاة في العمل ☐
- ❖ خرق القوانين والنظام الداخلي للمؤسسة ☐
- ❖ التفكير في مغادرة المؤسسة ☐

أخري تذكر:.....

17- هل يستفيد جميع العاملين من الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة بعدالة؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم هل يدفعك ذلك إلى:

- ❖ عدم التفكير في تغيير المؤسسة والاستمرار بها ☐
- ❖ الشعور بالانتماء للمؤسسة ☐
- ❖ السعي لأداء المهام بإتقان ☐
- ❖ الانضباط واحترام مواعيد العمل ☐

أخري تذكر:.....

18-هل يتم منح التكوين للعاملين بعدالة بالمؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم هل ينعكس ذلك من خلال:

- ❖ الانضباط في العمل ☐
- ❖ السعي لتطوير المؤسسة ☐
- ❖ تنمية المهارات في انجاز المهام ☐
- ❖ تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها ☐

أخري تذكر.....

19- هل يتم توزيع الترقية بعدالة حسب الاستحقاق لجميع العاملين بالمؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم هل ساهمة ذلك في:

- ❖ الانضباط في احترام مواعيد العمل المحددة ☐

- ❖ إنجاز العمل بالدقة المطلوبة من أول مرة
- ❖ الإلتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة
- ❖ استمرار بالعمل بالمؤسسة
- ❖ الافتخار بالإنتماء للمؤسسة

أخرى تذكر.....

20-هل يتم توزيع العطل السنوية والإجازات بعدالة على العاملين بالمؤسسة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يدفعك ذلك إلى:

- ❖ الانضباط واحترام مواعيد العمل
- ❖ الغياب عن العمل إلا عند الظروف الطارئة
- ❖ القيام بالعمل الإضافي

أخرى تذكر:.....

21- هل يتم توزيع أدوات ومستلزمات العمل بعدالة على جميع العاملين بالمؤسسة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يدفعك ذلك إلى:

- ❖ العمل بجد وإنجاز المهام بإتقان
- ❖ إنجاز المهام في الوقت المحدد لها
- ❖ العمل على تحقيق أهداف المؤسسة
- ❖ المحافظة عليها من التلف

أخرى تذكر:.....

في حالة الإجابة بلا هل يدفعك ذلك إلى:

- ❖ البحث عن مؤسسة أخرى
- ❖ التقليل من الجهد المبذول
- ❖ المطالبة بعدالة توزيع المعدات
- ❖ إنجاز المهام بلامبالاة

أخرى تذكر:.....

22-رتب حسب الأهمية من (1-3) قيم العمل وتنميتها من خلال تحقيق العدالة التوزيعية:

- ❖ قيمة الانضباط
- ❖ قيمة الإتقان
- ❖ قيمة الانتماء

المحور الثالث: يساهم تحقيق العدالة الإجرائية في تنمية قيم العمل(الابتكار، الإبداع، المسؤولية) بالمؤسسة الجزائرية

23-هل ترى أن الإجراءات المتبعة في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة عادلة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل ينعكس ذلك من خلال:

- ❖ تحمل مسؤولية إنجاز المهام
- ❖ تحمل مسؤولية نتائج المهام
- ❖ السعي إلى تطوير من المعارف لترقية
- ❖ حل مشاكل العمل دون تدخل المسئول

أخري تذكر:.....

24-هل يسعى المسئول لجمع اقتراحاتكم قبل اتخاذ القرارات ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يدفعك ذلك إلى:

- ❖ تقديم الاقتراحات التي تساهم في تسريع العمل
- ❖ تقديم الاقتراحات التي تساهم في تطوير المؤسسة
- ❖ تقديم الاقتراحات التي تساهم في حل المشكلات
- ❖ الاستفادة من اقتراحات زملاء العمل

أخري تذكر:.....

25-هل يأخذ المسئول اقتراحاتكم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يدفعك ذلك إلى:

- ❖ المبادرة بتقديم اقتراحات تخدم الصالح للمؤسسة

- ❖ الإسراع في إنجاز المهام بجودة عالية
- ❖ تنمية روح الإبداع لدى العاملين
- ❖ مناقشة المسؤولين في إدخال برامج جديدة في العمل
- ❖ مناقشة المسؤولين في إدخال تكنولوجيا جديدة في العمل

أخرى تذكر:.....

26-هل يتم تطبيق القرارات المتخذة بعدالة على جميع العاملين بالمؤسسة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل ينعكس ذلك من خلال:

- ❖ القيام بالمهام دون رقابة المسئول المباشر
- ❖ تحمل المسؤولية عند ارتكاب الأخطاء
- ❖ اقتراح حلول لمشاكل العمل
- ❖ العمل وفق تقنيات حديثة

أخرى تذكر.....

27- حسب رأيك هل تري أن إجراءات الترقية بالمؤسسة عادلة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل ينعكس ذلك على:

- ❖ ابتكار طرق جديدة لإنجاز المهام
- ❖ العمل بجد في ظل غياب المسئول المباشر
- ❖ إبراز قدراتي في الإبداع والابتكار في العمل
- ❖ اقتراح إجراءات جديدة في العمل

أخري تذكر:.....

في حالة الإجابة بلا هل يظهر ذلك من خلال:

- ❖ الاحتفاظ بالأفكار الجديدة لنفسي
- ❖ ارتكاب الأخطاء في العمل
- ❖ الاعتراض على القرارات
- ❖ إخفاء مهاراتي في إنجاز المهام

أخري تذكر:.....

28- حسب رأيك هل تري أن إجراءات تحديد الحوافز للعاملين بالمؤسسة عادلة؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم هل يدفعك إلى:

- ❖ البحث عن التقنيات الحديثة للعمل ☐
- ❖ السعي لتقديم أفكار جديدة ☐
- ❖ الحرص على متابعة تطورات العمل ☐

أخري تذكر:.....

29-هل يتم تقييم الأداء بالمؤسسة وفق أسس عادلة؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم هل يبرز ذلك من خلال:

- ❖ تقبل النقد أثناء أداء المهام من قبل المسئول ☐
- ❖ تحمل مسؤولية الخطأ أثناء أداء المهام ☐
- ❖ السعي للتجديد في إنجاز المهام ☐

أخري تذكر.....

30-هل يحق للعاملين بالمؤسسة الاعتراض على نتيجة تقييم أدائهم للمهام الموكلة إليهم؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم هل يدفعك ذلك إلى:

- ❖ إنجاز المهام في غياب المسؤول المباشر ☐
- ❖ إنجاز المهام بإبداع ودقة ☐
- ❖ تقديم أفكار جديدة لأداء المهام ☐
- ❖ إنجاز المهام بطرق مبتكرة ☐

أخرى تذكر.....

31-هل يتم تطبيق إجراءات الثواب والعقاب بعدالة على جميع العاملين بالمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم هل ينعكس ذلك من خلال:

- ❖ تحمل المسؤولية انجاز المهام بنفسه ☐

- ❖ الإبلاغ عن المخالفات التي تحدث داخل المؤسسة
- ❖ العمل على إدخال أساليب جديدة للعمل

أخرى تذكر:.....

32-رتب حسب الأهمية من (1-3) قيم العمل وتنميتها من خلال تحقيق العدالة الإجرائية:

- ❖ قيمة الابتكار
- ❖ قيمة الإبداع
- ❖ قيمة المسؤولية

المحور الرابع: يساهم تحقيق العدالة التعاملية في تنمية قيم العمل (الولاء، التعاون، الأخلاقية) بالمؤسسة الجزائرية

33-هل يتعامل المسئول بعدالة مع جميع العاملين بالمؤسسة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يدفعك ذلك إلى :

- ❖ الحفاظ على سمعة المؤسسة
- ❖ الحفاظ على أسرار المؤسسة
- ❖ استشارة المسئول المباشر في إنجاز المهام
- ❖ السعي لإرضاء العملاء

أخرى تذكر:.....

في حالة الإجابة بلا هل ينعكس ذلك من خلال:

- ❖ تعطيل مصالح العملاء
- ❖ خلق مشاكل في العمل
- ❖ عرقلة سير العمل
- ❖ العمل بطرق غير قانونية

أخرى تذكر:.....

34-هل يأخذ المسئول مصالحكم الشخصية بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم هل ينعكس ذلك من خلال:

- ❖ التعزيز من الولاء للمؤسسة ☐
- ❖ تحمل ضغوط العمل ☐
- ❖ العمل بأمانة داخل المؤسسة ☐
- ❖ تعاون العمال على تنفيذ القرارات ☐

أخرى تذكر:.....

35-هل يسعى المسئول لشرح القرارات المتخذة للعاملين المتعلقة بمهامهم؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم هل يبرز ذلك من خلال:

- ❖ العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة ☐
- ❖ تكريس روح التعاون في إنجاز المهام ☐
- ❖ التشاور بين العملين لتسهيل أداء المهام ☐
- ❖ تبادل المساعدة في انجاز المهام ☐

أخرى تذكر:.....

36-هل يشرح المسئول المعلومات التي تخص العمل بعدالة لجميع العاملين؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم هل ينعكس ذلك من خلال:

- ❖ تبادل الخبرات بين العاملين ☐
- ❖ نشر روح التعاون بين العاملين ☐
- ❖ تنمية الثقة بين المدير والعاملين ☐
- ❖ خدمة العملاء بكل احترام وتقدير ☐

أخرى تذكر.....

37-هل يحرص المسئول على تقديم النصح والإرشاد للعاملين أثناء أداء المهام ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ينعكس ذلك على:

- ❖ تبادل خبرة العمل مع الزملاء الجدد ☐
- ❖ تدعيم من ولائك للمؤسسة ☐
- ❖ خدمة العملاء بسعادة ☐
- ❖ خلق جو ملائم للعمل ☐

أخرى تذكر.....

38-هل يتعامل المسئول مع جميع العاملين بكل احترام؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ينعكس ذلك من خلال:

- ❖ الحرص على تحقيق الهدوء في المؤسسة ☐
- ❖ الحرص على تحقيق مستويات العمل المطلوبة ☐
- ❖ الحفاظ على سمعة المؤسسة ☐
- ❖ التعاون على أداء المهام ☐

أخرى تذكر.....

39-هل يتعامل العاملين فيما بينهم باحترام ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ينعكس ذلك من خلال:

- ❖ تكريس العمل الجماعي في إنجاز المهام ☐
- ❖ تعويض العاملين عند غيابهم ☐
- ❖ العمل في جو تسوده العلاقات الطيبة ☐
- ❖ الحفاظ على أسرار الزملاء في العمل ☐

أخري تذكر.....

40- هل يعمل المسئول على خلق مناخ تنظيمي يسوده التفاهم بين العاملين بالمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ينعكس ذلك على:

- ❖ تنمية روح التعاون بين العاملين ☐
- ❖ تنمية العمل الجماعي بروح الفريق الواحد ☐
- ❖ التعامل الجيد مع العملاء ☐
- ❖ العمل وفق قوانين المؤسسة ☐

أخرى تذكر.....

41- هل يعمل المسئول على نشر روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين بالمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ينعكس ذلك على:

- ❖ تنمية روح التشاور والتعاون بين العاملين ☐
- ❖ العمل بروح الفريق الواحد ☐
- ❖ السعي لإرضاء العملاء ☐
- ❖ مساعدة العاملين الجدد في تأدية مهامهم ☐

أخرى تذكر:.....

42- هل يعالج المسئول الخلافات بين العاملين بعدالة؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ينعكس ذلك من خلال:

- ❖ سيادة الاحترام والتقدير بين المسئولين والعاملين ☐
- ❖ استشارة الزملاء في حل المشاكل العمل ☐
- ❖ السعي للحفاظ على تماسك المؤسسة ☐
- ❖ الحفاظ على سمعة المؤسسة ☐

أخرى تذكر.....

في حالة الإجابة بلا هل ينعكس ذلك على:

- ❖ السعي للعمل الفردي ☐

- ❖ الشعور بالاغتراب داخل المؤسسة
- ❖ تشويه صورة المؤسسة
- ❖ خلق الصراعات مع المسئولين
- ❖ الصراع مع زملاء العمل

أخرى تذكر:.....

43-هل يحرص المسئول على مساندة العاملين عند مرورهم بظروف حزينة أو سعيدة؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم هل يؤدى ذلك من خلال:

- ❖ الإخلاص للمؤسسة
- ❖ تنمية روح المشاركة والتعاون والتلاحم
- ❖ احترام المسئول والثقة فيه
- ❖ تقديم خدمات جيدة للعملاء

أخري تذكر:.....

44-رتب حسب الأهمية من(1-3) قيم العمل وتنميتها من خلال تحقيق العدالة التعاملية:

- ❖ قيمة الولاء
- ❖ قيمة التعاون
- ❖ القيمة الأخلاقية

دليل المقابلة رقم (1): الموجه لمسؤول قسم الموارد البشرية

- **الجنس:** ..... - **اليوم:**.....
- **السن:** ..... - **الوقت:**.....
- **المستوى التعليمي:** .....
- **الأقدمية:**.....
- **الفئة المهنية:**.....

أسئلة المقابلة:

1. على أي أساس يتم تحديد الأجور؟
2. هل تعتمد المؤسسة على نظام حوافز، وعلى أي أساس تمنح؟
3. هل تعتمد المؤسسة على نظام محدد لترقية وعلى أي أساس توزع وما هي الإجراءات المعتمدة؟
4. هل تهتم المؤسسة بتكوين العاملين بها وما هي أنواع التكوين المعتمدة، وأين يتم؟
5. ماهو النظام المعتمد في المؤسسة في تحديد الخدمات والرعاية الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة؟
6. كيف يتم اتخاذ القرارات بالمؤسسة؟ وما هي المراحل التي تمر بها؟
7. على أي أساس يتم تقييم الأداء؟
8. هل المؤسسة تعتمد على نظام الثواب والعقاب؟
9. هل تهتم المؤسسة ببناء المناخ التنظيمي العام للمؤسسة ؟
10. كيف ترى العلاقات التي تجمع بين العاملين ومسؤولهم وبينهم وبين زملائهم.
11. من وجهة نظرك كيف ترى ارتباط العاملين بالمؤسسة؟
12. حسب رأيك هل العدالة التنظيمية تساهم في تنمية قيم العمل للعاملين بالمؤسسة؟

شكرا على تعاونكم

دليل المقابلة رقم (2): الموجه لمسؤولي الأقسام

- **الجنس:** .....
- **القسم:**.....
- **السن:** .....
- **االيوم:**.....
- **المستوى التعليمي:** .....
- **الوقت:**.....
- **الأقدمية:**.....
- **الفئة المهنية:**.....

أسئلة المقابلة:

1. هل ترى أن الموارد المالية(أجور، حوافز) التي تمنح للعاملين بالمؤسسة عادلة؟
2. ما رأيك في سياسة التكوين المعتمدة بالمؤسسة وهل يستفيد منها العمال حسب الاستحقاق؟
3. من وجهة نظرك كمسؤول هل تري أن الحوافز المقدمة تعادل ما يقدمه العمال من مدخلات؟
4. على أي أساس تختار العمال المؤهلين للترقية بقسمك؟
5. هل تعتمد على أراء واقتراحات العاملين بقسمك قبل اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل أو بهم؟
6. ما هو الأسلوب الذي تعتمده في التعامل مع العمال بقسمك؟
7. كيف يتم إعلام العاملين بقسمك بمختلف القرارات والمعلومات الجديدة؟
8. كيف هي علاقتك مع العاملين بالقسم؟ وكيف تري علاقاتهم فيما بينهم؟
9. هل تهتم بتوجيه العاملين عند أدائهم لمهامهم، أو عند طلبهم لذلك؟
10. على أي أساس يتم حل الخلافات والنزعات التي تحدث بين العاملين بقسمك؟
11. هل تهتم بظروف الشخصية للعاملين بقسمك؟
12. حسب رأيك كيف تساهم العدالة التنظيمية في تدعيم وتنمية ا قيم العمل لدى العاملين؟

شكرا على تعاونكم

دليل الملاحظة

رقم الملاحظة	الملاحظة	المكان	اليوم	الوقت
1				
2				
3				
4				

قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة

الأساتذة المحكمين	التخصص الأكاديمي	الرتبة العلمية	جامعة الانتساب
رشيد زرواتي	علم الاجتماع التنمية	أستاذ التعليم العالي	برج بوعريريج
مهدي لعوارم	علم الاجتماع التنظيم والعمل	أستاذ التعليم العالي	برج بوعريريج
نظرة ميلاط	علم الاجتماع التنظيم والعمل وتسير الموارد البشرية	أستاذ التعليم العالي	برج بوعريريج
سميحة يونس	علم الاجتماع التنظيم والعمل	أستاذ محاضر أ	برج بوعريريج
سامية بادي	علم اجتماع التنمية	أستاذ محاضر أ	برج بوعريريج

الجمهوريــة الجزائريــة الديمقراطيــة الشعبيــة

وزارة التعليــم العالــي والبحــث العلمــي

جـامعـة محمد البشير الابراهيمي - برج بـوعـريريج

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

رقم: ٨٩٨/ك.ع.ا.إ/ن. ع. م.ب.ع/2021.

إلى السيد: مدير الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

-ولاية برج بوعريريج-

الموضوع: ف/ي إجراء تربص ميداني في إطار تحضير أطروحة دكتوراه.

تحية طيبة وبعد، ...

في إطار تحضير السيدة: **فارخديجة**، طالبة سنة ثانية دكتوراه علم اجتماع التنظيم والعمل لأطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع، نلتمس من سيادتكم المحترمة التفضل باستقبال الطالبة المذكورة أعلاه وتسهيل إجراءات تربصها الميداني بمؤسستكم، وهذا قصد إتمام أطروحتها الموسومة بـ:" **العدالة التنظيمية وتنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية**".

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير والاحترام.

برج بوعريريج في:14-07-2021

نائب العميد

نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

Concession de B-B-Arréridj
COURRIER ARRIVÉE
N°:
Date: 16 مارس 2022

الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz

SADEG

رقم 2022/ 4648 20 مارس 2022	امتياز التوزيع برج بوعريريج قسم الموارد البشرية	ناحية التوزيع شرق

إلى السيد: عميد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
جامعة البشير الابراهيمي – برج بوعريريج

الموضوع: ف/ي طلب تربص تطبيقي
المرجـــع: طلبكم الوارد بتاريخ 2022/03/16.

تبعا للطلب المذكور أعلاه والمتعلق باستقبال الطالبة :

- **فار خديجة**
- المسجلة في : سنة ثانية دكتوراء علم اجتماع التنظيم والعمل

لنا الشرف أن نعلمكم بقبول طلبكم مع ضرورة توجيه المعنية مرفقة باتفاقية التربص المعمول بها.

تقبلوا منا أسمى معاني الاحترام والتقدير.

برج بوعريريج في:

مديـــر التـــوزيع برج بوعريريج

مدير التوزيع
بزغود طاهر
17 MARS 2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed El Bachir El Ibrahimi
Faculté des Sciences sociales et humaines
Département des sciences sociales

جامعة محمد البشير الإبراهيمي
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم العلوم الاجتماعية

إتفاقية تربص

بين كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة محمد البشير الابراهيمي، ممثلة من طرف جامعة محمد البشير الابراهيمي ببرج بوعريريج.

المؤسسة: **الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز – التوزيع -مدير التوزيع -برج بوعريريج-**

الموجودة: **برج بوعريريج** مقرها: **3 نهج عبد القادر البريكي برج بوعريريج**

الممثلة من طرف السيد: **بزغود طاهر** المعيين أدناه من طرف المؤسسة من جهة أخرى

المادة 1 : الغرض من هذه الاتفاقية هو تنظيم تربص لصالح:

الطالب (ة): **فار خديجة**

وفقا للبرنامج ومخطط الدراسات في التخصص: **علم اجتماع التنظيم والعمل**

المادة 2 : تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 أوت سنة 2013، والمتضمن تنظيم التربصات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة الطلبة.

المادة 3 ك تهدف هذه الاتفاقية إلى تحديد إطار وسير التربصات الميدانية في الوسط المهني، كما يسمح بتطبيق معارف النظرية والمنهجية التي تحصل عليها خلال تربصه وإنجاز مشروع نهاية الدراسة بتحضير مذكرة وإعداده للحياة المهنية.

المادة 4 : يجري التربص الميداني من..**جويلية 2022**...إلى: ...**ديسمبر 2022**

المادة 5 : تترك مواضيع التربصات وكذا مخططات المتربصين والأهداف المرجوة من التربصات لتقدير المشرفين على التربصات وتحدد حسب برنامج الدراسات ومواضيع نهاية الدراسة.

المادة 6 : تعيين المؤسسة الجامعية أستاذ باحثا مؤطر للتربص وتعين المؤسسة المستقبلية مسؤولا للتربص. بوضع المتربص خلال تواجده في أماكن التربص الاحترام التام لأحكام النظام الداخلي للمؤسسة أو الإدارة المستقبلة والمصلحة التي ألحق بها.

المادة 7 : تلتزم المؤسسة بإرسال بطاقة تقييم بفترة التربص الطالب بالمؤسسة في ثلاثة (3) نسخ تعاد اثنان (2) للجامعة وتحتفظ المؤسسة بنسخة واحدة وتشمل ختم المؤسسة وتوقيع مديرها مع الملاحظة والعلامة. تسلم هذه البطاقة إلى الطالب المعني في غلاف مختوم يحمل اسم المؤسسة خلال مدة 15 يوم التالية لتاريخ التربص.

حرر ببرج بوعريريج في: 2022/06/15

عميد الكلية

أحمد مسعودان

28 JUIN 2022

مدير التوزيع
بزغود طاهر

« SAEGD » DIRECTION Bordj Bou Arreridj
l'Organigramme
الهيكل التنظيمي
الشركة الجزائرية الكهرباء والغاز مديرية برج بوعريريج
الأمانة
La Secrétaire
رئيس مصلحة الشؤون القانونية
Chef de Service Juridique
المكلف بالاتصال
Le Chargé de la Communication
المكلف بالأمن الداخلي
Sureté Interne (SIE)
مهندس الوقاية والأمن
L'ingénieur de Sécurité
Le Staff - الطاقم
مدير توزيع الكهرباء والغاز
Le directeur de distribution de l'électricité et du GAZ
Les Divisions - الأقسام
-DRH-
Division des Ressources Humaines
قسم الموارد البشرية
-DFC-
Division des Finances et Comptabilité
قسم المالية والمحاسبة
-DAM-
Division Administration des Marchés
قسم إدارة الصفقات
- DPEG-
Division de Planification Electricité GAZ
قسم تخطيط الكهرباء والغاز
-DEET-
Division d'Etudes et Exécution des Travaux
قسم الدراسات وانجاز الأشغال
-DRC-
Division des Relations Commercial
قسم العلاقات التجارية
-DTE-
Division des Techniques d'Electricité
قسم تقنيات الكهرباء
-DTG-
Division des Techniques de GAZ
قسم تقنيات الغاز
-DGSI-
Division de Gestion du Systèmes Informatique
قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي
-SAG-
Service d'Affaire Générales
مصلحة الشؤون العامة

الملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع العدالة التنظيمية وتنميتها لقيم العمل بالمؤسسة الجزائرية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إسهام العدالة التنظيمية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: **كيف تساهم العدالة التنظيمية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية؟** وللإجابة عليه تم افتراض فرضية رئيسية والتي مفادها: **يساهم تحقيق العدالة التنظيمية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية،** وفي إطار ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لدراسة الظاهرة وتحليها كميا وكيفيا ومنحها مدلولا سوسيولوجيا، بالاعتماد على أداة الاستمارة كأداة أساسية للدراسة والمقابلة، الملاحظة والوثائق والسجلات الإدارية كأدوات ثانوية مدعمة ومكملة لها، طبقت الدراسة على عينة طبقية مكونة من 177مفردة على الفاعلون بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية برج بوعريريج، وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يساهم تحقيق العدالة التوزيعية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية.
- يساهم تحقيق العدالة الإجرائية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية.
- يساهم تحقيق العدالة التعاملية في تنمية قيم العمل بالمؤسسة الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، التنمية، قيم العمل، المؤسسة الجزائرية.

Abstract :

This study dealt withe the topic of organizational justice and its developingt of work values in the Algerian institution, this study amis to identify the contribution of organizational justice to the developing of the work values of the Algerian institution by asking the following main question : how does organizational justice contribute to developing work values in the Algerian institution? In order to answer it main hypothesis was assumed which is : Achieving organizational justice contributes to developing work values in the Algerian institution, In this context the descriptive approach was relied upon as it is the most appropriate approach to study the phenomenon analyze it quantitatively and qualitatively and give it a sociological meaning, Relying on the questionnaire tool as a primary tool for study observation interviews and administrative documents and records as secondary tools that support and complement it, The study was applied to a stratified sample consisting of 177 items on the actors in the Electricity and Gaz Distribution institution in the state of Bordj Bou Arreridj, in the light of this the study concluded the following results :

- Achieving distributive justice contributes to developing the work values in the Algerian institution.
- Achieving procedural justice contributes to developing the work values in the Algerian institution.
- Archieving transactional justice contributes to developing the work values in the Algerian institution.

Key Word: organizational justuse, distributive justice, procedural justice, transactional justice, development, work values, Algerian institution.