

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي :  
رقم التسجيل :

دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين  
من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام  
دراسة ميدانية بولاية سطيف

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع  
تخصص: التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:  
عمر أوزاينية

إعداد الطالب:  
مراد رمزي خرموش

أعضاء لجنة المناقشة

أعضاء لجنة المناقشة			
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/دبلة عبد العالي
مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	أ.د/ أوزاينية عمر
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذة محاضرة	د/ صبطي عبيدة
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذة محاضرة	د/ حميدي سامية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي :  
رقم التسجيل :

دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين  
من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام  
دراسة ميدانية بولاية سطيف

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع  
تخصص: التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:  
عمر أوزاينية

إعداد الطالب:  
مراد رمزي خرموش

أعضاء لجنة المناقشة			
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/دبلة عبد العالي
مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	أ.د/ أوزاينية عمر
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذة محاضرة	د/ صبطي عبيدة
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذة محاضرة	د/ حميدي سامية

# كلمة شكر وعرفان

الحمد لله عزوجل الذي وفقنا وأمدنا بالعون لإتمام هذا العمل، ومنحنا الصبر والقوة  
والعزيمة لإنجازه بهذه الصورة .

أتقدم بجزيل شكري وخالص تقديري وامتناني إلى أستاذي

## الدكتور : عمر أوزاينية

الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة، ولم يتوان في تقديم كل توجيهاته  
وإرشاداته القيمة وتشجيعه المتواصل طوال مدة الدراسة.

كذلك أشكر الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم قراءة ونقد وتقديم  
هذه المذكرة،

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة محمد خيضر - بسكرة.

أتوجه بالشكر إلى كل موظفي مكتبة قسم علم الاجتماع بجامعة محمد خيضر - بسكرة، وجامعة  
فرحات عباس - سطيف، وموظفي مكتبة مدرسة الماجستير والدكتوراه - العلوم الاقتصادية -  
فرحات عباس - سطيف.

وفي الأخير أتوجه بالشكر والتقدير إلى كافة زملائي وزميلاتي

ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	. كلمة شكر و عرفان .
	. فهرس المحتويات.
	. فهرس الأشكال و الجداول والملاحق.
أ.ب	. مقدمة.
<b>الفصل الأول : الإطار العام لإشكالية الدراسة</b>	
1	. تمهيد .
1	أولاً- إشكالية الدراسة.
3	ثانياً - أهمية الدراسة .
3	ثالثاً- أهداف الدراسة .
4	رابعاً- دواعي اختيار الموضوع .
4	خامساً- الدراسات السابقة :
4	1- الدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية .
16	2- الدراسات التي تناولت موضوع الحراك المهني.
21	3- التعليق على الدراسات السابقة.
22	سادساً- المصطلحات الأساسية لمتغيرات الدراسة .
28	سابعاً- فرضيات الدراسة.
29	. خلاصة .
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الثاني :العدالة التنظيمية</b>	
30	. تمهيد .
31	أولاً : مفهوم العدالة التنظيمية.
32	ثانياً: المداخل النظرية للعدالة التنظيمية:
32	1- المدخل الكلاسيكي:
32	1-1 مدخل الإدارة العلمية .

35	2-1 مدخل التنظيم الإداري.
37	3-1 مدخل التنظيم البيروقراطي.
39	2- المدخل النيوكلاسيكي:
39	1-2 مدرسة العلاقات الإنسانية.
40	2-2 مدخل النظم المفتوحة .
43	3- المداخل الحديثة :
43	1-3 نظرية العدالة (المساواة).
47	2-3 نظرية التوقع.
48	ثالثا: أبعاد العدالة التنظيمية:
49	1- العدالة التوزيعية.
53	2- العدالة الإجرائية.
56	3- عدالة التعاملية.
57	رابعا: أشكال العدالة التنظيمية:
57	1- العدالة الداخلية.
57	2- العدالة الخارجية.
57	3- العدالة الفردية.
58	خامسا: أهمية العدالة التنظيمية.
60	سادسا: المتغيرات الخارجية وأثرها على العدالة التنظيمية:
60	1- المتغيرات السياسية .
60	2- المتغيرات الاقتصادية.
60	3- المتغيرات الاجتماعية.
60	4- المتغيرات التكنولوجية.
61	. خلاصة.
<b>الفصل الثالث : الحراك المهني</b>	
62	. تمهيد.
63	أولا: مفهوم الحراك المهني .
63	ثانيا: المداخل النظرية للحراك المهني :
64	1- نظرة ابن خلدون للحراك .

65	2- نظرة كارل ماركس للحراك.
66	3- الحراك والتدرج.
67	<b>ثالثا: أسباب الحراك المهني:</b>
67	1- التغيير الاجتماعي .
68	2- تقسيم العمل.
69	3- وسائل الاتصال.
70	4- أسباب أخرى
72	<b>رابعا: أشكال الحراك المهني:</b>
72	1- الترقية : ( مفهومها ، أهميتها ، أهدافها ، شروطها ، أنواعها ، أسسها..... )
78	2- النقل الوظيفي: (مفهومه، الفرق بين الترقية والنقل، أهميته، أهدافه..... )
82	3- دوران العمل : (مفهومه، مؤشر دوران العمل ، خصائصه، أشكاله.... )
88	<b>خامسا: الحراك المهني بين قطاعات العمل.</b>
98	. خلاصة .
<b>الجانب الميداني</b>	
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>	
99	. تمهيد
100	<b>أولا: مجالات الدراسة:</b>
100	1- المجال المكاني.
100	2- المجال البشري.
100	3- المجال الزمني:
100	1-3 المرحلة الأولى : الجانب النظري.
101	2-3 المرحلة الثانية : الجانب الميداني.
101	<b>ثانيا: عينة الدراسة .</b>
102	<b>ثالثا: منهج الدراسة:</b>
102	1- المنهج المستخدم في الدراسة .
103	2- أدوات جمع البيانات:

103	1-2 الاستمارة.
103	3- الأساليب الإحصائية المستخدمة.
105	. خلاصة.
<b>الفصل الخامس : عرض ،مناقشة وتحليل نتائج الدراسة</b>	
106	. تمهيد
110	أولاً: عرض،مناقشة وتحليل البيانات:
110	1- المحور الأول : البيانات الشخصية.
116	2- المحور الثاني : العدالة التوزيعية.
128	3- المحور الثالث: العدالة الإجرائية.
146	4- المحور الرابع:العدالة التعاملية.
161	ثانياً: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:
161	1- في ضوء الصدق الإمبريقي لفروض الدراسة.
167	2- في ضوء الدراسات السابقة.
169	. خلاصة.
164	. خاتمة .
166	. قائمة المراجع .
. الملاحق .	
. ملخص الدراسة باللغة العربية وباللغة الفرنسية.	

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
44	يوضح الافتراضات الأساسية لنظرية العدالة.	01
50	يوضح بعض المدخلات والمخرجات التنظيمية	02
90	يوضح مدى تطبيق التسيير الاشتراكي في المؤسسات الجزائرية.	03
90	يوضح تطور التشغيل في القطاع الخاص 1967م-1981م دون الفلاحة.	04
91	يوضح نوعية اليد العاملة في القطاع الخاص 1967م-1981م.	05

92	يوضح الحراك داخل القطاعات 1986م	06
92	يوضح تطور حركة عمال مصنع اللوالب بعين الكبيرة - سطيف.	07
93	يوضح تطور حركة عمال البناء المعدني.	08
94	يوضح القيمة المحققة للقطاع الخاص.	09
95	يوضح توزيع اليد العاملة حسب قطاع النشاط والوسط 2003م.	10
96	يوضح توزيع اليد العاملة حسب قطاع النشاط 2004-2008-2009-2010.	11
96	يوضح توزيع اليد العاملة حسب قطاعا النشاط -2008-2009-2010.	12
102	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية.	13
107	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	14
108	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.	15
109	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	16
110	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	17
111	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية.	18
112	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص مدى توافق المنصب مع المؤهلات العلمية.	19
113	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص مدى توافق الراتب مع المؤهلات العلمية.	20
114	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص تناسب الراتب مع المؤهلات العلمية مقارنة بحاملي نفس المؤهل بمؤسسات أخرى.	21
115	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص تأدية العامل لأعمال إضافية خارج أوقات العمل الرسمية.	22
116	يوضح آراء أفراد العينة إذا ما تم منح تعويض عند القيام بأعمال إضافية.	23
117	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص التوافق بين الراتب والجهد المبذول.	24
118	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص تماثل الراتب مع رواتب الآخرين المشابهين من نفس المستوى من حيث الجهد المبذول بمؤسسات أخرى.	25
119	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص مدى كفاية الراتب لتحقيق الحاجيات الضرورية للعاملين.	26



120	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص العدالة في توزيع مهام العمل.	27
122	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص الاستفادة من الحوافز.	28
123	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص موضوعية وعدالة الحوافز المقدمة مقارنة بما تقدمه مؤسسات أخرى.	29
124	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص اتخاذ القرارات بعد جمع معلومات كافية.	30
125	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم.	31
126	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص السماح للعاملين بمعارضة القرارات الصادرة عن إدارة المؤسسة.	32
127	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص خضوع العاملين لرقابة أثناء أدائهم لأعمالهم.	33
128	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص مدى تضايق العاملين من الرقابة عليهم.	34
130	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص وجود نظام معتمد لتقييم أداء العاملين.	35
131	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص وجود عدالة في عملية تقييم الأداء.	36
132	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص الاستفادة من دورات تكوينية وتدريبية.	37
133	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص وجود عدالة في الحصول على دورات تدريبية وتكوينية.	38
134	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص وجود نظام معتمد للترقية.	39
135	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص الأسس التي تتم وفقها الترقية.	40
136	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص الاستفادة من الترقية.	41
137	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص نقل العاملين من وظيفة إلى أخرى.	42
138	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص تسريح العاملين.	43
140	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص مدى خضوع العاملين للقانون الداخلي للمؤسسة بنفس الشكل.	44
141	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص طبيعة الجو السائد بالمؤسسة.	45
142	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص المعاملة باحترام بالمؤسسة.	46
143	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص العمل بإخلاص وتفاني.	47

144	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص وجود اختلاط بين العمال والمسؤولين..	48
145	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص اهتمام الإدارة بانشغالات العاملين وحل ومشاكلهم	49
146	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص مدى اعتراف الإدارة بالجهد الذي يبذله العامل.	50
148	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص شعور العامل بارتياح عند إخبار رئيسه بأخطاء ارتكبها أثناء العمل.	51
149	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص التعرض للعقاب من قبل.	52
150	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص عدالة العقوبات المسلطة .	53
151	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص أهم الأسباب وراء ترك العمل.	54
153	يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص الأسباب وراء تفضيل العمل بمؤسسات تابعة للقطاع العام.	55

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
41	يوضح مدى استجابة النظام للمتغيرات البيئية وقبول المخرجات (التغذية العكسية).	01
45	يوضح معادلة مقارنة العدالة .	02
46	يوضح الاستجابات المرتبطة بإدراك الأفراد للعدالة من عدمها.	03
48	يوضح عناصر نظرية التوقع.	04
49	يوضح الأبعاد الثلاث للعدالة التنظيمية	05
	يوضح تطبيق أسلوب المزج بين عامل الأقدمية وعامل الكفاءة بالنسبة المنوية في الوظائف العليا والدنيا.	06
107	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	07
108	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.	08
109	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	09
110	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	10
111	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية.	11

112	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص مدى توافق المنصب مع المؤهلات العلمية.	12
113	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص مدى توافق الراتب مع المؤهلات العلمية.	13
114	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص تناسب الراتب مع المؤهلات العلمية مقارنة بحاملي نفس المؤهل بمؤسسات أخرى.	14
115	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص تأدية العامل لأعمال إضافية خارج أوقات العمل الرسمية.	15
116	يوضح رأي أفراد العينة إذا ما تم منح تعويض عند القيام بأعمال إضافية.	16
117	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص التوافق بين الراتب والجهد المبذول.	17
118	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص تماثل الراتب مع رواتب الآخرين المشابهين من نفس المستوى من حيث الجهد المبذول بمؤسسات أخرى.	18
119	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص مدى كفاية الراتب لتحقيق الحاجيات الضرورية للعاملين.	19
121	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص العدالة في توزيع مهام العمل.	20
122	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص الاستفادة من الحوافز.	21
123	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص موضوعية وعدالة الحوافز المقدمة مقارنة بما تقدمه مؤسسات أخرى.	22
124	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص اتخاذ القرارات بعد جمع معلومات كافية.	23
125	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم.	24
126	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص السماح للعاملين بمعارضة القرارات الصادرة عن إدارة المؤسسة.	25
128	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص خضوع العاملين لرقابة أثناء أدائهم لأعمالهم.	26
129	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص مدى تضايق العاملين من الرقابة عليهم.	27
130	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص وجود نظام معتمد لتقييم أداء العاملين.	28
131	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص وجود عدالة في عملية تقييم الأداء.	29
132	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص الاستفادة من دورات تكوينية وتدريبية.	30
133	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص وجود عدالة في الحصول على دورات تدريبية وتكوينية.	31

134	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص وجود نظام معتمد للترقية.	32
135	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص الأسس التي تتم وفقها الترقية.	33
136	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص الاستفادة من الترقية.	34
137	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص نقل العاملين من وظيفة إلى أخرى.	35
139	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص تسريح العاملين.	36
140	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص مدى خضوع العاملين للقانون الداخلي للمؤسسة بنفس الشكل.	37
141	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص طبيعة الجو السائد بالمؤسسة.	38
142	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص المعاملة باحترام بالمؤسسة.	39
143	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص العمل بتفاني وإخلاص.	40
144	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص وجود اختلاط بين العمال والمسؤولين.	41
145	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص اهتمام الإدارة بانشغالات العاملين وحل مشاكلهم.	42
147	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص مدى اعتراف الإدارة بالجهد الذي يبذله العامل.	43
148	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص شعور العامل بارتياح عند إخبار رئيسه بأخطاء ارتكبتها أثناء العمل.	44
149	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص التعرض للعقاب من قبل	45
150	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص عدالة العقوبات المسلطة .	46
151	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص أهم الأسباب وراء ترك العمل.	47
154	يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص الأسباب وراء تفضيل العمل بمؤسسات تابعة للقطاع العام.	48

## الملاحق

عنوان الملاحق	رقم الملحق
يمثل قائمة الأساتذة المحكمين .	01
الاستمارة.	02

## مقدمة :

ترتبط عملية التنمية ارتباطا وثيقا بمراحل تطور الإنسان ذاته ،فتاريخ تطور ونمو المجتمعات البشرية مرتبط بدرجة نموها الاجتماعي والثقافي والسياسي والاقتصادي ،وبفضل تضاؤل الفواصل الزمنية والمكانية وبفضل التطور التكنولوجي تحول العالم إلى قرية صغيرة لا تخرج الجزائر عن كونها أحد مكونات هذا العالم تخضع لعوامل داخلية وخارجية لتحقيق أهداف هذا النمو والتطور والتقدم والاستقرار.

وقد شكل هذا المسعى هدفا ثابتا لكل السياسات التي انتهجتها الجزائر منذ حصولها على الاستقلال السياسي إلى يومنا هذا حيث اعتمدت بدايات التنمية منذ 1962م إلى 1988م منها تنمويا يعتمد على القطاع العام كانت الدولة هي المستثمر الأول في حين كان القطاع الخاص لا يساهم إلا بقدر ضئيل في عملية التنمية ،ومنذ الانفتاح الاقتصادي والتحول نحو اقتصاد السوق بدأت ديناميكية جديدة في التنمية عملت على إيجاد التكامل بين القطاعين الخاص والعام ،إذ لا يمكن لأحدهما النجاح دون مساعدة الآخر بتشجيع الاستثمار في شتى المجالات التنموية دون تمييز .

سعت الجزائر من خلال سياسة الإصلاحات المتتالية إلى محاولة الاستغلال الأمثل لكافة الموارد بما في ذلك المورد البشري الذي يعتبر أساس كل تنمية أدواتها،وسيلتها وهدفها وهذا الهدف لا يتأتى إلا بالعباية بهذا المورد في مختلف أبعاده العلمية ،التنظيمية ،التأهيلية والميدانية ،إن تحقيق هذا الهدف وضع المؤسسات الاقتصادية عموما والصناعية خاصة أمام جملة من التحديات على مستوى البناءات الاجتماعية والتنظيمية مثل ظاهرة الحراك المهني للعاملين حيث وفي ظل مختلف الإصلاحات لوحظ انتقال للعاملين بين القطاع الخاص والقطاع العام في اتجاهين مختلفين هذا ما أثار حفيظتنا لتناول هذا الحراك وبالتحديد الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.

انطلاقا من هذا نحاول من خلال دراستنا هذه معرفة الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين بين قطاعات العمل من خلال العدالة التنظيمية التي تعتبر أحد أهم المكونات الأساسية للهيكلي الاجتماعي والنفسي للمؤسسة إضافة إلى أنها قيمة اجتماعية ونمط اجتماعي يمكن أن يؤدي غيابه إلى مخاطر تهدد استقرار المورد البشري والمؤسسة،فهو يمكن أن تؤثر مباشرة على دوافع العاملين وجهودهم الأمر الذي أدى إلى اعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك التنظيمي لفترة طويلة .

وهكذا تم تناول هذا الموضوع في شقيه النظري والميداني من خلال خطة بحث اشتملت على مقدمة وخمسة فصول كل فصل يبدأ بتمهيد ويختم بملخص:

- تضمن القسم النظري ثلاثة فصول:حيث تناولنا في الفصل الأول إشكالية الدراسة والتساؤلات التي طرحناها حولها ،فأهمية الدراسة وأهدافها ودواعي اختيار الموضوع ،ثم قمنا باستعراض للدراسات السابقة للاستفادة منها بعد التدقيق والتمحيص المفاهيم الأساسية في البحث ، وهي: الدور، العدالة التنظيمية،الحراك المهني ،العامل ،القطاع العام ،القطاع الخاص،الصناعة، لنصل في الأخير لوضع الفرضيات التي نهتدي بها طيلة هذه الدراسة .

والفصل الثاني : العدالة التنظيمية ، من خلال عرض مفهوم العدالة التنظيمية وأهم المداخل النظرية التي تناولتها ( المداخل الكلاسيكية ، المداخل النيوكلاسيكية ، و المداخل الحديثة ) لنتطرق بعدها إلى الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، العدالة التعاملية) ، ثم اشكالها وصولا إلى أهميتها لنخلص في الأخير إلى مختلف المتغيرات الخارجية وأثرها على العدالة التنظيمية.

والفصل الثالث : تناولنا الحراك المهني : مفهومه ثم أهم المداخل النظرية له ، أسبابه ، وأشكاله لنصل في الأخير إلى الحراك المهني بين قطاعات العمل في الجزائر .

أما القسم الميداني فقد احتوى على فصلين حيث جاء الفصل الرابع لعرض مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بدءا بتحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني ،المجال البشري ، المجال الزمني ) ثم تحديد عينة الدراسة و تحديد المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات (الاستمارة ) وأخيرا تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة ،أما الفصل الخامس فقد تم فيه تبويب ، تحليل وتفسير البيانات و المعلومات ومناقشتها ثم استخلاص النتائج والتعليق عليها في ضوء الصدق الإمبريقي لفروض الدراسة ومقارنة هذه النتائج بما يماثلها في الدراسات السابقة لنضع في الأخير خاتمة استنتاجية .

■ الجانب النظري ■

# الفصل الأول

## الإطار العام لإشكالية الدراسة



## تمهيد :

يتعرض هذا الفصل لعرض إشكالية الدراسة و أهميتها و أهدافها، فهو يعد بمثابة الباب الذي نلج من خلاله لهذه الدراسة، و يعتبر إعداد هذا الفصل جوهر البحث العلمي، نظرا لكونه يعطي تصورا واضحا لما يريد الباحث الوصول إليه، و النقطة التي يتفق عليها معظم الباحثين هي أن براعة الباحث تبرز بالدرجة الأولى في حصر جوانب الموضوع، و تحديد النقاط التي يتم التركيز عليها في بحثه، و إذا ما نجح في ذلك يكون قد حدد المسار العام للبحث، و كل ما يبقى عليه هو القيام بالقراءات و جمع البيانات و المعلومات الكافية.

## أولا- إشكالية الدراسة :

إن الحركية الاقتصادية في الجزائر و على امتداد ثلاثة عقود كانت معتمدة على القطاع العام و تدار وفق مبدأي ملكية الدولة، و مركزية التخطيط، لكن جملة التحولات الحاصلة داخليا في الجزائر و على الصعيد العالمي عرضت المؤسسات الاقتصادية و الصناعية لسلسلة من الأزمات و الإختلالات جعلتها أمام ضرورة تبني سياسات جديدة تحقق النمو و التطور في واقعها، ما جعل المؤسسات الصناعية في الجزائر تنتهج سياسات تغيير تنظيمي شاملة، أحدثت تحولات كبيرة في بناها و هيكلها، و طرق و أساليب تسييرها بما يضمن اكتسابها القدرة على التكيف مع المتطلبات الراهنة للاقتصاد الوطني و الدولي.

هذه الظروف فرضت شروطا جديدة للتعامل أصبحت بمثابة القواعد التي على كل مؤسسة أن تنقيد بها إذا أرادت أن يكتب لها النجاح، و يعتبر الحراك من أهم هذه الشروط، فإذا كانت المنافسة ضرورية دائما لنجاح المؤسسة الصناعية فإن أهم المتغيرات التي تضمن منافسة قوية تتمثل في الحراك المستمر و ذلك وفقا لما تمليه ظروف البيئة الخارجية التي تزداد تفتحا و اتساعا.

ولعل من أبرز المساعي التي تنتهجها المؤسسات الاقتصادية و الصناعية التابعة للقطاع العام أو التابعة للقطاع الخاص للتكيف مع هذه الظروف و الشروط الجديدة هو سعيها الدائم إلى تحقيق الاستثمار البشري الفعال باعتباره دعامة أساسية للوصول إلى أهدافها المرجوة، فحسب بيتر دراكر الإنسان هو مستودع الإبداع و محرك الأداء، فالمؤسسة الناجحة هي التي تعي جيدا أهمية المورد البشري في تجسيد إستراتيجيتها، و بهذا أصبح المورد البشري أحد أهم عناصر و مدخلات النظام الاقتصادي الجديد و أعظم القوى المتحركة في تحديد هوية المؤسسة الحديثة و رسم معالمها المستقبلية.

فالمؤسسة الصناعية كنظام مفتوح تعتمد على العناصر الموجودة في محيطها الخارجي بهيكله المختلفة، و كونها في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي يتطلب منها مراقبة و متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه، فهي قد تستطيع أن تتحكم ولو نسبيا في محيطها الداخلي إلا أن قدرتها على التحكم و التأثير في المحيط الخارجي هي قدرة محدودة للغاية، و عليه يتوجب عليها أن تبذل قصارى جهدها للاندماج معه و التقليل من آثاره السلبية، و وفقا لهذا يصبح التعامل مع الحراك في المحيط الخارجي بمثابة قاعدة أساسية لنجاح المؤسسات الصناعية و القدرة على مسيرته مع الاستفادة القصوى من إيجابياته و التقليل من سلبياته .

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات في عصرنا الحالي هو تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المؤسسة ومطالب العاملين بها ، فنظرة الإدارة التقليدية تجعل من المدير أو الرئيس هو محور التوجهات وإهمال دور الأفراد بشكل أو بآخر ثم التعايش مع الواقع التنظيمي الذي يفرض على الإدارة العليا معرفة الوصفة الناجعة لتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، هذه المعرفة تقتضي الأخذ في الحسبان الجانب السلوكي للفرد الذي يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية ،وعليه فوظيفة الإدارة بهذا المعنى تهتم بدراسة هذه العوامل وتكيفها بما يجعل سلوك الأفراد إيجابيا بما يمكن من تنمية المهارات ورفع الأداء .

كما يمكن القول أنه مهما بلغت المؤسسة من التطور في تصميمها للهيكل التنظيمي وخطوط الإنتاج إلا أنها قد تفشل بسبب تعيينها لأفراد غير مناسبين أو لعدم قدرتها على حفز عاملها لتحقيق أهدافها، كما أن تطبيق قيم العدالة والنزاهة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية التي تساعد على تكيف الأفراد والمؤسسة مع التغيرات ،وبناء على ذلك فإن تحقيق عدالة تنظيمية بين مختلف العاملين هو أحد التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية لأن المجتمع المحيط بالمؤسسة يقيم أداءها استنادا إلى مدى احترامها لمبادئ ومعايير العدالة التنظيمية ،وهنا تبرز الحاجة الملحة لأن تنسجم قراراتها وتوجهاتها مع هذه المعايير والمبادئ.

وفي هذا السياق ، وفي ظل الإصلاحات الاقتصادية (التسيير الذاتي - التسيير الاشتراكي - إعادة الهيكلة ) برزت بشدة مجموعة من السلوكيات والممارسات كالحراك المهني للعاملين بين قطاعات العمل (العام والخاص)، وبالتحديد حراك العاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام ، لذا كانت دراسات الحراك المهني في المجتمع الصناعي تعكس اهتمامات علماء الاجتماع بالبحث عن المظاهر المختلفة لقوة العامل داخل البناء الاجتماعي ، فهم ينظرون إلى المجتمع الصناعي كنسق معقد من التنظيمات والترابطات التي تظهر وتختفي وتتبدل وتشكل شبكة من العلاقات تتفاعل كل منها مع الأخرى فيما يمكن أن يطلق عليه مصطلح المجال التنظيمي الداخلي والذي يركز على شكل التنظيم الرسمي الذي يحدد تخطيط التنظيم ويضع هيكلًا بنائيا متدرجا على شكل هرمي محدد يحدد الأدوار والمراكز التي يشغلها الأفراد داخل التنظيم ،وبذلك يتكون البناء المهني للتنظيم الصناعي من مجموعة من الأفراد يتباينون في المستوى وفي المكانة الاجتماعية فهم يشغلون مراتب ومراكز مختلفة في سلم التدرج المهني للتنظيم ،ففكرة التنظيم الرسمي للمنظمة الصناعية تقوم على أساس توزيع القوى الاجتماعية التي تحكم العلاقات بين العناصر المتباينة للتنظيم.

لذا وبقينا منا بأهمية هذا الموضوع أقدمنا على دراسته من خلال محاولتنا معرفة الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية كمتغير يمكن لأبعاده الثلاثة (عدالة التوزيع - عدالة الإجراءات - عدالة التعاملات ) أن تحيط بكل ما يمكن أن يفسر هذا الحراك .

وفي ضوء هذا العرض فإن دراستنا ستتطلق من التساؤلات التالي :

### 1- التساؤل الرئيسي :

هل للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص

إلى القطاع العام ؟

## 2- التساؤلات الفرعية :

- هل للعدالة التوزيعية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام ؟
- هل للعدالة الإجرائية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام ؟
- هل للعدالة التعاملية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام ؟

## ثانيا- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج أحد أهم المواضيع في ميدان علم الاجتماع التنظيم والعمل، ألا وهو موضوع دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين نحو القطاع العام الذي يلعب دورا هاما خاصة مع شدة المنافسة، التي أدت إلى تغير وتعقد العلاقات داخل التنظيم، حيث لم تعد المؤسسة الناجحة تسعى فقط لزيادة الإنتاجية، وإنما راحت تبحث في كيفية كسب انتماء وولاء عاملها واستقرارهم، وعليه فلبحثنا هذا أهميتين :

- **أهمية علمية :** تتمثل في زيادة المعلومات والمعارف فيما يخص هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال السلوك التنظيمي، و لفت انتباه الباحثين و المسؤولين لدراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده. بالإضافة إلى دراسة الحراك المهني للعاملين والعدالة التنظيمية، ويمكن القول أن أي دراسة علمية في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية تستمد أهميتها من ارتكازها على الشريحة أو العينة التي تجرى عليها الدراسة، لذا ركزت دراستنا الحالية على شريحة هامة من شرائح المجتمع تتمثل في فئة العاملين الذين سبق وأن انتقلوا من العمل بالقطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام .
- **أهمية عملية :** التقدم بعدد من التوصيات التي من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية تساعد على تبني طرق وأساليب تنظيمية تساعد المؤسسات على الحفاظ على استقرار مواردها من خلال تنمية شعورهم بالانتماء والولاء وتبني مبادئ العدالة التنظيمية اتجاه مختلف العاملين والحد من الجوانب السلبية .

## ثالثا- أهداف الدراسة :

- إن أي باحث يقوم بإنجاز أي بحث علمي في أي مجال كان لا بد وأن يكون له هدفا أو مجموعة أهداف محددة يرجو بلوغها وتختلف الأهداف باختلاف الأسباب التي دفعت بالباحث إلى إنجاز البحث، وعليه جاءت الأهداف من دراستنا كما يلي :

### 1- هدف وصفي Descriptif: وهو وصف الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية

في ظاهرة الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام ، من خلال التعرف على رؤية العاملين والتعرف على مفهومهم الحقيقي للعدالة التنظيمية وتشخيص الدور الذي لعبته في حراكهم المهني نحو القطاع العام من عدمه.

### 2- هدف توجيهي Prescriptif: ويقصد به تقديم اقتراحات وتوصيات واجتهادات

في إطار المساهمة لإيجاد الحلول العلمية للمشكلات التي يبحث في وجودها

وتطورها أو على الأقل تحديد الأسلوب الأمثل لكيفية التعامل معها ومع من يعانيتها ، كما نحاول التعرف على أهم الإجراءات والسبل التي تساعد المؤسسات على المحافظة على مواردها البشرية من أجل تعظيم المكاسب سواء بالنسبة للمؤسسات أو للعاملين.

3- محاولة التحكم في تقنيات البحث ميدانيا وتعلم كيفية الربط بين الخلفية النظرية لموضوع الدراسة بالعمل الميداني.

#### رابعاً- دواعي اختيار موضوع الدراسة :

• يعزى اختيارنا لهذا الموضوع إلى ما يلي :

1- عند إقلامي على دراسة هذا الموضوع الذي اخترته عن إدراك ووعي بأهميته لاحظت نقصاً في الدراسات المحلية الجزائرية خاصة وفي الدراسات العربية عموماً التي تناولت هذا الموضوع ما شجعتني على المضي قدماً في التعمق في دراسته وإثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانباً مهماً من جوانب السلوك التنظيمي، ولعل هذه الدراسة قد تسهم ولو بقدر بسيط في لفت انتباه الباحثين والمختصين بأهمية هذا الموضوع.

2- اندراج الموضوع ضمن اهتمامنا أكثر من غيره من المواضيع، مما أوجد نوعاً من الراحة النفسية للتعلم في دراسته.

3- قابلية الظاهرة للدراسة العلمية باعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل حيث ومن خلال تطبيق الإجراءات المنهجية ومن خلال جمع المعلومات والبيانات يمكن الإجابة عن تساؤلات الدراسة .

#### خامساً- الدراسات السابقة :

إن الدراسات السابقة لها أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري، لأنها توفر الكثير من المعلومات، بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث، فهي توفر المعلومات النظرية و البيانات و الشواهد الواقعية لتكون انطلاقة يبني على أساسها البحث. و موضوع دراستنا الحالية هو موضوع حديث نوعاً ما هذا ما يفسر نقص الدراسات في هذا الصدد خاصة الدراسات التي تطرقت إلى نفس المتغيرات المتناولة في هذه الدراسة ، و فيما يلي سنقوم بعرض ما توصل إليه الباحث من دراسات تتعلق بمتغيرات الدراسة وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث:

#### 1- الدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية :

##### 1-1 الدراسة الأولى : العدالة التنظيمية :

- تعريف الدراسة : من إعداد د.رشدي عبد اللطيف وادي بعنوان: العدالة التنظيمية وهي دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، 2006-2007
- ملخص الدراسة : حاولت الدراسة تحسين مستوى التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة من خلال التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة .
- التساؤل الرئيسي : ما مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ؟
- التساؤلات الفرعية :

• ما مستوى الشعور بالعدالة التوزيعية (عدالة الأجر والمكافآت ،التزام المنظمة بالوفاء بالعقد النفسي ، الثقة في المشرف ) لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ؟

- ما مستوى الشعور بعدالة الإجراءات (التحكم في عملية صنع القرار، التحكم بالقرار) لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة؟
- ما مستوى الشعور بعدالة التعامل (التعامل من خلال الحساسية الشخصية والتفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية) لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة؟
- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية تعزى لتغيرات كل من : العمر، المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، الراتب .  
- **فرضيات الدراسة :**
- الفرضية العامة :** توجد علاقة بين العدالة التنظيمية و المتغيرات الشخصية المتمثلة في : العمر ، المؤهل العلمي ،الجنس ،عدد سنوات الخبرة ،الحالة الاجتماعية،الراتب .  
**الفرضيات الفرعية :**
- 1- توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول العدالة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.
- 2- توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول العدالة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 3- توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.
- 4- توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول العدالة التنظيمية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة .
- 5- توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية .
- 6- توجد فروق بين آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $a = 0.05$  حول العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الراتب .  
- **أهداف الدراسة :**
- التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- التعرف على مدى تأثير المتغيرات الشخصية المتمثلة في كل من : العمر ، المؤهل العلمي ، الجنس ، عدد سنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية ، الراتب على العدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة .
- التقدم بعدد من التوصيات التي من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية، والحد من الجوانب السلبية في الوزارات الفلسطينية، والتي يمكن أن تشكل سندا علميا لأصحاب القرار .  
- **منهجية الدراسة :**
- تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية . طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (652) موظف .تمثل مجتمع الدراسة في موظفي الوزارات الفلسطينية الست (06) المختارة في قطاع غزة من الفئات العليا والأولى والثانية ، أي فئة المدراء العاملين والمدراء ، وفئة رؤساء الأقسام ، وفئة رؤساء الشعب الذين يقومون بوظائف إشرافية .ونظرا لكبر حجم المجتمع وتعدد الوزارات ، فقد اقتصر مجتمع الدراسة على الفئات العليا والأولى والثانية في الوزارات ذات العدد الأكبر من الموظفين المتمثلة في ثلاث (03) وزارات.

- الاستنتاجات العامة :

- 1- توجد عدالة توزيعية بدرجة مقبولة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة . أي أن إحساس أفراد العينة بعدالة المخرجات التي يحصلون عليها جاءت بدرجة مقبولة 61.93% لأنهم يشعرون أن ما يحصلون عليه من مكافآت لا يتناسب مع ما يبذلونه من جهود مقارنة بجهود زملائهم .
- 2- تلتزم الوزارات بالوفاء بالعقد النفسي الذي يعني جملة الامتيازات والتعهدات بينهم وبين الوزارة جاء بدرجة مقبولة 61.93% حيث أن أفراد العينة لا يوافقون على أن القرارات الإستراتيجية التي اتخذها المدير والإدارة العليا أثبتت نجاحها خلال السنوات الأخيرة ، ولا يشعرون بأن الوزارة تقوم بدورها المناسب مع الجهات المعنية.
- 3- يشعر أفراد العينة أن مكانتهم الوظيفية تتأثر بطبيعة علاقاتهم الشخصية مع مدراءهم ( الثقة في المشرف ) وذلك بنسبة 65.37%.
- 4- وجود عدالة إجراءات متوسطة بنسبة 59.20% فقد جاءت معظم آراء العينة محايدة حول قضايا العدالة المتعلقة بالطرق والآليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج .
- 5- لا توجد عدالة في التعامل التي تمثل معتقدات أو أفكار آراء العينة بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات . كما تمثل عدالة المعاملة التي يحظون بها لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات بنسبة 57.20%.
- 6- لا توجد تفسيرات أو محاسبة اجتماعية كافية في الوزارات الفلسطينية بشأن أي مخرجات أو مكافآت غير مناسبة يتم توزيعها بسبب غياب نظام داخلي يحدد أسس التعامل بين الرئيس والمرؤوس .
- 7- توجد عدالة تنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة لكنها بمستويات ضعيفة وقريبة من المتوسط بنسبة 59.59%.
- 8- تمثلت العوامل السلبية المؤثرة على تدني الشعور بالعدالة التنظيمية في النقاط التالية :
  - وجود خلل في قانون الخدمة المدنية وتطبيقه فيما يخص نظم الحوافز والامتيازات.
  - وجود خلل في السياسة التنظيمية للوزارة وقصور دور إدارة الموارد البشرية في وضع الخطط والقرارات الإستراتيجية وتنفيذها ، واستيفاء حقوق الموظفين من الجهات المعنية (ديوان الموظفين) .
  - غياب نظام داخلي يشتمل على القوانين واللوائح الداخلية التي تنظم العمل وتحدد المهام والصلاحيات وإجراءات الثواب والعقاب وتحقق الأمان والاستقرار الوظيفي للمرؤوسين.
  - سيطرة العلاقات الشخصية وغلبيتها وتأثيرها على المكانة الوظيفية للمرؤوسين .
  - عدم التزام الوزارات بالوفاء بالعقد النفسي للمرؤوسين وعدم إعطاء الاهتمام الكافي لحل مشاكل المرؤوسين .
  - اقتصر إشراك المرؤوسين في صنع القرار لصالح العمل وتحقيق أهدافه فقط .
- 9- أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية على النحو التالي :

- توجد علاقة إيجابية بين العمر والشعور بالعدالة التنظيمية حيث أن الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 50 سنة) هي أكثر الفئات شعورا بالعدالة التنظيمية .
- توجد علاقة سلبية بين المؤهل العلمي والشعور بالعدالة التنظيمية حيث أن حملة الدبلوم أكثر شعورا بالعدالة يليهم حملة الثانوية العامة يليهم حملة البكالوريوس ثم حملة الدراسات العليا الذين يعدون أقل الفئات شعورا بالعدالة التنظيمية .
- الإناث أكثر شعورا بالعدالة التنظيمية من الذكور، هذا يعني وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.
- الأفراد الذين لديهم عدد سنوات خبرة أقل من 5 سنوات لديهم شعور عال بالعدالة مقارنة بالذين بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة فهي الفئة الأقل شعورا بالعدالة التنظيمية هذا ما يعني وجود فروق تعزى لعدد سنوات الخبرة .
- وجود فروق بين آراء العينة حول الشعور بالعدالة تعزى للحالة الاجتماعية حيث أن الأفراد العزاب أعلى شعورا بالعدالة التنظيمية من المتزوجين الذين هم أقل شعورا بالعدالة التنظيمية.
- عدم وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية تعزى للراتب.

## 2-1 الدراسة الثانية: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي

### - تعريف الدراسة :

من إعداد الطالبة صابرين مراد نمر أبو جاسر إشراف د.سامي علي أبو الروس بعنوان أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي .وهي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية،الجامعية الإسلامية ، غزة،2010.

### - ملخص الدراسة :

جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي المتمثلة في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة.

### - مفهوم الأداء السياقي :

- يقصد بمفهوم الأداء السياقي السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة بل تدعم البيئة النفسية والاجتماعية لها والتي تجري فيها العمليات الفنية،والتي تساهم في ثقافة ومناخ المنظمة .
- الأداء السياقي هو النشاطات التي تساهم بفاعلية المنظمة من خلال طرق عديدة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة والتي تعتبر كمحفزات لعمليات ونشاطات المهمة
- التساؤل الرئيسي : ما هو أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ؟
- فرضيات الدراسة :

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ،عدالة التعاملات )وبين الالتزام التنظيمي ( الالتزام العاطفي ،الالتزام الأسري ، الالتزام المعياري ) .

2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات،عدالة التعاملات)وبين المواطنة التنظيمية (الإيثار ،وعي الضمير، اللطافة،الروح الرياضية ، المشاركة) .

- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية: الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، الفئة العمرية.
- **أهداف الدراسة:**
- 1- توضيح مفهوم العدالة التنظيمية، والتعرف على مستوى إدراك الموظفين في الوزارات الحكومية لهذا المفهوم بأبعاده المختلفة، وما مدى تأثير العدالة على أدائهم وممارستهم للالتزام والمواطنة التنظيمية.
- 2- توضيح مفهوم الأداء السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية) وأبعادها المختلفة حيث أنه مفهوم حديث الطرح نسبياً في الوطن العربي بشكل عام والمجتمع الفلسطيني بشكل خاص.
- 3- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي والمواطنة لدى الموظفين والعوامل المؤثرة فيهما سلباً وإيجاباً.
- **منهجية الدراسة:**
- من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة بمختلف الفئات الوظيفية وعددها (22) وزارة وعليه بلغ حجم مجتمع الدراسة (1554) موظف.
- تمثلت عينة الدراسة في (311) موظف موزعين من أصل مجتمع الدراسة (1554) أي عينة بنسبة (20%) مختارة بطريقة طبقية عشوائية، قامت بتوزيع (40) إستبانة للعينة الاستطلاعية، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة تم توزيع (352) استبانة، بلغ عدد المستجيبين (320) وتم استبعاد (09) بسبب عدم تعبئة الاستبانة بشكل كامل.
- كانت أسئلة الاستبانة ذات نهايات مغلقة لسهولة الإجابة عليها من قبل أفراد العينة وسهولة تحليلها وتضمنت قسمين:
- **القسم الأول:** الصفات الشخصية للمبحوثين (مكان العمل، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الراتب الشهري، العمر).
- **القسم الثاني:** خصص لقياس مجالات الدراسة وتكون من (78) فقرة موزعة على ثلاث مجالات رئيسية هي:
- **المجال الأول:** العدالة التنظيمية المدركة من قبل المبحوثين، تضمن (24) فقرة.
  - **المجال الثاني:** خصص لقياس مستوى الالتزام التنظيمي، تضمن (24) فقرة.
  - **المجال الثالث:** خصص لقياس مستوى المواطنة التنظيمية، تضمن (30) فقرة.
- كما اعتمدت الباحثة على درجات مقياس ليكرت الخماسي في تصميم هذه الاستبانة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).
- **الاستنتاجات العامة:**
- وجود عدالة تنظيمية والتزام بدرجة متوسطة، وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.



- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية لأبعاد الأداء السياقي تعزى للصفات الشخصية ( الجنس ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة ، الراتب الشهري ،العمر) بالنسبة للعدالة التنظيمية .
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للالتزام التنظيمي تعزى للصفات الشخصية (المؤهل العلمي ،المسمى الوظيفي ،العمر) باستثناء متغيرات (الجنس ،سنوات الخبرة والراتب الشهري).
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للمواطنة تعزى للصفات الشخصية (الجنس ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة ، الراتب الشهري ،العمر) باستثناء متغير المؤهل العلمي .
- 3-1 الدراسة الثالثة :العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي:**

**تعريف الدراسة :**

من إعداد الطالب سعيد بن فايز بن محمد السبعي تحت إشراف د.سلطان بن سعيد بن مقصود بخاري بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين .وهي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية ،2012.

- ملخص الدراسة : حاولت الدراسة التعرف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية في مكاتب التربية والتعليم وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المشرفين .
- أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (مجال الإشراف ،المؤهل العلمي ،الخبرة الإشرافية)

**منهجية الدراسة :**

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي .تكون مجتمع الدراسة من (190) مشرفا تربويا ، تمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من محورين رئيسيين :

- المحور الأول : يشمل (36)عبارة تقيس إدراك المشرفين لتطبيق أبعاد العدالة التنظيمية .
- المحور الثاني : يشمل (27) عبارة تقيس أساليب إدارة الصراع التنظيمي .

**الاستنتاجات العامة :**

- درجة تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها متوسطة .
- درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع جاءت جميعها بدرجة متوسطة .
- هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات تطبيق العدالة التنظيمية وأبعادها وبين درجات ممارسة كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي باستثناء أسلوب الإكراه .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية والعدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات تعزى لمتغير مجال الإشراف لصالح مشرفي المواد الدراسية ،بينما لا توجد فروق لباقي أبعاد العدالة ،وكذلك لا توجد فروق بين أبعاد العدالة ومتغيري المؤهل والخبرة .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة القادة التربويين لأسلوبي الانسحاب والمواجهة لإدارة الصراع التنظيمي لصالح مشرفي المواد الدراسية والصفوف الأولية، وتوجد فروق لأسلوب الإكراه لصالح مشرفي المواد الدراسية ...كما توجد فروق في ممارسة أسلوب الإكراه تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرات الطويلة ،بينما لا توجد

فروق لأسلوبي التهدئة والحل الوسط تعزى لمتغير مجال الإشراف للمشرفين... كما لا توجد فروق في ممارسة جميع الأساليب - كل على حدا- تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

#### 1-4 الدراسة الرابعة : تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري :

- **تعريف الدراسة :** من إعداد الدكتور قاسم نايف علوان بعنوان تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري وهي دراسة ميدانية بالمجمع الإداري لمدينة سرت - ليبيا .
- **ملخص الدراسة :** عالجت هذه الدراسة تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري حيث حاولت تسليط الضوء على مدى تأثير غياب كل بعد من أبعاد العدالة على أشكال الفساد الإداري ، ومن هنا انطلقت إشكالية الدراسة .
- **تساؤلات الدراسة :**
- ما مستوى درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في المنظمات العامة محل الدراسة ؟
- ما هي أكثر أشكال الفساد الإداري انتشارا في عينة الدراسة ؟
- هل يؤثر غياب العدالة التنظيمية على انتشار ظاهرة الفساد الإداري في المنظمات العامة محل الدراسة ؟
- **فرضيات الدراسة:**
- يؤثر غياب العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية – الإجرائية و التعاملية) على انتشار ظاهرة الفساد الإداري في المنظمات العامة محل الدراسة .
- **أهداف الدراسة :** سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :
- التعرف على مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة .
- التعرف على أشكال الفساد الإداري في المنظمات العامة محل الدراسة .
- التعرف على العلاقة التأثيرية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على انتشار الفساد الإداري بما يساهم في إعادة ثقة المواطنين المتعاملين مع هذه المنظمات العامة .
- **منهجية الدراسة :**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى أسلوب الدراسة الميدانية التي استخدمت بياناتها من المصادر المكتبية والدراسات السابقة إضافة إلى استبانة حيث يتكون مجتمع الدراسة من 170 فردا يشكلون جميع العاملين في المجتمع الإداري لمدينة سرت ، ويتكون هذا المجمع من أمانة الثقافة و الإعلام ، ومصلة الضرائب والسجل العقاري وأمانة الصناعة والطاقة ، و أمانة الثروة البحرية ، ومصلة القوى العاملة ، ويلاحظ أن هذه الجهات تتشابه في طبيعة عملها وجميعها تخضع لقانون الخدمة المدنية الليبي الذي ينظم قوانين العمل من نظم الحوافز والمكافآت والأساليب الإدارية و إجراءات العمل وبالرغم من ذلك تبقى الاختلافات الموجودة في كيفية تطبيق هذه القوانين وهو أمر يختلف من مدير إلى آخر و من مصلحة عامة إلى أخرى حسب أسلوب المدير في العمل .

اشتملت العينة على اختيار ثلاثة أقسام من كل جهة عامة ، واختيرت بطريقة عشوائية بسيطة ، وقد تم توزيع استمارات لكل قسم أي بواقع 15 استمارة لكل جهة عامة من المجمع الإداري والبالغة 6 جهات عامة.لذا فقد بلغ إجمالي عدد الاستمارات الموزعة نحو 90 استمارة ،تم استرجاع 80 استمارة أي بنسبة 89 % من إجمالي الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة .

- قسمت الاستبانة إلى جزئين طبقا لمتطلبات البحث :

**1- الجزء الأول :** عبارة عن أداة لقياس إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ، الذي أعده الباحثان (Niehoff and Noorman,1993)، ويتكون هذا المقياس من عشرين عبارة لقياس العدالة التنظيمية وقد طلب من المستقصى منه تحديد مدى موافقته على كل عبارة

من هذه العبارات باستخدام (مقياس ليكرت) الخماسي بحيث يكون رقم (1) لا أوافق بشدة ورقم (5) أوافق بشدة وقد تم تقسيم هذا المقياس إلى ثلاثة أجزاء هي :

• قياس عدالة التوزيع من خلال العبارات (1.2.3.4.5)

• قياس عدالة الإجراءات يتم من خلال العبارات (6.7.8.9.10.11)

• قياس عدالة التعاملات يتم من خلال العبارات : (12.13.14.15.16.17.18.19.20)

2- الجزء الثاني : خصص لقياس درجة انتشار الفساد الإداري بأشكاله المختلفة وقد طلب

من المستقصى منه تحديد مدى موافقته على كل عبارة من هذه العبارات باستخدام (مقياس ليكرت) الخماسي بحيث يكون رقم (1) لا يحدث أبدا ورقم (5) يحدث دائما وقد تم تقسيم

هذا المقياس إلى أربعة أجزاء هي :

• قياس الفساد التنظيمي يتم من خلال العبارات (1.2.3.4.5)

• قياس الفساد السلوكي يتم من خلال العبارات (6.7.8.9)

• قياس الفساد المالي يتم من خلال العبارات (10.11.12)

• قياس الفساد الجنائي يتم من خلال العبارات (13.14.15.16.17)

#### - الاستنتاجات العامة :

- دلت النتائج على أن إحساس العاملين بعدالة التعاملات كان أعلى من إحساسهم بكل من عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات على الترتيب ، هذا راجع إلى طبيعة العلاقات الجيدة التي تسود بين المدير ومرؤوسيه عند مناقشة القرارات المرتبطة بالعمل خاصة المؤثرة على المستقبل الوظيفي للموظف .

- أوضحت النتائج أن السبب وراء انخفاض إحساس العاملين بعدالة التوزيع يرجع إلى إحساس العاملين بعدم تناسب مستويات المرتبات والحوافز المالية مع الجهود المبذولة في العمل وذلك بالرغم من إحساسهم بموضوعية عبء العمل المحدد لهم .

- إن أسباب انخفاض إحساس العاملين بعدالة الإجراءات يرجع إلى أن المدير لا يقوم بجمع المعلومات الكافية قبل اتخاذ القرارات إضافة إلى أنه لا يسمح للعاملين بقدر كاف من حرية المعارضة للقرارات التي يصدرها بالرغم من حاجتهم إلى إبداء الرأي فيما يتعلق بالقرارات المتعلقة بالعمل .

- يعكس الترتيب السابق لإحساس العاملين بأبعاد العدالة التنظيمية إلى أن المستوى الكلي للعدالة في عينة الدراسة هو مزيج للتفاعل بين الأبعاد الثلاث للعدالة التنظيمية هذا ما يعكس نتيجة هامة مفادها أن تحقيق عدالة التوزيع فقط دون تحقيق عدالة الإجراءات هو أمر غير واقعي .

- إن أكثر أشكال الفساد الإداري انتشارا هو الفساد المالي ومن ثم الفساد الجنائي و الفساد السلوكي والفساد التنظيمي على الترتيب .

- أما أسباب ارتفاع الفساد المالي فيعود إلى عدم التزام العاملين بمواعيد أداء العمل وكذلك عدم الالتزام بتعليمات الجهاز المركزي للرقابة و التفتيش عند إنجاز أعمالهم .

- إن أكثر صور الفساد الجنائي انتشارا هو استفادة العاملين من عملهم خدمة لمصلحة الأقارب و الأصدقاء دون مبررات شرعية إضافة إلى القيام ببعض أعمال التزوير و من ثم التسويف والمماطلة في تنفيذ مصالح المواطنين بما يلحق الضرر بهم .

- إن أقل صور الفساد الجنائي انتشارا هي الرشوة و قد كانت ضعيفة بين أوساط العاملين ذلك يعود لطبيعة المجتمع البدوي الذي يسيطر على تقاليده العامل القبلي و الاجتماعي الراض للرشوة .
- إن من أهم الأسباب التي ساهمت بعدم انتشار الفساد التنظيمي يرجع إلى عدم امتناع العاملين عن أداء الأعمال الرسمية المكلفين بتنفيذها إضافة على عدم إفشاء العاملين أسرار عملهم ويرجع ذلك أن بيانات العمل ليس لها طابع السرية بالشكل الذي يجعل الإطلاع عليها إفشاء لأسرار العمل .
- هناك ارتباط موجب وقوي بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وظاهرة الفساد الإداري هذا ما يشير إلى أن فقدان العدالة التنظيمية بين الأفراد سواء ما يتعلق بفقدان الترقية أو التدريب أو المكافآت المالية يؤثر على انتشار ظاهرة الفساد الإداري .

### 5-1 الدراسة الخامسة: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها.

- **تعريف الدراسة :**  
من إعداد أ.د راتب السعود و د.سوزان سلطان بعنوان درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية .دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الرسمية،كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمان للدراسات العليا ،الأردن ،2009.
- **ملخص الدراسة :**  
حاولت هذه الدراسة الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية والتعرف على علاقته بمستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعات .
- **تساؤلات الدراسة :**
  - ما مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وما علاقته بمستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعات ؟
  - ما مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظرهم ؟
  - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية  $a \geq 0.05$  بين درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية ؟
- **أهداف الدراسة :** التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية للعدالة التنظيمية ،وبيان علاقة ذلك بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعات.

### - منهجية الدراسة :

استخدم في هذه الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، تكون مجتمع البحث من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين من حملة درجة الدكتوراه، وممن يشغلون الرتب الأكاديمية ( أستاذ ، أستاذ مشارك ، أستاذ مساعد ) في الجامعات الأردنية الرسمية ،وعددهم (2905) عضو يعملون في (07) جامعات حكومية .وقد استثنيت جامعتا الطفيلة التقنية ، والجامعة الأردنية الألمانية لحدثة إنشائهما ،كما استثنيت جامعة مؤتة لأسباب إدارية .

أما عينة الدراسة فقد تكونت من (450) عضو، يشكلون (15.5%) من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. أما فيما يخص أدوات الدراسة فقد تم استعمال أداتين :

- **الأداة الأولى:** مقياس العدالة التنظيمية الذي طوره (نايهوف ومورمان 1993) ويتضمن (20) فقرة وتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي للإجابة .
- **الأداة الثانية :** المقياس الذي أعده (بورتر وزملاؤه 1974) المكون من (15) فقرة وللإجابة عن هذا المقياس اعتمد أسلوب ليكرت الخماسي .

#### - الاستنتاجات العامة:

- بينت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بشكل عام كانت مرتفعة. لقد جاء بعد العدالة الإجرائية في المرتبة الأولى ثم أعقبه في المرتبة الثانية بعد العدالة التوزيعية، وفي المرتبة الثالثة كل من بعد العدالة التفاعلية، وبعد العدالة التقييمية ودرجة مرتفعة لجميع هذه الأبعاد .
- أظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئات التدريس جاء بشكل عام مرتفع هذا يعد مؤشرا جيدا على توافر المناخ التنظيمي الجامعي السليم لأعضاء هيئة التدريس مما يؤدي إلى توافر اعتبارات الولاء التنظيمي، ذلك أن الولاء صفة ملازمة للمنظمات الناجحة التي يحدث فيها توافق وانسجام بين العاملين وأهدافهم والمنظمة وأهدافها .
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والولاء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس في الجامعات . هذا ما يعني أن الممارسات التي يقوم بها رؤساء الأقسام الأكاديمية والمتعلقة بالعدالة التنظيمية تسهم بدرجة كبيرة في رفع درجة الولاء التنظيمي .
- وفيما يتعلق بعلاقة أبعاد العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي فهناك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي . إذ تعمل العدالة بأبعادها على زيادة الصورة الإيجابية للمنظمة من وجهة نظر الموظف ، مما يزيد من تفاني الفرد في العمل، وبذله أقصى طاقاته ورغبته في الاستمرار في العمل، والاستقرار فيه، وعدم تركه والذهاب إلى أي منظمة أخرى .

#### 6-1 الدراسة السادسة : العدالة التنظيمية في إطار إدراكات العاملين:

- **تعريف الدراسة :** من إعداد الباحث : طيف نوري عبد الحميد و الباحث ناظم جواد الزبيدي بعنوان العدالة التنظيمية في إطار إدراكات العاملين وهي دراسة ميدانية بدائرة الصحة ببغداد الكرخ.
- **ملخص الدراسة :** حاولت هذه الدراسة تحديد أثر الاختلاف في إدراكات العاملين للعدالة التنظيمية في المنظمة قيد البحث، وقد تم اعتماد الإدراك كمتغير تفسيري في حين كانت العدالة التنظيمية بأبعادها متغير استجابي.
- **التساؤل الرئيسي :**
- 1- هل يتماثل العاملون في المنظمة المعنية بالبحث في إدراكهم لأبعاد العدالة التنظيمية أو أن هناك تباين في إدراكهم؟
- 2- هل هناك تأثير لإدراكات العاملين على أبعاد العدالة التنظيمية؟ وأي الأبعاد أكثر استجابة لديهم؟ وكيف يمكن قياسها؟

- فرضيات الدراسة :

- 1- افترضت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة التنظيمية على المستوى الكلي، وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية :
  - هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة التوزيعية .
  - هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة الإجرائية .
  - هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة التفاعلية .
- 2- افترضت الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة التنظيمية على المستوى الكلي، وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية :
  - هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة التوزيعية .
  - هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة الإجرائية .
  - هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة التفاعلية .

- أهداف الدراسة :

- هدف هذا البحث إلى تحديد أثر الاختلاف في إدراكات العاملين للعدالة التنظيمية في المنظمة قيد البحث.

- مجتمع وعينة الدراسة :

اختيرت دائرة صحة بغداد الكرخ وهي إحدى دوائر وزارة الصحة كميدان لتطبيق الجانب العملي من البحث، واشتملت عينة البحث على (51) مدير وطبيب يشكلون (80%) من العدد الكلي البالغ (64)، تم الاعتماد على الاستبانة كعامل أساسي في جمع البيانات والمعلومات بالإضافة إلى إجراء المقابلات مع عينة البحث بالإضافة إلى السجلات الرسمية .

- الاستنتاجات العامة :

- 1- إن إدراك العاملين لأهمية العدالة التوزيعية يفوق باقي الاهتمامات بالنسبة للعدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية، وهذا يعطي مؤشرا حقيقيا للإدارة القائمة على هذه الدائرة بضرورة أن تكون عادلة في هذا الجانب الذي يدركه الأفراد بشكل كبير ومن ثم اعتماده كعامل دفع وتحفيز في إنجاز وظائفهم.
  - 2- خضع جزء مهم من إدراكات المبحوثين لتأثيرات بيئية حادة أثرت على انطباعاتهم الإدراكية والنفسية .
  - 3- عدم إدراك المنظمة المعنية بالدراسة لأساليب العمل الجماعي والتفكير الجماعي وتعزيز رأس المال الاجتماعي والتنظيمي الذي يعد عنصرا مهما في خلق رأس المال الفكري .
  - 4- تراجع برامج التدريب وإكساب المهارات العقلية الإدراكية بشكل واضح إزاء برامج التدريب المهني والاختصاص .
  - 5- لا يوجد هناك جهد إداري يوجه إدراكات العاملين ومهاراتهم الفكرية والأنشطة التنظيمية الأخرى ويخلق نوعا من التفاعل بين الخبرات والمعارف الطبية والإدارية .
- 7-1 الدراسة السابعة : العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الالتزام

التنظيمي :

- تعريف الدراسة : من إعداد الباحثة هديل كاظم سعيد بعنوان العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي، وهي دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني.

- **ملخص الدراسة :** تمثلت مشكلة البحث في شعور العاملين بانخفاض مستويات العدالة التنظيمية والتمكين وانعكاس ذلك على الالتزام التنظيمي للعاملين لذا تناولت هذه الدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي في دائرة العمل والتدريب المهني .
- **تساؤلات الدراسة :**
- 1- ما هي مستويات العدالة التنظيمية والتمكين والالتزام التنظيمي السائدة في المنظمة المبحوثة ؟
- 2- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والتمكين في المنظمة المبحوثة؟
- 3- هل ترتبط كل من العدالة التنظيمية والتمكين بعلاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية مع الالتزام التنظيمي في المنظمة ؟
- 4- هل يتباين تأثير العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بوجود التمكين كمتغير وسيط ممن دمه في المنظمة المبحوثة ؟
- **فرضيات الدراسة :**
- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والتمكين على مستوى المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية .
- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على مستوى المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية.
- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين التمكين والالتزام التنظيمي على مستوى المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية .
- تؤثر العدالة التنظيمية وأبعادها تأثيرا موجبا وهي ذات دلالة معنوية في الالتزام التنظيمي .
- تؤثر العدالة التنظيمية وأبعادها تأثيرا موجبا وهي ذات دلالة معنوية في التمكين .
- يؤثر التمكين وأبعاده تأثيرا موجبا وهو ذو دلالة معنوية في الالتزام التنظيمي.
- يزداد تأثير العدالة التنظيمية وأبعادها في الالتزام التنظيمي بوجود التمكين كمتغير وسيط.
- **أهداف الدراسة :**
- الكشف عن أهمية العدالة التنظيمية والتمكين والالتزام التنظيمي للعاملين ودور كل منهما في الحياة الوظيفية .
- الكشف عن مستويات العدالة التنظيمية والتمكين التي يتمتع بها العاملين في المنظمة المبحوثة وأنواع الالتزام التنظيمي السائدة بينهم.
- **منهج الدراسة :**
- اعتمد البحث في جانبه الميداني على المنهج الوصفي التحليلي بحيث اعتمدت الباحثة على الاستبانة كمصدر رئيس لجمع البيانات والمعلومات ، واعتمدت الباحثة على مقياس (Likert) الخماسي ، أما فيما يخص عينة البحث فقد اعتمدت الباحثة نسبة (20%) من المجتمع الكلي للبحث بمعنى (50) مبحوث هو حجم العينة المبحوثة .

- الاستنتاجات العامة :

- 1- اتضح أن العدالة في المنظمة المبحوثة بشكل عام هي بمستوى متوسط، ويعود ذلك إلى ضعف تطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة، وسلوك بعض المدراء الذي لا يتصف بالإنصاف في التعامل مع مرؤوسيه .
- 2- احتلت العدالة التوزيعية الأولوية من اهتمام عينة البحث مما يعكس اهتمامهم بشأن عدالة ما يحصلون عليه من عوائد مقابل الجهود التي يبذلونها .
- 3- هناك مستويات تعد جيدة من التمكين لاسيما في مجال الاستقلالية في العمل والمشاركة في المعلومات .
- 4- هناك مستويات تعد جيدة من الالتزام التنظيمي، جاء بالمرتبة الأولى الالتزام العاطفي وهو نابع من حبهم لدائرتهم والتعلق بها .
- 5- دلت علاقات الارتباط والتأثير على أن هناك أهمية للعلاقة بين كل من العدالة التنظيمية والتمكين وبالتالي التكامل بينهما في المنظمة المبحوثة مما يعكس أهمية كل منهما.
- 6- أفرزت علاقات الارتباط بين كل من العدالة التنظيمية والتمكين وأبعادهما الفرعية والالتزام التنظيمي على أن هناك علاقات ارتباط على المستوى الإجمالي إلا أن العلاقات كانت ضعيفة وغير معنوية بين معظم الأبعاد الفرعية للمتغيرات التفسيرية. والالتزام المعياري وهو يدل على أن هذا النوع من الالتزام لا يكون انعكاسا للعدالة التنظيمية كونه نابع من تعلق العاملين بدائرتهم بغض النظر عن مستويات العدالة السائدة فيها.
- 7- عكست علاقات التأثير أهمية متغير العدالة التنظيمية لكل من التمكين والالتزام التنظيمي على المستوى الإجمالي فضلا عن وجود تأثير للأبعاد الفرعية للعدالة التنظيمية في كل من التمكين والالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة، إذا تحققت جميع فرضيات التأثير.
- 8- توصلت نتائج تحليل المسار إلى أن متغير التمكين وإبعاده يمكن أن يكون وسيطا مناسباً لوصف العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وذلك من خلال زيادة تأثير العدالة التنظيمية وبعديها (الإجرائية والتوزيعية) في الالتزام التنظيمي.
- 9- لا تصلح أبعاد التمكين (المشاركة بالمعلومات والاستقلالية) كوسيط لوصف العلاقة بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي فلم تحقق زيادة في التأثير غير المباشر للعدالة التفاعلية في الالتزام التنظيمي.

2- الدراسات التي تناولت موضوع الحراك المهني :

8-1 الدراسة الثامنة : تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص : الأسباب والحلول المقترحة

- تعريف الدراسة : من إعداد بندر بن فهد محمد الحربي تحت إشراف الأستاذ الدكتور مازن بن فارس رشيد بعنوان تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص الأسباب والحلول المقترحة وهي لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة - جامعة الملك سعود - كلية الإدارة العامة .الرياض 2008.
- ملخص الدراسة : حاولت الدراسة التعرف على أسباب تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص ، وإيجاد الحلول المناسبة لها .
- التساؤلات الفرعية :
- ما أهم الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص؟



- ما أهم الأسباب المادية والمعنوية التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص؟
  - ما أهم الأسباب الشخصية والاجتماعية التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص؟
  - هل توجد فروق جوهرية بين اتجاهات عينة الدراسة نحو الأسباب (التنظيمية، المادية والمعنوية، الشخصية والاجتماعية) التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص وفقا للمتغيرات الشخصية التالية: العمر، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، مقدار الراتب؟
  - هل توجد فروق جوهرية بين اتجاهات عينة الدراسة نحو الأسباب (التنظيمية، المادية والمعنوية، الشخصية والاجتماعية) التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص وذلك وفقا للمتغيرات التالية:
    - الشكل القانوني للمنشأة التي عمل بها الشخص
    - نوع نشاط المنشأة التي عمل بها الشخص .
    - طبيعة عمل الشخص في وظيفته السابقة .
    - عدد الوظائف التي سبق أن شغلها الشخص .
    - كيفية انتهاء علاقة الشخص بالوظيفة السابقة .
    - جنسية مديره في الوظيفة السابقة .
  - ما هي الحلول التي قد تساعد على الحد من ظاهرة تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص
    - منهجية الدراسة :
- استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي بمدخله المسحي واعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وذلك بعد التأكد من صدقها وثباتها، وقد تم توزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل في المتسربين من العمل في القطاع الخاص، واستخدم أسلوب العينة العمدية لاختيار أفراد الدراسة، وذلك لعدم وجود إطار شامل ومحصور لمجتمع الدراسة، وبلغت عينة الدراسة 509 عامل متسرب.
- الاستنتاجات العامة :
- 1- إن من أهم الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص عدم توافر مسار وظيفي واضح للترقية، وعدم الشعور بالعدالة في تقويم الأداء الوظيفي، وعدم الشعور بتوفر الأمن الوظيفي، وعدم توفر الفرص التدريبية المناسبة، وكون الإجازة الأسبوعية يوما واحدا فقط.
  - 2- إن من أهم الأسباب المادية والمعنوية التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص: انخفاض الرواتب، قلة الحوافز، وعدم توفر مكافآت مالية للموظف المجتهد.
  - 3- إن من أهم الأسباب الشخصية والاجتماعية التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص: الرغبة في إكمال الدراسة، وتفضيل العمل بالقطاع الحكومي على العمل بالقطاع الخاص، الالتحاق بالمنشأة بهدف العمل لفترة مؤقتة حتى يتم الحصول على عمل آخر، عدم القدرة على الوفاء بالمتطلبات العائلية والاجتماعية بسبب الارتباط بالعمل، بعد مقر العمل عن المنزل.
  - 4- إن أصحاب الفئات العمرية المختلفة من عينة الدراسة موافقون أكثر من موافقة أصحاب الفئات العمرية ( من 35 سنة - 40 سنة ) على أن العوامل التنظيمية، والعوامل المادية والمعنوية أهم مسببات تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص .

- 5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتسربين من العمل من القطاع الخاص بسبب (العوامل التنظيمية، والعوامل المادية والمعنوية) باختلاف متغير الحالة الاجتماعية .
  - 6- إن الفئة الاجتماعية (مطلق/أرمل) أكثر موافقة من الفئات الاجتماعية الأخرى على أن العوامل الشخصية والاجتماعية من مسببات التسرب الوظيفي.
  - 7- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتسربين من العمل من القطاع الخاص بسبب (العوامل التنظيمية ) وذلك لاختلاف متغير مؤهلاتهم التعليمية .
  - 8- إن أصحاب المؤهل الابتدائي أكثر موافقة من أصحاب المؤهلات الأخرى على أن الأسباب المادية والمعنوية من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص .
  - 9- إن فئة المتسربين من العمل في الشركات العائلية أكثر موافقة من فئات متسربي الشركات الأخرى باختلاف أشكالها القانونية على أن العوامل التنظيمية والعوامل المادية والمعنوية والعوامل الشخصية والاجتماعية أسباب حقيقية للتسرب الوظيفي .
  - 10- إن المتسربين الذي كانوا تحت إدارة مدراء غير سعوديين الجنسية أكثر موافقة من المتسربين الذين كانوا تحت إدارة مدراء سعوديين الجنسية على أن العوامل التنظيمية، والعوامل المادية والمعنوية، والعوامل الشخصية والاجتماعية تعتبر أسباب حقيقية للتسرب الوظيفي.
- 9-1 الدراسة التاسعة : أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل :

- تعريف الدراسة : من إعداد الطالب مروان أحمد حويحي تحت إشراف د. سامي علي أبو الروس بعنوان أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، وهي رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ماي 2008 م.
- ملخص الدراسة : عالجت هذه الدراسة أثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي ورغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، وحاولت التعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم، بمعنى أن الباحث رأى أنه يجب البحث عن الأسباب الرئيسية التي تدفع العاملين للبحث عن فرص بديلة للعمل و اقتراح الحلول الكفيلة بتقليل هذه الظاهرة.
- التساؤل الرئيسي :
- ما هو أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة؟
- فرضيات الدراسة :
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل ، ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار الوظيفي ، ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقة الرؤساء بالمرؤوسين ، ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب والحوافز ، ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين حاجة الفرد للإنجاز ، ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توقعات الفرد ، ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة الإنجاز ، ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة ، ورغبة العاملين بالاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول العوامل المسببة للرضا الوظيفي تعزي للمتغيرات الشخصية التالية: ( الجنس - العمر - الحالة الاجتماعية - عدد أفراد الأسرة - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الراتب - الدرجة الوظيفية - طبيعة الوظيفة - مكان العمل الحالي).
- **أهداف الدراسة :**
- تتمثل أهداف الدراسة في محاولة الارتقاء بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة والمؤسسات الصحية الأهلية بشكل عام من خلال ما يلي:
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحاد وتحديد أكثر العوامل تأثيراً على الرضا الوظيفي.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين بعض السمات الشخصية لأفراد العينة وبين الرضا الوظيفي.
- التعرف على المجالات الأكثر إثارة للقلق وعدم الرضا بين العاملين من أجل العمل على علاجها.
- تزويد صانعي القرار بالمعلومات المفيدة حول الموظفين حتى يمكن إيجاد الملائمة بين الفرد ووظيفته.
- محاولة الباحث المساهمة في التطوير الإداري لاتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة خاصة والمؤسسات الصحية الأهلية عامة من خلال تقديم النتائج والتوصيات.
- **منهجية الدراسة :**
- قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين المثبتين وغير المثبتين العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة ، والذين يعملون في مراكز الاتحاد المنتشرة في القطاع وعددهم 184 موظف، وكذلك من الذين تركوا العمل بالاتحاد خلال السنوات الثلاث الأخيرة وعددهم 43 موظف، تم اعتماد طريقة العينة الشاملة في اختيار عينة الدراسة ، أي ما مجموعه 227 موظف، وقد قام الباحث بتطبيق استبانة على عينة استطلاعية مكونة من 27 موظفا وتم إجراء اختبار الصدق والثبات لها وبعد ذلك تم استبعادها من مجتمع الدراسة، ثم قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة المتبقية وعددهم 200 ، وتمكن الباحث من استعادة 181 استمارة مكتملة البيانات منها 147 استمارة من الموظفين الذين مازالوا يعملون في الاتحاد ، و34 استمارة من الموظفين الذين تركوا العمل بالاتحاد ، مما يمثل نسبة 90.5% من إجمالي الاستمارات التي تم توزيعها، وهذه العينة هي التي خضعت للتحليل في هذه الدراسة.

- وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي :
- **القسم الأول:** يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة ويتكون من 10 فقرات.
  - **القسم الثاني:** يتكون من تسعة مجالات تتناول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي بقطاع غزة كالتالي:
    - **المجال الأول:** يناقش ظروف العمل ، ويتكون من 8 فقرات.
    - **المجال الثاني:** يناقش الاستقرار الوظيفي، ويتكون من 8 فقرات.
    - **المجال الثالث:** يناقش الرؤساء والمرؤوسين، ويتكون من 8 فقرات.
    - **المجال الرابع:** يناقش الراتب والحوافز ، ويتكون من 8 فقرات.
    - **المجال الخامس:** يناقش توقعات الفرد، ويتكون من 8 فقرات.
    - **المجال السادس:** يناقش قيمة الإنجاز، ويتكون من 8 فقرات.
    - **المجال السابع:** يناقش العدالة، ويتكون من 8 فقرات.
    - **المجال الثامن:** يناقش الرغبة في الاستمرار بالعمل، ويتكون من 8 فقرات.
    - **المجال التاسع:** يناقش الأسباب التي تؤدي إلى ترك العمل ، ويتكون من 07 فقرات.
  - **الاستنتاجات العامة:**

بينت الدراسة أن ظروف العمل المتوفرة في الاتحاد جيدة، وهي متوفرة بوزن نسبي هذا ما يدل على اهتمام المسؤولين بتوفير بيئة عمل مريحة وتشمل أوقات الراحة ، والوسائل التقنية والمكتبية والأدوات والمعدات وظروف العمل المادية من حيث درجة الحرارة والإضاءة ونظافة المكان وظروف الأمن والسلامة وساعات ومواعيد العمل والمرافق الصحية مما يساعد في إنجاز العمل بشكل أفضل وأداء متميز وسرعة أعلى، مما يعزز الرضا الوظيفي لدى العاملين ويحفزهم على العمل ، وكذلك يزيد لديهم الرغبة في الاستمرار بالعمل وعدم تركه.

بينت الدراسة أنه لا يوجد استقرار وظيفي في الاتحاد ، وهذا مؤشر على الأثر السلبي الذي يمكن أن يؤثر على وضع العاملين النفسي وتعلقهم بوظائفهم من جراء عدم توفر استقرار وظيفي ، وينعكس على رغبتهم في الاستمرار بالعمل ، ويدفعهم للبحث عن فرص عمل بديلة، فقد دلت النتائج أن استجابات الموظفين لهذا المحور تشير إلى خطر حقيقي ،يؤدي إلى تدني خطير في الشعور بالاستقرار الوظيفي مما يدفع العاملين إلى البحث عن فرص بديلة خارج الاتحاد والانتقال الفوري لها في حال توفرها.

- علاقة الرؤساء بالمرؤوسين جيدة حيث يسود في الإتحاد جو من التعاون والتفاهم ،هذا ما يؤثر مباشرة على زيادة مستوى الرضا لدى العاملين .

- الرواتب والحوافز المقدمة للعاملين غير مجزية و هي قليلة .

- شعور العاملين في الاتحاد بقيمة إنجازهم كبيرة فهم فخورون بعملهم في الاتحاد ومرتاحون نفسيا .

- العدالة في التعامل في الإتحاد قليلة ،فالعامل غير راضين عن نظام العمل وعن عدالة الحصول على الترقية ، وعن توزيع الحوافز والمكافآت ،وغير راضين عن نظام تقييم الأداء وعن الفرص التدريبية.

- الرغبة في الاستمرار بالعمل بالنسبة للذين مازالوا يعملون بالاتحاد جيدة ومتوفرة ،هذا يدل على أنهم لا يفكرون في ترك العمل ،وراضون عن عملهم لأن قيمهم تتطابق مع قيم الاتحاد و لديهم استعداد لبذل جهود لمساعدة الاتحاد على النجاح .

- أشارت نتائج الدراسة أن أهم الأسباب التي جعلت بعض العاملين يتركون العمل هي نفس الأسباب وبالترتيب في الأهمية التي من الممكن أن تجعل العاملين الذين مازالوا يعملون في الاتحاد يفكرون بترك العمل في حال توفر فرص بديلة وكانت على النحو التالي :
- 1- تدني فرص الاستقرار الوظيفي .
- 2- تدني مستوى الراتب والحوافز .
- 3- عدم توفر العدالة في التعامل مع العاملين في الاتحاد .
- 4- عدم وجود فرص للتطور والنمو .
- 5- عدم الشعور بقيمة الإنجاز .
- 6- عدم ملائمة ظروف العمل.
- 7- العلاقات غير الصحية بين العاملين .
- هذا يشير إلى توافق تام في وجهات نظر العاملين ، تؤكد على أهمية هذه العوامل وأثرها البالغ على رضا العاملين و رغبتهم في الاستمرار بالعمل.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار بالعمل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل تعزى للمتغيرات الشخصية التالية : (الجنس،العمر،الحالة الاجتماعية ،عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة،الراتب،الدرجة الوظيفية، طبيعة الوظيفة).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل تعزى لمتغير مكان العمل ، يرجع ذلك إلى الاختلافات بين المؤسسات وطبيعة العمل بها ، وإلى القيم والمعايير والتوجهات ، وكذلك ظروف العمل والجو السائد في المؤسسة .

### 3- التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال إطلاعنا على هذه الدراسات نلتمس أنها انطوت على جملة قضايا ساهمت في بلورة الأفكار التي ساعدتنا على وضع معالم وأهداف دراستنا ،وبناء على نتائج هذه الدراسات التي ركزت على جوانب معينة سواء في دراسة العدالة التنظيمية حيث ركزت معظمها على قياس مدى شعور وإدراك العاملين للعدالة التنظيمية بمؤسساتهم ( دراسة وادي ،دراسة أبو الروس و أبو جاسر،دراسة علوان ،دراسة السعود وسلطان...) أو في دراسة الحراك المهني (مروان حويحي، محمد الحربي).

نلاحظ من خلال عرضنا لهذه الدراسات السابقة الغياب الكلي للدراسات المحلية لهذا الموضوع وعليه سعينا من خلال دراستنا هذه للفت انتباه الباحثين لضرورة البحث والتعمق في دراسة هذا الموضوع والدليل على أهميته البالغة هو كم البحوث والدراسات العربية التي تعرضت له بالدراسة.

تعرضت معظم الدراسات لميدان بحث واحد وهو المؤسسة التابعة للقطاع العام بمختلف أنواعها، هذا ما أعطانا فكرة عن واقع العدالة التنظيمية والحراك المهني في هذا القطاع وفي نفس الوقت كان محفزاً لنا لتناولنا القطاع الصناعي الخاص، بالإضافة إلى هذا يمكن القول أن معظم الدراسات تشترك في معالجتها للعوامل السوسيو اقتصادية كما أن التحليل والتفسير الذي قدمته هذه الدراسات وتناولها لعدة متغيرات تنظيمية (عدالة التوزيع ،عدالة الإجراءات ،عدالة التعاملات، الأداء السياقي ،الصراع التنظيمي ،الفساد الإداري ،التسرب الوظيفي ، الالتزام

التنظيمي و التمكين ،الولاء والرضا الوظيفي...) أعطانا فهم أوسع لحدود موضوع بحثنا وساعدنا أيضا في فهم بعض النقاط التي تعتبر ذات علاقة بهذه المتغيرات.

### سادسا -المصطلحات الأساسية لمتغيرات الدراسة:

#### 1- مفهوم الدور :

**لغة :** دور - جمع :أدوار - مصدر : دار .

- دور الآلة : أدارها : جعلها تدور وتعمل .

- دور الشيء : جعله على شكل دائرة .

- انتهى دوري : عملي أي ما يختص بي.

- لا دور لك بهذا العمل :لا شأن لك فيه .

- الدور الثاني من المبنى : الطبقة الثانية .

- قام بدور مهم لفك النزاع بينهما : بقسط ،بنصيب كبير .

- الدور عند المناطقة :توقف كل من الشئيين على الآخر(<http://www.almaany.com>)

هو عود الشيء إلى ما كان عليه ،الطبقة من الشيء المدار :بعضه فوق بعض ،ودور الممثل هو أحد المواقف التي يظهر فيها على الركب التي تتكون منها المسرحية ،وقام بدور خطير على مسرح السياسة :أي اظهر مقدرة كانت ذات أثر بارز وفعالية لها وزنها في هذا

الميدان . (بن هادية ، البليش ،1991،ص349)

#### اصطلاحا :

• في معجم العلوم الاجتماعية الدور: " من زاوية البناء الاجتماعي وضع اجتماعي ترتبط به مجموعة من الخصائص الشخصية ومجموعة من ضروب النشاط الذي يعزو إليها

القائم بها ،والمجتمع معا قيمة اجتماعية معينة . " (<http://forum.univbiskra.net>)

• ويعرف أيضا بأنه : " مجموع العلاقات الاجتماعية والمعايير السلوكية التي ترتبط بمكانة ما،والمكانة هي الموقع الاجتماعي الذي يتحدد فيه سلوك الفرد لو بشكل جزئي بالمعايير الاجتماعية "

• ويعرف كاتز وكاهن الدور على أنه : " إطار معياري للسلوك يطالب به الفرد نتيجة اشتراكه في علاقة وظيفية بصرف النظر عن رغباته الخاصة والالتزامات الداخلية البعيدة عن هذه العلاقة الوظيفية ، ويتحدد محتوى الدور بمتطلبات الواجبات الوظيفية ،والنظام الهرمي ، وتتميز الأدوار بأنه يمكن تعلمها وتعليمها سواء من خلال الإعداد للوظيفة قبل الدخول فيها أو التدريب عليها أثناء ممارستها،وكثير من الأدوار يمكن تعلمها عن طريق الملاحظة ، والتقليد ،والمحاكاة"،كما أشار إرفينك كوفمان في كتابه : " تقييم النفس في الحياة اليومية " إلى أوجه التشابه بين الأوضاع في الحياة الحقيقية والتدرج المسرحي . إذ أن الأفراد في المنظمة يقومون بأدوار معينة حيث تتفاعل عوامل متعددة في تحديد كل دور على حدة وإظهار الدور أو بروزه يعتمد على أساس ما يقدمه الفرد لذلك الدور ومثال على ذلك : سلوك المعلمين بحضور أولياء أمور الطلاب ثم اختلاف هذا السلوك أثناء ممارسة العمل العادي داخل غرفة الصف .

(<http://www.arbss.com>)

• " كما أن الدور مصطلح علاقي لأن المرء يؤدي دورا في مواجهة دور شخص آخر مرتبط بوضع مضاد، فالطبيب يلعب دوره كطبيب بالنسبة لدور المريض ".  
(الجوهري، 1998، ص ص 96-97)

• يرى محمد عاطف غيث أن الدور: " هو الوضع الذي يعين لصاحبه، بغض النظر عن صفاته الشخصية وخدماته الاجتماعية، ودرجة النفوذ والتأثير، وأن الفواصل الطبقيّة لا تقوم أساسا على الوظيفة ولكنها على المركز، وتختلف الدعام التي يستند عليها هذا المركز باختلاف المجتمعات، والفترات التاريخية للمجتمع نفسه، ومن ضمن هذه الدعام الإمكانيات الفردية، الثروة، المهنة، السلطة، الامتياز العقلي... " (غيث، 1990، ص 392)

• ويذهب عبد الحميد عبد العال إلى القول بأن الدور: " توجيه أو تفهيم عضو الجماعة بالجزء الذي يلعبه في التنظيم وهذا الدور يتضمن نقطتين هما:  
1- الدور المتوقع: وهو الدور الذي يكون من نسق التوقعات.

الدور الممارس: وهو الدور الذي يكون فيه من أنماط سلوكية واضحة يسلكها الشخص شاغل المركز عندما يتفاعل مع مركز آخر. (صادق، 1983، ص 367)

• ومنه نعرف الدور إجرائيا على أنه مفهوم علاقي هادف متعمد وطابع حركي وتراكمي، ويتحدد مفهوم دور العدالة التنظيمية في دراستنا من خلال مركز ومكانة العدالة هذه المكانة هي التي تحدد مدى دورها، وعليه فإن البحث لا ينصب حول ماهية الدور بقدر ما ينصب حول مدى دورها في مسابرة التغيرات والتحويلات وإسهامها فيها وكذا الكشف عن مختلف الظروف المحيطة بها والتي تحدد مدى فعاليتها.

2- مفهوم العدالة التنظيمية:

- العدالة:

• لغة:

- مشتقة من العدل والعدل ضد الجور، وعدل الحكم تعديلا أقامه وعدله وعادله بمعنى وازنه، والعدل هي المثل والنظير كالعدل والعدل والاعتدال، وعدل عن الطريق أي مال عنه، وعدل فلان بفلان أي سوى بينهما وهكذا فإقامة العدل هي التسوية بين النظيرين أو النظراء. (آبادي، 2010، ص ص 927-928)

العدل هو اسم من أسماء الله الحسنى، ويسبق هذا الاسم في ترتيب أسماء الله الحسنى اسم "الحكم" ويليه اسم "اللطيف"، وتعكس ثلاثية أسماء الله الحسنى متتالية بهذا الشكل حكمة بالغة في وصف معنى ومفهوم العدالة. فالحكم الذي لا مرد لقضائه ولا معقب على حكمه لا بد أن تكون صفته الأساسية العدالة. ولقد وردت كلمة "عدل" وفعلها ومصدرها ومشتقاتها (28) مرة في القرآن الكريم. (زايد، 2006، ص ص 9-11)، كقوله تعالى: "إن الله يأمر بالعدل والإحسان" (سورة النحل، الآية 90)، وقوله تعالى: " وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" (سورة النساء، الآية 08). لقد تميزت سيرته صلى الله عليه وسلم وخلفائه الراشدين بالعدل والمساواة فقد دعا إلى عدالة اجتماعية شاملة ترسيخا لفكرة العدل كمبدأ وتنميتها وتطويرها كسلوك لأن العدل هو أهم الدعام التي يقوم عليها كل مجتمع صالح. (إمام، 2003، ص 76)

• اصطلاحا:

- " العدالة التنظيمية هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التفاعل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي مفهوم

نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة ، بمعنى آخر فإن الإجراء التنظيمي الذي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي (الترقية على أساس الكفاءة ، وليس على أساس الأقدمية مثلا) قد يدركه موظف آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز " (زايد، 2006، ص 13)

- ومنه نعرف العدالة التنظيمية إجرائيا على أنها : " درجة إدراك العامل لموضوعية ونزاهة الإجراءات والمعاملات من خلال تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة .من خلال مقارنة مؤهلاته ...وما قدمه من جهد في مجال عمله مع ما يحصل عليه من أجر ، حوافز ، ترقية ..من جهة مع مقارنة ما قدمه للمنظمة (مدخلاته) وما يحصل عليه (مخرجاته ) مع مدخلات ومخرجات زملائه في العمل و لا تقتصر هذه المقارنة على العاملين في نفس المنظمة بل تمتد لتشمل العاملين خارجها".

### 3- مفهوم الحراك المهني:

لغة : حرك ، حركة ، حركية ، حراك

- حرك ، يحرك ، أحرك ، حركة ، وحركا الرجل :خرج من سكونه .
- حركة : هي الانتقال من موضع إلى موضع آخر ومن حالة إلى أخرى .  
(بن هادية ، البليش، 1991، ص 173)
- رأيته ممدا على الأرض جثة هامة لا حراك فيها: مريض بلا حركة في حالة سكون .  
(<http://www.almaany.com>)
- حركية : سهولة الحركة ، سهولة التحرك في التعبير ، عدم الثبات
- حرك : جعله يتحرك :استحث عواطف الشخص ،يقال : " لا يحرك ساكنا " :أي لا يقوم بأية حركة تزجج الآخرين ،حركة :حالة جسم يتغير موقعه (البقاعي ، د ت ، ص 206)

### اصطلاحا :

- مستعمل لوصف حركة انتقال الأفراد من فئة أو طبقة إلى أخرى داخل نفس المجتمع ،وقد يكون على مراتب سلم التدرج الاجتماعي نحو الأعلى أو نحو الأسفل .تختلف درجة الحراك حسب نمط المجتمع أو البناء السائد وثقافة المجتمع ،فوفقا للدراسات فإن أعلى معدل للحراك يوجد في البلدان الرأسمالية الصناعية وأن نسبة الحراك نحو الأعلى أكثر من الحراك نحو الأسفل "
- يعتقد الباحثون أن للحراك وظيفية هامة باعتباره عاملا من عوامل الاستقرار بحيث يمنح فرصة للنخب والأفراد الموهوبين والطموحين للتنافس في تغيير وتحسين أوضاعهم الاجتماعية، لهذا يعتبر بعض الباحثين كصمام أمان . (لبصير، 2010، ص ص 203-204)
- عند بتريم سوركين الحراك : " انتقال الفرد أو الجماعة من طبقة أو مستوى اجتماعي اقتصادي معين إلى طبقة أخرى أو مستوى اجتماعي اقتصادي آخر ،بحيث يرتبط بهذا الانتقال تغيير في مستوى وظيفة ودخل الفرد ،وقد يكون هذا الانتقال إلى أعلى أو إلى أسفل . "
- ويعرفه عالم الاجتماع الفرنسي رولان بارت بأنه: " الانفصال عن الذي لم يعد ممكنا "
- وضع لويد وارنر أستاذ علم الاجتماع بجامعة شيكاغو مقياسا للحراك يحتوي على (06) ست خصائص :الثروة ،الدخل ،المهنة ،التعليم ،نوع السكن ،مصدر الدخل ،وهناك ميل لدى بعض دارسي الحراك إلى اعتبار المهنة وحدها دليلا كافيا للمستوى الاجتماعي الاقتصادي "

(<http://www.noreed.com>)



- يعرف الحراك المهني على أنه حركة الجماعة المهنية نفسها أو حركة فرد معين مشغول بمهنة من المهن، على أساس قياس ذو بعد واحد أو تدريجي (تراتبى) للمهن على أساس هيبة كل مهنة أو مكانتها، حيث يستخدم هذا التدرج أو الترتاب بعد ذلك أساسا للحكم على الحراك الذي يحدث، وهكذا يشير الحراك إلى أسفل إلى فقدان الهيبة المهنية، بينما يعني الحراك إلى أعلى زيادة تلك الهيبة. ( الجوهري، 2009، ص 303)
- وعليه نعرف الحراك المهني إجرائيا على أنه " انتقال الأفراد العاملين من منصب عمل أو مركز عمل إلى منصب أو مركز عمل آخر بمعنى أنه ترك وتخلي العامل عن عمله الحالي. فهو يغير وضعه المهني، إما أفقيا أم عموديا في السلم المهني ما يؤدي إلى تغيير أسلوب حياته ومركزه الاجتماعي والاقتصادي ".

#### 4- مفهوم العامل :

##### لغة :

- عمل، يعمل: فعل بقصد وفكر، عمل: أعطاه أجرته (ج) عمال، وعملة، وعاملون: كل من يعمل بيده ومن يتولى أمور الرجل في ملكه وماله وعمله (بن هادية، البليش، 1991، ص 554).

##### اصطلاحا :

- يعرفه أحمد زكي بدوي العامل على أنه : " كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمالا يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل تحت سلطته وبإشرافه " (بدوي، 1981، ص 293).
- يرى رجل القانون : " بأن العامل هو ذلك الشخص الذي يصنع جهده المهني المشروع تحت تصرف لمصلحة الغير "
- عرفه الاقتصاديون : " كل من يقوم بعمل في مجال نشاط اقتصادي بغرض الاكتساب أو الربح ، سواء كان باستخدام مجرد الجهد البدني أو العقلي فقط ، أو باستخدام ذلك مع رأس المال " (بلوم، 2003، ص 61).
- مفهوم العامل يطلق على كل من يعمل في جميع الأنشطة وفي جميع الميادين سواء اقتصادية أو اجتماعية أو صناعية أو تجارية أو زراعية. ويقسم العمال إلى ثلاث مجموعات :

#### 1- هناك العمال المهرة : الذين لديهم الخبرة العلمية والعملية والمهارات

الفنية والتقنية وهم يتولون الأعمال الدقيقة التي تحتاج إلى قدر كبير من المهارة، إلى جانب المعلومات الفنية التي يتطلبها تفهمهم للألات والأجهزة التي يستخدمونها.

#### 2- هناك عمال مختصون : أي كل عامل متخصص في مجال معين لا يتطلب خبرة مهنية، وإنما يتطلب نوعا من التكيف والدراسة .

#### 3- وهناك عمال بسطاء : أو عمال عاديين فهم الذين لا تتطلب أعمالهم مستوى عال من المهارة ولا تحتاج إلى تدريب خاص. ( فجة، 2002، ص 10)

- أما التشريع الجزائري : " يعتبر العامل كل شخص يعيش من حاصل عمله ولا يستخدم لمصلحة الخاصة غيره من العمل أثناء ممارسته نشاطه المهني ... " (بعلي، 1992، ص 38)
- وقد أشار كارل ماركس أن العمال : " هم الذين يخلقون بعملهم رأس المال " (بشاينية، 2004، ص 48).

- ومنه نعرف إجرائيا العامل على أنه: " ذلك الفرد الذي يؤدي نشاطا عضليا أو فكريا ويكون نشاطا منتجا بغية الحصول على أجر محدد يتقاضاه بشرف عن وعي وإرادة يلبي به حاجياته حيث يكون في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته ، و إدارته وإشرافه.

#### 5- مفهوم القطاع :

لغة : مصدره : قطع ، (ج) : قطاعات

- قطاع من الليل : طائفة منه تكون في أوله إلى ثلثه .
- القطاع من الدائرة : جزء محصور بين نصفي قطر وجزء من المحيط .
- القطاع هو الجزء المقطع من أي شيء بمعنى قسم من كل .
- القطاع : مجال من القطاع الاقتصادي للبلد مثل : القطاع العام ، القطاع الخاص ، القطاع الصناعي ، القطاع الزراعي ، القطاع التجاري ، ...
- أما في معاجم المالية القطاع هو سندات ذات رتبة واحدة وتصنيف مماثل وتواريخ استحقاق متقاربة ، وفوائد متشابهة وحركات متوازية ، ومن العوامل التي تحدد القطاع: السعر ، العائد ، التصنيف ( <http://www.almaany.com> )

#### اصطلاحا :

#### 6- القطاع العام :

- يعرف هذا القطاع في المعاجم الاقتصادية على : " أنه ذلك القسم من الاقتصاد الذي يعنى بصفقات الحكومة ، فهذه الأخيرة تتلقى الدخل من الضرائب وغيرها من الإيرادات وتؤثر على أعمال الاقتصاد من خلال قراراتها الاتفاقية والاستثمارية (مصروفات الحكومة) وعبر سيطرتها(من خلال السياسة المالية والضريبية) على قرارات الإنفاق والاستثمار في القطاع في قطاعات الاقتصاد الأخرى " .

(<http://forum.univbiskra.net>)

- " يوجد القطاع العام في كل الأنظمة لكن أهميته تختلف من نظام لآخر حيث أنه في أنظمة معينة كالأشترابية يطغى فيه هذا القطاع بينما في النظام الرأسمالي فوجود القطاع العام محدود جدا خاصة في بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية " .

(مقراني ، حويتي ، بوشلو ، بوقرة ، السبع ، 2010، ص 15)

- يقصد به : " وحدات قطاع الأعمال التي تدار من قبل الحكومة والتي يمكن أن تدار من قبل القطاع الخاص وتقوم المؤسسات العامة بإنتاج السلع والخدمات وتقديمها إلى الجمهور بالأسعار الإدارية ، وعادة ما يرتبط القطاع العام بالتخطيط المركزي للاقتصاد " (مجيد، 2005، ص 09)

- ومنه نعرف القطاع العام إجرائيا على أنه : " ذلك الجزء من الاقتصاد الذي يقترن بالملكية العامة لوسائل الإنتاج و يرتبط بالتخطيط المركزي للاقتصاد ، يضم مجموعة من المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها تقوم بإنتاج سلع وتقديم خدمات.

#### 7- القطاع الخاص :

- يطلق هذا المفهوم : " على الاقتصاد الحر الذي يركز على آلية السوق الحرة والمنافسة التامة لتحديد أسعار السلع والكميات المنتجة والمستهلكة ، ويفترض وجود الاقتصاد الحر

- عدم تدخل أي فئة ( دولة أو غيرها ) في النشاط الاقتصادي بشكل يتعارض مع قواعد المنافسة الحرة " (مقراني ، حويتي ، بوشلو ، بوقرة ، السبع ، 2010، ص 15)
- هو ذلك القطاع الذي يتكون من مجموعة من المؤسسات مهما كان نوعها ( إنتاجية، استهلاكية) وحجمها (كبيرة ،متوسطة،وصغيرة) تعود ملكيتها لأشخاص (شخص واحد، أو عدة أشخاص كالشركات المساهمة) يكون مؤشر النجاح فيها تحقيق أقصى ربح ممكن ( مذكور ،1970، ص 583)
  - ومنه نعرف إجرائيا القطاع الخاص على أنه : " ذلك القطاع الاقتصادي المتكون من مجموعة مؤسسات باختلاف أنواعها و أحجامها ،تتجمع فيها اليد العاملة والعوامل المادية لإنتاج سلع وتقديم خدمات ،ترجع ملكيتها للخواص سواء كانوا أفراد أو جماعات تدار بواسطتهم بصفة مباشرة أو غير مباشرة تهدف إلى تحقيق الفعالية ، وأكبر قدر ممكن من الربح ،يتحملون النتائج المترتبة عن تسييرهم لها خاضعين في كل ذلك لآليات ومتطلبات سوق المنافسة .
- 8- مفهوم الصناعة :

لغة :

- تشير قواميس اللغة على أن كلمة صناعة مشتقة من الفعل صنع بمعنى عمل أو جد كقوله تعالى: " صنع الله الذي أتقن كل شيء " (سورة النمل ، الآية 88) ،وفي قوله صلى الله عليه وسلم : " إذا لم تستح فاصنع ما شئت " أي إعمل ما شئت ، والصناعة بالكسر هي حرفة الصانع وعمله " الصنعة " ويقال رجل صنع وامرأة صناع إذا كان لهما صنعة يعملان بأيديهما ويكسبان بها .
- فالصناعة في المفهوم اللغوي هي الحرفة التي يؤديها الشخص سواء كانت يدوية أو عقلية ، ويقال صناعة الحرير ،وصناعة الصوف ،وكما يقال صناعة الشعر ،وصناعة الكتابة ، وفي اللغة الإنجليزية تشير كلمة الصناعة إلى العمل ،ولذا يوصف الشخص الذي يقبل على عمله بكلمة INDUSTIONS أي محب لعمله . (البدو ،2008، ص ص 65- 66 )

اصطلاحا:

- يعرف كولن كلارك الصناعة بأنها : " تحويل مستمر ، وبكميات كبيرة للمواد الأولية على منتجات يسهل نقلها "
- ويرى ولبرت مور أن: " الصناعة تعني مجموع الإنتاج المادي الذي يأتي عن طريق استخدام الآلات عن طريق مصادر الطاقة المختلفة " (القدس ،2005،ص 42)
- تعرف الصناعة تنظيميا بأنها " مجموع المؤسسات أو المصانع التي تقوم بأداء عمليات متشابهة لا تؤديها في العادة المؤسسات أو المصانع الأخرى وذلك لإنتاج سلعة أو مجموعة من السلع تعتبر بدائل لبعضها البعض بدرجة أو بأخرى بهدف إشباع حاجات الإنسان "
- و من وجهة نظر العلوم السلوكية و الاجتماعية الصناعة : "هي مجموع الأفراد العاملين في الصناعة حيث ينظر إلى عمل الفرد ووظيفته بأنها صناعة تنجز معاملات أو منتجات معينة وفق تطورات حركية متغيرة محكومة بعناصر التقدم والتطور التكنولوجي عبر الزمن " (إبراهيم ،2008، ص ص 61-63)
- ويرى ابن خلدون في تناوله للصناعة : " بأنها الأعمال الإنسانية من أجل الكسب ،وتكون في مواد بعينها تسمى الصنائع :من كتابة وخياطة وحياسة ....أو في مواد غير معينة ،وهي جميع الامتهانات والتصرفات والصنائع ...مركبة وعلمية تصرف فيها الأفكار والأنظار." (بومخلوف ،2000، ص ص 13-14)

- ومنه نعرف الصناعة إجرائيا على أنها : " كل مركب من مجموع المؤسسات والمصانع التي تعنى بتحويل المواد الأولية إلى سلع ومنتجات عن طريق الآلات المسيرة من طرف الأفراد العاملين من أجل إشباع الحاجات الإنسانية ".

**سابعاً- فرضيات الدراسة :**

**1-7- الفرضية العامة :**

- للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام .

**2-7- الفرضيات الفرعية :**

- للعدالة التوزيعية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام .
- للعدالة الإجرائية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام .
- للعدالة التعاملية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.

**خلاصة :**

كل ما ورد في هذا الفصل من أفكار ومفاهيم يعتبر بمثابة الإطار الذي سنلتزم به طوال مراحل البحث اللاحقة، وقد حاولنا حتى الآن أن نقدم نظرة عامة عن ما نريد بحثه مع مراعاة الدقة في الطرح انطلاقاً من الإشكالية حتى تحديد المصطلحات الأساسية لمتغيرات الدراسة، والاستفادة من الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها، وذلك بالتطرق إلى مجموعة من النقاط الأساسية والجوانب الضرورية بالنسبة لبحثنا، كما حاولنا من خلال هذا الفصل أن نربط الأفكار بعضها ببعض سواء منها المتعلقة بالحراك المهني للعاملين أو بالعدالة التنظيمية، والمهم أن هدفنا الأساسي من كتابة هذا الفصل وإنجازه هو محاصرة المشكلة أكثر وترويضها بحيث تصبح قابلة للدراسة والبحث مع الالتزام بعدد من الحدود التي رسمناها حتى تكون بمثابة الدليل الذي يرشدنا في العمل حتى نهاية البحث.

# الفصل الثاني

## العدالة التنظيمية

## تمهيد :

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة ، فهي المحرك الأساسي لكل النشاطات التي ينتج عنها تحويل المدخلات إلى مخرجات ، وعليه فإن بقاء وتطور وتدهور أي منظمة يعتمد اعتمادا كليا على كفاءة مواردها البشرية وطريقة التعامل معها وعلى قدرة هذه المنظمة على تحفيز تلك الموارد لأداء المهام المطلوبة بفاعلية ، ولعل تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لضمان التكيف مع المتغيرات والأحداث .

ونظرا للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية فمن المنطقي أن تجرى الكثير من المحاولات في ميادين علم الاجتماع وعلم النفس الصناعي والتنظيمي وإدارة الموارد البشرية وخاصة في دراسات السلوك التنظيمي، حيث تمثل إحدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بالعديد من المتغيرات التنظيمية .

ومن خلال هذا كله تم التطرق لهذا الفصل وفقا لرؤية تناولت كبداية مفهوم العدالة التنظيمية يليها التطرق للمداخل النظرية التي عالجت مفهوم العدالة من زوايا مختلفة وكذا الانتقال إلى تبيان الأبعاد الثلاث للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية ،العدالة الإجرائية،العدالة التعاملية) باعتبارها مفهوم متعدد الأبعاد،وكذا التطرق لأشكال العدالة التنظيمية (عدالة داخلية ،عدالة خارجية، عدالة فردية ) كما تم تسليط الضوء على الأهمية التي تلعبها العدالة التنظيمية وفي الأخير تم طرح أثر المتغيرات الخارجية على العدالة التنظيمية .

أولاً - مفهوم العدالة التنظيمية :

العدالة هي الغاية التي لطالما يسعى الإنسان لتحقيقها، وذلك لما يصاحب وجودها في المجتمعات الإنسانية من استقرار، ولما ينجم عن غيابها من فوضى فهي قيمة جذابة إذ أنها مطلب الناس جميعا وهي من أوسع المفاهيم الأساسية في فلسفة الأخلاق والسياسة والحقوق حيث أنها احتلت مكانة مرموقة في كتابات الفلاسفة والمفكرين منذ القديم، فهي ذلك المبدأ المثالي أو الطبيعي أو الوضعي الذي يحدد معنى الحق ويوجب احترامه وتطبيقه، فإذا كانت العدالة متعلقة بالشئ المطابق للحق دلت على المساواة والاستقامة، أما إذا كانت العدالة متعلقة بالفاعل دلت على إحدى الفضائل الأصيلة وهي الحكمة والشجاعة والعفة، كما يرمز البعض للعدالة بالميزان متساوي الكفتين، كفة تحمل حق المدين، وكفة ثانية يتلقى منها المدين حقه حتى يتحقق التوازن بينهما.

أما من المنظور الاجتماعي فالعدالة هي مجموعة الأفكار التي تعبر عن صورة ما لمجتمع يحقق التضامن الاجتماعي وتكافؤ الفرص الحقيقية بين المواطنين بحيث تسود الديمقراطية السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، وهذا المفهوم الاجتماعي الشامل يستدعي تحقيق العدالة للإنسان منذ ولادته ويتضمن الصحة والتربية وتنمية المواهب، وحرية التعبير والعيش اللائق والحق في العمل الكريم والتأمينات الاجتماعية ضد أخطار المرض المهني والعجز والشيخوخة والوفاء . (أبو عجاجة ، 2011، ص ص 26-30).

في حين اتجه أصحاب الفكر الليبرالي إلى إضفاء الصبغة الاقتصادية على مفهوم العدالة ، فالعدالة عندهم تتحقق حسب معيار واحد وهو إطلاق الحريات الفردية للتنافس في الملكية والعمل إلى أقصى حد ممكن (هشام ، 2006، ص ص 119-120) ، وبالمقابل ترى الاشتراكية والتي تعتبر من أشد المذاهب ارتباطا بمفهوم العدالة أنها تحقق توازنا بين الجوانب المادية والجوانب المعنوية في المجتمع (إمام ، 2003، ص 76).

مما سبق ذكره يمكن القول أن مفهوم العدالة يعتبر مفهوما " عابرا للعلوم " بحيث كما سبق الذكر نجده عند القانونيين وعلماء الاجتماع والسياسيين وعند الإداريين ، وحتى لا تصبح الدراسة فضفاضة سنقتصر على مفهوم العدالة التنظيمية على أنها إدراكات العاملين للعدالة في مجال العمل أو المكان المنظم من خلال علاقتهم بالمنظمة أو رئيسهم المباشر والتي تؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل .

و يعرفها " Greenberg " على أنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.

نلاحظ أن هذا التعريف يبحث في بعد واحد من أبعاد العدالة وهو بعد العدالة في التعاملات ، فهو يرى أنه يمكن أن نلمس وجود عدالة تنظيمية من خلال التركيز على الطريقة التي يعامل بها المدير الموظفين على مستوى وظائفهم أو على الصعيد الإنساني .

وحسب " Danis " و " Newstrom " العدالة التنظيمية تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها وأيضا مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين .



في حين يعرفها "Farh" و "Early" على أنها تعكس كل من عدالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات. (Miles Aj, 2000, p13)

ويعرفها أيضا كل من "Sall", "More" بأنها القيمة الناتجة عن إدراك الفرد لنزاهة وموضوعية الإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل بداخلها .

ويرى كل من "Byars" و "Rue" بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحقق عنها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة . (حواس، 2003، ص 46)

### ثانيا - المداخل النظرية للعدالة التنظيمية :

إن السمة الأساسية للعلم هي التنظيم و التنظير و الكشف عن الحقائق و الوقائع و التنبؤ بها و تفسيرها ، كما أن لكل دراسة إطارها النظري الذي لا يمكن إغفاله و يعد بمثابة منطلق وأساس نركز عليه، فالعدالة التنظيمية تستند في عملها على مجموعة من المداخل و النماذج النظرية التي تهتم بشرح و تفسير كل ما يتعلق بها.

إن النماذج و الموجهات النظرية تعمل على بناء إطار تكاملي لدراسة العدالة التنظيمية و تأثيراتها خاصة وأن مجال عملها هو المجتمع و أفراده و تنظيماته ما دعا إلى ضرورة الاهتمام بدراسة تلك الأنساق و فهم الكيفية التي تعمل من خلالها، ومن ثم نجد أن لكل مدخل نظرة فروضه الخاصة به و التي تنبثق من تكوينه الخاص حيث يقدم كل مدخل شرحا و تفسيريا فريدا يتعلق بزاوية اهتمامه و تناوله.

وبهذا ظهرت العديد من المداخل النظرية التي جعلت مفهوم العدالة التنظيمية يعالج من زوايا مختلفة بدل الاعتماد على مدخل واحد اعتمادا كليا بالرغم من أن كل هذه المداخل استهدفت تقديم نموذج أمثل للعدالة التنظيمية يقترح الوسائل التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ، وفيما يأتي سنحاول حصر هذه المداخل بجميع عناصرها.

#### 1- المدخل الكلاسيكي:

- يتضمن المدخل الكلاسيكي للإدارة ثلاث مداخل أساسية هي :

مدخل الإدارة العلمية ، مدخل مبادئ الإدارة ، ومدخل التنظيم البيروقراطي، بالرغم من أن ظهور تلك المراحل ارتبط بأشخاص معينين إلا أن تلك المداخل تشترك فيما بينها من حيث نظرتها إلى العاملين في المنظمة ، والافتراض الأساسي لتلك المداخل هو أن: "الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد" ، (زايد، 2006، ص 65) ، أي أن مدى ارتباط العامل بالمنظمة يتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه العامل نتيجة التحاقه بالمنظمة و استمراره بها ، بمعنى أنه يمكن التأثير على سلوكه من خلال استعمال الحوافز المادية.

#### 1-1 مدخل الإدارة العلمية :

ساهمت النهضة الصناعية في بريطانيا في القرن الثامن عشر (18) و انتشارها في كل من فرنسا و ألمانيا و الولايات المتحدة الأمريكية و ما نتج عنها من إقامة مصانع كبيرة الحجم و نمو القوى العاملة و زيادة حجم الإنتاج الصناعي ، و تعدد العلاقات الصناعية بين القوى العاملة الجديدة و إدارات المصانع و احتدام المنافسة بين مختلف المنظمات ، في ظهور عدة أبحاث و دراسات لعدد من الباحثين الهدف منها استنباط و وضع أساليب و نظم إدارية جديدة تنظم الحياة الصناعية ، وترتب العلاقات و تعمل

على كفاءة إنتاجية عالية ، ومن هذه الدراسات الدراسة التي اقترحها فردريك تايلور كمدخل للإدارة في كتابه تحت مسمى " مبادئ الإدارة العلمية." عام 1911م.

بدأ تايلور حياته العملية بشركة مدفيل لصناعة الصلب في ولاية فيلادليا عام 1878م حيث تدرج فيها من وظيفة صانع إلى وظيفة كبير المهندسين عام 1884م، و خلال سنوات عمله استطاع أن يلاحظ التباين و الاختلاف الكبير في كفاءة العمال ، وأيضا تدني في مستويات الإنتاج في المشاريع الصناعية بالإضافة إلى الثغرات العديدة في عمل الإدارة فقد تبين له أن الإدارة لم يكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة و توجيه العمل ، كما لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل و أن العمال يكفون اعتباطا بأداء أعمال لا قدرة لهم عليها و لا رغبة لهم فيها ، مما أدى إلى قيام النزاع بين الإدارة و العمال و لمعالجة هذه التغيرات استهدف تايلور بالدراسة تحسين العلاقة بين الإدارة و العمال ، وتوفير الوسائل لإدارة العمل، و اكتشاف أفضل السبل الممكنة لزيادة الإنتاج ، ووضع المبادئ التي يجب تطبيقها في إدارة العمل . (لوكيا ، دت، ص ص 35-38 )

و عليه الإدارة العلمية هي عملية استخدام المبادئ أو الأسس العلمية فقط من أجل فاعلية الوظائف و إنتاجياته ، بمعنى أنها تسعى لجمع المعلومات الخاصة بالعمل من العمال أنفسهم ثم تبويبها و تصنيفها و وضعها في شكل قواعد تساعد العامل على تأدية عمله بشكل كبير، و بهذا يسعى المدخل التايلوري لتحقيق العدالة التنظيمية من خلال :

**1-** استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية و اتخاذ القرارات بتحويل " المصالح المتعارضة " بين العاملين و أصحاب العمل إلى مصالح مشتركة عن طريق البحث في كيفية زيادة الإنتاج ما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة و ربط مصالح العاملين بمصالح العمل.

**2-** استخدام طرق دراسة الحركة و الزمن بدراسة كل مرحلة من مراحل العمل الصناعي دراسة دقيقة سواء كان العمل بسيطا أو مركبا ، أليا أو حركيا أي تحليل العمل إلى حركاته و عملياته الأولية التي تمكن تحليله إلى أبسط منها و تقسم تلك الحركات إلى نوعين من الحركات الوظيفية :

**أ- حركات غير ضرورية :**

هي مجموعة الحركات التي يقوم بها العامل و التي تقلل من إنتاجيته و عند تحديد تلك الأنشطة أو الحركات يتم تقليلها إلى أقصى حد ممكن ، إذ غالبا ما يتم تصميم مكان العمل بحيث لا يحتاج الموظف إلى الانتقال ومن ثم يتم اختصار هذا الوقت من وقت أداء الوظيفة .

**ب- حركات ضرورية:**

هي مجموعة الأنشطة أو الحركات التي لا بد من أدائها لإتمام الوظيفة و غالبا ما يتم تدريب الموظف على أداء تلك الحركات الضرورية في أوقات معيارية ، في ضوء تحليل الوظيفة السابقة يتم إعداد بطاقة وصف الوظيفة ، وهذا ما يناسب المنظمات الحديثة لأن ما سبق يمثل الأساس القوي الذي يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ العديد من القرارات التنظيمية ذات الارتباط الوثيق بالعدالة التنظيمية خاصة في المجالات التالية :

- تصميم ظروف عمل مناسبة و صحية بالإضافة إلى تصميم الوظائف .
- تصميم نظام الاختيار و التعيين مع تصميم نظام الترقية.
- تصميم نظام التدريب و تنمية المستقبل الوظيفي للعاملين.
- تصميم برامج تنمية القيادات الإدارية مع تصميم نظام للحوافز و ربط أجور العاملين بالإنتاج ( زايد، 2006، ص ص67-68).

وكان تايلور إذا اكتشف طريقة جيدة لأداء عمل معين يفرضها بالقوة على العمال من خلال مفاهيم أساسية هي :

- **الطاقة:** هي الحد الأقصى لما يستطيع الإنسان إنتاجه.
- **السرعة :** هي الوقت الذي يستغرقه الإنسان من مستوى محدد و يبذل كمية معلومة من الجهد لإنجاز عمل معين.
- **التحمل:** هي قدرة الكائن الإنساني على الاستمرار في أداء العمل، وهي تتصل اتصالاً وثيقاً بالإجهاد العضلي ، وكلما طال وقت العمل أدى ذلك إلى تناقص معدل الإنتاج، ويصبح وقت الراحة هو حفظ التوازن و تحقيق مبدأ استمرار العمل.
- **التكلفة :** تتحدد الأجور على أساس قياس الزمن اللازم لأداء العمل و مدى المنافسة في الأسواق فالأهداف الرئيسية للعمال هي ضمان أقصى حد من الدخل. (الجيلاني، 2008، ص 20).

**3-** ركز هذا المدخل على أهمية " تقسيم العمل و التخصص " بحيث قسمه تايلور إلى مستويين :

- **على مستوى الهياكل:** تعدد الإدارات و الوظائف مثل إدارة الدراسات و المشتريات، توزيع المشرفين، بحيث يخضع كل عامل لإشراف عدد كبير من الموظفين.
- **على مستوى التنفيذ:** و يكون عن طريق تجزئة العملية الإنتاجية و توزيعها بين عدد من العمال لهم اختصاصات مختلفة، وفيما يخص الإشراف داخل المؤسسة رأى ضرورة تعاون العمال و الإدارة و الحرص على استخدام خبراء مختصين خاصة مع ظروف التكنولوجيا الحديثة و وسائل العمل و سرعة الآلات (محمد، 2002، ص 137).

- كما أن تايلور حدد مجموعة من الوظائف الحديثة للمديرين :
  - العمل على إحلال الطرق العلمية في تحديد عناصر العمل بدلا من الطرق التقليدية التي تهدد الطاقة والموارد والوقت وتحويلها إلى عناصر إيجابية .
  - ضرورة أن تقوم فلسفة الإدارة العلمية على أسس علمية و متطورة .
  - ضرورة خلق تعاون الإدارة مع العمال من أجل تحقيق الأهداف المسطرة سلفا .

• تحقيق نوع من العدل عند تحديد عناصر المسؤولية بين فئة المديرين وفئة العمال في المنظمة. (عبد الرحمن، 1999، ص 85).

4- لاحظ تايلور أن العاملين لا يبذلون أقصى جهدهم أثناء العمل مما أدى إلى زيادة نسبة الهلاك وإتلاف في الإنتاج ومن ثم انخفاض إنتاجية العاملين وتدهور ربحية المنظمة ، وهذا هو المبعث الأساسي لإحساس العاملين بعدم العدالة التنظيمية ، وهذا يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على توفير العدالة داخل مكان العمل وجعل العمال يدركون وجودها وهذا يدفع إلى شعورهم بالارتياح النفسي والتركيز على العمل دون شيء آخر (زايد، 2006، ص 66).

إن الإدارة العلمية أكبر من أن تكون طريقة بحث وتخطيط ورقابة إنها ثورة فكرية أو فلسفة إدارية جديدة تنادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة نحو العمال ، وفي تفكير العمال نحو الإدارة ، وفي تفكير الإدارة ، وفي تفكير العمال نحو بعضهم البعض لذلك أسميتها فلسفة ، واعتقادي أن الإدارة العلمية هي الثورة الفكرية للثورة الصناعية، وإن كانت جاءت متأخرة عنها بأكثر من قرن . (حسن، 2003، ص 73).

## 2-1 مدخل التنظيم الإداري :

في نفس الوقت الذي بدأت فيه مبادئ الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية تحتل مكانتها في الدراسات والأعمال الإدارية ، هنري فايول في فرنسا يقدم إسهامه في الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة، وهو بذلك كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية من ناحية ووصف وتحليل الوظائف وسرد مبادئ التنظيم من ناحية أخرى .

قدم فايول أفكاره في الإدارة في شكل بحوث صغيرة قدمت في المؤتمرات الهندسية المتعلقة بأعمال التعدين إلا أن عمله الرئيسي صدر في كتابه الشهير بعنوان " الإدارة الصناعية والعامه" عام 1916م ضمنه نظراته الشاملة لمفهوم الإدارة من مختلف الجوانب المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ حيث قسم فايول المشروع الصناعي إلى ست أنشطة منفصلة هي :

- 1- النشاط الفني : هو النشاط الخاص بالإنتاج والتصنيع والتحويل .
- 2- النشاط التجاري : هو النشاط الخاص بالشراء والبيع والمبادلة .
- 3- النشاط المالي : هو النشاط الخاص بالبحث عن الأموال والاستخدام الأمثل لها .
- 4- النشاط الأمني : هو النشاط الخاص بحماية الأشخاص وممتلكات المشروع .
- 5- النشاط المحاسبي : هو النشاط الخاص بالجرد وحسابات الخسائر والأرباح والتكاليف .
- 6- النشاط الإداري : هو النشاط الخاص بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة . (لوكيا، دس ، ص ص 50-51)

وقد حدد فايول علاقة مبادئ الإدارة بأبعاد العدالة كما يلي :

## - عدالة التوزيع :

1- مبدأ تقسيم العمل : تجزئة العمل الواحد إلى أجزاء أخيرة وكل جزء يقوم بأدائه عامل واحد أو مجموعة من العمال ، فتقسيم العمل يؤدي إلى حصر الاهتمامات والجهد والمهارات في حدود ضيقة بهدف زيادة كفاءة العاملين ما يؤثر على إنتاجيتهم وعلى مخرجاتهم الوظيفية .

- 2- الأجر المناسب : يجب أن تأخذ المنظمة العديد من الاعتبارات عند تحديد الأجر المناسب ومنها أسعار السلع والخدمات ومستوى المعيشة ومستوى الأرباح الذي تحققه المنظمة وبصفة عامة لا بد أن يشعر الفرد بأن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله وإلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة في التوزيع .
- 3- الترتيب : لكي تستقيم الحياة في المنظمة وتحقق نجاحها يجب أن يكون هنالك أماكن مخصصة لكل شيء ،مكان لكل فرد يميزه عن غيره من الأفراد ومكان للموارد المادية من أجل زيادة درجة الكفاءة والتنسيق . (زايد، 2006، ص 69).

#### - عدالة الإجراءات :

- 1- وحدة الهدف : المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.
- 2- المساواة والعدل : أن يقوم الرؤساء بمعاملة مرؤوسيههم بالعدل والإنصاف بغرض جذبهم للعمل ورفع الروح المعنوية لديهم ،كما يجب أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل ،ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية .
- 3- السلطة والمسؤولية : السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر والقوة التي تفرض الطاعة إلا أنه ميز بين السلطة الرسمية للمدير والتي يستمدها من مركزه ،والسلطة الشخصية والتي تعكسها شخصيته مثل : الذكاء - الخبرة - القدرة على القيادة ، أما المسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة الممنوحة فهي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة .
- 4- تسلسل السلطة: تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل وتوزع بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه.
- 5- الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية: يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعمال المتميزين وتظهر أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات التقلص التنظيمي واتجاه معظم الشركات إلى تقليل حجم العمالة.
- 6- المركزية: تركيز السلطة في يد شخص واحد ومنه يتم التفويض إلى الآخرين وهي مسألة نسبية فدرجتها يجب أن تختلف باختلاف المواقف. (لوكيا ، د ت ، ص 55)

#### - عدالة التعاملات:

- 1- وحدة الأمر: مضمونه أن المرؤوسين يجب أن لا يتلقوا أوامره إلا من رئيس واحد فقط، ويحدث هذا الاختلال في العمل إذا استلم العاملون في التنظيم الواحد أوامره من عدة رؤساء ،وهذا المبدأ كما يرى فايول من شأنه أن يوفر الكثير من العناء في حل المشاكل التي تظهر بين الأقسام والأفراد .
- 2- التأديب: (النظام و الانضباط): يلزم هذا المبدأ كافة العاملين بالالتزام بالقوانين والأنظمة و التعليمات المعمول بها و التي وافقوا عليها عند توقيعهم عقود العمل بحيث يكون معلوما عند الجميع أن مخالفة الأوامر و عدم إطاعة القوانين يعني فرض العقوبات بشرط تطبيقها على الجميع دون تفرقة.
- 3- المبادرة : إن مبادرة العاملين بطرح أفكارهم و من ثم وضعها موضع التنفيذ و قيام الرؤساء بتشجيع هذا الاتجاه يخدم المنظمة و يؤدي إلى رضا المرؤوسين و إشباع رغبات الشخص الكفاء المقدر. (زايد، 2006، ص ص 69-70).

4- **المصلحة العامة** : مضمونه أن لا تتعدى المصالح الشخصية للمرؤوسين على مصالح المنظمة و الوسيلة التي يتحقق بها ذلك هي العدالة و القدوة الحسنة من جانب المشرفين و الاتفاقات العادلة والإشراف المستمر ،و يمثل هذا المبدأ ركنا أساسيا من أركان العدالة التنظيمية.

5- **روح الفريق** : يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون بين العاملين و تشجع العمل الجماعي المشترك و تؤكد على أهمية الاتصالات أمور بإمكانها أن تسهم في رفع كفاءة العامل و زيادة الإنتاج.(لوكيا ، د ت ، ص ص 55-56).

وكما هو الحال بالنسبة للتدخلات المحتملة بين أبعاد العدالة ، فإن المبادئ السابقة يمكن أن يمتد تأثير البعض منها إلى أكثر من بعد من أبعاد العدالة و يظهر هذا واضحا بالنسبة لمبادئ المصلحة العامة ،ووحدة الهدف و التأديب حيث أن تأثيرهم يمتد لكل أبعاد العدالة، لذا نجد أن اهتمام فايول في تحديده لمجموع المبادئ الإدارية الواجب إتباعها لأجل غاية و هدف واحد وهو تطبيق عدالة تنظيمية و جعل العاملين يحسون بها و يدركونها لكسب ولائهم و استمرارهم في عملهم.

### 3-1 مدخل التنظيم البيروقراطي:

يعد العلامة الألماني ماكس فيبر Max Weber (1864-1920) أول من استخدم مصطلح البيروقراطية ،فهي في مفهومها اللغوي مشتقة من مقطعين ذو أصل لاتيني، وتعني في الفرنسية الحديثة كلمة "بيرو" " bureau " منضدة الكتابة أو المكتب ،وثانيها هي كلمة " قراطية " " cracy" معناها الحكم أو السلطة ،و الكلمة في مجموعها تعني حكم المكتب أو سلطة المكتب . (الجيلاني، 2008، ص 28)

أما مفهوم التنظيم البيروقراطي عند فيبر فهو : " أفضل أشكال التنظيم الإداري و أكثرها قدرة على تحقيق الأهداف ، هذا إضافة إلى تمتعه بصفة العقلانية أو الرشد في معالجة المشكلات، أيضا هو ذلك التنظيم المثالي ، أي نموذج التنظيم العلمي الذي يقوم على مبادئ تقسيم العمل ، التدرج الهرمي الدقيق ، و تخطيط رسمي لمناصب يشغلها أفراد أكفاء ، وبهذا لا يحمل مفهوم البيروقراطية كما استخدمه فيبر أي معنى غير مرغوب فيه كما هو شائع في استخدامه في عصرنا، حيث أصبح يقصد به عدم الفعالية التنظيمية و الإدارية، تأخر إنجاز الأعمال ، وتبذير الوقت و كثرة الوثائق .

تتمثل خصائص التنظيم البيروقراطي عند فيبر في :

- 1- توزيع السلطة التي تمنح للموظف القيام بالأعمال بشكل رسمي تبعا لقواعد ثابتة حيث تحدد هذه القواعد حجم السلطة.
- 2- توزيع الأنشطة في التنظيم البيروقراطي على أعضائه بطريقة عادلة، وتعتبر هذه الأنشطة واجبات يكلف بها الموظفون رسميا.
- 3- توجد طرق محددة لتنفيذ الأعمال، بحيث يجب تعيين الأفراد الذين يملكون القدرة على تنفيذ هذه الأعمال تبعا للطرق المحددة.
- 4- تقسيم التنظيم البيروقراطي إلى مستويات إدارية ، تحدد بذلك شكلا هرميا و تشرف المستويات العليا من التنظيم على المستويات الدنيا .(لوكيا ، د ت ، ص ص 65-66).

أما مبادئ التنظيم البيروقراطي عند فيبر هي :

- 1- اختيار العاملين و ترفيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل.
- 2- التخصص و تقسيم العمل على أساس الأداء الناجح للأعمال و الوظائف .
- 3- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين (العميان ، 2004 ، ص 43).

إن الخلل الذي عانت منه المنظمات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين و الذي أدى إلى انخفاض الكفاءة الإدارية و خلل في شعور العاملين بالعدالة التنظيمية ، راجع إلى عدم فهم السلطة ، فسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة، وعليه يبنى التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين منظمات نموذجية و مثالية و عادلة و لهذا فإن تكوين المنظمات، و يحقق درجة عالية من العدالة التنظيمية حسب خصائص و مبادئ التنظيم البيروقراطي سابقة الذكر و يضمن إلى حد كبير زيادة كفاءة المنظمات.

من خلال عرضنا لهذه المداخل الكلاسيكية التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية داخل المؤسسة استنتجنا أنه رغم الأهمية التي أولاها كل مدخل في تناوله لهذا المفهوم ، تعرض للعديد من الانتقادات نتيجة التركيز على رشد العاملين و رغبتهم الاقتصادية في تحقيق عائد مادي لما يبذلونه من جهد في العمل ، وهي نظرة لا تخلو من الجدل في كيفية تحقيق العدالة التنظيمية و ذلك للأسباب التالية :

- 1- افتراض هذا المدخل أن الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى لتعظيم العائد المادي فمن هذا المنطلق المصدر الأساسي للعدالة هو شعور العامل بالحصول على عائد مادي مناسب ، بهذا تم تجاهل أن الإنسان ككائن اجتماعي يتعدى في كثير من الأحيان تلبية حاجاته أوراق مالية مجردة أو حوافز مادية فقط لوجود حاجات اجتماعية ذات تأثير كبير على دوافعه.
- 2- إن النماذج التي اقترحتها المداخل الكلاسيكية ما هي إلا نماذج مثالية كما أنه من الصعب أن يوجد نموذج واحد قابل للتطبيق على كافة المنظمات باختلاف أشكالها و أحجامها بمعنى أن العدالة يمكن أن تتأثر بالعديد من العوامل الخارجية مثل التغيرات الثقافية و الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية السائدة في المجتمع الذي تعمل به المنظمة .
- 3- يرى العديد من الكتاب أن التخصص و تقسيم العمل يصيب العاملين بالاكئاب و الملل و لا يدعم روح التجديد و الابتكار و يقتل روح الإبداع بسبب انخفاض مساهمة الفرد في الناتج الكلي للمنظمة ما يؤثر سلبا على قدرته مما يؤدي إلى تدني مستوى أدائه و انخفاض إنتاجيته و من ثم انخفاض شعوره بعدالة التوزيع.
- 4- طبقا لافتراضات المداخل الكلاسيكية في الإدارة، فإن العدالة التنظيمية تحقق نتيجة جهود تنظيمية داخلية وبهذا يغفل هذا الافتراض طبيعة البيئة الخارجية للإنسان وليد البيئة التي يعيش فيها ، هذا ما يؤثر على إحساسه بعدالة تنظيمية في المنظمة التي يعمل بها بصفتها كيانا يتأثر بهذه البيئة الخارجية أيضا. (زايد ، 2006 ، ص 71- 74 ) .

## 2- المدخل النيوكلاسيكي:

إن الطرح الذي اعتمدت عليه و قدمته المداخل الكلاسيكية في تفسيرها للعدالة التنظيمية و كيفية إحساس العاملين بها ، كان غير كاف للتعبير عن أهم جوانب هذا المفهوم و تجسيده داخل المؤسسة من خلال تركيزها على نقاط محددة و تجاهلها لنقاط أخرى ، فكان من الضروري أن تبرز اتجاهات و مداخل تعمل على محاولة إتمام النقص ، فظهرت في بداية القرن العشرين المداخل النيوكلاسيكية لتركز على الجوانب النفسية و الاجتماعية للعاملين ، ومن أهمها :

### 1-2 مدرسة العلاقات الإنسانية :

لقد كان من الضروري البحث عن أسس جديدة تنهض عليها فلسفة الإدارة تمكن من فهم الوظائف الظاهرة و الخفية في تنظيمات العمل فقد نبه "أوليفر شيلدون" عام 1923م في مؤلفه " فلسفة الإدارة " ، أنه يجب تحقيق توازن عادل بين آليات الإنتاج من أدوات ، عدد ، مواد و غير ذلك، و بين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية ذلك أن المشكلة الحقيقية في الصناعة أنها ليست تنظيمًا ماديًا معقدًا فحسب و لكنها تتضمن تنظيمًا إنسانيًا بالضرورة طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء دورها (الجيلاني، 2008، ص38).

كما أن الانتقادات التي وجهت للمعالجة التي قام بها فردريك تايلور كانت مسببا رئيسيا لقيام حركة العلاقات الإنسانية، و قيام التجارب التي أجريت مصنع هاوثورن Hawthorne بشركة وسترن إلكتريك western électrique بالولايات المتحدة الأمريكية تحت إشراف إلتون مايو Elton mayo ما بين (1928-1932).

أي أن هذه الحركة جاءت كرد فعل على الأسلوب الكلاسيكي : " و كانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم و المبادئ التي رسخت في الأذهان ، و أثرت على التطبيق نتيجة لانتشار النظرية الكلاسيكية بحيث ركزت حركة العلاقات الإنسانية على العناصر

التنظيمية التي لم تلق إلا اهتماما جانبيا من النظريات الكلاسيكية " (لوكيا ، د ت ، ص81) لقد ركز اتجاه العلاقات الإنسانية اهتمامه على العنصر البشري محاولة منه دراسة بيئة العمل كخطوة أولى باعتبارها النسق الاجتماعي المغلق الذي تمارس فيه جماعات العمل دورها الفعال، و النظر إلى العامل باعتباره كائن اجتماعي له حاجاته و رغباته المتنامية و التي يريد إشباعها و تحقيقها. (الشماع ، د ت ، ص18).

كما ركز أيضا على ثلاث مسلمات أساسية هي :

1- لا تعد الحوافز المادية الوحيدة التي تؤثر على الفرد العامل بمعنى أن المكافآت و الحوافز غير الاقتصادية تلعب أيضا دورا رئيسيا في تحفيز العامل و شعوره بالرضا ما يؤثر على أدائه.

2- لا يواجه الأفراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد، وإنما كجماعات منظمة بصورة غير رسمية لا تحددها إطارات العمل الرسمية.

3- للعلاقات المتبادلة، و تفاعل الأفراد الأثر الكبير في تحقيق الكفاءة و الفعالية. إذ أن التخصص الوظيفي الدقيق في العمل لا يحقق بالضرورة الكفاءة في الأداء (الشماع ، د ت ، ص68).

و عليه يتمثل الافتراض الرئيسي لهذا المدخل في : " أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل " ، هذا ما يشكل نقطة تحول رئيسية في مفهوم العدالة



التنظيمية ، من خلال ما توصل إليه إلتون مايو من خلال تجاربه ، و أثر المتغيرين الرئيسيين على العاملين ، وهما :

1- **العمل الجماعي:** و الذي ينمي بينهم العلاقات الاجتماعية ، التي ساهمت بشكل كبير في زيادة الإنتاجية .

2- **نمط الإشراف:** هو نمط الإشراف التعاوني الذي يحسس الأفراد بأهميتهم من خلال استشارتهم في كثير من الأمور المتعلقة بالعمل.

وعليه تناولت مدرسة العلاقات الإنسانية الجوانب النفسية و الاجتماعية للفرد العامل داخل المنظمة و التي أشارت إلى أن الفرد لا يعيش بمعزل عن الآخرين ، بل يتفاعل معهم ، فهو يتأثر بهم من حيث القيم و المعتقدات و السلوكات ، و لهذا أكد هذا المدخل ، و اهتم بالتنظيم غير الرسمي و عبر عنه بالقيم و بأنماط القواعد و السلوك التي تجاهلتها القواعد و السياسات الرسمية، وإنما تتحدد بصورة عفوية و تلقائية ، نتيجة لتفاعل الأفراد مع بعضهم، كما أوضح هذا المدخل أن أهداف الأفراد قد تختلف عن أهداف المنظمة لهذا واجب على الإدارة أن تحاول توحيد الأهداف من خلال تفويض السلطة للعاملين و السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يحفزهم لبذل المزيد من الجهد و تقديم أداء متميز.

وبهذا تمثلت الإضافة الحقيقية التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية ، من خلال التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية ، فبدلاً من أن يكون الفرد متلقياً للعدالة التنظيمية، كما تتصورها إدارة المنظمة، فإن الفرد العامل يلعب دوراً أساسياً في تحديد العدالة، من خلال الرأي الجماعي، و المشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بتلك العدالة، و بمعنى آخر فقد أصبحت مسؤولية خلق نظام العدالة التنظيمية، والحفاظ عليه و تطويره مسؤولية مشتركة، بين طرفي العدالة (المنظمة - العاملين). (زايد، 2006، ص ص 76-77)

## 2-2 مدخل النظم المفتوحة :

تعتبر نظرية النظم المفتوحة نقطة تحول فكري في نظريات المنظمة، باعتبار المنظمة كيان كلي مكون من أجزاء متداخلة يتأثر كل منها بالآخر فإن أي تغيير في جزء ما يؤدي إلى تغييرات في الأجزاء الأخرى ومنه يصيب التغيير المنظمة ككل .

فالنظام الاجتماعي فرعي بالنسبة لنظام أكبر هو المجتمع والذي بدوره يشمل العديد من الأنظمة الفرعية: اجتماعية، ثقافية، قانونية، تقنية، واقتصادية، وقد شبه هذا النظام في المؤسسات بالنظام الفسيولوجي للجسد الإنساني حيث أن كل عضو هو نظام فرعي لنظام كلي هو الجسد. (خاطر ، فهمي ، بدوي ، 2001، ص 169).

ومنه يقدم كل من " كوريجان " و "كوفمان " تعريفاً مبسطاً لأسلوب النظم مفاده " أن أسلوب النظم طريقة تحليلية للتخطيط ومنظمة ، تمكنا من التقدم نحو الأهداف الموضوعية بواسطة العمل المنضبط والمرتب لكل الأجزاء التي يتألف منها النظام كله وتتكامل تلك الأجزاء وفقاً لوظائفها التي يقوم بها في النظام الكلي الذي يحقق الأهداف التي حددت للمهمة . " (فليه، عبد المجيد ، 2009، ص 70)

كما أن المنظمات كيانات تتأثر بالبيئة الخارجية وتؤثر فيها بمعنى أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يتأثر إلى حد كبير بالمتغيرات البيئية ، أي أن المنظمات ما هي إلا نظم مفتوحة Open Systems وفي أبسط معاينة يقصد بالنظام المفتوح : "مجموعة الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض بشكل متكامل لتحقيق هدف معين ." ويتميز هذا النظام بالانفتاح على البيئة الخارجية حتى يضمن الاستمرار، والسؤال المنطقي في هذه الحالة هو : ما طبيعة الارتباط المباشر بين النظم المفتوحة والعدالة التنظيمية ؟

إن الإجابة على هذا التساؤل تتحدد في ضوء إدراكنا لمجموعة خصائص النظم المفتوحة في علاقتها بالعدالة التنظيمية المتمثلة في :

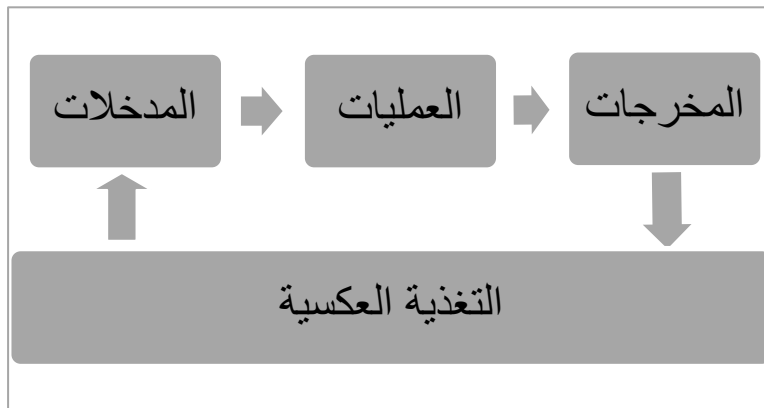
### 1- الوعي البيئي :

تؤكد هذه الخاصية أن العدالة التنظيمية هي جزء من العدالة العامة السائدة في المجتمع الأكبر، فمن أهم خصائص النظم المفتوحة إدراك العلاقة التبادلية بين المنظمة والبيئة الخارجية، وبرغم وجود الحدود التي تفصل بين المنظمة والبيئة إلا أن التغيرات التي تحدث في البيئة تؤثر على المنظمة والعكس صحيح ، مثل : مجموعة قوانين العمل التي تصدرها الجهات التشريعية في بلد ما لتنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعمال .

### 2- التغذية العكسية :

تتلقى النظم المفتوحة بصفة دورية معلومات من البيئة الخارجية تساعد على اتخاذ قرارات تصحيحية لازمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها يشار إلى تلك المعلومات بالتغذية العكسية ، وهي العملية التي تسمح للنظام بإعادة استقبال جزء من المخرجات كمدخلات للنظام بهدف تحسين المخرجات المستقبلية وتساعد التغذية العكسية على تحقيق كل أنواع العدالة التنظيمية خاصة عدالة الإجراءات ، ومثال ذلك خصخصة الشركات وما تلاها من إجراءات يستدعي بالضرورة التعرف على أداء العاملين اتجاه هذه السياسات حتى تضمن الدولة سهولة تطبيق برامجها الإصلاحية ، والشكل التالي يوضح علاقة المنظمة بالبيئة المحيطة بها :

الشكل رقم (01) : يوضح مدى استجابة النظام للمتغيرات البيئية وقبول المخرجات(التغذية العكسية )



المصدر : (الشماع ، د ت ، ص 84)

● **المدخلات :** وتتضمن الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات التي توفرها البيئة للنظام الأكبر وتنقسم إلى :

- 1- **المدخلات البشرية :** وهي الأفراد على اختلاف مستوياتهم ومراكزهم ، ومؤهلاتهم ، وكل من لهم ميول ودوافع واتجاهات وعلاقات اجتماعية تربطهم ببعضهم البعض .
- 2- **المدخلات المادية :** وهي الأموال ، الأجهزة ، الآلات ...
- 3- **المدخلات التكنولوجية :** وهي الأساليب والطرق الفنية المستخدمة في إنجاز العمل ضمن عمليات التنظيم .
- 4- **المدخلات المعنوية :** وهي المعلومات، المعارف، والتشريعات الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم.

● **العمليات :** ويقصد بالعمليات أو التحويل أو الأنشطة جميع الفعاليات الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل بالسلع أو المعلومات وتقديمها للبيئة .

● **المخرجات :** وهي نتائج العمليات التي تمت على المدخلات وتتضمن السلع ، والخدمات والمعلومات التي تقدم للبيئة وتعتبر أساس وجود النظام لأنها المحصلة التي تقدمها المنظمة للبيئة فعدم وجود المخرجات يدل على عدم وجود العمليات، وعلى عدم وجود المدخلات ، وعليه انعدام المنظمة ، وأيضا المخرجات هي التأثير بالإيجاب أو السلب على البيئة .

### 3- خاصية الدورية :

تمثل مخرجات نظام معين مدخلات لنظام آخر ، وهكذا تتحول تلك المدخلات إلى مخرجات لنظم أخرى، وتؤكد هذه الخاصية أن النظام الكلي للعدالة يتحقق من مجموعة نظم عدالة فرعية ، فعدالة نظام تقييم الأداء - كنظام فرعي - تؤثر على عدالة نظام الأجور، وعدالة نظام الاختيار والتعيين تؤثر على نظم الأداء ومن ثم نظم التوزيع .

### 4- الاندثار السلبي :

هو اتجاه المنظمات نحو الاضمحلال و التحلل و الخروج من سوق العمل، فالنظم المغلفة التي لا تتفاعل مع البيئة سوف تفتى بسرعة في حين النظم المفتوحة تتميز بمقومة الاندثار لأن لديها القدرة على تجديد و النمو من خلال محاولة تحقيق التوازن بين مدخلاتها و مخرجاتها ، ومن أشكال الاندثار تخفيض عدد العمالة أو البيع أو الاندماج ... ولاشك أن ما يصاحب هذه العمليات يؤثر بشكل مباشر على إحساس العاملين بالعدالة خاصة عدالة الإجراءات المتبعة في إنهاء خدمات العاملين. (زايد، 2006، ص ص 79-80)

### 5- حالة الاستقرار :

النظام لا بد أن يظل في حالة استقرار بالرغم من حاجاته إلى استيراد المدخلات و تصدير المخرجات ، ومن المؤكد أن الاستقرار الوظيفي يمثل أحد الروافد المهمة لشعور العاملين بالعدالة خاصة عدالة الإجراءات ، وتظهر أهمية هذه الخاصية إذ ما أدركنا التناقض الظاهر بين هذه الخاصية و خاصية الاندثار السلبي ، غير أن المتأمل للخاصيتين السابقتين يدرك عدم وجود تناقض حقيقي و أنهما مكملان لبعضهما في تحقيق العدالة ، فالفناء ظاهرة إنسانية و حقيقة بينما الرغبة في الاستمرار بشكل

صحي يمثل متطلبا أساسيا لكل المنظمات ، ومن ثم فإن العدالة الناتجة عن حقيقة الاندثار تعتبر مكملة لعدالة الاستمرار .بل أكثر من ذلك فإن ضمان عدالة الإجراءات في كليهما يضمن عدم تبني العاملين لسلوكيات تنظيمية سلبية.

**6- النمو و التوسع :** لا يعني التوسع و النمو بالضرورة زيادة في جودة مخرجات النظام بقدر ما يعني زيادة في كمية النظم الفرعية و تكرارها ، غير أن هذا التوسع و النمو يستدعي أن يسبقه عملية هدم و ذلك تطبيقا لمبدأ "كل عملية بناء يسبقها عملية هدم" وتظهر أهمية تحقيق العدالة التنظيمية خاصة في عملية الهدم، فقد يستدعي تطوير المنظمة و تبني تكنولوجيا جديدة ،مثلا: الاستغناء عن العمالة التقليدية غير المتطورة .

**7- أنشطة التوازن و التكيف:** تهدف النظم المفتوحة إلى أداء :

- أ- **أنشطة الصيانة:** تميل إلى التأكد من أن النظم الفرعية في حالة توازن داخلي و أن النظام الكلي في حالة توافق مع البيئة المحيطة.
- ب- **أنشطة التكيف:** تهدف إلى ضمان قدرة النظم الفرعية على تعديل و تغيير نفسها حسب الظروف. (زايد، 2006، ص ص 80-81)

بناء على ما سبق يمكن القول أن جميع المداخل الإدارية تسعى إلى تحقيق العدالة التنظيمية كل من وجهة نظره ، فالمداخل الكلاسيكية ركزت على أهمية عدالة التوزيع التي تنعكس بشكل مباشر على نظم الأجور والحوافز ، إلا أن مدخل العلاقات الإنسانية أضاف بعدا جديدا من خلال افتراضه أن الإنسان كائن اجتماعي ، وأن أسلوب الرئيس مع رؤوسيه من حيث التعامل لا يقل أهمية عن الأجر المناسب ، وبهذا تكون قد أكدت على عدالة التعامل ثم جاء مدخل النظم ليؤكد على روافد العدالة الخارجية التي تأتي من البيئة المحيطة بالمنظمة.

وعلى العموم فإن اختلاف المداخل في معالجة مفهوم العدالة التنظيمية يبين لنا أن للعدالة التنظيمية جوانب و زوايا رؤية متعددة، مكملة لبعضها البعض، ومثل هذا التكامل يساعد على رؤية أفضل للعدالة التنظيمية.

### 3- المداخل الحديثة:

رغم ما قدمته المداخل الكلاسيكية والنيوكلاسيكية من تفسير وتحليل لمفهوم العدالة التنظيمية و تأكيدها على ضرورة توفر عدالة تنظيمية بالمؤسسة وأهمية شعور العاملين بها ، إلا أن تلك التصورات التي طرحت بقي يسودها بعض الغموض وصعوبة كبيرة في كيفية تجسيد عدالة تنظيمية بسبب غياب المرونة في التعامل ، ونظرا لطبيعة الإجراءات المعمول بها ، أدى كل هذا إلى ظهور نظريات حديثة تحمل أفكارا مغايرة أكثر مرونة وقابلة للتطبيق يدرك من خلالها العمال أنهم جزء من المؤسسة وليسوا أجزاء فيها فقط .

### 1-3 نظرية العدالة ( المساواة ):

لقد ارتبط ظهور هذا المفهوم ، ومناقشته لأهم القضايا المرتبطة والمؤثرة فيه بالباحث " سيوتي آدمز " ADAMS عام 1963م، إلا أن هنالك من الباحثين من يعتبر هومنس HOMANS في كتابه " السلوك الاجتماعي " عام 1961م السباق لطرح هذا الموضوع من خلال معالجته لموضوع العدالة التوزيعية " (تير، 2002، ص 91).

حسب آدمز فإن النظرية سهلة المضمون، ولكنها صعبة التطبيق، نظراً لوجود متغيرات عدة تتحكم بوضعها موضع التنفيذ، فسهولة هذه النظرية تنطلق من عنصرين أساسيين هما: المدخل input و الناتج outcome بحيث يشكلان معاً معادلة العدالة، أو الإنصاف في العمل، حيث يقصد بالعدالة هنا التوازن الذي يجب أن يحصل ما بين المدخلات التي يحملها معه الفرد على الوظيفة بالمقابل، وتقوم هذه النظرية على أن الأفراد يقارنون معدل مدخلاتهم و مخرجاتهم إلى معدلات و مخرجات سواهم من الأفراد ليكونوا شعوراً معيناً تجاه العدالة أو إعدامها، وبالطبع فإن الأفراد يرغبون في وجود توازن بين مدخلاتهم و مخرجاتهم و مدخلات و مخرجات سواهم من الأفراد موضوع المقارنة حتى يمكنهم الحكم على وجود عدالة أو عدم عدالة داخل مكان عملهم. (بلوط، 2002، ص308).

و لتوضيح معطيات هذه النظرية نورد الجدول التالي :

الجدول رقم (01) : يوضح الافتراضات الأساسية لنظرية العدالة .

الحالة	الفرد	المقارنة مع الآخر	عدالة /لا عدالة
01	العوائد(النواتج) = المدخلات (المساهمات)	عوائد الآخر = مدخلات الآخر	عدالة (تعويض موازي)
02	العوائد (النواتج) > المدخلات (المساهمات)	عوائد الآخر > مدخلات الآخر	لا عدالة (تعويض أقل)
03	العوائد (النواتج) < المدخلات (المساهمات)	عوائد الآخر < مدخلات الآخر	لا عدالة (تعويض أعلى)

المصدر: (حريم، 2004، ص126)

من خلال الجدول نوضح أن الفرد الذي قدر تعويضه بأنه أقل من تعويض فرد آخر، أو أفراد آخرين، يمكنه أن يتخذ الخطوات التالية حتى يتمكن من استعادة التكافؤ المطلوب بين النسب (الحالة رقم 02):

- 1- يطلب زيادة تعويضه، و يقلل من مدخلاته (إنتاجه)، ويعمل بتباطؤ.
  - 2- يطلب من الآخر موضع المقارنة زيادة مدخلاته والعمل بتسارع.
  - 3- يترك الوظيفة أو يختار فرد آخر للمقارنة. (سلطان، دت، ص473).
- أما في حالة وجد الفرد بأن تعويضه أعلى من سواه موضع المقارنة، بإمكانه اتخاذ الخطوات التالية التي تمكنه من استعادة التكافؤ المطلوب (الحالة رقم 3):
- 1- يزيد الفرد من مدخلاته، ويطلب اقتطاع جزء من التعويض الفائض.
  - 2- يطالب بتعويض أعلى للفرد الآخر موضع المقارنة.
  - 3- يطلب من الفرد الآخر موضع المقارنة تقليل مدخلاته.
  - 4- يترك الوظيفة أو يختار فرد آخر للمقارنة.

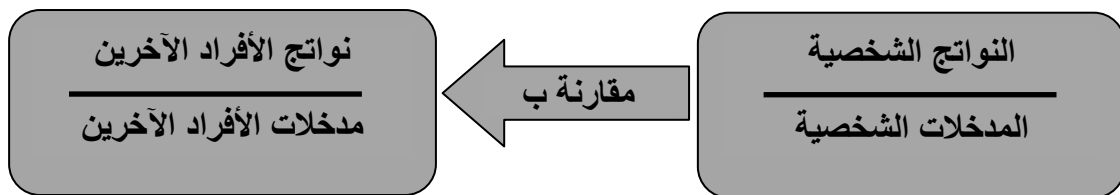
و الجدير ذكره حول معادلة النظرية هذه أن تطبيقها يستدعي من الفرد أن يضع عناصر المدخلات و المخرجات التي لديه ، أو لدى الفرد موضع المقارنة ، بالرغم من عدم توفرها في معظم الأحيان ، و لكن من الصعب جدا قياس المدخلات و المخرجات بموضوعية ، و بالتالي من الصعب الخروج بمعدلات دقيقة تقيس عدالة-لاعدالة هذه النظرية (نظرية العدالة). (بلوط ، 2002 ، ص311).

وقد قامت نظرية العدالة هذه على مجموعة افتراضات جعلتها منطلق لدراساتها و التي لاحظناها فيما يلي :

- أنه إذا شعر الفرد بأن ما حصل عليه من مخرجات غير عادلة ، فهذا يولد صراع ذاتي و عدم الارتياح ممن لو حصل على أكثر مما يعتبره عدلا.
- إذا شعر الفرد بقيمة الحافز الذي يحصل عليه عادل فسيوجه نشاطه حسب خصائصه و طبيعة الموقف ،فقد يوجه كل جهوده لتغيير النظام لجعله أكثر عدالة،أو الشكوى و التذمر و التحريض على المنظمة ، أو لزيادة جهده إذا اعتبر حصوله على أكثر من آخرين نوعا من التقدير الخاص ، أو إلى تقليل عطاءه ، و أحيانا التخريب إذا وجد بأنه مظلوما، أي أن التحفيز يؤدي إلى نشاط و لكن ليس لإنجاز العمل المطلوب ، وفي كل هذه العملية يحكم الفرد على العدالة كما يدركها و ليس كما هي موضوعيا ، وهذا يتأثر بإدراكه لأهمية جهده و للفئة التي يقارن نفسه معها(برنوطي، 2007، ص 369).

وقد وضحت هذه النظرية أهمية العدالة في رغبة العامل أن يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، و برزت بكل وضوح عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة من خلال تقييم الفرد لطريقة معاملة المنظمة ، ثم يقيم كيفية معاملة المنظمة لمجموعة مقارنة له ، ويمكن أن تكون هذه المجموعة الأخرى المقارنة فرد في جماعة لعمل ، أو فرد آخر في مكان آخر من المنظم و قد يكونوا أفراد آخرين موجودين في أماكن متفرقة عبر المنظمة ، وبعدها يتم تقييم الفرد نفسه و معاملة الآخرين بمقارنة موقفه بموقف الآخرين ، و كنتيجة للمقارنة السابقة يميل الفرد إلى إدراك العدالة ، أو عدم العدالة المتوفرة داخل المؤسسة ، وقد وصف " آدمز " عملية مقارنة العدالة على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات و المخرجات ،حيث تمثل المدخلات إسهامات الفرد للمنظمة مثل التعليم ،الخبرة ، الجهد ،الولاء، أما النواتج فتمثل ما يحصل عليه الفرد في مقابل ما قدمه من مدخلات ،مثل: الأجور تقدير الآخرين،العلاقات الاجتماعية، المكافآت الداخلية (المعنوية) ، حيث تأخذ مقارنة العدالة المعادلة التالية :

الشكل رقم (02) : يوضح معادلة مقارنة العدالة .

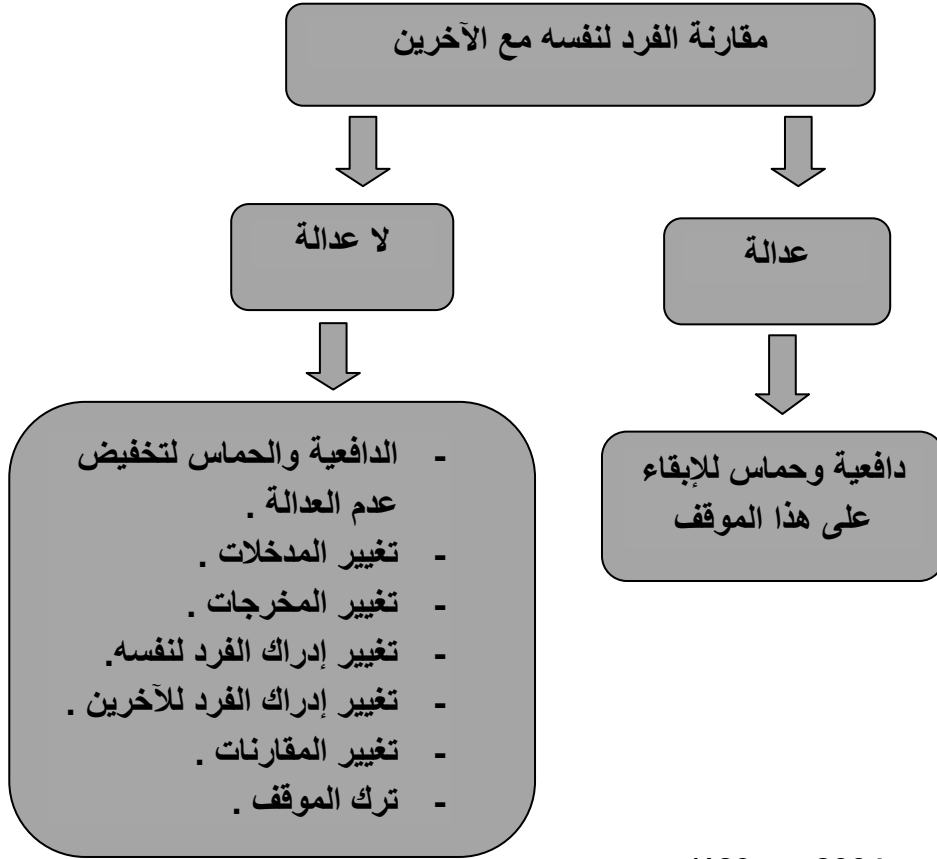


المصدر : (حسن ، 2004 ، ص 128).

تعكس مدى شعور الفرد بعدالة، أو عدم عدالة،فما يقارنه الفرد هو نسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع نسبة مدخلاته و مخرجات الآخرين ، ولا يتطلب إدراك العدالة ،

أو الشعور بالعدالة أن تكون النواتج و المدخلات متساوية ، ولكن يتطلب فقط أن تكون النسبة متساوية .

الشكل رقم (03) : يوضح الاستجابات المرتبطة بإدراك الأفراد للعدالة من عدمها.



المصدر : (حسن ، 2004 ، ص 129).

واعتمادا على هذه النظرية وحسب " آدمز " فحينما يدرك العاملون وجود عدالة فإنهم يعملون بحماس ودافعية للإبقاء والحفاظ على هذا الموقف ، وفي مقابل هذا إدراك العاملين لعدم توفر عدالة ، وحسب آدمز فهي الصفة الغالبة داخل المؤسسة فيمكن التوقع أنهم سوف يعتمدون أحد الخيارات التالية:

- 1- تغيير مدخلاتهم مثلا : لا يبذلون جهدا كبيرا .
- 2- تغيير مخرجاتهم مثلا : الأفراد الذين يستلمون أجورهم اعتمادا على عدد القطع المنتجة يمكنهم زيادة أجورهم عن طريق أكبر عدد من الوحدات بنوعية أقل جودة .
- 3- تخريب الإدراك الذاتي ، مثل : اعتقاد الفرد بأنه يعمل براحتة ، ولكن يتبين له فيما بعد بأنه يعمل بجهد أكبر من الآخرين .
- 4- تخريب إدراك الآخرين .
- 5- اختيار مرجع (فرد ) آخر للمقارنة .

ترك المجال مثل الاستقالة من العمل ، كل هذه الطرق يمكن للفرد الذي يدرك عدم توفر عدالة أن يسلكها ليعبر عن عدم رضاه عن الأسلوب المطبق والمستخدم اتجاهه باعتباره عنصر فاعل داخل المؤسسة ، وأقل ما يطمح إليه توفير الشعور بالعدالة بين جميع العاملين . ( العطية ، 2003 ، ص ص 127 - 128 ) .

ووفقا لنظرية العدالة فإن هناك اختلافا بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة أي مدى إدراكهم لوجود العدالة من عدمها ، حيث قام (Huseman,a.l) عام 1985م بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة لكي يأخذ في الحسبان الفروقات الفردية والنفسية لذا صنف الأفراد في ثلاث فئات هي :

**1- المؤثرون :** وهم مجموعة من الأفراد المعطائين والذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهمتهم على ما يستحقونه من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين ، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه .

**2- الوسيطون :** وهم مجموعة من الأفراد تتحقق لهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معادلات العدالة عند الآخرين ، أي أن هذه المجموعة يتبدل إحساسها بين حالة الرضا وحالة الشعور بالذنب (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات ) وحالة عدم التوازن والقلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات) .

**3- الأنايون :** وهم مجموعة من الأفراد 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 . (زايد، 2006، ص14)

ومنه خضعت هذه النظرية لكثير من البحث والدراسة ،وقد ركزت معظم هذه الدراسات على جانب ضيق فقط من جوانب النظرية ،وهو الأجر حيث تم مقارنة نظام الأجر في ( الدفع على أساس الساعة أو على أساس القطعة ) بكمية وجود إنتاج الفرد الذي يحصل على أجر أقل من اللازم ،أو أكثر من اللازم ،في حين أبدت الدراسات الافتراضات الأساسية للنظرية ،وقد تم التوصل إلى نتيجة مهمة في مجال البحوث التي أجريت لاختبار النظرية مؤداها أن هناك أفراد أكثر حساسية من غيرهم لإدراك عدم العدالة .(حسن، 2004، ص131).

### 2-3 نظرية التوقع :

تعد نظرية التوقع لصاحبها " فكتور فروم " عام 1964م من أكثر النظريات التي ركزت على تفسير دافعية الفرد للعمل ،ومن أهم افتراضات هذه النظرية أن أفعال الأفراد تحكمها قوة التوقع بأن هذا الفعل سوف يتبعه نتيجة معينة ، وبمعنى أدق فإن هذه النظرية ترى أن ما يدفع الفرد لبذل جهد بأعلى مستوى هو توقعه أن هذا الجهد سيحصل من خلاله على عوائد تتناسب مع ما بذله ، بأن يكون هناك نظام تقييم جيد وعادل للأداء يتوقع الفرد من ورائه الحصول على نواتج منتظمة كالمكافآت ،زيادة في الأجر ،ترقية...وكذا مدى منفعة هذه النواتج للفرد ،وهل تمثل قيمة ايجابية أم سلبية ؟ ومدى تحقيقها للأهداف الشخصية له ( العطية، 2003، ص 129)

ومن هنا تقوم نظرية التوقع على (03) ثلاث عناصر هي :

**1- الجاذبية ( المنفعة ) :** تتمثل في مدى منفعة النواتج التي يحققها الفرد في عمله

وقدرتها على إشباع حاجات الأفراد المتعددة .

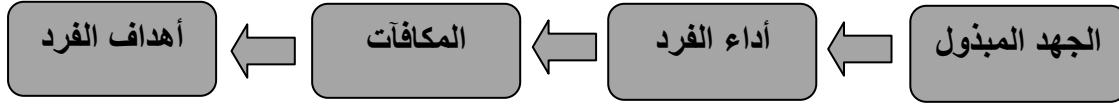
**2- الارتباط بين الأداء والكفاءة :** وهي درجة توقع الفرد بأن مستوى أدائه سيحقق له

النواتج التي يرغب فيها .



3- الارتباط بين الجهد والأداء: وهي توقع الفرد بأن جهده المبذول سيؤدي إلى تحقيق مستوى الأداء الذي ترغب فيه المؤسسة وحتى تؤدي الجهود إلى أداء جيد لا بد من وجود القدرة على الأداء من طرف العامل (حسن 2004، ص ص 133- 134)

الشكل رقم (04): يوضح عناصر نظرية التوقع :



المصدر : (غربي، سلاطينية، 2007، ص 215)

فالفرد إذن يبذل جهود قصوى في العمل إذا أدرك أن هناك علاقة وثيقة بين الجهد المبذول ومستوى الأداء المحقق، وبين الأداء والمكافآت، وبين المكافآت ودرجة تحقيق الأهداف الشخصية بأن يتم تقييم ومكافأة الأداء الجيد فعلا لا مجرد أقوال وبطريقة عادلة تتضمن حقوق الجميع . (القيروتي، 2009، ص 69)

وقد طور كل من " بورتر " و"لور " هذه النظرية، وأكدوا على أن استمرارية أداء العامل يعتمد على قناعة هذا الأخير، وإدراكه بمدى العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وبين ما يعتقد أنه يستحقه ( الحمادات، 2008، ص ص 141-142)، كما ركزا على ضرورة تحديد قيمة النواتج المدركة من طرف العمال والتي تؤدي إلى إشباع الحاجات، وتحديد مدى ومستوى الأداء الذي يستطيع فيه الفرد إنجاز العمل بفاعلية، وخلصا إلى ضرورة الربط بين الأداء والنواتج والتأكد من أن المكافآت يتم توزيعها بصفة عادلة بين العاملين، وكلما أدرك العامل بأن هذه المكافآت أكثر إنصافا زاد رضاه عن العمل وتقبله للوظيفة التي يشغلها. (حسن، 2004، ص 136)

لقد كان لنظرية التوقع دور كبير في تفسير انخفاض مستويات الدافعية لدى العاملين للقيام بالعمل، إذ يكتفون بما هو مطلوب منهم ومنها عدم توفر عدالة داخل التنظيم من خلال نظرة العامل لجهده المبذول إن كان سينجم عنه تقييم غير عادل ومن ثم مدى اقتناع الفرد بعدالة تلك العوائد الممنوحة له بناء على هذا التقييم .

إن الإضافة التي قدمتها المداخل الحديثة فيما يخص كيفية تجسيد عدالة تنظيمية داخل المؤسسة تعتبر إشارة واضحة إلى أن تطبيقها لا يعتبر أمرا صعب التحقيق، فيكفي تحقيق التوازن بين كل من مدخلات الفرد ومخرجاته، وتحقيق عدالة في التعامل مع العاملين، وحتى في الإجراءات المطبقة عليهم، من أجل خلق جو مناسب يسمح للعاملين بتقديم إنتاج متميز تحقق من خلاله المؤسسة أهدافها وتكتسب سمعة جيدة في السوق من خلال تنمية قدرتها على المنافسة مما يضمن استقرار العاملين وينمي ولائهم ويضمن استمرارهم في العمل بها.

### ثالثا- أبعاد العدالة التنظيمية :

على الرغم من أن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم إداري عام ينطبق على كافة أنواع المنظمات، وبالرغم من إمكانية التعامل معه على أنه مفهوم أحادي البعد، إلا أن طبيعة هذا المفهوم وأهميته تستدعي التعامل معه على أنه متعدد الأبعاد، وفي هذا الصدد تناولت العديد من

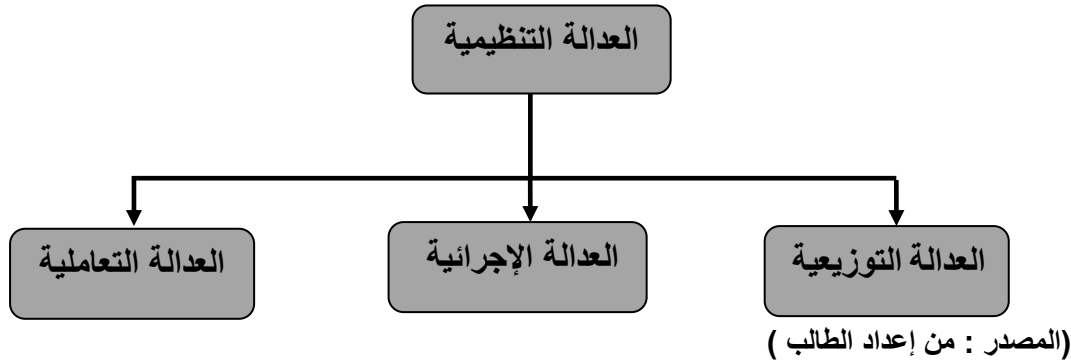
الدراسات العدالة التنظيمية باعتبارها تتضمن بعدين هما: عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، وهناك من اعتبر عدالة التعاملات جزءا لا يتجزأ من عدالة الإجراءات في حين يرى البعض أن العدالة التنظيمية تتضمن ثلاث أبعاد رئيسية هي :

### 1-العدالة التوزيعية. La justice distributive.

### 2-العدالة الإجرائية . La justice procédurale .

### 3-العدالة التعاملية.La justice transactionnelle.

الشكل رقم (05): يمثل الأبعاد الثلاث للعدالة التنظيمية .



### 1- العدالة التوزيعية: La justice distributive

العدالة التوزيعية هي : عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت ، وهذه العدالة ترتبط بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته ، وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقيات ، و يتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه ،(Niehoff, Moorman ,1993 ,p25)،ويؤكد "Organ" على أن إحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مثلا : مقارنة بما بذلوه من جهد يمكن أن يخلق نوعا من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب ، وبين العاملين والإدارة من جانب آخر. وغالبا ما تتكون لدى العاملين رغبة في حل مثل هذا الخلاف ،ولفهم أثر عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين، ينبغي الأخذ في الحسبان الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادي و الاجتماعي من وجهة نظر العاملين . فإذا ازدادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الأكبر على سلوكهم، أما في الحالات التي تضي فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية ، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين، وعلى هذا الأساس يتضح أن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما :

- جانب مادي: يعبر عن حجم و مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت (مزايا عينية).

- جانب اجتماعي: يعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت . (زايد، 2006، ص ص 18-19).

كما وضع " Organ " ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي :

- 1- **قاعدة المساواة** : وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة ، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم ، وإذا حصل العكس فهذا يعني التجاوز على قاعدة المساواة .
- 2- **قاعدة النوعية** : وتعني هذه القاعدة أن كل العمال وبغض النظر عن خصائصهم (الجنس، العرق ، الدين ... ) يجب أن يتساوى في فرص الحصول على المكافآت ، مثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذي يعملون بجد ، وإذا حصل غير ذلك فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية .
- 3- **قاعدة الحاجة** : وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين لافتراض تساوي الأشياء الأخرى ، فمثلا : إذا أرادت المنظمة زيادة الأجر وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال ، وهناك امرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى ، فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية ، وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة . ( أبو جاسر ، 2010 ، ص 13 )

كما أنها درجة الشعور المتولد لدى العاملين إزاء عدالة القيم التنظيمية ، وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة ، كما عرفها (Adams) بأنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت ، و أنها إدراك الأفراد بأن المخرجات التي يحصلون عليها عادلة ومن أمثلة عدالة التوزيع زيادة الأجر و الترقية (حواس ، 2003 ، ص 12).

**الجدول رقم (02): يوضح بعض المدخلات و المخرجات التنظيمية :**

المدخلات التنظيمية	المخرجات التنظيمية
- الجهد الوظيفي.	- الراتب الشهري.
- التعليم.	- المزايا العينية.
- التدريب.	- نفقات السفر و الإجازات.
- الخبرة العملية.	- عدد المرؤوسين.
- الولاء للمنظمة.	- الاستقلالية.
- العمر.	- اللقب الوظيفي.

المصدر: (زايد ، 2006 ، ص 04)

- **الجهد الوظيفي** : هو ذلك الجهد المبذول ، والنشاط والمهارة من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية ويحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة . (بوعطيط ، 2009 ، ص 25)
- **التعليم** : هو التغير الدائم نسبيا في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل والذي ينتج من الخبرة والممارسة المباشرة أو غير المباشرة ، والمقصود هنا هو التعلم الذي يتم داخل المنظمة ، فالفرد حديث التعيين يتعلم في مجال المنظمة أشياء مثل : متى يأتي إلى العمل ، متى يتوقع الحصول على مرتبه ، من أي شخص يطلب المساعدة في العمل ، ومن وجهة

- نظر الأداء فهو يتعلم أيضا كيف يؤدي عمله بفاعلية، ما هو مطلوب منه تحقيقه ، ما هو الأداء الذي يستحق مكافأة. (حسن، 2003، ص ص 75- 80 )
- **التدريب :** يقصد بالتدريب التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو لعمل معطى له ، وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم ، ويرى آخرون أن التدريب عبارة عن الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتنقها العاملون في المنشأة ، فهي عملية تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذه لنفسه إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطا مع أهداف المنشأة في حين يعرفه البعض بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها أو إجراء منظم من شأنه زيادة معارف ومهارات الفرد لتحقيق هدف معين . ( بيومي ، لطفى ، 2009، ص ص 277-278 )
  - **الخبرة العملية :** مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة والمهارة والقدرة على الملاحظة وعادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال تكرار المشاركة في عمل أو حدث معين لذا تتوافق كلمة خبرة غالبا مع كلمة تجربة .  
(خبرة <http://ar.wikipedia.org/wiki/>) ، فهي التجربة الحية التي يعيشها العامل في مواقف حياته المتعددة فهي ثمرة تفاعله مع البيئة وهي بمعنى آخر الفترة أو المدة الزمنية التي قضاها العامل في أداء مهامه في المؤسسة .
  - **الولاء للمنظمة :** عرفه " سلمان " و " أحمد عيسى " بأنه : " إخلاص الفرد للمنظمة ورغبته في تحقيق أهدافها وشعوره بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها كما أنه يعكس شعورا عاطفيا بالارتباط بالمنظمة . " ( رويم ، 2010 ، ص 104).
  - **الراتب الشهري :** هو كمية النقود التي يتقاضاها العمال لقاء قيامهم بأعمال معينة تخدم أرباب العمل والإدارة المسؤولة عن الإنتاج والخدمات ، وتعتبر الأجور من أهم ما يحفز العمال على العمل في المجال الصناعي فهي ذات قيمة مباشرة بالنسبة لهم يتم عن طريقها إشباع ضروريات الحياة (سكن ، لباس ، طعام ) كما أنها مهمة للصحة والتعليم بالإضافة لتوفير الكماليات والمركز الاجتماعي . (سلطان، 2002، ص 200)
  - **المزايا العينية :**
    - تقدم المنظمة لأفرادها عدد من المزايا والخدمات وذلك لأسباب منها :
      - 1- شعور العاملين أن المنظمة تهتم بهم وترعى حقوقهم .
      - 2- توفير المناخ الملائم الذي يشعر الفرد بالأمان .
      - 3- جذب الأفراد للعمل وضمن استمرارهم بالمنظمة .
- هناك أنواع من المزايا نذكر أهمها :
- 1- **الخدمات الصحية :**
    - تتنوع هذه الخدمات التي تقدمها المنظمة من التأمين الصحي والعلاج وإجراء العمليات الجراحية والتعاقد مع المستشفيات والمراكز الطبية المتميزة بالإضافة إلى التوعية الصحية والكشف الدوري .

2- الخدمات التسهيلية :

- أ- المواصلات : نقل الأفراد من وإلى العمل أو صرف بدل الانتقال .
- ب- الإسكان : من بناء مجمع سكني للعاملين أو توفير مساكن بتكلفة اقتصادية .
- ج- الإطعام : توفير وجبات مجانية للعمال أو صرف بدل إطعام .

3- الخدمات التعليمية والثقافية :

منها مساعدة الأفراد على استكمال تعليمهم ومساعدتهم في موضوعات الترجمة والحاسب الآلي إلى جانب المحاضرات والندوات الثقافية .

4- الخدمات الاجتماعية والرياضية :

مثل إنشاء النوادي الرياضية والاجتماعية والاشترك في النوادي بأسعار مخفضة إلى جانب تكوين فرق رياضية من عملي المنظمة وإقامة المباريات والمسابقات والمهرجانات إضافة إلى الرحلات السياحية والترفيهية .

5- المزايا المادية :

- أ- الإجازات والعطلات مدفوعة الأجر: مثل: الإجازات السنوية وإجازة الحج والزواج..
- ب- التأمين الاجتماعي ( الضمان ) : يدفع وقوع حادث أو مرض أو وفاة ..
- ج- القروض : والتي يحتاج إليها الأفراد عند اضطرارهم لدفع مبالغ كبيرة مرة واحدة للوفاء بالتزامات معينة .

ملكية الأسهم : مثل تشجيع الأفراد على شراء عدد من الأسهم إما من نصيبهم

من الأرباح أو من أموالهم الخاصة (<http://alrashad.ahlamountada.com>)

- الاستقلالية : يقول عالم النفس Dustin Jundt من جامعة Saint Louis أن الاستقلالية قد تقود إلى مستويات أعلى من الإبداع، الابتكار وحتى الفاعلية ، فالموظفون يسعون إلى الاستقلالية في وظائفهم ،فالسماح لهم بأداء المهام المرتبطة بأعمالهم على طريقتهم الخاصة سيجعلهم أكثر إنتاجية فالدافع للعمل نابع من داخلهم ، ويرتبط مفهوم الاستقلالية بمفهوم التمكين كما عرفه " Brown " و " Harve " بأنه استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد ، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة . (<http://www.arabianeurship.com>)

- اللقب الوظيفي :حسب ما تذكره الموسوعة العالمية " ويكيبيديا " هو مسمى على شكل وثيقة رسمية تبين طبيعة الوظيفة وحدودها والمهام والمسؤوليات المتوقعة من شاغل الوظيفة والصلاحيات المنوطة به وشروط شغل الوظيفة من مؤهلات علمية وخبرات عملية مطلوبة (<http://www.burnews.com>)

وفي ضوء التفارقة السابقة يمكن لإدارة المؤسسة أن تعظم الاستفادة من إحساس العاملين بعدالة التوزيع في تحقيق السلوك التنظيمي المتميز من خلال قدرتها على إدارة التبادلات الاجتماعية ، فإذا حدد الموظفون علاقاتهم مع أصحاب العمل على أنها تبادلات اقتصادية فقط . فإن عدالة التوزيع لن يكون لها سوى تأثير ضئيل للغاية على السلوك التنظيمي المتميز . و سيكون التعامل بالمثل في التبادل الاقتصادي على أداء متطلبات العمل فقط لأن الموظفين لن يروا مبررا للانطلاق إلى ما هو أبعد مما نصت عليه بنود عقد العمل و أداء أدوار إضافية أما إذا حدد

العاملون علاقاتهم مع المنظمة على أنها تبادل اجتماعي فإن التعامل بالمثل سوف يحمل معه على الأرجح سلوكيات تتخطى نطاق الأدوار الوظيفية الرسمية و عندها سيقوم العامل بأداء السلوك التنظيمي الإيجابي (المبادرة، الإبداع) ، و لعل المبرر وراء هذا السلوك التنظيمي هو اقتناع العامل بأن هذا الأداء يتماشى مع الخاصية الإيجابية للعلاقة الوظيفية ، وليس لكون عقد العمل نص على أدائها وأن هذا السلوك هو رد الفعل المناسب تجاه ما يحسه من عدالة التوزيع. (زايد، 2006، ص 20).

- وترتكز عدالة التوزيع على عنصرين هما :

- 1- رأي العاملين في عدالة ما يحصلون من المنظمة مقارنة بما يعتقدون أنهم يقدمونه للمنظمة.
- 2- رأي العاملين في عدالة ما يحصلون عليه من المنظمة مقارنة بأشخاص آخرين يعملون في ظروف مماثلة لهم سواء في نفس الشركة أو في شركات أخرى أو هؤلاء الذين يقومون بنفس الأعباء الوظيفية و يتساوون معهم في الخبرة و مستوى التعليم و مدة الخدمة بالشركة.

(<http://www.hrm-group.net>)

ومن أجل تحقيق الاستفادة من نظرية العدالة هناك العديد من الأمور التي يجب مراعاتها وهي :

- **تجنب دفع أجور أقل مما يجب :** فالوحدات التي تحاول تخفيض التكاليف من خلال إعطاء أجور أقل مما يجب قد تدفع العاملين إلى مسالك مختلفة منها : السرقة ، واستقطاع الكثير من أوقات العمل للراحة ، وتخفيض الإنتاج ، كما يعبر العاملون عن استيائهم من عدم العدالة في الأجر بصورة متطرفة من خلال الإضراب أو ترك العمل .
- **تجنب دفع أجور أعلى مما يجب :** يعتقد البعض أن إعطاء الناس أجورا أعلى مما يجب قد يدفعهم إلى الاجتهاد في العمل بدرجة أكبر ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج إلا أنه في الغالب قد يحدث العكس : أولا لأن التحسن في الإنتاجية قد يكون مؤقتا ، فمع مرور الوقت يشعر العاملون أنهم يستحقون ما يحصلون عليه مما قد يدفعهم إلى تخفيض الإنتاج إلى المستوى العادي أما ثانيا لأن إعطاء البعض فوق ما يستحق يعني أن الباقي وهم الأغلبية يحصلون على أقل من حقهم مما يمكن أن يدفعهم إلى تخفيض مستوى الأداء وخلق حالة من عدم الرضا والنتيجة النهائية هي الخسارة .
- **أن يكون هناك وعي لرؤية الموظفين للعدالة وإدراكهم لها :** حيث أن هؤلاء الموظفين يتخذون قرارات تتعلق بالعدالة عندما يقارنون مدخلاتهم ومخرجاتهم بمدخلات ومخرجات الآخرين ومن سوء الحظ فقد يكون الآخرون أناسا يعملون في نفس المنظمة أو أناسا يعملون في منظمات أخرى ، ويمثل هذا الواقع تحديا للمديرين ومسؤولي إدارات الموارد البشرية الذين لا يستطيعون التحكم في رواتب وامتيازات المؤسسات الأخرى. (إبراهيم ، الصباغ ، 2008 ، ص 404)

## 2- العدالة الإجرائية : La justice procédurale :

تمثل العدالة الإجرائية انعكاسا لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات ، فهي التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد ، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد

التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه، والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والخطأ في القرارات التي يتم اتخاذها وتعد الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة صعبة التحقق إلا بتوفر شرطين هما :

- **الشرط الأول :** أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناءا عليها صياغة تلك الإجراءات .
- **الشرط الثاني :** على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات . (زايد، 2006، ص 22)

مع أن (Thibaut ,walker ,1975) هما أول من تحدث عن عدالة الإجراءات، إلا أن النموذج الذي قدمه (Leventhal ,1980) يعتبر الأساس للكثير من الدراسات التي تناولت مفهوم العدالة الإجرائية، (أبو تايه، 2012، ص ص 151-152)، وإذا كانت عدالة التوزيع تتمثل في عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد مقارنة بزملائه في نفس العمل، فإن عدالة الإجراءات تعني "مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية (06) الست التي يقوم عليها هذا النموذج وهي :

- 1- **قاعدة الاستئناف :** بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه، ومثال ذلك أن يتم تعديل هيكل الأجور، أو بعض بنوده في حال ارتفاع الأسعار أو زيادة نسبة التضخم لدى الدولة .
- 2- **قاعدة أخلاقية :** أي أن يتم توزيع المصادر وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة .
- 3- **قاعدة التمثيل :** إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة والعلاقة وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية.
- 4- **قاعدة عدم الانحياز :** يجب عدم تمكين صاحب المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات حيث أن تفضيل الصالح العام على الصالح الخاص يمثل مرتكزا من أهم مرتكزات العدالة التنظيمية .
- 5- **قاعدة الدقة :** بناء القرارات على أساس معلومات صحيحة، سليمة ودقيقة لأن الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة .
- 6- **قاعدة الانسجام :** يجب أن تتسجم إجراءات توزيع المكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات . (زايد، 2006، ص ص 24- 25)

إن ما يلاحظ على هذه القواعد أنها لا تتمتع بأثقال وأوزان متساوية في أغلب الأحوال، بل أن الأفراد يميلون بصورة انتقائية إلى تفضيل قواعد معينة دون الأخرى وذلك وفقا لمقتضيات المواقف، كما أن مفهوم العدالة الإجرائية مصدره علم القانون، ويتعلق بإدراك الفرد بمدى عدالة العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية، فكلما كان الفرد أكثر إحساسا بعدالة

الإجراءات كلما زاد لديه دافع الالتزام بها وتنفيذها، وقد كشف علماء السلوك عن وجهين للعدالة الإجرائية هما :

- أ- **الجانب الهيكلي** : ويتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها صنع القرارات وحتى تبدو تلك الكيفية عادلة يجب مراعاة ما يأتي :
- أن يكون للأفراد صوت في إجراءات صنع القرارات بمعنى أن يكون لديهم رأي في صنع القرارات المؤثرة عليهم .
  - إعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء .
  - تطبيق قواعد وسياسات ثابتة .
  - عدم التحيز عند اتخاذ القرارات .
- ب- **الجانب الاجتماعي** : يتعلق بنوعية المعاملة التي يلقاها العامل على أيدي متخذي القرارات، ويتأثر الإحساس بمدى عدالة تلك المعاملة بناحيتين :
- **الأولى** : بمدى صحة وكفاية المعلومات التي يتلقاها بخصوص تنفيذ القرارات .
  - **الثانية** : تتعلق بالحساسية الاجتماعية ، أي بمدى الاهتمام الذي يلقاه الفرد عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات وتدل الشواهد على أن الناس يكونون أكثر قبولاً للنواتج السلبية حينما تقدم لهم معلومات كافية وكاملة عنها.
- (الصيرفي، 2005، ص 311)

أكدت دراسة علمية لفحص العلاقة بين عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع وقدرتهما على التنبؤ برضا العاملين في أوساط المتطوعين بالقوات المسلحة الكندية أن عدالة الإجراءات ساهمت بقدر ملموس في الاختلاف الواضح في رضا العاملين بما يفوق بكثير ما أظهرته عدالة التوزيع، إضافة إلى أن دراسة (Tang, Baldwin, 1996) أشارت أن كلا من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات تؤثر على الرضا الوظيفي بجميع عناصره والتي تشتمل على: (الأجر، الترقيّة، الإشراف ....) ويتفق مع نفس النتائج من حيث أن عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات تؤثران بشكل معنوي على الرضا عن الدخل من الوظيفة ، وعلى أن أثر عدالة الإجراءات يفوق أثر عدالة التوزيع .

وكما هو الحال بالنسبة لعدالة التوزيع فإن غياب عدالة الإجراءات يمكن أن يؤدي إلى العديد من السلوكيات التنظيمية السلبية، غير أن بعض الكتاب يرون أن عدم عدالة الإجراءات يمكن أن يكون له مردود إيجابي إلى جانب مردوده السلبي (Kulik, 2001) فبافتراض أن أحد العاملين يشعر أن عملية تقييم الأداء التي حددت أن مستواه "ضعيف" أو "غير مقبول" عملية غير عادلة، فإن رد فعل هذا العامل لتصحيح مثل هذا الشعور يمكن أن يتم من خلال عدة طرق ، أولها أن يتغاضى عن نتائج تقييم الأداء ويحاول بناء علاقات عمل جيدة مع رئيسه المباشر، أما ثانيها يمكن أن يتم عن طريق تغيير صورة العامل لدى الرئيس المباشر فيما يتعلق بالأداء وأخيرا يمكن أن يؤثر إحساس العامل بعدم عدالة الإجراءات بشكل إيجابي على دوافع وأداء العامل في حال رغب في إثبات خطأ النظام أو "الانتقام" إذا جاز التعبير عن طريق تحسين أدائه. (زايد، 2006، ص ص 25-26)



### 3- العدالة التفاعلية: La justice transactionnelle

تمثل العدالة التفاعلية مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات ( المغربي، 2007، ص 309) وهي معتقدات أو أفكار الأفراد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند سن أو وضع الإجراءات، وطبيعة الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل معهم، وغالبا ما يتم معالجة عدالة التعامل كجزء من العدالة الإجرائية وتتضمن عدالة التعاملات :

1- مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات، وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات ليست منفصلة تماما عن عدالة الإجراءات بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض .

2- تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات .

3- عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات

4- عدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل .

كما أن هناك من يسمي هذا البعد من العدالة التنظيمية بالعدالة التفاعلية وهي تشمل مكونين أساسيين هما :

- 1- الحساسية الشخصية : تشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ، ومدى مراعاة الرؤساء لمشاعر العاملين والحفاظ على كرامتهم .
- 2- التفسيرات الاجتماعية : وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي مكافآت أو موارد غير موضوعية توزع.

وتكمن أهمية العدالة في التعاملات في تسليط الضوء على الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ومن ثمة بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات، كما أن انخفاض إدراك العاملين لبعدها في التعامل يسبب العديد من النتائج السلبية مثل : انخفاض الرضا الوظيفي، وزيادة النزوع لترك العمل . ( الخرشوم، 2010، ص ص 312- 313).

ومن خلال الاستعراض السابق لأبعاد العدالة التنظيمية يتضح أن تحقيق العدالة التنظيمية عملية معقدة، ويرجع هذا التعقيد إلى الترابط الشديد بين أبعاده، هذا ما يضع المنظمات الحديثة أمام تحدي إذا ما كانت تهدف إلى تحقيق مستوى متميز من العدالة، فتحقيق العدالة التنظيمية يتطلب تفعيل كافة الوظائف في إدارة الموارد البشرية إضافة إلى محاولة تطوير الكفاءات القيادية القادرة على وضع تلك النظم موضع التنفيذ .

## رابعاً - أشكال العدالة التنظيمية :

تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية ، التي كانت ومازالت وستبقى الشغل الشاغل للموارد البشرية ،من خلال تطلعهم الدائم للإحساس بها ، ولأصحاب صانعي ومتخذي القرارات في كيفية تطبيقها ،وعلى هذا الأساس كانت أشكال العدالة التنظيمية كالآتي:

### 1- العدالة الداخلية :

يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة ،إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة ،فالعاملون يتوقعون مثلاً أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات (نواتج ) تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه ،وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده وهكذا .(بلوط ،2002،ص 306)

و بمعنى آخر فهذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها،إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلاً في المكافآت ،المؤهلات ، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، كأن يجعل مثلاً : راتب المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة، فمن هنا يتحدد إدراك العاملين لمدى وجود عدالة تنظيمية من عدمه . (حمود ، الخرشة،2007،ص 50)

### 2- العدالة الخارجية :

يرتكز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة ،فمثلاً يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من مؤسسات تعمل في صناعة الأدوية والصيدلة ،والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الاستراتيجية للمخرجات ،إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى ،وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية، بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة ،حيث يمكن التوصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات .

### 3- العدالة الفردية :

تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة ،ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة الواحدة . (بلوط ، 2002 ، ص ص 307-308)

إن هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات ،كأن يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع أو آخر داخل المنظمة،ويقارن ما يحصل عليه أيضاً من حوافز بينه وبين بقية الأفراد والعاملين في نفس القسم (يعقد مقارنات بين أداء العاملين الآخرين وما يتلقونه من حوافز ) ،ومن هنا يستطيع الفرد العامل تقييم ما يحصل عليه هو ، وما

يحصل عليه غيره من تكافؤ معهم جهدا وعملا، ويحكم على مدى عدالة، ولا عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته. (حمود، الخرشنة، 2007، ص 50)

إن تعدد الأشكال التي تظهر بها العدالة التنظيمية يعد محاولة لتفسير كيفية تقييم المؤسسة لجهود الأفراد العاملين بها ومدى إدراك المورد البشري وفهمه لطريقة عمل المؤسسة التي تفرض نوعا من التعامل مع عمالها .

### خامسا - أهمية العدالة التنظيمية :

تلعب العدالة التنظيمية دورا بالغ الأهمية كونها أحد أهم المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي و النفسي للمنظمة بحيث أنها أصبحت من الأمور الهامة التي تشغل الفرد العامل أكثر من اهتمامه بالماديات في تحقيقها، ويتمثل ذلك في :

- تدفع العدالة التنظيمية أفراد المنظمة إلى العمل بشعور مسبق لديهم بأن إنصافهم يقابله حتما إنصاف (المنظمة) المؤسسة لهم، أي أن اقتناع العاملين بوجود إنصاف بمؤسستهم و بالمقارنة مع زملائهم يدفعهم للارتياح و العمل الجاد من أجل تقديم أداء متميز يخدم المؤسسة و سمعتها. (عساف، 1994، ص 128).
- يعتقد الأفراد أن توفر عدالة تنظيمية بالمؤسسة يولد لهم الراحة، لأنهم يرتاحون لمثل هذه المؤسسات والتي تطبق نظام العدالة في كيفية توزيعها للمدخلات و المخرجات ، وحتى في طريقة معاملتها مع عمالها في حين يستأوون من تلك المؤسسات التي تستبعد عنهم العدالة و تعمل على تغييرها .
- تعتبر العدالة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين، و إثارة دافعيتهم للمزيد من العمل و الولاء للمنظمة خاصة عندما يتأكدون من أن العمل و الإنجاز هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر يسعى العامل لتحقيقها.
- إن تطبيق العدالة التنظيمية يقلل من مستوى الصراع الموجود داخل المؤسسة، سواء كان هذا الصراع على المستوى الفردي أو الجماعي كونه يعيق تحقيق أهداف العاملين و مصالحهم، إذ أن التفاوت في معايير تقييم الأداء و وجود لا عدالة توزيعية أو تعاملية يعتبر أحد أهم مسبباته. ( السبيعي، 2012، ص 129).
- وحسب ما جاء في دراسة ( Brockner ) تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين :  
- الأول : أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلا .  
- الثاني : أن الأفراد يريدون أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة ، وتوافر العدالة مؤشر مقبول بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم . (أبو جاسر ، 2010، ص 08)
- تعتبر العدالة التنظيمية عاملا هاما في استقطاب الموارد البشرية الملائمة ، حيث تعمل على جذبها و خصوصا الطموحة منها ، فإحساسهم بتوفر عدالة سواء في التعويضات ، الاعتراف بالتمايز في الأداء ، في الكفاءات والقدرات .... يدفع بهم للالتحاق بمثل هذه المؤسسات. ( القريوتي، 2003، ص 50).

- إن شعور العامل بتوفر العدالة التنظيمية يدفعه إلى الإبداع التنظيمي بخلق أفكار جديدة تخدم المؤسسة.
- تحافظ العدالة التنظيمية عند تطبيقها على الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة، إذ أن اعتمادها على نظام عادل في عملية تسيير العمل و توزيع المهام و المخرجات على العمال بطريقة متساوية يدفعهم هذا إلى الاستقرار داخل المؤسسة و زيادة ولائهم لهم.
- و تهدف العدالة التنظيمية لجعل سلوك المورد البشري ضمن شروطه في إطار تنظيمي واحد، فلا يمكن للعامل الذي يشعر بوجود عدالة تنظيمية أن يغير من سلوكاته من الناحية التي لا تخدم مؤسسته ، فشعوره بعدالة الإدارة في تعاملها و توزيعها ، وفي كيفية تطبيقها لمختلف إجراءات و قرارات العمل تقوي مشاعره نحوها و تنمي روح انتمائه لها ، مما يدفعه لبذل أقصى جهوده لرفع مستوى الإنتاجية و الأداء المطلوب منه.
- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب و الأجور في المنظمة ، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.
- وتؤدي أيضا إلى تحديد جودة نظام المتابعة و الرقابة و التقييم.
- كما أنها تبرز منظومة للقيم الاجتماعية و الأخلاقية و الدينية عند الأفراد، و تحدد طرق التفاعل و النضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم و تصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.( أبو جاسر، 2010، ص ص 16-17)
- و تبرز أهمية و جود عدالة تنظيمية و شعور العاملين بها من خلال تطبيقها حقيقة لا التغني فيما يلي :
- تهيب العدالة التنظيمية العمال للإحساس بالهوية و الكيان والاستقرار على جانب إحساسهم بعدالة التقييم الذي يحضون به وفق الاستحقاق و الجدارة فمتى توفر هذا زاد إحساس العمال بالانتماء لمؤسستهم و السعي الدائم لخدمتها و رقيها .
- إن تعميم تطبيق تعاليم العدالة التنظيمية على جميع العاملين داخل المؤسسة يسهل مهمة الإدارة ، و قيادة فرق العمل فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب .
- كذلك تعمل على تحقيق الاندماج و الطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة و تعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل و الإنجاز ، و تدعم روح الجماعة داخل المؤسسة التي يعملون لصالحها (بلوط ، 2002، ص 309).

و بصفة عامة أضحت العدالة التنظيمية تلقى بعدا و اهتماما كبيرا من طرف الباحثين و المنظرين لدراستها نظرا للأهمية الكبيرة التي يتضمنها نجاح تجسيد هذا المفهوم داخل المؤسسة ما يجعل منها نسقا منسجما ناجحا عندما يكون مستوى وجود العدالة و تطبيقها عاليا ما يمنحها أفضلية و تميز عن باقي المؤسسات يتجسد في شكل صيت و صورة أو سمعة طيبة

تستقطب موارد بشرية طموحة تتطلع دائما للعمل في ظل وجود قيم إيجابية مشتركة تحقق عدالة تنظيمية واقعية.

### سادسا - المتغيرات الخارجية وأثرها على العدالة التنظيمية :

قد يعتقد البعض أن فهم العدالة التنظيمية يقتصر فقط على فهم ما يحدث داخل المنظمة ، إلا أن مثل هذا الفهم يبقى ناقصا لأن هناك عوامل أخرى خارجية لها علاقة وتأثير كبير على إدراك العدالة التنظيمية باعتبار المنظمات وليدة البيئة ، فالموارد المادية والبشرية الموجودة بداخلها مصدرها الأول هو البيئة الخارجية ، وفي المقابل كل النواتج المحصلة في الأخير ستصدر لهذه البيئة الخارجية ، فهناك إذن علاقة تفاعل بينهما ، ومن هذا المنطلق كان لزاما التركيز على تحليل أثر هذه المتغيرات والقوى الخارجية على العدالة التنظيمية باعتبارها هدفا من أهداف المنظمة ، وينصب التحليل على أربعة متغيرات أساسية هي :

- 1- **المتغيرات السياسية :** يقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة التي تتولى تنظيم العلاقات الخارجية والداخلية ، حيث تعمل القوى السياسية على خلق المناخ الملائم للعمل داخل المنظمات من خلال سنها للقوانين والتشريعات المنظمة للأعمال والقوانين واللوائح الحكومية المختلفة كقانون العمل الذي ينظم علاقات العمل بين الأفراد والمنظمات وتهدف من ورائها إلى حماية مصالح العاملين ومن ثم شعورهم بالعدالة .
- 2- **المتغيرات الاقتصادية :** تعكس تركيبة المنظمات العاملة في الدولة (القطاع العام والخاص) ومنها قوانين خصخصة الشركات التي تعتبر وسيلة أساسية للتوجه نحو اقتصاد السوق الحر ، وهذا التوجه في الفكر الاقتصادي أدى إلى إعادة النظر في العديد من جوانب العدالة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بنظم الاستقطاب ، الأجور ، الحوافز ، والعديد من الممارسات الأخرى ذات التأثير المباشر على إحساس العاملين بالعدالة .
- 3- **المتغيرات الاجتماعية :** تمثل متغيرات القيم ، العادات ، التقاليد والثقافة السائدة في المجتمع والتي تؤثر على سلوكيات العاملين ، والعلاقات الشخصية فيما بينهم ونظرتهم للقيادات التنظيمية ومن بين هذه المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية نجد: عدد السكان ، معدلات المواليد و الوفيات ، متوسط دخل الفرد ، مستوى التعليم ، فالعدالة السائدة في المجتمع الأكبر هي نفسها التي تسود المنظمات ، وتعد وتطور العدالة السائدة في المجتمع ينعكس بشكل مباشر على تعقد نظم العدالة في المنظمات .
- 4- **المتغيرات التكنولوجية :** تمثل انعكاس لمستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع ، و داخل المنظمة لإنتاج السلع والخدمات ، وتتضمن التكنولوجيا جوانب مادية (المصانع ، الآلات ..) والجانب المعرفي (المعلومات) ومدى القدرة على تطبيقها في الحياة العملية ، وبصفة عامة فإن للمتغيرات التكنولوجية تأثير على هيكل وفعالية المنظمة وعلى العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة. (زايد، 2006، ص ص 110-117)

ومنه يمكن القول أن لكل متغير من هذه المتغيرات انعكاس على العدالة التنظيمية ، بما أن هذه الأخيرة تعتبر من أهداف المنظمة وطالما هناك تفاعل دائم بين المنظمة والمحيط الخارجي فلا بد من وجود هذا التأثير لهذه المتغيرات على إحساس العاملين للعدالة التنظيمية.

**خلاصة :**

وفي الأخير يمكن القول أن نقطة الانطلاق الحقيقية لفهم العدالة التنظيمية تكمن في الفهم الصحيح للمنظمة وخصائصها، فالمنظمات تتكون من الأفراد لخدمة ورفاهية الأفراد حيث أنهم الغاية والوسيلة في نفس الوقت.

وعليه أن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية ومن أجل تحقيقها يجب التخلي على السياسات الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين وتبني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي بما يضمن الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأمد البعيد.

## الفصل الثالث

### الحراك المهني

**تمهيد:**

الحراك المهني من المواضيع الأساسية التي شغلت و لا تزال تشغل بال المفكرين والعلماء من مختلف التخصصات والفروع العلمية التي تهتم بدراسة المؤسسات الاقتصادية والصناعية ، هذه الأخيرة يتوقف نجاحها إلى حد بعيد على مدى فعالية مواردها البشرية وإستقرارهم المهني في الأعمال التي يمارسونها ،لذا يجب على المؤسسات التعامل مع هذا الموضوع بطريقة علمية إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف المرغوبة التي تسعى على تحقيقها .

ومنه جاء هذا الفصل ليتناول الحراك المهني: مفهومه ثم أهم المداخل النظرية له ، أسبابه ، وأشكاله لنصل في الأخير إلى الحراك المهني بين قطاعات العمل في الجزائر.



## أولا - مفهوم الحراك المهني :

الحراك هو التحرك من شريحة لشريحة أخرى، ومن حيث التطبيق تكون الحركة عادة من جماعة مهنية إلى جماعة أخرى، ويقع الحراك في نطاق تنظيم هرمي أو متدرج، ويكون عادة صعودا أو هبوطا، رغم أن بعض الحراك يكون على شكل حركة بين تجمعات تقع على مستوى واحد والبعض الآخر يسوده الغموض، خصوصا حينما تؤدي التحولات في البناء المهني إلى التشكك في التدرج الاجتماعي المستقر للمهن.

وقد يأخذ الحراك صورة فردية أو جماعية وتعتبر حركة الأفراد من الأشكال النمطية في المجتمعات الرأسمالية، ويشير تبادل الحراك إلى الحركة من شريحة أو جماعة إلى شريحة أو جماعة أخرى يعوضها حركة مقارنة في الطريق الآخر، والمثال التقليدي هنا هو الحراك الصاعد يوازنه حراك مماثل هو الحراك الهابط. ومن الممكن التعرف بسهولة على الحراك المتبادل عندما تكون هناك حركة داخل البناء الاجتماعي الذي يكون إطاره مستقرا، ويتولد الحراك البنائي بالتغيرات التي تعيد تشكيل البناء الكلي، كما هو الحال مثلا في تقلص الفلاحين أو العمالة الزراعية واتساع حجم الطبقة العاملة الصناعية، والتغير في نسبة العمالة اليدوية للمديرين والفنيين، وتقلص قطاع التصنيع أمام توسع الصناعات الخدمية. (مان، 1999، ص ص 664-665)

وترى سميرة أحمد السيد أن المجتمعات الصناعية تتميز بوجود تدرج هرمي للمراكز الاجتماعية تتحدد على أساسه امتيازات الثروة، السلطة، القوة، والمكانة وتزداد هذه الامتيازات بالارتفاع في سلم التدرج الهرمي، والفرد في هذا النوع من المجتمعات يمكنه الانتقال من مركز إلى آخر عن طريق وسائل تخضع لسيطرته الشخصية مثل الإعداد الأكاديمي والمهني والخبرة والحصول على الثروة والمنافسة، وبذلك يختلف هذا النظام عن النسق الطائفي أو نظام الطبقات المغلق الذي يتحدد فيه المركز الاجتماعي للفرد بناء على انتماء أسرته إلى طبقة معينة ولا يمكنه التنقل من طبقة إلى أخرى. (السيد، 1997، ص ص 151-152)

ويرى ريمون بودون في المعجم النقدي لعلم الاجتماع أن الحراك المهني يشير إلى حركات الأفراد أو الوحدات العائلية داخل نظام الفئات الاجتماعية المهنية أو نظام الطبقات الاجتماعية كما يورد بعض المؤلفون وصفه بحركية الأفراد بصورة عامة، الحركية داخل الأجيال وبصورة أدق تدرس الحركية بين الأجيال العلاقة بين الوضع الأصلي للأفراد وموقعهم الخاص في نظام الفئات الاجتماعية المهنية، كما أن هذا الشكل الأخير هو الذي استحوذ بصورة عامة على انتباه علماء الاجتماع". (حداد، 1987، ص 277)

## ثانيا : المداخل النظرية للحراك المهني :

يمكن لنا أن نميز بين عدة اتجاهات في تفسير ظاهرة انطلاقا من نظرة ابن خلدون للحراك وما يدور حول النظرية الماركسية في تفسير ظواهر الصراع الطبقي داخل البناء المهني للتنظيم الصناعي، و التدرج والحراك المهني بين مهن ذوي الياقات البيضاء ومهن ذوي الياقات الزرقاء في إطار قوة العمل في المجتمع الأمريكي .

## 1- نظرة ابن خلدون للحراك :

من أهم المفكرين الذين درسوا الحراك الاجتماعي المفكر الإسلامي عبد الرحمن بن خلدون المؤسس الأول لعلم الاجتماع، ولقد كان انطلاقه من مسلمة أساسية مفادها أن الاجتماع الإنساني ضروري ويعبر على ذلك بقوله أن الإنسان مدني بطبعه، ويرى أن من أهم الخصائص التي تميز الاجتماع الإنساني أنها لا تتجمد إلى حال من الأحوال بل تختلف أوضاعها باختلاف الأمم والشعوب وباختلاف الزمان أيضا داخل المجتمع الواحد، ويقر ابن خلدون أن أحوال العالم والأمم وعوائدها لا تدوم على وتيرة واحدة ومنهاج مستقر إنما هي اختلاف على مر الأيام والأزمنة وانتقال من حال إلى حال. (بيومي، 2001، ص 86)

ومن ثم اعتمد على علاقة جدلية بين البدو والحضر والتي تقوم عليها نظرية العمران بأسرها وهي التي جعلته يفكر مليا في كيفية اكتساب الأشخاص أو الطوائف للثروة والمال والجاه التي تعتبر مؤشرات هامة للحراك الاجتماعي فحراك الأجيال لا يتم إلا طبقا لنمط حياتهم ومعيشتهم، ويؤسس ابن خلدون هذا الاختلاف على المناطق الجغرافية وما تتحلى به الأرض من جذب وخصوبة، وبهذا تختلف حياة الناس وكسبهم، وهنا يبدأ الاختلاف بين البدو والحضر الذي يفسره طبع كل منهما أما الضروري والكمالي عنده فيرتبط بحياة الحرمان والذي يتعدى المحافظة على الحياة أما الكمالي فهو كل ما زاد عن القوت، فالكمال يشكل حراكا قويا بالنسبة للأشخاص الذين تعودوا على الضروري من العيش والانتقال من البداوة إلى الحضارة، إن هذا الانتقال الفجائي والانقلاب اللاتدرجي في حياة هؤلاء من شغف العيش إلى قمة التمدن والحضارة وبرز التناقض بين حياة هؤلاء في البدو حياتهم في حالة الحضارة والنتائج المترتبة عن التناقض ويقول: "أن النسيان المقصود للبداوة مع وجودهم ينبع من حضارة أوربا الصناعية التي فرضت هذه الازدواجية الجديدة"، إذن حسب تصور ابن خلدون يحتاج البدو إلى المدن نظرا لتطوير تقسيم العمل فيها وكثرة المهن واختلافها، إن أهمية الثروة تبدو في علاقتها بالملك والدولة فهو يشير إلى السمة الرئيسية في الحراك الاجتماعي وهذا ما لم يسبق له بقوله إن ثروة السلطان وحاشيته إنما تكون هي وسط الدولة وهذه الثروة تنتج اتجاهها انحنائيا فكلمة تقوت الدولة كثرت ولم تظهر الاضطرابات على السطح لكن حين يصيب الدولة الاضمحلال فان الثروة تقل لكثرة توزيعها على الموالين والأنصار لبروز الثورات والانتفاضات نتيجة لعدم المساواة في الحظوظ الاجتماعية وللظلم والقهر

لقد كان ابن خلدون حذرا في تعميم مقولة الحراك الاجتماعي على كل الفئات الاجتماعية بل رأى النقيض تماما لبعض الفئات، أي أنه طرح مقولة الثبات الاجتماعي فهو يؤكد أن القائمين بأمور الدين تعظم ثروتهم في الغالب وذلك للاحتياج المؤقت لبضاعتهم الفكرية وكذا لأنهم لا يخضعون لمؤشر الجاه الذي ذكر في السابق كعامل من عوامل الحراك، ويضيف ابن خلدون ملاحظته ومعاينته المباشرة لهذه المقالة ويقول: (ولقد باحثت بعض الفضلاء فأنكر على ذلك فوق بيدي أوراق مخرقة من حسابات الدواوين من دار المأمون تشتمل على كثير من الدخل والخرج وكان فيما طالعت فيها أوراق الفضلاء و الأئمة والمؤذنين ووقفته عليه وعلم منه صحة ما قلته ورجع إليه .

ويبدو أن سعة أفق تفكير ابن خلدون تظهر في معالجة بعض المؤثرات الاقتصادية مثلا الرخص في الأسعار الذي يؤثر على فئات اجتماعية معينة بل يسبب حراكا تنازليا

لها فهو يؤثر على التجار فساد سلعهم وفساد رؤوس أموالهم وكذلك يؤثر على المحترفين ببيوار أنواع الزرع من فلاح وزراعة و ذلك لقلّة الربح فيها فلا تكثر رؤوس أموالهم بل ينفقون عليها بل يؤثر على الجند لأن أرزاقهم تأتي من الدولة وحينما ترخص أسعار الزرع تقل الجباية منه لفساد الحالة الاجتماعية للمحترفين به ، هذا المنطلق يدل على عمق فكر ابن خلدون في العلاقة بين البدو والحضر وهذا ما يبدي أن هناك علاقة بين الحراك والهجرة الداخلية أي العلاقة بين صعود فئات ونزولها في السلم الاجتماعي وتلك الهجرة التي تحدث بين الريف والمدينة. (رأسمال، 1999، ص ص 23- 24)

ونستفيد من هذا القواعد التي رسمها الإسلام للحراك حيث أنه يقر بوجود الفوارق بين الفئات الاجتماعية ويقر بحرية كل فئة في التحرك والصعود في سلم التدرج الاجتماعي ولكنه يضع لهذه الحرية الضوابط التي تسيروها وتجعلها لا تخل بالهدوء الاجتماعي والسلام ذلك أن هذا الدين قوامه التسامح والتعاطف والتأزر بين أفراد المجتمع ومن هذه الضوابط التي يضعها المفكرون الإسلاميون لتنظيم عملية الحراك الاجتماعي نذكر :

- أن لا يكون التحرك والتنقل في السلم الاجتماعي على حساب الآخرين .
- أن الغاية لا تبرر الوسيلة مهما بلغت هذه الغاية من السمو فإذا كانت قواعدها تخل بقواعد الشريعة الإسلامية فهي غير مقبولة .

## 2- نظرة كارل ماركس للحراك :

ينظر إلى التنظيم الصناعي من خلال النظر إلى الأساس الاقتصادي الذي يحدد نمط الإنتاج في ظل مرحلة من مراحل تطور المجتمع ، وينطوي نمط الإنتاج هذا على مظهرين أساسيين ، يتمثل الأول في القوى الإنتاجية أي التنظيم الفيزيقي والتكنولوجي للأنشطة الاقتصادية ، ويتمثل الثاني في شكل علاقات الإنتاج التي يكونها الأفراد داخل التنظيم الصناعي ، وهذان المظهران يشكلان معا البناء الاقتصادي للمجتمع الذي يعتبر بمثابة الأساس البناء السياسي التشريعي ، الأخلاقي والتعاقدية .

وفي إطار هذا البناء الاقتصادي تظهر مجموعة من العلاقات الاجتماعية داخل عمليات الإنتاج، وتشكل هذه العلاقات بناء طبقيًا ينقسم فيه المجتمع إلى طبقتين متميزتين ، الطبقة الأولى طبقة قوية تمتلك وسائل الإنتاج ، وأطلق عليها كارل ماركس إسم (الطبقة البرجوازية) والطبقة الثانية طبقة ضعيفة لا تمتلك إلا سواعدها وأطلق عليها إسم (البروليتاريا) أي الطبقة العاملة ، ويرى أن هذا التنظيم الطبقي يسود المجتمعات الرأسمالية .

غير أن ماركس يرى أن العلاقات الوظيفية بين قوى الإنتاج ليست لها صفة الدوام والاستمرار وذلك في ضوء فلسفته الجدلية بأن كل نظام يحمل بين طياته بذور المنفعة المادية لصالح الطبقة البرجوازية ، ونتيجة لذلك تزداد طبقة العمال بؤسا وتتضخم هذه الأوضاع مع ازدياد قوة القهر الاقتصادي بين الناس واتجاه هذه الأوضاع يحدد رد فعل العمال نحو الطبقة البرجوازية ، ولقد كان رد الفعل هذا في البداية عنيفا حيث تمثل في شكل تحطيم وسائل الإنتاج ( الآلات ) ، ثم بعد ذلك لجأ العمال إلى طرق أكثر دبلوماسية بانضمامهم إلى جمعيات وروابط تعاونية وأخيرا وفي أقصى مراحل وعيهم يلجؤون إلى الثورة الشاملة لتحطيم النظام الرأسمالي ليحل محله النظام

الاشتراكي في ضوء هذا التفسير المادي تؤدي ظاهرة الحراك المهني إلى الانفصال الأول للعمل الصناعي والتجاري عن العمل الزراعي وهذا الانفصال يؤدي بالتالي إلى انفصال المدينة عن القرية (الريف) وتتعارض الاهتمامات فيما بينهما وفي المدى البعيد ينفصل العامل التجاري عن العامل الصناعي وهذا ما تدور حوله التفسيرات الماركسية لظاهرة الصراع بين المهن وما ينتج عنها من مظاهر الاغتراب في المجتمع الصناعي .

### 3- الحراك والتدرج :

ينعكس في مجموع الدراسات والبحوث الميدانية التي اهتمت بدراسة الحراك المهني في المجتمعات الصناعية ومن أمثلة ذلك : دراسة بيثربلو بدراسة التدرج الاجتماعي داخل التنظيم الرسمي الصناعي ، واهتم بالدراسة الميدانية والتحليلات الكمية في عرض وتفسير المشاهدات التي انتهى إليها ، ففي مقال له نشر في المجلة الأمريكية لسنة 1965 حول دراسة تحليلية قام بها لتفسير العلاقات القائمة بين البناءات الفرعية في البناء المهني من بين 17 جماعة مهنية في إطار قوة العمل، واهتم أيضا بدراسة الخبرات المهنية داخل البناء الهرمي للمهن ، ولقد ساهم كثيرا في توجيه الأنظار إلى تقسيم قوة العمل الأمريكية إلى ثلاث طبقات : طبقة ذوي الياقات البيضاء، وطبقة ذوي الياقات الزرقاء ، وطبقة الزراع وعلى العكس من النظرية الماركسية لم يهتم بدراسة الصراع الطبقي بل اهتم بالبحث عن محددات الحراك بين الأجيال داخل كل طبقة من هذه الطبقات وانتهى من دراسته بنتيجة أن التغييرات الداخلية في حراك المهن بين أجيال المجتمع الصناعي تؤثر في قوة العمل حيث تؤدي إلى خلق جماعات مهنية متعددة تؤثر بدورها في تغيير قوة العمل بين الأجيال ذاتها بما يساعد على فاعلية ديناميات الحراك المهني بين الطبقات المكونة لبناء المجتمع الصناعي .

واهتم بيثربلو بدراسة العلاقة بين حجم التنظيم الصناعي واتجاه الحراك وتوصل إلى تقرير ثلاث مستويات من التنظيم على النحو الآتي :

- يشمل الحجم الكبير للتنظيم الصناعي ويتميز بدرجة عالية من الحراك المهني .
- يشمل الحجم المتوسط للتنظيم الصناعي وينتج حراكا مهنيا في اتجاهات متعددة .
- يشمل الحجم الصغير للتنظيم الصناعي ويقبل فيه الحراك المهني ، هذا ما يعني أن الحراك المهني يحدث بدرجات متفاوتة تبعا لحجم التنظيم الصناعي .

(الزيات ، 2001، ص ص 243-246)

اتجهت مجمل الدراسات السوسولوجية إلى دراسة الأوضاع الاجتماعية للأفراد والجماعات وتغييرهم في المراكز والأدوار الاجتماعية ، وكيفية تدرج الأفراد خلال الأبعاد الرأسية أو الأبعاد الأفقية ويرجع الفضل إلى بتريم سوركين في تفسير ظواهر الحراك والتدرج المهني في إطار الحراك الأفقي والرأسي ومن خلال التغيير في الوظيفة والمراتب فوضع الفرد يتحدد بالنظر إلى المرتبة التي يشغلها داخل السلم الاجتماعي والوظيفة التي يؤديها داخل المؤسسة ، فالأفراد في المهنة الواحدة يرتبطون بسلسلة متدرجة في السلم الوظيفي ويتقيدون بواجبات ومسؤوليات محددة وهناك بعض المهن تتطلب قدرا عاليا من الذكاء والمهارة والأداء الناجح ، فالمهنة تلعب دورا أساسيا في عملية التنظيم ويؤدي مستوى المهارة والأداء الجيد دورا هاما في وصول التنظيم إلى الأهداف التي يسعى من أجل تحقيقها للمحافظة على التوازن والاستقرار .

- فالحراك يتعدد باختلاف المهن وباختلاف حجم المؤسسات فالمؤسسات الكبيرة تتزايد بها فرص الحراك أكثر من المؤسسات الصغيرة ويقاس حجم المؤسسة بعدد العاملين فيها.

### ثالثاً - أسباب الحراك المهني:

توجد عدة أسباب للحراك المهني أهمها :

#### 1- التغير الاجتماعي :

إن التغير اليوم واقع معاش فنحن في عالم دائم التحرك، أين يصبح التغير أمراً ضرورياً وشرطاً لاستمرار الحياة، فكلمة تغير تدل في اللغة العربية على معنى التحول والتبدل، فتغير الشيء هو تحول وتبدل هذا الشيء بغيره، كما أنها تعني الأشياء واختلافاتها.

يعرف معجم العلوم الاجتماعية التغير الاجتماعي على أنه " كل تحول يقع في التنظيم الاجتماعي سواء في بنائه أو في وظائفه خلال فترة زمنية معينة، ويشمل كل تغير يقع في التركيب السكاني للمجتمع، أو في بنائه الطبقي، ونظمه الاجتماعية أو في أنماط العلاقات الاجتماعية أو في القيم والمعايير التي تؤثر في سلوك الأفراد والتي تحدد مكانتهم وأدوارهم في مختلف التنظيمات الاجتماعية التي ينتمون إليها .

وينظر علماء الاجتماع المعاصرين إلى التغير الاجتماعي على أنه ظرف أو شرط عادي للمجتمع من خلال تحديد ويلبرت مور W.Moore للملامح الرئيسية للتغير في المجتمع المعاصر التي لخصها في النقاط التالية :

- تعتبر ظاهرة التغير صفة ملازمة لأي مجتمع وأي ثقافة، يمكن ملاحظتها بصورة مستمرة.

- لا يمكن عزل هذه التغيرات عن البعد الزمني والمكاني، كونها تحدث في سلسلة متصلة الحلقات، وبالتالي فهي لا تعبر بالضرورة عن مظاهر لأزمات أنية تتطلب إعادة البناء.

- إن حجم التغيرات المعاصرة سواء كانت مخططة أو تمثل نتائج ترتبت عن التجديدات الحديثة تأخذ طابعاً شمولياً من حيث درجة التأثير تفوق بكثير تلك التغيرات التي كانت تحدث سابقاً .

- يشير مصطلح التغير الاجتماعي إلى أوضاع جديدة تطرأ على البناء الاجتماعي والتنظيمي والعادات نتيجة لصدور تشريعات جديدة لضبط السلوك، أو نتاج لتغيير إما في بناء فرعي معين أو جانب من الوجود الاجتماعي، أو البيئة الطبيعية أو الاجتماعية . (سعدون، دت، ص ص 04- 05)

يشغل التغير حيزاً كبيراً في أعمال ابن خلدون تحت مسمى " تبدل الأحوال" ويعزو ابن خلدون سوء فهم بعض المؤرخين للأحداث والظواهر إلى جهلهم بطبائع العمران (الحياة الاجتماعية والمجتمع) وذهولهم عن تبدل الأحوال في الأمم والأجيال ونحلهم لا تدوم على وتيرة واحدة ومنهاج مستقر إنما هو اختلاف على الأيام والأزمات والانتقال من حال إلى حال كما يكون كذلك في الأشخاص والأوقات والأمصار، فكذا يقع في الآفاق والأقطار والأزمات والدول " ( لبصير، 2010، ص ص 151-152)

يساهم التغير الاجتماعي في تسهيل الدخول إلى طبقة ما أو الخروج منها، وذلك بحسب نمط المجتمع والبناء الاجتماعي السائد، فلا وجود لحراك في المجتمعات الخالية

من الانقسام الطبقي كالمجتمعات البدائية والمجتمعات بسيطة التركيب، ولا وجود للحراك أيضا في مجتمع العبودية، ومجتمع الإقطاع، فالحراك ضعيف بصورة عام في المجتمعات التقليدية خاصة تلك التي تمتهن الرعي والزراعة وضعيف أيضا في المجتمعات ذات الأنساق الاجتماعية المغلقة، بالمقابل يوجد في المجتمعات ذات الأنساق المفتوحة، وهي مجتمعات تتميز بتعدد واختلاف الطبقات والفئات الاجتماعية، وينهض فيها التمايز على أساس مقدرة الشخص في الإنجاز والجهد.

كما أن التغيير يسهل في انتقال الأفراد من المراتب الدنيا إلى المراتب العليا بمعدلات عالية في البلدان الرأسمالية بحيث يمنح الفرصة للنخب والأفراد الموهوبين والطموحين للتنافس في تغيير وتحسين أوضاعهم الاجتماعية، ولهذا يعتبره بعض الباحثين كصمام أمان يحول دون قيام الثورات هذه الأخيرة التي تؤدي على حراك اجتماعي واسع النطاق كما أنها تعتبر حراك اجتماعي متطرف. (لبصير، 2010، ص ص 203-204)

وتجب الإشارة أن قلة الدراسات في مجال التغيير الاجتماعي للعمال في الصناعة وجزئيتها يعود للأسباب التالية:

- تأخر ظهور الصناعة الحديثة في المجتمع العربي لأن السياسة الاستعمارية لم تأخذ باعتبارها تنمية المجتمع، لذا لم تبدأ الحركة الصناعية في العالم العربي إلا مع بداية استرجاع الاستقلال، وبالتالي لم تحدث تجمعات عمالية، ولم يكن العمال ظاهرة بارزة في بناء المجتمع العربي من أجل الدراسة.
- التأخر في إنشاء الجامعات ومراكز البحث العلمي، فالجامعات العربية تعتبر حديثة النشأة مقارنة بغيرها من الجامعات الأوروبية، هذا ما أدى إلى تأخر الدراسات والأبحاث العلمية خاصة في مجال الصناعة.
- غياب التشجيع الكافي من قبل الهيئات الحكومية للدراسات الميدانية التي تحتاج إلى الوقت والمال والوسائل اللازمة لعملية البحث في الحقل الصناعي.

هذه الأسباب مجتمعة أدت إلى نتيجة واحدة هي التخلف في الدراسات الميدانية للأثار الاجتماعية للصناعة على العمال. (الدقس، 2005، ص 261)

## 2- تقسيم العمل :

يرى آدم سميث أن تقسيم العمل هو منهج يتولد بفعل تخصص كل فرد في مرحلة معينة أو جزء محدد من العملية الإنتاجية بدل القيام بكل العملية الإنتاجية فعنده تقسيم العمل يؤدي ثلاث وظائف هي:

- مضاعفة قدرة كل عامل.
- اقتصاد واختصار الزمن
- اختراع الآلات والتي تسمح لشخص واحد القيام بعدة مهام.

كما استخدم آدم سميث تعبير تقسيم العمل في معنيين مختلفين وهما :

- **المعنى الأول :** يشير إلى تخصص قوة العمل المصاحبة لعملية التقدم الاقتصادي والذي يؤدي إلى تحسين إنتاجية عنصر العمل، وزيادة مهاراته وقدرته على الابتكار،

وفرق بين الاقتصاد المنزلي الذي لا يستطيع بطبيعته الاستفادة من مزايا تقسيم العمل ، والاقتصاد التبادلي الذي يتمتع بمزايا تقسيم العمل والمنافع الكبرى الناتجة عن التقسيم المتزايد للعمل.

- **المعنى الثاني:** فهو يشير إلى تقسيم العمل بين الذين يعملون في أعمال منتجة والذين يعملون في أعمال غير منتجة ، فالعمال الذين يعملون في أعمال منتجة يساهمون في زيادة الإنتاج وإنتاج فائض يساهم في زيادة الاستثمار، وقد اعتبر الزراعة والصناعة أعمالاً منتجة. (خصاونة، 2009، ص 05)

ويقصد بتقسيم العمل المهني (التخصص المهني) تخصص كل فرد في عمل محدد على شكل حرفة أو مهنة معينة ، حيث ينقسم أفراد المجتمع على مزارعين وحرثيين وصناعيين وتجار ومدرسين وأطباء ومهندسين ومدراء...

كما يعني تقسيم العمل الصناعي (تقسيم العمل بين المنشآت) تخصص المشروعات المختلفة داخل الصناعة الواحدة في صناعة جزء أو أكثر من جزء من السلعة النهائية أو أن تتخصص في مرحلة معينة من مراحل الإنتاج ، فمثلاً داخل صناعة السيارات ، تتخصص بعض المنشآت في صناعة الهياكل ، وأخرى تقوم بصناعة المحركات ، وثالثة تتخصص في صناعة الأدوات الكهربائية ، ورابعة تتخصص بصناعة الإطارات ،... ، وفي صناعة المنسوجات ، توجد منشآت تتخصص في الغزل وأخرى في النسيج وثالثة تقوم بعملية التشطيب والصباغة .

وفي ظل هذا التقدم الصناعي وتعزيز تقسيم العمل أصبح العامل يحس باغتراب و تهميش لدوره، فقد أخذت أهمية العامل تتضاءل أمام أهمية الآلة ، هذا ما يؤدي إلى نوع من الحراك يتأثر بدرجة هذا التقسيم للعمل ، بحيث أنه إذا اتسع نطاق تقسيم العمل وتنوع التخصص إلى درجة معقدة يمكن أن يعيق الانتقال من طبقة إلى أخرى. (خصاونة، 2009، ص ص 19-20)

### 3- وسائل الاتصال:

يشير الاتصال إلى العملية والطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم، ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجمع محلي أو قومي أو حتى المجمع الإنساني. (مهدي، د ت ، ص 11)

ويرى كاتز وكاهن Katz , Kahn أن الاتصال هو تبادل المعلومات ونقل المعنى أما كونتر فهو يعتبر الاتصال عملية إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل. (لوكيا، 2006، ص 212)

الاتصال عند الإجماع تشارلزكولي هو ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز في المكان واستمرارها عبر الزمان وهي تتضمن تعبيرات الوجه، والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية والبرق، والتليفون، وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان. (العبد، 1993، ص 02)

- تلعب وسائل الاتصال دورا هاما في تشجيع عملية الحراك الاجتماعي بحيث أنها :
- فتحت الأسواق أمام تدفق سلع وخدمات الدول المتقدمة والنامية.
  - حولت العالم إلى قرية صغيرة بعد أن قربت المسافات وضغطت على عنصر الزمن بواسطة سهولة الاتصال.(الأخرس، 2008، ص 305)
  - ساهمت في تحقيق أقصى سيطرة ممكنة على فيض المعلومات المتدفق بالنسبة للباحثين والمهتمين ومتخذي القرارات في أسرع وقت وبأقل جهد، عن طريق استحداث أساليب جديدة في تنظيم المعلومات تعتمد بالدرجة الأولى- على الكمبيوتر واستخدام تكنولوجيا الاتصال لمساندة مؤسسات المعلومات ودفع خدماتها لتصل عبر القارات.(اللبان، 2005، ص ص 101-102)
  - ساهمت في زيادة حجم الاستثمارات الأجنبية، ومن ثم أدت إلى زيادة القدرات التصديرية.
  - ساهمت في تحسين الأداء الوظيفي في قطاع الإنتاج الصناعي والزراعي وزيادة القدرة والجودة في قطاع الخدمات.
  - ساعدت على الرفع من سرعة الأداء والكفاءة خاصة في الصناعة المعتمدة على الآلات
  - ساعدت على تقليل النفقات في مؤسسات الدولة ومرافقها.
  - خلقت صناعات واستثمارات كثيرة أدت إلى تقليل حجم البطالة بعد استيعابها.
  - إنه من الصعب أن نجد عملا إداريا يخلو من الاتصال لذلك يشار إلى الاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء المنظمة بعضهم ببعض، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لتحقيق الأهداف التنظيمية ،ولا يتوقف نجاح المنظمة على كفاءة الفرد فقط ، وإنما على نجاح قوامها الأول فعالية عملية الاتصال .
- ومنه يمكن القول أن الاتصال يحطم الحواجز ،ويؤمن تبادلا سريعا للقيم والمعاهدات والمعتقدات بحيث تتميز المجتمعات بارتفاع مستويات الحراك في حالة كثرة وسائل الاتصال في حين أن القيود التي تضعها بعض الدول على عمليات الاتصال تعيق الحراك .

#### 4- أسباب أخرى :

- العامل الديموغرافي : ( الهجرة ):
- تعني الهجرة الانتقال من مكان إلى آخر بقصد العمل أو التعليم أو لأي سبب آخر لكن غالبا ما تكون من أجل العمل ،وهي تعني ترك المكان أو العمل ويلاحظ أن هناك تغييرات اجتماعية تطرأ على المجتمع نتيجة لعملية الهجرة حيث تصاحبها تغييرات في ديموغرافية المدن نتيجة لهجرة الأفراد من الريف مثلا نحو مواقع العمل التي توجد فيها الصناعة بحيث أنه لم يشهد تيار الهجرة إلا مع قيام الثورة الصناعية وقيام المصانع وغالبا ما تكون الهجرة من القرى نحو المدن الصناعية ولعل من العوامل التي تؤثر على عملية الهجرة :

#### - العوامل الطاردة :

- العوامل الطبيعية :ذات أهمية بالغة في عملية الهجرة فالمناخ القاسي والتربة الفقيرة تحمل سكانها على الهجرة .



- فترة الفراغ بين المحاصيل الزراعية يؤدي إلى الهجرة
- يعد التضخم السكاني في المناطق الريفية عاملا رئيسيا من عوامل الهجرة
- البطالة الناتجة عن عدم كفاية الأرض والميكنة تتسبب في الهجرة للسكان العاطلين
- الحرية الناتجة عن سقوط النظام الإقطاعي للفلاحين تسمح لهم بالانتقال حيث يشاءون.
- **عوامل الجذب :**
- احتياج المدينة إلى الأيدي العاملة بسبب الثورة الصناعية
- الاستقرار و الأجر المرتفع للعمل الصناعي
- النشاط العمراني للمدينة
- استئثار المدينة بتنسيق الخدمات والتنظيم الذي حظيت به من الحكومات
- انتشار الجامعات والمدارس والتوسع في التعليم
- تمتع المدينة بحياة الرفاهية ومظاهر التحضر المختلفة .  
(عبد الحميد، رشوان ، 2005 ، ص ص 67-68)
- **طبيعة العمل الذي يمارسه العامل :** فكلما كانت طبيعة العمل الذي يمارسه الفرد متدنية كما هو الحال لدى العمال غير المهرة ،كلما كانت درجة الحراك عالية بالمقابل كلما كان العمل متخصص كلما قلت درجة الحراك لدى الأفراد.
- **طول الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في العمل :** حيث أنه كلما طالت وامتدت الفترة كلما قلت درجة الحراك المهني والعكس صحيح ،حيث نجد ، الأشخاص الذين يعملون لمدة طويلة تكون لديهم الرغبة في الاستقرار وعدم الانتقال.
- **عمر العامل :** كلما زاد سن العامل كلما انخفضت درجة الحراك والعكس صحيح .
- **الوضع الاقتصادي : (معدل النمو الاقتصادي) :** كلما كان الوضع الاقتصادي مستقر ومزدهر كلما كانت درجة الانتقال أكبر حيث أن العامل في هذه الحالة لا يخاف من ترك العمل لأنه سيجد عملا آخر في ظل الواقع المستقر، والعكس من ذلك في الظروف الاقتصادية الصعبة فإن العامل يخاف من احتمال فقدان منصبه لذلك نجده لا يفكر في ترك العمل .
- **مدى توفر المعلومات :** كلما كانت المعلومات متوفرة بشكل جيد بخصوص سوق العمل كلما كانت درجة الحراك عالية والعكس صحيح .
- **سياسة أرباب العمل :** كلما كانت هذه السياسات غير عادلة والتعامل قاسي وجو العمل غير مناسب كلما كان معدل الحراك عاليا بسبب الصراعات التي تنشأ داخل المنظمة ، والعكس صحيح عندما تكون السياسات مشجعة أو ملائمة .

## رابعاً : أشكال الحراك المهني :

## 1- الترقية :

من الضروري أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد نظام جيد ومعروف لترقية العاملين بالمنظمة ، حيث تعتبر الترقية وسيلة هامة تسمح للأفراد بالحصول على أجر أكبر كما تمكنهم من النمو والتطور في السلم الوظيفي بالإضافة إلى التحسين المستمر لمكانتهم الاجتماعية ، فكلما كان الفرد طموحاً ، كانت إتاحة فرص الترقية أمامه تشكل حافزاً رئيسياً له يدفعه للعمل بجد وفاعلية .

## 1-1 مفهومها :

تعرف الترقية على أنها : " نقل الفرد من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى، يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع أدبي ومعنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية وهي قد تكون من وظيفة إلى أخرى أكثر صعوبة ومسؤولية ، كما قد تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة . " ( أبو شيخة، 2000، ص 184 )

كما تعرف بأنها : " شغل وظيفة أعلى ، ويصاحب ذلك عادة زيادة في المسؤوليات وفي صعوبة العمل ، كما يتطلب ذلك توافر المؤهل الأعلى والخبرات الإضافية في المتقدم للترقية، وتتم عادة بشرط توافر منصب شاغر في المنظمة كما قد يصحبها زيادة في الراتب وفي المميزات . " ( Cerdin, 2000, p23 )

وفي تعريف آخر : " الجزء المادي والمحتوي على إبراز الكفاءة والقدرة على إتقان العمل والتفاني فيه ، وهي الاعتراف الصريح من المؤسسة بجدارة ومهارة العامل في قيامه بعمله والتشجيع المستمر له على مواصلة بذل الجهد والرفع من المستوى التقني والمردودية، فهي بذلك تشكل حافزاً للعامل للرفع من مستواه المهني والاجتماعي " ( غربي، 2002، ص 137 ) .

لذا الترقية مقترنة بزيادة الواجبات والمسؤوليات الأمر الذي يستدعي توفر كفاءة ومهارة لتحمل بحق ما يكلف به العامل المرقى ، ومن جهة أخرى فإن زيادة المهام قد يجعل من عملية الترقية أمر غير محبذ للعاملين ، هذا ما يعكس لنا مصاحبة الحافز المادي لتلك السياسة ، إلا أن هذا لا يعني ضرورة إلحاق الترقية بزيادة في الأجر ، فالفهم العلمي الدقيق يشير إلى أن الترقية يمكن أن تتم دون زيادة في الأجر وتكون مزدوجة التأثير إما مادياً أو معنوياً أو كلاهما معا . ( آل علي ، الموسوي ، 2001، ص 297 ) . وتتم عملية الترقية ضمن السلم المهني المرتب والمقرر من السلطة العامة أو بقرار من صاحب العمل حيث يقسم كل سلم وظيفي إلى مجموعة من الدرجات ابتداءً من درجة الالتحاق بالمنصب إلى نهاية الحياة المهنية بترك العمل أو الطرد أو التقاعد...

## 2-1 أهمية الترقية :

تنبع أهمية الترقية من مجموعتين أساسيتين من الحاجات ، هما حاجات المنظمة و حاجات الأفراد العاملين :

- بالنسبة لحاجات المنظمة : يعتبر وجود سلم وظيفي متدرج للمهام والواجبات ونطاق الإشراف والمسؤولية عنصرا أساسيا في بناء أي منظمة ،هذا السلم لا بد له من توفر أفراد قادرين ومؤهلين للنهوض بمحتوى أعباء كل وظيفة فيه ،إضافة إلى ضرورة اختيار العناصر التي تسد الشواغر الوظيفية التي تحدث نتيجة خروج بعض العاملين، كذلك فإن المنظمة كيان ينمو ويتطور ومن البديهي أن تكون هناك أهداف ومشاريع جديدة إضافة إلى متطلبات التطور التكنولوجي ما يستدعي إيجاد تخصصات ووظائف وأعمال جديدة ما يجعل من نظام الترقية جزءا أساسيا من تنظيم الوظيفة وعليه تكمن أهمية الترقية بالنسبة للمنظمة في :
    - كشفها عن قدرات الأفراد وعن إنجازاتهم .
    - إظهار وجه المؤسسة وسمعتها بصورة مشرفة وجذابة .
    - تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتنمية الرغبة في الحصول على مركز وظيفي أعلى .
    - غرس روح المثابرة والإخلاص والمساعدة على اكتساب معارف وخبرات جديدة، من خلال الاستفادة من الدورات التدريبية والتكوينية المستمرة مما يساعد على رفع المستوى المهني للعاملين .
    - تخفيض النفقات وتقليل حجم الموارد البشرية المستخدمة.
  - بالنسبة لحاجات العاملين : إن ترقية العامل من درجة إلى درجة أعلى منها في التنظيم الهرمي تمثل الحافز الأول الدائم والمتجدد دائما أمامه فهي تمكنه من :
    - الحصول على الخبرة من خلال التنمية الذاتية والتدريب .
    - ترفع من الروحة المعنوية وتساهم في تحسين ظروف العمل .
    - تدفع العاملين للتنافس والتميز في الأداء بالتالي خلق دافعية أكبر للعمل .
    - تشبع الحاجات المعنوية للعاملين كالتقدير والتميز و الاعتراف ومنح الحرية في التصرف والمسؤولية (الموسوي ،2004، ص ص 205- 206).
- 3-1 أهداف الترقية :**
- يهدف برنامج الترقية في المنظمة إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها :
- المساهمة في توفير جو المنافسة في العمل ،وتشجيع العاملين على الإبداع والاهتمام بالواجبات المنوطة بهم .
  - تعظيم الاستفادة من مهارات العاملين وقدراتهم في العمل وتنميتها بما يحقق زيادة كفاءتهم الإنتاجية ،وقد أثبتت نتائج الدراسات الميدانية أن هناك علاقة جوهرية بين الترقية كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع ،وبعني ذلك أنه كلما كانت نظم الترقية جيدة وعادلة كلما أدى ذلك إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين والعكس .
  - تمثل الترقية حافزا قويا ودافع لبذل مزيد من الجهد سعيا لتحقيق الأمن والتقدير وإثبات الذات بآتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي.
  - تخفيض معدل دوران العمل للعاملين ،بذلك تعمل نظم الترقية الجيدة على تحقيق الرضا بين العاملين في مختلف الجوانب : الرضا عن الوظيفة ،الرضا عن الأجر ، الرضا عن أسلوب الإشراف ...

- تحاول المؤسسة من خلال الترقية الحفاظ على بقاء العدد الكافي من القوى العاملة المؤهلة وتنمية شعورها بالانتماء مما يحقق استقرار وظيفي .
- تسهم في تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة .
- إن تطبيق برنامج عادل للترقية بعيدا عن المحسوبية والتحيز يضمن رفع معنويات العاملين و ينمي ولاءهم للمنظمة ويحد من احتمالات تركهم للعمل بها. ( شاويش ، 2007، ص 276)

#### 4-1 شروط الترقية :

إن للترقية شروط أساسية ويجب توفرها فيمن يسعى إلى شغل منصب أعلى ، ويمكن حصر هذه الشروط فيما يلي :

- ضرورة توفر وظيفة شاغرة .
- موافقة العامل على ترقيته .
- أن يكون العامل قد قضى مدة زمنية في الوظيفة قبل ترقيته إلى وظيفة أعلى.
- أن تكون الوظيفة المراد الترقية إليها مصنفة في المرتبة التالية مباشرة التي يشغلها المرشح للترقية
- استيفاء شروط الوظيفة المرقي إليها وفقا لما هو محدد في دليل تصنيف الوظائف.
- تجاوز فترة الاختبار بنجاح .
- اجتياز مختلف البرامج التدريبية ،فالتدريب من أهم الوسائل المتبعة لرفع الكفاءة الإنتاجية .
- لا بد أن يكون هناك اختلاف بين المهام والمسؤوليات التي تتوفر في الوظيفة الجديدة وتلك المهام والمسؤوليات في الوظيفة التي يشغلها حاليا ( عبيد ، د ت ، ص 42)

#### 5-1 أنواع الترقية :

##### • تصنيف الترقية حسب المكان :

- الترقية الرأسية : من الشائع في كثير من المنظمات تطبيق ما يعرف بسياسة الترقية الرأسية أي أن يرقى العامل من مستوى تنظيمي أدنى إلى مستوى تنظيمي أعلى منه في نفس الإدارة ،وتعتمد هذه السياسات على فكرة أن الطريقة الأكثر فعالية تقتضي إعطاء الفرصة للفرد العامل لزيادة الخبرات التي يحتاج إليها في كل مركز من المراكز التي سيرقى إليها.
- الترقية الأفقية : اتبعت بعض المنظمات سياسة الترقية الأفقية ووفقا لهذه السياسة ينقل الفرد من مركز إحدى الإدارات إلى مركز أعلى في إدارة أخرى إذا كان هذا النقل يعطيه فرصة أكبر للترقية وتطبق سياسة الترقية الأفقية بسهولة في المنظمات التي بها عدد من الوحدات من أحجام مختلفة تؤدي أنشطة متشابهة فمثلا قد يرقى مساعد المدير العام في فرع كبير على مركز مدير عام في فرع صغير بدلا من بقائه كمساعد للمدير العام في الفرع الكبير حتى يخلو مركز المدير في هذا الفرع وبعد أن يقضي فترة كمدير لفرع صغير فقد يرقى إلى مركز المدير العام في الفرع الكبير وتعيينه كمدير

للفرع يضمن للمنظمة اكتساب خبرات تؤهله لشغل هذا المركز .  
(الشرقاوي ، د ت، ص 504)

● **تصنيف الترقية حسب الأجر :**

- **الترقية في الدرجة :** يمثل هذا النوع الترقية الحقيقية ويترتب عنها تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل وتتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى و تصحبها زيادة في الأجر .
- **الترقية في الرتبة :** يترتب على هذا النوع من الترقية زيادة في الراتب دون الزيادة في المسؤوليات والواجبات وتجمع الكفاءة والأقدمية معا حيث تحل الأقدمية، وتمثل الكفاءة أساساً ثانوياً .
- **الترقية في الفئة :** تجمع المعايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة والرتبة حيث يتم الاختيار وفقاً لدرجة كفاءة العامل ولا تصحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات.
- **الترقية المادية والمعنوية :** هي انتقال العامل من منصب أدنى إلى منصب أعلى داخل الإدارة ويرتبط هذا النوع بزيادة في الأجر وزيادة في المسؤوليات والاختصاصات ويترتب على هذا الشعور بالرضا والاطمئنان فتتقصر انشغالاته الخارجية ويتفرغ لوظيفته فيتعلمها ويطلق على هذا النوع بالترقية السائلة .
- **الترقية الجافة :** لا يصحبها زيادة في الأجر وإنما تتطوي على رفع المركز الأدبي للعامل، ويكون الاهتمام بالمركز أكثر من الزيادة المادية ويتطلب الأمر وجود أسس علمية للترقيات ومعايير واضحة لاختيار الأفراد المستحقين لها . (الشناوي، 1999، ص 62)

6-1 **أسس الترقية :**

يعتبر وضع أساس ومعياري علمي سليم للترقية من أهم الصعوبات التي تواجه القائمين على تقييم المناصب، فعادة يزيد عدد الموظفين المناسبين للترقية عن عدد الوظائف المتاحة، حيث أن فرص الترقية تكون محدودة لذلك تظهر مشكلة اختيار أنسب الموظفين للترقية وضرورة تحديد الأسس والمعايير التي تم أخذها بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاختيار.

● **الترقية على أساس الأقدمية :**

نجد هنا أن طول مدة الخدمة هو الذي يحدد الأولوية في الترقية، بمعنى أن كل عامل قضى مدة خدمة أطول من زملائه في الوظيفة الأدنى له الحق والأولوية في أن يرقى إلى وظيفة وعمل أعلى وذلك وفقاً لقواعد معينة تحددها اللوائح والقوانين وعليه فالأقدمية تعني صلاحية الموظف للترقية بعد قضاء مدة زمنية معينة تحددها القوانين واللوائح .

- **مزايا الأقدمية :** إن اتخاذ الأقدمية كمعيار للترقية يحقق المزايا التالية :

- 1- وجود ارتباط وثيق بين طول مدة خدمة الموظف وبين الخبرة والكفاءة التي يكتسبها فيصبح أكثر استعداداً للترقية للوظيفة الأعلى.

- 2- تتسم الترقية على أساس الأقدمية بالبساطة والوضوح في التطبيق من قبل العاملين .
  - 3- يكسب هذا النظام ثقة العاملين وتأييدهم نتيجة لشعورهم بعدالة الترقية حيث لا تتهم الإدارة بالمحسوبية والتحيز .
  - 4- انعدام الخلافات حول الترقية والصراعات الداخلية بين الإدارة والموظفين .
  - 5- انعدام الضغوط الخارجية على الإدارة من أجل ترقية بعض الموظفين
  - 6- ينظر إلى الترقية على أساس الأقدمية باعتبار أنها مكافأة من جانب الإدارة مقابل السنين التي قضاها في العمل فمن غير المعقول أن يلتحق شخص بوظيفة معينة ويظل بها إلى أن يحال إلى التقاعد .
- **عيوب الأقدمية كأساس للترقية :**

- 1- قد يؤدي هذا المبدأ إلى حرمان العمال من القيادات الإدارية الأكفاء، كما يسد الطريق أمام الكفاءات الممتازة التي كان من الممكن الاستفادة منها لو شغلت مناصب عليا .
- 2- يؤدي تطبيق مبدأ الأقدمية في الترقية إلى المساواة بين جميع الموظفين المجدين منه والخاملين، وبالتالي فهو لا يؤدي إلى تحقيق العدالة بالنسبة للموظفين الأكفاء .
- 3- القضاء على الجهود التي كانت ستبذل من طرف الموظفين من أجل تحسين كفاءتهم في حالة التطبيق الدائم لهذا المبدأ وبالتالي انعدام الحافز وروح المثابرة من طرف العاملين فتصبح الترقية عامل طرد للعاملين ودافع لترك العمل .

● **الترقية على أساس الكفاءة و الصلاحية والمقدرة :**

يساعد هذا الأساس على وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية، ويرقى الشخص على أساس قدراته ومؤهلاته، وهذا يبدو منطقيا من الناحية النظرية ، في حين هناك الكثير من صعوبات التطبيق ومن أهمها عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءة الموظف، كما أن قياس الصلاحية يكاد يكون مستحيلا لأنه لا يمكن أن يخضع لمعايير موضوعية يرقى بها المعنيين الذي لم يرقوا . كما أن أغلب الوظائف هي عبارة عن نتاج تضافر جهود عدد من الأفراد ولذلك فإن قياسها بالنسبة لفرد معين يكون صعبا بل مستحيلا ، أما المقدرة فهي القدرة على الأداء في وظائف عديدة، والهدف من هذا الأساس هو تحديد مواصفات الفرد المناسب لشغل هذه الوظيفة على أحسن وجه، سواء تعلق الأمر بالمؤهل الدراسي أو نوع وعمق مدة الخبرة أو نوع وعمق مدة الخبرة اللازمة للكفاءة في أداء العمل والهدف أن تشغل الوظيفة الشاغرة بأصلح الأفراد القادرين على أداء مهامها بكفاءة وفعالية ، وهناك عدة أساليب لتعيين العاملين الأكفاء منها :

- **المقابلات:** قد تتم مقابلة المرشحين للترقية من قبل لجنة أو هيئة تضم عددا من المديرين في المنظمة أو قد تضم أحيانا بعض الخبراء والاختصاصيين

الخارجيين لتقويم مدى توافر بعض القدرات والاستعدادات المطلوبة لشغل الوظيفة .

- **التقارير الدورية :** وهي المتعلقة بالأداء الفعلي للعامل وواجباته الوظيفية ، هذه التقارير توضع من قبل المشرف شهريا أو سنويا وتبقى عدالة هذا التقويم مرتبطة بشخصية المشرف، فهي نتائج نسبية لا تكون مطابقة كليا للواقع لذلك يعطى للعامل حق الإطلاع والطعن .
  - **الامتحانات :** يخضع لها العامل لتقييم كفاءته لترقيته إلى وظيفة عليا وتختلف هذه الامتحانات في الطرق منها الكتابية أو الشفوية أو العلمية .
  - **الوضع تحت التجربة لفترة زمنية محددة :** يتولى العامل الوظيفة المرشحة للترقية ويراقب من طرف مشرفيه، فإذا أثبت أنه يستحقها نصب فيها وإن لم يثبت ذلك يعود إلى منصبه الأصلي .
- تقييم إنجازات المرشح للترقية :** تستخدم هذه الطريقة في الوظائف القيادية للحكم على المديرين وكبار الموظفين من خلال إنجازاتهم في فترة تقلدهم لمناصبهم . (حنا،2002،ص 153)

• **الترقية على أساس الدمج بين الأقدمية والكفاءة والصلاحية والمقدرة :**

يعتبر هذا الدمج أكثر ملائمة لطبيعة البناء التنظيمي لأية منظمة ، فمن المعلوم أن حجم الوظائف التنفيذية والمساعدة هو عادة أكبر بكثير من حجم الوظائف الإشرافية والقيادية من ناحية كذلك فإن محتوى وطبيعة الوظائف الأولى يتسم بالتمطية والتكرار وعدم المسؤولية عن أعمال الآخرين ،ويختلف عن محتوى وطبيعة الوظائف الثانية التي تستدعي الإشراف على أعمال الآخرين ومراجعتها وتوجيهها وما تستلزمه من قدرات واستعدادات مختلفة لدى الأفراد لشغلها ،ولذلك فإن نظام الأقدمية قد يكون أكثر ملائمة للترقية في الوظائف الأولى، في حين أن نظام الترقية على أساس الكفاءة والجدارة يكون أكثر ملائمة للنوع الثاني . أو أن يجري تصنيف الوظائف في المنظمة إلى فئات متعددة تتم الترقية في الفئات العليا منها على أساس الكفاءة وفي الوظائف التي تليها على أساس الأقدمية والكفاءة ،ويمكن أن تعطى نسبة مئوية لكل منهما إما في الفئات التي في القاعدة فيمكن اعتماد نظام الترقية بالأقدمية. (الموسوي،2004، ص ص 205 - 206).

**الشكل رقم (06) :** يوضح تطبيق أسلوب المزج بين عامل الأقدمية وعامل الكفاءة بالنسبة المئوية في الوظائف العليا والدنيا .



المصدر : (حنا، 2002، ص 158)

## 7-1 مشاكل أنظمة الترقية :

تصادف أنظمة الترقية في تطبيقها بعض الصعوبات أهمها ما يلي :

- عدم توافر وصف وظيفي لكل الوظائف .
- عدم اتباع آلية وإجراءات محددة للمفاضلة وتحديد العامل الأفضل تأهيلا و استحقاقا للترقية .
- ضعف المعايير المطبقة في قياس الكفاءة والجدارة في العمل وتعذر وضع معايير لبعض الوظائف .
- عدم توافر برامج تدريبية لتأهيل العاملين للترقية .
- عزوف بعض العاملين عن الترقية بسبب الخوف من تحمل مسؤوليات أكبر يصعب التنبؤ بأهليتهم لتحملها.
- رفض الرؤساء ترشيح بعض العاملين للترقية خوفا من خسارة خبراتهم وعدم إمكانية تعويضهم بآخرين .
- عدم تكافؤ في فرص الترقية الناتجة إما عن إساءة استخدام تقارير الأداء من بعض المشرفين والتحيز في الحكم على المرؤوسين ،وقلة الفرص المتاحة للفنيين ، نظرا لبعدهم عن السلطة العليا وعدم إتاحة الفرصة لهم لتكوين علاقات شخصية مؤثرة،وتوافر تلك الفرص للعاملين في الوظائف الإدارية نظرا لما تتيح لهم وظائفهم من احتكاك قد يكون مباشرا في بعض الأحيان مع السلطة العليا وتكوين صداقات وعلاقات شخصية تساعدهم في الحصول على الترقيات . (حنا، 2002،ص 158)

## 2- النقل الوظيفي :

## 1-2 مفهومه :

إن أي عامل مهما كان مستواه المهني لا يمكن أن يستمر في وظيفة محددة بمكان واحد طوال مشواره المهني ،وإنما يحصل له في بعض الحالات ملل من الوظيفة والمكان الذي يمارس فيه هذه الوظيفة وذلك لعدة أسباب منها ربما عدم تناسب قدراته مع تلك الوظيفة والمكان الذي يمارس فيه هذه الوظيفة أو ما يحيط بها أو طموحه لتبديل مكان العمل الذي يجده غير ملائم له ،والغرض الأساسي من النقل هو تحسين المسيرة المهنية والملف الخاص بهذا العامل ، وعليه فإن النقل الوظيفي هو حركة الفرد العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى المهني بحيث لا يصاحب هذا النقل أي تغيير في الأعباء والمسؤوليات أو زيادة في الأجر أو المزايا ، ويطلق على حركة الفرد العامل هذه بالنقل الأفقي أي النقل بين الوظائف في نفس المستوى الإداري . (الطاني، 2006،ص 501)

ويعرف أيضا على أنه : " نقل الموظف داخل المنظمة من وظيفة إلى أخرى أي إلى عمل جديد يتساوى إلى حد كبير مع العمل الأول من حيث المركز والمسؤولية والأجر، وقد يصحب النقل تغيير في المركز الوظيفي والمسؤولية ، لكن ليس بقاعدة عامة" بينما يعرف التنزيل الوظيفي أو تنزيل الدرجة الوظيفية بأنه : " نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أدنى في المستوى الإداري بالمنظمة ،وبالتالي يتأثر الدخل



المادي له ، كما قد تتأثر حالته المعنوية أيضا " ، ويتم هذا الإجراء نتيجة تدني مستوى أداء الفرد في العمل وضعف كفاءته، كما يمكن أن يكون عقوبة له بسبب اقترافه مخالفة تستوجب توقيع الجزاء ، أو نتيجة إعادة تنظيم المنظمة ومن ثم تغيير هيكل الوظائف ومواقعها. (هاشم ، دت، ص 393).

## 2-2 الفرق بين الترقية والنقل الوظيفي :

تختلف الترقية عن النقل الوظيفي من حيث الجوانب التالية :

- **المضمون :** هناك تفاوت واضح بينهما من حيث المضمون ، فيتم النقل من خلال تحريك أحد العاملين من الوظيفة الحالية التي يشغلها إلى وظيفة مناظرة في نفس المستوى التنظيمي دون تغيير في السلطات والمسؤوليات للوظيفة الجديدة . في حين تقتزن الترقية بتغيير في السلطات والمسؤوليات ، وغالبا ما ترتبط بتقويم الأداء .
- **الهدف :** حيث تتمثل أهداف النقل في إعادة توزيع الفائض من العاملين في إحدى الوحدات التنظيمية إلى وحدات أخرى في نفس المستوى التنظيمي رغبة في الارتفاع بمستوى إنتاجية الفرد أو نتيجة لأسباب أخرى شخصية . في حين نجد أن الغرض من الترقية هو وضع الفرد الكفاء في العمل والراغب في أدائه في مركز وظيفي أعلى في الهيكل التنظيمي تحفيزا له في المستقبل للارتقاء بشكل مستمر بأدائه المتميز على النحو الذي يحقق مصلحته الخاصة ومصلحة المنظمة .
- **الأسلوب المستخدم :** قد يتم النقل من خلال أحد أساليب التحفيز السلبية ، ويطلق عليه عندئذ النقل العلاجي . في حين تتم الترقية من خلال انتهاج أساليب التحفيز الإيجابية .
- **الأسس والضوابط :** حيث يقوم النقل على أسس ومعايير خاصة ترتبط بظروف وطبيعة نشاط العاملين والمواقف المختلفة التي تتخذ فيها قرارات النقل . بينما تقتزن الترقية بالمعايير العامة الواردة بنظام العاملين المطبق في المنظمة .

## 3-2 أهمية النقل الوظيفي :

- إن النقل عبارة عن حركة مهمة في إطار تحسين المسيرة المهنية و الملف الخاص بالعمال ، وكذلك مهم أيضا للمؤسسة وتكمن أهميته في:
- يسعى النقل الوظيفي للاستجابة لحاجات العمل في تغيير مواقع الموظفين وإضفاء الحركة والمرونة على الوظائف وشاغلها تحقيقا لمصلحة المنظمة والعامل معا .
  - تحقيق التوافق بين كفاءات العمال المهنية و مستوى الوظائف المنسوبة إليهم للحث على إبداع التحدي، وذلك من أجل تطوير الكفاءات و تحسين المعلومات المعرفية.
  - تمكين العمال من إيجاد سبيل لتطلعاتهم و تحسين مسيراتهم المهنية.
  - تمكين المؤسسة من تحقيق التطور النوعي لمواردها البشرية.
  - أيضا يمكن اعتبار النقل سياسة و فرع أساسي من السياسة العامة للمؤسسة.
- ( مهدي ، 2007، ص56)

## 4-2 أهداف النقل :

يمكن إعطاء بعض أهداف النقل استنادا إلى أهداف التحويل بصفة عامة ، فنجد :

- تحقيق الاكتفاء من الموارد البشرية لأن أي مؤسسة يكون لها نظام نقل محفز و مدروس على أسس موضوعية ، يمكنها من استقطاب الأيدي العاملة الطموحة.
- الهدف السابق يؤدي إلى هدف آخر و هو الحفاظ على هذه الأيدي العاملة و الإبقاء على هذه الكفاءات داخل المنظمة، وهذا يساعد على اختيار الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة.
- إعطاء موائمة بين عمال الإدارة و العمال العاديين ، و هذا يؤدي إلى وجود جو ملائم للعمل و يحفز العمال على بذل مجهود أكبر.
- التوصل إلى إرضاء العمال و هذا جانب إيجابي كبير يعود بالفائدة على المؤسسة و يؤدي إلى تحقيق الاستقرار داخل المنظمة.

### 5-2 أسباب النقل : هناك أسباب عديدة تؤدي إلى إجراء النقل ، لأن النقل غالبا ما

يستخدم لوضع الأفراد العاملين في الوظائف التي تحقق لهم رضا عالي و تجعلهم يساهمون بشكل أفضل في خدمة المنظمة ، و من بين هذه الأسباب:

- **أسباب تنظيمية :** قد يزداد حجم العمل أو يتقلص في المنظمة ، وتبعاً لذلك تلجأ المنظمات إلى إعادة توزيع العاملين لديها على الأقسام أو إعادة النظر في أساليب العمل المتبعة وقد يتطلب ذلك إعادة تحديد مسؤوليات الأفراد و واجباتهم و يفيد ذلك تجنب الاستغناء عن العاملين أو تسريحهم أي الاستغلال الأمثل للتكاليف و يرفع من الروح المعنوية للعاملين، كما تلجأ المنظمة لأغراض تنظيمية إلى نقل الموظفين من وحدة إدارية إلى أخرى لإيجاد توازن في توزيع الأعباء و للتخفيف من ضغط العمل على الوحدات.
- **أسباب علاجية:** يقصد بالأسباب العلاجية تعديل وضع الموظفين ، إذ أن تثبيت الموظف في وظيفة معينة عند تعيينه في الأصل قد لا يكون سليماً من حيث انسجام مؤهلاته و خبراته مع طبيعة الوظيفة المعين عليها ، و قد يكتشف ذلك لاحقاً و يؤيده في ذلك المشرف المباشر عليه ، فالإدارة الناجحة تعتبر عملية النقل مستمرة تقتضي تكييف وضع الموظف و تعديله ليتناسب مع أعمال المنظمة و تفادي عدم رضا العاملين في أعمالهم مما قد يدفعهم لتترك العمل أو الإهمال و التغيب في أعمالهم بسبب عدم رغبتهم في الاستمرار في نفس الأعمال الموكلة إليهم.
- **أسباب تدريبية :** ويقصد بالأسباب التدريبية مقتضيات تلبية سياسة المنظمة في إتاحة الفرصة لموظفيها لاكتساب خبرات و مهارات متنوعة و هذا ما تطبقه الإدارة اليابانية في إجراء تنقلات مستمرة للعاملين لديها ، مما يحقق فوائد عديدة تعود على كل من المنظمة و العاملين، فالمنظمة تستفيد من إعداد و تهيئة العاملين في مستوى الإدارة الوسطى لشغل وظائف في الإدارة العليا مستقبلاً ، حيث يتم نقل بعض العاملين للعمل بشكل مؤقت تحت إشراف مسؤولين في الإدارة العليا، ويكفل ذلك استمرار العمل بالكفاية المطلوبة وخفض الدوران الوظيفي، إلى أدنى معدلاته.

- كما أن هناك أسباب أخرى عديدة للنقل: كتابية رغبات الموظفين مثلا تلبية رغباتهم في الانتقال للعمل في مناطق جغرافية تناسبهم أو لشغل وظائف ذات مهارات و خبرات معينة تختلف عن وظائفهم الحالية رغبة في تغيير طبيعة العمل و القضاء على الروتين و الملل، أو يكون النقل للحلول محل موظف ترك العمل لأي سبب، أو يكون النقل تلبية لمتطلبات صحية للفرد الذي قد لا تناسبه وظيفته الحالية من الناحية الصحية فيتم نقله إلى فروع أخرى إما بشكل مؤقت أو دائم. (الطاني، 2006، ص ص 502-503)

## 6-2 شروط النقل :

يمكن حصر شروط النقل في جانبين هما : شروط تتعلق بالوظيفة ، شروط تتعلق بالعامل .

- **شروط تتعلق بالوظيفة:** لا يمكن للعامل القيام بطلب التحويل إلا إذا كانت مرتبة وظيفته الحالية تساوي أو أعلى من مرتبة المنصب المطلوب، وأن يكون هذا المنصب المطلوب شاغرا، و أن يتم الإعلان عن شغوره .

## • شروط تتعلق بالعامل:

- يجب أن يكون هذا العامل مرسما.
- أن يكون لديه أقدمية لا تقل عن سنتين .
- أن يكون له القدرة على مزاولة الوظيفة المطلوبة.
- أن يكون لديه مؤهل علمي و ليس عليه عقوبة.

## 7-2 أنواع النقل :

يمكن تقسيم النقل من حيث الغرض إلى الأنواع الخمسة التالية :

- 1- **النقل بغرض زيادة إنتاجية العامل :** وذلك بأن ينقل العامل من وظيفته الحالية لأن طبيعتها لا تتفق مع مميزاته الجسمانية والذهنية مما يسبب عدم تقدمه فيها ، وبالتالي فهذا النقل يهدف إلى إبدال وظيفة الفرد الحالية بأخرى يمكن للعامل فيها أن يظهر براعة في الإنتاج ،مما يعود بالفائدة على كل من الإدارة والفرد نفسه.
- 2- **النقل بغرض إعادة توزيع العاملين في المنظمة :** وذلك بنقل الفائض منهم من قسم إلى قسم آخر به عجز في عدد العاملين ،وبذلك لا يكون هناك عامل عليه أن يؤدي عملا فوق طاقته وآخر في قسم ثاني ليس لديه عمل كاف يشغل به وقته.
- 3- **النقل بغرض الإحاطة بأعمال المنظمة :** وذلك بأن ينقل العامل دوريا منذ بدء تعيينه للعمل بقسم معين حتى يلم بجميع أعمال ومهام الأقسام والإدارات المختلفة، وتستخدم هذه السياسة المؤسسات الصغيرة حيث يعمل الفرد عند تعيينه بقسم معين لفترة معينة ثم ينقل بعدها إلى قسم آخر وهكذا ،ثم يثبت في القسم الذي تعتقد الإدارة أنه أفضل مكان له،كما يمكن نقله للعمل بأحد الأقسام الأخرى إذا دعت الحاجة لذلك.

**4- النقل بغرض تعديل مواعيد العمل للفرد بسبب ظروفه الخاصة :** ويتم ذلك في المنظمات التي يتطلب العمل فيها تشغيل العاملين على ورديتين أو ثلاث ورديات في اليوم ،حيث ينقل الفرد من وردية الصباح إلى العمل في وردية المساء أو وردية الليل ،أو العكس حسب ظروفه الخاصة ،وغالبا ما يكون النقل من وردية الليل إلى النهار بصفة مؤقتة لأسباب صحية أو اجتماعية .

**النقل العلاجي :** ويتم النقل في هذه الحالة بسبب وجود خلافات شخصية أو سوء تفاهم بين العامل وزملائه أو بينه وبين رئيسه مما يسيء إلى نظام العمل بالقسم ويزيد من توتر الأعصاب بينهم ،كما قد يتم النقل بسبب عدم مقدرة العامل على مواصلة عمله المعتاد أو بسبب كبر سنه ،فينقل إلى عمل آخر تتفق فيه شروط العمل مع قدراته وسنه وحالته الصحية ،أو قد ينقل الشخص من عمل خطير مليء بالحوادث إلى عمل آخر أقل خطورة.

(حسن، 1998، ص ص 413-414)

## 8-2 مشاكل النقل :

قد تصادف المنظمة في إطار إجراء سياسة نقل العاملين بين الوحدات الإدارية المختلفة بعض الصعوبات منها :

- مقاومة مدراء الوحدات الإدارية ،حيث أن أية عملية نقل تتطلب موافقة مدراء الوحدات التي سيتم نقل العاملين بينها ،والذين قد يعترضون لسبب أو لآخر على عملية النقل .
- مقاومة العاملين للنقل لأسباب عديدة منها اختلاف طبيعة الوظائف ، أو عدم الرغبة في الالتحاق بجماعة عمل جديدة ،أو بسبب الخوف من عدم النجاح في الوظائف الجديدة .
- إذا كان النقل إلى أماكن نائية ،فإن ذلك يترك انطبعا لدى العامل بأنه نوع من أنواع توقيح الجزاء أو نقل تعسفي، مما يترك أثارا سيئة على نفسية ومعنويات العاملين.
- قد ينقل العامل لوظيفة أخرى لا تتناسب مع خصائصه الشخصية ،لذا يجب أن يسبق قرار النقل تقييم دقيق للأداء للتأكد من أن خصائص الفرد تناسب متطلبات الوظيفة التي سينقل إليها .
- المشاكل المرتبطة بمتطلبات الحياة المختلفة للعامل إذا تم نقله من مدينته الأصلية لأخرى ،حيث يتعذر عليه الحصول على مسكن جديد ،و اضطرار الزوجة غالبا لترك وظيفتها للانتقال مع زوجها ومواجهتها لصعوبة الحصول على منصب عمل جديد أو إلحاق أولاده بالمدارس ومزاولة حياته بنفس النمط المعتاد ،والتغيرات الكبيرة في تكاليف المعيشة بصفة عامة .( راشد، 1981، ص 332)

## 3- دوران العمل:

### 1-3 مفهوم دوران العمل:

تعتبر دراسة ظاهرة دوران العمل من الموضوعات المهمة في الدراسات الاجتماعية، وخاصة في مجال علم الاجتماع الصناعي ،وبالتحديد في مجال المؤسسات الصناعية ، ويعني دوران العمل تحرك العامل أو انتقاله من عمله إلى مكان آخر ،أو هو الحركة

أو الحالة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم أو داخل المؤسسة الصناعية، وإحلال آخرين جدد محلهم في العمل، ويعرف دوران العمل أيضا بأنه ظاهرة التغير في عدد العاملين وهو الحركة الكبيرة للقوى العاملة في الدخول أو الخروج بالنسبة للعمل سواء كان بشكل اعتيادي أو بشكل شخصي بتبديل العمل إلى عمل آخر.

كما يقصد به حركة توظيف ومغادرة اليد العاملة للمؤسسة الصناعية التي تعكس مدى الاستقرار الذي تتمتع به المؤسسة في ميدان مواردها البشرية وهي نوعان: حركة غير إرادية ناتجة عن التطور الطبيعي للمؤسسة مثل تلك الناتجة عن التقاعد وتوسع المؤسسة، وحركة إرادية ناتجة عن الحراك المهني للعامل.

أما " سفير ناجي " فيعرف الحركة المهنية (دوران العمل) بأنها تعني مغادرة وترك مكان العمل، وذلك إما لأسباب اضطرارية تفرض على العامل، مثل الفصل عن العمل أو لأسباب أخرى كالعقوبة، أو تكون هذه المغادرة بإرادة العامل كالاستقالة أو تغيير مكان العمل أو ترك العمل الصناعي إلى أي نشاط مهني آخر. (حامد، 2011، ص ص 34-35)

ومن الجدير بالذكر أن ظاهرة دوران العمل تأخذ أشكالاً مختلفة، أي أنها متعددة المظاهر وبالتالي الأنواع، فانتقال العامل من عمله إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو إلى عمل آخر خارج المؤسسة يعد دورانا، كما أن ترك العامل للعمل ليصبح خارج قوة العمل يعد دورانا أيضا.

2-3 مؤشر دوران العمل : يقاس مؤشر دوران العمل كالتالي:

$$\text{مؤشر دوران العمل} = \frac{\text{عدد تاركي العمل بالمنظمة خلال فترة محددة}}{\text{متوسط حجم العمالة خلال تلك الفترة}} \times 100$$

ويحسب متوسط حجم العمالة كالتالي :

$$\text{متوسط حجم العمالة} = \frac{\text{عدد العاملين أول الفترة} + \text{عدد العاملين آخر الفترة}}{2} \times 100$$

بالإضافة إلى المؤشر الرئيسي هناك مؤشرات فرعية ناتجة عن أسباب خروج العاملين من المنظمة (الاستقالة، الفصل، التقاعد ...)

$$\text{مؤشر دوران العمل بالاستقالة} = \frac{\text{عدد المستقلين}}{\text{متوسط حجم العمالة}} \times 100$$

$$\text{مؤشر دوران العمل بالفصل} = \frac{\text{عدد المستقلين}}{\text{متوسط حجم العمالة}} \times 100$$

المصدر : (مصطفى، 2006، ص 204)

$$\text{مؤشر دوران العمل بالتقاعد} = 100 \times \frac{\text{عدد المتقاعدين}}{\text{متوسط حجم العمالة}}$$

$$\text{ثبات العمالة} = 100 \times \frac{\text{عدد العاملين الذين أمضوا أكثر من سنة بالخدمة}}{\text{إجمالي عدد العاملين}}$$

المصدر : (مصطفى، 2006، ص 204)

- مؤشر ثبات العمالة : يقيس هذا المؤشر مدى ثبات أو استقرار العمالة في المنظمة بشكل عام أو في قطاع أو مستوى إداري معين خلال فترة محددة ويحسب في تاريخ معين.

$$\text{مؤشر فاقد العمالة} = 100 \times \frac{\text{عدد تاركي العمل خلال الفترة .....}}{\text{عدد العاملين خلال الفترة.....}}$$

- مؤشر فاقد العمالة : يقيس هذا المؤشر قدر الفاقد في العمالة بمنظمة معينة خلال فترة محددة .

المصدر: (مصطفى، 2006، ص 205)

### 3-3 خصائص دوران العمل :

- يقل معدل الضياع في العمالة بطول مدة الخدمة .
- يقل معدل الضياع في العمالة بزيادة المهارة والخبرة .
- يتوقف معدل الضياع في العمالة على حجم المنظمة فالمنظمات الكبيرة التي تفتقر إلى العلاقات الشخصية تواجهها مشكلة الاحتفاظ بالعاملين ، وذلك بدرجة أكبر من المنظمات الصغيرة التي تتوفر فيها علاقات شخصية بدرجة أكبر .
- يقل معدل الضياع في العمالة بزيادة مستوى الأعمار .

( هاشم ،دت،ص ص 107-108)

### 4-3 العوامل المؤثرة على دوران العمل :

- من المعروف أن العمل يحقق إشباع حاجات الفرد ، وهذه الحاجات متنوعة وتختلف في درجة أهميتها من فرد لآخر وهذه الحاجات هي :
- **حاجات مادية :** وهي حاجات أساسية تتعلق بالمأكل والملبس والسكن، وهي تشبع عن طريق الأجر المادي ، وحينما يتم إشباعها فإن الفرد يسعى إلى تحقيق الحاجات الاجتماعية.
- **الحاجات الاجتماعية :** وهي حاجات تتعلق بمكانة الفرد في المجتمع وتأدية دوره الاجتماعي فيه من خلال تأديته للعمل ، فهو بحاجة إلى إشباع حاجاته الاجتماعية كالتعليم مثلا فإذا تعذر إشباع ذلك فإن الفرد يغير عمله إلى عمل آخر.

- **حاجات ذاتية :** وهي حاجات تتعلق بشخصية الفرد واهتماماته كأن تكون له قيمة بين الأصدقاء والثقة بالنفس، ولهذا فإن الفرد إذا لم يشبع حاجاته السابقة من خلال عمله فإنه سيحاول البحث عن عمل آخر .
- لقد أجريت دراسات ميدانية للتعرف على الأسباب المؤدية إلى زيادة دوران العمل، منها دراسة إلتون مايو بمصنع النسيج سنة 1923م حيث بلغت نسبة دوران العمل 25% بينما كانت تتراوح في مصانع النسيج الأخرى ما بين 5% و7% فقط، وبعد الدراسة توصل إلى أن الأسباب المؤدية إلى رفع معدل الدوران ترجع إلى الرتابة في أداء العمل بالإضافة إلى صعوبته، وإلى الظروف الفيزيائية السيئة التي تتمثل في كثرة الضوضاء وإلى المسافات الفاصلة بين العاملين الأمر الذي يؤثر في إعاقة تكون علاقات غير رسمية في العمل . كما قام بمساعدة بعض الباحثين بدراسة الأسباب المؤدية لدوران العمل في مصانع الطائرات بجنوب كاليفورنيا سنة 1943م فتوصل بالرغم من الظروف الفيزيائية الملائمة في العمل وتحسن الأجور إلا أن ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين في العمل هو السبب في تكون هذه الظاهرة بشكل واضح .
- كما تأكد الدراسة التي قام بها روس I.C.Ross وزاندر A.Zander سنة 1957م أن عدم وجود التقدير والاحترام يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل وبالتالي ترك العاملين للعمل.
- كما أجرى لي R.Ley دراسة سنة 1966م في إحدى شركات الكهرباء، حيث توصل أن معدل الدوران يتزايد داخل الأقسام التابعة لمشرفين يتبعون أسلوب استبدادي بعكس أولئك المشرفين الذين يتبعون الأسلوب الديمقراطي في العمل، فمعدل دوران العمل يقل لدى العمال عند إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .
- وحاول أيضا ليندكويست الربط بين سوء تكيف العامل مع عمله وظاهرة دوران العمل، فالعملية التوظيفية وما تقتضيها من شروط ومتطلبات وظيفية محددة لتكيف العامل ورضاه عن منصبه كفيلة بجعل العامل يستقر في منصبه دون تغييره
- وبوجه عام من أهم العوامل المؤثرة لدوران العمل نجد :
  - **حجم الأجور :** يؤثر مستوى الأجر في ظاهرة دوران العمل، ولا شك أن ارتفاع الأجر يساهم في استقرار الفرد في عمله.
  - **ظروف العمل المادية :** وهي الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل كالحرارة والضوضاء والتهوية وغيرها فعدم ملاءمتها يؤدي إلى صعوبة العمل وتركه.
  - **حوادث العمل :** إن صعوبة العمل وكثرة الحوادث تؤدي على ترك العمل والبحث عن عمل آخر يتوفر فيه الأمن .
  - **العلاقات الإنسانية :** أي مدى علاقة الفرد بجماعة العمل، فالعلاقة الطيبة من شأنها أن تؤدي إلى رضا العاملين واستقرارهم .
  - **أوقات العمل والراحة :** ساعات العمل الطويلة والعمل المسائي من العوامل المؤثرة سلبا على العمال بالإضافة إلى عدم وجود أوقات للراحة والترويح .

- **التدريب والتكوين المهني** : إن غياب نظام التدريب والتكوين من شأنه أن يساهم في عدم رضا العامل عن العمل مما يرفع من معدل الدوران .
- **نظام الحوافز والمكافآت** : وهي مادية ومعنوية ففي غيابها يؤثر ذلك في زيادة معدل الدوران .
- **نظام الترقيات** : إن غياب نظام الترقيات في العمل يقلل من رضا العامل بالإضافة إلى عدم توفر المساواة بين العاملين من شأنه أن يزيد في معدل الدوران
- وقد تلعب العوامل الخارجية دورا أساسيا وهاما ، مثلا : الازدهار الاقتصادي يوفر فرصا جديدة للعمل ، وإغلاق المؤسسات وتسريح العمال ، كما نعني بذلك الظروف الأسرية و البيئة الاجتماعية والثقافية بل والتيارات التي تجتاح المجتمع بصفة عامة، فقد يؤدي ظهور تيار ديني يحرم العمل في بعض النشاطات كتحريم العمل في البنوك لأنها تتعامل بمعاملات ربوية ، أو تحريم التعامل مع المؤسسات التي تتعامل مع البنوك الربوية ، وقد يجتاح المجتمع.

وفي هذا الإطار استخلص أحد الباحثين نتيجة هامة من خلال دراسته لظاهرة دوران العمل مفادها : " إن ظاهرة دوران العمل من المشكلات التي تعاني منها بعض المنظمات الصناعية الحديثة ، ووجود هذه الظاهرة يعبر عن خلل وعدم توازن في أنساق البناء الاجتماعي للمنظمة والظروف القاسية للعمل ، وكذلك عدم وجود فرص عادلة للترقية ، التفاوت في الأجور والحوافز ، وسوء معاملة المشرفين ، كل هذه الأمور تدفع بالعامل إلى التفكير في ترك عمله والبحث عن عمل آخر . " (قجة، 2009، ص 207)

### 5-3 تكاليف دوران العمل :

- خسارة المعرفة : عندما يترك العاملون المؤسسة فإنهم يأخذون معهم المعرفة التي تعلموها على مدى عدة سنوات وتشمل هذه المعرفة المعلومات المتعلقة بالأنظمة والعمليات الداخلية وكذلك معلومات الزبائن ، وأيضا تشمل معرفة ثقافة المنظمة والعلاقات مع بقية الموظفين للتسهيلات التي تساعد في إنجاز العمل بطريقة فاعلة . (الطائي، 2006، ص 599)
- تكلفة استخدام عامل آخر ، ويتضمن ذلك تكلفة وقت وإجراءات للإعلان والاختيار والتعيين .
- تكلفة التدريب متضمنة وقت المشرف وإدارة الأفراد و المتدرب نفسه .
- دفع أجر للعامل المبتدئ يكون عادة أكبر من إنتاجيته خلال فترة تدريبه .
- معدل الحوادث للعاملين الجدد يكون عادة مرتفع .
- زيادة حالات الانفصال قد تؤدي إلى العمل الإضافي في أوقات العمل وهذا إجراء مكلف يضاف إلى ذلك الأثر النفسي لدوران العمل وما يحدثه من إخلال في التوازن الاجتماعي ، فعند خروج أحد العاملين من المجموعة يسبب ذلك فراغا نفسيا لأعضاء الجماعة ، كما يتطلب منها أن تعد نفسها



لاستقبال عضو جديد يطلب منه هو الآخر إعداد نفسه للتأقلم مع الجماعة الجديدة. (سلطان، 2002، ص ص 108-109)

### 6-3 أشكال دوران العمل :

من حيث النمط هناك نمطان لدوران العمل وهما :

#### - الدوران الإرادي ( ترك العمل ) :

تهتم الدراسات السوسولوجية بوجه عام ،وفي علم الاجتماع الصناعي بوجه خاص بدراسة الدوران الإرادي حيث يقصد به تحرك الفرد داخل التنظيم الاجتماعي للمؤسسة أو خارجه ويكون هذا التحرك بإرادة الفرد بحيث أن مسالة الإرادة تكمن وراءها عوامل اجتماعية أو نفسية أو اقتصادية ،كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الدوران الإرادي منها : نوع المهنة ،السن، الجنس ، بالإضافة على عوامل داخلية في المؤسسة وعوامل خارجية محيطية بالفرد.ويمكن القول أن العامل يغادر إراديا المؤسسة كشكل من أشكال التذمر والاحتجاج ،ويمثل ذلك طريقة ضغط تقليدية يتخذها العامل ضد بعض المستخدمين،وتعرف هذه الأداة في المفهوم الانجليزي التقليدي بـ" Tourn Out " أي إنهاء علاقة العمل من طرف العامل كما قد يضطر العامل إلى التخلي عن عمله بالمؤسسات التي تعاني من عجز مالي وتتأخر عن دفع أجور العمال أو عدم دفعها نهائيا هذا ما يدفع بالكثير من العمال إلى التخلي الإرادي عن العمل والبحث عن عمل آخر.

- الدوران اللاإرادي : ويعرف بالاضطراري ،وهو يكون مفروضا على الفرد القيام به بدون إرادته ،كالتقاعد أو الفصل من العمل أو الموت . (حامد، 2011، ص 36)

### 7-3 استخدامات دوران العمل :

- معرفة استقرار واستمرارية الموارد البشرية في المنظمات وتحديد معدلاتها وزيادتها أو نقصانها خلال فترات متعددة لغرض تحليل أسبابها والتحكم فيها من أجل تقليل آثارها السلبية .
- تحقيق العدالة بين العاملين وإزالة الفوارق التي يحصلون عليها رغم تماثل المؤهلات من خلال مراقبة ومتابعة اتجاهات دوران العمل ،ومراكز الاستقطاب وال جذب بين القطاعات المختلفة وبين المهن ،والتخصصات التي يتضمنها القطاع الواحد والمقارنة بين ظروفها وامتيازاتها .
- وضع خريطة الترقيات والتعيينات وإنهاء الخدمة والتمتع بالإجازات والإعارة للمؤسسة في ضوء توقعات الأقسام المختلفة بغية التنسيق والإحلال المؤقت أو الدائم بينها.
- استخدام دوران العمل في التعرف على مدى انخفاض الرضا والروح المعنوية ، ويعتبر ارتفاع معدل ترك الخدمة مؤشرا على انخفاض الرضا

والروح المعنوية، وتستترشد إدارة الموارد البشرية عادة بالعديد من المؤشرات العلمية لتفسير وتحليل ظاهرة دوران العمل من أهمها:

- 1- إن ارتفاع دوران العمل الناتج عن فصل العاملين والاستغناء عنهم من جانب المنظمة قد يدل على عدم دقة عمليات الاختيار والتعيين ، بينما تركهم العمل بمحض إرادتهم يدل على وجود سلبيات داخل منظمتهم أو مغريات في المنظمات الأخرى .
- 2- لا بد من مقارنة هذه المعدلات بالمعدلات السائدة في القطاعات المماثلة داخل المنطقة الجغرافية أو بمعدلات المنظمة عبر السنوات الماضية حتى تكون هذه النتائج معبرة.
- 3- تعذر السيطرة على كافة المتغيرات المؤثرة في استمرارية العاملين وانتظام دوامهم لذا فإن حدا معيناً لدوران العمل ينبغي أن يكون مسموحاً به في أي مشروع وقد يكون هذا الحد ضرورياً وإيجابياً للعاملين وللمنظمة. (سلطان، 2002، ص 115)

### خامسا - الحراك المهني بين قطاعات العمل :

تختلف الطبقة العاملة في المجتمع الجزائري عن غيرها في المجتمعات الغربية بسبب اختلافها من حيث بناء وتركيبية هذه المجتمعات ،فتشكل الطبقة العاملة في أوروبا قد ارتبط بتطور نمط الإنتاج الرأسمالي ،وكذا التطور السريع للقوى المنتجة ،في حين كان أصل الطبقة العاملة الجزائرية فلاحية ولكن بعد تجريد الاستعمار الفرنسي لمكلياتهم خلف ذلك آثارا سلبية على السكان،من حيث ارتفاع البطالة إذ بلغ عدد البطالين 850.000 شخص سنة 1955م اضطروا في نهاية الأمر إلى الهجرة (حراك جغرافي ) خارج الوطن باتجاه فرنسا.

كانت غالبية المنشآت الرأسمالية في حوزة الأجانب و المعمارين الاستعماريين فمن بين 1856 منشأة صناعية كانت 60 منشأة فقط يملكها الجزائريون وكان 93% من مجموع العمال يعملون في منشآت الرأسماليين الأجانب والمعمارين ،وعليه يمكن القول أن عدم تشكل طبقة عمالية متميزة من حيث وضعيتها الاجتماعية وبنيتها كان لأسباب موضوعية منها الحراك الواسع والمفروض الذي أجبرها على التخلي عن ملكيتها للأراضي وتخليها عن الزراعة كمصدر لكسب العيش والتحول إلى الصناعة جعل منها عرضة لاستغلال أصحاب رأسمال من جهة واضطهاد الإدارة الاستعمارية من جهة أخرى ، إلى جانب انتشار البطالة الشيء الذي منع من بلورتها . (شطبي، 2010، ص 52-54)

ورثت الجزائر بعد الاستقلال بنية اقتصادية هشّة وموجهة لخدمة الاقتصاد الفرنسي و أوضاعا اجتماعية مزرية ، فهجرة معظم الإطارات التقنية والمؤهلة إلى الخارج وتركهم للمؤسسات شاغرة بحيث رحل حوالي 800.000 شخص حيث كان عدد الناشطين منهم يقدر ب 300.000 من أصحاب و ملاك المنشآت و 1500 من الإطارات السامية و ذوي المهن الحرة و 3500 من العمال المختصين وبقاء الإطارات غير المؤهلة تأهيلا جيدا ،وعمال أغلبهم أميين قدموا من الريف ما يدل على بداية الحراك نحو المدينة بذلك تكونت التجمعات العمالية بالقرب

من المصانع فأصبحت العلاقات الإنسانية الجديدة المتكونة في وسط غير طبيعي تخلق مشكلات حديثة بين العمال فيشعرون بعدم الرضا ما يحرمهم من الاتصال الطبيعي، وعليه الانتقال من اقتصاد ريفي إلى اقتصاد صناعي طرح مشكل اندماج العمال الريفيين في المنشأة أما في حالة تهميشه وتسريحه سيتولد لديه شعور بعدم المساواة وغياب العدالة كل هذا وضع الجزائر والمؤسسات العمومية في وسط متخلف من كل النواحي الاقتصادية والمالية والاجتماعية مما جعلها أمام تحديات كبرى من أجل تحسين الأوضاع و وضع أسس و مرتكزات يقوم عليها الاقتصاد الوطني، إذ أصبح من الضروري البحث عن سياسة اقتصادية و اجتماعية تكون كفيلة بتحقيق تنمية شاملة. ( بلي ، 1992، ص 10).

و أمام هذه الحالة من الشغور و كرد فعل لحماية الاقتصاد الوطني قام العمال بمبادرة تلقائية لإدارة هذه المؤسسات و من هنا كان المنطلق لفكرة التسيير الذاتي و الذي يعني مباشرة أن العمال يعملون في المؤسسات و في نفس الوقت يتولون مهمة تسييرها و إدارتها و يعتبر هذا حراكا بحيث تم التحول من الملكية الفردية (المستعمر) لوسائل الإنتاج إلى الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، كما تم التحول في الدور فبعد أن كان العمال الجزائريون مجرد عمال بأجرة عند المعمرين أصبحوا يتولون مهمة تسيير و إدارة المؤسسات بالمقابل استولى الفلاحون على المزارع المهجورة .

وبالنظر للمشاكل المالية التي عانت منها المؤسسات ،وقلة استيعابها لليد العاملة بدليل أن عدد العاطلين عن العمل بلغ سنة 1963م ( 2مليون بطل) لم يتسن للسلطة اتباع مذهب اقتصادي معين بل اكتفت برفضها للنظام الرأسمالي ،والمسارعة للاعتراف الرسمي بالتسيير الذاتي للمؤسسات في المرسوم 62-38 الصادر بتاريخ 23 نوفمبر 1962، وهو كما يعرفه مشال راتيبس : " تسيير العمال الديمقراطي للمستثمرات التي هجرها الأوروبيون " كما أصدرت السلطة قانون 26 جويلية 1963م الذي يسمح للأجانب فقط بإنشاء مؤسسات خاصة كما وفرت لهم امتيازات و ضمانات كبيرة، لكن التسيير البيروقراطي ووضعية البلاد وقلة التجربة أدت إلى تخوف المستثمر الأجنبي .

وبالرغم من تفاقم الوضع على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي إلا أن الدولة أبدت تخوفا من القطاع الخاص بحيث غلب على رجالها آنذاك التوجه الاشتراكي فأصدرت المرسوم الذي منع انتقال أموال المعمرين ومؤسساتهم إلى ملكية خاصة حفاظا على الاقتصاد الوطني من خلال التركيز على القطاع العام، (رقام، 1999، ص 59)، وبالرغم من هذا التهميش كان القطاع الخاص يشغل حوالي 110 ألف عامل (50 ألف عامل في الورشات الصناعية، و 60 ألف عامل في قطاع البناء.) (مقراني، حويتي، بوشلو، بوقرة، السبع، 2010، ص 56)

ومنه تعتبر تجربة التسيير الذاتي للمؤسسات الاقتصادية تجسيد لتوجه سياسي لأن الأساليب المعقدة لضمان التنمية سادتها فكرة الاشتراكية، وعليه تم بعد ذلك الاستقرار على إضفاء الطابع الاشتراكي على الاقتصاد الوطني بصدور ميثاق التسيير الاشتراكي سنة 1971م طبقا للأمر 71-47 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي . ( واضح، 2003، ص 208)

في ظل هذا التحول بقي القطاع الصناعي الخاص متخوفا من المواقف والقرارات إلا أنه بقي مسيطرا من حيث عدد المؤسسات الصناعية ففي سنة 1972م وحسب

التقسيم القانوني للمؤسسات وصل عدد المؤسسات في القطاع الصناعي الخاص 3035 وحدة ، وفي سنة 1977م وصل إلى 6070 وحدة ، وارتفع سنة 1980 إلى 9387 وحدة . (مقراني، حويطي، بوشلو، بوقرة ، السبع ، 2010، ص ص 58-59)

تميزت هذه المرحلة بصدور قانون تأميم المحروقات سنة 1972م مما ساهم في تمويل المؤسسات ذات النهج الاشتراكي التي تعتمد على عائدات البترول كمصدر رئيسي للتمويل ويمكن توضيح مدى تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسة في الجدول الآتي :

**الجدول رقم (03): يوضح مدى تطبيق التسيير الاشتراكي في المؤسسات الجزائرية :**

السنوات	1974م	1975م	1979م
عدد المؤسسات	12	33	57
عدد الوحدات	626	545	832
العاملون المعنيون	66307	120008	322714

المصدر : (بن أشهو ، 1982، ص 465).

أعطت الدولة أهمية خاصة للتصنيع في سياستها إلا أنها لم تبتعد عن المهمة الاجتماعية فزاد دورها الاجتماعي على حساب الدور الاقتصادي فقامت بمهمة امتصاص البطالة التي فاقت استيعاب اليد العاملة داخل هذه المؤسسات فأصبحت المؤسسات أماكن لحل المشاكل الاجتماعية لا أماكن إنتاج وعليه حصل انحراف عن التوجه الحقيقي للمؤسسات وهو تحسين الأداء الفعال والإنتاج وتصدير السلع ، وتحولت إلى قاعدة صناعية تعتمد على المحروقات وتقلبات السوق مما أدى بهذه السياسة للفشل .

إن سياسة الدولة في التأميم سواء مع نهاية الستينات أو في مطلع السبعينات قد أدت إلى عدم ظهور القطاع الخاص في شكل استثمارات جديدة وهو ما يفسره انخفاض الأهمية النسبية للقطاع الخاص إلى 28.2% سنة 1981م . بحيث أن عامل الربح الذي يعمل القطاع الخاص من أجل تعظيمه يجعله يلجأ إلى تخفيض الإنتاج بما في ذلك تكاليف اليد العاملة لذا نجده يعمل على استغلال أكثر لما هو موجود كعمال القطاع العام للعمل بالساعة أو اليوم (بولقواس، 2012، ص ص 143-144)، والجدول الآتي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (04) : يوضح تطور التشغيل في القطاع الخاص 1967-1981 دون الفلاحة :**

السنوات	العدد الإجمالي للعمال الأجراء	حصة القطاع الخاص	النسبة المئوية
1967	874.000	299.800	34.3%
1970	1.028.700	349.800	34%
1981	2.322.000	655.000	28.2%

المصدر : (بولقواس، 2012، ص 144)

الجدول رقم (05): يبين نوعية اليد العاملة في القطاع الخاص 1967-1981:

ع.إ.	الإطارات العليا	%	التقنيون الساميون	%	تقنيون وعمال جد مختصون	%	عمال مؤهلون	%	عمال مساعدون	%	عمال غير مؤهلون	%	متربصون	%
299.800	4.197	1.4	7.795	2.6	52.465	17.5	79.447	26.5	26.083	8.7	125.916	42	3.897	1.3
407.600	8.560	2.1	13.042	3.2	45.244	11.1	132.878	32.6	44.836	11	151.637	37.2	11.413	2.8
665.00	18.340	2.8	17.685	2.7	64.845	9.9	218.770	33.4	73.360	11.2	251.520	38.4	10.480	1.6

المصدر: (بولقواس، 2012، ص 144)

إن وجود نسبة ضعيفة في فئة الإطارات العليا مقارنة بالفئات الأخرى 1.4% سنة 1967 م، والتي بقيت على نفس الاتجاه، رغم نمو بسيط سببه سياسة تخفيض التكاليف غير المرتبطة بالإنتاج المنتهجة في القطاع الخاص. أما بالنسبة لفئة التقنيين والعمال الجد مختصين والذين كانوا يشكلون نسبة معتبرة 17.5% سنة 1967 م، بدأت هذه النسبة في التراجع مع مطلع السبعينات إلى أن وصلت 9.9% سنة 1981 م، وبذلك تحول العمال الجد مختصون من القطاع الخاص إلى القطاع العام، خاصة مع بداية السبعينات التي تمتاز بحركية واسعة في المشاريع بالنسبة للقطاع العام من جهة والضمانات التي يمنحها القطاع العام من جهة أخرى. أما فيما يخص فئة المساعدين فقد عرفت زيادة نسبية مع انتعاش القطاع الخاص ثم انخفضت.

(بولقواس، 2012، ص 144)

بالرغم من السياسات المسطرة للنهوض بالقطاع العام خاصة والاقتصاد الوطني عموماً إلا أن حالة من الركود أصابت معظم المؤسسات العمومية ومعدلات النمو التي تراجعت بشكل كبير مما أدى إلى تراجع الاستثمار إلى أدنى مستوى وتفاقم الديون وانهايار أسعار البترول وحوادث أكتوبر 1988 ما أدى بالمقابل إلى ارتفاع عدد المؤسسات الخاصة بشكل لم يعرف قبله هذا الارتفاع ففي الفترة الممتدة من سنة 1980 إلى سنة 1988 م ارتفع عدد المؤسسات بحوالي 4000 مؤسسة نفس العدد (4073) ارتفع به في سنة واحدة 1988-1989 م، حيث بلغت 19843 بعدما كانت 14770 مؤسسة، كما أنه في سنة 1989 م أصبح القطاع الخاص عامة يشغل 1.583.000 عامل (35.71%) من المجموع العام، في حين بلغ العدد في القطاع العام 2.589.000 عامل (58.41%)، 260.000 عامل (05.86%) في القطاعات المشتركة والأجنبية.

فرضت حالة الركود هذه وما ترتب عليها دخول الدولة في عملية إعادة هيكلة جديدة للمؤسسات العمومية بتفكيك وتفتيت هياكل القطاع العام بهدف التحكم أكثر في الإنتاج، وقد تمت إعادة الهيكلة العضوية والمالية، ولكن هذه العملية أدت إلى نتائج معاكسة ولم تصل إلى تحقيق الأهداف المسطرة لها بحيث تم إعطاء استقلالية للمؤسسات من خلال إصلاحات جذرية وعميقة، وبالرغم من ذلك لا زالت تعاني المؤسسات من مشاكل عديدة منها عدم كفاية الإجراءات المالية المقدمة من طرف الدولة، كما أنها تميزت ببعدها الاجتماعي وأدت هذه المرحلة التي عرفتها المؤسسات الصناعية إلى انكماش اقتصادي وتخفيض حجم التشغيل وتسريح العمال ما ينعكس سلباً على مستواهم المعيشي ويدخلهم في دوامة عدم الاستقرار المهني وفقدان مناصب عملهم.

وعليه عملت الجزائر على تغيير سياستها في المؤسسات الصناعية وتماشيا مع متطلبات الاقتصاد العالمي وبذلك دخلت مرحلة انتقالية أخرى .

فيما يخص الحراك عند عمال الصناعة في هذه المرحلة انطلاقا من تغيير فرع النشاط ومكان العمل، ففي سنة 1982م بلغ عدد العمال الذي شملهم الحراك 471509 أي ما يعادل 41.7% من مجموع اليد العاملة المعنية بالحراك من بينهم 35.1% من عمال الصناعة الذين غيروا فرع النشاط وتوجهوا إلى فروع عديدة منها الخدمات 26.7% والصيد البحري 35.9% و الإدارة 15.3% و التجارة 14.3% .

**الجدول رقم (06): يبين الحراك داخل القطاعات (1986):**

القطاع	نسبة الحراك
الفلاحة	55.1%
الصناعة	59.7%
البناء والأشغال	54.7%
النقل والاتصالات	50.9%
التجارة	68.8%
الخدمات	61.9%
الإدارة	42.8%

المصدر: (لوحدي، 2010، ص 83)

قدرت بعض الدراسات نسبة سنوية تتراوح بين 25% إلى 30%، فيما يخص الحراك المهني للعمال ببعض المصانع بالأقطاب الصناعية الجزائرية، كما كشفت دراسة أجريت بمصنع اللوالب - عين الكبيرة (سطيف) سنة 1982م. أن نسبة حركة اليد العاملة كانت عالية جدا، إذ بلغت نسبة المغادرين بالنسبة لمجموع الموظفين لعام 1981م مثلا 56.12% (انظر للجدول رقم (07)) ، وقد كان سبب ذلك البعد الجغرافي للتوظيف حيث لجأ المصنع من أجل تلبية احتياجاته من اليد العاملة المؤهلة خاصة إلى التوظيف من أماكن بعيدة هؤلاء العمال ما يلبثون أن يغادروا المصنع بمجرد حصولهم على خبرة كافية تؤهلهم للحصول على منصب عمل في منطقتهم مما جعل المصنع يتحول إلى مركز لاكتساب الخبرة والتكوين المهني كما عبر عن ذلك مديره في ذلك الوقت .

**الجدول رقم (07) : يمثل تطور حركة عمال مصنع اللوالب بعين الكبيرة - سطيف:-**

السنة	التوظيف	المغادرة	%
1978	412	198	48.05%
1979	374	143	38.23%
1980	305	122	40%
1981	155	87	56.12%

المصدر: (بومخولف، 2001، ص 160)

إن كلا من حركة التوظيف والمغادرة بصفة عامة تعد كبيرة جدا، وهذا حسب ما تكشف عنه الأعداد المطلقة و النسب المئوية المبينة في الجدول رقم (08) الخاص بمؤسسة البناء المعدني،

ففي سنة 1983م مثلاً توظف بالمؤسسة 702 عاملاً أي بنسبة 33.30% وغادرها 549 عاملاً أي بنسبة 26.04% من مجموع العمال، وأن متوسط نسبة التوظيف بهذه المؤسسة على مدى 07 سنوات (1983م-1990م) هو 17.49% ومتوسط نسبة المغادرة هو 16.42%.

لقد شكلت سنة 1987م نقطة تحول هامة في اتجاه هذه الحركة، فبعد أن كانت حركة التوظيف أكبر من حركة المغادرة أصبح الأمر عكس ذلك، حيث لم يتوظف بالمؤسسة سنة 1990م مثلاً سوى 57 عاملاً أي بنسبة 2.4% فقط في حين غادرها في نفس السنة 207 عاملاً أي بنسبة 8.71% من مجموع العمال مع ملاحظة أن هذا التحول حدث قبل دخول المؤسسة عهد الاستقلالية، وهو ما يعكس الظروف الصعبة التي أصبحت تعيشها المؤسسات الصناعية.

إن هذا التجدد المستمر لليد العاملة بالمؤسسات الصناعية يجعلها تبقى في حاجة مستمرة إلى خبرة وتكيف مع قواعد العمل ومجتمع المصنع، كما تبقى المؤسسة بدورها في حاجة مستمرة إلى تأهيل عمالها وإعطائهم الفرص الكافية لتحقيق اندماجهم. (بومخلوف، 2001، ص 161-162)

الجدول رقم (08): يمثل تطور حركة عمال مؤسسة البناء المعدني :

السنة	مجموع اليد العاملة *	حركة التوظيف **	%	حركة المغادرة ***	%
1983	2108	702	33.30%	549	26.04%
1984	2261	404	17.86%	579	26.40%
1985	2068	897	43.37%	495	23.93%
1986	2470	420	17%	227	9.19%
1987	2663	148	5.55%	309	11.60%
1988	2502	286	11.43%	382	15.66%
1989	2396	216	9.01%	237	9.89%
1990	2375	57	2.4%	207	8.71%

المصدر: (بومخلوف ، 2001، ص 160)

(\* ) في الشهر الأول من السنة .

(\*\*) محسوبة في السنة وتشمل جميع الموظفين الجدد والعائدين من الخدمة والانتداب .

(\*\*\*) محسوبة في السنة وتشمل جميع أصناف المغادرة .

وهكذا نلاحظ أن القطاع الصناعي الخاص نشأ في أحضان الإيديولوجية الاشتراكية، بل أكثر من ذلك كان يتغذى من مؤسساتها وعليه فقد لعب دوراً هاماً في كل المراحل خاصة العشرينيتين الأخيرتين من القرن الماضي والدليل على ذلك امتصاصه لما يقارب 50% من اليد العاملة الوطنية .

لقد أصبح واضحاً أن التوجه العام للدولة يسير نحو الخصخصة وتمكين القطاع الخاص الوطني من المشاركة والمساهمة بفاعلية في عملية إعادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية، وإذا كان القطاع العام يتصف بتقليص عدد العمال والتخلص من الفائض من الأيدي العاملة في المؤسسات العمومية وتدني مستوى الإنتاج فإن القطاع الخاص قد ساهم في خلق مناصب عمل باستخدام موارد بشرية استخداماً رشيداً ففي سنة 2000م

أضاف إلى رصيده 3488 منصب عمل مسجلا بذلك حوالي 58130 منصب عمل في نهاية سنة 2000م. (مقراني، حويتي، بوشلو، بوقرة، السبع، 2010، ص 60)

ومنه تم الإعداد للأرضية السياسية اللازمة للدخول في اقتصاد السوق، وإعداد المؤسسات للدخول إلى الخوصصة بحيث لم تكن هذه الأخيرة حديثة العهد فقد مست قطاعات السكن والمزارع الفلاحية أين تخلت الدولة عن أملاكها للملاك الخواص حتى مست المؤسسات العمومية الصناعية منها في إطار الإنعاش الاقتصادي، ومن المعلوم أن أي إجراء اقتصادي سيزترتب عليه آثار ونتائج معيشية إما إيجابية أو سلبية في جميع النواحي، فمن الآثار الاقتصادية تم تخريب مؤسسات القطاع العام وبيعها بسعر رخيص يسهل على المستثمرين شراؤه واحتكاره، وأما بالنسبة للآثار الاجتماعية فقد تصاعدت عمليات تسريح عدد كبير من العمال حيث تم تسريح أكثر من 260 ألف عامل خلال سنة 1995 كما تم حل حوالي 800 مؤسسة منذ 1994 م إلى غاية 1998 م وبلغ عدد المسرحين في نهاية سبتمبر 1995 حوالي (37539 ألف عامل) كنتيجة لسياسات التشغيل السابقة التي لم تكن تراعى فيها المعايير الاقتصادية بل الاجتماعية فقط حيث يقول مدير صندوق النقد الدولي في معرض حديثه عن برامج التعديل الهيكلي في الدول الاشتراكية سابقا: " النتائج الأكثر مدعاة للأسف حتى وأن كانت غير مستبعدة كانت الهبوط الكبير للإنتاج الحقيقي وتصاعد البطالة " كما تم حل 815 مؤسسة عمومية . (مقراني، حويتي، بوشلو، بوقرة، السبع، 2010، ص ص 93 - 94)

ومنه يمكن القول أن لجوء الجزائر إلى خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية مرده تلك التوجهات العالمية الاقتصادية الجديدة بحيث أن الخوصصة هي الانتقال من اقتصاد مركزي إلى اقتصاد حر، والسماح للقطاع الخاص بالاستثمار عن طريق تنازل الدولة عن القطاع العام الذي عجزت عن تسييره، فمن خلال الجدول الآتي يمكن القول أن القطاع الخاص الجزائري عرف تحسنا ملحوظا فيما يتعلق بالقيمة المضافة مقارنة مع ما حققه القطاع العام .

#### جدول رقم (09) يمثل القيمة المضافة المحققة للقطاع الخاص :

نسبة القيمة المضافة المحققة في نهاية سنة 1999	نوع النشاط الذي يمارسه القطاع الخاص
92%	قطاع الصناعة والنسيج
88%	قطاع البناء والخدمات
73%	قطاع الصناعات الغذائية
66%	قطاع الفلاحة
65%	الواردات

المصدر: (مقراني، حويتي، بوشلو، بوقرة، السبع، 2010، ص 86)

أما بين نهاية ديسمبر 2001م إلى نهاية ديسمبر 2002م فقد تراجع مجموع العاملين في القطاع الصناعي من 189645 عامل إلى 181918 أجير بفقدان 7727 منصب عمل بنسبة 4.2% من المجموع الكلي وكما تشير إحصائيات سنة 2002 م أن قطاع الصناعات الغذائية هو المتضرر الأكبر من فقدان مناصب الشغل 3668 منصب شغل، يليه قطاع النسيج والجلود ب 1002 منصب شغل ثم الكهرباء والإلكترونيك ب 791 منصب شغل، ثم صناعة الخشب



والورق ب 720 منصب شغل، ثم الحديد والصلب ب 628 منصب شغل، الزيادة الوحيدة التي عرفها القطاع العمومي الصناعي كانت الصناعة الميكانيكية ب 510 منصب شغل فقط، من خلال هذه النتائج نلاحظ طبيعة الحراك الحاصل من خلال ترك العمل بالقطاع الصناعي والتوجه نحو باقي القطاعات .

الجدول رقم (10) يمثل توزيع اليد العاملة حسب قطاع النشاط والوسط (سنة 2003) :

النسبة المئوية	الوسط			قطاع النشاط
	المجموع	ريفي	حضري	
21.13%	1412340	1105191	307150	الفلاحة
12.03%	804152	210538	593615	الصناعة
11.97%	799914	389775	410139	البناء والأشغال العمومية
54.87%	3667650	1092265	2575385	التجارة والخدمات الإدارية
100%	6684056	2797768	3886288	المجموع

المصدر: (بشنته، 2006، ص129)

أما في سنة 2003 م ومن خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن 54.87% وهي أعلى نسبة بالجدول تمثل العاملين في قطاع التجارة والخدمات الإدارية، تليها نسبة 21.13% تشتغل في قطاع الفلاحة، ونسبة 12.03% تشتغل في الصناعة ومعنى هذا أن القطاعين الاستراتيجيين: الصناعة والزراعة معا يشكلان نسبة أقل 33.16% من التجارة والخدمات الإدارية، هذا يوضح الاختلال في توزيع العاملين على القطاعات في حين أن الوضع الصحيح يجب أن تشتغل النسبة العالية من العاملين الصناعة والزراعة وحتى قطاع البناء والأشغال العمومية الذي لا يمثل سوى 11.97% يعتبر ضعيفا بالنظر لما تقدمه الدولة من تشجيع لهذا القطاع لكي يمتص عددا كبيرا من البطالين وهو من الأهداف الإستراتيجية الكبرى في الوقت الحاضر .

إن استحواد التجارة والخدمات لنسبة 54.87% من العاملين يعطي صورة على توجه أفراد المجتمع إلى قطاع غير منتج بشكل مذهل أمام قناعات تحبذ العمل في هذا القطاع المدر بالأرباح السريعة . (بشنته، 2006، ص129)

الجدول رقم (11): يمثل توزيع اليد العاملة حسب قطاع النشاط للسنوات (2010/2009/2008/2004):

2010		2009		2008		2004		السنة نوع النشاط
%	المجموع	%	المجموع	%	المجموع	%	المجموع	
%11.7	1136000	13.1 %	1242000	13.7 %	1252000	%20.74	1617125	الزراعة
%13.7	1337000	12.6 %	1194000	12.5 %	1141000	%13.60	1060785	الصناعة
%19.4	1886000	18.1 %	1718000	17.2 %	1575000	%12.41	967568	البناء (btp)
%55.2	5377000	56.1 %	5318000	56.6 %	5178000	%53.25	4152934	التجارة والخدمات الإدارية
%100	9735000	%100	9472000	100 %	9146000	%100	7798412	المجموع

المصدر : (www.ons.dz)

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن اليد العاملة الجزائرية بين مد وجزر فهي دائمة الحراك بين قطاعات العمل نلاحظ أن %53.25 وهي أعلى نسبة بالجدول تمثل العاملين في قطاع التجارة والخدمات الإدارية سنة 2004 في حين أصبحت %55.2 سنة 2010، أما نسبة %20.74 تشتغل في قطاع الفلاحة سنة 2004 أصبحت سنة 2010 (%11.7) فقط، ونسبة %13.60 تشتغل في الصناعة أصبحت سنة 2010 (%13.7) في حين نلاحظ توجه نحو قطاع البناء والأشغال العمومية فبعد أن كان يشغل نسبة 12.41 % من اليد العاملة أصبح يشغل %19.4 في 2010.

الجدول رقم (12) : يمثل توزيع اليد العاملة حسب قطاعا العمل (العام - الخاص) للسنوات (2010/2009):

2010		2009		السنة نوع القطاع
%	المجموع	%	المجموع	
%34.4	3346000	%34.1	3234000	القطاع العام
%65.6	6390000	%65.9	6236000	القطاع الخاص
%100	9735000	%100	9472000	المجموع

المصدر : (www.ons.dz)

في سنة 2009 م ومن خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن 65.9% وهي أعلى نسبة بالجدول تمثل العاملين في القطاع الخاص في حين كانت نسبة 34.1% فقط من العاملين بالقطاع العام ، في حين وفي سنة 2010 نلاحظ ارتفاع في نسبة العاملين بالقطاع العام بنسبة 34.4% في نفس الوقت كان نصيب القطاع الخاص من العاملين بنسبة 65.6% أي أنه سجل انخفاض بنسبة 0.3% .

ومما سبق يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مرت بعدة مراحل ،ساد كل مرحلة منها نمط معين من حراك اليد العاملة فبداية من الحراك الجغرافي من الأرياف إلى المدن ثم الحراك بين قطاعات العمل من الزراعة إلى الصناعة والتجارة والخدمات والإدارة إلى الحراك بين قطبي الاقتصاد القطاع العام والقطاع الخاص وبالتحديد القطاع الصناعي ، و نخلص مما سبق أن اليد العاملة الجزائرية في ظل الإصلاحات الاقتصادية السابقة الذكر ظلت ومازالت تنتقل بين الخاص والعام حسب المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

**خلاصة :**

يمكن القول أن الأنشطة المهنية ترتبط بالتغيرات التي تحدث داخل البناء الاجتماعي، فكل مرحلة من مراحل البناء تتطلب مجموعة من الأنشطة التي تحقق الأهداف التي تسعى إليها الجماعة، ما يؤدي إلى تغيير الأنشطة المهنية للأفراد والجماعات، فالأوضاع المهنية لا تستمر داخل البناء الاجتماعي على حالة واحدة من الثبات والاستقرار، فما يلاحظ هو حدوث الكثير من ظواهر التبدل والتغير في البناء الاجتماعي ووضع الإيكولوجي، هذا ما يعني أن هناك قوى معينة تؤثر في تشكيل نمط الحياة المهنية والبناء المهني، وهناك قوى تغير في هذه الأنماط ومن وضعها المميز وهناك من القوى ما يسير في كلا الاتجاهين .

■ الجانب الميداني ■

## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

**تمهيد:**

بعد أن قمنا في الفصول النظرية لبحثنا بعرض مشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها، نحاول من خلال الدراسة الميدانية ترجمة ذلك إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى إستراتيجية منهجية تمكنا من الكشف على الحقائق ميدانيا من خلال البيانات والمعلومات المتحصل عليها ليتم من خلال تحليلنا لها التأكد من مدى صحة أو عدم صحة الفرضيات المنطلق منها، وبالتالي الإجابة على تساؤلات الدراسة ، ولهذا فقط بدأنا فصلنا هذا بتعريف وتحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال البشري و المجال الزمني ) ثم قمنا بتحديد مجتمع وعينة البحث ثم حددنا المنهج الملائم للدراسة وأدواته في جمع البيانات (الاستمارة) وفي الأخير تعرضنا للأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً : مجالات الدراسة :

### 1- المجال المكاني :

أجريت الدراسة الميدانية لموضوع : دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام بولاية سطيف ، شملت العاملين (عمال+ إطارات) الذين سبق أن عملوا بالقطاع الصناعي الخاص بحدود ولاية سطيف وهم الآن يعملون بالقطاع العام .

### 2- المجال البشري :

يقصد بالمجال البشري أو مجتمع البحث الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة وبما أن موضوع دراستنا يدور حول دور العدالة التنظيمية في حراك العاملين من القطاع الخاص إلى القطاع العام فالهدف الأساسي للدراسة هو معرفة ما إذا كان للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات) دور كبير في الحراك المهني للعاملين أم لا ، لذا شملت الدراسة شريحة العاملين المتنقلين من العمل في القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام بولاية سطيف .

### 3- المجال الزمني :

يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة لجمع البيانات والمعلومات ومن المعلوم أن هذه المدة الزمنية تتحدد بطبيعة الموضوع وحدثته وعليه فقد استغرقت دراستنا مدة زمنية مطولة بعض الشيء، ومنه شملت مرحلتين تمثلتا فيما يلي :

#### 1- المرحلة الأولى : الجانب النظري :

لقد تم اختيار هذا الموضوع للدراسة انطلاقاً من شهر أبريل 2011 من خلال إجراء ثلاث مقابلات مع :

- أحد الأقارب وهو إطار سابق في مؤسسة SAFCER وهي شركة صناعية اقتصادية تابعة للقطاع الخاص الجزائري تأسست سنة 1987م تختص بإنتاج المواد الخزفية (الفخارية) ومشتقاتها، حيث تم إجراء مقابلة لمدة نصف ساعة تحدثنا فيها بشكل عام عن واقع القطاع الصناعي الخاص.
- المقابلة الثانية تمت مع صاحب مؤسسة SAFCER ، دامت هذه المقابلة مدة 20 دقيقة تحدثنا فيها عن محيط العمل بمؤسسته كما تحدثنا عن أهم الظواهر الحديثة التي تعرفها مؤسسته، وتجدر الإشارة أننا قمنا بدراستنا في إطار نيل شهادة ليسانس بهذه المؤسسة تحت عنوان " الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الخاصة "
- المقابلة الثالثة تمت مع أحد الإطارات في مؤسسة SAMSUNG SAMHA لإنتاج الأدوات الكهرومنزلية بالمنطقة الصناعية بولاية سطيف دامت المقابلة حوالي ساعة، تحدثنا فيها عن واقع مؤسسة SAMSUNG SAMHA وكل ما يتعلق بالعمل.....

يمكن القول أنه ومن خلال هذه المقابلات الثلاثة وما تم تدوينه، توصلنا في نهاية المطاف إلى تحديد موضوع دراستنا حيث أن المبحثين الثلاثة أكدوا أن هناك ظاهرة عرفت انتشاراً كبيراً هي ظاهرة ترك العاملين لأعمالهم بالمؤسسة التابعة للقطاع الخاص وتفضيل العمل بالمؤسسة



التابعة للقطاع العام لسبب أو لآخر، وللتأكد من ذلك قمنا بمقابلة رابعة مع أحد عمال التحكم انتقل من العمل من مؤسسة صناعية خاصة إلى مؤسسة عمومية ، وبالتنسيق مع الأستاذ المشرف توصلنا إلى ضبط موضوع دراستنا حيث تمثل في : دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.

## 2- الجانب الثاني : الجانب الميداني :

أجريت دراستنا الميدانية في الفترة الممتدة من 23 جوان 2013 إلى غاية 15 سبتمبر 2013.

لقد قمنا في دراستنا الميدانية بتوزيع الاستمارة على طول الفترة الممتدة من 23 جوان 2013 إلى غاية 18 أوت 2013 في حين أنه تم البدء بجمعها من أجل الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة على طول الفترة الممتدة من 04 سبتمبر 2013 إلى غاية 15 سبتمبر 2013، ويمكن القول أنه واجهنا بعض الصعوبات في توزيع الاستمارات وفي إعادة جمعها وهذا راجع إلى طبيعة مجتمع البحث والعينة المختارة .

### ثانيا : عينة الدراسة :

يشكل مجتمع الدراسة الميدانية ركيزة أساسية من ركائز البحث في مجال العلوم الاجتماعية عموما وعلم الاجتماع تحديدا ، فمجتمع الدراسة يدعم ويحقق أهداف البحث بما يحمله من مواصفات مطلوبة من طرف الباحث ، ولأن مجتمع الدراسة قد يكون كبيرا جدا حيث يصعب التعامل معه يلجأ عادة الباحث إلى أخذ عينة ممثلة أي نسبة جزئية مستمدة من العدد الإجمالي للمجتمع الأصلي من خلالها يجيب عن تساؤلات دراسته وعليه اعتمدنا في دراستنا هذه على عينة غير احتمالية (قصدية) والمتمثلة في عينة كرة الثلج من خصائص مفرداتها أنهم من العاملين الذين سبق وأن انتقلوا من العمل بالقطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام .

" تقوم عينة كرة الثلج على اختيار فرد معين وبناء على ما يقدمه هذا الفرد من معلومات تهم موضوع دراسة الباحث، يقرر الباحث من هو الشخص الثاني الذي سيقوم باختياره لاستكمال المعلومات والمشاهدات المطلوبة. لذلك سميت بعينة الكرة الثلجية حيث يعتبر الفرد الأول النقطة التي سيبدأ حولها التكتيف لاكتمال الكرة أي اكتمال العينة " (عليان، غنيم، 2000، ص149)

تستخدم عينة كرة الثلج في حالة عدم توفر قائمة بأفراد المجتمع الأصلي وخصائصهم، بمعنى أنه لا توجد قائمة بالعاملين المنتقلين من العمل بالقطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، وعليه فمجتمع البحث في دراستنا غير معلوم وعليه يسمح لنا هذا النوع من العينات بترشيح فرد انتقل من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام وهذا الفرد يقودنا إلى فرد آخر وهكذا حتى يتسع نطاق معرفة الباحث بهذا المجتمع، وليكتمل التعداد الملائم لإعطاء مصداقية لدراستنا.

- وعليه ومن خلال ما سبق ذكره لقد قمنا بإعداد 100 استمارة، استرجعنا منها 96 استمارة منها 01 استمارة ملغاة.

الجدول رقم ( 13 ) :يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية :

النسبة %	العدد	الإحتمالات الفئات
43.2%	41	إطار
29.5%	28	عامل تحكم
27.4%	26	عامل تنفيذ
100.0%	95	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن فئة الإطارات تمثل أكبر نسبة 43.2 % من إجمالي العينة تليها فئة عمال التحكم وتقدر بنسبة 29.5 % تليها نسبة 27.4% من عمال التنفيذ.

ثالثاً: منهج الدراسة:

1- **المنهج المستخدم:** يعتبر المنهج من العناصر الأساسية التي ينبغي توفرها في أي دراسة علمية لأهميته في توجيه الباحث نحو الوصول إلى أهدافه وللتحقق من الفرضيات التي انطلقت منها دراسته، وكما هو معروف فإن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج الملائم للدراسة ،وعليه يمكن القول أن دراستنا الحالية تهدف إلى التعرف على الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في حراك العاملين من القطاع الخاص إلى القطاع العام.

لذا عمدنا إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر: "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة " (سلاطية، جيلاني، 2004، ص 168)

ويمكن القول أن تطبيقنا للمنهج الوصفي التحليلي جاء كما يلي :

- **المرحلة الأولى :** الاستكشافية وتمثل الخطوة الأولى في الدراسة وتشمل جمع المعلومات النظرية التي لها علاقة بموضوع البحث وهي ذات أهمية بالغة بحيث تثريه من حيث المصادر والمراجع.
- **المرحلة الثانية :** هي مرحلة الوصف المعمق وقد شملت هي الأخرى ما يلي :
  - تحديد وصياغة تساؤلات الدراسة ومحاولة تشخيص هذه التساؤلات في واقع الدراسة الميدانية .
  - ضبط وتحديد مجتمع البحث.
  - اختيار الأدوات المنهجية المناسبة لدراسة مشكلة البحث متمثلة في أداة الاستمارة .
  - التركيز على مؤشرات محددة ومرتبطة بموضوع الدراسة ومحاولة تحليلها وتفسيرها .
- **المرحلة الثالثة :** النزول إلى الميدان لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للخروج بنتيجة عامة تلخص الواقع الفعلي للدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في حراك العاملين.

2- أدوات جمع البيانات : تتحدد الأدوات المنهجية لأية دراسة على ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع وكذلك الاتجاه المنهجي الذي انطلقت منه الدراسة ، وعليه فقد انتقينا الاستمارة كأداة وتقنية ملائمة لجمع البيانات والحقائق من الميدان.

1-2 الاستمارة : " تعتبر من أكثر الأدوات استخداما وشيوعا في البحوث وذلك راجع للميزات التي تحققها هذه الأداة من اختصار للجهد والتكلفة وسهولة معالجة بياناتها إحصائيا والنتائج المتحصل عليها تتحدد حسب محتواه من أسئلة وهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول مشكلة ويتم تنفيذها إما عن طريق المقابلة الشخصية أو عن طريق وسائل الاتصال الأخرى ، وهي تكون بالإجابة على تلك الأسئلة بمعرفته الخاصة " (إبراهيم، 2005، ص 81)

وقد تضمنت استمارتنا (36)سؤالا موجهة للمبحوثين تنوعت بين أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة وأسئلة تصنيفية مفتوحة تم إنجازها عبر فترتين زمنيتين الفترة الأولى بغرض تحكيمها حيث وزعت على مجموعة من الأساتذة والأستاذات بجامعة محمد خيضر- بسكرة ، وجامعة فرحات عباس- سطيف، وقد تمت الاستفادة من ملاحظاتهم وفي ضوءها حاولنا تعديل ما أمكننا تعديله في صياغة الأسئلة ، ولأسيما ما تكرر منها حيث اتضحت لتشمل (36) سؤالا وبعدها تم توزيع الاستمارة النهائية بحيث اشتملت على (04) محاور أساسية جاءت كما يلي :

- المحور الأول : يغطي البيانات الشخصية ، يضم (05) أسئلة انطلاقا من السؤال رقم (01) حتى السؤال رقم (05).
- المحور الثاني: يغطي أول أبعاد العدالة التنظيمية وهو بعد العدالة التوزيعية ، يضم (09) أسئلة انطلاقا من السؤال رقم (06) حتى السؤال رقم (14) .
- المحور الثالث: يغطي ثاني أبعاد العدالة التنظيمية وهو بعد العدالة الإجرائية ، يضم (12) أسئلة انطلاقا من السؤال رقم (15) حتى السؤال رقم (26).
- المحور الرابع: يغطي ثالث أبعاد العدالة التنظيمية وهو بعد العدالة التعاملية ، يضم (10) أسئلة انطلاقا من السؤال رقم (27) حتى السؤال رقم (36).

### 3- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

- جداول التكرارات الإحصائية والنسب المئوية : من أجل وصف خصائص أفراد عينة مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم من خلال محاور الاستمارة حيث تم الاستعانة ببرنامج ( SPSS version 17 ) لتفريغ إجابات المبحوثين (الاستمارات).

- أسلوب التحليل الكمي والكيفي : تم الاعتماد في دراستنا على أسلوب التحليل الكمي والكيفي وتفسير المعطيات الميدانية المتعلقة بدور العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في حراك العاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام .

## خلاصة :

بعد عرضنا في هذا الفصل لأهم الخطوات والإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، وذلك بدءاً بتحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني والبشري والزمني) واتباع أسلوب العينة القصدية (كرة الثلج) في اختيار مفردات الدراسة وتحديد المنهج الوصفي كمنهج للدراسة ثم حددنا الاستمارة كأداة لجمع البيانات بعدها حددنا الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة وإثبات صحة فروضها من عدم صحتها فروضها وفي الفصل التالي سنقوم بعرض ومناقشة وتحليل النتائج المتحصل عليها.

## الفصل الخامس

عرض، مناقشة وتحليل نتائج  
الدراسة

**تمهيد:**

إنه لا ينبغي للباحث أن لا يفكر في هذه المرحلة، وهي مرحلة تبويب وتحليل وتفسير البيانات إلا بعد الانتهاء من جمع البيانات، لأن ذلك يفوت عليه فرصة جمع البيانات التي تحقق أغراض البحث، فقد يتبين له بعد فوات الأوان أنه جمع بيانات لا تحقق له ما يصبوا إليه فالطريقة المنهجية تقتضي من الباحث التفكير مسبقاً في أسلوب تحليل وتفسير البيانات.

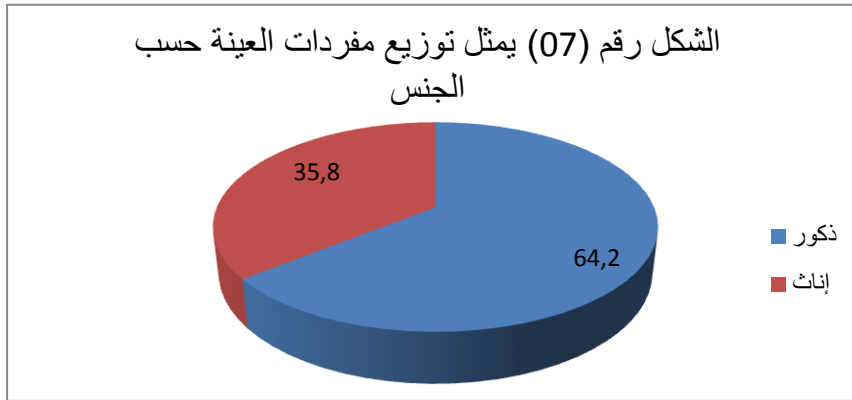
بالإضافة إلى ذلك فإنه كلما زادت درجة ترتيب البيانات وتلخيصها كلما اتضحت الخصائص الرئيسية أمام الباحث، لذلك يجب الأخذ بعدة اعتبارات قبل جمع البيانات وأثناء عرضها، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج على درجة كافية من الصدق والواقعية ودون أن تخرج عن الإطار النظري للدراسة.

أولاً- عرض ،مناقشة وتحليل البيانات:

1- المحور الأول : البيانات الشخصية:

الجدول رقم (14) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

الاحتمالات الفئات	ذكر	أنثى	المجموع
إطار	16 %16.8	25 %26.3	41 %43.2
عامل تحكم	28 %29.5	0 %0	28 %29.5
عامل تنفيذ	17 %17.9	9 %9.5	26 %27.4
المجموع	61 %64.2	34 %35.8	95 %100



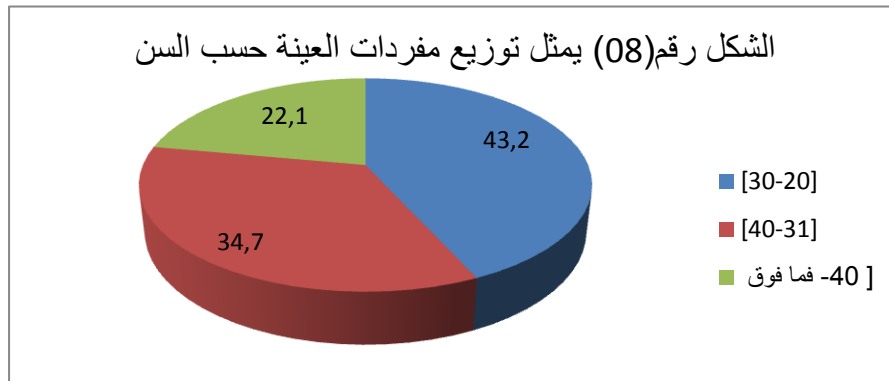
يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن 61 فرد من إجمالي أفراد العينة بنسبة 64.2 % هم ذكور أما الباقي فهم إناث أي 34 فرد ما نسبته 35.8 % من إجمالي العينة ،في حين كانت النسب الفرعية كما يلي:

من فئة عمال التنفيذ 17.9 % ذكور و 9.5 % إناث ،أما فيما يخص فئة عمال التحكم فكانت نسبة الذكور 29.5 % و نسبة الإناث 0 % ما يدل على قلة تواجد الجنس الأنثوي بسبب طبيعة العمل (القطاع الصناعي) التي تتطلب في بعض الحالات قدرات جسمانية معتبرة لا تقوى عليها المرأة لكن هذا لا يمنع وجود المرأة في بعض الوظائف التي لا تتطلب جهدا عضليا كفئة الإطارات وعمال الإدارة بصفة عامة ، هذا ما تؤكدته النتائج في الجدول أعلاه حيث أن نسبة الإطارات الإناث 26.3 % تفوق نسبة الإطارات الذكور 16.8 % ما يمكن أن يعود إلى محاولة العنصر النسوي الاندماج في اليد العاملة النشطة بالإضافة إلى أن التحاق الذكور بمناصب عمل مباشرة بعد التخرج ليس ممكنا دائما فهناك عقبة وجوب إنهاء الالتزام اتجاه الخدمة الوطنية هذا ما يعطي أفضلية للإناث عند تقديم ملفات وطلبات توظيف .



الجدول رقم (15) يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن :

المجموع	[41 فما فوق	[31- 40]	[20- 30]	الاحتمالات الفئات
41	4	14	23	إطار
%43.2	%4.2	%14.7	%24.2	
28	10	8	10	عامل تحكم
%29.5	%10.5	%8.4	%10.5	
26	7	11	08	عامل تنفيذ
%27.4	%7.4	%11.6	%8.4	
95	21	33	41	المجموع
%100.0	%22.1	%34.7	%43.2	

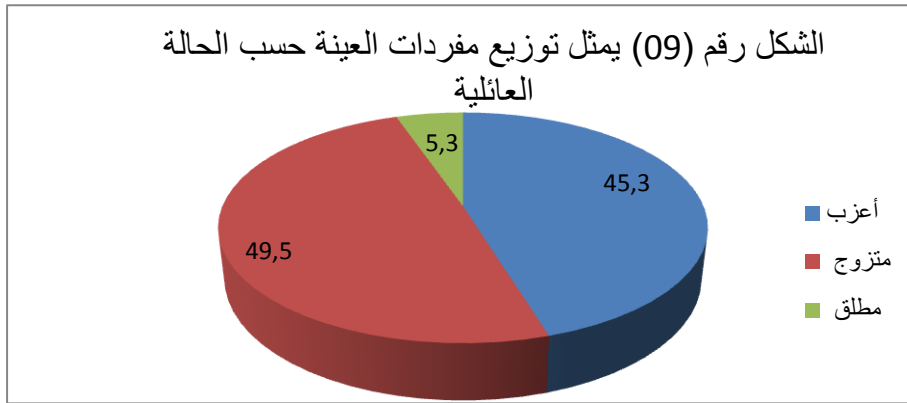


يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن أكبر نسبة هي 43.2% من المبحوثين ضمن الفئة العمرية [30-20] تليها نسبة 34.7% ضمن الفئة العمرية [40-31]، ثم نسبة 22.1% ضمن الفئة العمرية [41 سنة فما فوق] .

بناء على هذه النسب نلاحظ أن معظم العاملين ينتمون إلى الفئات الشابة التي تتميز كما يرى علماء النفس بالحيوية والإبداع والعطاء والجدية من أجل كسب ثقة ورؤساء بحيث يتوقون إلى تحسين وضعهم المهني والاجتماعي قصد بناء مستقبل أفضل وتحقيق الاستقرار، كما أن المؤسسات تحرص على استقطاب الكفاءات وتسعى دائما إلى امتلاك تنوع في الموارد البشرية من مختلف الأعمار فهي تحتفظ بالعمال حسب قوتهم ونشاطهم ورغبتهم في العمل كذلك من أجل الاستفادة من خبرتهم هذا ما يفسر وجود عمال ضمن الفئة العمرية [40 سنة فما فوق] .

الجدول رقم (16) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية :

المجموع	مطلق	متزوج	أعزب	الاحتمالات الفئات
41	0	26	15	إطار
%43.2	%0	%27.4	%15.8	
28	2	11	15	عامل تحكم
%29.5	%2.1	%11.6	%15.8	
26	3	10	13	عامل تنفيذ
%27.4	%3.2	%10.5	%13.7	
95	5	47	43	المجموع
%100.0	%5.3	%49.5	%45.3	



يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن 49.5% من المبحوثين من فئة المتزوجين، وهو الأمر الذي يزيد نوعاً ما من تعقد الوضع لدى هذه الفئة على اعتبار أن الشخص المتزوج تلحقه الأعباء الخاصة بالمعيشة وإعالة الأسرة والتكفل باحتياجاتها الضرورية التي تضمن لها الاستمرارية وعليه فإن عدم الاستقرار في الحياة الخاصة يؤدي إلى عدم الاستقرار في الحياة العملية، ويؤدي إلى حدوث مشاكل في العمل إذا علمنا أنه لا يمكن فصل الحياة الخاصة عن الحياة العملية فينقل العامل مشاكله إلى عمله والعكس.

وبالمقابل نجد أن نسبة العزاب هي 45.3% من مجموع المبحوثين وهم الأفراد الذي يرغبون في تحقيق طموحاتهم وبناء مستقبلهم إضافة إلى رغبتهم في تكوين أسر، كما تعتبر العزوبة إيجابية بالنسبة للمؤسسات وذلك لعدم وجود الالتزامات العائلية التي قد تؤثر على الأداء والأهداف المرجوة.

- في حين تقدر نسبة المطلقين ب 5.3% و 0% بالنسبة للأرامل وهذا مؤشر جيد للاستقرار النفسي والاجتماعي للمبحوثين وقلة المشاكل العائلية.

- أما فيما يخص النسب الفرعية فكانت كما يلي :

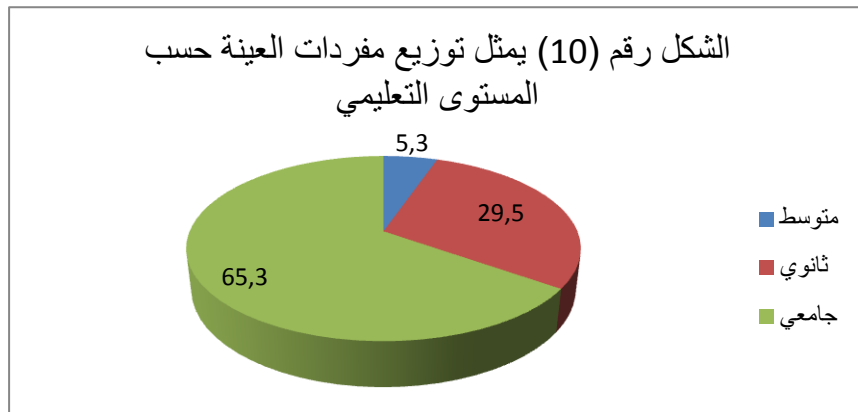
13 عامل تنفيذ بنسبة 13.7% من إجمالي العينة يندرجون ضمن فئة العزاب في حين تساوت هذه النسبة لدى عمال التحكم والإطارات ب 15.8% .

10 عمال تنفيذ بنسبة 10.5% هم من المتزوجون في حين تصل هذه النسبة عند عمال التحكم إلى 11.6% و 27.4% بالنسبة للإطارات .

3 عمال تنفيذ بنسبة 3.2% هم من المطلقين في حين كانت 2.1% عند عمال التحكم و 0% بالنسبة للإطارات.

الجدول رقم (17) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	الاحتمالات الفئات
41	39	2	0	إطار
%43.2	%41.1	%2.1	%0	
28	15	12	1	عامل تحكم
%29.5	%15.8	%12.6	%1.1	
26	8	14	4	عامل تنفيذ
%27.4	%8.4	%14.7	%4.2	
95	62	28	5	المجموع
%100.0	%65.3	%29.5	%5.3	



يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن التحصيل العلمي لأفراد العينة يتوزع على مختلف المستويات التعليمية إلا أن ذوي المستوى التعليمي الجامعي يمثلون النسبة الأكبر في ترتيب عينة الدراسة حيث بلغ عددهم 62 عاملا بنسبة 65.3% تليها نسبة 29.5% تتمثل في العاملين ذوي المستوى التعليمي الثانوي

في حين لم يتجاوز عدد العاملين ذوي المستوى التعليمي المتوسط 05 عاملين بنسبة 5.3% في حين كانت نسبة 0% ممثلة لذوي المستوى التعليمي الابتدائي .

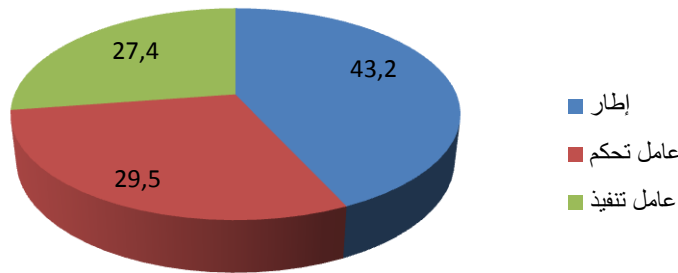
إن انحصار أكبر نسبة للعمال في فئة الجامعيين بنسبة 65.3% وفي فئة الثانويين بنسبة 29.5% يعود لطبيعة التخصصات التي تحتاجها المؤسسات الصناعية هذا ما يعتبر دليلا على أن المؤسسات تعتمد في سياسياتها التوظيفية على اليد العاملة المؤهلة القادرة على فهم أفضل وأحسن للتكنولوجيا مما يسهل عملية التحكم فيها من جهة وتحقيق قدرة على المنافسة وتحقيق الربح من جهة ثانية .

تجدر الإشارة أنه سابقا كان هناك نقص في توظيف حاملي الشهادات الجامعية نظرا لطبيعة الوظائف الموجودة آنذاك بحيث لا تحتاج إلى مستويات تعليمية عليا بالإضافة إلى متطلبات سوق العمل التي تحتم على خرجي الجامعة وتقاديا لشبح البطالة التنازل والعمل في مناصب لا تتلاءم مع مؤهلاتهم .

#### الجدول رقم (18) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية :

النسبة %	العدد	الاحتمالات الفئات
43.2%	41	إطار
29.5%	28	عامل تحكم
27.4%	26	عامل تنفيذ
100.0%	95	المجموع

الشكل رقم (11) يمثل توزيع مفردات العينة حسب الفئات المهنية



يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن فئة الإطارات تمثل أكبر نسبة 43.2% من إجمالي العينة تليها فئة عمال التحكم وتقدر بنسبة 29.5% وهذا راجع لطبيعة المستوى لدى هذه الفئة وقدراتهم ومؤهلاتهم التي تسمح لهم بالتحكم الجيد في العمل وضمان السير الحسن، في حين جاءت فئة عمال التنفيذ بنسبة 27.4% وهذا نظرا لطبيعة العمل بهذه المؤسسات الصناعية باعتبارها قطاع إنتاجي بالإضافة إلى حجمها.

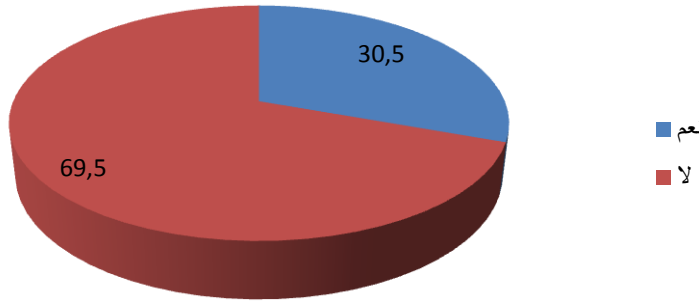
نستنتج من خلال هذا أن المؤسسات تحتاج إلى فئات عمالية ذات مؤهلات وكفاءات عالية لضمان الاستمرارية والمردودية العالية، كما تجدر الإشارة إلى أن هذا التنوع من حيث الفئات المهنية يساعدنا في معرفة مختلف جوانب الموضوع وإثراء التحليل .

## 2- المحور الثاني : العدالة التوزيعية:

الجدول رقم (19) يمثل مدى توافق المنصب مع المؤهلات العلمية :

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات الفئات
41 %43.2	25 %26.3	16 %16.8	إطار
28 %29.5	22 %23.2	6 %6.3	عامل تحكم
26 %27.4	19 %20	7 %7.4	عامل تنفيذ
95 %100.0	66 %69.5	29 %30.5	المجموع

الشكل رقم (12) يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص مدى ملائمة المنصب مع المؤهلات العلمية.



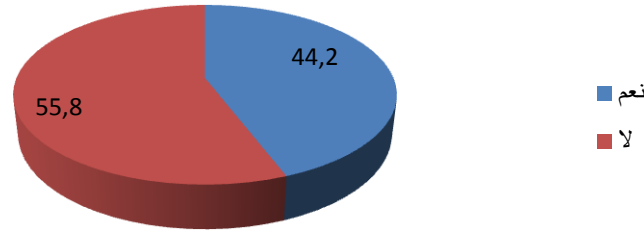
يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن أعلى نسبة 69.5% من المبحوثين ترى أن مناصبهم لم تكن تتوافق مع مؤهلاتهم العلمية موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي : 26.3% من الإطارات، 23.2% من عمال التحكم و 20% من عمال التنفيذ.

في المقابل نجد أن نسبة 30.5% من المبحوثين يرون أن مناصبهم كانت تتوافق مع مؤهلاتهم العلمية من بينهم 16.8% من الإطارات، 6.3% من عمال التحكم و 7.4% من عمال التنفيذ.

الجدول رقم (20) يمثل مدى توافق الراتب مع المؤهلات العلمية :

الفئات	نعم	لا	المجموع
إطار	21 %22.1	20 %21.1	41 %43.2
عامل تحكم	11 %11.6	17 %17.9	28 %29.5
عامل تنفيذ	10 %10.5	16 %16.8	26 %27.4
المجموع	42 %44.2	53 %55.8	95 %100.0

الشكل رقم (13) يوضح آراء أفراد العينة حول مدى توافق الراتب مع المؤهلات العلمية.



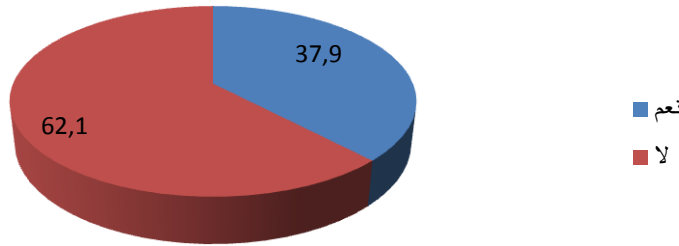
نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن أغلب العمال غير موافقين على أن الراتب يتوافق مع مؤهلاتهم العلمية حيث بلغت نسبتهم 55.8 % في حين تعبر نسبة 44.2 % عن العمال الذين يوافقون على كون الأجر كان يتناسب مع مؤهلاتهم هذا ما يمكن أن يعود لقدرتهم على انجاز أعمالهم بكل جدارة ما يجعلهم أكثر تمسكا بعملهم وارتباطا به .

نلاحظ أن النسبة الغالبة من المبحوثين كانت إجاباتهم بأنه لم يكن هناك توافق بين راتبهم ومؤهلاتهم العلمية هذا كون 65.3 % من العينة هم من حملة الشهادات الجامعية تركز توظيفهم في أغلب الأحيان في الإدارة والإشراف بأعداد ضئيلة ما لم يمنح فرص عمل وفيرة ما اضطرهم للعمل في مستويات أدنى لا تتطلب قدرات فكرية ومستويات تعليمية عالية بقدر ما تتطلب قدرات جسدية ،هذا ما جعلهم غير راضين عن أعمالهم فمؤهلاتهم تفوق المناصب الممنوحة لهم ما يؤدي إلى انخفاض معنوياتهم بالإضافة إلى ذلك يمكن القول أن سياسة الاستقطاب والتوظيف التي تنتهجها المؤسسات الصناعية الخاصة وتفاقم أزمة البطالة يجعلها تسعى لتعظيم ربحها على حساب العمال بمعنى استغلال اليد العاملة المؤهلة بأجور زهيدة .

الجدول رقم (21) يمثل مدى تناسب الراتب مع المؤهلات مقارنة بحاملي نفس المؤهل بمؤسسات خاصة:

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات الفئات
41 %43.2	24 %25.3	17 %17.9	إطار
28 %29.5	20 %21.1	8 %8.4	عامل تحكم
26 %27.4	15 %15.8	11 %11.6	عامل تنفيذ
95 %100.0	59 %62.1	36 %37.9	المجموع

الشكل رقم (14) يوضح آراء أفراد العينة حول مدى تناسب الراتب مع المؤهلات مقارنة براتب حاملي نفس المؤهل بمؤسسات أخرى.



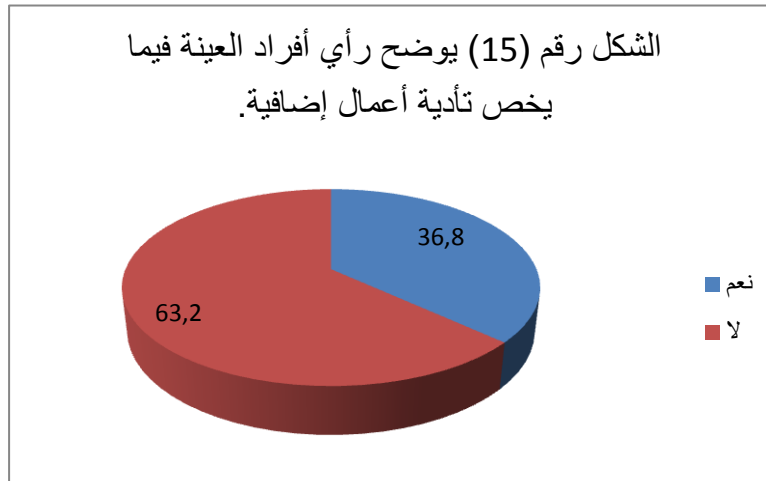
نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن النسبة الكبيرة من العمال يرون أنه كان هناك اختلاف بين أجرهم وفق مؤهلاتهم في مؤسساتهم مقارنة بحاملي نفس المؤهل بمؤسسات أخرى وتقدر ب 62.1 % في حين تعبر نسبة 37.9% عن العمال الذين يرون أنه لم يكن هناك اختلاف بين أجرهم وفق مؤهلاتهم مقارنة بحاملي نفس المؤهل بمؤسسات أخرى .

نلاحظ أن 25.3% من الإطارات يرون أنه كان هناك اختلاف بين أجرهم وفق مؤهلاتهم في مؤسساتهم مقارنة بحاملي نفس المؤهل بمؤسسات أخرى ويمكن إرجاع هذا إلى سياسة أصحاب العمل وسلم الأجور المعمول به وإذا ما كانت المؤسسات تحترم مقاييس التوظيف .

يمكن القول أن مدى تناسب مؤهل العامل مع الأجر الذي يتقاضاه يتحدد ضمن ما يحققه له هذا الأجر من احتياجات وهذا ما يؤكد الجدول رقم (26).

الجدول رقم (22) يمثل إذا ما قام العامل بتأدية أعمال إضافية خارج أوقات العمل الرسمية :

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات الفئات
41	24	17	إطار
%43.2	%25.3	%17.9	
28	18	10	عامل تحكم
%29.5	%18.9	%10.5	
26	18	8	عامل تنفيذ
%27.4	%18.9	%8.4	
95	60	35	المجموع
%100.0	%63.2	%36.8	



يتضح من خلال الجدول رقم (22) أن أعلى نسبة 63.2% من المبحوثين لم تقم بتأدية أي عمل إضافي خارج أوقات العمل الرسمية موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي: 25.3% من الإطارات، 18.9% من عمال التحكم و 18.9% من عمال التنفيذ .

وفي المقابل نجد أن نسبة 36.8% من المبحوثين قامت بتأدية أعمال إضافية خارج أوقات العمل الرسمية من بينهم 17.9% من الإطارات، 10.5% من عمال التحكم و 8.4% من عمال التنفيذ ، هذا ما يمكن أن يعود إلى كثرة العمل والطلبات المتزايدة على الإنتاج ، كما أن الأوضاع الاجتماعية والمالية السيئة تدفع بالعمال إلى البحث عن أي دخل إضافي يساهم في تحسين الأوضاع.

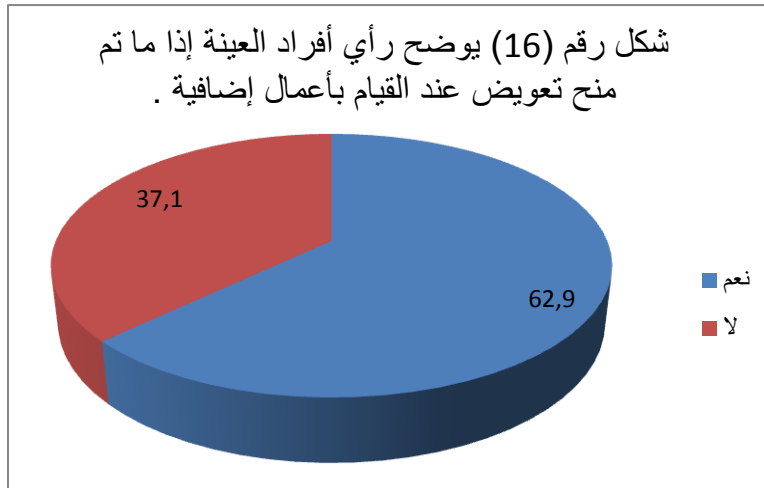
كما أن الأعمال الإدارية العالقة يمكن أن تكون سببا في قيام ما نسبته 17.9% من الإطارات بأعمال إضافية محاولة لاستدراك التأخير، وتجدر الإشارة إلى أن الهدف الرئيسي من العملية الإنتاجية هو تحقيق



الربح بهذا تسعى سياسة أرباب العمل إلى تسخير كل الطاقات لتحقيق ذلك بما في ذلك ترغيب العاملين في القيام بأعمال إضافية مقابل تعويض يتم منحه.

الجدول رقم (23) يمثل ما إذا تم منح العامل تعويض لقاء عمله الإضافي :

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات الفئات
17 %48.6	6 %17.1	11 %31.4	إطار
10 %28.6	0 %0	10 %28.6	عامل تحكم
8 %22.8	7 %20.0	1 %2.9	عامل تنفيذ
35 %100.0	13 %37.1	22 %62.9	المجموع



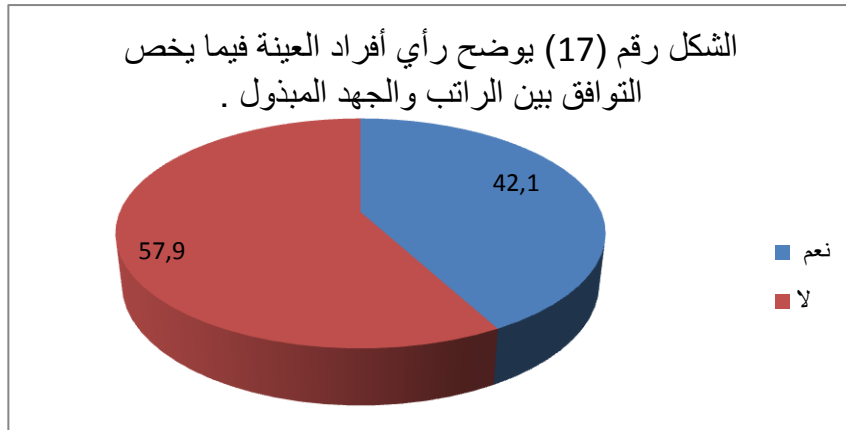
يتضح من خلال الجدول رقم (23) أن أعلى نسبة 62.9% من المبحوثين الذين قاموا بتأدية أعمال إضافية تحصلوا على تعويض لقاء خدماتهم موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي: 31.4% من الإطارات، 28.6% من عمال التحكم، و 2.9% من عمال التنفيذ هذا ما يدل على أن المؤسسات تعمل حسب ما هو متفق ومعلوم بمعنى تعويض العاملين على الأعمال الإضافية سواء منحهم أيام راحة أو كما يتم في أغلب الحالات منحهم أجر إضافي بالإضافة إلى حوافز مادية أخرى مثل كميات من المنتج .

في المقابل نجد أن نسبة 17.1% من الإطارات لم يتم منحها تعويض ربما بسبب أن هناك أعمال عالقة استدعت حضورهم خارج أوقات العمل، كما أن 20.0% من عمال التنفيذ لم يتم منحهم تعويض لقاء

خدماتهم لأنه يمكن أن هذه الفئة تملك في رصيدها أيام غياب لذلك تمنح المؤسسات فرصة لتعويضها دون خصمها من الراتب.

الجدول رقم (24) يمثل ما إذا كان راتب العاملين يتوافق مع الجهد الذي بذلوه في العمل :

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات الفئات
41	23	18	إطار
%43.2	%24.2	%18.9	
28	15	13	عامل تحكم
%29.5	%15.8	%13.7	
26	17	9	عامل تنفيذ
%27.4	%17.9	%9.5	
95	55	40	المجموع
%100.0	%57.9	%42.1	



يتضح من خلال الجدول رقم (24) أن أعلى نسبة 57.9% من المبحوثين ترى أن راتبها لم يكن يتوافق مع الجهد الذي كانت تبذله في العمل موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي: 24.2% من الإطارات ، 15.8% من عمال التحكم و 17.9% من عمال التنفيذ.

يرى مبحوثوا هذه الفئة أن أجرهم لم يكن يعادل المجهود الذي بذلوه في العمل ولم يكن مناسب ولم يكن كاف أولاً لأن المهام التي يقومون بها كثيرة خاصة أن المؤسسات تسعى دائماً لتوفير ما يسد الطلب أما ثانياً فانخفاض القدرة الشرائية وغلاء المعيشة يشعر العاملين بضياع مجهوداتهم من أجل تحقيق الكفاية المادية التي تنعكس على أوضاعهم، بالإضافة إلى ذلك ترى هذه الفئة أنه لا توجد عدالة وهناك ظلم في توزيع الأجر فحسبهم لا يجوز أن تكون أجور العمال ذوي الإنتاجية العالية والأداء المتميز مساوية لأجور العمال ذوي الإنتاجية المنخفضة والأداء السيئ فهذا ما يشعرهم بأن هناك استغلال لطاقتهم وجهودهم، كما نلاحظ من خلال الجدول أن العاملين يقومون بمقارنات بين بعضهم من أجل تحديد إذا ما هناك عدالة داخل المؤسسة في توزيع الأجر، كما أن الأمر يتعدى ذلك إلى القيام بمقارنات خارجية بمعنى مقارنة الأفراد معدل مدخلاتهم

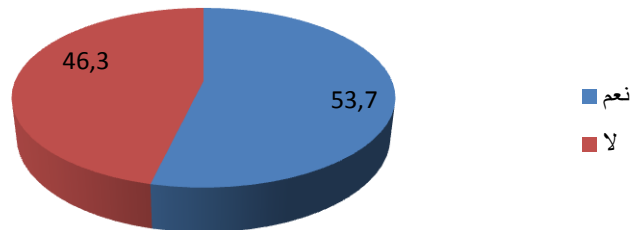
ومخرجاتهم إلى معدلات ومخرجات سواهم من الأفراد في مؤسسات أخرى ليكونوا شعورا معيناً تجاه توفر العدالة أو غيابها، وبالطبع فإن الأفراد يرغبون في وجود توازن بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ومدخلات ومخرجات سواهم من الأفراد موضوع المقارنة هذا بالتحديد ما توصل إليه "سي تي آدمز" ADAMS سنة 1963م من خلال طرحه لنظرية العدالة (المساواة).

وفي المقابل نجد أن نسبة 42.1% من المبحوثين ترى أن راتبها كان يتوافق مع الجهد الذي كانت تبذله في العمل من بينهم 18.9% من الإطارات، 13.7% من عمال التحكم و9.5% من عمال التنفيذ، وهذا ما يمكن أن يعود إلى رضا هذه الفئة على أجورها واقتناعها به أو يمكن أن يعود إلى عدم تعدد مسؤوليات هذه الفئة بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يكون لأفراد هذه الفئة مصدر دخل إضافي.

الجدول رقم (25) يمثل ما إذا كان راتب العاملين يتماثل مع رواتب الآخرين المشابهين في الجهد المبذول بمؤسسات خاصة أخرى :

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات الفئات
41 %43.2	10 %10.5	31 %32.6	إطار
28 %29.5	16 %16.8	12 %12.6	عامل تحكم
26 %27.4	18 %18.9	8 %8.4	عامل تنفيذ
95 %100.0	44 %46.3	51 %53.7	المجموع

الشكل رقم (18) يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص تماثل الراتب مع رواتب المشابهين من نفس المستوى من حيث الجهد المبذول بمؤسسات أخرى



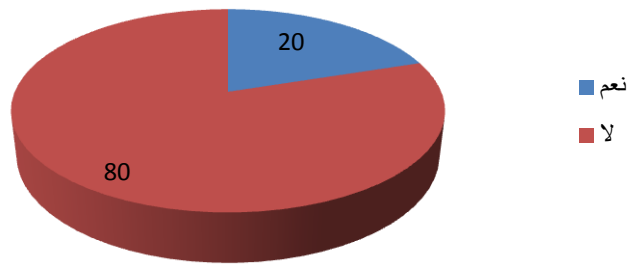
يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن أعلى 53.7% نسبة من المبحوثين ترى أن راتبها كان يتماثل مع رواتب المشابهين لها من نفس المستوى في الجهد المبذول في مؤسسات خاصة أخرى موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي: 32.6% من الإطارات، 12.6% من عمال التحكم و 8.4% من عمال التنفيذ.

في المقابل نجد أن نسبة 46.3% من المبحوثين ترى العكس بمعنى رواتبهم ورواتب المشابهين لهم في الجهد المبذول كانت تختلف من مؤسسة إلى أخرى من بينهم 10.5% من الإطارات، 16.8% من عمال التحكم، و 18.9% من عمال التنفيذ.

الجدول رقم (26) يمثل مدى تحقيق الراتب الشهري للاحتياجات الضرورية للعاملين:

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات الفئات
41 %43.2	35 %36.8	6 %6.3	إطار
28 %29.5	23 %24.2	5 %5.3	عامل تحكم
26 %27.4	18 %18.9	8 %8.4	عامل تنفيذ
95 %100.0	76 %80.0	19 %20.0	المجموع

الشكل رقم (19) يوضح رأي أفراد العينة في مدى كفاية الأجر لتحقيق الحاجات الضرورية للعاملين



يتضح من خلال الجدول رقم (26) أن أعلى نسبة 80% من المبحوثين أكدوا عدم كفاية الأجر لسد احتياجاتهم اليومية موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي : 36.8% من الإطارات، 24.2% من عمال التحكم و 18.9% من عمال التنفيذ .

وفي المقابل نجد أن نسبة 20.0% من المبحوثين أكدوا كفاية الأجر لمتطلباتهم الضرورية من بينهم 6.3% من الإطارات، 5.3% من عمال التحكم و 8.4% من عمال التنفيذ . هذا ما يمكن إرجاعه إلى أن هذه الفئة من الشباب الذين ليست لهم مسؤوليات كبيرة يستخدمون أجورهم لتلبية حاجياتهم الشخصية فقط ، كما يمكن أن يكون لهذه الفئة مدخول آخر من مصدر آخر.

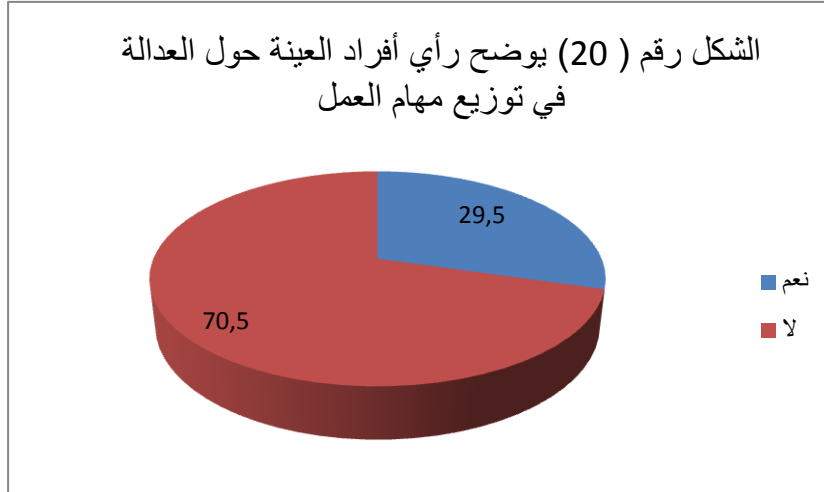
يمكن أن يعود كون أعلى نسبة من المبحوثين ترى بعدم كفاية الأجر وعجزه عن تلبية احتياجاتهم اليومية إلى ارتفاع تكاليف المعيشة والزيادة التي يعرفها السوق في المواد الغذائية والسلع وكذا الخدمات كالنقل حيث أن هناك علاقة تأثير وتأثر بين قيمة الأجر وارتفاع تكاليف المعيشة فكلما كان الأجر ضعيفا كلما ظهر عجز في تغطية النفقات والمصاريف .

كما يمكن القول أن لعدم كفاية الأجر علاقة بطبيعة الأسرة (نواة - ممتدة) وعدد أفرادها خاصة إذا كان المصدر الوحيد للعيش هو هذا الدخل ، وبذلك لا يستطيع تحقيق جميع متطلبات الأسرة ففي كثير من الحالات يلجأ العامل للاقتراض فهو لا يستطيع إكمال الشهر براتبه مما يجعله غير راض عن الأجر والعمل فيسبب له ذلك رغبة في تركه والبحث عن عمل أفضل وتكون لديه فكرة مغادرة المؤسسة إن هو تحصل على وظيفة مناسبة في أي مؤسسة أخرى .

كما تجدر الإشارة إلى أن المتطلبات اليومية للعامل تلعب دورا هاما في مدى كفاية الأجر فمتطلبات إطار مثلا ليست كمتطلبات عامل تنفيذ لذا نجد مثلا 35 فرد من الإطارات يشتكون من عدم كفاية الأجر .

### الجدول رقم (27) يمثل العدالة في توزيع مهام العمل بين العاملين :

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات الفئات
41	31	10	إطار
%43.2	%32.6	%10.5	
28	18	10	عامل تحكم
%29.5	%18.9	%10.5	
26	18	8	عامل تنفيذ
%27.4	%18.9	%8.4	
95	67	28	المجموع
%100.0	%70.5	%29.5	



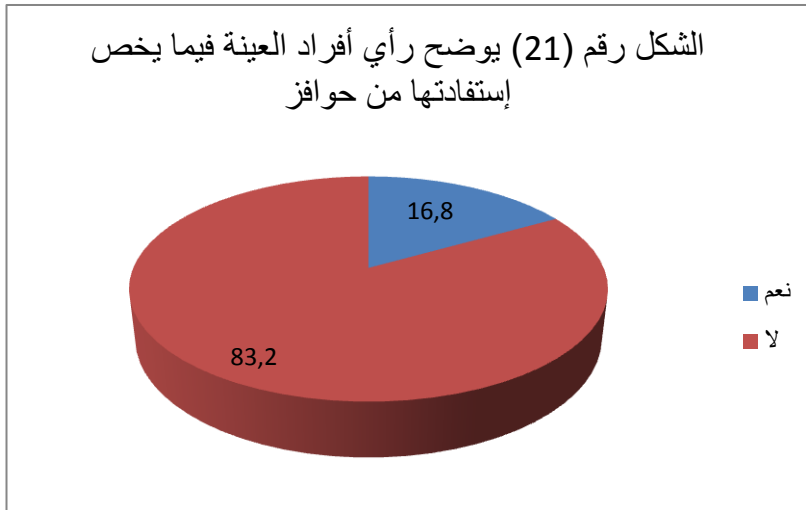
يتضح من خلال الجدول رقم (27) أن أعلى نسبة 70.5% من المبحوثين أكدوا أنه لم يتم توزيع مهام العمل بشكل عادل بين العاملين موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي : 32.6% من الإطارات، 18.9% من عمال التحكم و 18.9% من عمال التنفيذ، فحسب هذه الفئة هناك أسباب عديدة وراء غياب العدالة في توزيع عبء العمل كالمحسوبية، المحاباة، القرابة والجهوية بالإضافة إلى سوء التسيير، ضعف التكوين الإداري وغياب التنسيق مع العمال على حد قول أحد الإطارات حيث يرى أن الأشخاص الذين يقومون بتوزيع المهام لا يملكون ما يؤهلهم لذلك .

في حين يرى أحد عمال التحكم أنه كان هناك تمييز في توزيع مهام العمل فحسب رأيه هذا الأمر يخص صاحب العمل وطريقة تفكيره وفي هذه الحالة ليس بيد العمال حيلة إلى أن يعمل أو يترك المؤسسة، كما يرى عامل تحكم آخر أن المهم في المؤسسات الخاصة ليس من يقوم بالعمل أو الجهد الذي يبذله وهل هو عادل مقارنة بما يقوم به زملاؤه بل المهم عند صاحب العمل إتمام العمل الموكل إليه فقط، فالهدف عند أصحاب المؤسسات الخاصة هو تحقيق الربح حتى ولو كان على حساب العامل.

وفي المقابل نجد أن نسبة 29.5% من المبحوثين أكدوا أنه كانت هناك عدالة في توزيع مهام العمل بين العاملين من بينهم 10.5% من الإطارات، 10.5% من عمال التحكم و 8.4% من عمال التنفيذ، فحسب هذه الفئة يتم توزيع العمل على حساب الكفاءة والخبرة وبالتالي يرون أن رب العمل يوزع العمل على هذا الأساس كما أن لكل عامل مهامه التي يقتضيها منه منصبه .

الجدول رقم (28) يمثل ما إذا سبق أن استفاد العامل من حوافز :

الفئات	نعم	لا	المجموع
إطار	11 %11.6	30 %31.6	41 %43.2
عامل تحكم	4 %4.2	24 %25.3	28 %29.5
عامل تنفيذ	1 %1.1	25 %26.3	26 %27.4
المجموع	16 %16.8	79 %83.2	95 %100.0



يتضح من خلال الجدول رقم (28) أن أعلى نسبة 83.2% من المبحوثين لم تستفد من حوافز موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي: 31.6% من الإطارات، 25.3% من عمال التحكم و 26.3% من عمال التنفيذ .

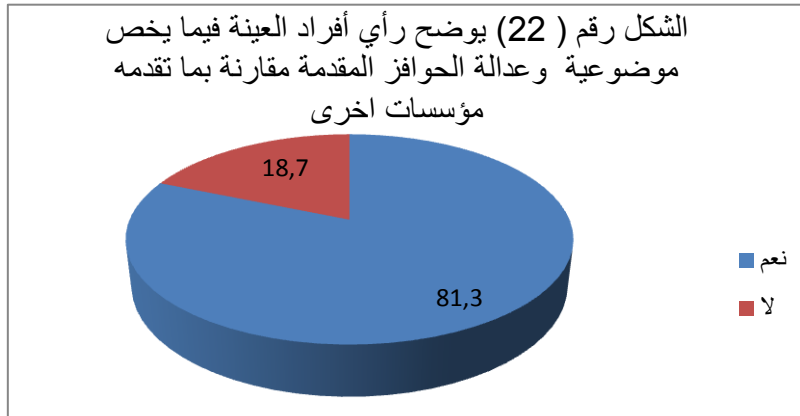
وفي المقابل نجد أن 16.8% من المبحوثين استفادوا من حوافز موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي : 11.6% من الإطارات، 4.2% من عمال التحكم و 1.1% من عمال التنفيذ.

إن ما يمكن إبدائه كملاحظات على هذا الجدول هو أن أرباب العمل لا يهتمون بالثقافة التحفيزية مقارنة بباقي العوامل بحيث يتم اعتبارها تكاليف مضافة، كما يمكن أن يكون السبب وراء عدم منح حوافز تقصير بعض العاملين في أعمالهم وحدائثة البعض منهم ، وتجدر الإشارة أن حجم المؤسسات الصناعية التي

تستوعب عدد هائل من العاملين يحول دون تقديم حوافز لكل العاملين حتى ذوي الإنتاجية العالية و الأداء المتميز في غالب الأحيان .

الجدول رقم (29): يمثل ما إذا كانت الحوافز المقدمة موضوعية وعادلة مقارنة بما تقدمه مؤسسات خاصة أخرى:

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات الفئات
11 % 68.8	2 % 12.5	9 %56.3	إطار
4 % 25	1 % 6.3	3 %18.8	عامل تحكم
1 % 6.3	0 % 0	1 % 6.3	عامل تنفيذ
16 %100.0	3 %18.7	13 % 81.3	المجموع



يتضح من خلال الجدول رقم (29) أن أعلى نسبة 81.2% من المبحوثين الذين استفادوا من حوافز يرون أن هذه الحوافز كانت موضوعية وعادلة مقارنة بما تقدمه مؤسسات أخرى موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي: 56.3% من الإطارات، 18.8% من عمال التحكم و 6.2% من عمال التنفيذ ، ويمكن القول أن هذه الفئة راضية عن الحوافز الممنوحة لهم بالإضافة إلى أن الأداء المتميز لهذه الفئة هو ما جعلها تستحق التقدير والثناء على جهودها، كما يمكن تأويل رضا هذه الفئة القليلة من مجموع 95 مبحوث عن الحوافز المقدمة واستفادتها في أول المقام من حوافز إلى المحابة أو صلة القرابة مع أرباب العمل مثلا هذا فيما يخص كل من عمال التحكم والتنفيذ أما فيما يخص فئة الإطارات فلعل الاحتكاك بأصحاب العمل مكنهم من تكوين علاقات غير رسمية منحهم العديد من الامتيازات.....



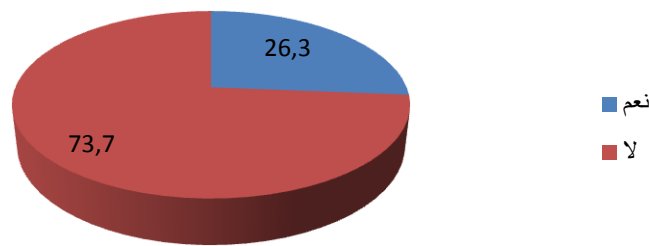
وفي المقابل نجد نسبة 18.7% من المبحوثين الذين استفادوا من حوافز يرون أن هذه الحوافز لم تكن موضوعية وهي غير عادلة مقارنة بما تقدمه مؤسسات أخرى من بينهم 12.5% من الإطارات ، 6.2% من عمال التحكم في حين نجد 0% من عمال التنفيذ، هذا ما يمكن أن يعود إلى قيمة هذه الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية باعتبارها قليلة حتى أنه أحيانا لا يمكن أن نقول عنها تحفيزية بل محبطة فكما يشير الجدول رقم (15) من مجموع 95 مبحوث من مختلف المؤسسات الصناعية الخاصة استفاد 16 مبحوث فقط من حوافز منهم 3 مبحوثين يرون أنها ليست عادلة.

### 3- المحور الثالث : العدالة الإجرائية:

الجدول رقم (30) يمثل ما إذا كانت القرارات تتخذ بعد جمع معلومات كافية :

الفئات	الاحتمالات	نعم	لا	المجموع
إطار	10.5%	10	31	41
عامل تحكم	5.3%	5	23	28
عامل تنفيذ	10.5%	10	16	26
المجموع	26.3%	25	70	95

الشكل رقم (23) يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص اتخاذ القرارات بعد جمع معلومات كافية

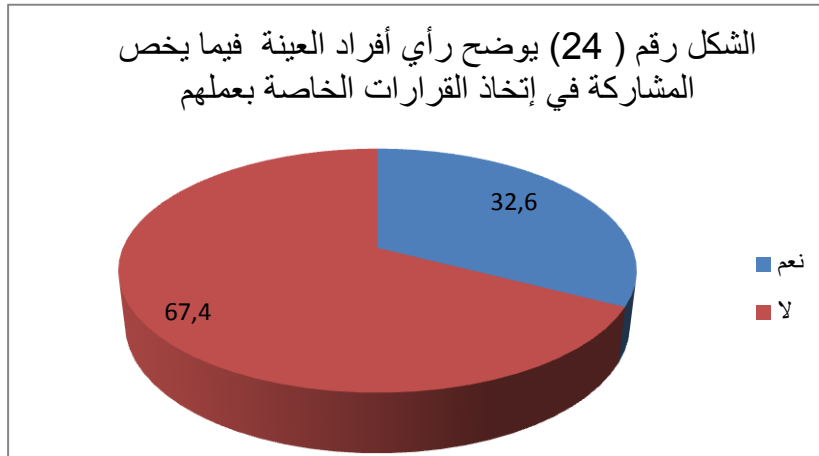


يتضح من خلال الجدول رقم (30) أن نسبة 26.3% من المبحوثين موزعين على الفئات المهنية كما يلي: 10.5% من الإطارات، 5.3% من عمال التحكم و 10.5% من عمال التنفيذ، يرون أن القرارات التي اتخذها مؤسساتهم هي قرارات جاءت بعد جمع معلومات كافية وهي قرارات مجدبة حلت مشاكل مختلفة، كما يمكن القول أن هذه الفئة من العمال من المقربين من أصحاب القرار بحيث تمت استشارتهم فهم مدينون بالولاء لصاحب العمل.

وبالمقابل أن أعلى نسبة 73.7% من المبحوثين أكدوا أن القرارات لم تتخذ بعد جمع معلومات كافية موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي : 32.6% من الإطارات ، 24.2% من عمال التحكم و 16.8% من عمال التنفيذ، فحسبهم هي لا تخضع لدراسة علمية كافية من قبل متخذيها وإنما يتم إصدارها بطرق اعتباطية وارتجالية فهي في أغلب الأحيان غير مجدية يغلب عليها طابع الأوامر لا ترتقي إلى مستوى تطلعات العاملين.

الجدول رقم (31) يمثل مدى مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم:

الفئات	نعم	لا	المجموع
إطار	12 %12.6	29 %30.5	41 %43.2
عامل تحكم	10 %10.5	18 %18.9	28 %29.5
عامل تنفيذ	9 %9.5	17 %17.9	26 %27.4
المجموع	31 %32.6	64 %67.4	95 %100.0



يتضح من خلال الجدول رقم (31) أن أعلى نسبة 67.4% من المبحوثين تؤكد عدم مشاركتها في اتخاذ القرارات الخاصة بعملها موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي : 30.5% من الإطارات ، 18.9% من عمال التحكم و 17.9% من عمال التنفيذ، هذا ما يمكن أن يكون سببا وراء عدم نجاعة هذه القرارات بحيث لم تتم مشاركة كل الأطراف الفاعلة واقتصرت المشاركة في القرارات على فئة قليلة في قمة الهرم التنظيمي وفي أغلب الأحيان يمكن أن الأمر يقتصر على صاحب العمل فقط في حين يتم تهيمش العمال الذين يقومون

بالأعمال ميدانيا وهم الأدرى بالمشاكل العالقة فعلى حد قول أحد عمال التنفيذ تأتي القرارات لا لحل المشاكل بل لزيادة تعقيدها أحيانا، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول أن أصحاب العمل بالمؤسسات الصناعية الخاصة يميلون إلى تهميش اليد العاملة الشابة بسبب قلة خبرة هذه الأخيرة أو لأنها لم يمض على تواجدها وقت طويل بالمؤسسة .

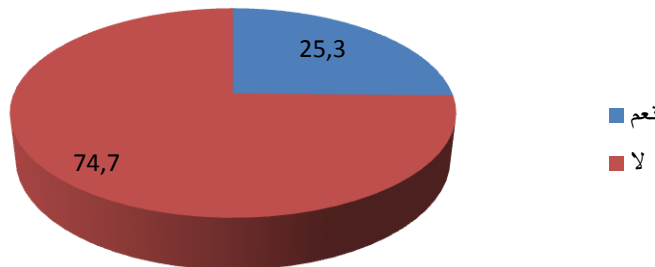
يمكن القول أن عدم إشراك العاملين في صنع القرارات الخاصة بمهامهم يمكن أن يولد لديهم شعور بأنهم أداة من أدوات الإنتاج ما يؤدي إلى غياب الثقة بالمؤسسة وينمي الرغبة لديهم في ترك العمل.

وفي المقابل نجد أن نسبة 32.6% من المبحوثين أكدوا مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرارات التي تخص مهامهم من بينهم 12.6% من الإطارات، 10.5% عمال التحكم و9.5% من عمال التنفيذ ويمكن أن يعود سبب مشاركة هذه الفئة في اتخاذ القرارات إلى الأقدمية والخبرة والمؤهلات التي جعلتهم قادرين على إثبات وجهات نظرهم فيما يخص اتخاذ قرارات صعبة وحاسمة.

الجدول رقم (32) يمثل ما إذا كان سمح للعاملين بمعارضة القرارات الصادرة عن إدارة المؤسسة :

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات الفئات
41	33	8	إطار
%43.2	%34.7	%8.4	
28	18	10	عامل تحكم
%29.5	%18.9	%10.5	
26	20	6	عامل تنفيذ
%27.4	%21.1	%6.3	
95	71	24	المجموع
%100.0	%74.7	%25.3	

الشكل رقم ( 25 ) يوضح رأي أفراد العينة فيما يخص السماح لهم بمعارضة القرارات



يتضح من خلال الجدول رقم (32) أن أعلى نسبة من المبحوثين ترى أنه لم يسمح لها بمعارضة القرارات التي أصدرتها إدارة المؤسسة موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي: 34.7% من الإطارات، 18.9% من عمال التحكم و 21.1% من عمال التنفيذ، فحسبهم في بعض الحالات يحاولون توضيح بعض الأمور للمسؤولين تتعلق بأخطاء فادحة قد تنتج عن تطبيق هذه القرارات إلا أن المسؤولين يتغاضون عن قراراتهم ويتصرفون وفقاً لما تمليه عليهم أذهانهم، هذا ما يعظم شعور العامل بأنه أداة من أدوات الإنتاج لا يحق له المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عمله، كما لا يحق له الاعتراض عليها إلا بالتنفيذ، هذا ما يؤدي به إلى الوقوع في أخطاء ليس هو سببها فيتحمّل نتائج قرارات هو في الأساس معترض عليها كل هذا يمكن أن يسبب له الإحباط ويبدأ في التفكير في ترك العمل فهو ليس آلة، وفي المقابل إذا أصر على الاعتراض فإن تصرفه هذا يمكن أن يجلب له مشاكل قد تصل على درجة الخصم و الطرد في بعض الحالات.

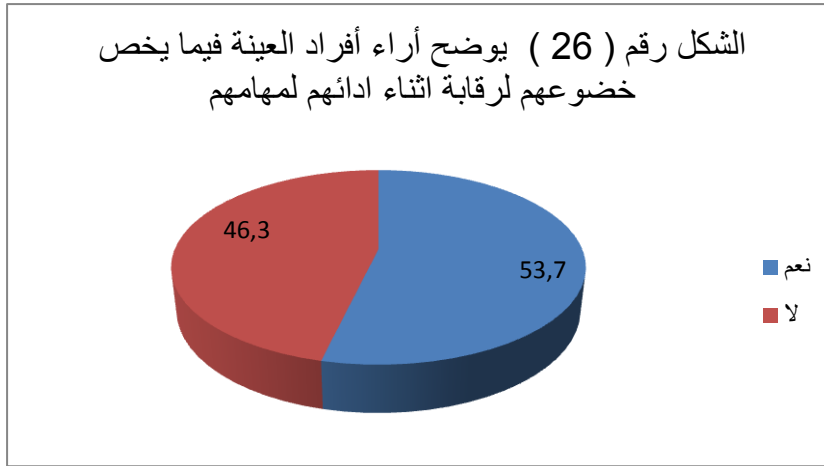
يرى بعض العاملين أن معارضتهم للقرارات الخاطئة من عدمها لن يشكل فارقا فالقرارات ستطبق بسبب أن الإدارة متسلطة هذا ما يثير غضب العاملين أحيانا ويجعلهم يفكرون في ترك العمل في معظم الأحيان.

وفي المقابل نجد نسبة 25.3% من المبحوثين سمح لها بالمعارضة على بعض القرارات من بينهم 8.4% من الإطارات، 10.5% من عمال التحكم و 6.3% حيث يستجيب لهم المسؤولون ويعطونهم فرصة للنقاش ولإثبات وجهات نظرهم ويتعلق هذا ببعض القرارات فقط ليس كلها، ويمكن أن يعود ذلك إلى قيمة هذه الفئة بالنسبة للإدارة حيث أن الخبرة و الأقدمية تلعب دورا كبيرا فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرارات وفيما يخص الاعتراض عليها .

وفي الأخير يمكن القول أن سماح الإدارة للعاملين بالاعتراض على قراراتها يبقى أمرا نسبيا يتعلق في أول المقام بمحتوى القرار في حد ذاته.

الجدول رقم (33) يمثل ما إذا كان العامل يخضع لرقابة أثناء أدائه لمهامه :

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات الفئات
41 %43.2	39 %41.1	2 %2.1	إطار
28 %29.5	3 %3.2	25 %26.3	عامل تحكم
26 %27.4	2 %2.1	24 %25.3	عامل تنفيذ
95 %100.0	44 %46.3	51 %53.7	المجموع



يتضح من خلال الجدول رقم (33) أن أعلى نسبة 53.7% من المبحوثين أكدوا أنهم كانوا يخضعون لرقابة أثناء أدائهم لمهامهم موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي : 2.1% من الإطارات، 26.3% من عمال التحكم و 25.3% من عمال التنفيذ.

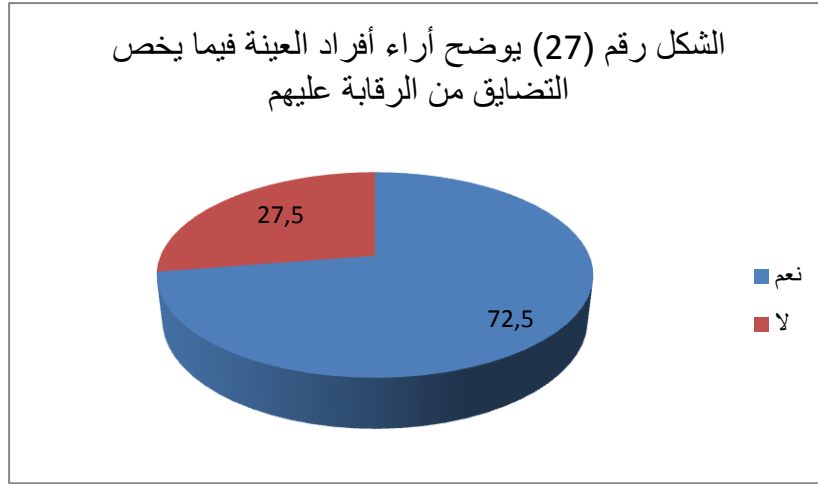
وفي المقابل نجد أن نسبة 46.3% من المبحوثين أجابوا بعدم خضوعهم لرقابة أثناء أدائهم لمهامهم من بينهم من 41.1% الإطارات، 3.2% من عمال التحكم و 2.1% من عمال التنفيذ .

يمكن القول انطلاقاً من معطيات الجدول أن الرقابة تشمل كل الفئات المهنية لكن بدرجات متفاوتة فطبيعة العمل الذي يقوم به عامل التحكم وعامل التنفيذ تستدعي الرقابة من أجل تفادي الوقوع في أخطاء أو التعرض لحوادث مهنية ما يعيق تحقيق أهداف المؤسسة .

كما نجد نسبة 41.1% من الإطارات أجابت بعدم خضوعها لرقابة أثناء أداء مهامها هذا ما يمكن أن يدل على ثقة أرباب العمل في الكفاءات وتحكمها في التسيير الحسن للمؤسسة بالإضافة إلى أن طبيعة العمل لا تستدعي رقابة بالإضافة إلى ذلك يمكن القول أن غياب الرقابة من تواجدها يتعلق بالخبرة والأقدمية التي اكتسبها العامل بالمؤسسة ما يجعله كفء لتفادي الأخطاء أو التعرض لحوادث أو إتلاف للمنتوج...

**الجدول رقم (34) يمثل ما إذا كان العامل يتضايق من الرقابة أثناء أدائه لمهامه:**

الفئات	نعم	لا	المجموع
إطار	0 %0.0	2 %3.9	2 %3.9
عامل تحكم	20 %39.2	5 %9.8	25 %49.0
عامل تنفيذ	17 %33.3	7 %13.7	24 %47.1
المجموع	37 %72.5	14 %27.5	51 %100.0



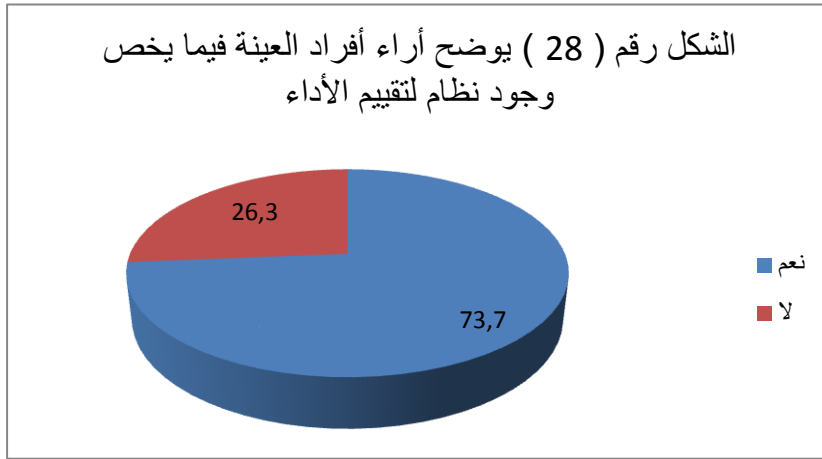
يتضح من خلال الجدول رقم (34) أن أعلى نسبة 72.5% من المبحوثين أكدوا أنهم كانوا يتضايقون من الرقابة عليهم أثناء أدائهم لمهامهم موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي : 0.0% من الإطارات ، 39.2% من عمال التحكم و 33.3% من عمال التنفيذ حيث كانوا يشعرون بالمضايقة الشديدة من مراقبة المشرف لهم ويحسون بأنهم مقيدون ما قد يدفعهم للوقوع في أخطاء وحوادث كما أنهم يرون بأن المشرف ليس بحاجة لرقابة دقيقة في كل صغيرة وكبيرة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة ، وهذا بالتحديد ما أثبتته تجارب هاوثورن التي أجراها إلتون مايو مع فريق من مساعديه والتي خلصت إلى أن الرقابة لا دخل لها في زيادة الإنتاجية بل جو الحرية هو الذي يساعد على ذلك .

وفي المقابل نجد أن نسبة 27.5% من المبحوثين أجابوا بأنهم لم يتضايقوا من رقابة المشرف عليهم موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي : 3.9% من الإطارات ، 9.8% من عمال التحكم و 13.7% من عمال التنفيذ فهم كانوا يقومون بأعمالهم بكل ارتياح وهم متأكدون بأن مراقبة المشرف لهم إنما هي دور يؤديه في العمل فهي تتعلق حسبهم بإعطاء توجيهات وتعليقات حول كيفية الأداء دون اللجوء إلى الضغط عليهم ما أشعرهم بالأمن والاستقرار .

يمكن القول أن الرقابة على الموارد البشرية تساهم في تقييم أداء الفرد العامل وسلوكه في العمل كما أنها تهتم بحجم وتركيبية العمال فهي تعمل على مراقبة توزيعهم على مختلف الوظائف والتخصصات كما أنها تساهم في تطوير قدراتهم عن طريق اكتشاف النقائص في أدائهم لتحسينها.

الجدول رقم (35) يمثل ما إذا كان هناك نظام معتمد لتقييم أداء العاملين :

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات الفئات
41	0	41	إطار
%43.2	%0.0	%43.2	
28	14	14	عامل تحكم
%29.5	%14.7	%14.7	
26	11	15	عامل تنفيذ
%27.4	%11.6	%15.8	
95	25	70	المجموع
%100.0	%26.3	%73.7	



وعليه ومن خلال الجدول رقم (35) يتضح أن نسبة 73.7% من المبحوثين أقرت بوجود نظام معتمد لتقييم الأداء موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي: 43.2% من الإطارات، 14.7% من عمال التحكم و 15.8% من عمال التنفيذ.

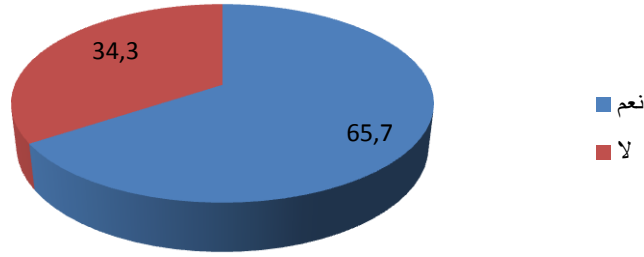
وفي المقابل نجد أن نسبة 26.3% من المبحوثين أجابت بغياب نظام معتمد لتقييم الأداء من بينهم 0.0% من الإطارات، 14.7% من عمال التحكم و 11.6% من عمال التنفيذ.

إن تقييم الأداء نظام يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد العاملين في جميع المستويات باستخدام مجموعة من الأساليب والوسائل المناسبة لتحديد قدراتهم وكفاءتهم في العمل وانطلاقاً من هذا لا يعتبر التقييم هدفاً في حد ذاته وإنما إذا وسيلة تهدف في نهاية المطاف على تحفيز الأفراد ومساعدتهم على تعديل سلوكهم.

الجدول رقم (36) يمثل ما إذا كان هناك عدالة في عملية تقييم الأداء :

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات الفئات
41 %58.6	16 %22.9	25 %35.7	إطار
14 %20	6 %8.6	8 %11.4	عامل تحكم
15 %21.4	2 %2.9	13 %18.6	عامل تنفيذ
70 %100.0	24 %34.3	46 %65.7	المجموع

الشكل رقم (29) يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص العدالة في تقييم الأداء



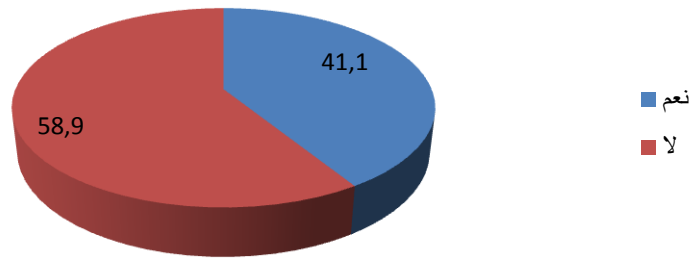
يتضح من خلال الجدول رقم (36) أن أعلى نسبة 65.7% من المبحوثين الذين أجابوا بوجود نظام تقييم الأداء يرون أن عملية تقييم الأداء عادلة موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي: 35.7% من الإطارات ، 11.4% من عمال التحكم و 18.6% من عمال التنفيذ. وفي المقابل نجد أن نسبة 34.3% من المبحوثين الذين أجابوا بوجود نظام تقييم الأداء يرون أن عملية تقييم الأداء ليست عادلة موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي: 22.9% من الإطارات، 8.6% من عمال التحكم و 2.9% من عمال التنفيذ.



الجدول رقم (37) يمثل ما إذا استفاد العامل من دورات تكوينية وتدريبية بالمؤسسة :

الفئات	الاحتمالات	نعم	لا	المجموع
إطار	17.9%	17	24	41
عامل تحكم	13.7%	13	15	28
عامل تنفيذ	9.5%	9	17	26
المجموع	41.1%	39	56	95
			58.9%	100.0%

الشكل رقم (30) يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص الاستفادة من دورات تكوينية وتدريبية



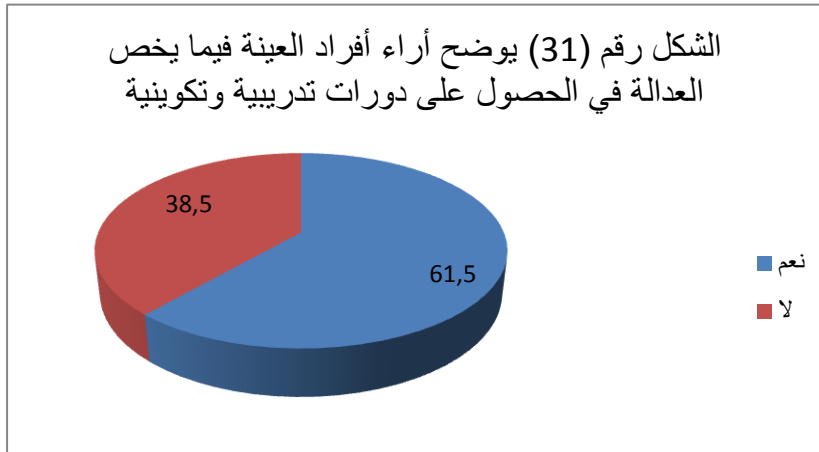
تهدف العملية التدريبية والتكوينية إلى تشكيل قاعدة عمالية ذات مهارات فنية ومعرفية عالية بغية تطوير وتفعيل أداء العمال وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية إلا أن الواقع الإمبريقي للمؤسسات يكشف العكس فمن خلال الجدول رقم (37) نلاحظ أن أعلى نسبة 58.9% من المبحوثين أجابت بعدم استفادتها من دورات تدريبية أو تكوينية موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي : 25.3% من الإطارات، 15.8% من عمال التحكم و 17.9% من عمال التنفيذ هذا يثبت أن هناك تهميش للعمليات التدريبية والتكوينية ومرد ذلك التكاليف الباهظة التي تتطلبها هذه العمليات هذا التهميش يؤدي إلى صعوبة في فهم القرارات الإدارية الموجهة للعاملين كما يمكن القول أن طبيعة العمليات الإنتاجية في رأي أصحاب المؤسسات لا تتطلب تدريباً أو تكويناً بالإضافة إلى تخوفهم من تحمل تكاليف التدريب والتكوين لترك العامل في الأخير العمل بالمؤسسة ويتجه إلى مؤسسات أخرى هذا بالضبط ما حصل داخل مؤسسة سامحة سامسونج لإنتاج الأدوات الكهربائية المنزلية بسطيف حيث تكفلت المؤسسة بتكوين مجموعة من التقنيين بكندا لمدة سنة وفي الأخير وعند استكمال الدورة التكوينية عاد التقنيون لمناصب عملهم لتتم ترقيةهم لكن بعد شهر واحد طالبوا بزيادة

في الأجر اعتبرتها المؤسسة انتهازية لا أساس لها فتخلت هذه الفئة عن مناصبها متوجهة إلى مؤسسات أخرى مستفيدة من تكوين خاص يفتح لها أبواب كثيرة.

وفي المقابل نجد أن نسبة 41.1% من المبحوثين أجابوا بوجود دورات تدريبية أو تكوينية من بينهم 17.9% من الإطارات، 13.7% من عمال التحكم و 9.5% من عمال التنفيذ، هذا ما يمكن أن يعود إلى التفاوت في اختيار العاملين للعملية التدريبية فالمؤسسة في عملية التدريب والتكوين تختار العاملين الذين يخدمون أهداف التنظيم لتقادي إضاعة الوقت والجهد والمال .

الجدول رقم (38) يمثل ما إذا كان هناك عدالة في الحصول على دورات للتدريب والتكوين بالمؤسسة:

الفئات	نعم	لا	المجموع
إطار	13 %33.3	4 %10.3	17 %43.6
عامل تحكم	6 %15.4	7 %17.9	13 %33.3
عامل تنفيذ	5 %12.8	4 %10.3	9 %23.1
المجموع	24 % 61.5	15 %38.5	39 %100.0



يتضح من خلال الجدول رقم (38) أن أعلى نسبة 61.5% من المبحوثين الذي أجابوا أنهم استفادوا من دورات تدريبية أو تكوينية يرون بأن هذه الأخيرة تتم وفق أساليب عادلة موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي: 33.3% من الإطارات، 15.4% من عمال التحكم و 12.8% من عمال التنفيذ .

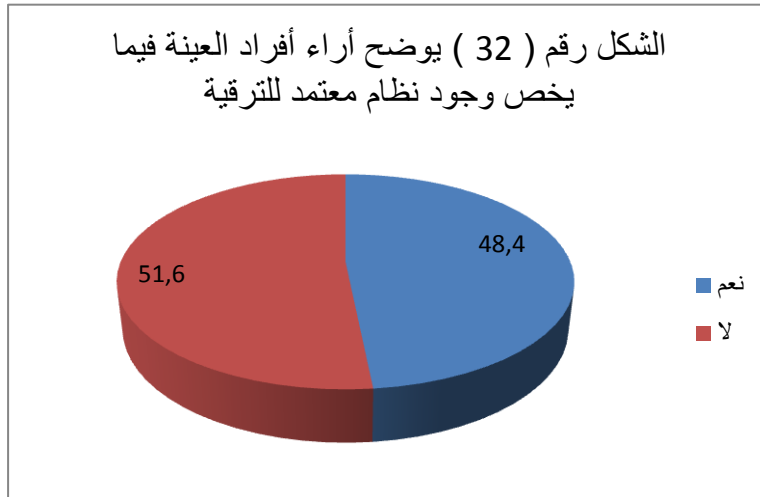
وفي المقابل نجد أن نسبة 38.5% من المبحوثين ترى أنه لم تكن هناك عدالة في الاستفادة من الدورات التدريبية والتكوينية بالمؤسسة من بينهم 10.3% من الإطارات، 17.9% من عمال التحكم و 10.3% من عمال التنفيذ ويمكن أن يرجع هذا إلى المستوى التعليمي ومدى إطلاع هذه الفئة على المستجدات بالإضافة

إلى أنه هناك معايير يتم على أساسها تحديد من يستفيد من دورات وفق ما يخدم أهداف المؤسسة كما أن عامل السن يلعب دورا في استفادة العامل من تكوين حيث أن اليد العاملة الشابة القادرة على العطاء تبجل عن اليد العاملة ذات السن المتقدم التي تشارف على التقاعد.

وفي الأخير يمكن أن تكون المحسوبية والمحابة و القرابة السبب في نظرة هذه الفئة إلى لا عدالة دورات التدريب والتكوين التي تعتبر قليلة جدا فمن خلال عينة بها 95 مبحوث من مختلف المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية سطيف نجد 39 مبحوث فقط يقرون بوجود دورات.

الجدول رقم (39) يمثل ما إذا كان هناك نظام معتمد للترقية بالمؤسسة:

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات الفئات
41 %43.2	13 %13.7	28 %29.5	إطار
28 %29.5	17 %17.9	11 %11.6	عامل تحكم
26 %27.4	19 %20.0	7 %7.4	عامل تنفيذ
95 %100.0	50 %51.6	46 %48.4	المجموع



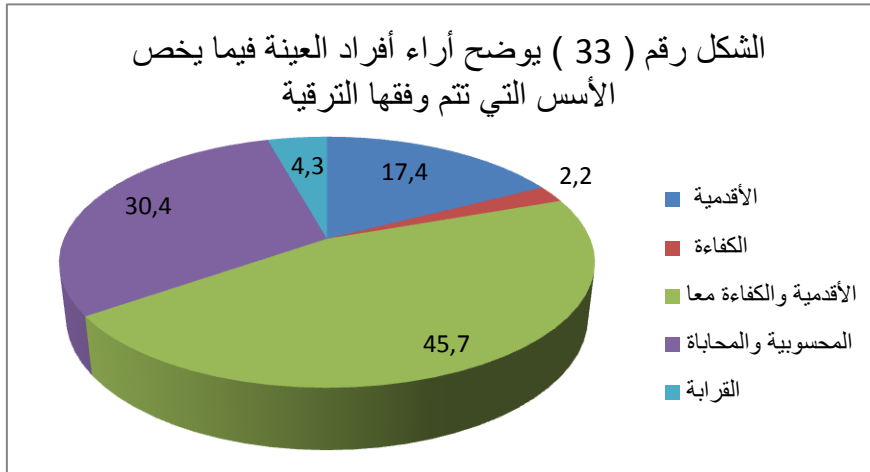
يتضح من خلال الجدول رقم (39) أن أعلى نسبة 51.6% من المبحوثين أقرت بعدم وجود نظام معتمد للترقية موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي: 13.7% من الإطارات ، 17.9% من عمال التحكم و 20% من عمال التنفيذ ، هذا ما يمكن أن يدل على أن هناك نقص في فرص الترقية بالمؤسسات وأن الترقية لم تتم منذ مدة زمنية طويلة هذا ما جعل مختلف العاملين يظنون أنه لا يوجد نظام معتمد للترقية ، كما يمكن القول أن

طبيعة التسلسل الهرمي وطبيعة مناصب العمل التي لا تتطلب الترقية من فئة على أخرى إلا في الحالات النادرة وإن وجدت فتنم وفق شروط .

في المقابل نجد أن نسبة 48.4% من المبحوثين أقرت بوجود نظام معتمد للترقية من بينهم 29.5% من الإطارات، 11.6% من عمال التحكم و 7.4% من عمال التنفيذ . هذا ما يدل على أن سياسة الاستقطاب والتوظيف التي تتبعها أغلب المؤسسات تعتمد على التوظيف الخارجي أكثر منه على الترقيات الداخلية .

**الجدول رقم (40) يمثل الأسس التي كانت تتم وفقها الترقية :**

المجموع	القراءة	المحسوبية والمحابة	الأقدمية والكفاءة معا	الكفاءة	الأقدمية	الاحتمالات الفئات
28 %60.9	1 %2.2	8 %17.4	15 %32.6	1 %2.2	3 %6.5	إطار
11 %23.9	1 %2.2	4 %8.7	5 %10.9	0 %0	1 %2.2	عامل تحكم
7 %15.2	0 %0	2 %4.3	1 %2.2	0 %0	4 %8.7	عامل تنفيذ
46 %100.0	2 %4.3	14 %30.4	21 %45.7	1 %2.2	8 %17.4	المجموع



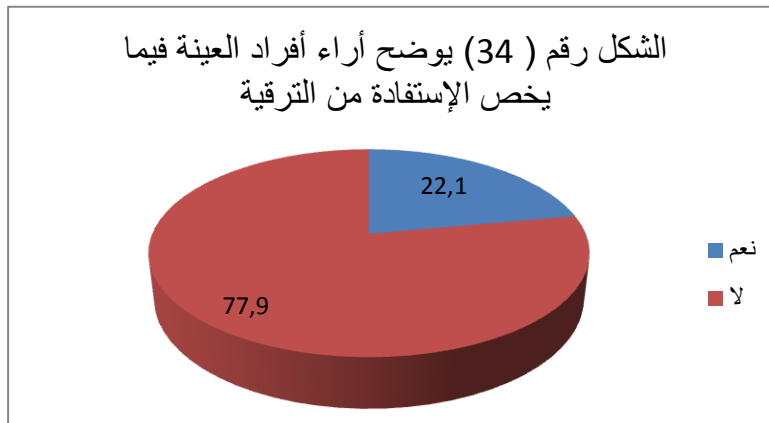
يتضح من خلال الجدول رقم(40) أن أعلى نسبة 45.7% من المبحوثين الذين يرون بوجود نظام معتمد للترقية ترى أن الترقية تمت على أساس الجمع بين الكفاءة والأقدمية في العمل موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي : 32.6% من الإطارات، 10.9% من عمال التحكم و 2.2% من عمال التنفيذ وبهذا الصدد يمكن القول أن الأقدمية وحدها لا تكفي لتكون معيارا محددًا للترقية وإنما لا بد أيضا من توفر الكفاءة لترقية الأفراد .

في المقابل نجد أن نسبة 17.4% من المبحوثين الذين يرون بوجود نظام معتمد للترقية، ترى أن الترقية تمت على أساس الأقدمية موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي: 6.5% من الإطارات، 2.2% من عمال التحكم و 8.7% من عمال التنفيذ، فالأقدمية تكسب العامل خبرة ومهارة ومعرفة بتفاصيل العملية الإنتاجية.

بالإضافة إلى ذلك نجد نسبة 34.7% من المبحوثين الذين يرون بوجود نظام معتمد للترقية ترى أن الترقية تمت على أساس المحسوبية والمحابة و القرابة وخدمة المصالح الشخصية داخل وخارج المؤسسة ، هذا ما يؤدي إلى حدوث صراعات ونزاعات خاصة إذا لاحظ العمال أن من يحصل على الترقية ليس أهلا لها فهذا يؤثر عليهم كونهم يعملون ويتعبون و لا يحصلون على ترقية وآخرون لا يقدمون شيئا يحصلون عليها ، هذا كله يضعف فيهم روح المبادرة وإتقان العمل لأن جهودهم تذهب أدراج الرياح ، هذا ما يمكن أن يدفع العامل إلى ترك عمله بالمؤسسة .

الجدول رقم (41) يمثل ما إذا سبق وأن ترقى العامل في عمله:

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات الفئات
41	29	12	إطار
%43.2	%30.5	%12.6	
28	23	5	عامل تحكم
%29.5	%24.2	%5.3	
26	22	4	عامل تنفيذ
%27.4	%23.2	%4.2	
95	74	21	المجموع
%100.0	%77.9	%22.1	



يتضح من خلال الجدول رقم (41) أن أعلى نسبة من 77.9% من المبحوثين لم تستقد من ترقية خلال تواجدها بالمؤسسة موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي: 30.5% من الإطارات، 24.2% من عمال التحكم و 23.2% من عمال التنفيذ هذا ما جعل أغلب مبحوثين هذه الفئة يشعرون بإحباط وأصبحوا غير مبالين بالعمل وغير راضيين عنه حيث أن العديد من المبحوثين بدأ يفكر في ترك العمل بالمؤسسة.

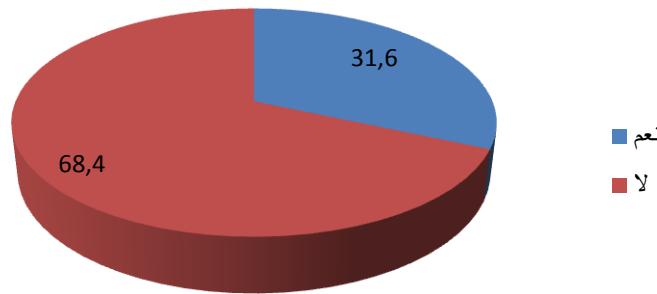
وفي المقابل نجد أن نسبة 22.1% من المبحوثين استفادوا من ترقية خلال تواجدهم بالمؤسسة من بينهم 12.6% من الإطارات، 5.3% من عمال التحكم و 4.2% من عمال التنفيذ هذا طبعاً يؤدي إلى نوع من الرضا عن العمل ويزيد من الانضباط ومن معدل الإنتاجية ويقلل من التفكير في ترك العمل.

لذا يمكن القول أن فرص الترقية في العمل من الأهداف التي يرغب العامل في تحقيقها لأنها توفر له امتيازات إضافية سواء مادية أو اجتماعية أو نفسية فالأجر يتحسن شيئاً فشيئاً والأوضاع الاجتماعية تعرف تحسناً بالإضافة إلى الشعور بالتقدير من طرف المحيطين به داخل المؤسسة أو خارجها.

الجدول رقم (42) يمثل ما إذا سبق نقل العامل من وظيفة إلى أخرى بالمؤسسة:

الفئات	الاحتمالات	نعم	لا	المجموع
إطار	16 %16.8	25 %26.3	41 %43.2	
عامل تحكم	8 %8.4	20 %24.2	28 %29.5	
عامل تنفيذ	6 %6.3	20 %24.2	26 %27.4	
المجموع	30 %31.6	65 %68.4	95 %100.0	

الشكل رقم (35) يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص نقل العاملين



يتضح من خلال الجدول رقم (42) أن أعلى نسبة 68.4% من المبحوثين تم نقلها من وظيفة إلى وظيفة أخرى موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي: 26.3% من الإطارات، 24.2% من عمال التحكم و 24.2% من عمال التنفيذ

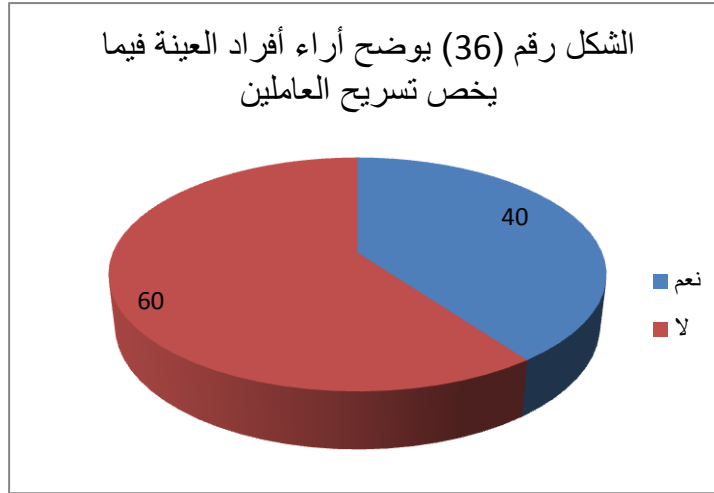
وفي المقابل نجد أن 31.6% من المبحوثين تم نقلهم من وظيفة إلى أخرى من بينهم 16.86% من الإطارات و 8.4% من عمال التحكم و 6.3% من عمال التنفيذ ، حيث أن بعض المبحوثين أقرروا بأن نقلهم كان صحيحيا حيث أنه تم تعيينهم في بداية الأمر في وظائف لا تتوافق مع مؤهلاتهم وخبراتهم، ومع شعور أول منصب يتوافق مع قدراتهم ومؤهلاتهم تم نقلهم إليه مباشرة.

في حين يقر معظم الإطارات أن نقلهم كان بسبب فتح وحدات جديدة تابعة للمؤسسة لذا تم نقلهم من أجل الإشراف على تسييرها، وفي المقابل يصرح أحد عمال التنفيذ بأن نقله كان بسبب عدم توافقه مع جماعة العمل ودخوله في صراعات ونزاعات مع زملائه لذا تقدم بطلب نقله فتم نقله .

انطلاقا من الجدول يمكن القول أن المؤسسات تلجأ لنقل العاملين في العديد من الحالات ولعديد من الأسباب على شكل إعادة توزيع للعمال خاصة عندما يزيد حجم العمل لذا تسعى لإضفاء نوع من الحركة والمرونة على الوظائف، كما وأن ترك بعض العاملين لعملهم كنتيجة لعدم رضاهم يدفع بالمؤسسة لشغل هذه المناصب بنقل عاملين سواء من نفس الوحدة أو من وحدات أخرى.

**الجدول رقم (43) يمثل ما إذا سبق تسريح للعمال بالمؤسسة :**

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات الفئات
41 %43.2	20 %21.1	21 %22.1	إطار
28 %29.5	22 %23.2	6 %6.3	عامل تحكم
26 %27.4	15 %15.8	11 %11.6	عامل تنفيذ
95 %100.0	57 %60	38 %40	المجموع



يتضح من خلال الجدول رقم (43) أن أعلى نسبة 60% من المبحوثين أكدوا أنه لم يسبق تسريح للعمال بالمؤسسة موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي: 21.1% من الإطارات، 23.2% من عمال التحكم و 15.8% من عمال التنفيذ، وفي هذا الصدد يمكن القول أن قلة عمليات التسريح العمالي تمنح العاملين شعورا بالأمان والاستقرار ما يجعلهم مطمئنين على مستقبلهم المهني و يقلل من احتمالات تفكيرهم في تركهم العمل ما يزيد من رضاهم وينمي ثقتهم بمؤسساتهم.

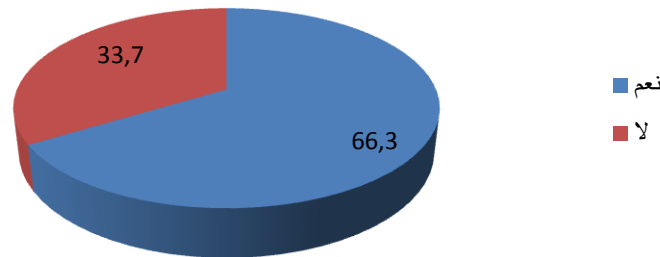
وفي المقابل نجد أن نسبة 40% من المبحوثين أجابوا بأنه تمت عمليات تسريح للعمال بالمؤسسة من بينهم 22.1% من الإطارات، 6.3% من عمال التحكم و 11.6% من عمال التنفيذ، وعليه ومن خلال وجهة نظر هذه الفئة من أسباب تسريح العاملين ضعف أداءهم وقلة انضباطهم والتزامهم بالقانون الداخلي للمؤسسة بالإضافة إلى عدم الالتزام بالوقت، كما و أنه في بعض الحالات تقوم المؤسسات بتسريح العمال نتيجة نقص الطلب على المنتج فتسعى للتخفيف من التكاليف بتسريح بعض العاملين، و يذكر أحد عمال التحكم أن نسبة تسريح العمال تزيد بحلول الدخول الجامعي حيث أن معظم المؤسسات تقوم بعمليات توظيف للطلبة الجامعيين بعقد مدته ثلاثة أشهر لذا عند وصول الدخول الجامعي يسرح هؤلاء العمال حتى وإن كانت لديهم الرغبة في مواصلة العمل والقدرة على الالتزام به، بالإضافة إلى ذلك وعلى حد قول أحد الإطارات فإنه يتم تسريح العاملين المثيرين للمشاكل خوفا من محاولة إتلافهم لوسائل الإنتاج وعندها تكون الخسارة أعظم حيث أنه في بعض الحالات تطال فئة بزيادات وترقيات وحوافز لا أساس لها وعندما ترفض طلباتهم يلجئون إلى تسريب الإشاعات عن الإفلاس و يحاولون خلق مشاكل بين إدارة المؤسسة وباقي العاملين.



الجدول رقم (44) يمثل مدى خضوع جميع العاملين للقانون الداخلي للمؤسسة بنفس الشكل:

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات الفئات
41 %43.2	12 %12.6	29 %30.5	إطار
28 %29.5	15 %15.8	13 %13.7	عامل تحكم
26 %27.4	5 %5.3	21 %22.1	عامل تنفيذ
95 %100.0	32 %33.7	63 %66.3	المجموع

الشكل رقم (37) يوضح آراء أفراد العينة فيما يخص خضوع جميع العاملين للقانون الداخلي للمؤسسة بنفس الشكل



يتضح من خلال الجدول رقم(44) أن أعلى نسبة 66.3% من المبحوثين ترى بأن القانون الداخلي للمؤسسة كان يسري على الجميع بدون استثناءات، ولا شيء يدعو لمخالفته موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي : 30.5% من الإطارات، 13.7% من عمال التحكم و 22.1% من عمال التنفيذ.

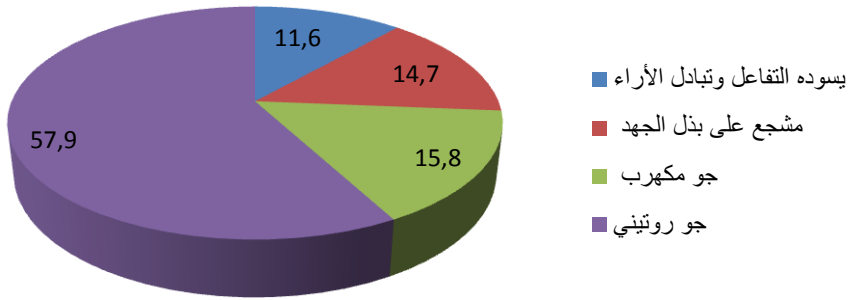
في المقابل نجد نسبة 33.7% من المبحوثين ترى بأن القانون الداخلي للمؤسسة كان لا يطبق على جميع العاملين بنفس الدرجة ففي غالب الأحيان كان هناك استثناءات فأغلب عمال الإدارة والأشخاص ذوي الصلاحيات الكبيرة لا يسري عليهم القانون كما يسري على باقي العاملين خاصة في مجال الخصم من الراتب ومجال أوقات الدخول والخروج بالإضافة على وجود أشخاص فوق القانون من أصحاب أرباب العمل، وهذا كله يعود إلى المحسوبية والقرابة والمحابة وحتى الجهوية والعشائرية.....

4- المحور الثالث : العدالة التعاملية:

الجدول رقم (45) يمثل كيف كان جو العمل بالمؤسسة :

المجموع	جو روتيني	جو مكهرب يسوده الصراع	مشجع على بذل الجهد	يسوده التفاعل وتبادل الآراء	الاحتمالات الفئات
41 %43.2	33 %34.7	0 %0.0	6 %6.3	2 %2.1	إطار
28 %29.5	13 %13.7	3 %3.2	5 %5.3	7 %7.4	عامل تحكم
26 %27.4	9 %9.5	12 %12.6	3 %3.2	2 %2.1	عامل تنفيذ
95 %100.0	55 %57.9	15 %15.8	14 %14.7	11 %11.6	المجموع

الشكل رقم ( 38 ) يوضح آراء افراد العينة فيما يخص الجو السائد بالمؤسسة



يتضح من خلال الجدول رقم (45) أن أعلى نسبة 57.9% من المبحوثين ترى أن الجو الذي كان سائد بمؤسساتهم جو روتيني وهذا راجع لطبيعة العمل اليومي المتكرر لأغلب العاملين وعدم تعدد وتجدد المهام موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي : 34.7% من الإطارات، 13.7% من عمال التحكم و 9.5% من عمال التنفيذ.

في المقابل نجد نسبة 15.8% من المبحوثين ترى أن الجو الذي كان سائد بمؤسساتهم جو مكهرب يسوده الصراع ما يمكن أن يعود إلى عدم وجود تفاهم بين العاملين بسبب طبيعة العمل الجماعي في أغلب الأحيان من بينهم 0% من الإطارات، 3.2% من عمال التحكم و 12.6% من عمال التنفيذ.

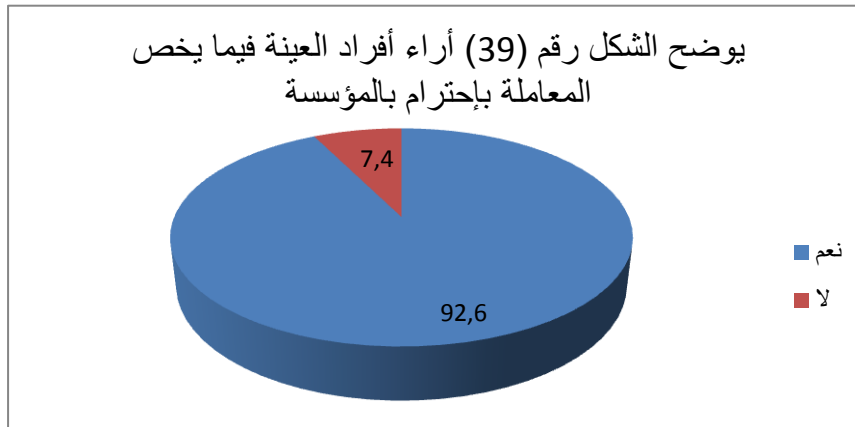
كما نجد أيضا نسبة 14.7% من المبحوثين ترى أن الجو الذي كان سائد بمؤسساتهم جو مشجع على بذل الجهد من بينهم 6.3% من الإطارات، 5.3% من عمال التحكم و 3.2% من عمال التنفيذ.

في حين نجد نسبة 11.6% من المبحوثين ترى أن الجو الذي كان سائد بمؤسساتهم جو يسوده التفاعل وتبادل الآراء من بينهم 2.1% من الإطارات، 7.4% من عمال التحكم و 2.1% من عمال التنفيذ.

إن جو العمل المبني على التفاهم والتعاون والحرية يساعد على رفع الروح المعنوية للعمال ورفع روح المبادرة لديهم ، فالجو المهني الذي يسوده الاحترام والتعاون يؤدي إلى تحقيق الترابط الجماعي ما يؤدي على تحقيق الاستقرار النفسي والأمان الوظيفي للعاملين ما من شأنه أن يزيد من الإنتاج.

**الجدول رقم (46) يمثل ما إذا كان العامل يعامل باحترام بالمؤسسة :**

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات الفئات
41 %43.2	2 %2.1	39 %41.1	إطار
28 %29.5	1 %1.1	27 %28.4	عامل تحكم
26 %27.4	4 %4.2	22 %23.2	عامل تنفيذ
95 %100.0	7 %7.4	88 %92.6	المجموع



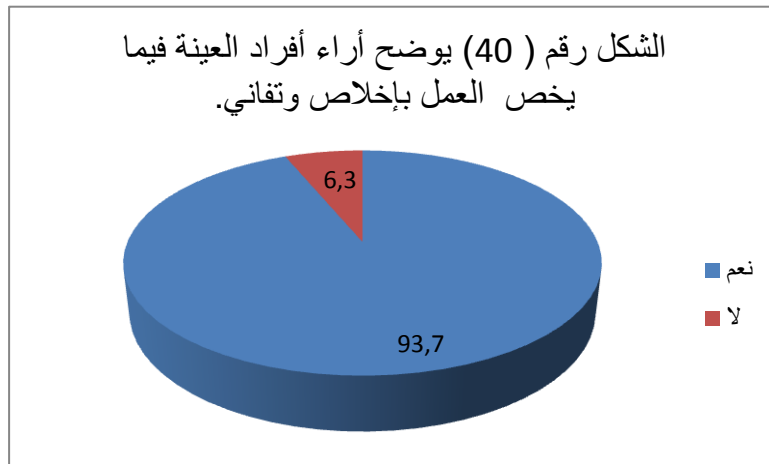
يتضح من خلال الجدول رقم (46) أن نسبة 7.4% من المبحوثين أعربت عن رأيها بأن العامل غير محترم داخل المؤسسة من بينهم 2.1%، 1.1% من عمال التحكم و 4.2% من عمال التنفيذ ، هذا ما يمكن أن يقلل من مكانة هذه الفئة ويجعله محبطين وعليه يجب القول أنه وبالرغم من قلة هذه النسبة إلا أنها يمكن أن تشكل خطرا حقيقيا على سير العملية الإنتاجية باعتبارها سلسلة متكاملة ومتواصلة من جهود كل

العاملين لذا يتعين على المؤسسات معالجة الوضع بحكمة حتى لا تتطور وتتعدى هذه النسبة الحدود المعقولة لأن أي فرد في المؤسسة هو جزء هام في تحقيق الفعالية والنجاح.

وفي المقابل أعلى نسبة 92.6% من المبحوثين أقرّوا أنهم كانوا يعاملون باحترام في مؤسساتهم موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي: 41.1% من الإطارات، 28.4% من عمال التحكم و 23.2% من عمال التنفيذ، وهذا يعتبر مؤشر إيجابي للشعور بالرضا والارتياح والاستقرار في العمل حتى يتسنى له بذل المجهود اللازم من أجل إنجاز عمله وتطوير قدراته واكتسابه لمكانة اجتماعية مقبولة بين الزملاء وخارج المؤسسة، هذا يقودنا إلى القول أن الطابع الاجتماعي المتداول بين أفراد المؤسسة يجعلهم يكونون تصور ايجابي نحو بعضهم فيجعلهم ذلك يكونون جماعة عمل متضامنة قائمة على أساس الاحترام والتعاون .

**الجدول رقم (47) يمثل ما إذا كان العامل قد أدى عمله بإخلاص وتفاني :**

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات الفئات
41 %43.2	2 %2.1	39 %41.1	إطار
28 %29.5	1 %1.1	27 %28.4	عامل تحكم
26 %27.4	3 %3.2	23 %24.2	عامل تنفيذ
95 %100.0	6 %6.3	89 %93.7	المجموع



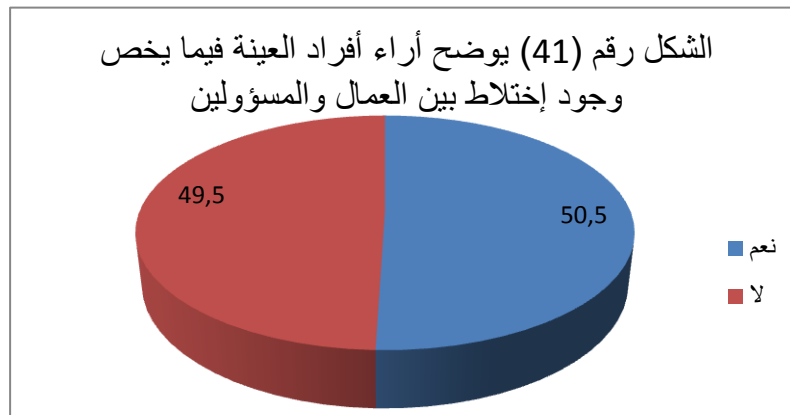
يتضح من خلال الجدول رقم (47) أن أعلى نسبة 93.7% من المبحوثين كانت تؤدي عملها بإخلاص وتفاني موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي : 41.1% من الإطارات، 28.4% من عمال التحكم

و 24.2% من عمال التنفيذ، حيث ترى هذه الفئة أنه يجب العمل بإخلاص وتفاني أولاً من أجل مرضاة الله عزوجل ومن أجل اللقمة الحلال وثانياً وبالرغم من ظروف العمل الصعبة يجب أن يعمل الإنسان وفق ما يملكه عليه ضميره المهني، بالإضافة إلى ذلك يرى معظم المبحوثين أن قيمهم ومبادئهم في الحياة لا تسمح لهم بالتهاون في العمل فعلى حد قول أحد عمال التحكم " نبري روجي توال ربي ويكون ضميري مستراح ولا حاجة أخرى يفرج ربي سبحانهو" .

وفي المقابل نجد أن نسبة 6.3% من المبحوثين لا تؤدي عملها بإخلاص وتفاني من بينهم 2.1% من الإطارات، 1.1% من عمال التحكم و 3.2% من عمال التنفيذ، فحسب هذه الفئة محيط العمل والمعاملة السائدة والسيئة لا تسمح لهم بالقيام بمهامهم بتفاني فحسبهم هم يقومون بمهامهم في حدود طاقتهم بدون بذل جهد إضافي كما صرح احدهم " نخدم قد سواردي برك" في حين يظن عامل آخر أن هذه الوظيفة مؤقتة بالنسبة إليه فهو في بحث دائم عن وظيفة تستحق اهتمامه وجهده لأنه سيتم تقديره وشكره وتحفيزه ليس تهميشه واللامبالاة به واعتباره أداة من أدوات الإنتاج يجب الاستفادة منها قدر الإمكان وفي حالة نهاية صلاحيتها يجب التخلص منها، بالإضافة على هذا يرى احد المبحوثين أنه لولا الرقابة عليه من المشرف والاحتكاك الدائم بجماعة العمل لما كلف نفسه القيام بأي جهد .

#### الجدول رقم (48) يمثل ما إذا كان اختلاط بين العمال والمسؤولين :

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات الفئات
41	5	36	إطار
%43.2	%5.3	%37.9	
28	18	10	عامل تحكم
%29.5	%18.9	%10.5	
26	24	2	عامل تنفيذ
%27.4	%25.3	%2.1	
95	47	48	المجموع
%100.0	%49.5	%50.5	

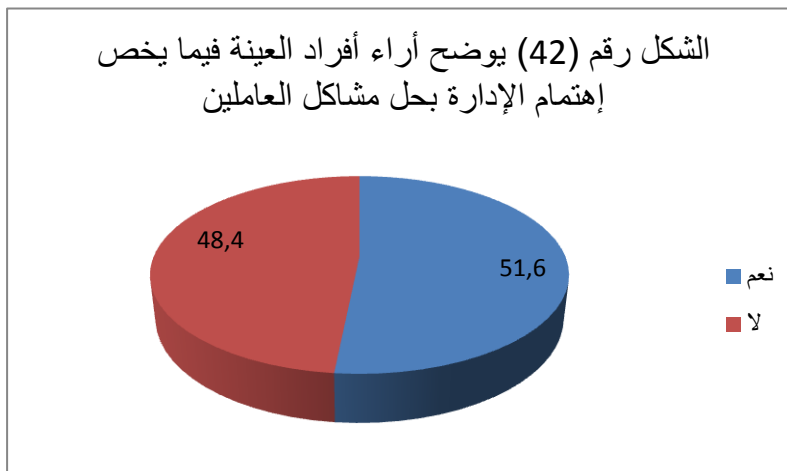


يتضح من خلال الجدول رقم (48) أن نسبة 50.5% من المبحوثين ترى أنه كان هناك اختلاط بين العمال والمسؤولين من بينهم 37.9% من الإطارات، 10.5% من عمال التحكم و 2.1% من عمال التنفيذ. في المقابل نجد أن نسبة 49.5% من المبحوثين ترى أنه لم يكن هناك اختلاط بين العمال والمسؤولين من بينهم 5.3% من الإطارات، 18.9% من عمال التحكم و 25.3% من عمال التنفيذ.

يمكن القول أن إرساء دعائم التعاون وصور العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعمال يزيد من ديناميكية الجماعة ويحرك آلية العمل وكلما وجدت العلاقات الإنسانية داخل محيط العمل وخارجه كلما زادت في الاستقرار لأن العامل لا يكفيه التعويض المادي لإثبات وجوده الاجتماعي أو قضاء حاجاته البسيكوسوسولوجية، بل إن المركز ضمن الجماعة الاجتماعية أقوى بكثير من الحوافز المادية هذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية ومن جهته يعتقد بيتر دوركر أن العلاقات الإنسانية لا ينبغي أن نتجاهلها أو نرفضها بل على عكس من ذلك تعتبر وجهات نظر أساسية وهامة في إدارة التنظيم الإنساني.

الجدول رقم (49) يمثل ما إذا أبدت الإدارة اهتماما بحل مشاكل العاملين والاهتمام بانشغالاتهم :

الفئات	لا	نعم	المجموع
إطار	3 % 3.2	38 % 40	41 %43.2
عامل تحكم	21 % 22.1	7 % 7.4	28 %29.5
عامل تنفيذ	22 % 23.2	4 % 4.2	26 %27.4
المجموع	46 %48.4	49 % 51.6	95 %100.0



يتضح من خلال الجدول رقم (49) أن نسبة 48.4% من المبحوثين صرحوا بأن الإدارة كانت لا تهتم بشكاويهم و لا تحملها محمل الجد وترد عليها في المقابل بوعود كاذبة دون تنفيذ ، مما يجعل العمال يتخاذلون في العمل ويفقدون الثقة في الإدارة ويمكن القول أن معظم الشكاوى قد حول تدور حول زيادة في الأجور واستلام الراتب الشهري دون تأخير ودون خصومات بدون مبررات وتسوية الملفات الخاصة بالضمان الاجتماعي وفرص الترقية وتحسين الظروف الفيزيائية للعمل من إضاءة وتدفئة وتهوية وغيرها وإهمال الإدارة لهذه الشكاوى يمكن أن يؤدي إلى تراجع الأداء ما يؤدي إلى الانسحاب النفسي من العمل والتفكير في ترك العمل .

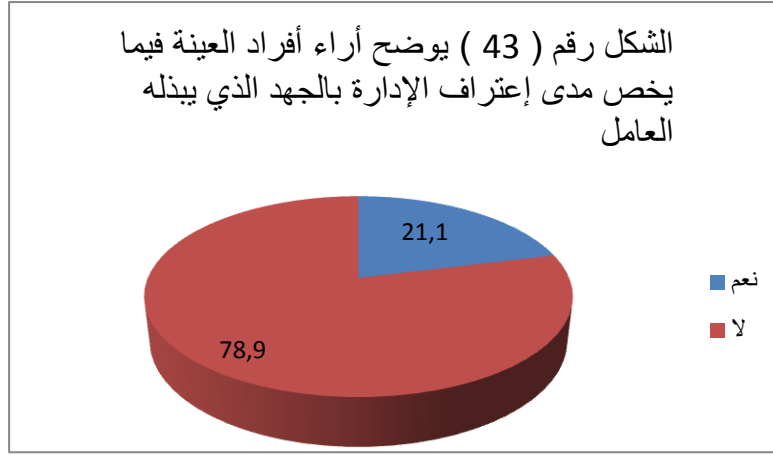
تفرض طبيعة المؤسسة الصناعية وكبر حجم العمالة بها صعوبة في حل مشاكل العاملين بحيث أن عدد العاملين يفوق بكثير قدرة الإدارة على تخصيص وقت لحل مشاكل العمال وتلبية انشغالاتهم بالإضافة إلى أن أغلب مشاكل العاملين تنجم أساساً من معارضتهم للقرارات المبنية على أسس غير علمية وبدون جمع معلومات كافية التي تصدرها إدارة المؤسسة بالمقابل يرفض أصحاب المؤسسات هذا الرفض باتخاذ إجراءات تهديدية تصل في بعض الأحيان على الفصل، فتعظيم ربح المؤسسة هو الغاية والوسيلة لا تهتم.

وفي المقابل نجد النسبة الباقية 51.6% من المبحوثين موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي : 40% من الإطارات، 7.4% من عمال التحكم و 4.2% من عمال التنفيذ يعترفون بأن الإدارة تهتم بشكاوى العمال وذلك يمكن أن يعود إلى أن مطالبهم سهلة التنفيذ من طرف الإدارة أو لأن طبيعة عملهم لا تخلق مشاكل كثيرة ولا تتطلب منهم شكوى .

بالإضافة إلى ذلك نلاحظ من خلال الجدول أنه كلما صعدنا في السلم الوظيفي كلما بدأ يتناقص عدد المبحوثين الذين يرون بأن الإدارة لا تهتم بشكاوى العمال فمن أصل 26 عامل تنفيذ أجاب 22 عامل بأن الإدارة لا تهتم بالشكاوى في حين أجاب 38 إطار من أصل 41 إطار أن الإدارة تهتم بالشكاوى .

**الجدول رقم (50) يمثل ما إذا كانت الإدارة تعترف بما يبذله العامل من جهد :**

الفئات	الاحتمالات	نعم	لا	المجموع
إطار	8.4%	8	33	41
عامل تحكم	4.2%	4	24	28
عامل تنفيذ	8.4%	8	18	26
المجموع	21.1%	20	75	95
			78.9%	100.0%



ويبدو من خلال الجدول رقم (50) أن أعلى نسبة من المبحوثين 78.9% موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي : 34.7% من الإطارات ، 25.3% من عمال التحكم و 18.9% من عمال التنفيذ ، ترى أن الإدارة في كثير من الحالات كانت لا تعترف بما يقدمه العمال من مهام فحسب تصريحاتهم بالرغم من كل ما قاموا به من أعمال لكن في المقابل لم تجد هذه الأعمال صدى لدى إدارة المؤسسة، ويعود السبب في ذلك حسب رأيهم إلى عدم عدالة عملية التقييم أو بالتحديد إلى عدم وجود معايير واضحة تتم على أساسها عملية التقييم ، في حين يرى بعض المبحوثين أن المسؤولين يهتمهم سير العمل لا ما بذله العامل في سبيل الوصول إلى تلك النتائج.

في حين نجد أن نسبة 21.1% من المبحوثين من بينهم 8.4% من الإطارات ، 4.2% من عمال التحكم و 8.4% من عمال التنفيذ، ترى أن الإدارة كانت تعترف بمجهودات العمال من خلال تحسسيهم بوجودها إلى جانبهم كنظام الحوافز ، وتقديم لوحات شرفية وشهادات التقدير للمجهودات المميزة والأداء الجيد في العمل وإرسال شكر و عرفان إلى المشرفين ليلبغوها للعمال .

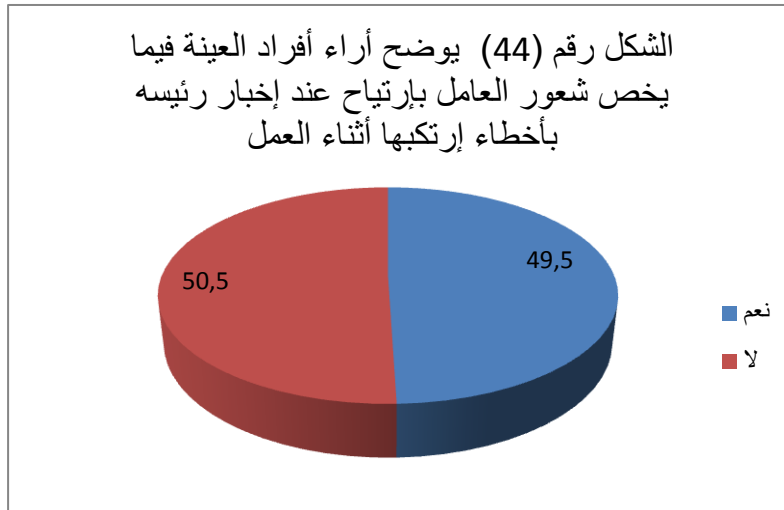
إن أداء العمل بالطريقة المثلى يسمح للعامل بتدعيم وضعه بالمؤسسة لأنه عندما ينجز عمله على أحسن وجه فهو يظهر وفاءه وينتظر الجزاء على ذلك ،ومن الناحية النفسية عندما يحس العامل بنوع من الجدية أثناء أدائه لمهامه فإنه يقدم من تلقاء نفسه كل مجهوداته ويستغل كل خبراته ومعارفه بحيث يبحث عن كل الوسائل لإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تعترضه .

كما يمكن القول أن تقدير الجهد المبذول يعني في صيغته المباشرة رفع معنوي وتحفيز على بذل الجهد والعطاء أكثر فهو يعني الاعتراف والتثمين وهذا من شأنه أن يخلق لدى العامل شعورا بالعدل والارتياح فإذا كان الرئيس أو المشرف يقدر جهود عماله فهذا يدل على أنه يتواصل معهم إذ لا يمكن أن يكون هناك تقدير بدون تواصل في أبسط مستوياته يعني مشاركة الآخرين مشاعرهم واهتماماتهم.



الجدول رقم (51) يمثل ما إذا كان العامل يشعر بارتياح عند إخباره لرئيسه بأخطاء ارتكبها في عمله :

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات الفئات
41	16	25	إطار
%43.2	%16.8	%26.3	
28	14	14	عامل تحكم
%29.5	%14.7	%14.7	
26	18	8	عامل تنفيذ
%27.4	%18.9	%8.4	
95	48	47	المجموع
%100.0	% 50.5	% 49.5	



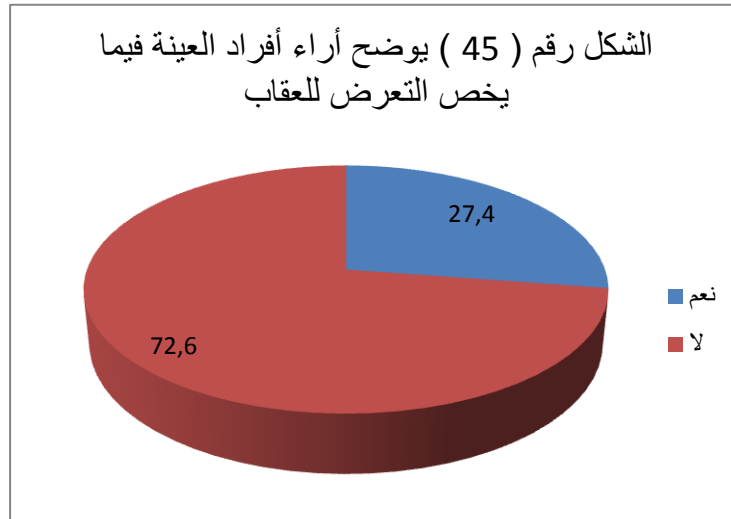
يتضح من خلال الجدول رقم (51) أن نسبة 50.5% من المبحوثين لم يشعروا بارتياح عند إخبارهم لرؤسائهم عن وقوعهم في أخطاء من بينهم 16.8% من الإطارات، 14.7% من عمال التحكم و 18.9% من عمال التنفيذ .

في المقابل نجد نسبة 49.5% من المبحوثين الذين أجابوا بشعورهم بارتياح عند إخبارهم لرؤسائهم عن أخطائهم من بينهم 26.3% من الإطارات، 14.7% من عمال التحكم و 8.4% من عمال التنفيذ.

يمكن القول أن السبب وراء تخوف العاملين من الاعتراف بأخطائهم يعود إلى التخوف من العقاب الذي سينجم عن ذلك، فصرامة القوانين تجعل من العامل كآلة صماء تعمل بانتظام دقيق وتجعله يهاب ويخاف من أي تصرف قد يوقعه في العقوبة لذا نجد أن محاصرة الإدارة للعامل بالصيغ والإجراءات الرسمية والالتزام الدقيق بتعليماتها يؤثر على الحالة النفسية للعامل .

الجدول رقم (52) هل تعرضت للعقاب من قبل :

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات الفئات
41	38	3	إطار
%43.2	%40	%3.2	
28	23	5	عامل تحكم
%29.5	%24.2	%5.3	
26	8	18	عامل تنفيذ
%27.4	%8.4	%18.9	
95	69	26	المجموع
%100.0	%72.6	%27.4	



يتضح من خلال الجدول رقم (52) أن أعلى نسبة 72.6% من المبحوثين لم تتعرض للعقاب موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي: 40% من الإطارات، 24.2% من عمال التحكم و 8.4% من عمال التنفيذ ويمكن الحكم على هذه الفئة على أنهم من الموظفين والمنضبطين على عملهم، كما يمكن أن يرد إلى الأسلوب الذي يتبعه المشرف في التقييم بحيث أن الأسلوب الديمقراطي والمتسامح يشعر العمال بكيانهم ما يمكنهم من أداء مهامهم بحرية أحسن من إتباع الأسلوب التعسفي.

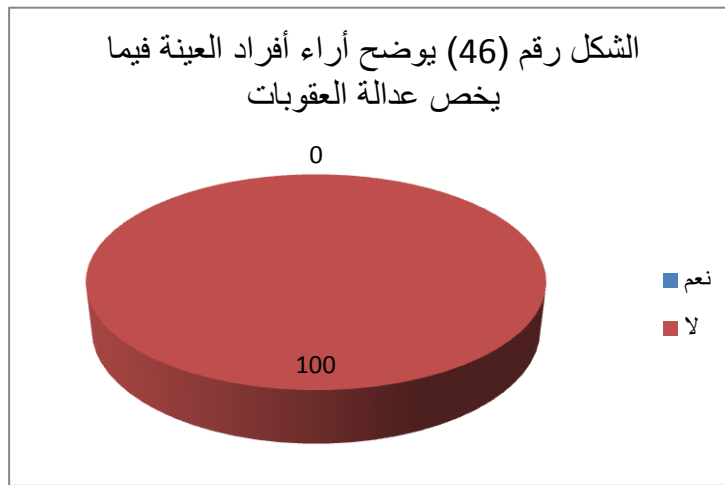
في المقابل نجد أن نسبة 27.4% تمثل المبحوثين الذين تعرضوا للعقاب أثناء أدائهم لمهامهم موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي : 3.2% من الإطارات، 5.3% من عمال التحكم و 18.9% من عمال التنفيذ.

يمكن القول أن العمال يتعرضون للعقاب في حالات عديدة منها ربما إهمالهم وتهاونهم في العمل ما يؤدي إلى ضعف أدائهم هذا ربما يعود لعدم رضاهم على الظروف المحيطة بالعمل مثلا لذا تجدهم يشكون بالتالي يتعرضون لعقوبات بالإضافة إلى ذلك يمكن القول أنه في حالة ما إذا كانت المؤسسات تعمل بسياسة الحوافز الإيجابية لرفع مستوى الكفاءة فإنها بذلك تعمل أيضا بسياسة العقوبات لتحقيق الانضباط والالتزام وهذا ما هو معروف على القطاع الخاص من انضباط وصرامة في تطبيق القوانين وعدم التسامح .

بالإضافة إلى ذلك نلاحظ من خلال الجدول أنه كلما صعدا في السلم الوظيفي كلما بدأ يتناقص عدد المبحوثين الذين تعرضوا فمن أصل 26 عامل تنفيذ عوقب 18 عامل في حين نجد من أصل 41 إطار عوقب 3 فقط وهذا مرده إلى التفاوت في المستوى التعليمي بالإضافة إلى الكفاءة كما لا ننسى أن معظم العاملين بالمؤسسات الصناعية الخاصة هم من الفئات الشابة التي تتعرض في أغلب الحالات للعقاب نتيجة قلة خبرتها بالعمل .

#### الجدول رقم (53) هل تظن أن هذه العقوبات كانت عادلة :

المجموع	لا	نعم	الاحتمالات الفئات
3	3	0	إطار
%11.5	%11.5	%0	
5	5	0	عامل تحكم
%19.2	%19.2	%0	
18	18	0	عامل تنفيذ
%69.2	%69.2	%0	
26	26	0	المجموع
%100.0	%100	%0	

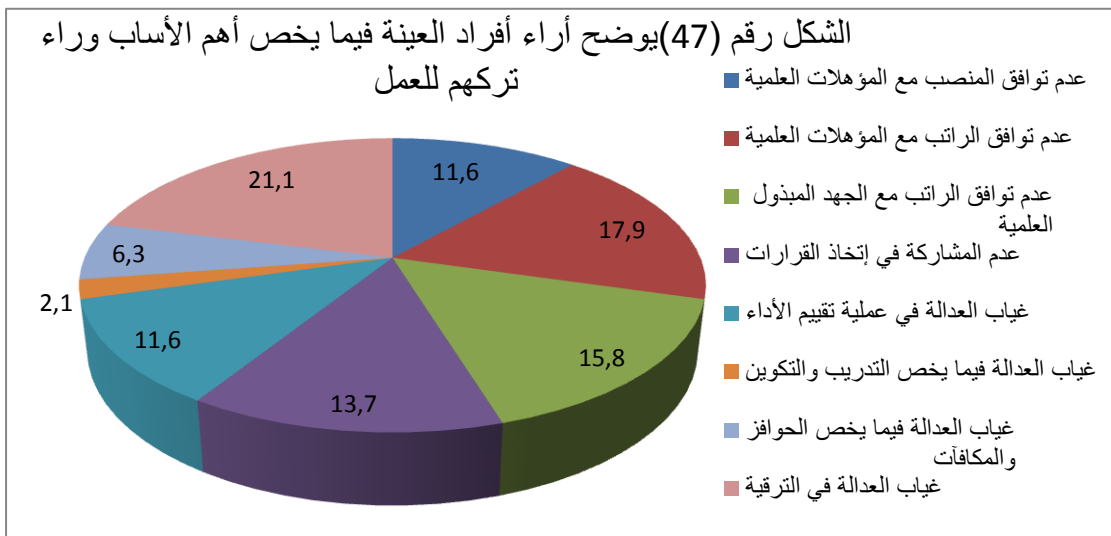


يتضح من خلال الجدول رقم (53) أن المبحوثين الذين تعرضوا للعقاب أجمعوا كلهم على أن العقوبات ليست عادلة بنسبة 100% من بينهم 11.5% من الإطارات، 19.2% من عمال التحكم و 69.2% من عمال التنفيذ فحسبهم العقوبات قاسية مقارنة مع أخطائهم كما أن هذه العقوبات لا ترتبط بالخطأ المرتكب بل ترتبط بجوانب شخصية بينهم وبين رؤسائهم، وآخر ما يمكن أن يقال أن هذا تصرف طبيعي فالمخطئ قليل ما يعترف بأخطائه حتى يقر بأنها عادلة

يمكن القول أن شعور العاملين بتسليط عقاب غير عادل عليهم يمكن أن يولد لديهم شعور بالإحباط والتكاسل وبالتالي ضعف الأداء في حين أنه يمكن أن يؤدي ذلك إلى الاجتهاد في العمل لتجنب العقاب مستقبلاً.

الجدول رقم (54) يمثل الأسباب وراء ترك العامل لعمله بالمؤسسة :

المجموع	8	7	6	5	4	3	2	1	الاحتمالات
إطار	41 %43.2	13 %13.7	4 %4.2	2 %2.1	1 %1.1	11 %11.6	1 %1.1	7 %7.4	2 %2.1
عامل تحكم	28 %29.5	4 %4.2	1 %1.1	0 %0.0	3 %3.2	2 %2.1	4 %4.2	9 %9.5	5 %5.3
عامل تنفيذ	26 %27.4	3 %3.2	1 %1.1	0 %0.0	7 %7.4	0 %0.0	10 %10.5	1 %1.1	4 %4.2
المجموع	95 %100.0	20 %21.1	6 %6.3	2 %2.1	11 %11.6	13 %13.7	15 %15.8	17 %17.9	11 %11.6



يتضح من خلال الجدول رقم (54) أن أعلى نسبة 21.1% من المبحوثين يرون بأن أحد أهم أسباب تركهم للعمل يتمثل في غياب العدالة فيما يخص الترقية موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي : 13.7% من الإطارات، 4.2% من عمال التحكم و 3.2% من عمال التنفيذ ، ومنه نلاحظ أن هذا التوزيع للإجابات حسب الفئات المهنية يعتبر منطقيا فالترقية هي من الأهداف المهمة التي يسعى ويرغب كل العاملين في تحقيقها لما تمنحه هذه الأخيرة من امتيازات بالإضافة إلى ذلك يمكن القول أن إحساس العاملين بغياب العدالة في الترقية بهذا التوزيع مرده إلى الاختلاف في المستوى التعليمي بالإضافة إلى مستوى إطلاع كل فئة على الأسس والمعايير التي تتم على أساسها الترقية في حالة اعتمادها من طرف المؤسسات.

وفي المقابل نجد أن نسبة 17.9% من المبحوثين يرون أن ثاني أهم أسباب تركهم للعمل يتمثل في عدم التوافق بين راتبهم الشهري ومؤهلاتهم العلمية حيث أن راتبهم اقل مما يستحقونه بمؤهلاتهم هذه موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي : 7.4% من الإطارات ، 9.5% من عمال التحكم و 1.1% من عمال التنفيذ ، وانطلاقا من هذا نرى أنه كلما اتجهنا صعودا في السلم المهني كلما زاد إحساس العاملين بقيمة مؤهلاتهم مقارنة بما يتقاضونه بحيث يمكن أن يصور لهم شعور بأنهم مستغلون وان لا فرق بينهم وبين من يحملون مؤهلات اقل من مؤهلاتهم ما دام الراتب متماثل أو متقارب على الأقل.

في حين نجد أن نسبة 15.8% من المبحوثين ترى أن ثالث أهم أسباب تركهم للعمل يتمثل في عدم التوافق بين راتبهم الشهري و الجهد الذي يبذلونه في العمل موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي : 1.1% من الإطارات ، 4.2% من عمال التحكم و 10.5% من عمال التنفيذ .

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 10.5% من عمال التنفيذ هي أعلى نسبة أجابت بأن أجزها لا يتوافق مع جهودها المبذول هذا ما يتطابق مع إجاباتها في الجدول رقم (10) حيث ما نسبته 17.9% من عمال التنفيذ أجابت بعدم مناسبة أجزها وعدم كفايته ما جعلها بحاجة دائمة لدخل إضافي كما أن هذا يتولد عنه شعور هذه الفئة بالاستغلال ما يجعلها غير راضية عن العمل .

أما نسبة 13.7% من المبحوثين فيرون أن رابع أهم أسباب تركهم للعمل يتمثل في عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم من بينهم 11.6% من الإطارات ، 2.1% من عمال التحكم و 0.0% من عمال التنفيذ .

يتضح من هذه المعطيات أن نسبة 11.6% من الإطارات عبرت عن عدم رضاها عن عدم مشاركتها في اتخاذ القرارات وهذا ما يمكن أن يقلل من احترامها ويشكك في كفاءتها فتهميش أصحاب القرار للعاملين يعني عدم أهليتهم لذلك ، في حين نرى ما نسبته 2.1% من عمال التحكم و 0.0% من عمال التنفيذ بالرغم

من رغبتهم في المشاركة في اتخاذ القرارات إلا أن ذلك لم يرتق بعد أن يكون احد أهم الأسباب التي دفعتهم بترك العمل.

بالإضافة إلى ما سبق نجد نسبة 11.6% من المبحوثين يرجعون خامس أهم الأسباب التي دفعتهم لترك العمل إلى غياب العدالة في عملية تقييم أدائهم من بينهم 1.1% من الإطارات، 3.2% من عمال التحكم و 7.4% من عمال التنفيذ .

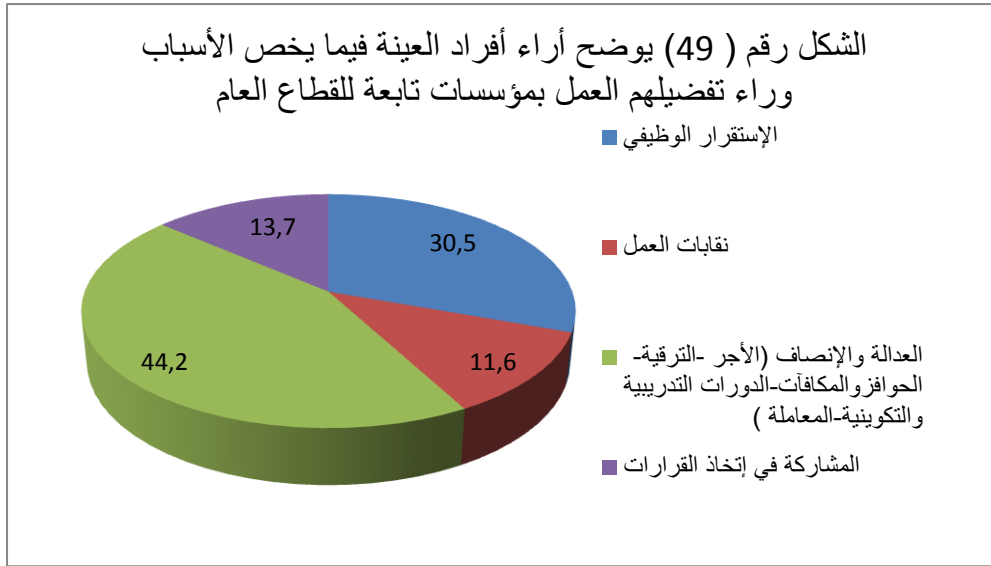
بالإضافة إلى ما سبق نجد نسبة 11.6% من المبحوثين يرجعون سادس أهم الأسباب التي دفعتهم لترك العمل إلى عدم توافق مناصبهم مع مؤهلاتهم من بينهم 2.1% من الإطارات، 5.3% من عمال التحكم و 4.2% من عمال التنفيذ، بحيث ترى هذه الفئة أن مستوياتها التعليمية أكثر بكثير من العمل الذي تقوم وهي ترى انه لا يتناسب وشخصيتها وفيه ازدياء لها كما انه لا يشجع حاجاتها النفسية والفكرية ودوافعها الأساسية .

في حين كانت نسبة 6.3% تمثل المبحوثين الذي ارجعوا سابع أسباب تركهم للعمل إلى غياب العدالة فيما يخص الحوافز والمكافآت من بينهم 4.2% من الإطارات، 1.1% من عمال التحكم و 1.1% من عمال التنفيذ.

كما نجد أيضا نسبة 2.1% من المبحوثين يرجعون ثامن أهم أسباب تركهم للعمل إلى غياب العدالة فيما يخص التدريب والتكوين من بينهم 2.1% من الإطارات، 0.0% من عمال التحكم و 0.0% من عمال التنفيذ.

الجدول رقم (55) يمثل الأسباب وراء تفضيل العاملين العمل بمؤسسات تابعة للقطاع العام :

المجموع	المشاركة في اتخاذ القرارات	العدالة و الإنصاف في (الأجر، الترقية الحوافز والمكافآت، الدورات التدريبية والتكوينية، و المعاملة)	نقابات العمل	الاستقرار الوظيفي	الاحتمالات الفئات
41 %43.2	11 %11.6	22 %23.2	6 %6.3	2 %2.1	إطار
28 %29.5	2 %2.1	10 %10.5	3 %3.2	13 %13.7	عامل تحكم
26 %27.4	0 %0.0	10 %10.5	2 %2.1	14 %14.7	عامل تنفيذ
95 %100.0	13 %13.7	42 %44.2	11 %11.6	29 %30.5	المجموع



يتضح من خلال الجدول رقم (55) أن أعلى نسبة 44.2% من المبحوثين ترى أن العدالة والإنصاف هي إحدى أهم الأمور التي جعلتهم يفضلون العمل في مؤسسات تابعة للقطاع العام موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي: 23.2% من الإطارات، 10.5% من عمال التحكم و 10.5% من عمال التنفيذ. تليها نسبة 30.5% من المبحوثين يرون أن الاستقرار الوظيفي هو أحد أهم الأمور التي جعلتهم يفضلون العمل بمؤسسات تابعة للقطاع العام من بينهم 2.1% من الإطارات، 13.7% من عمال التحكم و 14.7% من عمال التنفيذ.

في حين نجد نسبة 13.7% من المبحوثين يرون أن المشاركة في اتخاذ القرار من أهم الأمور التي جعلتهم يفضلون العمل بمؤسسات تابعة للقطاع العام من بينهم 11.6% من الإطارات، 2.1% من عمال التحكم و 0.0% من عمال التنفيذ.

وفي الأخير كانت نسبة 11.6% من المبحوثين يرون أن توفر نقابات عمل تدافع عن حقوقهم هو من أهم الأمور التي جعلتهم يفضلون العمل بمؤسسات تابعة للقطاع العام من بينهم 6.3% من الإطارات، 3.2% من عمال التحكم و 2.1% من عمال التنفيذ .

بالإضافة إلى ما سبق ذكره وباعتبار أن السؤال مفتوح نجد أن هناك أمور أخرى جعلت العديد من العاملين يفضلون العمل بمؤسسة تابعة للقطاع العام منها : ملائمة مواقيت العمل، واحترام مواقيت الصلاة ، الحق في العطلة الأسبوعية والعطلة السنوية كاملة أي شهر واحد في حين في القطاع الخاص تكون في أغلب الأحيان 15 يوم فقط بالإضافة إلى العطل في المناسبات ، غياب النمط الصارم في الإشراف وغياب الرقابة المكثفة واللصيقة ، الحق في الضمان الاجتماعي وفي راتب تقاعد محترم ، العمل بارتياح في منصب

دائم ومضمون بالإضافة إلى ذلك هناك قانون للعمل يضمن الحقوق ويحدد الواجبات بالإضافة إلى مفتشيات العمل.

وعلى حد قول أحد الإطارات : " هذا السؤال لا يحتاج إلى الإجابة عنه فكلنا نعلم الامتيازات والحقوق التي يضمنها القطاع العام فلا مجال للمقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص الذي همه الوحيد الربح " كما يضيف أحد عمال التحكم قائلًا " في القطاع العام يحس الإنسان بكيانه عكس ما هو عليه في القطاع الخاص مجرد آلة وأداة من أدوات الإنتاج .." ويضيف آخر قائلًا " الحق عند الدولة ما يضيع ..."

ويضيف أحد عمال التحكم قائلًا " أن تفضيله للعمل بالقطاع العام هو بسبب أن دخله لا يتأثر ولا يتغير بقيمة الوحدات المنتجة أو بسوق العرض والطلب أو وفق أهواء أصحاب العمل ففي آخر الشهر الشهرية داخلة داخلة ..."

## ثانياً: نتائج الدراسة :

### 1- في ضوء الصدق الإمبريقي لفروض الدراسة :

استناداً إلى معالجة البيانات المجمعّة، توصلنا إلى عدد من النتائج والتي على ضوءها نستطيع إثبات مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة للدراسة، والفرضيات الفرعية لها، وللتذكير فإن التساؤل الرئيسي المطروح في إشكالية الدراسة هو: هل للعدالة التنظيمية دوراً كبيراً في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.

**1-1 بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى :** والتي مفادها أن للعدالة التوزيعية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام، و من خلال النتائج السابقة تبين ما يلي :

- بالنسبة للجدول رقم (19) فقد تبين أن نسبة 69.5% من أفراد العينة يرون أن مناصب عملهم لم تكن تتوافق مع مؤهلاتهم العلمية.
- بالنسبة للجدول رقم (20) فقد تبين أن نسبة 55.8% من أفراد العينة يرون أن راتبهم لم يكن يتوافق مع مؤهلاتهم العلمية كون نسبة 65.3% من أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية ما جعلهم غير راضيين عن أعمالهم فمؤهلاتهم تفوق المناصب الممنوحة لهم ما أدى إلى انخفاض معنوياتهم وأمام توافر فرصة عمل أفضل يتركون عملهم بالمؤسسة.
- بالنسبة للجدول رقم (21) فقد تبين أن نسبة 62.1% من أفراد العينة يرون أن راتبهم لم يكن يتناسب مع مؤهلاتهم مقارنة بمن يحملون نفس مؤهلاتهم في مؤسسات أخرى، هذا ما جعلهم في بحث عن وظيفة تتوافق مع مؤهلاتهم وتفتح لهم آفاق جديدة.



- بالنسبة للجدول رقم (22) فقد تبين أن نسبة 36.8% من أفراد العينة قاموا بتأدية أعمال إضافية خارج أوقات العمل الرسمية من بينهم نسبة 37.1% كما يبين الجدول رقم (23) لم يتلقوا تعويضا لقاء هذا العمل الإضافي .
  - بالنسبة للجدول رقم (24) فقد تبين أن نسبة 57.9% من أفراد العينة لم تكن رواتبهم تتوافق مع الجهد الذي بذلوه في العمل، فحسبهم لا توجد عدالة وهناك ظلم في توزيع الأجور هذا ما أشعرهم بأن هناك استغلال لطاقتهم وجهودهم هذا ما دفعهم إلى السعي للبحث عن وظائف يشعرون فيها بتوازن بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ليكونوا شعورا بالعدالة والإنصاف.
  - بالنسبة للجدول رقم (25) فقد تبين أن نسبة 46.3% من أفراد العينة لم تكن تتماثل مع رواتب الآخرين المشابهين لهم في الجهد المبذول بمؤسسات أخرى .
  - بالنسبة للجدول رقم (26) فقد تبين أن نسبة 80.0% من أفراد العينة لم يكن راتبهم الشهري كافيا ليحقق احتياجاتهم الضرورية، هذا ما تم إرجاعه إلى ارتفاع تكاليف المعيشة والزيادة التي عرفتها المواد الغذائية والسلع وكذا الخدمات....
  - بالنسبة للجدول رقم (27) فقد تبين أن نسبة 70.5% من أفراد العينة يرون أنه لم تكن هناك عدالة في توزيع مهام العمل بين العاملين، هذا ما تم إرجاعه إلى المحسوبية والقرابة والجهوية بالإضافة إلى سوء التسيير وغياب التنسيق مع العمال .
  - بالنسبة للجدول رقم (28) فقد تبين أن نسبة 16.8% فقط من أفراد العينة استفادت من حوافز منهم نسبة 18.7% كما يبين الجدول رقم (29) يرون أن هذه الحوافز ليست موضوعية وغير عادلة مقارنة بما قدمته مؤسسات أخرى، هذا ما تم إرجاعه إلى غياب الثقافة التحفيزية و اعتبارها تكاليف مضافة في نفس الوقت ومن وجهة نظر أفراد العينة كانت هذه الحوافز محببة لأن قيمتها قليلة جدا سواء كانت مادية أو معنوية...
  - **وبهذا فإن الفرضية الجزئية الأولى تحققت**، وهذا ما يمكن استخلاصه من خلال التحليل السابق أين ظهر الدور الكبير الذي لعبته العدالة التوزيعية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.
- 2-1 بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية :** والتي مفادها أن للعدالة الإجرائية دورا كبيرا في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام، و من خلال النتائج السابقة تبين ما يلي :
- بالنسبة للجدول رقم (30) فقد تبين أن نسبة 73.7% من أفراد العينة يرون أن القرارات التي كان يتم اتخاذها اتخذت بدون جمع معلومات كافية لذا كانت اعتبارية وارتجالية غير مجدية في أغلب الأحيان لا تترقي إلى مستوى تطلعات العاملين.
  - بالنسبة للجدول رقم (31) فقد تبين أن نسبة 67.4% من أفراد العينة يرون أنه لم يكن يتم إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، وهذا ما يمكن أن يكون السبب وراء

عدم نجاعة هذه القرارات بحيث لم تتم مشاركة كافة الأطراف الفاعلة بحيث كان هناك تهميش تولد عليه شعور لدى العمال بأنهم مجرد أدوات إنتاج ما يؤدي على غياب الثقة وينمي الرغبة في ترك العمل.

- بالنسبة للجدول رقم (32) فقد تبين أن نسبة 74.7% من أفراد العينة لم يسمح لهم معارضة القرارات الصادرة عن إدارة مؤسساتهم، فحسبهم لا يحق للعامل المشاركة في القرارات التي تخص عمله كما لا يحق له مناقشتها ولا يحق له الاعتراض عليه، هذا ما يدفعه إلى القيام بأعمال هو غير راض عليها ما يدفعه إلى الوقوع في أخطاء دائمة تولد معها شعورا بالإحباط ويبدأ في التفكير في ترك العمل والبحث عن عمل أفضل يسمح له فيه بالإبداع من خلال إبداء رأيه ومشاركته في وضع المهام.
- بالنسبة للجدول رقم (33) فقد تبين أن نسبة 53.7% من أفراد العينة خضعوا لرقابة أثناء أدائهم لمهامهم من بينهم 72.5% كما يبين الجدول رقم (34) تضايقوا من هذه الرقابة عليهم بحيث أحسوا بأنهم مقيدون فحسبهم المشرف ليس بحاجة لرقابة دقيقة في كل صغيرة وكبيرة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة .
- بالنسبة للجدول رقم (35) فقد تبين أن نسبة 73.7% من أفراد العينة يرون أنه كان هناك نظام معتمد لتقييم الأداء من بينهم 34.3% كما يبين الجدول رقم (36) يرون أنه لا توجد عدالة وموضوعية في هذا التقييم فلا يجوز أن يتم تقييم أداء أصحاب الإنتاجية المرتفعة كأصحاب الإنتاجية المنخفضة .
- بالنسبة للجدول رقم (37) فقد تبين أن نسبة 41.1% فقط من أفراد العينة لم يستفيدوا من دورات تكوينية أو تدريبية هذا ما يعود لغياب الثقافة التكوينية و التدريبية بالمؤسسات ومرد ذلك التكاليف الباهظة التي تتطلبها هذه العمليات، وتبين نسبة 38.5% من أفراد العينة المستفيدين من دورات تدريبية وتكوينية إلى غياب العدالة في الحصول عليها، بسبب المحسوبية والمحابة والقرابة .
- بالنسبة للجدول رقم (39) فقد تبين أن نسبة 51.6% من أفراد العينة يرون أنه لم يكن هناك نظام معتمد للترقية كما أنه لو وجدت فهي قليلة لم تتم منذ مدة زمنية طويلة بالإضافة إلى ذلك يبين الجدول رقم (40) أن نسبة 45.7% من أفراد العينة يرون أن الترقية تتم على أساس الأقدمية والكفاءة معا في حيث ترى نسبة 30.4% من أفراد العينة أنها تتم على أساس المحسوبية والمحابة هذا ما يمكن أن يؤدي على حصول صراعات ونزاعات خاصة إذا لاحظ العمال أن من يحصل على الترقية ليس أهلا لها هذا يضعف فيهم روح المبادرة وإتقان العمل لأن جهودهم تذهب أدراج الريح هذا ما قد يدفع بهم لترك العمل بالمؤسسة، بالإضافة إلى هذا يبين الجدول رقم (41) أن نسبة 77.9% من أفراد العينة لم يستفيدوا من ترقية ما يجعلهم غير راضيين عن مناصبهم ومهامهم لأن الترقية في العمل

- من الأهداف التي يرغب العامل في تحقيقها لأنها توفر له امتيازات إضافية سواء مادية أو اجتماعية أو نفسية ...
- بالنسبة للجدول رقم (42) فقد تبين أن نسبة 30.1% من أفراد العينة قد تم نقلهم من قبل من وظيفة إلى أخرى ، كما أن نسبة 40% من أفراد العينة كما يبين الجدول رقم (43) يرون أنه قد تم تسريح للعمال من قبل هذا ما منحهم شعورا بعدم الأمان والاستقرار ما جعلهم متخوفين على مستقبلهم المهني ما دفعهم للبحث عن مناصب عمل يشعرون فيها بالاستقرار ما يزيد من ثقتهم وينمي شعورهم بالرضا.
- بالنسبة للجدول رقم (44) فقد تبين أن نسبة 33.7% من أفراد العينة يرون أنه العاملون لا يخضعون للقانون الداخلي للمؤسسة بنفس الشكل ففي غالب الأحيان كانت هناك استثناءات فأغلب عمال الإدارة والأشخاص ذوي الصلاحيات الكبيرة لا يسري عليهم القانون كما يسري على باقي العاملين خاصة في مجال الخصم من الراتب وأوقات الدخول والخروج ، هذا ما تم إرجاعه إلى المحسوبية والقرابة والمحابة.....
- وبهذا فإن الفرضية الجزئية الثانية تحققت ، وهذا ما يمكن استخلاصه من خلال التحليل السابق أين ظهر الدور الكبير الذي لعبته العدالة الإجرائية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.
- 3-1 بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة :** والتي مفادها أن للعدالة التعاملية دورا كبيرا في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام ، و من خلال النتائج السابقة تبين ما يلي :
- بالنسبة للجدول رقم (45) فقد تبين أن نسبة 57.9% من أفراد العينة يرون أن جو العمل الذي كان سائدا هو جو روتيني لا تعدد ولا تجدد في المهام ، نسبة 15.8% من أفراد العينة يرون أن جو العمل السائد هو جو مكهرب يسوده الصراع هذا ما يمكن إرجاعه إلى طبيعة العمل الجماعي وعدم وجود تفاهم بين العمال فيما بينهم أو بين العمال والإدارة، إن جو العمل المبني على التعاون والتفاهم من شأنه أن يزيد من رضا العامل عن عمله في حين أن جو العمل المكهرب والروتيني القاتل يجعل العامل يعيش حالة من الكسل ما يقتل فيه روح الإبداع والمبادرة ويجعله يكره عمله ويجعله دائم التفكير في تركه.
- بالنسبة للجدول رقم (46) فقد تبين أن نسبة 92.6% من أفراد العينة يرون أن العامل كان يعامل باحترام هذا يعتبر مؤشر إيجابي نسبيا للشعور بالرضا والارتياح.
- بالنسبة للجدول رقم (47) فقد تبين أن 93.7% من أفراد العينة كانوا يؤدون أعمالهم بإخلاص وتفاني هذا من اجل مرضاة الله عزوجل ، ومن أجل اللقمة الحلال، كما أن للإنسان مبادئ تجعل ضميره المهني حيا ما لا يسمح له بالتهاون .

- بالنسبة للجدول رقم (48) فقد تبين أن نسبة 49.5% من أفراد العينة يرون أنه لم يكن هناك اختلاط بين العمال والمسؤولين .
- بالنسبة للجدول رقم (49) فقد تبين أن نسبة 48.4% من أفراد العينة يرون أن الإدارة لم تبتدأ اهتماما بانشغالاتهم ولا بحل مشاكلهم .
- بالنسبة للجدول رقم (50) فقد تبين أن نسبة 78.9% من أفراد العينة يرون أن الإدارة لم تعترف بما يبذلونه من جهد وهذا ما يمكن إرجاعه إلى عدم عدالة تقييم الأداء وبالتحديد عدم وجود معايير واضحة تتم على أساسها عملية التقييم، إن تقدير الجهد المبذول في صيغته المباشرة رفع معنوي وتحفيز للقطاع ما يشعر العامل بالعدل والارتياح في حين أن غيابه يمكن أن يولد شعورا بغياب العدالة والإنصاف يمكن أن يتولد عليه تخلي العامل عن عمله.
- بالنسبة للجدول رقم (51) فقد تبين أن نسبة 50.5% من أفراد العينة كانوا لا يشعرون بالارتياح عند إخبارهم لرؤسائهم بأخطاء ارتكبوها وذلك ربما بسبب خوفهم من العقاب الذي سينجم عن ذلك فصرامة القوانين تجعل العامل كآلة صماء تعمل بانتظام دقيق .
- بالنسبة للجدول رقم (52) فقد تبين أن نسبة 27.4% من أفراد العينة قد تعرضوا للعقاب من قبل، كما يرون أن هذه العقوبات كانت غير عادلة كما هو مبين في الجدول رقم (53) فحسبهم هذه العقوبات كانت قاسية جدا، هذا ما يمكن أن ينجم عنه ضعفا في الأداء كما يمكن أيضا أن ينجم عنه الاجتهاد لتجنب العقاب مستقبلا.
- بالنسبة للجدول رقم (54) فقد تبين أن 21.1% من أفراد العينة يرون أن غياب العدالة في الترقية أول الأسباب التي دفعتهم لترك العمل، بعدها نسبة 17.9% ترى أن غياب التوافق بين راتبهم ومؤهلاتهم العلمية ثاني الأسباب التي دفعتهم لترك العمل في حين ترى نسبة 15.8% أن غياب التوافق بين الراتب الشهري والجهد المبذول ثالث الأسباب التي دفعتهم لترك العمل، أيضا جاءت نسبة 13.7% من أفراد العينة الذين يرون أن عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم رابع الأسباب التي دفعتهم لترك العمل ، ثم نسبة 11.6% من أفراد العينة يرون أن غياب العدالة في عملية تقييم الأداء هو خامس الأسباب التي دفعتهم لترك العمل، كما أن نسبة 11.6% من أفراد العينة يرون غياب التوافق بين مناصبهم ومؤهلاتهم هو سادس الأسباب وراء تركهم للعمل تليها نسبة 6.3% من أفراد العينة الذين يرون أن غياب العدالة فيما يخص الحوافز والمكافآت هو سابع أسباب تركهم لعملهم أما في الأخير نجد نسبة 2.1% من أفراد العينة يرجعون غياب العدالة فيما يخص التدريب والتكوين ثامن أسباب تركهم للعمل.

- بالنسبة للجدول رقم (55) فقد تبين أن نسبة 44.2% من أفراد العينة ترى أن العدالة والإنصاف هي إحدى أهم الأمور التي جعلتهم يفضلون العمل في مؤسسات تابعة للقطاع العام تليها نسبة 30.5% من أفراد العينة ترى أن الاستقرار الوظيفي هو أحد أهم الأمور التي جعلتهم يفضلون العمل بمؤسسات تابعة للقطاع العام في حين نجد نسبة 13.7% من أفراد العينة ترى أن المشاركة في اتخاذ القرار من أهم الأمور التي جعلتهم يفضلون العمل بمؤسسات تابعة للقطاع العام ، وفي الأخير كانت نسبة 11.6% من أفراد العينة ترى أن توفر نقابات عمل تدافع عن حقوقهم هي من أهم الأمور التي جعلتهم يفضلون العمل بمؤسسات تابعة للقطاع العام.

- بالإضافة إلى ما سبق ذكره و باعتبار أن السؤال مفتوح نجد أن هناك أمور أخرى جعلت العديد من العاملين يفضلون العمل بمؤسسة تابعة للقطاع العام منها : ملائمة مواقيت العمل، واحترام مواقيت الصلاة ، الحق في العطلة الأسبوعية والعطلة السنوية كاملة أي شهر واحد في حين في القطاع الخاص تكون في اغلب الأحيان 15 يوم فقط بالإضافة إلى العطل في المناسبات ، غياب النمط الصارم في الإشراف وغياب الرقابة المكثفة واللصيقة ، الحق في الضمان الاجتماعي وفي راتب تقاعد محترم ، العمل بارتياح في منصب دائم ومضمون بالإضافة إلى ذلك هناك قانون للعمل يضمن الحقوق ويحدد الواجبات بالإضافة إلى مفتشيات العمل.

● **بهذا فإن الفرضية العامة للدراسة تحققت** ، وهذا ما يمكن استخلاصه من خلال التحليل السابق ، وتحقق الفرضيات الفرعية للدراسة بحيث يظهر الدور الذي لعبته العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام ، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (54) ف 21.1% من أفراد العينة يرون أن غياب العدالة في الترقية أول الأسباب التي دفعتهم لترك العمل (غياب العدالة الإجرائية) ، بعدها نسبة 17.9% ترى أن غياب التوافق بين راتبهم ومؤهلاتهم العلمية ثاني الأسباب

التي دفعتهم لترك العمل (غياب العدالة التوزيعية) في حين ترى نسبة 15.8% أن غياب التوافق بين الراتب الشهري والجهد المبذول ثالث الأسباب التي دفعتهم لترك العمل (غياب العدالة التوزيعية) ، أيضا جاءت نسبة 13.7% من أفراد العينة الذين يرون أن عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم رابع الأسباب التي دفعتهم لترك العمل (غياب العدالة الإجرائية) ، ثم نسبة 11.6% من أفراد العينة يرون أن غياب العدالة في عملية تقييم الأداء هو خامس الأسباب التي دفعتهم لترك العمل (غياب العدالة الإجرائية) ، كما أن نسبة 11.6% من أفراد العينة يرون غياب التوافق بين مناصبهم ومؤهلاتهم هو سادس الأسباب وراء تركهم للعمل (غياب العدالة التوزيعية) تليها نسبة 6.3% من أفراد العينة الذين يرون أن غياب العدالة فيما يخص

الحوافز والمكافآت هو سابع أسباب تركهم لعملهم (غياب العدالة التوزيعية) أما في الأخير نجد نسبة 2.1% من أفراد العينة يرجعون غياب العدالة فيما يخص التدريب والتكوين ثامن أسباب تركهم للعمل (غياب العدالة الإجرائية).

## 2- في ضوء الدراسات السابقة:

رغم أن نتائج الدراسة الميدانية ترتبط بعدة عوامل كطبيعة ميدان الدراسة، الإطار الزمني، الإطار التصوري، الإجراءات المنهجية ونطاق الدراسة إلا أن هذا لا يلغي أهمية المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فدراسة بندر بن فهد محمد الحربي حاولت التعرف على أسباب تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص وإيجاد الحلول المناسبة لها.

وانطلاقاً من هذا الهدف توصلت الدراسة إلى أن عدم توافر مسار وظيفي واضح للترقية وعدم الشعور بالعدالة في تقويم الأداء الوظيفي وعدم الشعور بتوفر الأمن الوظيفي وعدم توفر الفرص التدريبية المناسبة من أهم الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص، وهذا ما يتفق إلى حد كبير مع ما توصلنا إليه في دراستنا من خلال تحليل البيانات كما هو مبين في الجدول رقم (54).

كما توصلت دراسة الحربي إلى أن انخفاض الرواتب وقلة الحوافز وعدم توفر مكافآت مالية للموظف المجتهد من أهم الأسباب المادية والمعنوية التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص، وهذا ما يتفق إلى حد كبير مع ما توصلت إليه دراستنا الحالية من خلال ما يوضحه الجدول رقم (54).

ولعل من أهم النتائج التي توصلت إليها أيضاً دراسة الحربي هي أن أحد أهم الأسباب الشخصية والاجتماعية التي تؤدي إلى تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص، تفضيل العمل الحكومي على العمل بالقطاع الخاص ولعل هذا ما يتفق إلى حد كبير مع ما توصلت إليه دراستنا الحالية كما يوضحه الجدول رقم (55).

بالإضافة إلى هذا جاءت دراسة مروان أحمد حويحي التي حاولت التعرف على مستوى الرضا الوظيفي وتحديد أكثر العوامل تأثيراً على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الإتحاد، وانطلاقاً من هذا الهدف توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد استقرار وظيفي في الإتحاد هذا ما ينعكس على رغبة العاملين في الاستمرار في العمل ويدفعهم للبحث عن فرص عمل بديلة خارج الإتحاد والانتقال الفوري لها في حال توفرها، وهذا ما يتفق مع دراستنا إلى حد كبير من خلال ما يوضحه الجدول رقم (55) حيث أن نسبة 30.5% من العاملين انتقلوا من العمل بالقطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام بسبب البحث عن استقرار وظيفي.

كما توصلت دراسة حويحي إلى أن أهم الأسباب التي جعلت بعض العاملين يتركون العمل هي نفس الأسباب وبالترتيب في الأهمية التي من الممكن أن تجعل الذين مازالوا يعملون في الإتحاد يفكرون بترك العمل في حال توفر فرص بديلة وهي كما يلي :

- تدني فرص الاستقرار الوظيفي.
- تدني مستوى الراتب والحوافز.
- عدم توفر العدالة في التعامل مع العاملين.
- عدم وجود فرص للتطور والنمو .
- عدم الشعور بقيمة الإنجاز.
- عدم ملائمة ظروف العمل .
- العلاقات غير الصحية بين العاملين .

هذا ما يشير إلى توافق تام في وجهات نظر العاملين تؤكد على أهمية هذه العوامل وأثرها البالغ على رضا العاملين ورغبتهم في الاستمرار بالعمل، كل هذا يتفق إلى حد كبير مع دراستنا الحالية من خلال ما يظهره تحليل البيانات خاصة في كل من الجدولين (54) و (55).

بالإضافة على هذا، توصلت باقي الدراسات في عمومها إلى نتائج لا يمكن القول أنها تتفق إلى حد كبير مع دراستنا الحالية لكن يمكن القول أنها تقترب منها فدراسة رشدي عبد اللطيف وادي توصلت إلى أن إحساس أفراد العينة بعدالة المخرجات التي يحصلون عليها (عدالة توزيعية) جاء مقبول إلى حد ما لأنهم يشعرون أن ما يحصلون عليه من مكافآت لا يتناسب مع ما يبذلونه من جهود مقارنة بجهود زملائهم في حين الدراسة التي قام بها قاسم نايف علوان توصلت إلى أن إحساس العاملين بعدالة التعاملات كان أعلى من إحساسهم بكل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات و أظهرت دراسة صابرين مراد نمر أبو جاسر أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمي في حين توصلت دراسة راتب السعود و سوزان سلطان إلى أن بعد العدالة الإجرائية جاء في المرتبة الأولى ثم أعقبه بعد العدالة التوزيعية في المرتبة الثانية ثم جاء في المرتبة الثالثة بعد العدالة التعاملية وفي المرتبة الرابعة بعد العدالة التقييمية، كما توصلت إلى أن كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية له علاقة بالولاء التنظيمي إذ تعمل العدالة بأبعادها على زيادة الصورة الايجابية للمنظمة ما يزيد من تفاني الفرد في العمل وبذله لأقصى طاقاته وينمي رغبته في الاستمرار بالعمل والاستقرار فيه والعكس صحيح بحيث أن غياب العدالة التنظيمية يمكن أن يدفع بالفرد على ترك عمله .

## خلاصة :

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل المتعلق بعرض ،مناقشة وتحليل نتائج الدراسة التي توصلت إليها الدراسة نكون أمام آخر محطة يصل إليها بحثنا بعد الإختبار الميداني لما تم تناوله في الفصول السابقة .

ولقد خلص البحث من خلال النتائج المتوصل إليها إلى أن للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام .



## خاتمة :

مما سبق يظهر جليا أن من أهم الأدوات المفتاحية التي تمكن أية مؤسسة بغض النظر عن موقعها التنافسي من الوصول للريادة في الأسواق هو الاستثمار في الموارد البشرية، على اعتبار أنها المصدر الوحيد بلا منازع لنجاح المؤسسة وتميزها، وذلك كون هذا المورد القاعدة الأساسية للنجاح بما يمتلكه من مهارات ومعارف، إذا ما استغلت بالشكل الصحيح وفي التوقيت المناسب، فإن المؤسسة دون أدنى شك تستطيع الدخول في غمار المنافسة بقوة.

لذا ومن خلال دراستنا الحالية وتوجيحا للجهد المبذول في كل البحث بشقيه النظري والميداني نستطيع أن نجيب عن التساؤل الرئيسي للدراسة بقولنا : أن للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.

وفي هذا السياق جاء المقال الذي نشرته جريدة الشروق يوم الخميس 07 نوفمبر 2013 بعنوان " الهجرة العكسية للعمال من القطاع الخاص نحو القطاع العام " ليؤكد ويدعم النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا الحالية ، " فبعد أن كان موظفوا وعمال القطاع العام ينتقلون إلى العمل لدى القطاع الخاص في السنوات الماضية بسبب منح القطاع الخاص أجورا مغرية مقارنة بالقطاع العام ، وهو ما حدث في قطاعات عديدة ومنها الطب مثلا حيث استقطبت العيادات الخاصة الكثير من أطباء وإطارات في المستشفيات ،بدأ العكس يحدث مؤخرا ،حيث شرع موظفوا وعمال القطاع الخاص في " هجرة عكسية " إلى القطاع العام بعد أن ارتفعت مجمل الأجور بفعل النشاط النقابي.

كما كشف تحقيق ميداني أعده المعهد الوطني للإحصاء شمل 911 مؤسسة عامة وخاصة، أن معدل الأجر الصافي العام للجزائريين ارتفع سنة 2012 بمبلغ 51.800 دج للشهر جراء العديد من الزيادات التي مست العديد من القطاعات ،وبين التحقيق أن متوسط الأجر الشهري بلغ 45.500 دج في القطاع العمومي مقابل 25.700 دج في القطاع الخاص ،وهذا ما يعتبر تحولا جذريا في سلم الأجور، حيث تفوق القطاع العام على القطاع الخاص في مستوى الأجور والتحفيزات ،ما تسبب في هجرة جماعية للعمال من القطاع الخاص نحو القطاع العام الذي بات أكثر استقرارا وضمانا لمستقبل الموظفين على غرار المؤسسات الخاصة التي تحول الكثير منها إلى مصدر لاستغلال و" مص " جهد العمال مقابل أجور زهيدة وحقوق مهضومة.

إن تحسن الأوضاع بالقطاع العام جعل العمل به حلم أي شاب سيتخرج من الجامعة حيث استقطب التعليم وحده قرابة نصف مليون وظيفة جديدة خلال السنوات الأخيرة، بالمقابل عرف القطاع الخاص نزيفا حادا في العديد من المؤسسات الأجنبية والوطنية، حيث تراجع مستوى الأجر من 30 ألف دينار خلال السنوات الأولى من الألفية الثانية إلى 27 ألف دينار جزائري سنة 2012، وهذا ما تسبب في هجرة جماعية للعمال من المؤسسات الخاصة نحو القطاع العام.

وكشف التحقيق الذي أنجز باستعمال البريد والذي مس 912 مؤسسة منها 611 عمومية و301 وطنية خاصة، أن ارتفاع الأجور كان أكثر أهمية في المؤسسات التابعة للقطاع العام، في حين المؤسسات التابعة للقطاع الخاص فإن الأجور لا تتعلق بسلم معين وإنما ترتبط بنوعية المؤسسة ومجال نشاطها، حيث ترتفع الأجور في المؤسسات البنكية والتأمين، على عكس المؤسسات التجارية والخدماتية التي تعرف نزيفا حادا، وهذا ما يجعل مستقبل القطاع العام في الجزائر زاهرا و ذلك حسب العديد من المختصين الذين اتهموا أيضا المؤسسات الخاصة بفرض نوع من الاستغلال للنشاط البشري في ظل غياب العدالة والإنصاف و غياب التأمين والحوافز والمنح. (حوام، 2013، ص 12)

■ قائمة المراجع ■

## قائمة المراجع:

- أولاً: المصادر:
  - 1- القرآن الكريم.
- ثانياً : المراجع باللغة العربية:
  1. أبادي، الفيروز. (2010). القاموس المحيط. بيروت: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
  2. إبراهيم، محمد المختار. (2005). مراحل البحث الاجتماعي "خطواته الإجرائية". (ط1). دار الفكر العربي.
  3. أبو تايه، كريم بندر. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 20(2)، (ص ص 145-188)
  4. أبو جاسر، نمر، صابرين مراد. (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
  5. أبو شيخة، نادر أحمد. (2000). إدارة الموارد البشرية. (ط1). الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
  6. أبو عجاجة، سلوى عياد. (2011). العدالة الاجتماعية في النظرية العالمية الثالثة ، وانعكاساتها على مهنة الخدمة الوطنية في الجماهيرية. ليبيا: أكاديمية الفكر الجماهيري للنشر.
  7. أحمد عادل راشد. (1981). مذكرات في إدارة الأفراد. بيروت: دار النهضة العربية.
  8. الأخرس، إبراهيم. (2008). الآثار الاقتصادية والاجتماعية لثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على الدول العربية الانترنت المحمول نموذجاً. (ط1). مصر: شرك للطباعة والنشر والتوزيع.
  9. آل علي، صاحب أبو حمد، و الموسوي، سنان كاظم. (2001). الإدارة لمحات معاصرة. (ط1). الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
  10. إمام، زكريا بشير. (2003). مفهوم العدالة بين الفكر الإسلامي و الفكر الغربي. عمان: دار روائح مجدلاوي.
  11. البدو، خليل عبد الهادي. (2008). علم الاجتماع الصناعي. عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
  12. بدوي، أحمد زكي. (1981). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت: مكتبة لبنان.
  13. برنوطي، سعاد. (2007). إدارة الموارد البشرية. (ط3). مصر: دار وائل للنشر و التوزيع.
  14. بشاينية، سعد. (2004). علم الاجتماع العمل الأسس والنظريات والتجارب. قسنطينة: منشورات جامعة منتوري.
  15. بشتلة، مختار. (2006). اثر نقل التكنولوجيا و انعكاسها على التشغيل في ظل تحولات إلى اقتصاد السوق (حالة الجزائر). رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة منتوري، قسنطينة.
  16. بعلي، محمد الصغير. (1992). تنظيم القطاع العام، استقلالية المؤسسات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
  17. بعلي، محمد الصغير. (1992). تشريع العمل في الجزائر. الجزائر: مطبعة ولاية قالمة.
  18. البقاعي، يوسف محمد. (د.ت). قاموس الطلاب عربي - عربي. المغرب: دار المعرفة.
  19. بلوط، حسن إبراهيم. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية للنشر و التوزيع.

20. بلوم، إسمهان. (2003). المستويات التنظيمية وأداء العامل، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة.
21. بن اشنهو، عبد اللطيف. (1982). التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط 1962-1980. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
22. بن هادية، علي، و البليش، بلحسن. (1991). القاموس الجديد للطالب. (ط7). الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
23. بوشلوش، محمد طاهر. (2008). التحولات الاجتماعية والاقتصادية وأثارها على القيم في المجتمع الجزائري 1967-1999. (ط1). الجزائر. دار مرابط للنشر والطباعة.
24. بوعطيط، جلال الدين. (2009). الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز ، عنابة-. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري محمود ، قسنطينة .
25. بولقواس، زرفة. (2012). المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في تفعيل القطاع الخاص الجزائري. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الحاج لخضر، باتنة.
26. بومخلوف، محمد. (2000). التنظيم الصناعي والبيئة " التوطين الصناعي وقضايا المعاصرة الفكرية والتنظيمية والعمرانية والتنمية " (ط1). الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع.
27. بومخلوف، محمد. (2001). اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
28. بيومي، مجدى أحمد، و لطفي، محمد السيد. (2009). الكفاءة التنظيمية، و السلوك الإنتاجي، مدخل في علم الاجتماع الصناعي. دار المعرفة الجامعية.
29. بيومي، محمد أحمد. (2001). أسس علم الاجتماع. (ط1). مصر: دار المعرفة الجامعية.
30. تير، رضا. (2002). الولاء للإدارة و دور عدالة النظام الإشرافي في بنائه - دراسة ترابطية مطبقة على موظفي قطاع المالية العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر2، الجزائر.
31. الجوهري، محمد. (1998). علم الاجتماع الصناعي. (ط6). القاهرة: دار غريب.
32. الجوهري، محمد محمود. (2009). علم الاجتماع الصناعي و التنظيم. (ط1). عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
33. الجيلاني، حسان. (2008). التنظيم و الجماعات. (ط1). الجزائر: دار الفجر للنشر و التوزيع.
34. حداد، سليم (1987). المعجم النقدي لعلم الاجتماع. (ديمون، ب، فرسناو ب، مترجم). (ط1). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
35. الحراك المهني. تم استرجاعه في تاريخ 15 ماي، 2013 من <http://www.noreed.com...../>
36. الحربي، بندر بن فهد محمد. (2008). تسرب العمالة الوطنية من القطاع الخاص (الأسباب و الحلول المقترحة). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
37. حريم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال). الأردن: دار الحمد للنشر و التوزيع.
38. حسن، روية. (2004). السلوك التنظيمي المعاصر. مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع.
39. حسن، عادل. (1998). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
40. حسن، عادل. (2003). إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.

41. الحمادات، محمد الحسن محمد. (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
42. حمود، خضير كاظم، و الخرشنة، ياسين كاسب. (2007). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
43. حواس، أميرة رفعت، (2003). اثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.
44. حوام، بلقاسم، (2013)، الهجرة العكسية من القطاع الخاص نحو القطاع العام، مقالة منشورة بجريدة الشروق اليومي، العدد 4188.
45. حويحي، مروان أحمد. (2008). أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
46. الخرشوم، محمد مصطفى. (2010). دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، مجلد 26(2)، (ص ص 169-199).
47. خصاونة، أحمد سليمان محمود. (2010). التخصص و تقسيم العمل في الفكر الاقتصادي الإسلامي. مجلة علوم إنسانية، (44)، (ص ص 1-28).
48. الدقس، محمد عبد المولى. (2005). التغيير الاجتماعي بين النظرية و التطبيق. (ط1). الأردن: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع.
49. الديوان الوطني للإحصائيات الجزائر. تم استرجاعه في تاريخ 12 أكتوبر، 2013 من [www.ons.dz/-statistiques-economique-.html/](http://www.ons.dz/-statistiques-economique-.html/)
50. رأسمال، عبد العزيز. (1999). كيف يتحرك المجتمع. (ط2). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
51. رشوان، حسين عبد الحميد. (1997). مشكلات المدينة. (ط1). مصر: المكتب العلمي للكمبيوتر للنشر و التوزيع.
52. رويم، فايزة. (2010). واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية ، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة. جامعة قاصدي مرباح ورقلة: مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية.
53. زايد، عادل محمد. (2006). العدالة التنظيمية ( المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية). مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
54. الزيات، كمال عبد الحميد. (2001). العمل و علم الاجتماع المهني (الأسس النظرية و المنهجية). القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر.
55. السالم، مؤيد سعيد، و حرحوش، صالح عادل. (2006). إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي. عمان: جدار للكتاب العالمي.
56. السبعي، سعيد بن فايز بن محمد. (2012). العدالة التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
57. سعدون، يوسف. علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية. عنابة: جامعة باجي مختار.
58. السعود، راتب، و سلطان، سوزان. (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق، 25(1+2)، (ص ص 191-231).

59. سعيد، هديل كاظم. (د.ت). العلاقة بين العدالة التنظيمية و التمكين و أثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي ( دراسة ميدانية في دائرة العمل و التدريب المهني). - جامعة بغداد- قسم الإدارة العامة. (دراسة ميدانية؟)
60. سلاطنية، بلقاسم، و الجيلاني، حسان. (2004). منهجية العلوم الاجتماعية. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
61. سلطان، محمد سعيد. (2002). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
62. سلطان، محمد سعيد. (د.ت). إدارة الموارد البشرية. لبنان: الدار الجامعية للطباعة و النشر.
63. السيد، سميرة أحمد. (1997). مصطلحات علم الاجتماع. مكتبة القشري.
64. شاويش، مصطفى نجيب. (2007). إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، (ط1). الجامعة الأردنية للنشر والتوزيع.
65. الشراوي، علي. (د.ت). إدارة الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية. دار النهضة العربية للنشر.
66. شطيبي، حنان. (2010). الحركة النقابية العمالية في الجامعة الجزائرية، دافع أو معرقل للأداء البيداغوجي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة منتوري، قسنطينة.
67. الشماع، خليل محمد حسن. (د.ت). مبادئ الإدارة. الأردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
68. الشناوي، صلاح. (1999). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
69. صادق، نبيل. (1983). طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية. القاهرة: دار الثقافة المصرية.
70. الصيرفي، محمد. (2005). السلوك التنظيمي. (ج1). الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
71. الطائي، يوسف حليم. (2006). إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل. (ط1). الأردن: الوراق للنشر.
72. طيف، نوري عبد الحميد. (د.ت). العدالة التنظيمية في إطار إدراكات العاملين. جامعة بغداد كلية الإدارة و الاقتصاد ، ( دراسة ميدانية بدائرة الصحة ، بغداد الكرخ). (دراسة ميدانية)
73. عبد الباري، درة، و الصباغ، إبراهيم زهير نعيم. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادية والعشرين - منحنى منظمي-، عمان: دار وائل للنشر.
74. عبد الحميد، حسين، و رشوان، أحمد. (2005). علم اجتماع الصناعي. المكتب الجامعي الحديث.
75. عبد الرحمان، عبد الله محمد. (1999). علم الاجتماع الصناعي، النشأة و التطورات الحديثة. لبنان: دار النهضة العربية للطباعة و النشر.
76. عبيد، عاطف محمد. (د.ت). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.
77. عدالة التوزيع. تم استرجاعه في تاريخ 20 ديسمبر، 2013 من <http://www.hrm-group.net/vb/showthread.php? t = 3540/>
78. عساف، عبد المعطي. (1994). السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة.
79. العطوي، عامر علي حسين. (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي ( دراسة تحليلية لأداء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة). مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، 10(1)، (ص ص 1-21)
80. العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة ( سلوك الفرد و الجماعة). الأردن: دار الشروق للنشر و التوزيع.

81. علوان، قاسم نايف.(2007). تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري ن دراسة ميدانية بالمجمع الإداري لمدينة سرت. مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، (07)، (ص ص 57-82)
82. عليان، ربحي مصطفى، و غنيم، عثمان محمد.(2000).مناهج وأساليب البحث العلمي "النظرية والتطبيق" (ط1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
83. العميان، محمود سليمان.(2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط2). الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
84. العيد، عاطف عدلي.(1993).الاتصال والرأي العام، الأسس النظرية والإسهامات العربية. القاهرة: دار الفكر العربي.
85. غربي، علي.(2002). تنمية الموارد البشرية. عين مليلة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
86. غربي، علي، و سلاطينة، بالقاسم.(2007). تنمية الموارد البشرية. (ط1). القاهرة: دار الفجر.
87. غيث، عاطف محمد.(1990). قاموس علم الاجتماع. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
88. فليح، فاروق عبده، و عبد المجيد، السيد محمد.(2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. (ط2). عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
89. الفهداوي. فهمي خليفة صالح.(2004). نشأت أحمد القطاونة ،تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية.المجلة العربية للإدارة،(02).
90. فهمي، أحمد فهمي خاطر، و بدوي، هناء حافظ.(2001). الإدارة في المؤسسات الاجتماعية. الإسكندرية: المكتبة الجامعية.
91. قاموس و معجم المعاني.(مفهوم الحراك) تم استرجاعه في تاريخ 15 ماي،2013 من <http://www.almaany.com/home.php.../>
92. قاموس و معجم المعاني.(مفهوم الدور) تم استرجاعه في تاريخ 15 ماي،2013 من [http://www.almaany.com/home.php?language=arabi&lang\\_name](http://www.almaany.com/home.php?language=arabi&lang_name)
93. قاموس و معجم المعاني.(مفهوم القطاع) تم استرجاعه في تاريخ 16 ماي،2013 من <http://www.almaany.com/home.php/>
94. قجة، رضا.(2002). علاقة العمل وأداء العامل داخل التنظيم الصناعي.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة.
95. القرويتي، محمد قاسم.(2009). السلوك التنظيمي.(ط5).الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
96. القطاع العام و القطاع الخاص جامعة بسكرة. تم استرجاعه في تاريخ 16 ماي،2013 من <http://forum.univbiskra.net/index.php?topic=5104.0/>
97. الكلالده، طاهر محمود.(2008). تنمية وإدارة الموارد البشرية. (ط1). دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
98. اللبان، شريف درويش.(2005). تكنولوجيا الاتصال المخاطر والتحديات والتأثيرات الاجتماعية.(ط1).الدار المصرية اللبنانية.
99. لبصير، عبد المجيد.(2010). موسوعة علم الاجتماع. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
100. لوحيدي، فوزي.(2010). التعليم الرسمي وعلاقته بالحراك الاجتماعي في مجتمع الجنوب الجزائري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
101. لوكيا، الهاشمي.(2006). السلوك التنظيمي.(ج1).عين مليلة: دار الهدى للطباعة والنشر.



102. لوكيا، الهاشمي.(د.ت). نظريات المنظمة. عين مليلة : دار الهدى للطبع و النشر.
103. محمد، علي محمد.(2002). علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج. مصر: دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع.
104. مذكور، إبراهيم.(1970). معجم العلوم الاجتماعية. القاهرة: الهيئة المصرية للكتاب.
105. مصطفى، أحمد سيد.(2006). إدارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في إدارة البشر. مصر: دار الكتب.
106. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح.(2007). المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية. المنصورة: المكتبة العصرية.
107. مفهوم الإستقلالية. تم استرجاعه في تاريخ 22 ماي، 2013 من [http://www.arabianeurship.com /](http://www.arabianeurship.com/)
108. مفهوم الأسهم والسندات. تم استرجاعه في تاريخ 22 ماي، 2013 من <http://alrashad.ahlamountada.com/t2-topic/>
109. مفهوم الخبرة. تم استرجاعه في تاريخ 22 أوت، 2013 من <http://ar.wikipedia.org/>
110. مفهوم الوصف الوظيفي. تم استرجاعه في تاريخ 22 ماي، 2013 من [http://www.burnews.com/articles-action-show-id-4368.htm /](http://www.burnews.com/articles-action-show-id-4368.htm/)
111. مان، ميشال (1999). موسوعة العلوم الاجتماعية(عادل مختار الهواري، سعد عبد العزيز مصلوح، مترجم). دار المعرفة الجامعية.
112. مقراني، الهاشمي، و حويتي، أحمد، و بوشلو، الطاهر، و بوقرة، بالقاسم، و السبع محمد.(2010). القطاع الصناعي الخاص و النظام العالمي البديل(التجربة الجزائرية). الجزائر: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة جامعة قسنطينة.
113. مهدي، محمد محمود.(د.ت). المدخل في تكنولوجيا الاتصال الاجتماعي. الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث.
114. مهدي، صالح.(2007). الإدارة والأعمال.(ط1). عمان:دار وائل للنشر والتوزيع.
115. الموسوي، سنان.(2004). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها.(ط1). عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع
116. نصر الله، حنا.(2002). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
117. هاشم، زكي محمود.(د.ت). إدارة الموارد البشرية.(ط1). الكويت: دار السلاسل.
118. هشام، صلاح.(2006). العدالة و المجتمع المدني، القاهرة: شركة الأمل للطباعة و النشر.
119. وادي، رشدي عبد اللطيف.(2007). العدالة التنظيمية- دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
120. واضح، رشيد.(2003). المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق. الجزائر: دار هومة .

121. Cerdin. j.(2000). **Gérer les carrières**.paris: édition management et société.
122. el akremi. A. ,Guerrero. S ,Neveu. J(SD) .**Comportement organisationnel justice organisationnelle ,enjeux de carrière et épuisement professionnel**. de boeck . vol 2.
123. Miles .A .(2000). **The cumulative effects of justice perceptions** .the journal of applied management . 02(1).
124. Niehoff .R . (1993). **justice as a mediator of the relation ship between methodes of monitoring and organisationel citizenship behavior**,academy of managment journal. 36.

■ قائمة الملاحق ■

## قائمة الأساتذة المحكمين :

- 1- أ.سبتي عزيز :كلية العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس - سطيف
- 2- أ.د عيشور نادية :كلية العلوم الاجتماعية جامعة فرحات عباس – سطيف
- 3- أ.بوظة عبد الحميد : كلية العلوم الاجتماعية جامعة فرحات عباس – سطيف
- 4- أ.أعراب سعيدة : كلية العلوم الاجتماعية جامعة فرحات عباس – سطيف
- 5- أ.د نويصر عبد السلام : كلية العلوم الاجتماعية جامعة فرحات عباس – سطيف
- 6- أ.د أمقران أنور : كلية العلوم الاجتماعية جامعة فرحات عباس – سطيف
- 7- أ. عبد الحميد بوقصة : كلية العلوم الاجتماعية جامعة الحاج لخضر – باتنة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة-  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث

دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين  
من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام  
دراسة ميدانية بولاية سطيف

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع  
تخصص: التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:  
عمر أوزاينية

إعداد الطالب:  
مراد رمزي خرموش

ملاحظات :

- بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .
  - تتم الإجابة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة والتي تعبر بصدق عن رأيكم وتأكدوا أن إجاباتكم من شأنها أن تساعد في تطوير وإثراء هذا البحث .
- تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- (1) الجنس: ذكر  أنثى
- (2) السن: [30-20]  [40-31]  [41 - فما فوق]
- (3) الحالة المدنية: أعزب(ة)  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)
- (4) المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- (5) الفئة المهنية: إطار  عامل تحكم  عامل تنفيذ

المحور الثاني: العدالة التوزيعية :

- (6) هل كان منصبك يتوافق مع مؤهلاتك العلمية ؟ نعم  لا
- (7) هل كان راتبك يتوافق مع مؤهلاتك العلمية ؟ نعم  لا
- (8) هل كان راتبك يتناسب مع مؤهلاتك مقارنة براتب من يحملون نفس المؤهل في مؤسسة أخرى؟ نعم  لا
- (9) هل قمت بتأدية أعمال إضافية خارج أوقات العمل الرسمية ؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة ب نعم ،هل تم منحك تعويض ؟ نعم  لا
- (10) هل كان راتبك يتناسب مع الجهد الذي كنت تبذله؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة ب لا ،علل إجابتك ؟

- .....
- .....
- (11) هل كان راتبك يتماثل مع رواتب المشابهين لك من نفس المستوى في الجهد المبذول في مؤسسات أخرى ؟ نعم  لا

- (12) هل كان راتبك الشهري يحقق لك كافة احتياجاتك الضرورية؟ نعم  لا

- (13) هل كان يتم توزيع المهام بشكل عادل بين كل العاملين من نفس الفئة المهنية؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة ب: لا ، علل إجابتك .
- .....
- .....

- (14) هل سبق و أن استفدت من حوافز ؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة ب نعم ، هل كانت هذه الحوافز موضوعية وعادلة مقارنة بما قدمته مؤسسات أخرى؟ نعم  لا

المحور الثالث: العدالة الإجرائية :

- (15) هل كان يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك بعد جمع معلومات كافية ؟ نعم  لا

16) هل كان يتم إشراكك في عملية اتخاذ القرارات التي تخص عملك؟ نعم  لا

- في كلتا الحالتين علل إجابتك .

---

---

17) هل كان يسمح لك بمعارضة القرارات التي تخص عملك؟ نعم  لا

- في كلتا الحالتين علل إجابتك .

---

---

18) هل كنت تخضع لرقابة أثناء أدائك لعملك؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة ب نعم ،هل كنت تتضايق من الرقابة عليك؟

نعم  لا  - في كلتا الحالتين علل إجابتك .

---

---

19) هل كان هناك نظام معتمد لتقييم أداءك؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة ب نعم ، هل كنت راض عن المعايير المستخدمة في عملية تقييم أدائك؟

نعم  لا

20) هل كان هناك دورات للتدريب والتكوين بالمؤسسة؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة ب نعم ، هل كانت هناك عدالة في الاستفادة من دورات التدريب والتكوين؟

نعم  لا

21) هل كان هناك نظام معتمد للترقية؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة ب نعم ، على أي أساس تمت؟ - الأقدمية

- الكفاءة

- الأقدمية والكفاءة

- أخرى تذكر.....

22) هل كانت هناك عدالة فيما يخص الترقية بالمؤسسة؟ نعم  لا

23) هل سبق وأن ترقيت في عملك؟ نعم  لا

24) هل سبق أن تم نقلك من وظيفة إلى أخرى بالمؤسسة؟ نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب نعم ، ما هي أسباب هذا النقل؟

---

---

25) هل سبق أن تم تسريح للعمال بالمؤسسة؟ نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب نعم ، ما هي أسباب هذا التسريح ؟

(26) هل كان يخضع جميع العاملين بنفس الشكل للقانون الداخلي للمؤسسة؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة ب لا، ما هي الاستثناءات ؟

#### المحور الرابع: العدالة التعاملية :

(27) كيف كان جو العمل بالمؤسسة ؟ - يسوده التفاعل وتبادل الآراء

- مشجع على بذل المزيد من الجهد

- جو مكهرب يسوده الصراع

- جو روتيني

- أخرى تذكر.....

(28) هل كان العمال في المؤسسة يعاملون باحترام ؟ نعم  لا

(29) هل كنت تؤدي عملك بإخلاص وتفاني ؟ نعم  لا

- في كلتا الحالتين ، لماذا ؟

(30) هل كان هناك اختلاط بين العمال والمسؤولين ؟ نعم  لا

(31) هل كانت الإدارة تبدي اهتماما بانشغالات العاملين واهتماماتهم ؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة ب لا ، علل إجابتك ؟

(32) هل كان رئيسك يعترف بما تبذله من جهد ؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة ب نعم ، كيف ذلك ؟

(33) هل كنت تشعر بارتياح عند إخبارك لرئيسك عن خطأ ارتكبته ؟ نعم  لا

(34) هل سبق أن تعرضت للعقاب ؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة ب نعم ، هل كانت هذه العقوبات عادلة ؟ نعم  لا



35) رتب هذه العبارات (من 1 إلى 8) حسب كونها من أهم الأسباب التي دفعتك لترك العمل بالمؤسسة؟

- عدم توافق منصبك مع مؤهلاتك العلمية.
- غياب العدالة في توزيع الحوافز.
- عدم توفيق راتبك مع مؤهلاتك العلمية.
- غياب العدالة فيما يخص الترقية.
- عدم توافق راتبك مع الجهد الذي تبذله.
- غياب العدالة فيما يخص تقييم الأداء.
- عدم مشاركتك في اتخاذ القرارات التي تخص عملك.
- غياب العدالة فيما يخص التدريب والتكوين بالمؤسسة.

36) ما الأسباب وراء تفضيلك العمل بمؤسسة تابعة للقطاع العام؟

.....

.....

.....

.....

.....

## ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التعاملية) في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، باختيار عينة قصدية تتمثل في عينة كرة الثلج تكونت من 95 مبحوث من العاملين الذين سبق لهم الانتقال من العمل بالقطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام.

اعتمدنا على الاستمارة كأداة لجمع البيانات مقسمة إلى (04) محاور تضمنت (36) سؤالاً، تم تفرغ البيانات بواسطة استخدام برنامج SPSS النسخة 17. تم استخدام النسب المئوية كأحد الأساليب الإحصائية وفي الأخير كشفت الدراسة على أن للعدالة التنظيمية دوراً كبيراً في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام وبالتحديد لكل بعد من عدالة التوزيع - عدالة الإجراءات - عدالة التعاملات دوراً كبيراً في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.

## Résumé d'étude :

Cette étude vise à révéler le rôle de la justice organisationnelle dans ses trois dimensions (de la justice distributive – justice procédurale – justice transactionnelle) dans la mobilité professionnelle des travailleurs du secteur industriel privé au secteur public. Nous avons adopté une méthode d'analyse descriptive de la pertinence de la nature de l'étude, en sélectionnant un échantillon intentionnel représenté dans un échantillon boule de neige composée de 95 répondants de travailleurs qui se sont déjà déplacés du secteur industriel privé au secteur public .

Nous nous sommes appuyés sur un formulaire comme un outil de collecte de données ,divisée en (04) axes contenant (36) questions.

Ce formulaire vidé de ses données en utilisant le programme SPSS version 17 On a utilisé des pourcentages comme l'une des méthodes statistiques dans l'étude récente qui a révélé que la justice organisationnelle a un rôle majeur dans la mobilité professionnelle des travailleurs du secteur industriel privé au secteur public, et particulièrement donc ,chacune des trois dimensions de la justice organisationnelle (de la justice distributive – justice procédurale – justice transactionnelle) a un rôle majeur dans la mobilité professionnelle des travailleurs du secteur industriel privé au secteur public.