



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بشركة سوميفوس – بئرالعائر (ولاية تبسة)

رسالة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف:

أ.د/ عتيقة حرايرية

إعداد الطالب:

نصرالدين شرقي

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعدالله	أ.د/ الهاشمي مقراني
مشرفا	جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعدالله	أ.د/ عتيقة حرايرية
عضوا	جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعدالله	د/ جميلة محمدي
عضوا	جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعدالله	د/ عدمان رقية
عضوا	جامعة الجزائر 3 ابراهيم سلطان شيبوط	د/ آسيا قرنان
عضوا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	د/ فاطمة الزهراء مكلاطي

السنة الجامعية: 2023 - 2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بشركة سوميفوس – بئرالعائر (ولاية تبسة)

رسالة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف:

أ.د/ عتيقة حرايرية

إعداد الطالب:

نصرالدين شرقي

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعدالله	أ.د/ الهاشمي مقراني
مشرفا	جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعدالله	أ.د/ عتيقة حرايرية
عضوا	جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعدالله	د/ جميلة محمدي
عضوا	جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعدالله	د/ عدمان رقية
عضوا	جامعة الجزائر 3 ابراهيم سلطان شيبوط	د/ آسيا قرنان
عضوا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	د/ فاطمة الزهراء مكلاطي

السنة الجامعية: 2023 - 2024



Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Algiers 02 Abu Al-Qasim Saadallah

Faculty of Social Sciences

Department of Sociology and Demography



Organizational justice and its relationship to job performance
A field study at Somifos company – Bir El Ater (wilaya of Tebessa)

Graduation Thesis for obtaining a Ph. D. for L.M.D in Sociology of Organization and Work

Submitted by:

Nacereddine Chergui

Supervised by:

Atika Herrairia

Board of examiners:

El Hachemi Mokrani	University of Algiers 02 Abu Al-Qasim Saadallah	President
Atika Herrairia	University of Algiers 02 Abu Al-Qasim Saadallah	Admin
Djamila Mehamdi	University of Algiers 02 Abu Al-Qasim Saadallah	Member
Rokia Adman	University of Algiers 02 Abu Al-Qasim Saadallah	Member
Asia karnan	University of Algiers 03 Ibrahim Sultan Cheibout	Member
Fatima Elzahra Meklati	Echahid Cheikh Larbi Tebessi University	Member

Academic year: 2023 – 2024

العلم تاج ونبراس اصحابه

يرفع به سلم الأجر والرتب

شكر و تقدير

أول شكر لله عزّ و جل الذي وفّقني في هذا المسار العلمي و فتح لي أفقا للنّجاح
يشرفني من خلال هذه الأسطر أن أقدم جزيل الشّكر للأستاذة القديرة "عتيقة حرايرية" التي
طالما كانت بكل حرص سندا ومشرفا علميا لكافة النّشاطات العلميّة، أين اكتسبت من خلالها
الكثير من الإرادة والعزيمة في البحث العلمي
كما أقدم جزيل الشكر للأستاذ المحترم "مقراني الهاشمي"
كما أشكر كافة الأساتذة والطّاقم الإداري بجامعة الجزائر 02 خاصة السيّد "أسامة" الذي كان لا
يبخل علينا بأي توجيهات ومساعدات إداريّة
كما لا يفوتني أن أقدم أحرّ التّشكرات للأستاذ "قزي التيجاني"، الذي لطالما كان متابعا لكل
النّشاطات والمجهودات العلمية التي قمت بها خلال المسار العلمي
وأشكر كل من كان سبب في تحقيق هذا النّجاح

فهرس المحتوى

الصفحة	العنوان
I	شكر وتقدير
II	إهداء
III	فهرس المحتوى
IV	فهرس الأشكال والجداول
أ - ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
07	تمهيد
08	أولاً أهمية وأهداف الموضوع
09	ثانياً أسباب اختيار الموضوع
10	ثالثاً الاشكالية والفرضيات
15	رابعاً المفاهيم الأساسية
29	خامساً عينة الدراسة وكيفية اختيارها
30	سادساً المنهج المتبع والأدوات المعتمدة
33	سابعاً المقاربة النظرية
41	ثامناً الدراسات السابقة
56	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أساسيات العدالة التنظيمية	
58	تمهيد
59	أولاً لمحة تاريخية حول العدالة التنظيمية
60	ثانياً أهمية وأهداف العدالة التنظيمية
62	ثالثاً مبادئ العدالة التنظيمية
65	رابعاً أبعاد العدالة التنظيمية

71	مؤشرات العدالة التنظيمية	خامسا
97	خلاصة الفصل	
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي		
99	تمهيد	
100	ماهية الأداء الوظيفي	أولا
107	أساسيات تحسين وتفعيل الاداء	ثانيا
118	ماهية تقييم الأداء الوظيفي	ثالثا
127	أساسيات قيام عملية التقييم	رابعا
137	علاقة الأداء بالعدالة التنظيمية	خامسا
140	خلاصة الفصل	
الفصل الرابع: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بشركة سوميفوس		
142	تمهيد	
143	التعريف بميدان الدراسة	أولا
157	خصائص مجتمع الدراسة	ثانيا
160	عدالة الإجراءات وعلاقتها بالأداء الوظيفي بشركة سوميفوس	ثالثا
174	- الإستنتاج الجزئي الأول	
178	عدالة التّعاملات وعلاقتها بالأداء الوظيفي بشركة سوميفوس	رابعا
198	- الإستنتاج الجزئي الثاني	
201	عدالة التّوزيع وعلاقتها بالأداء الوظيفي بشركة سوميفوس	خامسا
214	- الإستنتاج الجزئي الثالث	
217	الإستنتاج العام	
222		الخاتمة
227		المصادر والمراجع
		الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يوضّح مبادئ العدالة التنظيمية	64
02	جدول مكونات محدّدات الأداء	109
03	جدول مقارنة بين أهم طرق التقييم	128
04	جدول يبيّن علاقة موضوعية القرارات الخاصة بالأداء وبناء تلك القرارات على أساس معلومات كافية (7 & 8)	159
05	جدول يبيّن علاقة موضوعية القرارات الخاصة بالأداء وإمكانية طلب توضيحات حول القرارات المتعلقة بالعمل	160
06	جدول يبيّن علاقة موضوعية القرارات الخاصة بالأداء وإمكانية طلب توضيحات حول القرارات المتعلقة بالعمل	162
07	جدول يبيّن علاقة السماح للعامل بإبداء الرأي قبل اتخاذ القرارات التي تخص أدائه بالفئة المهنية	163
08	جدول يبيّن أسلوب تطبيق قرارات العمل	164
09	جدول يبيّن علاقة موضوعية القرارات الخاصة بالأداء وإجراء عملية تقييم الأداء بعدالة ودون محاباة	166
10	جدول يبيّن علاقة تقييم أداء العاملين بعدالة وشفافية بالفئة المهنية	167
11	جدول يبيّن علاقة الاستفادة من التكوين استناداً إلى نتائج تقييم الأداء بالفئة المهنية	169
12	جدول يبيّن علاقة تحسّن الأداء نتيجة تحقيق عدالة الإجراءات بالخبرة المهنية	170
13	جدول يبيّن إلتزام العامل بالإجراءات والقوانين العادلة حتى وإن لم تكن في صالحه	172
14	جدول يبيّن علاقة سهر المسؤولين على تعزيز الروح الجماعية وتحسين	177

	أداء العاملين بوجود علاقات إنسانية حسنة	
179	جدول يبيّن تأثير أداء العاملين بعلاقتهم بالزملاء ونتائج ذلك التّأثر	15
181	جدول يبيّن علاقة الإعلام بالنشاطات الرسميّة والإجتماعيّة قبل حدوثها بالفئة المهنيّة	16
182	جدول يبيّن علاقة إعلام العامل بالنشاطات الرسميّة والإجتماعيّة قبل حدوثها بالخبرة المهنيّة	17
183	جدول يبيّن علاقة تعامل المسؤولين بأسلوب يحفظ كرامة العامل وتحسين أدائه بوجود علاقات إنسانية حسنة	18
185	جدول يبيّن علاقة منح العامل الفرصة من أجل المشاركة في بعض القرارات بالفئة المهنيّة	19
187	جدول يبيّن علاقة منح العامل الفرصة للمشاركة بخصوص القرارات المتعلّقة بأدائه والفئة المهنيّة	20
189	جدول يبيّن علاقة بناء القرارات المتعلّقة بمهام وأداء العامل بما يتوافق مع حياته الشّخصيّة وتحسين أدائه بوجود علاقات إنسانية حسنة	21
191	جدول يبيّن علاقة اعتماد المسؤولين على النزاهة والحياد في معالجة النزاعات بالخبرة المهنيّة	22
192	جدول يبيّن علاقة اعتماد المسؤولين على النزاهة والحياد في معالجة النزاعات بالفئة المهنيّة	23
194	جدول يبيّن علاقة تأثير العلاقات الشّخصيّة للعامل على نتائج تقييم أدائه والخبرة المهنيّة	24
195	جدول يبيّن علاقة تأثير العلاقات الشّخصيّة للعامل على نتائج تقييم أدائه بالفئة المهنيّة	25
198	جدول يبيّن علاقة زيادة فعالية أداء العامل نتيجة لأسلوب التعامل وعدالته بالخبرة المهنيّة	26
200	جدول يبيّن علاقة تناسب متطلبات ومهام العامل مع قدراته الذاتيّة في الأداء	27

	مع إعتاماد المسؤولين على مقاييس أداء موضوعية لتوزيع العمل	
202	جدول يبين علاقة توافق الراتب الشهري للعامل مع ما يقدمه من أداء بالفئة المهنية	28
203	جدول يبين علاقة توافق الراتب الشهري للعامل مع ما يملكه من مؤهلات علمية بالفئة المهنية	29
204	جدول دور الحوافز في تحسين أداء العامل وعلاقة ذلك بتوزيع الحوافز حسب أداء العمال بكل عدالة	30
205	جدول يبين علاقة عدالة مكافئة المؤسسة للعمال نتيجة رفعهم لأدائهم بالفئة المهنية	31
207	جدول يبين علاقة إستفادة العامل بصفة عادلة من دورات وحصص تكوينية وتدريبية تعزز أدائه بالخبرة المهنية	32
208	جدول يبين علاقة تقبل العامل لقرارات رؤسائه حين تكون عادلة حتى وإن لم تكن في صالحه مع إعتاماد المسؤولين على مقاييس أداء موضوعية لتوزيع العمل	33
209	جدول يبين علاقة عدالة توزيع الترقية بين العاملين بالخبرة المهنية	34
210	جدول يبين علاقة تأثر المكانة الوظيفية للعامل بطبيعة علاقته الشخصية مع المسؤولين بالخبرة المهنية	35
212	جدول يبين علاقة تحسين أداء العاملين بتحقيق عدالة التوزيع مع الخبرة المهنية	36
قائمة الأشكال		
100	مخطط يمثل الهيكل التنظيمي لشركة سوميفوس - بئر العاتر	01
144	مخطط يمثل الهيكل التنظيمي لشركة سوميفوس - بئر العاتر	02
157	رسم بياني يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	03
158	رسم بياني يوضح توزيع المبحوثين حسب فئات السن	04

مقدمة

مقدمة:

يهدف علم إجتماع التنظيم والعمل لدراسة العلاقات السوسولوجية بالمنظمات، و هذه الأخيرة التي تسعى لتفعيل وتحقيق ضوابط وعلاقات تنظيمية لضمان تحقيق كافة الأهداف المسطرة، بحيث أن التركيز والتحديد الواضح والدقيق لهذه الأهداف يمكن أن يساعد على تجنب سير العمل بشكل عشوائي وتجنب الأعمال والأنشطة غير المنتجة، ما يعني أن تحديد الأهداف بشكل واضح يؤدي إلى تنسيق كافة الجهود وانسجامها وتكاملها، كما يمكن تحقيق أداء تنظيمي فعال انطلاقاً من الاستغلال الأمثل لكافة موارد المؤسسة والإمكانات المتاحة.

حيث تسعى مختلف المنظمات لتحقيق نجاحها من خلال التسيير الأمثل للأفراد العاملين وذلك انطلاقاً من الحرص على الإلتزام بالإجراءات التنظيمية والقانونية التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية، والتي تعتبر من أهم الإدارات التي يعتمد عليها في إدارة شؤون الموظفين¹، وهذا ما دفع المنظمات لمراجعة أسسها ونشاطاتها التنظيمية من أجل تحقيق الإستغلال الأمثل لكافة مواردها انطلاقاً من المورد البشري الذي يعتبر المحور الأساسي لقيام ونجاح أي منظمة، وذلك من خلال سلوكه التنظيمي أو ما يعرف بالأداء الوظيفي أو ما "يتمثل في المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، و على كل فالأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول و إدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد"²، بحيث أصبح الأداء هاجس حقيقي وجب وبكل ضرورة السعي من أجل تحقيقه بكل كفاءة وجدارة من طرف العاملين، من خلال تحقيق ما يسمى بالدافع من أجل تفعيل تلك القوى والطاقات الكامنة لدى الفرد التي تدفعه لكي يسلك سلوكاً معيناً، في ظروف خاصة بالبيئة التنظيمية التي يعيش فيها وهذه القوى تحدد له هدفاً أو عدة أهداف لا بد من الوصول إليها، فالدافع عبارة عن حالة نفسية أو عضوية أو فسيولوجية داخلية دائمة أو مؤقتة تنثير السلوك الظاهر أو الباطن في ظروف معينة، في إتجاه

¹ طاهر محمود الكلاله، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص10.

² نصرالدين شرقي و عتيقة حرايرية، الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة سوميفوس -بزرالعائر (ولاية تبسة)، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، جامعة بركة، المجلد06، العدد 01، 2023، ص 1715.

غاية أو غايات معينة، فهو قوة محرّكة وموجهة في الوقت نفسه، فلا تستطيع المنبهات الخارجية وحدها أن تثير سلوك الفرد ما لم يتلاءم مع عوامل ومنبهات داخلية لديه.

تجدر الإشارة وكما هو موضح من خلال عدة أبحاث ودراسات علمية أن الأداء يمكن أن يتأثر بعدة عوامل و أسباب سواء كانت بطريقة مباشرة أو غير ذلك، و من بين هذه الدراسات العلمية هو ما أشار لها "ابراهيم ماسلو"، الذي ركز في خلاصة دراساته أن العامل حتى يمكنه أن يحقق معدل أداء ايجابي لا بد من تحقيق له عدّة متطلبات حسب أولوية الحاجة، أين ركز في أول المتطلبات على الحاجات الفسيولوجية والتمثلة في الإضاءة و التهوية وغيرها ما له علاقة براحة العامل الفسيولوجية، كما ركز أيضا على توفير الحاجات الأمنية التي تحقق الأمن وتذهب كل ما يمكنه أن يزرع التوتر والتخوف لدى نفسية العامل، اضافة لما ركز "ابراهيم ماسلو" على كل من الحاجات الإجتماعية وحاجة التقدير اللتين دونهما لا يمكن أبدا للعامل أن يقمّ مجهوده بكل صدق أو بكل كفاءة وجودة، الأمر نفسه بالنسبة لتوفير أو منح فرصة للعامل للوصول لما يسمى بتحقيق الذات، وذلك من خلال المشاركة في عدّة برامج، قرارات ادارية، أو حتى بالإبداء برأيه في بعض النشاطات التنظيمية.

وإضافة لما أشرنا له بصورة ملخّصة عن أهم العوامل التي يمكنها أن تؤثر في سلوك العاملين بالمنظمة، وجب علينا الإشارة إلى أهم المواضيع التي لفتت انتباهنا والتي نعتقد أن لها علاقة بجودة وكفاءة الأداء الوظيفي بالمنظمة، حيث يتمثل هذا الموضوع في "العدالة التنظيمية"، التي تعتبر من أهم المواضيع التي حظيت بالإهتمام المتزايد عبر الكثير من الدراسات والبحوث العلمية المتعلقة بالسلوك التنظيمي والتطوير المعرفي للموارد البشرية، التي تمتلك طاقات وقدرات متباينة يؤدي الإهتمام بها وتميئتها في التأثير على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل وكذلك تعزيز الروابط الاجتماعية داخل المنظمة في ظل تحقيق الأهداف المنشودة.

حظيت العدالة التنظيمية باهتمام العديد من الباحثين نظرا لهدفها الذي يسعى إلى التخلي عن السياسات التنظيمية التقليدية المبنية على أسس قد لا ترقى لمراعاة حقوق و عدالة العاملين بالمنظمة، كما تسعى في منظورها لتبني سياسات تنظيمية تتسم بالعدالة والدعم التنظيمي، بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية، كما يعود الإهتمام بها إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية

للعاملين التي قد تصدر من سوء استغلال وتوظيف الإجراءات والقواعد التنظيمية بالمؤسسة، كما ارتبط موضوع العدالة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بعدة متغيرات لها دور بطريقة أو بأخرى في تعزيز استقرار المناخ التنظيمي، و من أهم هذه المتغيرات هو الأداء الوظيفي، وهذا الأخير الذي بات محور أساسي في نجاح وقيام أي منظمة، بحيث تعتبر العدالة ظاهرة تنظيمية، "وهي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه رئيسه في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، كما تعتبر القيمة الناتجة عن إدراك الفرد لنزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات في المنظمة التي يعمل فيها"³، بحيث أن إدراك وإحساس العاملين بالعدالة أو عدمها في المنظمة، يمكنه أن يؤثر على سلوكهم في المسار المهني، وهذا ما قد يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد توقعاً للحصول على نتائج أكثر إيجابية في حالة توفرت العدالة التنظيمية، وعلى عكس ذلك فإن إحساس العاملين بعدم توفر العدالة التنظيمية يمكن أن يؤثر ذلك على معنوياتهم سلباً، مما قد يزيد من استيائهم أو حتى شعورهم بالإغتراب الوظيفي، أين يمكن أن يؤدي إلى تراجع جودة أداء العاملين، وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وزيادة ضغوط العمل وانخفاض الالتزام التنظيمي، وغير ذلك ما يمكنه أن يصدر من فرد يعتقد أنه يعمل تحت طائلة التهميش أو تحت تنظيم يفتقد لمبادئ العدالة التنظيمية.

تعتبر عدالة التوزيع من بين أحد أبعاد العدالة التنظيمية، بحيث تتعلق بمدخلات العاملين لما يقدمونه من أداء وسلوكات تنظيمية وفق كافة الضوابط والأطر القانونية، كما تتعلق أيضاً بالمخرجات، و التي تتمثل في الأجور، الرواتب، والمكافآت التي يمكن أن يتحصل عليها العامل نتيجة ما قدمه من واجبات مهنية بالمنظمة، كما تجدر الإشارة أن لعدالة التوزيع عدّة ارتباطات من حيث مجموعة من المفاهيم التي تتعلق بها العدالة الإجرائية، إلا أن هذه الأخيرة أصبحت أكثر وضوحاً وإستقلالاً من حيث المصطلحات والمفاهيم التي تدعمها في الجوانب التنظيمية، أين ترتبط بكافة الإجراءات والقواعد التنظيمية التي من شأنها أن توضح طرق، وسائل، أسس ومعايير توزيع المكافآت الأجور والترقية، حيث أنه يمكن للعاملين بالمنظمة متابعة وإدراك مدى عدالة تطبيق هذه الإجراءات والقواعد القانونية،

³ أنظر: فرج شعبان و شيخ سعيدة، محددات وأثار العدالة التنظيمية في المنظمات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة2، العدد السابع، 2015، ص148.

و غير ذلك من اللوائح التنظيمية، خاصة ما يتعلق بمدى شفافية تطبيق العقوبات والمتابعات الإدارية التنظيمية، كما تعتبر العدالة التعاملية أو ما تسمى أيضا بالعدالة التفاعلية هي امتداد للعدالة الإجرائية و التي تتعلق بمدى إدراك الفرد لعدالة تطبيق و تنفيذ الإجراءات الرسمية من طرف المنظمة وذلك في حدود وإمكانية تفسير هذه السلوكات التنظيمية، أين تعني عدالة المعاملات كل ما يتعلق بما يحفظ كرامة وإنسانية العاملين بالمنظمة، ومدى شعورهم وإدراكهم بتوفر عدالة المعاملات التي من خلالها يمكن رفع معنوياتهم وإحساسهم بالانتماء المؤسسي الذي يتولد من خلاله تحقيق جودة وكفاءة في الأداء الوظيفي.

بحيث لا تكاد أن تختلف بقية أبعاد العدالة التنظيمية الأخرى عن التي تم الإشارة لها، كالعدالة الأخلاقية التي تتعلق بكافة السلوكات الإنسانية و ما يتعلق بكرامة وأخلاق الرؤساء والمرؤسين في الوقت نفسه، إضافة لذلك العدالة التقييمية التي تتعلق وترتبط بمدى شعور وإدراك العاملين بتوفر عدالة في تقييم أدائهم و سلوكياتهم التنظيمية، و هذا ما يمكنه أن يؤثر سلبا أو إيجابا على أدائهم وردود أفعالهم داخل المنظمة.

كما يعتبر تحفيز العاملين من بين أحد أهم مؤشرات العدالة التنظيمية، بحيث لا يمكن جحد أن موضوع التحفيز غاية في الأهمية وهو دائما محل اهتمام الباحثين، فان مدى فاعلية الحوافز تبرز من خلال سلوك العاملين ومدى التزامهم بسياسات وأنظمة المنظمة ومعدلات الأداء التي يحققونها، فعلى المنظمة التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها، وذلك بتوفير الحوافز المناسبة والتي تأخذ بشكل حوافز مادية أو معنوية أو كليهما معا، كما يمكن أن تتضح مؤشرات العدالة التنظيمية من خلال الترقية التي باتت تعتبر أحد أهم العمليات التنظيمية، والتي يتم من خلالها إسناد وظيفة شاغرة للموظف، تكون ذات مستوى أعلى في السلم الوظيفي من وظيفته الحالية، ويصاحبها في العادة زيادة في الواجبات والمسؤوليات والمزايا المادية والمعنوية، وغير ذلك من المؤشرات المتمثلة في التدريب، العلاقات الإنسانية، العلاقات الرسمية وغير الرسمية... الخ.

وانطلاقا مما أشرنا له توجب علينا كباحثين دراسة العدالة التنظيمية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي لمعرفة مدى التأثير والعلاقة المتبادلة بين هذين المتغيرين، و تبعا لذلك أجريت هذه الدراسة على احد أهم المؤسسات الجزائرية الاقتصادية، بحيث تتمثل هذه المؤسسة في "شركة سوميفوس -بئرالعائر

(ولاية تبسة)"، والتي تعتبر من اكبر المناجم لاستخراج مادة الفوسفات في قارة إفريقيا، و لهذا ارتأينا دراسة هذا الموضوع على مستوى هذه المؤسسة، و نظرا لطبيعة موضوع الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي من خلاله يتم دراسة "الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الراهنة دراسة كيفية توضيح خصائص الظاهرة وحجمها وتغيراتها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى"⁴، كما اعتمدنا العينة العشوائية للتطرق لأراء وإجابات العاملين بمختلف رتبهم ومصالح انتمائهم، أين قمنا بالتحديد بتقنية الإستبيان من أجل جمع تصريحات وبيانات المبحوثين، وكذلك من أجل محاولة منح المبحوث راحته في الإجابة دون أن يشعر بضغط أو إجراج سواء من الباحث أو حتى من زملائه في العمل.

اعتمدنا من خلال هذه الدراسة العلمية على أربعة فصول، تجسد أولها ضمن عنوان الإطار المنهجي للدراسة، أين تطرقنا من خلاله إلى الإشكالية وكافة الإجراءات المنهجية والمتمثلة في المنهج المعتمد، التقنيات والوسائل المتبعة في جمع البيانات اللازمة، كما ذكرنا أهم الأسباب في اختيار الموضوع، الدراسات السابقة والمقاربة النظرية، أما بخصوص الفصل الثاني فكان بعنوان أساسيات العدالة التنظيمية، بحيث تطرقنا من خلاله إلى لمحة تاريخية عن العدالة التنظيمية، بالإضافة الى مبادئها، مؤشرات وأبعادها، أما بخصوص الفصل الثالث والذي تجسد ضمن عنوان "الأداء الوظيفي"، بحيث تطرقنا من خلاله لماهية الأداء الوظيفي وأساسيات تحسينه وتفعيله، كما تناولنا من خلال هذا الفصل تقييم الأداء الوظيفي وأهم أسس وشروط قيام ونجاح العملية التقييمية.

بخصوص الفصل الرابع والذي جاء بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بشركة سوميفوس -بئرالعائر (ولاية تبسة)"، حيث خصص هذا الفصل لعرض كافة البيانات والمعلومات التي تم جمعها والوصول لها بعد التقيد بكافة الإجراءات المنهجية، أين تم عرض هذه البيانات ثم تحليلها واستخلاص أهم النتائج المتوصل إليها، والتي سنتعرف عليها من خلال محتوى هذه الدراسة العلمية.

⁴ سيف الإسلام سعد عمر، الموجز في منهج البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، ط1، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2009، ص99.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

ترتكز مختلف الأبحاث والدراسات العلمية على مناهج وأساليب علمية تضبطها وتنظمها وفق خطوات منهجية تسمح للباحث بتحقيق ما يسعى له من الوصول للحقائق والمعارف العلمية، ولذلك سنتطرق -في بداية هذا البحث- إلى الفصل الأول بعنوان "الإطار المنهجي للدراسة"، والذي سنتناول من خلاله كافة الإجراءات والمراحل المنهجية التي من خلالها يتجسد بحثنا العلمي، بحيث تمثل محتوى الفصل في مايلي:

أولاً/ أهمية وأهداف الدراسة

ثانياً/ أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً/ الإشكالية والفرضيات

رابعاً/ المفاهيم الأساسية

خامساً/ عينة الدراسة وكيفية اختيارها

سادساً/ المنهج المتبع والأدوات المعتمدة

سابعاً/ المقاربة النظرية

ثامناً/ الدراسات السابقة

أولا/ أهمية وأهداف الدراسة:

تطرقتنا لموضوع "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" من خلال دراسة ميدانية بإحدى أهم الشركات الجزائرية الاقتصادية والتي تمثلت في شركة سوميفوس -بئرالعائر (ولاية تبسة)، و ذلك نظرا لما لهذه الدراسة من أهداف وأهمية بالغة تتمثل في:

1. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في ما يلي:

- تعد هذه الدراسة أول دراسة علمية بشركة سوميفوس -بئرالعائر (ولاية تبسة) تتناول موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

- قد تؤدي هذه الدراسة إلى تحديد بعض النقائص أو الجوانب السلبية للتسيير بالمنظمة أو حتى مشكلات العاملين (الغياب المتكرر، التأخر والضغط النفسي...)، و هذا في إطار مدى تطبيق العدالة التنظيمية بالمنظمة ما قد يلفت اهتمام المسؤولين إلى معالجة هذه النقائص بكل جدية وصرامة.

- تعتبر هذه الدراسة إضافة أكاديمية تسهم في إثراء المعرفة العلمية للسوسيولوجي من جهة، و من جهة أخرى قد تفيد مسؤولي المؤسسات الاقتصادية بالتعرف أكثر على ماهية العدالة التنظيمية وذلك لما تحتويه هذه الدراسة وتتناوله من كشف للعلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.

- تحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، ومدى ارتباط كل منها بالأداء الوظيفي.

2. أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة من خلال فهم وتحليل والتعرف على:

- مدى تطبيق العدالة التنظيمية وانعكاس أبعادها المختلفة في شركة سوميفوس محل الدراسة.

- التوصل لحقيقة مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بالمنظمة.

- فهم وتحليل العلاقة بين ممارسة العدالة التنظيمية لدى مسؤولي الشركة والأداء الوظيفي لكافة العاملين.

- التطرق لواقع تطبيق عدالة الإجراءات من حيث تطبيق مختلف الإجراءات والضوابط القانونية الداخلية للمنظمة.

- فهم وتحليل العلاقات الإنسانية و ذلك انطلاقا من فهم والتّعرف على واقع عدالة المعاملات بالشركة.
- مدى تطبيق مبادئ ومؤشرات عدالة توزيع، والتي يمكن أن يؤدي توفّرها إلى تحسين جودة وكفاءة أداء العاملين.
- أهم الأبعاد والمؤشرات التي يمكن أن تتجسّد من خلالها العدالة التّظيمية في ضوء تسيير الموارد البشرية (تدريب، تحفيز، ترقية... الخ).
- مدى أهمية الدّور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.
- واقع تطبيق العدالة الأخلاقية في إطار المعاملات والإجراءات التّظيمية.
- التّقييم و ما يرتبط به من عدالة تقييمية تحدّد مدى كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي لدى العاملين.

ثانيا/ أسباب إختيار الموضوع:

تعدّدت واختلّفت أسباب اختيار الموضوع بين أسباب ذاتية والتي تكون نابعة من ذات وقدرات الباحث في حدّ ذاته، وأخرى موضوعية من أجل الوصول إلى عدّة نتائج وحقائق تثري الجانب العلمي للموضوع، و من بين هذه الأسباب نذكر:

1. الأسباب الذاتية:

تمثّلت الأسباب الذاتية في اختيار الموضوع في ما يلي:

- الإطلاعات والقراءات حول الأبحاث العلمية بالمؤسسات الإقتصادية أسهم في الرغبة للتّطرق لهذه الدّراسة العلمية بهذه المؤسسة الإقتصادية.
- التّخصص العلمي للباحث والذي يركّز أساسا على دراسة مختلف الظواهر التّظيمية.
- تسليط الضّوء على إحدى المؤسسات التي تعتبر من أهم المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.
- الرّغبة في استكشاف الواقع والمناخ التّظيمي لشركة سوميفوس -بئرالعائر (ولاية تبسة).

2. الأسباب الموضوعية:

تمثلت الأسباب الموضوعية في اختيار الموضوع في ما يلي:

- قابلية الموضوع للدراسة مع توفر كافة الإمكانيات الخاصة بالباحث من أجل دراسة هذا الموضوع العلمي.

- ندرة وقلة البحوث التي تناولت مثل هذا الموضوع، بل انعدامها بالنسبة لشركة سوميفوس محل الدراسة.

- الوصول إلى حقيقة مدى تطبيق العدالة التنظيمية بالمنظمة بشركة سوميفوس -بئرالعائر (ولاية تبسة).

- نظرا لأهمية المؤسسة الاقتصادية وجب دراسة أحد جوانبها التنظيمية بهدف الوصول إلى عدة نتائج وحقائق علمية تثري دراستنا العلمية.

- التعرف على واقع الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

- التوصل لحقيقة أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

- التعرف على مدى تباين أبعاد العدالة التنظيمية بشركة سوميفوس -بئرالعائر (ولاية تبسة).

- التطرق لمدى إدراك العاملين لمختلف أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة الاجراءات، عدالة التوزيع، عدالة المعاملات...) بالشركة.

- التعرف على أهم المؤشرات التنظيمية التي ترتبط بمدى تحقيق كفاءة وفعالية الأداء بالشركة.

ثالثا/ الإشكالية والفرضيات:

تطوّرت وتميّزت المؤسسات خاصة خلال العقود الأخيرة من الزمن، كل حسب تخصصها، حجمها وغير ذلك ما يمكن له أن يميّزها عن بعضها البعض، كما أنه يمكن أن نحدّد اختلافها حسب نشاطها والتمثّل في المؤسسات الخدمائية، التجارية والإقتصادية، وهذه الأخيرة التي باتت تشهد تطورا ملحوظا أو أنّه وجب عليها التطور من كافة الجوانب حتى يمكنها أن تحافظ على نظامها، تحقق أهدافها وتواكب المنافسة، وبالتالي يمكنها أن تجسّد التطور الإقتصادي من خلال توفير الرّبح المادي الذي أنشأت من أجله، كما تجدر الإشارة أن المؤسسات الإقتصادية تعتبر الهاجس الأوّل أو الرّاهن لتحقيق النهوض والتطور الاقتصادي، فالجزائر كغيرها من الدول الأخرى تسعى دائما وتحاول من

أجل النهوض بالمؤسسات الإقتصادية لمواكبة وتحقيق التطور الذي يمكن من خلاله نجاح عدّة جوانب أخرى انطلاقاً من هذه المؤسسات الإقتصادية، بحيث يرتبط نجاح وقيام كل منظمة بالإستغلال الأمثل لمختلف مواردها، في حين أنه لا يمكن لأي منظمة مهما كان نوعها أن تحقق أهدافها إلاّ بعد تحقيق التّكامل والتّناسق بين مختلف الموارد التي تشملها والمتمثلة في كل من الموارد الماليّة، الماديّة والبشريّة، وهذه الأخيرة التي تعتبر المحور الأساسي أو الإنطلاقة الأساسيّة لتحقيق كافة أهداف المؤسسة من خلال الإستثمار الجيد أو الأمثل للموارد البشريّة، وتنفيذاً لبرامج قد تتجسّد في القواعد الأساسيّة للإدارة والمتمثلة في التّخطيط، التّنظيم، التّوجيه والرّقابة، في حين أنه يتوجّب التّقيّد بكل خطوة من هذه الخطوات وفق طريقة أو منهج يمكنه ضمان الأهداف المسطّرة، بحيث تسعى مختلف المؤسسات من أجل توفير المناخ التّنظيمي المناسب وتوفير كافّة العوامل التي يمكنها أن تؤدي بالعاملين لتحقيق جودة في الأداء وكل ما يمكنه أن يحقّق التّحفيز، الدافعيّة والرّضا الوظيفي في ضوء ما يطلق عليه بالعدالة التّنظيميّة.

بحيث تعتبر العدالة من بين أحد البرامج أو السياسات المتّبعة بمختلف المنظّمات، والتي يمكن لها أن تنعكس على سلوك العاملين، كما تعتبر ظاهرة تنظيميّة ويرجع السبب في ذلك إلى أهميّة الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدمها في مكان العمل¹، أين لفت انتباه العديد من الباحثين خاصّة السوسيوولوجيين منهم من أجل الإهتمام بهذا الموضوع من خلال تعدّد الأبحاث والدراسات التي توضّح كافّة العوامل والمتغيّرات المتعلّقة بها، وكذلك مختلف أبعادها التي تتمثّل في كل من العدالة التوزيعيّة، عدالة الإجراءات، عدالة التّعاملات، العدالة التّقييميّة والعدالة الأخلاقيّة.

بحيث تتمثّل عدالة التّوزيع على أنّها عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظّف والتي تتمثّل في الأجور، الحوافز، فرص التّرقية، عدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة، وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النّتائج أو التّوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التّنظيميّة²، كل هذا ما يمكنه أن ينعكس بطريقة أو أخرى على سلوك الفرد بالمنظمة، ما يمكن أن يجعله يقارن بين

¹ عادل محمد زايد، العدالة التّنظيميّة المهمّة القادمة لإدارة الموارد البشريّة، المنظمة العربيّة للتنمية الإداريّة، القاهرة، جمهورية مصر العربيّة، 2006، ص12.

² عمر محمد دزة، العدالة التّنظيميّة وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإداريّة، دار الرّضوان للنشر والتّوزيع، جمهورية مصر العربيّة، 2008، ص38.

مدخلاته و مخرجاته بالنسبة له ولزملائه بالعمل، ما يعني أنه هناك من العمال من يمكنهم أن يقارنوا أدائهم بما يتلقونه من المنظمة نتيجة كافة الجهود المبذولة من طرفهم، وهو ما قد يجعل العامل يتدارك هذا الاختلاف الذي قد يكون سلبي لينعكس سلبا على أدائه، ما يجعله يقدم على ردود فعل تختلف من عامل لأخر كل حسب طبيعة عمله أو تفهمه لمثل هذه المواقف غير العادلة.

وغيرها من الإنعكاسات التي يمكنها أن تطرأ على العامل جزاء كافة أبعاد العدالة التنظيمية، كعدالة التعاملات وغيرها من بين هذه الأبعاد التي باتت محل تحفيز مباشر للعامل من خلال إثبات مدى الإهتمام به خاصة من الجانب المعنوي الذي يمكن أن ينعكس إيجابا على أدائه وكافة سلوكياته بالمنظمة، بحيث تجسد عدالة التعاملات درجة الإحسان وحسن المعاملة مع الفرد داخل المنظمة، وهو ما يمكن أن يعبر عنه بالإنسانية إن صحّ التعبير، كما تتمثل في كافة المشاعر، الإحساس والمعنويات التي تتولد لدى العاملين بالمنظمة، انطلاقا من التعامل معهم بكرامة واحترام وتسهيل روابط العلاقة معهم بمختلف الطرق والأساليب التي يمكن أن ترفع من معنوياتهم وتنعكس على أدائهم.

تبعا لما ذكرنا يمكن التطرق أيضا إلى أحد أهم أبعاد العدالة التنظيمية والمتمثلة في عدالة الإجراءات، والتي تركز على كافة العمليات والإجراءات وغيرها من اللوائح التنظيمية التي تتجسد من خلالها توزيع كافة القرارات والمسؤوليات وغيرها من العوائد والمخرجات، بحيث تتجسد إنطلاقتها من مشاركة العاملين في صنع القرار تقاديا لمختلف الإنحيازات بطريقة أو أخرى وذلك بطريقة عقلانية لتجنب الإنعكاسات السلبية بسبب سوء التقدير أو التسيير الذي قد يشهده العاملين، أو حتى ما قد يتبين لهم بصورة غامضة مما قد يجعلهم يتصرفون بكل سلبية في الأداء أو حتى في علاقاتهم مع بعضهم أو مع رؤسائهم وهو ما يمكن أن تكون نتيجته في العموم سلبية، كما يمكن أن يؤدي حسن استغلال هذه الإجراءات والقواعد التنظيمية بكل وضوح وشفافية يمكن لها أن تنعكس إيجابا سواء على المنظمة أو على الأفراد العاملين بها.

وإضافة لما ذكر وجب الإشارة إلى كل من العدالة التقييمية والعدالة الأخلاقية، بحيث تتعلق العدالة التقييمية بكافة الإجراءات التنظيمية المعنية بتقييم كافة نشاطات وأداء العاملين بالمنظمة بكل موضوعية ومساواة وشفافية، حتى يشعر الفرد داخل المنظمة بعدالة الأسس والمعايير التي يتم على

أساسها تقييم أدائه من طرف المسؤولين، ممّا يمكن أن يكون له محفّزاً في حياته المهنيّة ودافعا لتحسين أدائه وحتى إنتماءه المؤسّساتي، أما بخصوص العدالة الأخلاقيّة والتي لا تكاد أن تتعزل عن كافّة أبعاد العدالة التّظيميّة، حيث أنّها تتعلّق بكل ما هو أخلاقيّ أو مقيد ومضبوط بمبادئ أخلاقيّة في كل النّشاطات الإداريّة والقانونيّة بالمنظمة، وهو ما بات هاجس على الكثير من المسؤولين في مختلف المؤسّسات، لأن أي اختلال يرتبط بالعدالة الأخلاقيّة يمكنه أن يؤثر سلبا على معنويات العاملين وقد يكون عائق أو يهدّد تحقيق الأهداف المسطرّة.

وبما أنّ الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليّات المختلفة المكوّنة للوظيفة التي يشغلها العامل وما يحقّق أهداف المؤسّسة¹، كما يمكن أن نشير له على أنّه القيمة التّظيميّة لسلوكيات الموظّفين التي يمكن أن تتجسّد من خلالها الأنشطة التي يقوم بها الفرد من أجل تحقيق كافّة الأهداف المسطرّة سواء بالنّسبة للمنظمة أو للعاملين في حدّ ذاتهم من خلال أقل تكاليف وبأعلى نتائج ممكنة، كما تجدر الإشارة أنّه هناك عدّة عوامل يمكن أن يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين انطلاقا من الإجراءات واللوائح التّظيميّة التي تحفظ وتضبط النّظام الداخلي للمؤسّسة، ومن جهة أخرى من خلال ما يتبيّن من العلاقات غير الرسميّة انطلاقا من كافّة المعاملات والتّحفيزات في ظل العدالة التّظيميّة، وهذا ما لفت انتباهنا من أحد المؤسّسات الجزائريّة الإقتصاديّة والتي لها أهميّة بالغة في الإقتصاد الوطني وتحلّ مراتب أولى عالميا بخصوص إنتاج مادّة الفوسفات، وتتمثّل هذه المنظمة في "شركة سوميّفوس - بئرالعائر"، والمتواجد مقرّها بإحدى الولايات الجزائريّة الشّرقية بولاية تبسة، وهو ما دفعنا للتطرّق لدراسة ميدانيّة بهذه الشركة وذلك من خلال عنوان "العدالة التّظيميّة وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانيّة بشركة سوميّفوس-بئرالعائر(ولاية تبسة)"، بحيث تخضع دراستنا للمنهج الوصفي، والذي يعتبر من بين أهم المناهج العلميّة التي تتناسب مع متطلّبات الدّراسات والأبحاث العلميّة خاصّة السوسيولوجية، وذلك من خلال نقل ووصف وقائع الظّاهرة أو الموضوع المراد دراسته كما هو على أرض الواقع من أجل تناول كافّة البيانات والمعلومات التي تثري بحثنا بكل موضوعيّة ومصداقيّة، وهذا انطلاقا من العينة العشوائيّة التي تمنح فرص متكافئة للعديد من العاملين من أجل الإدلاء بأرائهم في إطار موضوع الدّراسة، بالإضافة إلى توفّر كل الشّروط

¹ طلعت ابراهيم لطي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنّشر والتّوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص23.

اللازمة التي تسمح لهم بتمثيل كافة العاملين بالشركة، وكمثال على ذلك أن يكون جميع أفراد العينة من بين العاملين بالشركة وبالمنطقة نفسها (بلدية بئرالعائر) ولهم كافة الخصائص التي يتميز بها مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى اعتمادنا على أداة الإستبيان من أجل إستجواب وجمع البيانات من طرف عينة الدراسة، بحيث يعتبر هذا الإستبيان أداة لجمع المعلومات، بحيث يتكوّن من مجموعة محاور، تتدرج تحت كل محور عبارات تغطي البيانات المراد الحصول عليها¹، كما تهدف هذه المحاور إلى التّطرق إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية للإشكالية وكذلك فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى إعتقادنا على أداة الملاحظة وهذا من أجل متابعة والتأكد من مصداقية البيانات المتحصّل عليها من طرف المبحوثين ومقارنتها بما هو موجود على ميدان الدراسة، كما سنحاول التّطرق إلى كافة العوامل والمتغيرات المتداخلة في هذا الموضوع، كما سنحاول معرفة العلاقة أو الإنعكاس في ما بينها، أين يمكن من خلاله أن نتوصّل إلى مدى تطبيق العدالة التنظيمية بالشركة وما قد ينعكس ذلك على أداء العاملين، ومن جهة أخرى سنحاول أيضا معرفة مدى الإنعكاس السلبي لعدم توفر أو عدم تطبيق العدالة التنظيمية بالشركة، وكل ما يمكن الإشارة له من خلال البحث العلمي والموضوعي الذي يوضّح العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين، ومنه يندرج السؤال الرئيسي للإشكالية: ما هي علاقة العدالة التنظيمية بالأداء الوظيفي بشركة سوميفوس-بئرالعائر؟.

للإجابة على التساؤل الرئيسي وجب علينا التّطرق للأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع عدالة الإجراءات بشركة سوميفوس-بئرالعائر وعلاقتها بالأداء الوظيفي؟.
- ما هو واقع عدالة التّعاملات بشركة سوميفوس-بئرالعائر وعلاقتها بالأداء الوظيفي؟.
- ما هو واقع عدالة التّوزيع بشركة سوميفوس-بئرالعائر وعلاقتها بالأداء الوظيفي؟.

فرضيات الدراسة:

اعتمدنا من خلال دراساتنا العلمية على عدّة فرضيات تمثّلت كالتالي:

تمثّلت الفرضية الرئيسية في ما يلي :

"كلّما توقّرت العدالة التنظيمية كلما زادت فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بشركة سوميفوس".

¹ سناء محمد سليمان، أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية والتربوية، عالم الكتب، القاهرة، جمهورية مصر العربية،

الفرضيات الفرعية:

- عدم توفر عدالة الإجراءات بشركة سوميفوس -بئرالعاتر ينعكس سلبا على أداء العاملين.
- تتوفر شركة سوميفوس -بئرالعاتر على عدالة التّعاملات، وهذا ما يحفّز العاملين على تحسين أدائهم.
- تتوفر شركة سوميفوس -بئرالعاتر على عدالة التّوزيع، و هذا ما يحفّز العاملين على تحسين أدائهم.

رابعاً/ المفاهيم الأساسية:

1.3 العدالة التّظيمية:

توفير وتحقيق العدالة داخل المؤسسة وبين أفراد التّظيم يؤثر بشكل ايجابي على أداء العمّال، حيث تعطي المؤسسة للعمال الفرصة لإثبات قدراتهم ومهارتهم بفضل هذه الثقافة التي تتبعها مع جميع العاملين، لأنّ العدل يشمل كل ما يتعلّق بشؤون الموارد البشرية كتوزيع المهام، وكذا منح الحوافز والعلاوات وغيرها من الأمور التي تدفعهم إلى بذل أكبر الجهود، من أجل الإستمرار في هذه المؤسسة التي تتميز بالعدل مع أفرادها، وعليه يؤدّي هؤلاء العاملين مهامهم وأداءهم بجديّة واثقان بغرض تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة في الوقت نفسه.¹

كما يمكن تعريف العدالة التّظيمية بأنها "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التّعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني" (Greenberg1990)، أو أنّها تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات (Farh1997)، وتعتبر العدالة التّظيمية متطلّبا أساسيا للأداء الفعّال بالمنظّمات وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بتلك المنظّمات، وقد أولى العديد من أصحاب نظريات الإدارة أهميّة كبيرة للمعاملة العادلة وحل الشكاوى والمشاركة في صنع القرار الديمقراطي، كما تركّز العدالة التّظيمية على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التّظيمية.

¹ عتيقة حرايرية و خالد تيطراوي، "تأثير الثقافة التّظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية (TIDAL) بالمسيلة"، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2 أوالقاسم سعدالله، العدد01، 2013، ص210.

وكما هو الحال بالنسبة للمساواة، فإن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة (Saal & Moor1993)، بمعنى آخر فإن الإجراء التنظيمي الذي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي (الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلاً)، قد يدركه موظف آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز.¹

يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي أصدرها (Adams, 1963)، وقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك نظراً لتأثيرها المباشر على دوافع وجهود العاملين، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة.

حيث تعتبر العدالة التنظيمية هي إحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصّل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة، وتسعى العدالة التنظيمية للقضاء على الفجوة الحاصلة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، كما تسعى لخلق الروابط الدافعة لإيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي، يتعامل معه العاملين في مختلف المنظمات من منطلق كون العدالة التنظيمية مؤشراً يتضمّن تفسير قيم كثيرة ومتعدّدة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختصّ بالعمليات الإدارية في المنظمة.

وفيما يلي نذكر بعض التعريفات للعدالة التنظيمية:

- العدالة التنظيمية هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحّدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم.
- العدالة التنظيمية هي محصلة الإتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحقّقة عنها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.
- العدالة التنظيمية تشير إلى الطريقة التي يعامل بها المرؤوسين من قبل منظمّاتهم، وهي تعني وصف وشرح دور العدالة في مكان العمل.

¹ عادل محمد زايد، المرجع السابق، ص13.

- العدالة التنظيمية تشير إلى المعالجة العادلة والأخلاقية للأفراد ضمن المنظمة.
- العدالة التنظيمية هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وتعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.¹

مما سبق ذكره يتضح لنا أن العدالة التنظيمية هي مختلف الإجراءات والسلوكيات التنظيمية التي تطرأ من طرف الإدارة المنظمة أو الرؤساء تجاه الأفراد العاملين، كما تعتبر إدراك إنساني يشعر به العامل بالمنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً، من خلال إجراء المقارنات بين الحقوق والواجبات المتحصل عليها من قبل إدارة المنظمة.

كما يمكن أن نعرف العدالة التنظيمية بأنها ظاهرة تنظيمية تتمثل بمدى تحقيق درجة العدل والمساواة في توزيع المخرجات بين أفراد المنظمة وذلك بناء على مختلف المدخلات أو ما يعرف بالمجهودات المبذولة من طرف العاملين، كما تتجسد العدالة التنظيمية في كل من النزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات التنظيمية ومدى إدراك الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها خلال حياته المهنية.

2.3 الأداء الوظيفي:

أوضح "توماس جلوبرت" أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء، فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل التنظيم الذي ينتمون إليه، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج تتمخض عن سلوك الأفراد، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس، وللأداء محددات ذات طبيعة داخلية تتعلق بجهد الفرد، قدراته ومدى إدراكه للدور، ومحددات خارجية تتعلق بمتطلبات العمل، شكل المناخ التنظيمي، أنماط السلطة والإشراف، وملامح البيئة الخارجية.²

أشار "الخزامي" إلى أن الأداء عبارة عن سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة بأنه: "سلوك يحدث نتيجة، وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون".

¹ عمر محمد درة، المرجع السابق، ص32.

² ليليا بن صويلح، مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، قالمة، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2015-2016، ص41.

يرى "هلال" أن الأداء: "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به".

ربط "الخزاعي" في تعريف آخر له بين الأداء الفردي والجماعي فعرف الأداء بأنه عبارة عن: "استجابة تتكوّن من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل.¹

كما عرف بأنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد"، فالأداء هو محصلة جهود الأفراد العاملين المبذولة لإتمام أي عملية بالمؤسسة تكون قابلة للقياس بغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف، حيث نستنتج تقارب المفاهيم الثلاثة ووصولها إلى نفس المعنى وصعوبة التفريق بينها.²

كما عرف الأداء بأنه: "ما يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا من سلوك محدد، وما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأكبر قدر من الوضوح والدقة، والأداء بطريقة المعادلة = القدرة x الدافعية، أي قدرات الفرد (قدرات عقلية ووجدانية وجسدية) تضرب في الدافعية (الدافع المادي والمعنوي) حتى يتمكن هذا الفرد من أداء الواجبات التي وكلت إليه بطريقة مرضية، ويتحمل نتائج أدائه، وهذا الذي يقصده الإداريون بتقويم الأداء والذي يعتبر: عملية مراجعة أداء العاملين وسير تقدمهم في وظائفهم وتقييم القدرات الكامنة لديهم والتي تؤهلهم للترقية مستقبلا.³

ونظرا لإرتباط مفهوم "الأداء" بمدى نجاح وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المؤسسة وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف وعليه فإن قياس الكفاءة والفعالية ينطويان على قياس "الأداء" الكلي والجزئي ومعرفة مدى التقدم والنجاح المحقق، وذلك وفقا لمجموعة المعايير التي تتلاءم مع طبيعة النشاط.

¹ سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، الإتجاهات الحديثة، دار الشفري للنشر والتوزيع، ص 300-301.

² لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، دار المثقف للنشر والتوزيع، ط1، 2018، ص77.

³ ابراهيم العديلي، فن الإدارة الإستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2018، ص109.

فبالرغم من الأهمية التي اكتسبها قياس الأداء، فإنه لا يزال يفتقد الإجماع، و ذلك لوجود اختلاف وجهات النظر وتعدّد الآراء، فقد يرتبط مفهوم الأداء بمفاهيم أخرى قد تظهر عند البعض مرادفة له وهي الكفاءة والفعاليّة، الرأى نفسه نجده عند الأستاذ Jacques Barreaux عند تحليله للمركز أو الرّكيزة الثّالثة للأداء وهي التّنافسيّة على مستوى السّوق، حيث ربط الأداء بمصطلحي الكفاءة والفعاليّة.¹ من خلال مجموعة التعاريف السّابقة يمكننا أن نقدّم تعريف إجرائي للأداء الوظيفي، بحيث يتمثّل في: يعتبر الأداء الوظيفي هو كل سلوك يبذله الفرد داخل المنظّمة ضمن إطار تنظيمي محدّد يهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف التّنظيميّة في ظل تحقيق أهداف المورد البشري، والذي يتمثّل في التّفاعل بين كل من السلوك والإنجاز، بحيث يعتبر الإنجاز هو حصيلة السلوك الذي يقدّمه الفرد داخل المنظّمة ضمن اجراءات تنظيميّة تسييريّة تقوم أو تشرف عليها الإدارة، كما أنّه يمكن تحديد فعاليّة الأداء وقياسه من خلال مجموعة من المحدّدات والمعايير التي تميّز وتحدّد فعاليّة الأداء بالمنظّمة، كما يمكن أن نعتبر الأداء الوظيفي هو نشاط فردي أو جماعي يخضع لضوابط تنظيميّة تسعى من خلالها المؤسّسة لتحقيق نجاحات وأهداف معيّنة.

كما يمكن أن نعرّف الأداء على أنّه: مدى قدرة المنظّمة على تفعيل وتنشيط القدرات والمؤهلات الكامنة للعاملين وتحويل مدخلاتهم الى مخرجات ذات جودة وكفاءة بأقل تكاليف ومجهودات ممكنة.

3.3 تقييم أداء العاملين:

يعرف تقييم الأداء على أنّه: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنيّة معيّنة لتقدير مستوى و نوعيّة أدائه، وتنفّذ العمليّة فيما إذا كان الأداء **جيداً** أم **لا** و في أيّة مجالات، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و/أو جهوده و/أو سلوكه". يعرف كذلك بأنّه: " طريقة منظّمة لتقدير أداء العامل وقدرته وقدراته الكامنة على التّطور (المهني والوظيفي) حيث يساعد هذا الإشراف المستمر والتّقييم الدّوري لأداء العاملين على المحافظة على سياسات التّرقية والترّفيح إلى المناصب العليا وإعادة التّدريب"².

¹ عتيقة حرايرية، أداء العاملين، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات والعمل، جامعة الجزائر 02 أبقاقاسم سعءاءه، العءء الخامس، جوان 2015، ص61.

² عبءالمعبء أونببس، مءءل لضغوء العمل والمناآ التّنظبمب وأءاء العاملين، البازورب، 2013، ص129.

هو تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى.¹

كما يعتبر تقييم الأداء هو جمع الشركة لكافة المعلومات باستخدام أساليب متعددة، كما يتضمن لدى الكثير من المؤسسات دراسات نتائج الأنشطة الرئيسية باستخدام مقاييس أداء محددة تعرف بالقياسات.²

هو القياس للتأكد من أنّ الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة، كما يعتبر التقييم مطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعية، حيث أن تقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالإعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه، فمن خلال التقييم وبناء على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين، وهذا ما يعتبر من مسؤولية إدارة الموارد البشرية التي تتمثل في تصميم النظام الأساسي لتقييم أداء الأفراد ثم تدريب المديرين على كيفية التقييم بعد ذلك الإحتفاظ بسجلات تقييم الأداء لكي تتخذ القرارات بناء عليها، حيث ذكر "حنفي" أن التقييم قد يستخدم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له لمعرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة.³

يعتبر تقييم الأداء بأنه العملية التي تستطيع بها المنظمات تقييم أداء الوظيفة، بمعنى آخر قياس مستويات أداء العاملين للوظائف التي يشغلونها وهو ما يرشد بدوره إلى التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء هؤلاء العاملين من فترة لأخرى والعمل على تعظيم نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف، أي العمل على ترشيد وتحسين هذا الأداء، حيث أن عملية تقييم أداء العاملين تهدف إلى تحقيق التطوير والتحسين المستمر لأداء العاملين بالمنظمة، فهي عملية تنظر للمستقبل حيث لا يقتصر الأمر على مجرد التعرف على مستويات أداء العاملين بل العمل على التطوير المستمر لهذا

¹ محمد الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، مصر، ط1، 2013، ص130.

² الحارث نيهان، قياس الأداء، مطبوعات كلية هارفارد لإدارة الأعمال، دار العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1، 2015، ص17.

³ مؤيد موسى علي أبو عساف وآخرون، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، 2019، ص17.

الأداء والتأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها بدورها تحقق في النهاية أهداف المنظمة.

4.3 التّحفيز:

ينظر إلى الحوافز على أنّها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، وينظر إليها كذلك على أنّها تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر، ومن ذلك فإنّ الحوافز تتمثل في كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظّفين والعمّال على أداء واجباتهم بجدّ وإخلاص، وتشجيع العاملين على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل.

التّحفيز هو مجموعة من العوامل أو المؤثّرات التي تدفع الموظّف أو المستخدم نحو بذل جهد أكبر في عمله والإمتناع عن الخطأ فيه، وتحرك دوافعه نحو سلوك معيّن وأدائه لنشاط محدّد بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته.¹

الحوافز شيء خارجي يوجد في محيط العمل أو المجتمع يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعر بها، وهي مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهمّاً بالنسبة للفرد.²

كما تعرّف على أنّها "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت ماديّة أو معنويّة، فرديّة، جماعيّة، إيجابيّة أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانيّة من ناحية وتحقيق الفعاليّة المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئيّة المحيطة.³

التّحفيز هو شعور داخلي لدى الفرد يولّد فيه الرّغبة لإتخاذ نشاط أو سلوك معيّن يسعى من خلاله للوصول إلى أهداف معيّنّة، وهو كذلك مؤثّر خارجي يحرك شعور الإنسان ويدفعه إلى إنتاج سلوك أو نشاط معيّن لتحقيق هدف ما.¹

¹ محمود حسن الهواسي وحيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، الأردن، 2014، ص118.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشريّة، ط2، دار غريب للطباعة والنّشر والتّوزيع، القاهرة، جمهوريّة مصر العربيّة، 1997، ص327.

³ عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظّمات، كلية التجارة- جامعة المنصورة، جمهوريّة مصر العربيّة، 2004، ص235.

كما عرّفت الحوافز على أنّها: مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانيّة بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقّق حاجاتهم، أهدافهم، رغباتهم و بما يحقق أهداف المنظمة.²

كما يمكن القول أنّها: "العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجيّة إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة".³

يقصد بالحوافز في الغالب المثيرات الداخليّة العضويّة التي تجعل الكائن الحي مستعدّاً للقيام بإستجابات خاصّة نحو موضوع معيّن في البيئة الخارجيّة، كما أنّها تجعل سلوك الإنسان حماسياً، فالجوع والعطش وأمثالها من الدوافع الفطريّة تسبب استجابات عضليّة وغدديّة وفكريّة تدفع الفرد لإرضائها، وكذلك الحوافز التي تدفع إلى سلوك تكيفي مناسب، كما أن الأهداف والنوايا حوافز قويّة، ولا سيما إذا كانت على صلة وثيقة بحاجات الفرد ونتائجها ذات قيمة بالنسبة إليه.⁴

تعتبر الحوافز هي المحرّك الأساسي والمثير للقوى الكامنة للعاملين من أجل تقديم أداء ذو جودة وكفاءة عالية، كما تعتبر هي تلك العوامل الخارجيّة التي من شأنها أن تثير عواطف ومعنويات العاملين بالمؤسسة، وذلك من خلال حوافز ماديّة وأخرى معنويّة، كما تجدر الإشارة أنّه من أهم شروط نجاح العمليّة التحفيزيّة هو التقيّد بالعدالة التّنظيميّة بمنح كل عامل حقّه من التّحفيز دون أي تمييز أو ميول لفئة على حساب فئة أخرى تجنبا لإنعكاسات سلبية يمكنها أن تؤدي لنتائج سلبية عكس ما كان متوقّع من طرف العاملين.

5.3 التّدريب:

¹ محمد نعيم علّوه، فن تحفيز وتدريب الموظفين، المركز الثقافي-عالم المعرفة للطباعة والنشر والترجمة والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2017، ص13.

² الطيب حسن تجاني، أثر التّحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا دراسة حالة مخبز روتاتيف، مجلة طلبة للدراسات العلميّة الأكاديمية، جامعة بركة، العدد01، المجلد05، 2022، ص2042.

³ محمود صديق عبدالواحد، الولاء التّنظيمي في القرن الواحد والعشرون، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربيّة، 2015، ص69

⁴ إيهاب عيسى المصري و طارق عبدالرؤوف عامر، السلوك التّنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربيّة للعلوم والثقافة، جمهورية مصر العربيّة، ط1، 2014، ص187.

يعتبر التدريب من الأنشطة التي ترفع القدرات ومهارات العاملين، بحيث يختلف التدريب عن التعليم، وذلك في أن التدريب يركّز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، بينما يعبر التعليم عن زيادة في المعارف والمعارك التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد، كما يسعى التدريب إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد، ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التدريب، كما يمكن اعتبار التدريب على أنه تأقلم مع العمل، أو أنه تغيير في الإتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف رفع مهارات الفرد في أداء العمل.¹

ويعرّف كاتب آخر التدريب بأنه "إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد"².

كما يعتبر التدريب: "هو قلب الجهود المستمرة التي تهدف إلى تحسين كفاءة الموظفين والأداء التنظيمي، وعادة ما يركّز التدريب على دعم الموظفين بمهارات محدّدة أو مساعدتهم لتصحيح العيوب في أدائهم"³.

التدريب هو أي نشاط أو برنامج مصمّم لتحسين أداء شخص آخر أو تطويره في مجال محدد، لذلك سوف نفكر بالتدريب بأنه نشاط له عنصر فاعل - هو المدرب - وعدد من العناصر أو عنصر واحد من العناصر التي تتلقّى التدريب - أي المتدربين.⁴

التدريب عبارة عن عملية منتظمة تهدف إلى تزويد الموظف بمعارف، مهارات وقدرات في مجالات محدّدة لتحسين أدائه في العمل، أو تغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة، كما يمكن تقسيم التدريب إلى تدريب فني للمهارات، القدرات، المعارف وتدريب سلوكي يسعى إلى تغيير الاتجاهات والسلوك المتعلق بالعمل، ويركّز التدريب الفني على المهارات والقدرات الفنية، أو على الجانب العملي المتعلق بكيفية أداء العمل، ويعني بتعليم المهارات والمفاهيم التي يمكن تطبيقها لأداء مهام العمل، مثل المهارات المتعلقة

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004، ص 319.

² عبدالحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018، ص 77.

³ شيراز محمد خضر، منهجيات إدارة الموارد البشرية، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، 2022، ص 2.

⁴ محمد نعيم علّوه، المرجع السابق، ص 77.

بالتحليل المالي أو إعداد الميزانية، أو تعبئة نماذج العمل، أما التدريب السلوكي فيعني بالإتجاهات والافتراضات نحو الذات والآخرين والعمل، ويتمحور حول تغيير الإتجاهات والسلوك، و في هذا المجال يمكن أن يتناول التدريب تطوير المهارات المتصلة بفهم الآخرين، أو زيادة الوعي لديهم بالأنماط الشخصية المختلفة وتأثيرها على أداء الأعمال، أو زيادة الإلتزام لديهم بالأهداف والقيم التنظيمية.¹

كما يقصد بالتدريب إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يخترنونها ولم تجد طريقها للإستخدام الفعلي بعد، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد وذلك من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل وتأمين الوصول إلى أهداف الإنتاجية المتصاعدة.²

كما يعرف التدريب بأنه تطوير أو تنمية سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة، أو الإتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء.³ ومن خلال ما تم التطرق له من تعاريف متعددة للتدريب، تبين أنه عبارة عن عملية تنظيمية تحت إشراف إدارة الموارد البشرية، تهدف لتحسين، تنمية وتطوير معارف ومكتسبات واتجاهات العاملين من خلال إعتناء مجموعة من الوسائل والبرامج التدريبية لضمان تحقيق فاعلية وجودة أدائهم وسلوكياتهم بالمؤسسة.

بحيث تقوم العملية التدريبية مثلها في ذلك مثل أي وظيفة منظمة -على التخطيط لها وتنظيمها وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها، والتخطيط للتدريب يقوم على أساس تحديد الإحتياجات التدريبية لمواجهتها بالإمكانية المتاحة، ومن ثم وضع الخطط والبرامج وفقا للأولويات ودرجة إلحاح ومستوى الأداء المطلوب، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وتتبلور في المعارف والخبرات والمهارات

¹ مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1، 2001، ص27.

² السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ط1، 2013، ص78.

³ منى عطية خزام خليل، إدارة المؤسسات الإجتماعية في بيئة متغيرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2013، ص163.

والمعلومات التي يجب تزويد العاملين بها، وفي التطبيق العلمي لرفع معدّلات الأداء أو تعلّم طرق عمل جديدة، وكذلك التغيير في اتجاهات العاملين وتطوير سلوكهم.

6.3 التّنظيم:

يعرف التّنظيم من عدّة نواحي، أبرزها على أنّه كان معنوي مستقل وهو عملية إدارية وظيفية، كما يمكن تعريفه على أنه: "هيكل للعلاقات التي تقوم بين جماعات متخصصة تسعى الى تحقيق هدف محدّد من خلال تنسيق وتكامل الجهود"¹.

وفي وصف التّنظيم يقول "فايول" التّنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات.

أمّا "ارين بلنكت" و "ريموند اتنر" عرفا في كتابهما "مقدمة الإدارة ووظيفة" التّنظيم على أنّه عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبيّن المهام والسلطات².

من خلال تعريف التّنظيم يمكن لنا الإشارة الى تعريف المنظمة: "هي تجمّع كبير من الناس يتهيكل ويقوم على أسس غير شخصية وينشط لتحقيق أغراض وأهداف محدّدة"³.

كما عرّف التّنظيم هو: المهمة التي يتوقّع أن يقوم بها كل فرد في المنظمة مدعما ببعض العلاقات المتشابكة بين الأفراد العاملين بعضهم البعض بما يؤدّي إلى تجميع الجهود بشكل منسق ومرن يساهم في أداء الإنتاجية أو الخدمة بأعلى كفاءة تستهدفها المنظمة⁴.

عرّف "هنري فايول" التّنظيم على أنّه: هو إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظائفها من الموارد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد، وتستلزم وظيفة التّنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض.

¹ عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي-البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية والرقابة

الحكومية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2017، ص143

² فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، 2015، ص31.

³ أنتوني غدنز و كارين بيردسال، علم الاجتماع، ترجمة الكتور فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، توزيع مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ط4، 2001، ص407.

⁴ محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية HR) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2014، ص35.

يعرّف "لويس آلف" التنظيم بأنه: عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد وتفويض السلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف. عرّفه "كونتر وأودونال" على أنه: تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنشأة وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذا النشاط، وبالتالي فإنّ التنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق أفقياً ورأسياً داخل هيكل المنشأة.¹ كما يمكن الإشارة إلى التنظيم من خلال عدّة تعاريف تم ربطها بمصطلح المنظمة، أين يذكر علماء الاجتماع أنّ لفظ منظمة يطلق على أي تنظيم هادف وينظر إليها على اعتبار أنّها بناء عضوي يتواجد في المجتمع الذي تعمل فيه وأنّها "كل تنظيم لجماعة من الناس يوجد تنسيق بين أنشطتهم يسهل تحقيق أغراض محدّدة من خلال تقسيم الوظائف والمسؤوليات". أين تعرّف المنظمة بأنّها "تنظيم اجتماعي رسمي راسخ وثابت يحصل على الموارد من البيئة الخارجية المحيطة به ثم يعالجها بغرض إنتاج أنواع من المخرجات".²

7.3 إدارة الموارد البشرية:

عرّفت على أنّها: مجموعة الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بالحصول على موارد بشرية تتوافق مع احتياجاتها من حيث الكمية والنوعية.³ كما عرّفها SIKULA: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتّمية والتّعويض والمرتبّيات وتقديم الخدمات الإجتماعية والصّحية للعاملين وبحوث الأفراد.⁴ عرّفت أيضا أنّها: المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المؤسسة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وهدفهم ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصّة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والإحتفاظ بها بشكل فعّال، وهي من هذا المنطق تعد إدارة استراتيجية مهمّة لا يمكن الإستغناء عنها.

¹ عبدالرزاق رمضان شبّابة، إدارة الأعمال المبادئ.. المفاهيم.. الوظائف.. الاتجاهات الحديثة، دار حميثرا للنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ط1، 2022، ص124.

² فؤادة البكري، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2015، ص76.

³ Loïc Cadin et d'autres, *Gestion des ressources humaines*, France, Paris, DUNOD, edt 04, 2012, p05.

⁴ قصي قحطان خليفة الجميلي، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، عمان، 2015/2014، ص67.

وتعرّف أيضا بأنها: استقطاب العاملين وتنميتهم والإحتفاظ بهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأقصى قدر ممكن من الكفاءة.

كما تعرّف إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية".

وعرّفت بأنها: النشاط الخاص بتخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالإختيار، التدريب، الأجور، الحوافز، تقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة على التقاعد، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها.¹ تعني إدارة الموارد البشرية استخدام القوى العاملة داخل المنظمة أو بواسطة المنظمة، ويشمل ذلك عمليات التخطيط بالمنظمة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويضات والأجور، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين... الخ.²

ويشير "ديسلر" إلى أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، وهذه الممارسات والسياسات تشمل التدريب، تقييم الأداء، إدارة الأجور والحوافز... الخ.³ كما تعرّف إدارة الموارد البشرية بأنها جميع الإجراءات، السياسات المتعلقة بإختيار، تعيين وتحفيز وتدريب الموظفين في جميع المستويات، وتوفير الدعائم اللازمة للإحتفاظ بهم، وزرع الولاء لديهم وصولاً بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية.

كما يمكن تعريفها بأنه: "القرارات والأفعال التي تعنى بإدارة الموظفين، في كل المستويات في العمل، وتلك القرارات التي تتعلّق بتطبيق الإستراتيجيات الموضوعية لخلق واستدامة الميزة التنافسية للمنظمة .

¹ سامي بودبوس، خالد زهمول، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، الهيئة العامة للثقافة، 2022، ص 18-19.

² أحمد جابر حسنين علي، الإدارة الفعالة للموارد البشرية (دليل المدير المحترف)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2014، ص39.

³ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، تر: محمد سيد أحمد عبدالمنعال، مراجعة عبدالمحسن عبدالمحسن جودة، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 34-35.

تجدر الإشارة أن مفهوم إدارة الموارد البشرية تطوّر في السنوات الأخيرة تطوراً كبيراً وحلّ محلّ مفهوم "إدارة شؤون الموظفين" التقليديّة نتيجة التّطورات الحاصلة في جوانب الحياة كافّة، حيث كان الدّور التقليدي الإداري يركّز على مجموعة المهام الروتينية الإجرائيّة التي تهتم بتنفيذ القوانين واللّوائح الخاصّة بالعاملين أمّا الدّور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فهو مجموعة من المهام المتكاملة، التي تربط وظائف الموارد البشرية بروية المنظّمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجيّة.¹

كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنّها وظيفة تختصّ بتكوين هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات والمهارات المطلوبة لمقابلة احتياجات المنظّمة، ثم تدريب وتنمية هذه المهارات بإستمرار وأيضا مكافأة عادلة، تتفق مع المجهودات التي تبذل ثم تحقيق نوع من التكامل والتّسيق بين مصالح الأفراد والمنظّمة، ومنع حدوث أو تضارب بينهما، وأخيراً توفير الرعاية والخدمات اللّازمة لهم.²

إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة الأساسيّة لأي منظّمة، وهي المسؤولّة عن البعد البشري للمنظّمة والحصول على الأشخاص الأكفاء وتدريبهم لتحقيق الأداء بأقل التكاليف وأفضل جودة³، كما يتمثّل دور إدارة الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجيّة التي من خلالها يتم تحقيق ميزة تنافسيّة والتّسويق والتّمويل والإنتاج، كما أن الموارد البشرية يجب أن يتم تسييرها بما يتماشى مع خطّة العمل الإستراتيجيّة لتنفيذ الخطّة التّنظيميّة، أين تجدر الإشارة أن التّرابط المتبادل بين إستراتيجيّة عمل المنظّمة وإستراتيجيّة الموارد البشرية يؤكّد على النهج المقترح للإدارة الإستراتيجيّة للموارد البشرية، وهذا يشير إلى أنّه يجب علينا أن ندرك أن الموارد البشرية تؤثر بشكل متكامل على الإستراتيجية العامّة للمنظّمة⁴.

¹ رولا نايف المعاينة و صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة العلميّة للنشر والتّوزيع، عمّان، المملكة الأردنيّة الهاشميّة، ط1، 2013، ص20.

² شريف محمد يوسف، دور إدارة الموارد البشرية في دعم المنظمات للبقاء والإستمرار عن طريق التميّز الإداري، مكتبة جزيرة الورد، جمهوريّة مصر العربيّة، ط1، 2017، ص9.

³ Sahbi Djamel Eddine et Belguidoum Sabah, The role of human resource management in achieving institutional excellence in assurance organizations, El -Acil Journal for Economic and Administrative Research, University Of Khenchela, Algeria, Vol:7, N°1, 30 April 2023, p21.

⁴ s.s. khanka, human resource management text and cases, s. chand, new delhi, india, ed1, 2003, p20.

خامسا/ عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

بما أنّ "المعاينة أمر لا مناص منه بالنسبة للباحث"¹، و ذلك من خلال تحديد العينة بعد تحديد مجتمع الدراسة المراد إجراء البحث من خلاله والحصول على الحقائق اللازمة، حينها يجب على الباحث اختيار وتحديد العينة حسب ما هو يخدم ويثري بحثه، وحسب طبيعة الموضوع وغير ذلك ما يمكن أن يكون سبب في اختيار عينة ما، بحيث "يعتبر اختيار الباحث للعينة من الخطوات والمراحل الهامة للبحث العلمي، ولا شك أن الباحث يفكر في عينة البحث منذ أن يبدأ في تحديد مشكلة البحث وأهدافه"²، كما تعتبر العينة مجموعة من المبحوثين الذين يشتركون في الخصائص والصفات نفسها مع بقية أفراد مجتمع الدراسة، بحيث أنّه نظرا لإستحالة المسح الشامل لأفراد مجتمع الدراسة، حينها التزمنا بالإعتماد على تقنية العينة، والتي بلغ عدد أفرادها 317 مبحوث من أصل مجموع 1400 عامل بالشركة، أي ما يعني نسبته 23% بالمئة من المجموع الكلي للعاملين.

بحيث اعتمدنا العينة العشوائية البسيطة والتي "يراعى في اختيارها أن يسمح لكل فرد من أفرادها بفرص متكافئة لوجوده داخل العينة، وأن اختيار أي فرد لا يؤثر في سحب فرد آخر، بمعنى أن احتمالات الاختيار لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي تكون متساوية، وبهذا لا يؤثر الاختيار في الباحث من حيث الانحياز"³.

سادسا/ المنهج المتبع والأدوات المعتمدة:

1. المنهج المتبع:

تتجلى أهمية المنهج العلمي في العديد من الخطوات الأساسية في البحث العلمي من أجل ضبطه وتدقيقه وضمان الوصول إلى نتائج أكثر دقة، موضوعية ووضوح، بحيث ترتبط أهمية المنهج العلمي بكافة الخطوات البحثية التي تطلب من الباحث التعامل بها من خلال خطواته المنهجية، إذ

¹ دونالد آري و آخرون، مقدمة للبحث في التربية، ترجمة: سعد الحسيني، دار المسيرة، الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2013، ص185.

² ذوقان عبيد و آخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، 1984، ص 109.

³ عمار بوحوش و آخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية (كتاب جماعي)، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2019، ص69

أنه لا تخلوا أي دراسة علمية من الإعتماد على منهج معين أو محدّد، ونظرا لطبيعة موضوعنا السوسيولوجي بإحدى المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، والذي تمثّل في موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بشركة سوميفوس -بئرالعائر (ولاية تبسة)¹، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمقاربة الكمية.

يعتبر المنهج الوصفي هو أحد المناهج التي تبحث وتدرس ظاهرة إجتماعية متعلّقة بمواقف وأحداث وأوضاع إجتماعية وثقافية متعلّقة بالوقت الزاهن، بهدف اكتشاف حقائق إجتماعية أو التّحقق من صحتها، و هذا يعني أنّ المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر وليس ماضيها¹، بحيث يتمثّل هدفه الأساسي في فهم الحاضر لتوجيه المستقبل من خلال وصف الحاضر بتوفير بيانات كافية لتوضيحه وفهمه.²

يقول "سكيتش" عن المنهج والدراسات الوصفية "يراد بالدراسات الوصفية ما يشمل جميع الدراسات التي تهتمّ بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة وبوضع جماعة من الناس، أو عدد من الأشياء، مجموعة من الظروف، فصيلة من الأحداث، نظام فكري أو أي نوع آخر من الظواهر التي يمكن أن يرغب الشّخص في دراستها".³

2. أدوات و أساليب جمع البيانات:

من خلال هذه الدراسة العلمية التي تجسّدت ضمن عنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بشركة سوميفوس -بئرالعائر (ولاية تبسة)"، حيث تقيدنا بكافة الإجراءات والخطوات المنهجية، أين اعتمدنا من خلالها على مجموعة من الأساليب والأدوات لجمع كافة البيانات المتعلقة بموضوع البحث، حيث تمثّلت كالتالي:

1.2 الإستبيان:

¹ بلال عوض سلامة، التفكير المنهجي في تصميم البحوث الإجتماعية، بيت لحم، 2013، ص84.

² ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه. مناهجه و أساليبه. إجراءاته، جامعة البلقاء التطبيقية، بيت الأفكار الدولية، الأردن، ص47.

³ مروان عبدالمجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص125.

يعرّف الاستبيان على أنه "هو مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على للمبحوثين وفق توقعاته للموضوع، والإجابة تكون حسب توقّعات الباحث التي صاغها في استفسارات محدّدة، وهذا ليس بالضرورة أن يكون صواباً، لأن الصّواب ينبع من المصادر التي تلمّ بالموضوع وتعايشه، لا من توقّعات الباحث الذي لم يعرف حقيقة الموضوع، ويودّ أن يعرف عنه"¹.

حيث يعتبر الإستبيان كأحد أهم الأدوات التي استخدمها الباحث لتجميع البيانات من الآخرين كما يمكنه أن يسمى الإستبيان «استفتاء» أو «استخبار» أو «استقصاء»، ومهما كان المسمّى مختلفاً يظلّ الهدف واحداً، وهو الحصول على البيانات حول موضوع البحث لإثبات أو نفي فرضية الدراسة، وكذلك الإجابة على تساؤلات البحث، بحيث تجدر الإشارة أنّنا من خلال هذه الإستمارة التي شملت أربعة (04) محاور حاولنا من خلالها تغطية كافة البيانات التي يمكنها أن تثري بحثنا علمياً، تمثلت هذه المحاور كالتالي:

➤ **المحور الأول:** البيانات السوسيومهنيّة.

➤ **المحور الثاني:** عدالة الإجراءات وعلاقتها بالأداء الوظيفي بشركة سوميفوس.

➤ **المحور الثالث:** عدالة التّعاملات وعلاقتها بالأداء الوظيفي بشركة سوميفوس.

➤ **المحور الرابع:** عدالة التّوزيع وعلاقتها بالأداء الوظيفي بشركة سوميفوس.

كما تجدر الإشارة أنّنا اعتمدنا في دراستنا على أداة الإستبيان، و ذلك بعد التّقييد بكافة الخطوات اللّازمة لتجهيز الإستمارة المنقّحة والمعدّلة، بعد تقديم اجراء استبيان تجريبي على عيّنة الدّراسة للتأكد من "صياغة الأسئلة بشكل واضح ومحدّد وبلغة تتناسب مع مستوى المبحوثين، ومحاولة تجنّب استخدام تعابير قد تكون غير مفهومه أو غير واضحة من قبل فئة من المبحوثين"²، كما يعتبر إعتنادنا على الإستبيان هو إجراء منهجي للحصول على معلومات أكثر وضوح ودقة، و كذلك من

¹ عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، 1999، ص149.

² محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، الأردن، 1999، ص 68.

أجل منح "وقتنا للفرد للإجابة على أسئلة الإستمارة أكثر مما لو سئل مباشرة وطلب منه الإجابة عقب توجيه السؤال"¹.

2.2 الملاحظة:

إضافة إلى أداة الإستبيان ومن خلال الدراسة العلميّة اعتمدنا أيضا على تقنيّة الملاحظة من خلال "المشاهدة والمراقبة الدّقيقة لسلوك أو ظاهرة معيّنة، و تسجيل الملاحظات أوّل بأوّل"²، بحيث تجدر الإشارة أنّنا اعتمدنا **الملاحظة دون مشاركة** و التي يطلق عليها أيضا "الملاحظة البسيطة"، بحيث يقوم الباحث (الملاحظ غير المشارك) بمراقبة الجماعة عن كثب دون أن يشترك في أي نشاط تقوم به هذه الجماعة موضوع الملاحظة"³، فهي لا تكون أكثر من النّظر والإستماع ومتابعة سلوك معين دون مشاركة فعليّة فيه، بحيث يحاول الباحث الملاحظ قدر الإمكان أن لا يظهر في الموقف كأن يمر على مجموعة من العاملين أو يجلس معهم دون أن يثير انتباههم بخصوص الحصول على معلومات معيّنة، وبالرغم أنّها ملاحظة دون مشاركة إلاّ أنّه يتوجّب على الباحث الحرص والدّقة في التّوصل ومعرفة كافّة الحقائق المطلوبة دون أن يحدث أي خلل في المجموعة المدروسة أو ميدان الدّراسة في حدّ ذاته، و ذلك بمعنى أن تهيبّ الظروف التي تكون فيها الأحوال طبيعيّة على قدر الإمكان دون تأثير أو تدخل الشخص القائم بالملاحظة، سواء بوجوده أو وجود أجهزته وأدوات القياس التي يستخدمها⁴.

سابعا/ المقاربة النظريّة:

من خلال دراستنا العلميّة اعتمدنا في المقاربة النظريّة على مجموعة من النظريات التّالية:

1. نظريّة العدالة:

¹ مروان عبدالمجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعيّة، مؤسسة الوراق للنشر والتّوزيع، الأردن، ط1، 2000، ص 170.

² محمد سرحان علي المحمودي، **مناهج البحث العلمي**، دار الكتب، الجمهوريّة اليمنيّة، ط3، 2015، ص149.

³ عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعيّة، بن عكنون، الجزائر، ط4، 2007، ص82.

⁴ أحمد بدر، **أصول البحث العلمي ومناهجه**، المكتبة الأكاديميّة، 2011، ص343.

تستمد هذه النظرية جذورها من نظرية التبادل الاجتماعي، ومضمونها أنّ الفرد دائماً ما يعقد علاقة مقارنة -بناء على إدراكه الشخصي- بين ما يبذله من جهد أو أداء (مدخلات)، وبين كمية وكيفية الحوافز والمكافآت التي يحصل عليها في المقابل (مخرجات)، فإذا ما كانت نتيجة المقارنة عدم التوازن بين الجانبين فإنه سيّجّه لتحقيق التوازن عن طريق إمّا أن يخفّض كفاءته في العمل (كمّا أو نوعاً أو كلاهما معاً)، أو يحصل على مكافأة أعلى.¹

يتّجه عدد من النظريات الحديثة في الرضا عن العمل إلى افتراض أنّ الفرد لا يحاول الحصول على أكبر قدر من العوائد من عملة دون ما قيد أو شرط، وإنّما يحاول أن يحصل على العوائد العادلة، ووراء هذا الافتراض مسلمة ضمنية مؤداها أنّه هناك قيمة أو اعتباراً خلقياً يدفع الناس إلى السعي لتحقيق العدالة في توزيع العوائد، وهذا المعيار الخلفي هو الذي يجعل الفرد الذي يحصل على قدر أكبر من حصّته العادلة يشعر بالتأنيب أو الذنب، ويجعل الذي يحصل على قدر أقل من حصّته العادلة يشعر بالغبن والظلم، وعليه فمدى اتّفاق للعائد الذي يحصل عليه الفرد من عمله مع ما يعتقد الفرد أنّه يستحقه (العائد العادل) يعتبر عاملاً هاماً يؤثّر على درجة الرضا التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، وبالتالي فمدى الفارق بين العائد العادل، في تصوّر في الفرد والعائد الفعلي يرتبط عكسياً مع درجة الرضا عن العمل فكّلما زاد الفارق قلّ الرضا عن العمل والعكس بالعكس.

ولقد تعدّدت نظريّات عدالة العائد (Adams1933, homans1961, jaques1961, patchen 1961)، إلا أنّ أكثر هذه النظريّات قبولاً وأكثرها إحكاماً هي تلك التي صاغها آدمز (Adams1933)، بحيث يرى آدمز أنّ العلاقة بين المنظّمة والأفراد العاملين فيها هي علاقة مبادلة يعطى فيها العاملون مجموعة من المدخلات، وهذه المدخلات تتضمّن مثلاً: المستوى التعليمي للفرد، خبراته، قدراته، سنّه، والجهد الذي يبذله في العمل، ويحصل الفرد من المنظّمة مقابل هذه المدخلات على عوائد أو نواتج تتضمّن مثلاً: الأجر، التقدير والمكانة الاجتماعيّة، العوائد المرتبطة بمحتوى العمل، الميزات المعطاء للأقدميّة، التأمينات الصحيّة والاجتماعيّة.

كما تفترض نظرية آدمز أنّ الفرد يقارن معدّل عوائده إلى مدخلاته، عوائد الآخرين إلى مدخلاتهم على النحو التالي: بعوائد أكبر مثلاً أو تغيير عوائد الآخرين (بالمطالبة بعدم أحقيّتهم بالعائد مثلاً)،

¹ نفيسة محمد باشرى وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص96.

أو قد يحاول الفرد أن ينهي تلك العلاقة التي لا تحقق له الشعور بعدالة العائد وذلك بالإستقالة من العمل.

كما يجب الإشارة إلى أن مشاعر التوتر الناتجة عن الشعور بالتأنيب أو الذنب كثيراً ما يسهل للفرد التغلب عليها وتطويعها وأيضاً تبرير الموقف المسبب لها، أما مشاعر التوتر الناتجة عن الغبن والإجحاف فهي أصعب من أن يكتفى الفرد بتبريرها، وهي تولّد لديه دافعا أقوى للقيام بفعل ينهي حالة الغبن التي يشعر بها¹.

تشير البحوث التجريبية التي أجريت على نظرية "آدمز" إلى أنّ الكثير من تنبؤات هذه النظرية تتفق مع النتائج التجريبية، فدراسة "بريتشارد" وزملائه (Pritchard, Dale & Dunnette 1970) تؤيد أن عدم عدالة العائد يسبب توتراً أو إستياءً لدى الفرد، ودراسة "ويك ونيسيت" (Welck & Nettet 1968) تشير إلى أنّ عدم التساوي لمعدّل العوائد إلى المدخلات بين الفرد والآخرين يسبب الشعور بعدم العدالة، ودراسة "لفنثبال" وزملائه (Leventbal, Gerald, & Wels 1969) تؤيد إفتراض أن حساسية الفرد للغبن أكبر من حساسيته للحصول على عائد لا يستحقّه، ودراسة "عاشور" (Ashour 1978) تؤيد إفتراض أن الأفراد في التحالفات الثنائية يوزعون العائد بنسبة مساهمة كل فرد في التحالف².

تشتمل هذه النظرية التي وضعها "آدمز" عام 1963، على ثلاثة خطوات أساسية هي: "التقييم، المقارنة، والسلوك"، ويتضمّن التقييم قياس المدخلات (جدارة الشخص، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل... الخ)، والمخرجات (العوائد المادية، الترقية، الإهتمام الذاتي، التميز، التقدير والإحترام... الخ).

أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل، فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين، وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل، وتتناسب قوة الدافعية طردياً مع المساواة المدرك.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983، ص ص 151-152.

² المرجع نفسه، ص 153.

وتقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة :

- تقليل الجهد المبذول في العمل.
- المطالبة بزيادة في الأجر.
- تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.
- الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة.
- ترك العمل.

ومن التحفظات على هذه النظرية ميل الناس إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون، فبينما عن ذلك ميل لدى الأفراد بالشعور بعدم المساواة، وبالمقابل تمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة وتأثيراتها، وفهم الفرد وإدراكه للآخرين، كذلك تدعو إلى إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة معاملة الإدارة له، كما تركز على الحوافز النقدية نظراً لسهولة قياسها والإحساس بها وإدراك أهميتها وربطها بالعدالة.¹ تعتبر نظرية العدالة من بين أهم النظريات التي ركزت على سلوك العاملين بالمنظمات من ناحية المدخلات والمخرجات وغير ذلك ما يوضح أداء المرؤوسين وردود أفعالهم بالنسبة لرؤسائهم، بحيث تبنى نظرية العدالة على مبادئ تتمثل في ما يلي:

❖ إذا قدم للعامل حافز مادي معين لا يندفع نحوه حالاً، بل يقوم بتقويم مبلغ المكافأة وعدالته وهي عملية عقلية تتم بمقارنة ما سيقدمه من جهد مع ما قد تعطيه المؤسسة للآخرين لنفس الجهد.

❖ إذا شعر الفرد بأن المبلغ غير عادل فسيوجه نشاطه حسب خصائصه وطبيعة الموقف، فقد يوجه كل جهوده لتغيير النظام لجعله أكثر عدالة أو لتقليل عطاءه أو الشكوى والتذمر والتخريض على المؤسسة وأحياناً التخريب، أي أن التحفيز يؤدي إلى نشاط ولكن ليس لإنجاز العمل المطلوب.²

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، المملكة الأردنية الهاشمية، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، 2016، ص ص 204-205.

² لكل منيف، المرجع السابق، ص 77.

وكتوضيح لما تمّ التّطرق له فإنّ جوهر هذه النّظرية يتملّ في مقارنة جهود الأفراد ومكافآتهم مع غيرهم من الأفراد في مواقف عمل متشابهة، والإفتراض الرئيسي لهذه النّظرية هو أنّ الأفراد محفّزين من خلال رغبتهم وشعورهم بأنهم يعاملون بشكل عادل في العمل، حيث يعمل الفرد من خلال تبادله وحصوله على المكافآت في المنظّمة. والنّقاط الأربعة الرئيسيّة التي تقوم عليها النّظرية هي:

✓ **الفرد:** الشخص الذي يدرك العدالة أو عدم العدالة.

✓ **المقارنة بالآخرين:** مجموعة أو عدد من الأفراد يستعملون من قبل الفرد كعلاقة مرتبطة بنسبة المدخلات إلى النتائج.

✓ **المدخلات:** وتملّ خصائص الفرد المتحقّقة كالمهارات والتّجربة والتّعلم أو الموصوفة كالعمر والجنس والعرق.

✓ **النتائج:** ما يحصل عليه الفرد من العمل كالإعتراف والمنافع والأجور والتقدير.

وعلى هذا توجد العدالة عندما يدرك الأفراد أن نسب مدخلاتهم (الجهود) إلى نتائجهم (المكافآت) مساوية لنسب العمّال الآخرين، وتوجد عدم العدالة عندما لا تكون هذه النّسب متساوية، وقد تكون نسب المدخلات إلى المخرجات أكبر من أو أقل من نسب الأفراد الآخرين¹.

من بين النظريات التي تم اعتمادها كمقاربة النّظرية بهذه الدّراسة العلميّة هي "نظرية العدالة" وذلك لما تحويه من مضمون يشير أن العامل بالمنظّمة دائماً ما يحاول المقارنة بين مدخلاته (أو ما يقصد بما يبذله من أداء بالمنظّمة) مع ما يتلقاه من مخرجات متمثّلة في رواتب، حوافز ومكافآت... الخ، أين أكّدت هذه النّظرية أنّه في حال إدراك الفرد بعدم توافق أو توازن بين مدخلاته ومخرجاته بالمنظّمة سيسعى حينها لتحقيق هذا التّوازن بما يراه يضمن حقه، كما أشارت أن العامل حتما سيقارن كذلك مدخلاته ومخرجاته مع بقية الزّملاء، حيث أنّ الفرد دائماً ما يقوم بتقييم ما يتحصّل عليه من مبلغ المكافأة وعدالته وهي عملية عقلية تتمّ بمقارنة ما سيقدّمه من أداء مع ما قد تمنحه المؤسسة لبقية زملائه الذين يعتقد أنهم يبذلون المجهود نفسه، أما في حال شعور العاملين بأن المبلغ غير عادل فهذا سيحرّضهم على القيام بإحتجاجات، وهذا ما قام به بعض العاملين بشركة سوميفوس -بئرالعاثر كمحاولة لتجديد الإنتخابات النقابية لضمان توصيل أصواتهم للجهات الوصيّة، وكذلك تغيير بعض

¹ رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ط1، 2004، ص291.

المسؤولين لتحقيق أكثر عدالة بالشركة، وانطلاقاً مما تم ذكره وتطابقه مع ما تم ملاحظته بشركة سوميفوس-بئرالعاتر خاصة من خلال الدراسات الإستطلاعية، ارتأينا للتطرق لهذه النظرية، بعدما لاحظنا أنها تناولت مجموعة من المؤشرات تتشابه مع التي تتوفر بالشركة سألفة الذكر، أين لاحظنا أن العاملين دائماً ما يقارنون مدخلاتهم بمخرجاتهم، وكذلك يقارنوها مع بقية زملائهم، لدرجة أنه في العديد من المرات احتجاجات أدت في الكثير من الأحيان لتوقيف الإنتاج لعدة أيام مما سجل خسائر مادية معتبرة للشركة، وهذا ما أشارت له نظرية العدالة بالنسبة لأحد التوقعات من طرف العاملين والتمثلة في "تقليل الجهد المبذول في العمل" من أجل إعادة تحقيق العدالة بالشركة، وكذلك المطالبة بزيادة في الأجر، وهذا ما دفع بالمسؤولين لمراجعة طلبات العاملين، أين تم تحسين وتحقيق العديد من المتطلبات، وذلك انطلاقاً من تحسين المردود السنوي الذي تضاعف عشرات المرات مقارنة بحوالي عقدين من الزمن، وهذا محاولة لتحقيق توازن بين مدخلات ومخرجات العاملين بالشركة، أو بصورة أخرى محاولة لتحقيق العدالة بالشركة.

2. نظرية الحاجات لـ "ابراهيم ماسلو":

تعلقت دراسة دوافع السلوك لدى العاملين من خلال التطرق لكافة العوامل والأسباب التي تؤثر في تلك الدوافع، وذلك ما لفت انتباه العديد من العلماء والفلاسفة من خلال عدة دراسات وأبحاث¹ علمية ركزت العديد منها على دراسة الأسس والأسباب التي تدفع الأفراد للتصرف بالطريقة التي يريدونها، ولكن يمكننا القول أن المتاح من الدراسات حول الدافعية كالمتاح في الكتابات عن الإدارة وأصولها أي منذ أواخر القرن التاسع عشر وخلال القرن العشرين، ومن خلال هذه الدراسة العلمية سنتطرق ونوضح نظرية تدرج الحاجات "لإبراهيم ماسلو"، بحيث "تعتبر نظرية "ماسلو" في الدافعية ذات فائدة كبيرة للمديرين المعنيين بالموضوع لما تتضمنه من أفكار ومفاهيم سليمة تساعد كثيراً في توجيه الناس وتحفيزهم، وستكون الفائدة منها أكبر فيما لو تم أخذ تلك الانتقادات وغيرها في الحسبان، وحتى لو لم يتقبلها المدير بشكل كلي، فإنه لا بدّ وأن يقرّ بوجود نوع من التدرج في حاجات الأفراد العاملين معه، والمدير الناجح يحاول دراسة هؤلاء الأفراد والتعرف على حاجاتهم والسعي لتلبيتها لأنّ

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ط4، 2013، ص110.

ذلك سيساعد على زيادة إنتاجيتهم وتحسين مستوى أدائهم، بل وزيادة رضاهم وتقديرهم للأمور¹، كما تفترض نظرية "ماسلو" في التدرج الهرمي للحاجات أن الأفراد يمكن دفعهم للعمل والأداء لإشباع مجموعة من الحاجات الذاتية، حيث تتدرج من الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا وقد بنى "ماسلو" نظريته مستندا إلى ثلاثة افتراضات تمثلت في ما يلي:

- أن الإنسان في حاجة مستمرة، وأن حاجاته تؤثر على سلوكه، والحاجات غير المشبعة هي المؤثرة على السلوك.
- يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولية، فتجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل إلى الحاجة إلى تحقيق الذات.
- ينتقل الأفراد من مستوى إلى مستوى أعلى في درجات الهرم عندما يشبع الحاجات الدنيا وهكذا بمعنى أن العاملين يهتمون أولا بالحاجات الدنيا وبعد أن يتم إشباعها يسعون لتحقيق الإشباع في الحاجات العليا.²

كما تقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجات الانسانية، يمكن تقسيمها إلى المجموعات التالية:

- ❖ **الحاجات الأساسية أو الفسيولوجية:** الحاجات الفسيولوجية هي تلك الحاجات المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة، وتشمل الطعام والماء والملبس والمأوى... الخ، ويرتبط إشباع الحاجات الأساسية عادة بالنقود كقوة شرائية.
- ❖ **حاجات الأمان:** حينما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية تبدأ حاجات الأمان في الظهور والسيطرة على السلوك الحالي للفرد ومن هذه الحاجات: الرغبة في الحماية ضد الأخطار، وتفضيل الفرد للعمل في بيئة مستقرة.
- ❖ **الحاجات الإجتماعية:** حيثما يشبع الفرد حاجاته السابقة تظهر له الحاجات الإجتماعية كدافع أساسي يوجه سلوكه ومنها على سبيل المثال:
 - حاجة إنتماء الفرد إلى الآخرين.
 - دعم الآخرين للفرد.

¹ المرجع نفسه، ص110.

² عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، المرجع السابق، ص235.

- الحاجة إلى جماعات العمل غير الرّسميّة الإيجابيّة.
 - حاجات المركز والشّعور بالذّات: عندما يتم إشباع الحاجات السابقة فإنّ الحاجة للشّعور بالذّات تظهر وتصبح هذه الحاجة ملحة تبدأ بتوجيه سلوك الفرد.
 - ❖ **حاجات إثبات الذّات:** إن ظهور حاجات إثبات الذّات يأتي فقط بعد أن تكون بقيّة الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسيّة، وقد عرّف ماسلو حاجة إثبات الذّات على أنّها رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تمييزاً عن غيره من الأفراد، وأن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه. من خلال التّحليل الدّقيق لفلسفة ومضمون هذه النّظرية يمكن ملاحظة المؤشّرات التّالية:
 - أنّ للفرد العديد من الحاجات ولكن الحاجة الأكثر إلحاحاً هي التي ستفرض نفسها على سلوكه الحالي.
 - أنّ الإنسان يبحث دائماً وبطبيعته ومن ثمّ فإنّ كل حاجاته لا تشبع نهايتها بالكامل، فمجرد إشباعه لإحدى هذه الحاجات تقل شدّة¹.
 - الحاحها وتظهر حاجة جديدة لتحل محلّها، وإن هذه العمليّة مستمرّة ولا نهاية لها وبالتالي يستمرّ الإنسان دائماً في سعيه لإشباع حاجاته.
 - بمجرد إشباع الفرد لإحدى حاجاته بشكل مناسب له فإنّ هذه الحاجة لن تؤدّي إلى التّأثير على سلوكه بعد ذلك، ومن ثمّ لن تدفعه أو تحفّزه فيتحوّل الإشباع المطلوب إلى حاجة أخرى في مستوى أعلى من الإلحاح عن السّابقة ساعياً لإشباعها.
 - إن الحاجات تعتمد بعضها وتتداخل فيما بينها، ونظراً لأنّ إشباع حاجة معيّنة لا يجعلها تختفي بالكامل حتى تظهر الأخرى، فإنّ كل الحاجات تميل إلى عدم الإشباع بالكامل، ومن ثمّ فإنّه على الرّغم من أن بعض الحاجات تكون قد أشبعت فإنّ هذا لا يعني أنّها قد سقطت نهائياً².
- إضافة لما أشرنا له بخصوص اعتمادنا على "نظرية العدالة" كأحد الجوانب للمقاربة النّظرية، اعتمدنا أيضاً نظريّة الحاجات لـ "ابراهيم ماسلو"، وهذه الأخيرة التي ركّزت على مجموعة من الحاجات الدّاتية الأساسيّة التي تعتبر من أهم ما يؤدّي لتحقيق الدّافعية للعاملين التي بدورها تحقّق جودة وفعاليّة في

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشريّة و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسّسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 1997، ص ص 103-104.

² المرجع نفسه، ص 105.

الأداء من خلال إشباع هذه الحاجات، التي ذكرها "ماسلو" وحددها من خلال تدرجها في السلم الهرمي للحاجات، بمعنى ضرورة توفير الحاجات الموضحة في قاعدة السلم الهرمي إلى توفير بقية الحاجات الأخرى، بحيث تتمثل أولها في الحاجات الفسيولوجية التي تتعلق بالحاجات الجسدية بصفة عامة للعامل مثل العمل في جو أقل تلوثاً، توفير أماكن للراحة وأوقات لتناول الوجبات، وهذا ما يمكن أن نسقطه على الشركة من خلال محاولتهم لتوفير وسائل الوقاية مثل اعتماد مصفات لتقليل الغبار بمحيط الشركة، وغير ذلك من توفير المتطلبات الفسيولوجية الأساسية التي تسمح للعامل بممارسة مهامه براحة أكثر كتوفير وجبات ومبيت للعاملين في حال سفرهم، كما يرتبط إشباع الحاجات الأساسية عادة بتوفير رواتب مقبولة من أجل تحقيق قوة شرائية.

حيث تتدرج من الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا وقد بنى "ماسلو" نظريته مستندا على أحد الفرضيات التي تعتبر "أن الإنسان في حاجة مستمرة، وأن حاجاته تؤثر على سلوكه، والحاجات غير المشبعة هي المؤثرة على السلوك"، كما تتمثل الدرجة الثانية في **الحاجات الأمنية**، أين تتجسد في كافة الظروف الأمنية التي من خلالها تحمي العامل من الأخطار المهنية وغير ذلك ما يهدد استقرار العاملين بالشركة، مثل اللوائح التنظيمية التي عادة ما يتم اصدارها داخل محيط الشركة كتحذير للمواد سريعة الإلتهاب، أو منشورات توضح الطريقة الصحيحة لإستعمال مختلف الأدوات، أو حتى استخدام ألوان محددة على بعض الأدوات والأجهزة الميكانيكية بالمنجم، وغير ذلك من الإجراءات الأمنية التي تجنب العاملين من الوقوع في خطر محتمل أثناء العمل.

أما بخصوص العلاقات الإنسانية أو ما يسمّى بالحاجات الإجتماعية التي أشارت لها نظرية "ابراهام ماسلو"، بحيث أن اشباع الحاجات الإجتماعية يحقق جودة في سلوك العاملين ودافعية للأداء، وهذا ما أردنا اسقاطه بالشركة محل الدراسة، من خلال معرفة واقع اشباع الحاجات الإجتماعية للعاملين، وهذه الأخيرة كما أشار "ماسلو" فهي تتمثل في ضرورة اشباع حاجة الفرد في دعمه وانتماءه للآخرين، وكذلك الحاجة إلى العمل والانتماء لجماعات العمل غير الرسمية التي يمكنها أن تحفز المورد البشري بالمنظمة.

ركّز "ماسلو" من خلال نظريته على ضرورة اشباع الحاجات بالتدرج، حيث أن الحاجات تكمل بعضها البعض وتتداخل فيما بينها، كما أن إشباع حاجة معينة لا يجعلها تختفي بالكامل حتى تظهر الأخرى،

التي بدورها تسعى لبلوغ إرضاء العامل بالمنظمة لبيذل جهده بكفاءة وجودة، وهذا ما يتجسد بالنسبة لـ"حاجات إثبات الذات" التي لا يمكن تحقيقها إلا بعد تحقيق بقية الحاجات المسبقة كما حددها "ماسلو"، بحيث تتمثل هذه الحاجة في رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الزملاء، وأن يصبح أكثر كفاءة على تقديم أدائه بكل جودة وفعالية، وهذا ما أردنا متابعته والتحقق منه من خلال دراستنا العلمية بشركة سوميفوس-بئرالعاتر، للوصول إلى واقع تحقيق أو توفير الحاجات الذاتية الأساسية للعاملين خاصة في ظل العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها بالمنظمة.

ثامنا/ الدراسات السابقة:

تعتبر الإطلاعات والقراءات المسبقة للباحث حول موضوع الدراسة العلمية وخلفياته انطلاقاً من معلومات الباحث الأولوية حول أساسيات الموضوع ومجتمع الدراسة، تعتبر خطوة جد مهمة للحصول على دراسات ذات صلة بالموضوع المراد التطرق له، بحيث تطرق الباحث إلى دراسات أجنبية وأخرى وطنية تحمل في طياتها نفس متغيرات البحث العلمي، وذلك ما يمنح ويساعد الباحث على التعرف أكثر على موضوع الدراسة و كذا محاولة الوصول لنتائج وحقائق أكثر دقة وموضوعية، بحيث تمثلت هذه الدراسات العلمية في ما يلي:

1. الدراسات الأجنبية:

من خلال دراستنا العلمية تطرقنا إلى بعض الدراسات الأجنبية التي تم إجراءها أو مناقشتها خارج التراب الوطني، و نذكر منها:

1.1 دراسة "أسامة عبدالكريم هزي":

تمثلت هذه الدراسة من خلال عنوان: "العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الإجتماعية الداعمة -دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية"، بحيث تكمن الأهمية الرئيسية لهذه الدراسة الحالية في أنها تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية بكافة أبعادها وبين كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه الفرد (الإيثار) وتجاه المنظمة (وعي الضمير)، والتي تعرف بالسلوكيات التنظيمية الإجتماعية الداعمة للفرد وللمنظمة، وذلك عند موظفي قطاع التأمين الخاص في الجمهورية العربية السورية، وتهدف الدراسة

بشكل رئيسي إلى اختبار فيما إذا كان هنالك تأثير للعدالة التنظيمية بكافة أنواعها وللمتغيرات الديموغرافية موضع الدراسة في تلك السلوكيات التنظيمية التطوعية، وإلى الكشف عن نماذج جديدة للمقاييس المستخدمة في قياس كل من العدالة التنظيمية وأنواعها وسلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تتمتع بموثوقية وصدق.

واعتماداً على الاستبيان كأداة رئيسية في عملية جمع البيانات من عينة شملت أكثر من (41%) من حجم المجتمع الإحصائي المستهدف والمتمثل في موظفي شركات التأمين الخاصة بنوعيتها الإسلامي والتقليدي، حيث إعتد الباحث في الدراسة على أسلوب المعاينة الاحتمالية، كما إعتد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، أين توصل الباحث إلى نتائج عديدة من أبرزها¹:

- ❖ إن سياسة المؤسسة في توزيع مخرجات على الموظفين تؤدي إلى تدني ممارسة سلوكيات مواظنتهم التنظيمية تجاه منظماتهم، دون أن يكون لها أي تأثير حقيقي في سلوكيات مواظنتهم التنظيمية تجاه زملائهم الآخرين.
- ❖ تؤدي إدراكات الموظفين لعدالة التوزيع إلى تحفيز سلوكيات مواظنتهم التنظيمية اتجاه منظماتهم، دون أن يكون لها أي تأثير حقيقي في سلوكيات مواظنتهم التنظيمية اتجاه الآخرين.
- ❖ تؤدي إدراكات الموظفين لعدالة العلاقات الشخصية إلى زيادة حقيقية في كل من سلوكيات مواظنتهم التنظيمية تجاه منظماتهم واتجاه زملائهم الآخرين.
- ❖ عدم وجود أي تأثير جوهري لإدراكات الموظفين لعدالة توزيع المعلومات في كل من سلوكيات مواظنتهم التنظيمية اتجاه منظماتهم واتجاه زملائهم الآخرين.
- ❖ يبدي عنصر الذكور انخراطاً إيجابياً في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية اتجاه زملائهم الآخرين، بينما يبدي عنصر الإناث انخراطاً سلبياً في ممارسة تلك السلوكيات.
- ❖ تمارس الفئات العمرية الأكبر سناً سلوكيات مواطنة تنظيمية اتجاه المنظمة أكثر من الفئات العمرية الأصغر سناً.

¹ أسامة عبد الكريم هزي، العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الإجتماعية الداعمة -دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق - كلية الاقتصاد، 2015.

❖ ليس للمؤهل التعليمي أي دور جوهري في زيادة كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية اتجاه الفرد واتجاه المنظمة.

❖ تلعب سنوات الخبرة المكتسبة ضمن شركات التأمين الخاصة عند الموظفين دوراً هاماً في زيادة سلوكيات مواطنتهم التنظيمية اتجاه زملائهم الآخرين، دون أن يكون لها أي تأثير حقيقي في سلوكيات مواطنتهم التنظيمية اتجاه منظماتهم.

كما تجدر الإشارة إلى بعض الإقتراحات والتوصيات التي قدّمت من خلال هذه الدراسة و نذكر منها¹:

- إعادة النظر في سياسة الإجراءات المتبعة حالياً في توزيع مخرجات العمل على موظفي قطاع التأمين الخاص، لما لها من تأثير سلبي في سلوكيات المواطنة التنظيمية وخاصة اتجاه المنظمة، مثل إعطاء الموظف فرصة للطعن في النتائج التي تمخّضت عن الإجراءات المتبعة، وأن تكون تلك الإجراءات خالية من التحيز واتسامها بدرجة إنصاف تشعر الموظف بوجود عدالة للإجراءات المتبعة.
- العمل على تعزيز عدالة التوزيع بالحفاظ على سياسة الأجور والرواتب السائدة في شركات التأمين الخاصة، من خلال الحفاظ على مقدار العمل الواجب انجازه من طرف الموظف وعدم تجاوزه لما قد يكون ذلك سببا في تدني ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وخاصة تجاه المنظمة.
- العمل على تعزيز وتقوية العلاقات الشخصية بين الموظفين ومشرفيهم، من خلال أن تبقى الإدارة على مسافة واحدة من الجميع من حيث طريقة التعامل مع موظفيها.²

2.1 دراسة "البنى زياد خالد الساكت":

- تجسدت هذه الدراسة في موضوع علمي بعنوان: "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على مجموعة الإتصالات الأردنية"، بحيث هدفت الدراسة إلى تقصي أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى عينة من موظفي مجموعة الإتصالات الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف

¹ المرجع نفسه.

² المرجع نفسه.

اختيرت عينة مكونة من 351 موظف (مبحوث) من جميع المستويات الوظيفية، بحيث تم إجراء الدراسة العلمية في ضوء المنهج الوصفي التحليلي، أين اعتمد الباحث في تحقيقه الغرض من الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

❖ السؤال الرئيسي الأول:

هل يوجد أثر لضغوط العمل بعناصرها (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور والظروف المادية للعمل) على الأداء الوظيفي بعناصره (الإلتزام الوظيفي والولاء الوظيفي وإنجاز المهام والإنضباط الوظيفي في مجموعة الإتصالات الأردنية؟. وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر لضغوط العمل بعناصرها (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور والظروف المادية للعمل) على الإلتزام الوظيفي في مجموعة الإتصالات الأردنية؟.
- هل يوجد أثر لضغوط العمل بعناصرها (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور والظروف المادية للعمل) على الولاء الوظيفي في مجموعة الإتصالات الأردنية؟¹.
- هل يوجد أثر لضغوط العمل بعناصرها (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور والظروف المادية للعمل) على إنجاز المهام في مجموعة الإتصالات الأردنية؟.
- هل يوجد أثر لضغوط العمل بعناصرها (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور والظروف المادية للعمل) على الإنضباط الوظيفي في مجموعة الإتصالات الأردنية؟.

❖ السؤال الرئيسي الثاني:

هل توجد فروق لأثر ضغوط العمل بأبعادها (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور والظروف المادية للعمل) على الأداء الوظيفي بأبعاده (الإلتزام الوظيفي، الولاء الوظيفي، إنجاز المهام والإنضباط الوظيفي)، تعزى إلى العوامل الشخصية للمستجيبين والتمثلة بـ (النوع الإجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟.

أما بخصوص الفرضيات التي اعتمدها الباحث في هذه الدراسة فتمثلت في مايلي:

¹ لبنى زياد خالد الساكت، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على مجموعة الإتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم الإدارة، جامعة عمان العربية، 2014.

✓ الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور والظروف المادية للعمل)، على الأداء الوظيفي بأبعاده الإلتزام الوظيفي والولاء الوظيفي وإنجاز المهام والانضباط الوظيفي) في مجموعة الإتصالات الأردنية. وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور والظروف المادية للعمل) على الإلتزام الوظيفي في مجموعة الإتصالات الأردنية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور والظروف المادية للعمل) على الولاء الوظيفي في مجموعة الإتصالات الأردنية.¹

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور والظروف المادية للعمل) على إنجاز المهام في مجموعة الإتصالات الأردنية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور والظروف المادية للعمل) على الإنضباط الوظيفي في مجموعة الإتصالات الأردنية.

✓ الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور والظروف المادية للعمل) على الأداء الوظيفي بأبعاده (الإلتزام الوظيفي، الولاء الوظيفي، إنجاز المهام والإنضباط الوظيفي)، تعزى إلى العوامل الديمغرافية والمتمثلة بـ النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثّلت:

¹ المرجع نفسه.

- يوجد أثر لضغوط العمل بأبعاده على الأداء الوظيفي لموظفي مجموعة الإتصالات الأردنية.
- يوجد أثر لضغوط العمل بأبعاده على الإلتزام الوظيفي لموظفي مجموعة الإتصالات الأردنية.
- يوجد أثر لضغوط العمل بأبعاده على الولاء الوظيفي لموظفي مجموعة الإتصالات الأردنية.
- يوجد أثر لضغوط العمل بأبعاده على إنجاز المهام لموظفي مجموعة الإتصالات الأردنية.
- يوجد أثر لضغوط العمل بأبعاده على الانضباط الوظيفي لموظفي مجموعة الإتصالات الأردنية.

في ضوء النتائج سالفة الذكر تم تقديم عدّة توصيات تمثّلت في:

- العمل على تدريب الموظّفين العاملين في شركة الإتصالات الأردنية على إدارة الوقت وذلك للتخفيف من الضغوط التي يواجهونها.
- العمل على تحقيق التوافق والتواء بين أعمال الموظّفين وبين أهداف الشركة، وذلك من خلال بيان أن أعمال الموظّف تساهم في تحقيق أهداف الشركة.
- الإهتمام بتحفيز الموظّفين العاملين في شركات الإتصالات، وذلك من خلال منحهم حوافز تشجيعية مناسبة تتفق مع قدراتهم.
- يجب على إدارة الشركة تحديد المسؤوليات والمهام لكل وظيفة، حتى يتم تجنّب صراع الدّور بين العاملين.
- ضرورة الإهتمام بتوثيق أوامر التّرابط بين العاملين عمل لقاءات دورية بينهم لما لها من أثر على أداء العاملين.
- توصي الدّراسة بضرورة القيام بالمزيد من الأبحاث والدّراسات حول ضغوط العمل في مجالات أخرى لم تتمكّن هذه الدّراسة من تناولها، ومحاولة اكتشاف مسببات ضغوط العمل لدى الأفراد في تلك المنظّمات ومحاولة تخفيف مستوى الضّغط، بما يعود بالنّفع على مصلحة المنظّمة وأيضا على العاملين¹.

3.1 دراسة محمد بوقليع (رسالة ماجستير):

¹ المرجع نفسه.

جاءت هذه الدراسة ضمن عنوان: العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك"، تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في شركة المحروقات الجزائرية سوناطراك، وذلك من خلال تسليط الضوء على العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية)، والتعرف على المتغير التابع المتمثل بتحسين أداء العاملين بأبعاده (الإنضباط، إنجاز المهام، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء)، بحيث تمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك من المستويات الإدارية الوسطى والبالغ عددهم 3523 موظفاً، في ضوء إحصائيات قسم شؤون الموظفين، ولجمع بيانات تم استخدام أداة الإستبانة، أين بلغ عدد الإستبيانات الصالحة للتحليل 742 إستبانة لتشكّل ما نسبته 21 بالمئة من مجتمع الدراسة الكلي وذلك من خلال العينة العشوائية، معتمداً على المنهج الوصفي التحليلي، بحيث تمثّلت تساؤلات الدراسة في مايلي:

➤ ما مدى أدراك العاملين في (الإدارة الوسطى) للشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك لأبعاد العدالة التنظيمية؟.

➤ ما مستوى أداء العاملين في أداء العاملين في الإدارة الوسطى للشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك؟.

➤ هل هناك علاقة ارتباطية بين متغير الدراسة المستقل "العدالة التنظيمية" وكلّ بعد من أبعاده والمتغير التابع "تحسين أداء العاملين" وكلّ بعد من أبعاده؟.

ليتوصّل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثّلت في مايلي:

- المتوسطات الحسابية لإدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) جاءت بدرجة متوسطة.
- المتوسطات الحسابية لمستوى أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك (الإنضباط، إنجاز المهام العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء)، جاء بدرجة مرتفعة.

- جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة للعدالة التنظيمية وتحسين أداء العاملين كمتغير تابع، وتؤكد الدور الفاعل للعدالة التنظيمية، في تحسين أداء العاملين.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية عدالة التعاملات العدالة التقييمية) في الانضباط كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.
- أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية) في إنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.¹
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية) في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية الأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية عدالة التعاملات في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك.

كما حدد الباحث مجموعة من التوصيات تمثلت في:

- ضرورة أن تتبنى الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك كثيراً من المفاهيم التي تعكس أبعاد العدالة التنظيمية، بما ينعكس عنها كسلوك في التعرف على مستويات الأداء عند منتسبيها من خلال نشر مفاهيم الشفافية والحق وربطه بالواجب عبر لقاءات مفتوحة تتيح إشاعة روح العلاقات المباشرة والإيجابية
- التأكيد على ربط الجزاءات المادية والمعنوية بمتطلبات تحقيق العدالة التنظيمية، دون جعلها خاضعة للأهواء والأساليب البعيدة عن النزاهة والحق.
- إشاعة روح التقدير الإداري وبلورة أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين، بحيث يشتمل على تعريف العاملين بأصول العدالة وكيفية الحفاظ على العلاقات السليمة في ممارسة العمل الإداري.

¹ محمد بوقليع، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك،

رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا - كلية إدارة الأعمال، عمان، الأردن، 2011.

- إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في صنع القرارات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات الأمر الذي ينعكس على أدائهم لواجباتهم على الوجه المطلوب.
- التأكيد على ضرورة الحياد والنزاهة في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية، مما يتطلب الإبتعاد عن الأهواء والمصالح الشخصية أو الفئوية الضيقة.
- إعادة النظر في أساليب وآليات تقييم الأداء والإبتعاد بها عن النمطية والروتين، مما يؤثر إيجاباً على إنجذاب العاملين نحو أداء ورضا أفضل وولاء دائم.¹
- ضرورة التّواصل البحثي وقيام الدّراسات المستقبلية من طرف الباحثين المختصين، بدراسة العدالة التنظيمية، وبحث علاقاتها مع متغيرات إدارية أخرى كالتّمائل التنظيمي لأجل التّوصل إلى تحليلات متعدّدة الأغراض والجوانب اللّازمة في تعزيز مثل تلك العلاقة بين النّظم والسلوكيات.
- ضرورة إجراء مزيد من الدّراسات عن العدالة التّنظيمية.²

2. الدّراسات الوطنيّة:

من خلال دراستنا العلميّة تطرّقنا إلى دراسات وطنيّة، بحيث تم إجراءها أو مناقشتها داخل التّراب الوطني، و نذكر منها:

1.2 دراسة حمزة معمرى (أطروحة دكتوراه):

جاءت هذه الدّراسة ضمن عنوان: "إدراك العدالة التّنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التّنظيمية لدى أساتذة التّعليم الثانوي بمدينة ورقلة"، بحيث تمثّلت أهم أهدافها في التّعرف على مستوى تقييم الأساتذة الشعور للعدالة التّنظيمية ومستوى أدائهم لسلوك المواطن التّنظيمية، بالإضافة إلى الكشف عن العلاقة بين إدراكهم للعدالة التّنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التّنظيمية، وللوصول وتحقيق الأهداف التي بنيت من أجلها الدّراسة تم اعتماد أداة الإستبيان من أجل جمع البيانات والمعلومات، أين تم التّأكد من خصائصه السيكومترية (الصدق والثبات) على عيّنة مكوّنة من 280 أستاذ بثانويات مدينة ورقلة، بإستخدام المنهج الوصفي، وكذلك الوسائل الإحصائية الملائمة والإستعانة بالحزمة

¹ المرجع نفسه.

² المرجع نفسه.

الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، بحيث أن الباحث في صياغته لمشكلة الدراسة والتي تمثلت تساؤلاتها في ما يلي:

- ما مستوى إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي؟.
 - هل توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية)؟.
 - هل توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية)؟.
 - هل توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية؟.
 - هل توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية؟.
 - هل هناك علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة والسلوك الحضاري)؟.
- أما بخصوص فرضيات الدراسة فتمثلت في:

- مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط.¹
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي متوسط.
- هناك فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية: السن، الجنس، الأقدمية.
- هناك فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية: السن، الجنس، الأقدمية.
- توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.
- توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.
- توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج تمثلت في:

- ❖ مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط.
- ❖ مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع.
- ❖ لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية مرتبطة بمتغيرات السن، الجنس والأقدمية.

¹ حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013-2014.

- ❖ لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية مرتبطة بمتغيرات السن، الجنس والأقدمية.
 - ❖ توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).
- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة والإستنتاجات فقد تم طرح عدد من التوصيات والإقتراحات والتي تمثلت في:

- التركيز على أهمية الجانب النفسي أولاً في التعامل مع الأساتذة إذ يعد المحور الأساسي في دفع الأساتذة نحو الإنجاز من خلال تشجيعهم على المساهمة الحقيقية في صنع القرار مما له الأثر في جعلهم أكثر تمسكاً والتزاماً بمنظمتهم لتولد شعوراً داخلياً بأن نجاح المنظمة يعد نجاحاً لهم.
- ضرورة تنمية وزيادة إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية، بما ينعكس بالإيجاب على أداء هؤلاء وبالتالي على الأداء الإجمالي للمؤسسات التعليمية.
- الإرتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية عند الأساتذة، وذلك من خلال توعيتهم وعقد دورات التدريب، الندوات الثقافية والمؤتمرات العلمية المتخصصة والتي تشعرهم بمبررات العدالة في المؤسسة التعليمية وتدفعهم نحو أداء سلوكيات الدور الإضافي.
- تشجيع المدراء على تبني بيئة تنظيمية تشجع وتنمي السلوكيات التطوعية عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة، واعتماد المراجعة المستمرة للسياسات والممارسة الخاطئة في محاولة جادة للإبتعاد عن المحاباة والمحسوبية في التعامل وفق صيغ تضمن للجميع تحقيق المساواة والعدالة.
- العمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها، مما يخلق شعور بالرضا مما يدفعهم لإظهار السلوك الإيجابي للمؤسسة.
- تكثيف اللقاءات المستمرة للأساتذة مع المدراء للتعرّف على مشاكلهم، وكذا وجهات نظرهم حول ممارستهم للعمل ومناقشتهم بموضوعية، إذ يؤدي هذا الإجراء إلى توفير مناخ يسوده الشعور بوجود العدالة التنظيمية.

- إعطاء الأساتذة فرصة لمعرفة نتائج تقويم الأداء وإطلاعهم على نتائجه حتى يتسنى لهم تحسين مستوى أدائهم، ومعالجة نقاط الضعف لديهم.¹

2.2 دراسة مقدود وهيبة (رسالة ماجستير):

جاءت هذه الدراسة ضمن عنوان: "التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، بحيث تهدف دراسة هذا الموضوع الى التوصل لمجموعة من الوقائع والحقائق، تمثلت في إبراز الدور الذي أصبح يحتله التحفيز في المنظمة، والتعرف إلى ما وصل إليه في الوقت الحالي، أين عرف تطورا سريعا في ميدان تسيير المنظمات، بالإضافة الى محاولة معرفة مدى قدرة التحفيز في التأثير على أداء العاملين لتحقيق أهداف المنظمة؛ وكذا التعرف على أهمية التحفيز في تطوير وتنمية الفرد وتحقيق رضاه من أجل التنبؤ بسلوكه وتعديله، وكذا التعرف عليه وتوجيهه بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة. أما بخصوص فرضيات الدراسة فتمثلت في:

- تحفيز الأفراد هي مهمة المنظمة كنظام كامل.
- عندما يكون التحفيز ذات فعالية في المنظمة يمكن لهذه الأخيرة أن تحافظ عليه وتستعمله بنفس الطريقة لمدة زمنية طويلة.
- يرتبط استقرار الفرد في المنظمة بمدى فعالية نظام التحفيز.
- لا تعتبر المنظمات الجزائرية تحفيز الأفراد ذات دور مهم في تحقيق أهدافها.

من خلال هذه الدراسة العلمية توصل الباحث لمجموعة من النتائج تمثلت في:

- وجود عمليات دورية لسبر الآراء بهدف التعرف على مدى شعور الموظفين بالراحة في العمل.
- توفير وسائل وتقنيات عمل متطورة تستجيب لحاجات العمل والعمال.
- حرصها على توفير شروط الأمن والنظافة وضرورة تحقيق الإنضباط في العمل ومحاولات الإدارة لتحسين الأوضاع الإجتماعية للعمال.
- التنظيم الجيد للمنظمة ومرونة هيكلها التنظيمي، والتي تساهم في اندفاع الأفراد نحو العمل.

¹ المرجع نفسه.

- توفر جو من الإحترام المتبادل بين الأفراد والعلاقات المهنية الجيدة والتي تعتبر عامل مهم لإندماج الأفراد في محيط العمل.
- اهتمام الإدارة بتنظيم برامج تكوينية غنية ومتنوعة.
- تنظيم لقاءات واجتماعات بين المسؤولين والعمّال، في بعض الأحيان، بقصد تشجيع مساهمتهم في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- بدء اهتمامها بضمان استقرار العاملين من خلال تحويل الإطارات من متعاقدين إلى مداومين والذي كان من أهم ما يقلق الأفراد ويشعرهم بعدم الإنتماء.¹
- إعداد المنظمة لمشروع جديد لتقيّد الكفاءات الذي سيمكنها من ترشيد عملية تحفيز أفرادها أما أهم نقاط الضعف الموجودة والتي تعيق الأفراد تتمثل في:
 - عدم الاعتراف بالكفاءات وضعف برامج التقييم بالرغم من محاولتها المتجددة.
 - اقتصار برامج التكوين والتدريب على العمّال المداومين بصفة أساسية.
 - عدم رأسملة الخبرة وإهمالها.
 - ضعف برامج التحفيز المادي، كالأجور التي تعتبر أقل من مستوى سوق العمل، وكذلك انخفاضها مقارنة بالمجهودات المبذولة والكفاءات المتوفرة.
 - عدم شعور الأفراد بالإستقرار، نظرا لكون أغلبهم متعاقدين مما يؤثر سلبا على مردودهم.
 - تسرّب مستمر للإطارات نتيجة لضعف عملية التحفيز في تنمية ولاتهم التنظيمي، وعدم شعور الأفراد بوجود العدالة والمساواة، إضافة إلى وجود فوارق بين المداومين والمؤقتين، وبالتالي عدم الحفاظ على العمال الأكفاء والتخلي عنهم بسهولة.
 - ضعف الخدمات المقدمة للعمال كالإطعام والنقل، مما يؤثر على أدائهم لمهامهم بكفاءة.
 - عدم ثقة الأفراد بالنقابة، التي يعتبرها أغلبهم أنها تعمل لمصالحها الخاصة.

¹ مقدود وهبية، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2007-2008.

- خلاصة القول أن موضوع التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، أصبح يشكل أحد أهم إهتمامات المنظمات المعاصرة، حيث يصعب تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة دون الاعتماد على تحفيز الأفراد، الذي أصبح تقريبا مرادف لمفهوم المناجمنت الحديث¹.

3. التعقيب على الدراسات السابقة:

بلغ موضوع العدالة التنظيمية وما تعلق به من مؤشرات ومتغيرات على رأسها الأداء الوظيفي بلغ اهتمام العديد من الباحثين بمختلف التخصصات العلمية خاصة السوسولوجية، لذلك تعددت واختلفت الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، و هو ما لفت انتباهنا وبلغ اهتمامنا للتطرق لهذا الموضوع من خلال دراسة علمية ضمن عنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بشركة سوميفوس -بئرالعائر"، بحيث اعتمدنا على عدة دراسات علمية كما أشرنا لها سالفًا، مركّزين في ذلك على اختلاف التخصصات العلمية (علم النفس، علوم التسيير، علم الاجتماع) التي اهتمت بالتطرق لهذا الموضوع القيم باختلاف أطر طرحها وزوايا مناقشتها، أين تجسدت أهمية استدلالنا بالدراسات السابقة في ما يلي:

- ❖ حادثة هذه الدراسات نتيجة حادثة الإهتمام والتركيز على موضوع العدالة التنظيمية، وإدراجه ضمن القضايا التنظيمية التي يعنى بها علم اجتماع التنظيم والعمل على الخصوص.
- ❖ تحديد المنهج المعتمد لمثل هذه الدراسات المتعلقة بالشؤون التنظيمية والموارد البشرية في الوقت نفسه، بحيث تمثل هذا المنهج في المنهج الوصفي.
- ❖ التعرف على أهم الأدوات والوسائل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات والبيانات بموضوعية ودقة تثري الموضوع المراد دراسته.
- ❖ الاستفادة من طرق وأساليب التطرق لموضوع العدالة التنظيمية من خلال محاولة التوصل للتقيد الأمثل بخطوات البحث العلمي لبلوغ الوقائع والحقائق التي من شأنها تحقق لنا ما تسعى له دراستنا العلمية.
- ❖ التأكيد على الأهمية البالغة لموضوع العدالة التنظيمية كظاهرة تنظيمية تحتاج لضرورة المتابعة والإهتمام من خلال تكثيف الدراسات العلمية، للتعرف على أهم مبادئها وشروط قيامها بالمنظمة.

¹ المرجع نفسه.

- ❖ التركيز على الأداء الوظيفي كأحد أهم الأهداف المسطرة للمنظمات التي تسعى للتوصّل لأهم العوامل والظروف التي يمكنها أن تنعكس على جودته وكفاءته.
- ❖ التعرف على أهم مؤشرات العدالة التنظيمية التي يمكن أن تكون لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالأداء الوظيفي بالمنظمة.

خلاصة الفصل:

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة من بين أهم الفصول التي تتناول مجموعة من العناصر والعناوين ذات الأهمية البالغة التي من خلالها تطرقنا لأهمية وأهداف الدراسة العلمية، بالإضافة لأهم أسباب اختيار الموضوع، كما تطرقنا لإشكالية الدراسة والفرضيات التي نعتبرها كإجابة مؤقتة لتساؤلات الدراسة، بالإضافة لمجموعة من المفاهيم الأساسية التي تثري دراستنا علمياً، وكذلك تناولنا من خلال هذا الفصل المنهج المتبع والأدوات التي تم اعتمادها في جمع البيانات اللازمة، وذلك انطلاقاً من تحديد العينة واختيارها.

أما بخصوص المقاربة النظرية فقد تناولنا نظرية العدالة "أدمز"، هذه الأخيرة التي تعتبر المحور الأساسي أو أحد الإنطلاقات الأساسية لموضوع العدالة التنظيمية، بالإضافة لنظرية الحاجات لـ "ابراهيم ماسلو"، كما تطرقنا لمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت نفس متغيرات دراستنا العلمية.

الفصل الثّاني:

أساسيّات العدالة التّظيميّة

تعتبر العدالة التنظيمية من بين أهم المواضيع الحديثة والمهمة في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم الاجتماع التنظيمي، بحيث يتعلّق هذا الموضوع بكافة مؤشرات ومبادئ المساواة والعدالة في توزيع الموارد والفرص داخل المنظمة، كما يهدف هذا الفصل أو الجانب النظري من الدراسة العلمية للتطرق إلى واقع بيئة العمل من أداء وسلوك وغير ذلك ما يعكس الحياة المهنية للعاملين داخل المنظمة، أين تطرقنا لما يلي:

أولاً/ لمحة تاريخية حول العدالة التنظيمية

ثانياً/ أهمية وأهداف العدالة التنظيمية

ثالثاً/ مبادئ العدالة التنظيمية

رابعاً/ أبعاد العدالة التنظيمية

خامساً/ مؤشرات العدالة التنظيمية

أولاً/ لمحة تاريخية حول العدالة التنظيمية:

تناولت المدارس الإدارية بشكل مباشر أو غير مباشر موضوع العدالة التنظيمية، كونها رابطة مقدّسة بين العامل والمؤسسة تتوقف عليها كفاءة وفاعلية كل منهما، لأن الإدارة أساسها العدل بوصفها نشاطاً يقوم على التنسيق بين مصالح طرفين هما العامل والمؤسسة.

فقد نظرت مدرسة الإدارة العلمية للعدالة التنظيمية على أنها يمكن أن تحقّق من خلال تصميم طريقة وحيدة ومثلى للعمل، والاختيار السليم للعاملين وبطريقة عادلة ووضعهم في المكان المناسب، وتنظيم العمل في المؤسسة بين الإدارة والعمّال، ووضع نظام عادل للحوافز يقوم على الإستحقاق والجدارة وإعطاء الأجر الذي يتناسب مع حجم الإنتاج.

أمّا نظرية المبادئ الإدارية فقد كان من مبادئها العدالة والمساواة اللذان يعنيان ضرورة توفيرهما بين أعضاء المنظمة ليؤدي العاملون واجباتهم بإخلاص وولاء تنظيمي، وأيضاً أن يعطى العاملون تعويضات ومكافآت عادلة لقاء خدماتهم كوسيلة لتحفيزهم وتبيين من وضع ضوابط محدّدة للأداء، ومن خلال العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وأن أفضل الطرق للحصول على الضبط هو أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب والأجور والمعاملة على جميع العاملين بصورة عادلة.

بينما رأى البيروقراطيون أن العدالة التنظيمية تتحقّق من خلال وجود نظام صارم للقواعد والأجراءات داخل المؤسسة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم ووضع نظام من العلاقات غير الشخصية بعيد عن المؤثرات الشخصية من أجل الموضوعية والنزاهة في التعامل، ووضع نظام اختيار العاملين وترقيتهم، في حين نظرت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى العدالة التنظيمية من خلال احترام العلاقات الإجتماعية بين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوى ووضع أساس لحلها، وكذلك أكّدت أهمية التركيز على مصالح العمّال لتلتقي مع مصالح المؤسسة، وأن لا يكون أحدهما على حساب الآخر لما يكسب لعامل شعور بالعدالة والمساواة وعدم الإجحاف في حقوقه ضمن معادلة مشتركة¹.

¹ حمزة معمري، المرجع السابق، ص 56.

أما المدرسة السلوكية فقد دعت إلى العدالة في المعاملة وتكافؤ الفرص في العمل والإستخدام والأجور وحقوق العاملين بغض النظر عن العرق أو اللون أو الجنس أو الدين¹.

ثانيا/ أهمية وأهداف العدالة التنظيمية :

تعتبر العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة، فهي متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على ولاء العاملين للمنظمات، ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:

➤ توضح العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعد العدالة التوزيعية في هذا الجانب نوعا مهما من الأنواع التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.

➤ تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعد العدالة الإجرائية في هذا الجانب نوعا هاما يتحدد في ضوءها نظام العقوبات والإلتزامات الوظيفية وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، كما تحدد في ضوءها نظام التظلم التنظيمي وكيفية حل المشكلات المترتبة.

➤ تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

➤ تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمت نوع العدالة في التعاملات، حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والإجتماعية أو التعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمي.

➤ تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحديد جودة نظام المتابعة، الرقابة، التنظيم وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية العكسية، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الإنحرافات وإقامة التصورات اللازمة، خاصة ضمن نوع العدالة التقييمية، وبشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند افراد المنظمة.

¹ المرجع نفسه، ص56.

تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الإجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدّد طرائق التفاعل والتّضح الأخلاقي لدى أفراد المنظمة في كيفية ادراكهم وتصوّراتهم للعدالة الشّائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الايجابي¹.

كما تلعب العدالة التنظيمية دور بالغ الأهمية في الرضا الوظيفي والتّوافق المهني ويمكن عرض ذلك من خلال بعض المؤشّرات كالتّالي:

❖ **تحقيق التنمية الذاتية للعاملين:** فشعور العاملين وإدراكهم بأن المنظمة تساندهم يعمل على زيادة إهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التّدريب الرّسمي أو غير الرّسمي.

❖ **زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية:** وذلك من خلال العمل على تحسين صورة المنظمة والدّفاع عنها حيث يؤدّي إدراك الدّعم التّنظيمي إلى تنمية الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين، مما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصّورة الذهنية الطّيبة عن المنظمة أمّام الغير والسّعي لتحسينها باستمرار.

❖ **تنمية إدراك الدعم التّنظيمي الدافع نحو العمل على زيادة كفاءة الأداء:** وتحقيق أعلى معدّلات عائد متوقعة للإدارات والأقسام والمنظمة بصفة عامّة.

❖ **العمل على تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة:** فلقد أثبتت الدّراسات أنّ هناك علاقة ارتباط سلبية بين إدراك الدّعم التّنظيمي وظاهرة الغياب.

❖ **العمل على زيادة درجة الإلتزام التّنظيمي لدى الأفراد:** فالمنظّمات التي تبذل جهودها لتنمية مديريها تحقّق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر إلتزاماً من جهة تدعيم الإتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والإبتكاري الذي تمّ التّوصل إليه من دراسات ميول الأفراد لمساعدة منظماتهم².

¹ جعفر خانو الزبياري، السلوك التّنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتّوزيع، عمّان، ط1، 2020، ص ص 83-84.

² خلف بن محمد خلف العنري و أشرف عبدالنواب عبدالمجيد حسن، العدالة التّنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلميّة لكلية التربية، جامعة اسيوط، المجلد 35، العدد4، 2019، ص 83.

ثالثاً/ مبادئ العدالة التنظيمية:

يتوافق مفهوم العدالة التنظيمية مع الإنصاف الذي يتصوره الأفراد في تبادلاتهم التي تتم في منظماتهم، وفقاً لتعريف "فولجر وكروبانزانو" (1998)، تشير العدالة التنظيمية إلى "القواعد والأعراف الإجتماعية التي تحكم المنظمة من حيث توزيع الموارد والفوائد (عدالة التوزيع)، والعمليات والأجراءات التي تحدّد هذا التوزيع (العدالة الإجرائية) والعلاقات الشخصية (العدالة التعاملية)". كما يعكس تصور العدالة التنظيمية "الحكم الذي يصدره الفرد في مواجهة واحد أو أكثر من هذه الأبعاد الثلاثة"¹، و لهذا تميّزت العدالة التنظيمية بمجموعة من المبادئ العامة من أهمّها:

- مبدأ المساواة: ويتمثّل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
 - المبدأ الأخلاقي: ويتمثّل في الإستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص والصدق.
 - مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والأجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.
 - مبدأ الإلتزام: بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقّة وفقاً للمعايير والقوانين المطبّقة.
 - مبدأ المشاركة: أي أنّه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات².
- إضافة إلى ذلك فقد حدّد Henry Fayol مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل، بحيث يمكن بصفة عامة تقسيم تلك المبادئ حسب ارتباطها بأبعاد العدالة التنظيمية كما يلي:

¹ Boumesbah nabil et Chenini mousa, L'impact de justice organisationnelle perçue sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, Journal d'économie et de développement humain, Université de Blida2, Algérie, vol9, numéro1, 31mars2018, p405.

² مؤمن عبدالعزيز عبدالحاميد و محمد السيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2015، ص12.

❖ **مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع:** هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً

بتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

- تقسيم العمل يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محدّدة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين، ويؤدّي بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجيته ومن ثم مخرجاته التنظيمية.
- الأجر المناسب يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب، ومن هذه المتغيرات: أسعار السلع والخدمات، ومستوى المعيشة، ومستوى الأرباح التي¹ تحقّقه المنظمة، وبصفة عامّة فإنّ الفرد لا بدّ أن يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه مع الجهد الذي بذله و إلاّ زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع.
- الترتيب لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معيّنة قريبة من مكان استخدامها.

❖ **مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات:** هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً

مباشراً بتحديد الإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

- **وحدة الهدف:** المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدّد وواضح.
- **المساواة:** كل العاملين لا بد أن تطبّق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل، ويؤدّي عدم الإلتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.
- **السلطة والمسئولية:** السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط تحمل هي لضمان طاعة العاملين، وترتبط السلطة بالمسئولية، والمسئولية نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة المحاسبة، وبالتالي فإن من يحصل على سلطة لا بدّ أن يتحمّل المسئولية.
- **تسلسل السلطة:** توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه، وغالباً ما تتدفّق السلطة من أعلى إلى أسفل.

¹ عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2008، ص 51.

- الإحتفاظ بالكفاءات الإدارية يجب أن تعمل المنظمة على الإحتفاظ بالعمّال المتميزين، وتظهر أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات التقلص التنظيمي واتجاه معظم الشركات إلى تقليل حجم العمّالة.

❖ **مجموعة المبادئ المرتبطة بـعدالة التّعاملات:** هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً

بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التّعامل، العاملين والتي تتضمن ما يلي:

- **وحدة الأمر:** الموظّف يتلقّى أوامره من شخص واحد فقط (مديره المباشر).¹
- **التأديب:** المنظمة النّاجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توحد جهود العاملين ذلك فإن توقيع العقوبات يعتبر أمراً ضرورياً لضمان عقاب غير الملتزمين، بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة وأن يطمئنّ العاملون إلى سلامة تلك الإجراءات.
- **المبادرة:** لا بدّ من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التّجديد والإبتكار.
- **المصلحة العامّة:** الأولوية للصالح العام وليس للمصالح الفردية، ويمثّل هذا المبدأ ركناً أساسياً من أركان العدالة التنظيمية، فشعور العاملين بتغليب المصالح الفردية على الصّالح العام خاصة في مجال الإختيار والترقية وأنها خدمة العاملين يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على اتّجاهات وسلوكيات العاملين.
- روح الفريق يجب على الإدارة أن تنمّي روح التّعاون وروح الفريق بين العاملين.

¹ المرجع نفسه، ص 52.

جدول رقم(01): يوضح مبادئ العدالة التنظيمية

مبادئ العدالة التنظيمية	
مبادئ المساواة، المبدأ الأخلاقي، مبدأ الدقة والتصحيح، مبدأ الإلتزام، مبدأ المشاركة.	المبادئ العامة للعدالة التنظيمية
الترتيب، الأجر المناسب، تقسيم العمل.	مبادئ عدالة التوزيع
المركزية، الإحتفاظ بالكفاءات الإدارية، تسلسل السلطة، السلطة والمسؤولية، المساواة، وحدة الهدف.	مبادئ عدالة الإجراءات
وحدة الأمر، التأديب، المبادرة، المصلحة العامة، روح الفريق.	مبادئ عدالة التعاملات

المصدر: عمر محمد دزة¹

رابعاً/ أبعاد العدالة التنظيمية:

يمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات من نتائج الأحداث (العدالة التوزيعية)، وعمليات صنع القرار (العدالة الإجرائية)، والمعاملة الشخصية (العدالة التعاملية)².

1. عدالة التوزيع:

تعرف بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف (Williams, Pitre 1991) وكذلك عرفها (Adams1965) بأنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وأنها إدراك الأفراد بأن المخرجات التي يحصلون عليها عادلة، ومن أمثلة مخرجات التوزيع: زيادة الأجر، الترقية، أي أن العدالة التوزيعية تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وتتضمن العدالة التوزيعية ما يلي:

أ- جانب مادي (هيكل التوزيعات): ويعبر عند حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.

ب- جانب اجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت وذلك من قبل متّخذي القرارات.

ووفقاً لنظرية العدالة فإن الفرد يقارن ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من نواتج مع فرد أو أفراد مرجعيين، وبناء على ذلك يتحدّد إدراك الفرد للعدالة أو التوزيعية، ويلاحظ أن هناك اختلافاً بين

¹ عمر محمد دزة، المرجع السابق، ص 53.

² Russell Cropanzano Agustin Molina, **Organizational Justice**, Royaume-Uni, Oxford, edt02, vol 17, 2015, p380.

الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة أو لمدى توازن معادلة العوائد والمساهمات، حيث يرى أنه يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقاً لحساسية للعدالة:

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

➤ **الوسطيون أو المساوون:** وهم مجموعة من الأفراد تتحقق لديهم 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 أو القلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات).¹

➤ **الذاتيون أو الأنانيون:** وهم مجموعة من الأفراد أخذون بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم، وهم يشعرون بالإضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم.²

2. العدالة الإجرائية :

إن التقدم في الأبحاث المتعلقة بالعدالة التنظيمية يسلب الضوء على أن الفرد يعرف العدالة ليس فقط من حيث مكافأته، بل أيضاً وكذلك من حيث الأجراء المتبع لتحديد قيمة مخرجاته انطلاقاً مما يقدمه من مدخلات، هذه هي "العدالة الإجرائية" (ليفنتال1980)³، أين بدأ العلماء في طرح مجموعة من التساؤلات التي لم تتل الإهتمام الكافي في دراسات العدالة التوزيعية عن العدالة في البيئات التنظيمية المختلفة، وبصورة محددة أثرت أسئلة عن كيفية إدارة خطط الأجور، والممارسات المتعلقة بإعادة حل النزاع في المنظمات؛ مما دفع إلى زيادة الإهتمام بنمط العدالة الأكثر توجهاً نحو العملية، أي نمط

¹ أميرة محمد رفعت حواس، أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 47.

² المرجع نفسه، ص78.

³ Djadda Mahmoud , Organizational justice and counterproductive employee behavior, El mohtaref journal of sports Science Social And Human Science, University of Djelfa, Algeria, vol (10) N° (02), 14février2023, p854.

العدالة الذي يتعامل مع كيفية صنع القرار بدلا من محتوى القرار، وهكذا بدأ الباحثون يتحولون نحو الإهتمام بدراسة العدالة الإجرائية في بيئات العمل المختلفة، عن طريق سلسلة من الأبحاث الخاصة برودود أفعال الأفراد اتجاه الإجراءات المستخدمة في عملية فض النزاع بين طرفين وفقا لنوعين من الرقابة:

- **رقابة العملية Process Control**: وهي مقدار الرقابة الممنوحة للطرفين على الإجراءات المستخدمة لتسوية خلافاتهم.

- **رقابة القرار Decision Control**: وهي مقدار الرقابة الممنوحة للطرفين على عملية التحديد للمخرجات، وتشير نتائج الأبحاث إلى أن المخرجات الناتجة عن الإجراءات التي تمنح الطرفين رقابة على العملية أكثر عدلاً، وقبولاً من المخرجات الناتجة عن الإجراءات التي لا تمنحهم رقابة على العملية، أو بمعنى آخر إن إتاحة الفرصة أمام الفرد لوضع مدخلاته أو مشاركته عند عملية صنع القرار تقوي من إدراكه للعدالة الإجرائية بغض النظر عن الناتج المحقق.

بحيث يعرفها (Ball,et.al,1994) بأنها تركز على العملية التنظيمية أي على تأثير إجراءات صنع القرار على مدركات العدالة".¹

عرّف (Moorman, 1991) العدالة الإجرائية بأنها " درجة الشعور (الإحساس) المتولدة لدى الأفراد إزاء عدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات التنظيمية.

كما عرفها (Paterson, Green & Cary 2002): تعد العدالة الإجرائية مهمة بالنسبة للأفراد لأنها تختص باتخاذ قرارات توزيع النواتج، مما يؤكد لهم احتمال العدالة في النتائج بعيدة المدى، مما يساهم في شعورهم بقيمة الذات.

وقد حدّد (Levanthal 1980) الإجراءات العادلة بأنها تتميز بستّ (06) خصائص هي:

- ❖ الثبات في التنفيذ، أي الثبات في تطبيق الإجراءات.
- ❖ عدم الإنحياز، أي أن تكون الإجراءات خالية من التحيز.

¹ أميرة أحمد الزهيري أحمد شعبان، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات دراسة تطبيقية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2018، ص 98.

❖ ارتكاز القرارات على معلومات دقيقة، أي التأكد من أنّ القرارات تمّ اتّخاذها بناء على معلومات دقيقة وموضوعية.

❖ أن تكون هناك آليات لتصحيح القرارات غير السليمة.

❖ توافر فرص التعبير، أي أن يسمح للأفراد بأن يكون لهم دور في القرارات، أو التعبير عن اهتماماتهم.

❖ توافق الإجراءات مع المعايير الأخلاقية السائدة.¹

كما تجدر الإشارة أنه أشارت الأبحاث والدراسات في إرهاباتها الأولى إلى بعد عدالة التوزيع كمكون أولي لمفهوم العدالة التنظيمية، ولكن أضاف (Thibaut and Walker 1975) بعداً جديداً لمفهوم العدالة التنظيمية وهو ما عرف بعدالة الإجراءات، ويرتكز هذا البعد على العمليات والأجراءات والظروف التي تتم فيها عملية توزيع العوائد والمخرجات على العاملين في المنظمة، وتبعاً لهذا البعد فإنّ العدالة تتحقق حينما يأخذ العاملون فرصتهم في المشاركة وصناعة القرارات المتعلقة بتحديد المخرجات والعوائد (Usmani & Jamal, 2013).

يرى الباحثان أن عدالة الإجراءات هي انعكاس لإدراك العاملين لعدالة الإجراءات وهيكله القرارات المتعلقة بتوزيع النواتج والعوائد ويتضمن ذلك إشراك العاملين احتراماً وتقديراً لإنسانيتهم، ولضمان عدم التحيز والدقة والواقعية في الإجراءات المتخذة بحقهم.²

كما تجدر الإشارة أن القرار يعتبر "عملية عقلية أو إدراكية تؤدي إلى إختيار مسار عمل من عدة بدائل، ويشمل نشاط صنع القرار اتخاذ خيار أو اتخاذ إجراء (أو عدم اتّخاذها)³، وبالرغم من نوعية القرار المزمع اتّخاذها أو عدمه لا يجب أن يكون انحيازي على أفراد دون آخرين من زملائهم

¹ رجب حسنين محمد رفاعي، تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته (دراسة ميدانية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2009، ص ص 9-10.

² يوسف عبد عطية بحر و محمد ناصر راشد أبوسمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2017، ص 14.

³ جويبارد و جون وارد، الإدارة الاستراتيجية لنظم المعلومات بناء الاستراتيجية الرقمية، ترجمة: هاني بن افتخار التركستاني و حسن عمر السكران، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2020، ص 318.

بالمنظمة، وذلك تقادي لكل ما يمكنه أن يحدث خلل في العلاقات التنظيمية بين العاملين والمنظمة أو حتى بين العاملين مع بعضهم، وهذا ما قد ينعكس بطريقة أو أخرى على أدائهم.

3. عدالة المعاملات:

تعني عدالة التّعاملات من وجهة نظر "تيلر، بيس" (1990): إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد قيام المديرين بشرح وتوضيح هذه الإجراءات وكذلك تبرير الغرض منها، ويرى كل من "كيورلاند، ايجن" Kurland & Egan (1997) أنّ عدالة التّعامل هو العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر، بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصّادرة عن المنظمة ككلّ معه.

وقد أبرزت نتائج الدّراسة التي قام بها كل من "بيس، موج Bies & Moag" (1986) أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون عند تطبيق الإجراءات عليهم للعدالة التفاعلية، وقد خلصت الدّراسة إلى أن ادراكات العاملين لعدالة التّعاملات تتحدّد بناء علي أربع عوامل هي:

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
 - مدى إخلاص صاحب السّطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.
 - مدى احترام صاحب السّطة للعاملين.
 - مدى التزام صاحب السّطة بحدود اللّباقة في تعامله مع العاملين.
- ويركّز "شان" chan (2000): أن عدالة التّعامل تعترى علي مكونين هما:

أ/ الحساسية الشخصية:

وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرّؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرّؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعر العاملين وحفاظهم علي كرامة العاملين.

ب/ التفسيرات أو المحاسبة الإجتماعية:

وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة والتي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة يتم توزيعها عليهم.¹

¹ مؤمن عبدالحميد و محمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضيّة، دار العلم والإيمان للنشر والتّوزيع، 2015، ص 29.

4. العدالة التقييمية والعدالة الأخلاقية:

1.4 العدالة التقييمية:

- هي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز رضاه عن نظم العمل واطمئنائه إزاء ترقّيته ونموه الوظيفي وتقييم أداءه، وتؤدي العدالة التقييمية إلى:
- تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم.
 - خلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة.
 - القدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية.
 - تصحيح الإنحرافات وإقامة التصورات اللازمة، بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنتدى.

2.4 العدالة الأخلاقية:

- هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة، وتؤدي العدالة الأخلاقية إلى:
- إبراز منظومة القيم الاجتماعية والدينية والأخلاقية.
 - تحدّد طرق التفاعل والنّصح الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدلّ على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي.
- من خلال ما تمّ التطرق له من العدالة التقييمية والعدالة الأخلاقية تبين أنّ هاتين العدالتين تبنى أساساً على المبادئ و القيم الاجتماعية التي يكون مصدرها ومنبعها ثقافة المجتمع التي لا يشوبها فساد و لا غير ذلك مما يمكنه أن يؤثر سلباً على جودة العدالة، وهذا انطلاقاً من العدالة التقييمية التي من خلالها تتجسّد النزاهة والتسيير الموضوعي لكافة نشاطات المنظمة، في حين أنّ العدالة الأخلاقية لا تكاد أن تختفي عن كافة النشاطات التنظيمية في ظلّ تحقيق مبدأ العدالة والمساواة وحفظ كرامة وحقوق العاملين.¹

¹ عمر محمد درّة، المرجع السابق، ص 47.

خامسا/ مؤشرات العدالة التنظيمية:

1. التدريب والترقية:

1.1 التدريب:

أ/ أهداف التدريب وأهميته:

إن جهود تنمية العاملين في السنوات الأخيرة، كانت توجه في أغلب الأحوال نحو أفراد يشغلون مناصب إدارية، واعتمدت ميزانيات المنظمات مبالغ كبيرة لإرسال المديرين في كل أنحاء العالم للمشاركة في برامج تنمية المديرين في مستويات الإدارة المختلفة إلا أن تدريب الأيدي العاملة لا يقل عنه أهمية، حيث أضحت هذه الأخيرة ركنا أساسيا في عملية وضع الإستراتيجيات في المجالين الإجتماعي والإقتصادي، ومن هذه المعادلة فإن لتدريب الموارد البشرية أهمية بالغة في المنظمة وعدة أهداف نذكرها فيما يلي:

- صقل قدرات ومهارات العمال وتسلحهم بمقومات تؤهلهم للترقية في المناصب.
- تحقيق المرونة والإستقرار في التنظيم لمواجهة التغيرات المتوقعة، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال.
- رفع الروح المعنوية للعمال من خلال إلمامهم بأبعاد العمل، ومهارتهم في أدائه واهتمامه به.
- ضمان أداء العمل بسرعة وفعالية لسد كل الثغرات، مع تمكين الأفراد من التحكم في التكنولوجيا والوسائل والأساليب الحديثة في العمل.
- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج، وتقليل التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، حيث يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها والتمثلة في النمو، التميز والبقاء.
- تخفيض حوادث العمل التي يكون سببها نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم، فالتدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسيره¹.

¹ بن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب، الحوافز دراسة ميدانية، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، 2013، عمان، الأردن، ص118.

- تتركز الأهداف الإقتصادية في زيادة الإنتاج، تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأکید المركز التنافسي.
 - وتدور الأهداف التقنية حول تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، وسرعة وتعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها في الحزمة التقنية بالمنظمة.
 - وتهتم الأهداف السلوكية بتعديل اتجاهات ودوافع العاملين وتنمية رغباتهم في الأداء الأحسن، وتنمية روح الفريق بينهم، وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء¹.
- كما تتمثل أهداف التدريب كما حددها أرمسترونغ (2001) في ثلاثة أهداف تدريبية محددة:

- ❖ تطوير كفاءات الموظفين وتحسين أدائهم.
 - ❖ لمساعدة العاملين على النمو داخل المنظمة من أجل تحقيق احتياجاتها المستقبلية للموارد البشرية ما يمكن تلبيتها من داخل المنظمة.
 - ❖ تقليل وقت التعلم للموظفين الذين يبدأون في وظائف جديدة عند التعيين أو النقل أو الترقية، والتأكد من أنهم يصبحون مؤهلين تمامًا بأسرع ما يمكن.
- بحيث أنه يجب أن يكون هناك نهج منهجي للتدريب، مما يعني أن التدريب يجب أن يكون موجهاً نحو غايات محددة، حيث أنه من الشائع جدًا أن يتم إرسال الموظفين في دورات تدريبية نتيجة وصول كتيب جذاب إلى مكتب المدير دون مراعاة الإحتياجات الحقيقية للموظف أو الآثار المترتبة على التدريب².

ب/ تحديد سياسات التدريب:

- سياسة تحديد قواعد ترشيح واختيار المتدربين.
- سياسة تحديد الإحتياجات وتحديد دور المدرب، دور المتدرب، مسؤولية الرئيس المباشر للمتدرب، تحديد مصادر المعلومات، ومعايير الإحتكام إلى غير ذلك من تفاصيل تتعلق بالتحديد الدقيق والمراجعة الفاحصة للاحتياجات التدريبية.

¹ عادل عامر، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار حروف للنشر الإلكتروني، جمهورية مصر العربية، ط1، ديسمبر 2018، ص 353.

² John Stredwick, **An introduction to Human Resource Management**, Amsterdam, Netherlands, ELSEVIER, edt 02, 2005, p376.

- سياسة تخطيط التدريب، وتحديد أساليب التخطيط وتوقيته وأسس اختيار القائمين عليه، ومعايير تقييم فعاليته.

- سياسة توقيت التدريب بالنسبة للعاملين الجدد والتدريب أثناء العمل، وتحديد مدة الطرح التدريبي الواحد.

- سياسة ترشيح واختيار وإعداد وتنمية المدربين ومصادر الحصول عليهم وشروط التأهيل والخبرة اللازم توفرها فيهم.

- سياسة تنفيذ التدريب وتحديد مدى الإستعانة بالموارد والإمكانات الذاتية في تنفيذ الفعاليات التدريبية أم يتم إسنادها لجهات خارجية متخصصة، وفي جميع الأحوال تقرّر السياسة أين تعدّ المواد التدريبية ومن يشرف على التنفيذ ويراقب جودته.

- سياسة تقويم التدريب وتحديد معايير وتقنيات التقييم، وتقرير القائمين به ومسئولياتهم وصلاحياتهم، فضلا عن تحديد توقيت التقييم قبل البدء في التدريب وأثناء تقدّم العملية التدريبية وبعد انتهاءها¹.

ج/ أنواع البرامج التدريبية:

يمكن تقسيم البرامج التدريبية التي تعقدها المنظمات إلى الأنواع التالية :

❖ **البرامج التدريبية التي تركز على تنوير العاملين الجدد:** تعتبر هذه البرامج من أهم البرامج التدريبية التي تعقدها المنظمات، وتهدف إلى تنوير العاملين الجدد وتعريفهم بالمنظمة وأعمالها وأنشطتها وعملاتها وتعريفهم بباقي العاملين وأقسام المنظمة المختلفة.

❖ **البرامج التدريبية التي تهدف إلى إعداد القادة في المنظمة:** تسعى المنظمات الناجحة إلى خلق الصف الثاني من العاملين الذين يكون لديهم المؤهلات العلمية والعملية والإستعداد الكامل لتولي المناصب القيادية في المنظمة مثل نواب المدير العام ومساعدوه ومديري الدوائر المختلفة، وبالتالي مثل هذه المستويات الإدارية تحتاج إلى قدرات إدارية وقيادية ومهام ومسؤوليات جديدة يجب تدريب بعض الموظفين المتخصصين من أصحاب الكفاءات العلمية والخبرات العملية عليها.

❖ **البرامج التدريبية التي تهدف إلى الترقية:** يوجد تطوّر دائم للموظف لتحقيق مساره الوظيفي وبالتالي فإن من واجب المنظمات المساعدة والمساهمة في تطوير العاملين لديها وتزويدهم بالمزيد

¹ المرجع نفسه، ص 354.

من الدورات التدريبية في المجالات المختلفة لتحقيق طموحاتهم الشخصية، بحيث تسير أهداف الموظف الشخصية مع أهداف المنظمة جنباً إلى جنب.

❖ **البرامج التدريبية التي تركز على أخلاقيات الوظيفة:** يعتبر هذا النوع من التدريب له أهمية خاصة لما له من دور كبير من زيادة الولاء والإلتزام بأداب المهنة ومساعدة العاملين على مقاومة التنازل عن القيم والمعايير في المجتمع وتوضيح خطر التستر على الأخطاء، وتوضيح كيفية مواجهة السلوك غير الأخلاقي.

❖ **البرامج التدريبية التي تهدف إلى تطوير المعارف أو اكتساب المهارات:** تعتبر هذه البرامج هي البرامج الرئيسية التي تعدها المنظمات عادةً لإكساب العاملين لديها مهارات ومعارف وخبرات جديدة.

❖ **البرامج التدريبية التي تهدف إلى التقليل من الحوادث والإصابات:** يوجّه هذا النوع من التدريب لحماية الموارد البشرية في المنظمة من الأذى الذي قد يصيبها أثناء العمل ويتم التركيز في مثل هذه البرامج على فئة الإدارة التنفيذية وخصوصاً العمّال الذين يتعاملون مع الآلات مباشرة.¹

❖ **البرامج التدريبية التي تهدف إلى التدريب على مهارات الإتصال:** يتم تدريب العاملين في مثل هذه البرامج على مهارات الإتصال ونقل المعلومات بين العاملين داخل المنظمة أو بين العاملين ورؤسائهم أو بين الرؤساء ومرؤوسيتهم.

❖ **البرامج التدريبية التي تركز على مهارة صنع القرارات:** يوجّه مثل هذا النوع من البرامج التدريبية للمديرين وللجنة العليا في المنظمة، حيث تحتاج الإدارة العليا إلى تطوير دائم في أحدث الطرق التي تساعد على صنع واتخاذ القرار الإداري، وبالتالي فإنّ زيادة القدرة على اتخاذ وصنع القرارات من أهمّ العوامل التي تساهم في تحسين أداء العاملين.

❖ **البرامج التدريبية التي تهدف إلى ربط الثقافات:** تتعامل المنظمات المعاصرة مع بيئات وثقافات متعدّدة الجنسية نتيجة العولمة وانفتاح الدّول على بعضها البعض، ولذلك من الضروري تدريب العاملين في المنظمة على كيفية التعامل مع هذه المنظمات التي تتعامل معها المنظمة في

¹ عطا الله "محمد تيسير" الشريعة و غالب محمود سنجد، إدارة الموارد البشرية الإتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص 233.

أعمالها، حيث تساعد مثل هذه البرامج التدريبية على التعريف بثقافة الدّول التي تتعامل معها المنظمة، كما تساعد على تحسين أداء العاملين وسلوكهم، وتساعد على تنمية طاقة الإبداع لديهم.

❖ **البرامج التدريبية التي تركز على تعزيز الثقافة التنظيمية في المنظمة:** لدى المنظمات المعاصرة ذات الأداء العالي ثقافة قوية بين أعضائها، وتحتاج المنظمات بشكل دائم إلى تعزيز هذه الثقافة وزيادة التأكيد على العاملين في ما هو مقبول وما هو مرفوض من قبل المنظمة ولتعريف العاملين الجدد بما يجب القيام به من سلوكيات تتلاءم مع الثقافة التنظيمية في المنظمة.

❖ **البرامج التدريبية التي تركز على حل المشاكل والإبداع في المنظمة:** توجه مثل هذه البرامج التدريبية لتزويد العاملين في المنظمة وخصوصاً أصحاب الخبرة والإختصاص من الشهادات العلمية العالية على كيفية التعامل مع المشكلات المختلفة التي قد تنشأ في بيئة العمل وكيفية إيجاد الحلول التي توفر الوقت والجهد والتكلفة على المنظمة، وبالتالي فإن مثل هذه البرامج التطبيقية تساعد على تحسين أداء هذه الفئة من العاملين لأنها تعمل على زيادة طاقة الإبداع والإبتكار لديهم مما يؤدي إلى المساهمة في زيادة استقرارهم في المنظمة.

❖ **البرامج التدريبية التي توجه لتنمية الشخصية:** توجه مثل هذه البرامج التدريبية إلى العاملين لتزويدهم بالسلوكيات المرغوبة أثناء العمل ولتخفيض السلوكيات السلبية وغير المرغوبة مثل التأخير والغياب والحوادث الناتجة بسبب الإهمال.

❖ **البرامج التدريبية التي تركز على طرق تناوب الأعمال:** يوجه هذا الأسلوب من التدريب لتعريف العاملين بكافة الأعمال في المنظمة، وبالتالي يساعد هذا النوع من التدريب على تمكين الموظف من الإطلاع على كافة الأعمال الوظيفية في المنظمة وتسهيل عملية الإحلال الوظيفي¹.

كما يمكن تحديد عدّة أنواع للتدريب والمتمثلة في:

➤ **أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:**

- **توجيه الموظف الجديد:** حتى يتمكن من كسب معلومات جديدة وبكل دقة ووضوح حول مهنته.
- **التدريب أثناء العمل:** ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر؛ حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب.

¹ المرجع نفسه، ص ص 234-235.

- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، لمعاصرة الأنظمة الجديدة.
- التدريب بغرض الترقية والنقل: و ذلك من أجل كسب معلومات أكثر وشغل منصب يحتاج للتدريب.

➤ أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

- التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية، في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والميكانيك...الخ.
- التدريب التخصصي: ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية وهندسة الإنتاج.
- التدريب الإداري: ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الإشرافية أو الوسطي أو العليا.

➤ أنواع التدريب حسب مكانها:

- التدريب داخل الشركة: قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة، سواء بمدرسين من داخل أو خارج الشركة.
- التدريب خارج الشركة: تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة، وربما خارج الدولة، وذلك من خلال شركة تدريب خاصة.
- برامج تدريب حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة، وهي برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.¹

د/ المرتكزات الأساسية للتدريب وتحديد ضرورته بالنسبة للعاملين:

يتضمن المدخل الإستراتيجي لوظيفة التدريب مجموعة من الركائز الأساسية نذكر منها ما يلي:

¹ عصام عبداللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، ط1، 2018، ص ص 43-44.

- **التركيز على أهمية تأثير البيئة الخارجية للمنظمة:** يتواجد في البيئة الخارجية للمنظمة مجموعة من الفرص والتحديات التي يجب الإعراف فيها والتعامل معها بحيث تبنى استراتيجية التدريب على محاولة استثمار واستغلال الفرص والحد والتقليل من التحديات.
 - **التركيز على أهمية وجود المنظمات المنافسة:** تتنافس المنظمات للحصول على الموارد البشرية الكفوة عن طريق تقديم الإمتيازات والإغراءات لهذه الموارد، وبالتالي فإن إتباع استراتيجية وسياسة تدريبية واضحة لتنمية وتطوير مهارات العاملين سيكون له أثر مباشر في عملية استقطاب وبقاء وولاء هؤلاء العاملين للمنظمة.
 - **التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في المدى الطويل:** يجب أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تسعى إليه المنظمة مستقبلا .
 - **التركيز على وضع الأهداف التدريبية التي تحقق رسالة المنظمة وغاياتها:** يتم ذلك عن طريق وضع إجراءات عمل وأهداف تتميز بالواقعية وقابلية التطبيق والمرونة والوضوح وإمكانية القياس.
 - **التركيز على أن تنبثق استراتيجية التدريب من الإستراتيجية العامة للمنظمة:** بحيث من الضروري تكاملها وتناغمها مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير في المنظمة ذات فاعلية وكفاءة¹.
- كما يمكن تحديد أهم مؤشرات احتياج العاملين للتدريب، بحيث تعتبر هذه الخطوة من أهم البرامج التنظيمية، ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب، وأيضا بحالات تلك التنمية، وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والإستعدادات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد:
- ❖ جوانب الأداء التي يشوبها قصور، لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها، عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التدريب، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل والعوامل الخارجية المحددة للأداء.

¹ - عطا الله "محمد تيسير" الشريعة و غالب محمود سنجدق، المرجع السابق، ص 232.

❖ جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات (المهارات أو المعلومات اللازمة لها) كما لا يملك الإستعدادات التي تمكنه من إكتساب هذه القدرات في هذه الحالة، لا يمكن علاج الأمر بتدريب الفرد حيث لا يملك الإستعدادات اللازمة لذلك.

❖ جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها لكنه يملك الإستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات، عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التدريب، حيث تشير الإستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء، ويبقى بعدئذ أمر واحد يحب التحقق منه قبل وضع الفرد فعلا في برنامج للتدريب، وهو مدى رغبة الفرد في تحسين أدائه و في تنمية قدراته، فهذه الرغبة لا يجب أن تفترض في كل الأفراد الذين ينمي التدريب من أدائهم وقياس هذه الرغبة يفيد في معرفة إمكانية إثارة دوافع الفرد للتدريب وأيضا في معرفة نوع الحوافز الواجب توافرها في برنامج التدريب وفي العمل بعد التدريب.¹

هـ/ خصائص برنامج التدريب الجيد:

للحصول على نتائج جيدة من المنظمات يجب مراعاة المبادئ التالية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية: يجب على الإدارة أولا تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين ثم اختيار طريقة التدريب الأكثر فعالية.
- الصلة بمتطلبات الوظيفة: يجب أن تكون برامج التدريب مرتبطة بالمتطلبات من الوظيفة التي يقصد بها.
- بدل الفروق الفردية: هناك اختلافات في قدرة المتدربين وقدرتهم على التعلم واهتمامهم، لذا يجب على الإدارة مراعاة هذه العوامل أثناء تصميم البرامج التدريبية.
- يجب أن يكون برنامج التدريب موجها نحو النتائج: يجب على الإدارة تجنب التدريب من أجل التدريب، وإظهار اهتمام أكبر بفوائد برامج التدريب.
- الحوافز المناسبة: يجب أن تكون هناك حوافز للمتدربين لجعلهم يأخذون ببرامج التدريب على محمل الجد.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983، ص 487.

- **الدعم الإداري:** ينبغي أن يهتم كبار المديرين ببرامج التدريب ويدعمونها لا يمكن أن يتوقع من المرؤوسين أن يأخذوا برامج التدريب على محمل الجد إذا لم يكن رؤسائهم أنفسهم جادين بشأنها¹.

2.1 الترقية:

عرّفها "سليمان الطماوي": الترقية هي شغل العمّال وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية ويترتب على الترقية زيادة في المزايا المادية والمعنوية للعامل، وزيادة في اختصاصاته الوظيفية².

كما تعرّف على أنّها "نقل الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى يتطلّب القيام بها تحمّل أعباء ومسؤوليات أكبر، وفي مقابل ذلك يكون مجال الزيادة في الأجر أمامه أكبر، وعليه يمكن القول أن الترقية هي وجه من أوجه التحفيز الفعال الهادف إلى تنمية أداء العامل، فهي عملية نقل العامل من وظيفته الحالية إلى أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم الرواتب العام حيث يتلقى شاغلها مزيدا من السلطات والصلاحيات تتعادل مع حجم ونوعية المسؤوليات والأعباء المنوطة به، وفي الوقت ذاته يحظى بما يقابل ذلك من مزايا مادية"³.

كما يقصد بها هي "تحول الموظف من وظيفة إلى أخرى أعلى في السلم الهرمي للوظائف والتي يصحبها زيادة في المرتب في غالب الأحيان، ويجب أن يتوفر سياسات عادلة وواضحة تمكّن إدارة الموارد البشرية من القيام بهذه المهمة بشكل سليم ومحفّز للموظفين"⁴.

أ/ أهمية الترقية:

تهتم كافة المؤسسات على عملية ترقية العاملين و ذلك نظرا لأهميتها البالغة والتمثلة في:

- الإستخدام الأمثل للموظفين والإستفادة من مهاراتهم وقدراتهم، الإستفادة القصوى من خلال وضع الشّخص المناسب في المكان المناسب، وتحقيق المواءمة المناسبة بين مقتضيات الوظائف والأفراد الذين يشغلونها، واختيار أفضل الأفراد لشغل الوظائف العامة والإحتفاظ بهم.

¹ Manmohan Joshi, **Human Resource Management**, ed 01, 2013, p38.

² نورة داسي و أم السعد شافعي، نظام الترقية في تسيير الموارد البشرية ضمن التشريع الجزائري، مجلة مدارات للعلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة غليزان، الجزائر، المجلد02، العدد03، جانفي 2023، ص60.

³ سفيان بوعيط و صالح خروطي، نظام الترقية وأثره في أداء الموارد البشرية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر02، المجلد01، العدد13، 2019، ص124.

⁴ السيد فتحي الويشي، المرجع السابق، ص91.

- إتاحة الفرصة الكافية للموظفين لتحقيق طموحاتهم لبلوغ أعلى المراتب.
- إشباع الحاجات المعنوية للموظفين في الحصول على التقدير وتحقيق الذات، وتعزيز الرضا الوظيفي لديهم.
- تفعيل روح المنافسة بين الأفراد ودفعتهم إلى المثابرة وبذل الجهد وتحسين الأداء، والإستمرار في تنمية المهارات.
- تعميق الولاء لدى الموظفين وتغذية روح الإخلاص لديهم، من خلال الشعور بالتقدير الذي توفره الترقية لهم¹.

ب/ أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تحديد سياسة الترقية:

أولاً/ يجب أن تقوم الإدارة بالإعلان لجميع العاملين بأن سياسة الترقية التي ننتبها سوف تعمل أساساً على الإستعانة بالعاملين من داخل التنظيم إلى ملء الوظائف الأعلى الشاغرة كلما أمكن ذلك وبدون اللجوء إلى المصادر الخارجية، هذا يعتبر في حد ذاته دافعا للعاملين لرفع مستواهم الوظيفي ومستوى المهارات والمعارف المطلوبة اكتسابها كما يزيد مرة أخرى ولاء وإنتماء العاملين للمنظمة التي يعملون بها، كما يجب على الإدارة أن تقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة مقدماً والتي يحق للعاملين التقدم لها حيث أن هذا يحقق مبدأ تكافؤ الفرص لجميع العاملين، ويتيح للإدارة فرصة أكبر للإختيار حسب الكفاءة أولاً ثم مدة الخدمة على النحو السابق شرحه.

ثانياً/ استكمالاً للنقطة السابقة، فإنه يجب على الإدارة أن تقوم بالربط بين سياسة التدريب وسياسة الترقية للمنظمة ذاتها، وحتى يصبح التدريب هو الوسيلة الفعالة في أعداد العاملين والموظفين لشغل الوظائف الأعلى والتي قد تصبح شاغرة، يضاف إلى ذلك إن الملامح الأساسية التي سوف تشتمل عليها سياسة الترقية سوف تحدّد إلى درجة كبيرة الإحتياجات والخطة التدريبية المطلوبه للفترة المستقبلية وبالتالي يمكن أن يترجم ذلك مقدماً إلى أشكال وأنواع مختلفة من برامج التدريب التي تهدف إلى توفير حاجة التنظيم من الدرجات المختلفة من المهارة والخبرة والتخصصات المطلوبة لشغل الوظائف من داخل المنشأة ذاتها.

¹ مازن فارس رشيد، المرجع السابق، ص 927.

ثالثاً/ يتعلق ذلك أيضاً بدرجة كبيرة (يصعب على الفرد منّا الفصل بينها إلا بهدف الدراسة والمعرفة) ببرنامج وصف وتحليل الوظائف على النحو السابق ذكره، وبمعنى آخر فيجب على المنشأة أن تقوم بأعداد حصر وتوصيف وتحليل الوظائف مقدّماً وتحديد السّلم أو الكادر الوظيفي لكلّ وظيفة، داخل التنظيم، وتحديد ما إذا كانت هناك فرصة للتّرقية للوظائف الأعلى أم "لا" أمام كل وظيفة مستقلة وهذا يعتبر نقطة البداية في إدارة سياسة التّرقية، حيث يصبح واضحاً أمام الإدارة عند الإحتياج لملاء الوظيفة الأعلى الشاغرة من أي الوظائف يمكن سد هذا الفراغ.

رابعاً/ يجب أن يكون هناك تعاون تام بين إدارة الافراد وبين المديرين التنفيذيين (خط السّلطة) في الأعداد والتنفيذ الخاص بسياسة التّرقية داخل الشّركة، إن مسؤولية القيام بالتّرقية ليست مسؤولية إدارة الأفراد مستقلة وإنما هي مسؤولية مشتركة بين الأجهزة الإستشارية والتنفيذية داخل التنظيم المعين.

خامساً/ أن يكون واضحاً في ذهن الإدارة العليا أن التّرقية (بالمعنى الذي سبق أن أوضحناه) ليست مطلب كل العاملين والموظّفين، خاصّة إذا كانت تتطلب نقلهم من الأماكن التي يعملون بها حالياً إلى أماكن أخرى جديدة، أو إذا كانوا يشعرون حقيقة أنّهم غير مؤهلين لتحمل مسؤوليات ومهام أكبر عند التّرقية، وكقاعدة عامّة فإن التّرقية يجب أن لا تعطى لشخص سلبي أو متردّد حيث أن لهذا أثر سئ على الموظّف الذي يتم ترقّيته وعلى بقيّة الآخرين الذين لم يرقّوا، كذلك على المرؤسين الذين سوف يكونون تحت رئاسته نتيجة لهذه التّرقية، وباختصار فإن سياسة التّرقية يجب أن تهدف أساساً إلى تحقيق زيادة رضا العاملين والموظّفين داخل المنظّمة، وبالتالي يجب على الإدارة مراعاة ذلك في وضع المعايير والأسس المختلفة اللازمة لإتمام هذه السياسة.

سادساً/ مدّة الخدمة والكفاءة وعلاقتها بالتّرقية¹: من أهمّ النّقاط التي يجب أن تكون واضحة في ذهن واضع سياسة التّرقية المعنيّة هي "إلى أي مدى سوف تكون هذه السياسة مرتبطة بمدّة الخدمة التي يقضيها العامل أو الموظّف في الوظيفة المعيّنة داخل التّظيم أو بمعدّلات الكفاءة التي يحققها هذا الفرد ويظهره أثناء تأدية وظيفته المنوط بها، لذلك نجد هناك بعض المنشآت تلجأ إلى إعطاء أهميّة أكبر لمدّة الخدمة كأساس للتّرقية"².

¹ مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشّركة العربية للنّشر والتّوزيع، 1994، ص ص 360-361.

² المرجع نفسه، ص 361.

تعتبر الترقية حسب الأقدمية وبطريقة آلية على أساس مدة معينة يحددها النظام الداخلي للمؤسسة أو غير ذلك من التعليمات واللوائح القانونية، حيث أنه تكون الأولوية في الترقية للموظف الأكثر سنوات في العمل من بين زملائه في المنظمة، كما أنه هناك العديد من المؤسسات خاصة الإقتصادية منها التي تحدّد الحد الأدنى الذي يقضيه العامل في وظيفة معينة لتؤهله بعدها للإنتقال إلى رتبة أو درجة أعلى أو منها، أين تقوم فكرة الترقية بالأقدمية على إفتراض أنّ هناك علاقة بين مدة خدمة الموظف وكفاءته، وأنّ الموظف بما أنه بلغ سنوات معينة بمنصبه فهذا يعني أنه قد إكتسب خبرة ومؤهلات علمية أكثر، كما تجدر الإشارة أن نظام الترقية على أساس الأقدمية يعتبر حافزا للعاملين بالمؤسسة، كما أنه يعتبر أحد جوانب تطبيق العدالة التنظيمية دون أي محاباة أو تحيز.

2. الحوافز والأجور:

1.2 الحوافز:

إنّ أحد الإلتزامات الأولى التي يتمّ فرضها عندما نعتمد التعامل مع الحوافز في العمل هو ترتيب المفردات العلمية ومعجم ممارسي الإدارة، ومع ذلك فإن هذا ليس بالأمر السهل في الواقع، تشير أحد الدراسات العلمية التي تمّ إجراؤها في عام 1981 إلى مائة وأربعين تعريفا للحوافز (روسيل، 1996)¹، وذلك ما كان من أهم الأسباب التي لفتت انتباه العديد من الباحثين لتوضيح أهم أساسيات التحفيز.

أ/ أهمية الحوافز:

تكمن أهمية الحوافز في أنّ العامل يلزمه أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه، وهذا لا يحدث إلاّ باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية كما أنها تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوّة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي:

- المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية.

¹ salvatore maugeri, *theories de la motivation au travail*, france, paris, dunod, edt02, 2013, p11.

- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها ولقدراتهم وميولهم .
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.
- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها¹.
- الحرص على تكوين وتعزيز السلوك الإيجابي ومنع السلبي.
- تحديد نوعية السلوك وتوجيهه.
- تحفيز العاملين ودفعهم وتشجيعهم على تحسين الأداء.
- تحريك دافعية الفرد نحو العمل².

ب/ أنواع الحوافز:

يقول "Daie Carnegie" في كتابه "اكتشف القائد الذي بداخلك" يعمل الناس من أجل المال، ويعملون أكثر قليلاً من أجل الإطراء والإشادة والإعتراف والمكافآت يخطط القائد الفعال على إيجاد الحوافز الملائمة للعاملين والتي تزيد من فاعليتهم وإنتاجيتهم ولقد تعددت النظريات الحديثة لأثر التحفيز، فبدأت بالإدارة العلمية ثم السلوكيين ثم من بعدهم "أبراهام ماسلو" ثم من بعدهم "دوجلاس ماك كرجور" ثم من بعدهم "فردريك هرزبيرج" كل هذه النظريات تشترك في تحفيز العاملين بالإهتمام بهم أولاً وأخيراً، والحوافز أما أن تكون حسيّة كالمكافآت والعلاوات وخطابات الشكر والتقدير، وقد تكون معنوية كالثناء والمدح والإطراء والإستماع للعاملين وأخذ آرائهم والإبتسامه لهم³.

¹ منال البارودي، المرجع السابق، ص 58.

² عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية العاشمية، ط1، 2008، ص88.

³ علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص233.

هناك تقسيمات متعدّدة للحوافز، فيمكن تقسيمها من حيث مستوى الحوافز إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، ويمكن تقسيمها من حيث التطبيق إلى حوافز فردية وجماعية، وأيضاً يمكن تقسيمها من حيث الفلسفة إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية، وفيما يلي نعطي فكرة موجزة عن كل نوع من الأنواع السابقة، و تتمثل أهمّها في مايلي:

❖ من حيث المحتوى:

- **حوافز مادية:** وهي تمثّل متطلبات الدافع الواجب إشباعه في شكل نقدي وتتمثل في الأجر والمكافآت المالية، والمشاركة في أرباح وبدل إنتقالات وصرف الوجبات الغذائية المجانية... الخ، ويمكن تقسيم الحوافز المادية إلى حوافز مادية مباشرة وهي تعني الأجر وحوافز مادية غير مباشرة مثل وجبات التغذية والسكن... الخ.

- **حوافز معنوية:** وتعتبر الحوافز المعنوية من أنواع الحوافز التي لا تمثّل النقود العامل الأساسي فيها، وتتمثّل الحوافز المعنوية في عبارات الثناء والتعاطف مع الآخرين والرضا النفسي الذي يبذله الزملاء عما أحرزه الفرد من منجزات، وتبني الحوافز المعنوية على الحقيقة الخاصة بأن الافراد يستجيبون لعدد كبير من المحفّزات التي لا يتمّ التعبير عنها في صورة مالية، و يلاحظ أنذ هناك الكثير من الحوافز تأخذ الشكلين معاً (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) فعلى سبيل المثال نجد أنّ الترقية يمكن النظر إليها على أنّها نوع من الحافز غير المادي (المعنوي) حيث تتمثّل المكافآت هنا أو الحوافز في مزيد من السلطة والمركز الاجتماعي، ومن ناحية نجد أنّ الترقية تتضمن أجر أعلى في العادة وبالتالي فالمكافأة هنا تتضمن عائداً مادياً أيضاً، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الأفراد يسعون للترقية لأنها تحقّق لهم حفز مادي ومعنوي.

❖ من حيث الفلسفة:

- **حوافز إيجابية:** من خلال تهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء مدخل التشجيع الذي من خلاله يشجّع الفرد على أن يسلك سلوكاً معيناً ترغبه الإدارة وعن طريق توفير فرص التّقدم والمكسب المادي والأدبي للأداء الجيد.¹

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار جنان للنشر والتوزيع، عما، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، 2016، صص 163-164.

- **حوافز سلبية:** تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من المكافأة أو العلاوة أو الترقية، أو قد يكون الجزاء غير مادي كان يدرج اسم الشخص المهمل أو المقصر في عمله في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمشرو¹.

تبعاً لما ذكر يعتبر الحافز الإيجابي هو الحافز الذي يحمل للشخص مزايا معينة عندما يقوم بأداء الأنشطة أو العمل المكلف به على أكمل وجه وفقاً للمعايير المحددة له، أما الحافز السلبي هو الحافز الذي يحمل لمن يقع عليه نوعاً من الحومان من المزايا المرتبطة بأداء هذا العمل في حاله إهماله أو تقصيره في أداء هذا العمل².

ج/ الشروط الأساسية الواجب توافرها لنجاح نظم الحوافز:

لكي ينجح نظام الحوافز ويحقق الهدف المنشود يجب توافر مجموعة من الشروط:

- عدالة الحافز وكفايته.
- سهولة فهم السياسة التي تتبعها المنظمة في تقديرها للحافز.
- أن ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية.
- إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة.
- إرتكاز الحوافز على أسس أو مستويات مقبولة.
- أن تأخذ شكل الإستمرار في أدائها.
- ترتبط ارتباطاً مباشراً برسالة أو بهدف المنظمة.
- ارتباطها واتصالها اتصالاً مباشراً بدوافع العمل وبواعثه³.

كما أنه هناك عدة عوامل مؤثرة في الروح المعنوية تحفيز للعاملين وجب الإنتباه لها، نذكر منها:

¹ المرجع نفسه، ص 164.

² مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، ص 161.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، المرجع السابق، ص 164.

- وضوح الأهداف العامة للعاملين، وإشراكهم فيها يؤدي إلى خلق روح التعاون بين جماعات العمل وزيادة درجة الولاء والانتماء اتجاه المنظمة، بالإضافة إلى الشعور بالرضا عن العمل.
- توفير المناخ المناسب للعمل وذلك عن طريق توفير جو نفسي إجتماعي يشعر فيه الفرد بالأمن والأمان ويجد فيه الإحترام والتقدير والعدل والمساواة في المعاملة.
- توفير نظام داخلي للعمل يركّز على وضوح الاختصاصات والمسؤوليات لكل فرد، مع تحديد الصلاحيات والسلطات مما يمكنه من القيام بمسؤولياته وواجباته ويتيح له حرية الإتصالات مع من هو في درجة أعلى منه أو دونه.
- توافر الإدارة الديمقراطية الحكيمة الواعية القادرة على التوجيه وسرعة البت والتنفيذ للقرارات، والإشتراك في المسؤولية، ووجود المدير الذي يؤمن بالمبادئ الديمقراطية ويرغب في تطبيقها في إدارته لأنها أنسب الأنماط الإدارية وأكثرها إستجابة لحاجاتهم النفسية وأكثرها ضماناً لرفع معنوياتهم.
- توافر نظام الأجور العادل يتماشى مع تكاليف الحياة ومتطلباتها المتزايدة باستمرار ومع الجهد المبذول في العمل.
- توافر نظام لتحفيز الأفراد لأن الفرد في حاجة إلى التقدير والتشجيع وفي حاجة إلى من يقدر جهده وإخلاصه في العمل.
- إيجاد نظام إتصالات فعّال حيث تعتبر الإتصالات جوهر العمل الإداري لأنها وسيلة لنقل المعلومات بين مختلف المستويات.
- الإهتمام بالدوافع والحاجات الإنسانية حيث تختلف دوافع العمل من فرد لآخر، فهناك من يعمل لإشباع دوافع / حاجات مادية وهناك من يعمل لإشباع حاجات نفسية وإجتماعية.
- إن إهتمام الإدارة بتنمية العلاقات الإنسانية يساهم في خلق مناخ عمل صحي، ويولد الشعور بالإطمئنان والرضا لدى العاملين، وذلك من خلال تهيئة بيئة عمل جيّدة تساعدهم على تحقيق أهدافهم وطموحاتهم وفي نفس الوقت تفي بإشباع حاجاتهم الإقتصادية والإجتماعية والنفسية.¹

¹ مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2018، ص ص 294-295.

- إن إهتمام الإدارة بمشاعر العاملين والمشاركة الوجدانية وإهتمامها أيضاً بمشاكلهم يوّد الشعور بالإطمئنان والرضا وبالتالي ينعكس إيجابياً للروح المعنوية.
- إتاحة الفرصة أمام العاملين لتحسين مستواهم العلمي والفني والمهني وذلك عن طريق الالتحاق بالدورات التدريبية القصيرة المدى في الداخل أو الخارج ، وحضور المؤتمرات والحلقات الدراسية والاشتراك في اللجان المتصلة بعمله وتحقق له انعكاس إيجابي علي مستوي ادائه والمساهمة الإيجابية بأفكار ابداعية لتطوير العمل وتقليل الأخطاء وتخفيض معدّلات الحوادث وإصابات العمل.
- ان توافر الظروف المادية للعمل (الفيزيائية) كالحرارة المناسبة والإضاءة والتهوية، وعدم وجود ضوضاء، والوقاية من حوادث العمل يساهم في رفع الروح المعنوية لدي العاملين.¹

2.2 الأجر:

أ/ العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر:

- هناك العديد من العوامل التي تلعب دوراً أساسياً ومباشراً في تحديد مستوى الأجر في أي منظمة ولأي وظيفة ومن أهم تلك العوامل:
- ❖ **الإنجاز:** المقصود بذلك مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها طبقاً للمهام والواجبات والصلاحيات المنوطة به، ويشمل كذلك مدى الإنتاج الذي تم تحقيقه حيث أن الإنجاز ومستوى الأجر يتناسبان تناسباً طردياً فكلما زاد الإنجاز يفترض زيادة في مستوى الأجر المتوقع.
 - ❖ **الجهد:** المقصود بالجهد هنا الجهد العقلي أو الجهد الجسدي والجهد العقلي والجسدي المطلوب يختلف من وظيفة إلى أخرى علماً أن العلاقة بين الجهد المطلوب بنوعية يتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجر المتوقع.
 - ❖ **الأقدمية:** الأقدمية تعني عدد سنوات الخبرة العملية التي أمضاها الفرد سواء في الوظيفة أو في المنظمة حيث أن بعض المنظمات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في مستوى الأجر وبالتالي زيادة راتب الموظف الأقدم في العمل عن زملاءه من نفس المستوى الوظيفي.

¹ المرجع نفسه، ص 295.

- ❖ **المؤهل العلمي:** تختلف المواصفات الوظيفية المطلوبة من وظيفة لأخرى، فبعض الوظائف تتطلب درجة علمية مثل البكالوريوس لتمكّن الشخص من القيام بعمله، والبعض الآخر يتطلب درجة الماجستير، وهكذا فإنّ الدرجة العلمية المطلوبة للوظيفة لتمكّن الموظف من القيام بالوظيفة بشكل فعّال تتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجر.
- ❖ **صعوبة العمل:** تختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة إلى أخرى فهناك الأعمال الشاقة والأعمال السهلة فكلّما كانت الأعمال أصعب كان الأجر المتوقع أعلى.
- ❖ **قدرة المنظمة المالية:** أن توفر الموارد المالية في المنظمة سبب رئيسي لتحديد مستوى الأجر في المنظمة والقدرة على الإستمرار في دفعها، كلّما كانت الأرباح مرتفعة كان الوضع المالي أفضل وبالتالي فإنّ إمكانية دفع أجر منافسة تكون أعلى.
- ❖ **مستويات الأجر في سوق العمل:** إن معرفة مستويات الأجر السائدة في السوق مهمة جداً للمنظمة من عدّة جوانب، وخاصة في عملية استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها داخل المنظمة، لذا لا بدّ من التعرف على معرفة مستويات الأجر السائدة في السوق قبل تحديد مستوى الأجر لديها.
- ❖ **معدّل التضخم السائد:** المقصود بالتضخم هو جدول الأسعار السائدة في السوق، والذي يعكس مستوى الأسعار الحالية ومعدّل الإرتفاع الذي طرأ عليها مقارنة مع سنوات سابقة، وكلما إرتفع معدّل التضخم بنسبة مئوية يعني ذلك إرتفاع سعر السلع والخدمات بنسب مختلفة، فيجب أن يرتبط تحديد مستوى الأجر بمعدّل التضخم¹.

ب/ معايير تحديد الأجر:

يمكن للمنظمة إستخدام المعايير التالية لتحديد الأجر:

- **الأداء:** إذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجراً يتناسب مع أدائه تبعاً لمعايير موضوعية ومحدّدة بشكل مسبق، وتكمن مشكلة هذا المعيار مع التمييز بين كم الأداء ونوع الأداء، فمثلاً

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي، مكتبة المجتمع العربي، عمّان،

قد ينتج الفرد كمية كبيرة من المنتجات لكن بنوعية متدنية. وقد يكافئ على هذه الكمية ويتم التعاضي عن النوعية.

- **الجهد:** يستخدم الجهد كمعيار لتحديد أجور الحالات التي يكون فيها إنجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافياً.

- **الأقدمية:** تؤثر الأقدمية في العمل في نظام الأجور، وهذا العامل أكثر وضوحاً وإستخداماً في نظام الخدمة في الجهاز الحكومي.

- **المؤهل العلمي والخبرة:** إن المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان + تحديد أجر الفرد عند إلتحاقه لأول مرة في المنظمة، ولسوق العمل الدور الأساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة والخبرة.

- **مستوى صعوبة الوظيفة:** يعتمد هذا المعيار على متطلبات شغل الوظيفة (الفكرية والجسدية) لتحديد الأجر، فالوظيفة المتكررة التي يسهل تعلّمها تستحق أجراً أقل من الوظائف المعقدة فكرياً وجسدياً، كما أن مقدار سلطات الوظيفة عامل محدد لأجرها.

- **المستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق،** تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكّما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي.¹

ج/ مبادئ تحديد الأجور والرواتب:

على إدارة الموارد البشرية في المنظمة مراعاة المبادئ التالية عند تحديد الأجور والرواتب للعاملين بها:

❖ **مبدأ العدالة:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون الأجر أو الراتب عادلاً أي أن يرتكز على أسس ثابتة وموضوعية تسري على كافة العاملين دون تفرقة، ويمثل هذا المبدأ الجانب النفسي للأجور والرواتب.

❖ **مبدأ المساواة:** يعني هذا المبدأ عن هناك مساواة في تحديد الأجور والرواتب للوظائف والأعمال التي تتساوى أو تتشابه في المسؤوليات والواجبات، مما يتطلب اعتماد أسس

¹ المرجع نفسه، ص 174.

موضوعية يتم على أساسها تحديد قيمة، ومن ثم أهمية كل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى، ويمثل هذا المبدأ الجانب الموضوعي للأجور والرواتب.

❖ **مبدأ الكفاية:** يعني هذا المبدأ أن تكون الأجور والرواتب كافية لمساعدة الفرد في مواجهة متطلبات الحياة المختلفة والتزاماته المتعددة، مما يتطلب أن يؤخذ في الاعتبار عند وضع وتحديد الأجور والرواتب بعض الأسس مثل مستوى المعيشة، ومعدل الأسعار وغيرها من الأسس بحيث يتحقق مبدأ الكفاية، يمثل هذا المبدأ الجانب الاقتصادي في الأجور والرواتب.

وفي الدراسة التي قام بها "لؤلؤ" (Lawler) لعدة نظم للأجور والرواتب للعاملين، أوضح أنه يجب ليس فقط دفع الأجور والرواتب على أساس متطلبات العمل، ولكن أيضا يجب الأخذ بعين الاعتبار الاختلاف في هذه المتطلبات من عمل لآخر، لذلك فإن تقييم الوظائف يتطلب مهارة وتوفير معلومات تفصيلية عن كل وظيفة لتحقيق ذلك، بجانب ذلك يقول لؤلؤ "لكي تصبح الأجور والرواتب فعالة ومؤثرة في تحفيز العاملين لتحسين أدائهم يجب أن يدرك هؤلاء العاملون بأن المنظمة تدفع لهم تعويضا (أجرا) عادلا عن أدائهم وعن تحسنه"، بجانب ذلك يجب أن يدرك العاملون بأن الأجور والرواتب التي يحصلون عليها تتناسب أو تتساوى مع ما يمتلكون من إمكانيات وخبرات ومهارات، وأفضل وسيلة لتحقيق ذلك استخدام تقييم الوظائف، لأنه يساعد على وجود تناسق بين هيكل الأجور والرواتب في المنظمة وبين هيكل الأجور والرواتب في المنظمات وفي أسواق العمالة الأخرى.¹

كما تجدر الإشارة أنه هناك بعض المراجع أشارت لوجود نظرية تسمى "نظرية عدالة الأجور"، بحيث تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد تحركهم رغبتهم لأن يعاملوا بالعدل في علاقاتهم الوظيفية، وترى أيضاً أن الدافعية تفعل فعلها عندما يقارن الإنسان نسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع نسبة مدخلات الآخرين ومخرجاتهم ومقارنتهم بنفسه، وهناك أربعة مفاهيم لهذه النظرية:

❖ **الإنسان:** المقصود بذلك الفرد الذي تصيبه العدالة أو يمسه الظلم.

¹ عبدالباري ابراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص349.

- ❖ **المرجع المقارن:** وهنا يقوم الشخص بمقارنة نفسه بفرد أو مجموعة من الأفراد الذين يقومون بنفس المهام التي يقوم بها، وقد يكونوا جيرانه أو أصدقاءه أو زملاءه، أو أن يقارن الشخص نفسه بالنظام والذي يشتمل على سياسات الأجور وسياسات الإدارة.
- ❖ **المدخلات:** المقصود بالمدخلات هي الخصائص التي يحملها الشخص إلى العمل مثل المهارات والخبرات والمؤهلات العلمية والعمر... الخ.

❖ **المخرجات:** وهي العائدات التي يتلقاها الشخص من عمله مثل الراتب.¹

3. العلاقات الإنسانية في العمل:

بالنسبة لمفهوم مصطلح العلاقات الإنسانية هناك إختلاف في تحديده بين الباحثين، حيث نجد تعريفات تركز على إستمالة العاملين وترغيبهم في العمل، وهي تعريفات من مدخل القيادة الإدارية، كما أنّ هناك من التعريفات التي تركز على تحفيز العاملين إلى العمل بحماس ورغبة أكيدة وهي من مدخل التحفيز، ورغم الإختلافات في الدّاخل إلاّ أنّها جميعا مداخل تهدف إلى رفع معنويات العاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية.²

حيث يطلق لفظ علاقات إنسانية على التّداخل الذي يتم بين الأفراد وهم في شكل مجموعات في أي مجال، سواء كان في الأعمال أو في الحكومة أو خلفه، وقد عرفت العلاقات الإنسانية بأنّها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، والذي يدفعهم ويحفّزهم إلى العمل بإنتاجية، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطّبيعية والنفسية والاجتماعية، ولكلّ إدارة أهداف تسعى إلى تحقيقها بأسرع وقت وأقلّ جهد ممكن، وكلّ إدارة تتكوّن من مجموعة من الأفراد، ولكي تحقّق الإدارة أهدافها فإنّه لا بدّ لها من روابط وعلاقات بين الأفراد المكوّنين لهذه الإدارة، وتتمثّل هذه الروابط في مجموعة من الإحتياجات أهمّها ما يلي:

- ❖ إحترام مشاعر الموظّف وإشعاره بأنّه عضو فعّال وهام في الإدارة.

¹ فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتّوزيع، عمّان، الأردن، ط1، 2008، ص ص 109-110.

² نصرالدين شرقي و عتيقة حرايرية، العلاقات الإجتماعية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة سوميفوس -بئرالعائر (ولاية تبسة)، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد الثامن، العدد الأول، مارس 2023، ص860.

❖ محاولة الإقتراب منه وتفهم ظروفه.

❖ إشباع رغباته الإقتصادية وتحسين مستوى أدائه وذلك بتدريبه على الأساليب الحديثة للعمل.

ومنه ستلاحظ إرتفاعا في إنتاجية هذا الموظف، وإحساسه بالإنتماء الشّدِيد لإدارته، عندها فقط ندرك مدى أهمية العلاقات الإنسانية في مجال الأعمال.¹

كما تعتبر العلاقات الإنسانية أو الإجتماعية داخل المنظمة من أهم الوظائف التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية، وذلك بصفقتها وظيفة مشتركة مع إدارة الشركة، مع المديرين التنفيذيين، مع مقدّمي خدمات الموارد البشرية ومختلف أصحاب المصلحة الآخرين، كما أنّه من هذا المنظور يتمثّل دور مدير الموارد البشرية في تنسيق هذه الجهات الفاعلة المختلفة المشاركة في الوظيفة، أين يتخذ هذا الدور التّسقيقي أشكالاً مختلفة، ويفترض فهم مدى تعقيد إدارة الموارد البشرية على أنّ كل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية تفهم أيضا في بعدها الإستراتيجي وبعدها المشترك وفي بعدها الخارجي والسياسي²، كما تركّز إدارة الموارد البشرية على عدّة وظائف يكون لها سواء علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالعدالة التنظيمية، و من بين أهم هذه الوظائف نذكر ما يلي:

- تحليل وتصميم وتوصيف مجموعات الوظائف الموجودة بالمنظمة.

- التّخطيط لإحتياجات المنظمة من الموارد البشرية.

- استقطاب وتعيين الأفراد الذين يسدون تلك الإحتياجات.

- تقويم أداء وسلوك العاملين.

- تعويض العاملين عمّا يبذلونه من جهد.

- تنمية العاملين ورسم مسارات وظيفية لهم.

- تحسين ظروف العمل.

- خلق علاقات عمل جيّدة بالمنظمة والمحافظة عليها.

¹ نزار ععوني اللبدي، إدارة العلاقات العامة و تنميتها، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ط1، 2015، ص20.

² Michel Ferrary, **Management des ressources humaines entre marché du travail et et acteurs stratégiques**, France, Paris, DUNOD, 2014, p 15.

ولا يقوم حالياً كل أقسام الموارد البشرية بتلك الوظائف ولكن الإتجاه العام يؤكد سير الشركات نحو أدائها لإدراكها لأهمية الإدارة الفعالة لمواردها البشرية¹.

كما يتمثل الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو العناية بالحياة العملية للموظفين، من أجل تحقيق الإنتماء المؤسسي، مع ضمان أفضل تعاون ممكن في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية².

4. الرضا الوظيفي:

حظى الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في العلوم السلوكية والتنظيمية منذ بداية القرن الماضي لما له من آثار إيجابية من تطور المنظمات وتقدمها، فقدرات المدرسة التقليدية في الإدارة أن هناك علاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي، في حين رأت مدرسة العلاقات الإنسانية أنه هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والعلاقات بين العاملين، وربطت المدرسة السلوكية بين الرضا الوظيفي وعدة عوامل كالأجر والترقية وطبيعة العمل ونمط القيادة وزملاء العمل.

ويعبر الرضا الوظيفي إجمالاً عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم نتيجة إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها، كما أنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته، فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الإجتماعية، ولا شك أن الرضا عن العمل أو عدمه ليس مطلقاً بل هو مسألة نسبية، إذ أنه نتيجة تفاعل بين ما يريده الفرد وما يحصل عليه فعلاً.

ويمكن القول أن المقصود بالرضا الوظيفي أساساً وبناء على التعريفات السابقة هو ذلك الإحساس بالرضا الذي يشعر به الفرد في عمله أو وظيفته بسبب عوامل تتعلق بهذا العمل أو الوظيفة، وأما الولاء الكلي فهو الذي يشكل - الزاوية في علاقة العاملين بأعمالهم ومنشأتهم التي يعملون بها، وذلك لأنه الأساس في الدافعية والرضا الوظيفي، ويحدد الرضا من خلال تعريف الفارق بين الشيء الذي

¹ اسماعيل علي بسيوني، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، كلية التجارة - بنين، جامعة الأزهر، 2007-2009، ص 8.

² Pravin Durai, *Human Resource Management*, Delhi, India, Pearson, edt 19, p04.

يريده الفرد وبين الشيء الذي يحصل عليه فعلاً، أي أنّ مدى الرضا يعكس درجة التّطابق بين ما يشعر الفرد بأنّه يريده وبين ما يحصل عليه زادت درجة الرضا.¹

كما تجدر الإشارة أنّه هناك عدّة مظاهر للرّضا الوظيفي وعدمه عن العمل، بحيث يمكن أن نوضّحها كالتالي:

أ/ مظاهر الرّضا الوظيفي:

هناك مظاهر عديدة للرّضا الوظيفي التي يمكنها أن تؤثر إيجابياً على العامل، نذكر منها:

- **زيادة معدّل الأداء:** لمعدّل الأداء أنواع، فهناك المعدّلات الكميّة وبموجبها يتم تحديد كميّة معيّنة من وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنيّة محدّدة، أي أنّها تدلّ على العلاقة بين كميّة العمل المنتج والزّمن المرتبط بهذا الأداء، وهناك معدّلات نوعيّة وتعنى وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معيّن من الجودة والدقّة والإتقان، وهناك معدّلات كميّة ونوعيّة وهذا المعدّل هو مزيج من التّوعين السّابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معيّن من الوحدات خلال فترة زمنيّة محدّدة وبمستوى معيّن من الجودة والإتقان.
- **زيادة معدّل الحضور:** تشير بعض الدّراسات إلى أن العلاقة بين الرّضا عن العمل والإنتاجيّة ليست مؤكّدة بدرجة عالية، ولكن بعض الأبحاث والدّراسات تشير إلى أن الرّضا المرتفع عن العمل يؤدّي إلى معدّل مرتفع للحضور إلى العمل واشتراك أقل في أنشطة نقابات العمّال، ويصبح العمّال أكثر رضا عن أشياء خارج العمل أيضاً .

وبشكل آخر يمكن القول أنّه كلّما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلّما قلّت نسبة الغياب وزاد معدّل الحضور، وخاصّة إذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب أو أن الحضور ليس إجبارياً، وربّما كان السبب في ذلك أنّ الحضور عن العمل يمثّل سلوكاً معيّنًا، فإذا كانت توابع هذا السلوك إيجابيّة مثل حب العمل أو الرّضا عنه سوف يكرّر العامل ذلك السلوك، أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور إلى العمل، لأنّ حضوره يتبعه حصوله على شئ إيجابي وهو كونه سعيداً في جو العمل، أمّا إذا كان العامل غير سعيد أو غير راض عن العمل وبالتالي فحضوره إلى العمل تتّبعه عواقب سلبية.

¹ إيهاب عيسى المصري و طارق عبدالرؤوف عامر، الولاء المؤسّساتي و الرّضا الوظيفي و المهني (مفهومه-عوامله- نظرياته ومقياس الرّضا الوظيفي و المهني في العمل، المؤسّسة العربيّة للعلوم و الثقافة، مصر، ط1، ص 31.

- الرضا العام عن الحياة: يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة، أي أنّ هناك انعكاسات للرضا عن العمل على الرضا العام عن الحياة والأدلة التجريبية تشير إلى وجود علاقة طرئية بين المتغيرين، وأن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة.¹

ب/ مظاهر عدم الرضا الوظيفي:

بما أنّه هناك مظاهر للرضا الوظيفي تؤثر وتنعكس على الإنتاجية لدى العامل بطريقة إيجابية، إلا أنّ هناك مظاهر أخرى لعدم الرضا الوظيفي وهي:

- التّغيب عن العمل: تعتبر مشكلة التّغيب عن العمل (التّخلف) من أخطر المشكلات التي تؤثر على أداء العامل وإنتاجيته مما يؤدي إلى ضعف الكفاية الإنتاجية وزيادة تكلفة العمل وإعاقة التّقدم الإنتاجي.

ويقصد بالتّغيب عن العمل التّخلف عن أداء العمل الموكّل به العامل بدون سابق إنذار وما يترتّب عليه من إرباك للعمل الذي يؤثر على الإنتاجية في مجال العمل، وهناك عوامل كثيرة تؤدي إلى تغيب العامل عن عمله إما عدم ملائمة قدراته الجسميّة مع نوع العمل، أو إصابة العامل بمرض، أو عجز، أو عدم ملائمة مهارات العامل مع متطلبات العمل، أو سوء معاملة الرؤساء والزملاء، أو سوء بيئة العمل بالنسبة للعامل.

- سوء التوافق المهني: الفرد المتوافق هو الذي يستطيع أن يعيش حياة سعيدة ناجحة في أسرته وعمله ومجتمعه ككل بما يحقق له التوازن المطلوب وهذا ما نسميه حسن التوافق، أمّا سوء التوافق فهو عدم التكيف السليم مع ظروف العمل أو الظروف الأسرية أو مع المجتمع الخارجي بما يشعر الفرد بأنّه غير راض عن نفسه ودائم الشكوى مع تعاسته في الحياة.

- إصابات العمل والأمراض المعدية: تعد إصابات العمل من المشكلات الهامة التي تعوق التّقدم الصناعي، حيث أنّها تسبب للعامل إضراراً كثيرة مثل الإصابة بإعاقة أو تشوه يؤدي إلى عجزه، أو تعطله عن العمل وما يترتّب على ذلك من مشكلات مثل ترك العمل وانخفاض الدخل واهتزاز

¹ فائزة محمد رجب بهنسي، الرضا من منظور الخدمة الإجتماعية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2011، ص ص 41-42.

مكانته في الأسرة، كما قد يؤثر على علاقاته الإجتماعية بالآخرين من حوله، كذلك تؤثر على استقراره النفسي هذا بالإضافة إلى الآثار السلبية التي تترتب على صاحب العمل والمجتمع مثل فقدان العمّال المهرة والمعدّات وضياع ساعات العمل مما يقلل من الإنتاج.

- وهناك عوامل كثيرة تؤدي إلى إصابات العمل منها سرحان العامل أثناء العمل، واستهتار العامل أثناء تأديته لعمله وعدم التزامه باتباع إجراءات الأمن وعدم ملائمة ظروف العمل وعدم توفر معدات الوقاية.¹

خلاصة الفصل:

تعتبر العدالة التنظيمية من بين أهم البرامج التنظيمية التي تسعى مختلف المؤسسات من أجل تحقيقها، وذلك تبعاً للأهمية والدور الفعال الذي يمكن أن تحققه، كما تعتبر متطلباً أساسياً لتحقيق الأداء الفعال والرضا الوظيفي للعاملين، حيث أولى العديد من الباحثين أهمية تحقيق العدالة التنظيمية من أجل الانتقال من الأساليب التقليدية في تسيير المنظمات -والتي تبنى عادة على قرارات ومواقف قد تكون عشوائية ولها عدّة انعكاسات سلبية- إلى تسيير مبني على قواعد وأسس تنظيمية تسعى لتحقيق كل ما هو إيجابي بالنسبة للمنظمة والعاملين في الوقت نفسه.

و لذلك تطرقنا في هذا الفصل إلى أساسيات العدالة التنظيمية من خلال تناول مفهومها، مبادئها، أبعادها ومؤشراتها، حيث أنه من خلال مفهومها توضح وتعكس المؤشرات التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة التسيير والتنظيم الذي تعتمده إدارة المؤسسة على المستويين الوظيفي والإنساني، كما

¹ المرجع نفسه، ص ص 43-44.

تناولنا مجموعة من أبعاد العدالة التنظيمية والتي تمثلت في عدالة التوزيع، وهذه الأخيرة كما ذكرنا سالفا أنها تتعلق بكل ما هو يرتبط بعدالة توزيع الأجور والمهام بالمؤسسة، بالإضافة إلى عدالة الإجراءات التي تتعلق بمختلف اللوائح التنظيمية والقرارات الرسمية، أما بخصوص عدالة المعاملات والتي لا تكاد ان تفارق كافة المعاملات والسلوكات التنظيمية من خلال علاقة ومعاملة الرؤساء للمرؤسين أو حتى المرؤسين في ما بينهم، حتى أنها لا تختلف كثيرا عما تبين بعدالة الأخلاق القائمة أساسا على المبادئ والقيم الإجتماعية الواجب توفرها بمختلف المنظمات، كما تطرقنا أيضا للعدالة التقييمية من خلال توضيح أسس قيامها من كل ما يتعلق بتقييم العاملين بالمنظمة.

كما تم توضيح مختلف مؤشرات العدالة التنظيمية مثل التدريب الذي تسعى من خلاله المنظمات لتعزيز وتقوية القدرات الفردية والجماعية للعاملين، والذي قد يحقق من خلاله فرصة لترقيتهم وتكليفهم بمهام أكثر مسؤولية ونوعية، بالإضافة إلى التحفيز والأجور التي تعتبر من بين أهم مؤشرات العدالة التنظيمية والتي عادة ما يهتم ويركز عليها فئة من العاملين بمقارنة أدائهم بما يتلقونه من تحفيز وأجر، كما يقارنون ذلك حتى مع زملائهم، أين تجدر الإشارة أنه في حال حدوث أي خلل أو عدم المساواة يمكنه أن ينعكس سلبا على العاملين بشعورهم بعدم الرضا مما قد لا يحقق جودة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي

يتعتبر الأداء الوظيفي هو كل ما يقدمه العاملون بالمنظمة من مهارات وقدرات وإمكانات ذات جودة وكفاءة تؤدي لتحقيق كافة الأهداف التنظيمية، و ذلك ما بلغ اهتمام الكثير من الباحثين في العديد من المواضيع والمجالات التي تتعلق خاصة بتسيير المنظمات، أين ظهرت عدّة دراسات وأبحاث علمية عبر عدّة مراحل كان من شأنها التطرّق لخصوصية وأساسيات الأداء الوظيفي و كذا محاولة فهم كافة العوامل والأسباب التي من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سواء سلبياً أو إيجابياً في إطار الحياة المهنية للعاملين، ولذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التطرّق لمتغير الأداء الوظيفي.

أولاً/ ماهية الأداء الوظيفي

ثانياً/ أساسيات تحسين وتفعيل الأداء

ثالثاً/ ماهية تقييم الأداء الوظيفي

رابعاً/ أساسيات قيام عملية التقييم

خامساً/ علاقة الأداء الوظيفي بالعدالة التنظيمية

أولاً/ ماهية الأداء الوظيفي

يتم تسيير المنظمات من طرف إدارة الموارد البشرية ومن دونها لا يمكن للمنظمات أن تحقق أهدافها¹، بحيث يتمثل أهم الأهداف الأساسية التي تسعى من أجلها المنظمة لتحقيقها هي جودة في الأداء الوظيفي، ولهذا سنحاول التطرق لماهية الأداء الوظيفي.

1. لمحة تاريخية عن تطوّر الأداء الوظيفي:

تطوّرت وتعدّدت الدّراسات حول الأداء الوظيفي، أين مر بمراحل عدّة حتّى وصل إلى المرحلة التي هو فيها حالياً، بحيث يمكن الإشارة إلى هذه المراحل بشكل مختصر على النحو التالي:

1.1 المرحلة الأولى: مرحلة علم النفس الصّناعي

في هذه المرحلة ركّز علم النفس الصّناعي على دراسة الفرد بإعتباره أحد موارد المنظمة الأخرى، ولذلك فقد إهتمّ العلماء بدراسة مهارات الفرد، ذكائه وقدراته، بإعتباره محدداً مهماً لزيادة الإنتاج، كما ركّزوا على الحوافز الماديّة التي تدفعه للعمل.

2.1 المرحلة الثانية: مرحلة العلاقات الإنسانيّة

في هذه المرحلة قام "إلتون ماي" Elton-mayo وزملاؤه بإجراء دراسات وتجارب هامّة في مصنع هوثورن، ركّزت على أهميّة العلاقات الإنسانيّة بين العاملين أنفسهم، وبين العاملين والمدراء، وعلى العمل الجماعي، الإتّصال والحوافز المعنويّة، وأثر كل منها على الرّضا الوظيفي.

3.1 المرحلة الثالثة: مرحلة العصر الحديث

في هذه المرحلة تركّز الإهتمام على دراسة العلاقة بين الفرد والجماعة والهيكل والقواعد التّنظيمية، والتّفاعل بينها، وتأثير كل ذلك على الأداء.²

¹ Pravin Durai, **Human Resource Management**, Delhi, India, Pearson, edt 19, p2.

² منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التّنظيمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، ط2، 2013، ص21.

الشكل رقم (01): مراحل تطوّر السلوك التنظيمي



المصدر: منصور محمد إسماعيل العريفي

2. عناصر الأداء الوظيفي وأبعاده:

يعتبر الأداء الوظيفي هو الأثر الصّافي لمجهود الفرد التي تبدأ بقدرات وإدراك الدّور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكوّنة للوظيفة¹، ولهذا سنحاول التطرّق لأهم عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي كالتّالي:

1.2 عناصر الأداء الوظيفي:

- للأداء عناصر أو مكوّنات أساسية دونها لا يمكن التحدّث عن وجود أداء فعّال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظّمات، وقد اتّجه الباحثون للتعرّف على عناصر أو مكوّنات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، ومن هذه المساهمات ما ذكره "درّة" وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء التالية:
- **كفايات الموظّف:** وهي تعني ما لدى الموظّف من معلومات ومهارات واتّجاهات وقيم، وهي تمثّل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعّالاً يقوم به ذلك الموظّف.
 - **متطلّبات العمل (الوظيفية):** وتشمل المسؤوليّات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلّبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

¹ مرح طاهر شكري حسن علي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2016، ص12.

- بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.
- محددات و معايير الأداء الوظيفي: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدّد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدّد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإنّ الباحثين يواجهون عدّة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها¹.

2.2 أبعاد الأداء الوظيفي:

يمكن تناول أبعاد الأداء على أساس العمل وفق منظور تحقيق ما يلي في المنظمة:

- ❖ مدى خدمة العملاء وتقديم أفضل الخدمات والسلع لهم.
- ❖ إعطاء العمل الجماعي الأهمية التي يستحقها.
- ❖ تحقيق التّواصل الفعّال بين العاملين.
- ❖ التأكيد على التنوع وتشجيعه.
- ❖ السعي المتواصل لتحليل المشكلات وإيجاد الحلول اللازمة لها.
- ❖ الحرص الكامل على بلوغ النتائج ومتابعتها بشكل دقيق وفاعل.
- ❖ توفير البيئة السليمة والأمنة².

عموماً إن تصوّر مفهوم الأداء أو معرفة حقيقته لا يكتمل ولا يكون شمولياً إلا من المسؤولية خلال معرفة أبعاده التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنمية المستدامة وبمفهوم المسؤولية الإجتماعية للشركات، حيث أكّدت العديد من الدراسات أنّه منذ العشريّة الأخيرة من القرن الماضي بدأت المؤسسات تبحث عن العناصر الأخرى غير المادية التي تسمح لها بأن تتحلّى بالمسؤولية الإجتماعية دون التفرّط في الجانب المالي للأداء وقد تمثّلت هذه العناصر في:

¹ مصطفى محمد، المرجع السابق، ص 80.

² مجيد الكرخي، المؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ط1، 2020، ص 28.

➤ الربح ويرتبط بالبعد الإقتصادي، حيث يتمثل دور المنظمة في البحث عن الفعالية للمسيرين وعن المردودية للمساهمين.

➤ المجتمع ويتعلق بالبعد الاجتماعي، حيث يتمثل دور المنظمة، في الأخذ في الحسبان المكاسب التي تعود على المتعاملين المعنيين من أفراد المجتمع.

➤ الكون ويرتبط بالبعد البيئي، حيث يتمثل دور المنظمة في الحفاظ أو حماية كل حالة علاقة بالنسبة للمناخ، الأقاليم، المساحات الخضراء، الحيوانات، ... إلخ.

أ/ الأداء الإقتصادي:

على الرغم من توسع مفهوم الأداء، فإن بعض الباحثين ما يزالون يعتبرون الأداء الإقتصادي هو المهمة الأساسية التي تسعى المنظمة إلى بلوغها، وأن الأهداف الثانوية يمكن تحقيقها ضمناً من خلاله، فهو يمثل الفوائض الإقتصادية التي تجنيها المنظمة من وراء تعظيم نواتجها وتدني استخدام مواردها، كما تتكون من مكونين رئيسيين هما:

- النتائج الفورية حيث تقيم متغيرات النتائج الفورية الأداء الإقتصادي على المدى القصير، من أهم معاييرها: الإنتاجية، المردودية، التمويل الذاتي... إلخ.

- خلق الإمكانيات أو الطاقات وتقييم معالم خلق الطاقات الأداء الإقتصادي على المدى المتوسط والطويل، حيث تتمثل أهم معاييرها في المنتجات الجديدة، التكنولوجيات الحديثة، سلوك التحسين المستمر... إلخ.

ب/ الأداء الاجتماعي:

يهتم الأداء الاجتماعي بتحويل الرسالة الاجتماعية لمنظمة ما إلى ممارسة تتماشى مع القيم الاجتماعية المرتبطة بخدمة أعداد أكبر من الأفراد وتحسين جودة الخدمات المالية وخلق مزايا للعاملين، فهو بذلك يعبر عن انعكاسات المنظمة على الجانب الاجتماعي.

- غير أن هذه الضرورة تعترضها إشكالية صعوبة قياسه والتي أرجعها الباحثون إلى عدة أسباب أهمها "صعوبة تحديد مفهوم الأداء الاجتماعي"¹.

¹ سناء جبيرات، الأداء البشري في منظمات الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2019، ص ص 26-

- ضرورة وجود معايير فنية لقياس ومراجعة تلك الأنشطة الإجتماعية.
- وجود اختلافات في تحديد مجالات الأداء الإجتماعي.

ج/ الأداء البيئي:

تعرف منظمة "الإيزو" الأداء البيئي على أنه "النتائج الكمية القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية ذات العلاقة بالأبعاد البيئية، والتي تم وضعها على أساس السياسة والأهداف لبيئة منظمة"، وهذا يعني أن المنظمة بوضعها لنظام الإدارة البيئية الذي يمثل نظام فرعي من التنظيم العام، يشتمل على المسؤوليات والاجراءات وطرق العمل اللازمة لتحقيق الأهداف الخاصة بحماية البيئة، تضمن زيادة القدرة التنافسية من خلال إتباع السلوك البيئي الصحيح وترشيد إستهلاك الطاقة والموارد الطبيعية.¹

كما يعرض "كامبل" (1990) ثمانية أبعاد سلوكية للأداء في العمل:

- ❖ **المهارات في المهام الخاصة بالوظيفة:** تمثل قدرة الفرد على تنفيذ المهام الموكلة إليه بنجاح، والتي ترتبط بمحطة العمل الخاصة به.
- ❖ **المهارات في المهام غير الخاصة بالوظيفة:** تمثل قدرة الفرد على التكيف مع مواقف متعددة بيئة عمله وكذلك مستوى تنوعه.
- ❖ **التواصل الكتابي والشفوي:** قدرة الفرد على ذلك التعبير عن نفسه شفويًا أو كتابيًا بشكل فعال.
- ❖ **المجهود في العمل:** وهو العمل الإضافي، وهو درجة الإلتزام وتحفيز الفرد لعمله.
- ❖ **المحافظة على الإنضباط الشخصي:** يشير إلى السلوكيات والمواقف الإيجابية في العمل كالإلتزام بالمواعيد وإحترام اللوائح الداخلية للمنظمة.
- ❖ **تسهيل أداء الفريق والزملاء:** هو القدرة على العمل ضمن فريق، كما يقصد به التعاون والمساعدة ودعم الآخرين و لتعزيز العمل الذي تقوم به المجموعة.
- ❖ **الإشراف:** هو مهارة قيادة الفريق بشكل جيد من خلال التفاعلات وجهاً لوجه.
- ❖ **التنظيم والإدارة:** إتقان المهام تخصيص الموارد، التنظيم، السيطرة، الكفاءة للفريق وتطوير الخدمة.²

¹ المرجع نفسه، ص 27.

² Sara Boudjana et Hasna Amina Messaid, l'evaluation de la performance individuelle une pratique rh desequilibree: entre levier de performance organisationnelle mis en ceuvre par le top management et

3. أهمية وأهداف الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون ضمن عمليات إنتاج صناعي، أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة.
- الأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري)، الذي يدير العملية ويحوّل المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنّعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها قيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، ومنه يتحقق الربح.
- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعا فإن ذلك يعدّ مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب، ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضا.
- ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى إرتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والإستمرارية، مرحلة الإستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة)، حيث أنّ تطوّر المنظمة من مرحلة نمو لأخرى إنّما يعتمد أساسا على مستوى الأداء بها.
- أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقّف على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدّى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية في الدولة¹.

pratique injuste perçue par les collaborateurs d'entreprise, revue des sciences commerciales, ecole des hautes etudes commerciales, algerie, vol19, n°1, 24juin2020, p11.

¹ مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية، مجلة التغيير الإجتماعي، العدد6، جامعة بسكرة، الجزائر، ص481.

4. المؤشرات وخصائص الأداء بالمنظمة:

انطلاقاً من النشاطات التنظيمية وسلوكيات العاملين المجسدة من خلال الأداء يمكن أن نتطرق لأهم المؤشرات الأداء وأهم خصائصه، ونذكرها كالتالي:

1.4 مؤشرات الأداء بالمنظمة:

تتمثل المؤشرات الأداء بالمنظمة في مجموعة من العناصر الموضحة في ما يلي:

أ/ المؤشرات الأداء التنظيمي:

تتمثل هذه المؤشرات في ما يلي:

❖ **مؤشرات كفاءة الإنجاز:** مثل معدلات الإنتاجية، الربحية، تكلفة المواد، جودة الإنتاج، إستغلال الآلات والأدوات، تكلفة التوزيع .. الخ.

❖ **مؤشرات إستخدام الموارد البشرية:** مثل إحتياجات الموارد البشرية وإحتياجات التدريب المنبثقة منها، والمبنية على دراسة قوّة العمل في المنظمة حيث تكوينها وحركتها من وإلى المنظمة وإلى الأعمال المختلفة.

وبدراسة المؤشرات السابقة في الوحدات التنظيمية من حيث إتجاهاتها، وعلاقتها بعضها البعض، وعلاقتها بأهداف المنظمة، يمكن إستخلاص إستنتاجات عن مدى الإحتياج إلى تنمية الأداء التنظيمي، وفي أي المجالات يجب أن توجه هذه التنمية.

ب/ مؤشرات أداء العاملين:

تتمثل مؤشرات أداء العاملين في ما يلي:

❖ **مقاييس فاعلية الأداء الأفراد:** فدراسة هذه المقاييس وإتجاهاتها تشير إلى جوانب القوّة والضعف في أداء الأفراد، وإلى التغيرات التي طرأت على مستويات الأداء في جوانبه المختلفة.

❖ **مكونات ومتطلبات الأداء:** وتتم دراسة مكونات الأداء بهدف التعرف على العمليات التي يحتوى بها الأداء، وأية تغيرات تكون قد طرأت على مكوناته بفعل تغير طرق وأساليب العمل أو بإدخال آلات وأجهزة جديدة، أو لأي سبب آخر.¹

¹ أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 487.

2.4 خصائص أهداف الأداء:

تتلخّص خصائص أهداف الأداء في ما يلي:

- الوضوح والفهم المتبادل بين العاملين للأهداف وقدرتها على تحقيق النتائج المرجوة.
- وحدة الأهداف وترابطها ببعضها وبمهام المشتغل.
- ديناميكية أهداف الأداء ومرونتها مع المتغيرات والمستجدات.
- شمولية الأهداف لجمع أنشطة المنظمة.
- إرتباط الأهداف بالموارد المتاحة.
- تحوط الأهداف بالتوقعات والمخاطر المستقبلية.
- مشاركة العاملين في وضع الأهداف.¹

ثانيا/ أساسيات تحسين وتفعيل الأداء:

يجب على إدارة المنظمة أن تأخذ في الإعتبار جميع البيانات، الداخليّة والخارجيّة، الحالية والمتوقّعة، لسياق إدارة الموارد البشريّة لتحديد التّحديات التي يجب مواجهتها وإعتماد الممارسات المناسبة، من أجل تحسين وتفعيل الأداء بالمنظمة.²

1. العلاقة بين الأداء والفاعليّة:

تعني كلمة الأداء كفيّة إنجاز وإحراز نشاط ما وتحديد طريقة تنفيذه، أي أنّه يشير إلى كفاية المؤسّسة في إحراز أهدافها، وكفيّة إستخدامها لمواردها في ضوء معايير الفاعليّة والكفاءة، ويشير "سزلاقي ووالاس" (1991) إلى الأداء بأنّه أداة للحكم على فاعليّة الفرد، بينما يشير "محمد عشوش" الأداء بأنّه السلوك الإنساني في مجال العمل أي الإنجاز المحقق نتيجة بذل الفرد للجهد سواء كان بدنياً أو ذهنياً،

ويرى **Becker** "بيكر" (2001) أنّ الأداء من أهم محاور فاعليّة الأداء الكلي للمنظمة، مما يتطلّب ضرورة أن يهتمّ المديرون في جميع المستويات التّظيمية بتطوير وتنمية أداء المرعوسين من حيث الكميّة والجودة.

¹ مجيد الكرخي، المرجع السابق، ص 26.

² Jean-Marie Peretti, *Gestion des ressources humaines*, Vuibert, edt19, p2

فأداء الدور إذا هو إنجاز المهام الوظيفية بكفاءة وفاعلية والمساهمة الإيجابية في بيئة العمل الإجتماعية، كما يتضح من خلال الصيغة التالية:

✓ **الكفاءة:** فعل الشيء بشكل صحيح.

✓ **الفاعلية:** فعل الشيء صحيح.

✓ **الأداء:** فعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة.

بينما ترتبط الكفاءة على المدى القصير بالمتغيرات ذات الطابع الكمي وترتبط على المدى الطويل بالمتغيرات النوعية، في حين يقدم الأداء نظاما متكاملًا تتمثل مدخلاته في الفاعلية والكفاءة، وتتمثل مخرجاته في تحقيق الأهداف المعلن عنها.¹

كما إهتم العديد من الباحثين في تحديد العلاقة بين الدافع والأداء، أين أشاروا على أنّ العلاقة بين هذين المفهومين تقدم أربعة سيناريوهات:

❖ الموظف متحمس وفعال، ومن الواضح أنه أكثر ما هو مرغوب فيه إذا كان يرضي الموظف وصاحب العمل، ها نحن أمام موظف مختص، مهتم بمهنته، يرغب في تحقيق الأهداف التي حددها لنفسه ومن يستفيد من الموارد التي تضعها الشركة تحت تصرفه.

❖ الموظف متحمس ولكنه لا يؤدي عمله بإتقان، في هذه الحالة يرغب الموظف في جعل نفسه مفيداً، لكنه لا يمتلك المهارات اللازمة أو الموارد اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة إليه، وقد يكون أيضاً تحت ضغط من مجموعته العضوية مما يجبره على أداء أقل مما يمكنه إنجازه، والسبب الآخر المحتمل هو أنّ الفرد ليس في الموضع الصحيح ومهاراته وليس المقابلة له، ولكن ليس لديه القدرة على أداء مهامه.

❖ الموظف ليس لديه دوافع ولكنه يؤدي عمله، وتنشأ هذه الحالة عندما لا يقدم العمل أي مصلحة للفرد، أو أنه لا يتوافق مع قيمه، أو حتى عندما يكون الموظف مؤهلاً للغاية لمنصبه، ولكنه مجبر على الأداء حتى لا يفقد الدخل الذي يجلبه له عمله.

¹ اعتماد محمد علام و إجلال إسماعيل حلمي، علم إجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013، ص ص 128-129.

❖ الموظف ليس لديه دافع ولا أداء، ومن الواضح أنّ هذه حالة يكون فيها للموظف والشركة ثمن يدفعانه؛ قد يفتقر صاحب العمل في هذه الحالة إلى الموارد والمهارات والإهتمام، كما أنّه ليس في الموضع الصحيح ولكنّه يتم الإشراف على الأداء بشكل سيّء، وقد يكون هذا الإنخفاض في النّظام الغذائي مؤقتاً، أو يعاني الفرد من مشاكل شخصيّة مثل العتبه أو الطلاق أو تم إستفاده جسدياً وعقلياً تماماً بسبب طبيعة عمله (الإجهاد ... إلخ)¹.

2. محدّدات الأداء و استراتيجيات تحسينه:

للأداء مجموعة من المحدّدات التي توضّحه، كما له عدّة إستراتيجيات تعمل على تحسين جودته وفعاليتها، وسنوضّحها كالتالي:

1.2 محدّدات الأداء:

يمكن القول بأنّ هناك ثلاثة عوامل تجعل بعض الموظفين أكثر أداء مقارنة بنظرائهم، ويمكننا تلخيصها بالآتي:

أ/ المعرفة التقريرية:

وهي تمثّل ما يمتلكه الفرد من معلومات حول الحقائق والأشياء، مثال عن ذلك: فهم متطلبات أداء عمل معين، والحقائق المرتبطة به ومبادئه وأهدافه.

ب/ المعرفة الإجرائية:

وهي عبارة عن مزيج من معرفة ما يجب القيام به، وكيفية القيام به، وتتطوي على المهارات المعرفية، الماديّة، الحسية، والحركية والتفاعلية.

ج/ الدافعية:

وتتطوي على ثلاثة أنواع من الخيارات السلوكية :

- خيار بذل الجهد (على سبيل المثال: سوف أذهب للعمل اليوم).

- خيار مستوى الجهد الذي سيتمّ بذله (هل سيتمّ بذل أقصى جهود ممكنة في العمل، أم سيتمّ الإكتفاء بتقديم الحدّ الأدنى من الجهود)

- خيار الإستمرار في بذل المستوى ذاته من الجهد.

¹ Bedad Fouzia, Belgoum Farid, La motivation au travail-Cas: SONATRACH, Université Mascara, Algérie, Revue Organisation & Travail, VoL 5, N°3 (10) / 2016, p149.

ويُلخّص الجدول الموالي مكوّنات كل من المعرفة التّقريريّة، والمعرفة الإِجرائيّة، والدّافعيّة، حيث يجب أن تتوفر العناصر الثلاثة معاً للوصول إلى مستويات عالية من الأداء، بمعنى أن الأداء يأخذ شكل المعادلة الآتية:

$$\text{الأداء} = \text{المعرفة التّقريريّة} \times \text{المعرفة الإِجرائيّة} \times \text{الدّافعيّة}^1 .$$

الجدول رقم (02): مكوّنات محدّدات الأداء

المعرفة التّقريريّة	المعرفة الإِجرائيّة	الدّافعيّة
- حقائق	- مهارة معرفيّة	- خيار الأداء
- مبادئ	- مهارة حركيّة	- خيار مستوى الجهد
- أهداف	- مهارة مادّيّة	- خيار استمرارية الجهد
	- مهارة تفاعليّة	

المصدر: عبدالمحسن نعيّاني

وعليه وفي ضوء المعادلة السّابقة، فإذا كانت قيمة أحد العناصر مساوية للصّفر فإنّ قيمة الأداء الكليّ ستكون مساوية للصّفر أيضاً، لتوضيح ذلك دعنا نفترض أن هناك مندوباً للمبيعات يعمل في متجر للألبسة الجاهزة، وعلى إفتراض أن ذلك المندوب يمتلك معرفة تّقريريّة ممتازة بخصوص البضائع التي يبيعهها، وذلك من حيث الماركات التجاريّة، والأسعار، والمقاسات، والقدرة على ترويج المبيعات، وذلك فضلاً عن إمتلاكه لمعرفة إِجرائيّة مرتفعة أيضاً، وذلك كونه يمتلك قدرّاً كافياً من الذّكاء، والقدرات الجسميّة التي تمكّنه من أداء كافّة المهام التي تتطلّبها وظيفته، ومع ذلك فلم يكن لدى ذلك المندوب دافعاً للأداء، فعندما يدخل الزبائن للمتجر، فإنّه لا يعطيهم أي إهتمام، ويبقى جالساً في مكانه، منشغلاً في جواله، وعليه فإنّ أدائه في الحالة السّابقة سيكون منخفضاً بالتأكيد، على الرّغم من إمتلاكه للمعرفة التّقريريّة والإِجرائيّة اللّازمة لأداء العمل، وذلك على إعتبار أنّه لا يملك الدّافع لإستخدامها².

¹ عبدالمحسن نعيّاني، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفعاليّة التّنظيميّة، دار جامعة الملك سعود للنّشر، الرّيّاض،

المملكة العربيّة السّعوديّة، 2018، ص 165.

² عبدالمحسن نعيّاني، المرجع السّابق، ص 166.

كما يمكن أن تتجسّد أهم محدّدات الأداء في مايلي:

أ/ عوامل تتّصل بالفرد أو الموظّف:

- القدرات والمهارات.
- التّركيب النّفسي.
- التّركيب الإجماعي.

ب/ عوامل تتّصل بالمؤسسة:

- وجبات ومهام وطبيعة العمل.
- التّنظيم الإجماعي للعمل.
- الموارد والإمكانيات الماديّة.¹

2.2 إستراتيجيّات تحسين الأداء:

يمكن العمل على تحسين الأداء من خلال الإستراتيجيّات الآتية:

- العمل على زيادة القدرة من خلال زيادة فاعليّة الإستقطاب (ترغيب أصحاب الكفاءة بالإنضمام إلى المنظّمة)، والإختيار الفعال من خلال إختيار الأشخاص المناسبين للوظيفة، وكذلك من خلال التعليم والتّطوير الفعّال (بغرض زيادة معارف الأشخاص ومهاراتهم).
- العمل على زيادة الدّافعية من خلال توفير المكافآت الخارجيّة والدّاخليّة.
- توفير الفرص اللاّزمة للموظّفين لتطوير مهاراتهم، وإستخدام هذه المهارات وتفعيلها.
- وتجدر الإشارة إلى أن معظم ما يجب القيام به لتحسين الأداء الفردي يحدث على المستوى التّنظيمي، والذي يتمثّل أساساً في تطوير ثقافة الأداء، وتوفير القيادة الفعّالة، وخلق بيئة العمل المشجّعة على الأداء، كما يجب العمل على خلق الآليّات المشجّعة على النّم، والتي تتمثّل في خلق الممارسات التّنظيميّة التي تعمل على زيادة الإلتزام التّنظيمي بين موظّفي المنظّمة، وكذلك زيادة إلتزام الموظّفين بأهداف المنظّمة، وفهمهم لهذه الأهداف، وإتاحة الفرصة أمامهم لتحقيق هذه الأهداف، وتقديم كافّة أشكال الدّعم اللاّزم لمساعدتهم على التّعلم والتّطور.

¹ مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس، عمّان، المملكة الأردنيّة الهاشميّة، 2017،

أما على المستوى الفردي، فيمكن أيضاً تحسين مستوى الأداء من خلال وضع السياسات والممارسات التي تهدف إلى زيادة مستوى التّعلم من خلال الإرشاد، والتّوجيه، والبرامج التّعليميّة المدارّة ذاتياً، بمعنى أنّ الهدف الأساسي هنا هو تشجيع عمليّة التّعلم الطوعي لدى الموظّفين، والتي تحدث عندما يسعى الأفراد بنشاط لإكتساب المعارف والمهارات اللاّزمة لتحقيق أهداف المنظّمة.

ويلعب المدراء المباشرون دوراً محورياً في ذلك من خلال قيامهم بتشجيع عمليّة التّعلم الطوعي لدى مرؤوسيه، من خلال عمليّات الإرشاد والتّوجيه. وتقدم إدارة الأداء أرضيّة صلبة للقيام بذلك من خلال إتباع الخطوات الآتية :

- وضع الهدف واختيار بعض المجالات ذات الأولوية للبدء بها.
- تحديد التّوقعات (المستهدفات والمعايير).
- تحديد مقاييس الأداء، والتي ستعتبر الأساس الذي يمكن من خلاله رصد مدى التّقدم نحو تحقيق الهدف.

- وضع خطة البرنامج التّطويري.

- تنفيذ البرنامج التّطويري.

- الرّقابة: استعراض مدى التّقدم، وتحليل التّغذية الرّاجعة، لضمان تحقيق الأهداف أو معايير الأداء.

-توسيع العمليّة: الإستمرار في البرامج التّطويريّة، ومتابعتها حسب الحاجة¹.

3. مؤشّرات ومتطلّبات تميّز الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي من أهم المحاور الأساسيّة التي تسعى مختلف المنظّمات من أجل تحسينه وتحقيقه بجودة وتمييز يمكنها من تحقيق مختلف الأهداف التي تسعى من أجلها، ولذلك سنحاول من خلال هذا العنصر تناول مؤشّرات ومتطلّبات تميّز الأداء الوظيفي:

1.3 مؤشّرات فاعليّة الأداء الوظيفي:

المؤشّر هو علاقة بين عنصرين، وهذه العلاقة قد تكون أفقيّة، بمعنى أنّها تقيس نمو عنصر معيّن وتطوّره لعدّة سنوات، أو قد تكون رأسيّة، أي لعنصرين يوجد بينهما نوع من الإرتباط، وذلك ليتم تقييمها وقياسها.

¹ عبدالمحسن نعلاني، المرجع السابق، ص ص 438-439.

ويقسّم "بوين" (1997 Pyun) مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي إلى قسمين هما: المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي، والمؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي.

أ/ المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي:

تتعلق المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي بالإنجاز الذي يحققه الفرد من خلال تعظيم كمية وجودة المخرجات الوظيفية، حيث يؤكد هؤلاء الباحثون على أنّ كمية وجودة المخرجات الوظيفية من أهم العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند تقييم الأداء الوظيفي للفرد، واتخاذ القرارات المترتبة على ذلك، كالمكافآت، العلاوات والترقيات، لذا يجب مراعاة الدقة والعدالة في إجراء هذا التقييم.

المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي والتمثلة في تعظيم كمية وجودة المخرجات، يسهل إستخدامها في القطاع الجاري كعمال الإنتاج، أو في أي وظيفة يمكن تقييم أداء من يؤديها بالإعتماد على وحدات معينة، يمكن قياسها من حيث الكم والكيف كوظيفة رجال البيع أما في القطاع الخدماتي فيصعب إستخدام هذه المؤشرات التقليدية، لذا فإنه من الواجب إستخدام مؤشرات تقليدية أخرى وهذه المؤشرات هي توافر القدرة على أداء الوظيفة، والدقة في أداء الوظيفة، وحسن إصدار الأحكام أو القرارات الوظيفية، والإلمام بكل جوانب الوظيفة، والإلتزام الوظيفي من حيث المواعيد، والإبداع والإبتكار في الأداء الوظيفي.

ب/ المؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي:

تتمثل المؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي في ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك على عكس المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي التي تتعلق بممارسة سلوكيات الدور الأساسي.¹

وبالرغم من أن مصطلح المواطنة التنظيمية يعتبر من المصطلحات الحديثة نسبياً في أدب إدارة الأعمال، فإن لهذا المصطلح جذوره، والتي ترجع إلي الثلاثينيات من القرن الماضي حيث أنه من الواضح أن رغبة أو إستعداد الأفراد في التعاون هو أمر حيوي لا غنى عنه لنجاح أي منظمة².

¹ مؤمن عبدالعزيز عبدالحميد و محمد السيد بشير محمد، المرجع السابق، ص 28.

² المرجع نفسه، ص 28.

2.3 متطلبات التميّز في الأداء:

من متطلبات وشروط التميّز في الأداء نذكر ما يلي:

- ❖ حبّ العمل والتفوق فيه.
- ❖ إتباع القادة والتّاجحين.
- ❖ الصدق والإخلاص في العمل.
- ❖ إستعمال العبقرية والإبداع الفطري.
- ❖ العمل بأقصى قوّة وجهد.
- ❖ الرغبة في التّعلم دائماً.
- ❖ عدم ترك أية قدرة غير مستثمرة.
- ❖ التّواصل في النّجاح رغم الفشل.
- ❖ الوصول إلى أداء متميّز بالمثابرة فهو لا يتحقّق فجأة.
- ❖ جعل العقبات سبيلاً للارتقاء.
- ❖ القيام بالعمل بشكل جيّد إن كان يستحقّ الإنجاز.
- ❖ تحويل الأخطاء إلى دروساً مفيدة.
- ❖ تنمية الخطوة الأولى وعدم هدرها.
- ❖ الدّهاب إلى النّجاح وعدم انتظاره¹.

كما يعتبر تقديم المكافآت الخاصّة بالأداء أحد عناصر عمليّة إدارة الأداء ويهدف إلى منح الموظّفين نوع من المقابل لإنجاز المهام الموكّلة إليهم وتحقيق الأهداف، ويعد هذا المفهوم أوسع من مجرد منح المكافآت الماليّة، ويشتمل على بعض الأمور مثل الإشادة أو توفير فرص أفضل للتّدريب والتّطوير أو التّرقية، وفي أغلب الأحيان، فإنّ أحد الأشياء التي يحتاج إليها الموظّف بشكل أكبر يتمثّل في الاعتراف بأنّه يقوم بعمل جيّد، وعندما يتمّ التّعبير عن ذلك، على سبيل المثال: من خلال العلاوات، فإنّ ما يهم في الغالب هو الاعتراف والإقرار بالأفضليّة وليس المال فقط، وعندما يدخل المال

¹ مجيد الكرخي، المرجع السابق، ص 25.

المعادلة فإنّه عندئذ فقط يصبح تقديم المكافآت الخاصّة بالأداء عمليّة خادعة جدًّا، ولذا فإنّ التّركيز هنا يكون على الجوانب الماليّة.

من ناحية أخرى فإنّه عادة ما ينظر الأشخاص إلى عمليّة إدارة الأداء من حيث المرتب الذي يتمّ تحديده بناء على مستوى الأداء، وهكذا فإنّه عندما يكون هناك ضغوط في العمل بهدف تحسين الأداء، فإنّه غالباً ما يكون هناك رغبة من قبل المديرين في الدّفع في مقابل النّتائج كردّ فعل عام لكثير من المديرين، وذلك على الرّغم من أنّه قد لا يكون هناك نظام شامل في مؤسّسة إدارة الأداء، ومع ذلك فإنّه لا يكون من المناسب أبداً تقديم أسلوب الدّفع الذي يرتبط بمستوى الأداء إذا لم يكن مثل هذا النّظام موجود بالفعل، وجدير بالذّكر أنّه من الصّعب جدًّا القيام بهذا الجانب من العمليّة بشكل صحيح؛ وهناك أمثلة كثيرة على خطط يتم من خلالها تطبيق أسلوب الدّفع الذي يرتبط بمستوى الأداء، والتي من الممكن أن يطلق عليها الدّفع المتعلّق بالجدارة أو حوافز الأداء أو حوافز الإنتاج... إلخ، لكن هذا الأسلوب حاز على سوء السّمعة على سبيل المثال: وجد من خلال إحدى الدّراسات المتعمّقة التي أجريت عن طريق أحد المعاهد على ثلاث مؤسّسات تعمل إحداها في مجال بناء المجتمع، وأخرى في مجال بيع الأغذية بالتجزئة، بينما تتمثّل الثالثة في هيئة محليّة، وجد من خلال هذه الدّراسة أن الدّفع على أساس مستوى الأداء الذي كان يتمّ تطبيقه لتحقيق نوع من التّحفيز كان يأتي بنتائج عكسيّة بالمثل، فقد أوضحت دراسة تم إجراؤها على المديرين في شركة British Telecom أن ثلاثاً وستين بالمائة يعتقدون أن سياسة الدّفع الذي يرتبط بمستوى الأداء لا يتمّ تطبيقها بصورة عادلة، وقد تخلّت كل من شركة Sheffield City Council London Borough of Lewisham عن خطّهما الخاصّة بالدّفع الذي يرتبط بمستوى الأداء، وقد تقرّر في Lewisham أنّه لم يكن هناك أيّ تحسّن في القدرة الإبداعيّة وأنّ عنصر المرتب لم يكن حافزاً كافياً، كما رفض مديرون كثيرون التّقديرات التي حصلوا عليها، أمّا في Sheffield فقد تمّ وصف الخطّة بواسطة كبير مسؤولي شؤون الأفراد في المجلس بأنّها كانت في أحسن الأحوال في غير محلها وفي أسوأ الأحوال تؤدي إلى الإنقسام¹.

¹ - كوشان بيدج، إدارة الموارد البشريّة، ترجمة باري كشواي، دار الفاروق للنشر والتّوزيع، ط2، 2006، ص ص 107-

4. المشاكل وأهم العوامل المؤثرة في الأداء وأسباب انخفاضه:

هناك بعض المشاكل التي يمكن أن تؤثر على الأداء ويمكن إيجازها في:

❖ **مشكلة تخطيط العمالة على مستوى الوحدة الاقتصادية:** بإعتبار الموارد البشرية هي أهم عناصر العملية الإنتاجية وأن تخطيطها وتوصيفها وتحليلها وتدريبها وحشد طاقاتها بشكل هادف هو من أبرز عوامل الإرتقاء بالأداء والإنتاجية .

❖ **مشكلة تقييم الأداء الفردي:** يتطلب التقييم السليم لأداء الأفراد في أي موقع عمل، مقياسين أحدهما للأداء النمطي والآخر للأداء الفعلي إذ أن قياس وتقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته، وإنما وسيلة نحو إتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والعلاوات وتخطيط إحتياجات التدريب.

❖ **مشكلة الدافعية:** إن بيئة العمل الداخليّة أي التنظيم ذاته هو المكان الذي يستطيع العاملون من خلاله إشباع حاجاتهم المختلفة، كالأجور والمرتبّات وحوافز الإنتاج والحوافز المعنويّة .

❖ **مشكلة تحديد المسؤولية:** هنالك الكثير من الأخطاء والانحرافات تحصل خلال العمل عن عمد أو جهل، لذا لا بدّ من وجود نظام للمساءلة والمحاسبة، إلا أنّ هذا النظام لا يمكن وضعه، إلا إذا تحدّد مقدّما ما يجب أو يتوقّع إنجازه أي إذا كان الأداء نمطيّا وتحدّدت إجراءاته العملية بوضوح لتصبح المسؤولية واضحة التّحديد.¹

كما أنه يمكن أن نحدّد مجموعة أخرى من المشاكل أو الأسباب التي يمكنها أن تؤثر سلبا على الأداء وتعرقله، و تتمثل أهم هذه الأسباب في مايلي:

أ/ **المعرفة:** وتتكوّن من التّعليم الأساسي ومن الخبرة المكتسبة أثناء العمل، وتختلف من فرد لآخر حسب قدراته وإستيعابه وإهتماماته وجدّيته، ومن وسائل تنمية أساليب المعرفة ما يلي:

- نقل المعارف ونشرها.

- الدورات التّربويّة وورش العمل والتّدوات وما شابه.

- المشورة المقدّمة من قبل الخبراء والإستشاريين.

¹ - علي حسين الطائي و أكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان،

ب/ **المهارات:** وهي الأصول المهنية التي تستغرق وقتاً لتكوينها ومن شروطها توفر المعرفة والتوجيه والتدريب من المشرف أو الخبير ومن وسائل تنمية المهارات نذكر منها: التدريب أثناء الخدمة، ورش العمل المتخصصة، التطبيق المتواصل للمعرفة كي تترسخ من خلال الممارسة.

ج/ **الموقف:** ويراد بها السمعة الشخصية التي يختلف بها كل فرد عن الآخر، بحيث أنّ الموقف يتغير تدريجياً مع مرور الزمن وليس بشكل مفاجئ، ومن وسائل تغيير الموقف ما يلي:

- الدورات التدريبية المكثفة القصيرة.
- الإصلاح بالصدمة لبعض العاملين.
- تغيير طاقم الفرق وأساليب العمل.
- أنها عقود من لم يستجيب للوسائل العلاجية التنظيمية وتوجيهات الإدارة.

د/ **الشخصية:** وتختلف من شخص لآخر، ويصعب معالجتها حيث تتشعب وسائل التغيير وتضحي معقدة، حيث يمكن أن يكون الفرد منبسط أو إنطوائي عصابي أو شخص مستقر عاطفياً، كما يمكن أن تجري بعض التغيير على مدى فترة زمنية طويلة، ومن المفضل أن تبدأ عملية إصلاح الشخصية بإصلاح المعرفة لأنها أكثر سهولة في تحقيق التحسين المطلوب ثم الانتقال بعدئذ إلى تنمية المهارة والموقف¹.

كما أوضح أحد الباحثين (الشريف) في دراسته "العوامل المؤثرة في أداء العمل" أن الحوافز المعنوية تلعب دوراً أساسياً و فاعلاً مؤثراً في أداء العمل، فهي تستهدف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر في العمل وينعكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية، كما أبدى الباحث رأيه وركز على أن أهم بند في الحوافز والمكافآت هو ربطها بمعايير التفوق والإمتياز والتقييم في المنظمة فيشعر الأفراد بأهمية التقييم و هذه المعايير، وبالتالي المساعدة على تطوير أدائهم في المنظمة، أين أثبتت أيضاً نتائج دراسة "هيجان" معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، بحيث أشار أن مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بالمملكة أقل من المتوسط بسبب عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية، بحيث أنّ الغالبية العظمى من الأجهزة الحكومية لا تقدم مكافآت مادية للأفكار الإبداعية، فضلاً عن أنّ الترقية لا ترتبط أساساً بالكفاءة، ويستطرد "هيجان" إن تأكيد المديرين السعوديين على وجود معوق عدم

¹ مجيد الكرخي، المرجع السابق، ص 31.

التشجيع من المنظمة يشير إلى إفتقارهم إلى التغذية المرتدة الإيجابية التي تتضمن الثناء والتقدير على الجهود التي يقومون بها، بالإضافة إلى عدم وجود الحوافز المادية الكافية وبخاصة الترقّيات حيث يعتبر التجمد الوظيفي إحدى المشكلات التي يعاني منها الموظف السعودي في جميع المستويات الإدارية، تعقيباً على دراسة "هيجان" يتّضح لنا الدور الهام الذي تلعبه الحوافز فهي قد تكون عاملاً مشجّعاً على الإبداع و قد تكون العكس تماماً.¹

كما يمكن تحديد أهمّ التّحديات التي تواجه الأداء بالمنظمة والتي تتمثل أهمّها في ما يلي:

- التّغير في أدوار قوّة العمل ومتطلّبات المهارة.
- التّغير في هيكل المنظمة.
- التّغير في طبيعة العمل الإداري.
- ازدياد أهمية قاعدة البيانات المرتبطة بنشاط الموارد البشرية بالمنظمة.
- تغيّر طبيعة المسار الوظيفي.²

ثالثاً/ ماهية تقييم الأداء الوظيفي:

تقييم الأداء هو التّقييم المنهجي للفرد فيما يتعلّق بأدائه في الوظيفة وإمكاناته في التّسمية، كما يعتبر نظام منظم رسمي لقياس وتقييم السلوكيات والنتائج المتعلّقة بالوظيفة للموظف لإكتشاف كيف ولماذا يعمل الموظف حالياً في الوظيفة وكيف يمكن للموظف الأداء بشكل أكثر فعالية في المستقبل بحيث يستفيد الموظف والمنظمة في الوقت نفسه.³

كما يعتبر تقييم الأداء عملية تنظيمية تقوم بها المؤسسة من جمع أهم المعلومات والبيانات حول أداء العاملين، وذلك من أجل عدّة أهداف مسطرة مسبقاً كتحديد الإختلاف الفردية بين أداء العاملين وغيرها من التّرقية وتحديد الإحتياجات التّدريبية...الخ، بحيث تخضع عملية التّقييم لمجموعة من الإجراءات والخطوات التنظيمية التي تسمح بتحقيق نتيجة موضوعية حول أداء العاملين بالمؤسسة، ولذلك سنتطرق لماهية تقييم الأداء الوظيفي.

¹ مؤيد موسى علي أبو عساف، المرجع السابق، ص20.

² عبدالرحمان سيار، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لنديا الطباعة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، ط1، 2014، ص163.

³ Preety Bhalla, **Human Resource Management**, Lovely Professional University, Punjab, India, p127.

1. أهمية وأهداف تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء من بين العمليات التنظيمية التي تجرى من أجل أهداف معينة، كما لها أهمية جدّ بالغة تتمثل في ما يلي:

1.1 أهداف تقييم الأداء:

أنظمة تقييم الأداء من الممكن أن تخدم أهدافاً عديدة من أهمها مثلاً ما وضّحه "باركينسون" :

- ❖ العدالة والدقة في التعويضات والمكافآت .
- ❖ توفير نظام إتصال ذي إتجاهين.
- ❖ تحديد الإحتياجات التدريبية.
- ❖ العمل على تحسين الأداء الحالي.
- ❖ تقديم تغذية عكسية أو مرتدة للعاملين عن مستوى أدائهم.
- ❖ المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- ❖ ولقد اثبتت كثير من الدراسات أن فشل غالبية نظم التقييم يرجع - عادة - إلى عدم تحديد أهدافها مسبقاً.¹

كما ركّز العديد من الباحثين على عدّة أهداف لعملية التقييم التي تجعل منها عنصراً مهماً من خلال الإجراءات الإدارية أو المؤسساتية التي لا يمكن التخلي عنها، و ذلك نظراً للأهداف التي يمكن الوصول لها من خلال عملية التقييم، والتي تتمثل أهمها في ما يلي:

- المساهمة في تخطيط الموارد البشرية، حيث أن نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في أداء بعض العاملين، وذلك ليس لضعف قدراتهم ومهاراتهم وإنما يرجع لعدم إنسجامهم مع متطلبات وظائفهم، وهذا ما يعدّ مدخلاً لنقلهم إلى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم.
- تفسير عملية تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة مراحل وعمليات التعيين.
- تساهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين بالمنظمة، من خلال معرفة نواحي القصور سواء من عدم كفاءة الأنشطة التدريبية أو من ضعف تقييم البرامج وطرق التدريب.

¹ مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص226.

- تساعد عملية تقييم الأداء في رفع معنوية العاملين وخلق مناخ صالح لبناء العلاقات الإنسانية. .
- تساعد عملية تقييم الأداء في توفير الأساس الموضوعي والعدل للكثير من الأنشطة والأعمال المرتبطة باستخدام الموارد البشرية كالترقية، النقل، الأجور والتحفيز.
- إن عملية تقييم الأداء تسهم في إشعار العاملين بالمسئولية من خلال إدراكهم بأن أعمالهم وسلوكهم ستكون موضع تقييم من رؤسائهم.
- إن وجود نظام عادل لتقييم الأداء يؤدي إلى تدعيم العلاقة الطيبة بين الإدارة والعاملين وذلك لشعور الآخرين بأن معاملة الإدارة لهم تتم على أسس موضوعية عادلة لا مجال فيها للمحاباة أو الأهواء الشخصية¹.
- تحديد ما إذا كانت سياسات العمل كالحوافز، المكافآت والترقية، و تغيير الوظائف تؤثر في أداء العمل بالقدر المستهدف أم لا.
- التعرف على الطرق و المهارات التي تفيد في تطوير العمل².
- كما تهدف عملية التقييم الناجحة إلى:
تحقيق أهداف الشركة والعاملين في الوقت نفسه.
- تقديم جودة أفضل للعمل.
- البحث عن طرق إبداعية للقيام بمهمة أفضل.
- تحسين وتشجيع العمل بروح جماعية.
- تحسين الإنتاجية والنتائج التنظيمية³.

➤

¹ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، دار العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط4، 2015، ص163.

² عبدالكريم أبو الفوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2010، ص88.

³ محمد نعيم علوة، فن القيادة المتميزة، المركز الثقافي -عالم المعرفة، بيروت، لبنان، ط1، 2017، ص14.

2.1 أهمية تقييم الأداء:

تقوم المنظمات بإستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، وذلك لأنّ هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة، وعلى الأخصّ للإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية ، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدّة أغراض، أهمّها مايلي:

❖ تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء إلى الأفضل.

❖ تحديد زيادات الأجر والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.

❖ تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الإستغناء عنه إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.

❖ التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندھا المنظمة إلى الفرد، وذلك في حالة إحتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.

❖ تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.

❖ تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، وإحتياجه إلى التطوير والتّمتية، وذلك من خلال جهود التدريب .

❖ إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمته النهائيّة.

ويلاحظ أنّ المنظمات قد تركّز على واحد أو أكثر من الأغراض السّابقة، وأنه عند تركيزها على أحد الأغراض، فإن ذلك الغرض ربّما يؤثّر في شكل نظام تقييم الأداء، فإذا كان الغرض هو تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم، فإنّ ذلك يؤكّد أهميّة الخطرة الخاصة بإخبار العاملين بنتائج التّقييم، وقد يؤثّر في تصميم شكل نموذج تقييم الأداء، كأن تكون معلومات التّقييم ومعايير التّقييم مكتوبة بشكل يسهل إيضاحها وتوصيلها إلى العاملين محلّ التّقييم، وذلك بواسطة الرّئيس المباشر الذي قام بعملية التّقييم.¹

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتّوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 289-290

أما إذا كان غرض التقييم هو معرفة جوانب الضعف في أداء المرؤوسين وذلك لتحديد إحتياجاتهم من التدريب، فإن معايير تقييم الأداء لا بد أن تركز على مهارات يجب توافرها في أداء المرؤوسين، وإذا كان غرض التقييم هو تحديد مقدار الحوافز والمكافآت التي ستمنح للعاملين، فإن معايير التقييم لا بد أن تركز على إنجازات محددة مثل كمية الإنتاج أو الجودة¹.

2. محاور ومدائل تقييم الأداء الوظيفي:

تشمل العملية التقييمية مجموعة من المحاور والمدائل التي توضحا وتضبطها، وسنتطرق لها من خلال العناصر التالية:

1.2 محاور تقييم الأداء:

وهو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي:

أ/ محور معدّلات الأداء: حيث يتم تقييم العاملين، بالإستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم، ويؤخذ على هذا المحور أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدّلات أداء واحدة، ممّا يفضي على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وأنه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله من الموظفين.

ب/ محور الصفات الشخصية: حيث الإهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو الإلتزام أو المبادأة أو الإلتزام أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو دقته في الأداء، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه، ومما يؤخذ على هذا المحور صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين، وإختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيميّة، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية.

ج/ محور الهادفية: حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه، على أن تتمّ المساءلة على

¹ - المرجع نفسه، ص 290.

أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، حسب الفترة الزمنية المحددة، ومن سلبيات هذا المحور صعوبة قياس كل الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

د/ محور الفعالية العامة: حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة، ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، ومدى فعالية الموظف في تحقيق الربط بين أهدافه وأهداف المؤسسة وأهداف المجتمع، إضافة إلى مدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير، ويؤخذ على هذا المحور "عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضرورياً، وبالرغم من هذا فإن المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية".¹

2.2 مداخل تقييم الأداء:

فهي تتمثل في:

- ❖ **المدخل الكلي:** الذي يتعامل مع كافة المتغيرات المتعلقة بالموظفين، لإعداد تقييم شامل لكل منهم.
- ❖ **المدخل الجزئي:** الذي يتعامل مع الموظفين، لإعداد تقويمات خاصة تتطلبها عمليات تنفيذ الأهداف الجزئية، وهنا يكون التركيز على المتغيرات ذات الصلة بالهدف المطلوب.
- ❖ **المدخل التفصيلي:** الذي ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية قياس مباشر، هدفها الوصول إلى نتائج ومحددات نهائية وتفصيلية.
- ❖ **المدخل التنظيمي:** الذي ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها نظام، تحكمه متغيرات مختلفة ومتفاعلة، ويهدف إلى تقديم نظرة إجمالية إلى الحالة المعنوية، والمتغيرات التي تتصل بها، والإنتهاء إلى حكم عام عليها.

¹ المرجع نفسه، ص 269.

وليس من السهل التحيز لأي مدخل من هذه المداخل دون الآخر، حيث أن الإختيار بينها يعتمد على طريقة التقييم المتبعة والهدف منها، كما يمكن أن نوضحها كالتالي:

- إذا كنا أمام مسألة عامة، وليس من السهل تحديد متغيراتها بصورة نهائية، أو غير قابلة للقياس، كقياس الإستقلالية، أو المبادأة، أو الصدق، فإنه يمكن الإستفادة بالمدخل النظمي.

- إذا كنا أمام مسألة تصميم نماذج مفصلة لقياسها، وكانت الحالة التي يتم تقييمها تفترض الإستغراق في التفصيلات، كقياس حالات الإنتظام والدوام الرسمي، أو معدلات الدوران الوظيفي، فإنه يفضل إستخدام المدخل الكلي.

- أما إذا كنا بصدد تقييم العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى، حيث التركيز في هذه الحالات - على الخصائص ذات الطابع الشمولي والعام، وعلى القدرات التجريبية - يكون من الأفضل - استخدام المدخل النظمي، أما في حالة الوظائف الفنية والتخصصية، فيمكن إستخدام المدخل الكلي، على أساس أن نجاح العمل في هذه المستويات، يعتمد على القدرات التخصصية والفنية الدقيقة.¹

3. فعالية تقييم الأداء:

حتى يكون تقييم الأداء فعالا ويحقق الأهداف المسطرة، يجب أن تكون:

➤ **المعايير والمقاييس:** يجب أو توضع بكل موضوعية وتبنى على الحقائق فقط بعيد عن الإجتهاادات الشخصية.

➤ **البساطة والمرونة:** بحيث يجب أن تكون صياغتها بسيطة وسهلة القياس، قابلة للتعديل وفقا للظروف والمتغيرات.

➤ **تصميم معدلات الأداء:** التي يجب كذلك أن تكون نابغة من أهداف التنظيم والفرد أيضا لضمان الفعالية، وعموما تشمل المعدلات على كمية الناتج وجودته وأسلوب الأداء.

أما فيما يتعلق بالمنظمة والمديرين، فيجب توفر:

➤ الإهتمام من طرف الإدارة والعناية الفائقة وتوفير أفضل السبل لنجاحها.

¹ فاروق عبده فليح و السيد محمد عبدالمجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، جمهورية مصر العربية، ص268.

➤ **الإقتناع:** أي يجب على المديرين فهم جيد لهذه البرامج والإقتناع بها حتى يتسنى لهم تطبيقها وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة منها.

أما فيما يتعلق بالعاملين:

➤ **تحديد الفئات:** أي نوعية العاملين الخاضعين للتقييم لأنه من المستحيل تطبيق برنامج واحد لكل الفئات.

➤ **المقابلة الإخبارية:** وهذا لإضفاء طابع الصراحة والعلن والديمقراطية على العملية، فمن خلال مدة زمنية قصيرة، 20 دقيقة يمكن عرض الجوانب القوية والضعيفة لدى العامل ويمكن التركيز على السلوك، أي سلوك الأداء وليس الشخص في حد ذاته...، كما أنه هناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تقف دون تحقيق الهدف المنشود من خلال عملية تقييم الأداء، وهذا للإختلالات التي يمكن أن تحدث أو من سوء التقدير أو عدم الدقة والموضوعية وغيرها، ويمكن تحديد بعضا من هذه المعوقات:

- عدم دقة المعايير.

- عدم فهم المعايير.

- تأثر الهالة.

- الوسط: أي إعطاء تقديرات متوسطة لكل تجنباً للمشاكل.

- التشدد: الإعتقاد من طرف بعض الرؤساء أنه ولا عامل يستحق التقدير المرتفع.

- التعميم: الإتجاه نحو فئة مهنية وتسقط البقية في هذه الخانة.

- التحيز: الميول والقرباة والمحاباة والمحسوبية وغيرها.

- آخر الأحداث: قد يؤثر الحدث الأخير، سواء كان إيجابياً أو سلبياً في عملية التقدير، لذا

ينصح بأن يكون التقييم على مدار السنة والرئيس يسجل كل الأحداث في سجل خاص، يعود

إليه عند عملية التقييم¹.

¹ نورالدين حروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر، ط1، 2011، ص ص

4. صعوبات ومشاكل تقييم الأداء:

- نظراً لأنّ تقييم الأداء في جماعات العمل يعتمد أساساً على التّقدير الذاتي للقادة فإنّه يكون عرضة لعيوب متعدّدة تؤثر على دقّة التّقييم الذي يعطي للفرد وفيما يلي أهم تلك المشكلات :
- التّأثر بصفة معيّنة في الحكم على باقي الصّفات: أي تأثر القائد بصفة معيّنة من صفات الفرد وإعطاء تقديرات متشابهة بالنسبة لباقي الصّفات.
 - ميل بعض القادة إلى التشدد والبعض الآخر إلى إعطاء تقديرات عالية: ويرجع ذلك إلى السّمات الشّخصيّة للقائد و إلى المعايير الذاتية التي يضعها القائد لنفسه عند الحكم على أداء الفرد.
 - التّحيزات الشّخصيّة: ويحدث ذلك نتيجة غياب مقاييس موضوعيّة يتمّ التّقييم على أساسها.
- وحثّى تضمن إعداد التّقييم بطريقة موضوعيّة تكشف فعلاً عن المستوى الفعلي للأداء، وما قد يكون من أوجه قصور أو ضعف، لا بدّ أن يكون هذا التّقييم نابع من طبيعة العمل والظّروف المحيطة به دون أن يمتدّ ليشمل أمور أخرى تخرج عن هذا النّطاق، وأن ينصب على عناصر العمل ومكوّناته القابلة للقياس، وأن تراعي الدقّة في إختيار البيانات التي تتخذ أساساً في تقييم الأداء¹.
- كما يكن تصنيف مشاكل التّقييم إلى مشاكل ذاتيّة تتعلق بالمسؤول عن عمليّة التّقييم، وأخرى موضوعيّة تتعلّق بعملية الأداء بحد ذاتها:

➤ المشاكل الذاتيّة:

تتعلّق بما يلي:

- خصائص وصفات المقوم: وترتبط هذه الصّفات بمدى مهارة وخبرة المقوم للممارسته للمهنة؛ التي يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية بها والقدرة على التّفاعل الإجماعي.
- التّساهل والرّفق: حيث يميل بعض المقومين إلى التّعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العمليّة وهذا يخفي النّتائج الحقيقيّة للعمليّة، ويبعد عن الهدف المسطرّ.
- تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النّظرة إيجابية تكون نتائج التّقييم إيجابيّة والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التّقييم ويضفي جانب الحيادة.

¹ منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربيّة، ط2، 2015، ص 157.

- **النزعة المركزية:** وهو أن يميل المقيّم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.
- **الأولية والحداثة:** تظهر في عملية التقييم طويلة المدّة حيث يتمّ بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التّطورات اللاحقة لأوّل تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق، ويعتمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الإستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التّغيرات الماضية والحالية والمتوقّعة في المستقبل.
- **التّحيز الشّخصي:** وهو إنحياز الشّخص المقوم لصالح الفرد المراد تقييم أدائه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن.

➤ المشاكل الموضوعية:

تتعلق بالعملية بحد ذاتها؛ وهي تتمثل فيما يلي:

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.¹

رابعاً/ أساسيات قيام عملية التقييم:

1. طرق ومراحل تقييم الأداء الوظيفي:

تسعى معظم المنظّمات إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليّات والإمكانيّات التي يمتلكها كل فرد ومدى إحتياجات الأفراد إلى التّطوير، وتعدّ وظيفة تقويم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق القياس والتقييم تتمكّن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسات استقطاب واختبار وتعيين أم برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية، لذلك تعتبر عملية تقييم أداء العاملين واستخداماتها ذات أهمية بالغة في نجاح كل منظمة، مما يستدعي إدارة الموارد البشرية إعداد نظاماً

¹ حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الأفراد، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ط1، 2010، ص191.

لتقييم الأداء، وكلما كانت المنظمة أكبر حجماً وأكثر تعقيداً وتعتمد على عناصر بشرية ناجعة، كلما احتاجت المنظمة إلى نظاماً ناجحاً لتقييم أدائها ثم يساعدها في الإستفادة المثلى منهم¹.

1.1 طرق تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن أن يكون تقييم العاملين بطريقه رسميه أو غير رسميه، ويتناول التقييم كفيته تفاعلهم مع غيرهم، ومدى مرونة المديرين ومواقفهم تجاه رؤوسهم خارج وداخل نطاق إشرافهم، وكفيته شعور العاملين بمعاملة رؤسائهم، ودرجة الثقة بحوافز رؤسائهم، وموقف العاملين من عملهم، وهل يعملون برغبة أم نتيجة الأوامر، وكفيته شعورهم في حال النجاح أو الفشل... الخ.²

كما يمكن تحديد أهم طرق التقييم في ما يلي:

أ/ **طريقة الحوارات:** وهي أكثر الطرق استخداماً، والإجراءات المستخدمة فيها متعددة منها ما يستغرق زمناً قصيراً، وأخرى تتطلب وقتاً أكبر، كما تختلف كذلك من ناحية الأسلوب المتبع، أما عن الأهداف المراد تحقيقها من وراء استخدام هذه الطريقة.

- إيجاد تصوّر عام حول الأفراد³.

- إيجاد وصف مدقّق للوضعية المدروسة.

ب/ **التقييم الذاتي:** في هذه الحالة تترك عملية التقييم للفرد ذاته، عن طريق ملئه لوثيقة معينة والتي تقارن بأخرى معيارية، الأمر الذي يمكن من دراسة الاختلافات في الآراء حول نقاط معينة، كما أنها تسمح بتطوير مناطق الظلّ.

ج/ **التجارب المهنية:** وتتمثل وضعيات العمل التجريبية المختارة إنطلاقاً من تحليل العمل، والتي يفترض أن تشكل النشاط المهني للفرد محل التقييم ومن أمثلة هذه التجارب نذكر.

- امتحانات المعارف.

- اتخاذ القرارات فردياً أو جماعياً.

¹ يوسف حجيم الطائي و هاشم فوزي العيادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، 2015، ص75.

² فائزة عبدالرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، 2010، ص 24.

³ إسماعيل حجازب و معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص58.

الجدول رقم (03): مقارنة بين أهم طرق التقييم

الطريقة	الصلاحية	التكلفة	القبول
الحوارات	ضعيفة	متوسطة	جيدة
الاختبارات المهنية	قوية	مرتفعة	جيدة
التقييم الذاتي	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

المصدر: اسماعيل حجازي و معاليم سعاد¹

2.1 مراحل تقييم الأداء الوظيفي:

عند تقييم الأداء لابدّ من التوضيح في البداية الخطوات التي يتم بموجبها تخطيط ووضع نظام تقييم الأداء، ثم بعدها عرض الخطوات التنفيذية التي يتم من خلالها عملية التقييم.

أ/ خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي:

و يتم وضع هذه الخطوات التي تشكل مجموعها نظام تقييم الأداء من قبل إدارة الموارد البشرية:

- **تحديد المقاييس:** و يقصد بها وضع المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم.
- **إختيار طريقة التقييم:** هناك طرق متعدّدة تستخدم في عملية تقييم الوظيفي، و هذه الطرق منها ما هو تقليدي و منها ما هو حديث.
- **تحديد دورية التقييم:** يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقسيم وآخر، على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها.
- **تحديد المقيّم:** المقيّم هو الشّخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوكه المراد أو الخاضع للتقييم بحيث تمكّنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه بشكل صحيح.
- **تدريب المقيّم:** من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها لتبصير المقيمين بالتنفيذ السليم لها، و تزويدهم بالمعلومات والإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم.

¹ المرجع نفسه، ص59.

- **علنية نتائج التقييم:** يتقرر في هذه الخطوة فيها إذا كانت نتائج التقييم إعلانها لجميع العاملين، أم لفئة منهم أم لتبقى النتائج سرية.
- **مناقشة نتائج التقييم مع العاملين:** تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجرى مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تجرى مع العاملين، من أجل شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم الأداء، و تحديد مضمون هذه المقابلة، و الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.
- **التظلم من نتائج تقييم الأداء:** إن فتح باب التظلم لجميع العاملين سيحدث نوعا من سوء استخدام هذا الحق، والفائدة من التظلم أنه يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في عملية التقييم، ذلك أنهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم، بالإضافة إلى أنه يخلق لدى العاملين شعورا بعدالة التقييم.
- **تصميم استمارة التقييم:** استمارة التقييم هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين، حيث تتضمن معلومات تتعلق بالفرد الذي يجري تقييمه ووظيفته، الإدارة التي يعمل فيها ومقاييس التقييم.¹

ب/ خطوات التقييم التنفيذية :

- يقوم بهذه الخطوات المقيم و تشمل على ما يلي:
- دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة و يتم فهمها بشكل.
 - ملاحظة لعاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك.
 - مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا الأداء بنتائج التقييم.
 - اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة (ترقية، مكافأ...).
- وقد عبر "مؤيد السالم" و "حرحوش عادل" عن خطوات تقييم الأداء و التي سنوضحها كالتالي:
- ❖ **وضع توقعات الأداء:** حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الإتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

¹ عبالمجيد أونيس، مدخل لضغوط العمل و المناخ التنظيمي و أداء العاملين، دار البيزوري للنشر والتوزيع، ص ص 292-

- ❖ **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.
 - ❖ **تقييم الأداء:** بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على جميع مستويات الأداء و التي يمكن الإستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.
 - ❖ **التغذية العكسية:** يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه لكي يتمكن من معرفة درجة تقدّمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه.
 - ❖ **إتخاذ القرارات الإدارية:** و هي متعدّدة فمنها ما يرتبط بالترقية، النّقل، التّعيين، و الفصل... الخ.¹
2. عناصر قيام عملية التّقييم:

- يمكن أن تقوم عملية التّقييم على عناصر محدّدة وأكثر تفصيلا حسب رؤية وحجم المؤسسة على:
- **الإستراتيجية والأهداف:** تهتمّ بالجهات التي ستوجّه إليها الخدمة أو المنتج.
 - **الهيكل التنظيمي:** يركّز على مستوى كفاءة، وفاعلية الهيكل، ومدى قدرته على خدمة العمليات التي سوف تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات.
 - **المقياس:** وهو الأداء الذي يمكن إستخدامه بطريقة تفيد وتخدم كلاً من الإستراتيجية والأهداف.
 - **الإدارة:** وتتمثّل في الطّريقة التي ستستخدم بتحديد المسارات، والإتجاهات، وكيف تقوم بعملية التّصحيح أو التّصويب.
 - **الكفاءة التنظيمية:** قدرة المؤسسة على إدارة وحسن إستخدام ما هو متاح لها من موارد سواء البشرية، أو الأموال والمعدّات، أو المعلومات من أجل تحقيق أهدافها.
 - **الفاعلية التنظيمية:** قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة بدرجة قبول خدماتها وإستجابتها للتّطورات الحاصلة.
 - **النّجاح الإستراتيجي:** قدرة المؤسسة على البقاء والتّكيف، والنّمو، في ظلّ الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق الموازنة بين متطلّبات البقاء في الأمد القريب والبعيد.

¹ المرجع نفسه، ص 294.

➤ **عناصر أخرى:** أداء العمليات، أداء الأجهزة والبرامج، الشركاء والأعضاء والمزودين، أداء القيادة.¹

كما يعتبر "تحديد مجالات التقييم" من بين أهم عناصر عملية التقييم، بحيث يقصد بذلك تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفاعلية سلوك الفرد، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مجالات أو عناصر هي:

- ❖ عناصر توضح طبيعة ودرجة الأداء الفني مثل: حجم ونوعية الإنتاج ودرجة السرعة والدقة فيه.
 - ❖ عناصر توضح سمات السلوك مثل المبادأة والتعاون والحماس والالتزام، والإبتكار، ومهارات التعامل مع الرؤساء والزّملاء/أو المرؤسين/ أو العملاء.
 - ❖ عناصر توضح التّوقعات بشأن درجة كفاءة الأداء في المستقبل.
- ويمكن تحديد أهم مجالات التقييم فيما يلي:

- المهارة في أداء المهام .
- عدد الوحدات المنجزة بدرجة جودة محدّدة في فترة زمنية معيّنة، أو ما يسمى بالإنتاجية.
- مراعاة سلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من أدوات أو معدلات أو آلات أو مركبات.
- الإنضباط والالتزام بمواعيد الحضور والإنصراف وبحدود الإجازات والمسموحات الزمنية.
- المبادأة والإيجابية في الأداء عموماً في المواقف العادية وغير العادية، والتفكير في الإقتراحات الخاصة بتحسين الأداء كمّاً ونوعاً، وتقديم أفكار مبتكرة.
- نمط التعامل مع الزّملاء والرؤساء والمرؤسين والعملاء، من حيث درجة التعاون والإحترام، وإدراك الآراء والتّوجهات
- مهارات الإتصال والقيادة وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات (للرؤساء)².

¹ عائشة يوسف الشميلي، المرجع السابق، ص2011.

² محمد أيمن عبداللطيف عشوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة (كلية التجارة)، جمهورية مصر العربية، 2017، ص 298.

3. المسؤوليات في مجال تقييم الأداء:

يقصد بالمسؤوليات في مجال تقييم أداء الموارد البشرية، الأدوار التي يشتمل عليها هذا التقييم، التي تتحدّد بثلاثة أدوار أو مسؤوليات هي ما يلي:

أولاً/ دور إدارة الموارد البشرية:

ويصطلح عليه بـ ROLE OF H.R.M ويتجسّد بما يلي:

❖ **تصميم نظام تقييم الأداء:** الذي يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد التنظيمية، التي على أساسها تتم عملية تقييم هذا الأداء، فهي بالتالي بمثابة ضوابط لهذه العملية، وهذه الأسس والقواعد يجب التقيد بها من قبل كافة الأطراف المعنية بتقييم الأداء وبشكل خاص "المقيّمون"، ويشتمل نظام التقييم على الجوانب التالية:

- تحديد معايير تقييم الأداء المناسبة.
- تحديد أسلوب التقييم المناسب.
- تحديد من سيقوم بعملية التقييم.
- تحديد فترة التقييم ودورياته، وهي الفترة التي تفصل بين تقييم وآخر.
- تدريب المقيّمين على استخدام أسلوب التقييم ومعاييره المحددة، للوصول إلى تقييم موضوعي عادل، وكذلك تدريبهم على مناقشة نتائج التقييم مع من قاموا بتقييم أدائه.
- وضع قواعد للبتّ في الشكاوى المقدّمة من قبل العاملين اتّجاه نتائج تقييم أدائهم.
- وضع القواعد والأسس التي تكفل توفير العدالة والموضوعية في نتائج التقييم.

❖ الإشراف على تطبيق نظام تقييم الأداء ومتابعة هذا التطبيق، ورصد أية مشكلة تظهر عند تنفيذه للعمل على حلّها.

❖ إستلام نتائج تقييم الأداء من المقيّمين ورفعها للجهات المسؤولة.

❖ العمل على تطوير وتحسين نظام تقييم الأداء نحو الأفضل.¹

❖ البتّ في طلبات التّظلم من نتائج تقييم الأداء، من قبل من يشعر بعدم عدالة تقييم أدائه.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ط1، 2005، ص ص 268.

ثانيا/ دور المقيم:

مسؤولية المقيم هي مسؤولية مباشرة عن نتائج تقييم الأداء ووضع التقرير النهائي المتعلق به، وبالتالي فهو المسؤول الأول عن النجاح أو الإخفاق في عملية تقييم الأداء ونظام التقييم ككل كتحصيل حاصل، فتحقيق العدالة والموضوعية في التقييم اللتان تمثلان العمود الفقري لنجاحه، متوقفتان على عدالته ونزاهته في عملية التقييم، يمكن تلخيص دور ومسؤولية المقيم بما يلي:

❖ دراسة معايير التقييم بشكل دقيق لمعرفة ما الذي سوف يقيمه، وشرح هذه المعايير لمن سوف يقيم أداءه (هم في العادة مرؤوسيه).

❖ متابعة أداء من يقيم أداءه وجمع المعلومات عن هذا الأداء ومراجعتها قبل إستخدامها في وضع تقييمه النهائي.

❖ مقارنة الأداء الفعلي لمن يجري تقييمه مع معايير التقييم المحددة له، لتحديد مستوى أداءه وكفاءته، الذي يصيغه في تقرير يوضح فيه نتائج التقييم، التي يجب أن تشمل على الإيجابيات والسلبيات الموجودة في الأداء ومسببات كل منهما، وعند وضع التقييم النهائي يتوجب على المقيم أخذ الظروف المحيطة بالأداء، التي تلعب دورا مؤثرا في مستواه.

❖ مناقشة نتائج تقييم الأداء مع من قيم أداءه (مرؤوسيه) وشرحها له بوضوح، ووضع خطة لتطوير وتحسين هذا الأداء، التي تشمل على معالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة فيه، وعليه متابعة مدى التزام الفرد (المرؤوس) بتطبيق هذه الخطة بشكل مستمر.

❖ تشجيع مرؤوسيه الذين قيم أداءهم على:

- تزويده بالمعلومات الحقيقية غير الظاهرة في أدائهم.
- تكرار الجوانب الإيجابية في أدائهم وتلافي جوانب الضعف فيه.
- توثيق المعلومات عن أداء مرؤوسيه لإستخدامها فيما بعد عند مناقشة نتائج التقييم معهم، والعودة إليها عند الحاجة.¹

¹ المرجع نفسه، ص 269.

ثالثاً/ دور المقيّم (المروّس):

ويتمثّل هذا الدّور بما يلي:

- ❖ الإصغاء بفهم لشرح المقيّم لمعايير تقييم أدائه المطلوب منه تحقيقها.
- ❖ المساهمة الفعلية والجادة مع المقيّم في تطوير وتحسين أدائه المستقبلي من خلال:
 - تطبيق توجيهات وإرشادات المقيّم أثناء العمل بروح منفتحة وفهم ووعي ويقدر أن هذه الإرشادات هي لمصلحته.
 - إعلام المقيّم بأية ملاحظات يرى أنها هامّة تسهم في تطوير وتحسين أدائه، وبشكل خاص المشاكل الخفية التي يعاني منها أداءه والتي لا يعرفها سواه.
 - السعي لتطوير أدائه باستمرار وبشكل ذاتي.
- أن يقنع نفسه بأن التقييم هو خدمة تقدّمها المنظّمة له، فعن طريقه يضمن تطوير وتحسين أدائه وتحقيق مكاسب وظيفية لنفسه.¹

4. معايير تقييم الأداء وأهم المبادئ الأساسية في استخدامها:

وهي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنّف هذه المعايير إلى:

- ❖ **معايير نواتج الأداء:** تختصّ بقياس كمية وجودة الأداء.
 - ❖ **معايير سلوك الأداء:** مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء...إلخ.
 - ❖ **معايير صفات شخصية:** مثل المبادأة، الإنتباه، دافعية عالية والإتزان الإنفعالي... إلخ.
- أما بخصوص أهم المبادئ الأساسية الواجب إستخدامها في معايير التقييم تتمثّل في:
- يجب الإستعانة بعدد كبير نسبياً من المعايير وذلك لتعدّد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.
 - يجب أن تكون موضوعية، أي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها يجب طبيعة العمل، حيث تعتبر معايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.

¹ المرجع نفسه، ص 270.

- صدق المعيار، والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار يجب أن تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.
 - ثبات المقياس أو المعيار، أين يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.
 - التمييز ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
 - السهولة في استخدام المعيار، وهذا يعني الوضوح في الإستعمال من قبل المسؤول عن التقييم.
 - قابلية القياس، وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الفرد¹.
- كما تجدر الإشارة أنه إضافة لما ذكر من معايير ومبادئ أساسية لعملية التقييم، هناك عدة اعتبارات يجب على المدير التقيدها لتحقيق الفعالية المطلوبة في مقابلة تقييم الأداء، وتتمثل أهم هذه الإعتبارات في ما يلي:
- بدأ المناقشة بتحديد الأهداف الأساسية من ورائها.
 - السعي لجعل المرعوس يشعر بالراحة والإطمئنان.
 - مناقشة الواجبات والمهام الرئيسية للمرعوس مع دعوته للتعليق عليها.
 - التأكد من الإتصالات ذات الإتجاهين أثناء المناقشة.
 - تشجيع وتحفيز المرعوس على أن يبدي رأيه بصراحة عن أي جمود في العمل وعن مناطق المشاكل.
 - تشجيع المرعوس وتحفيزه على التعود على القيام بالتحليل الذاتي.
 - التفكير في الفترة القادمة والخطوات الضرورية لتحسين الأداء.
 - إنهاء المقابلة بملخص لما دار فيها مع توضيح خطة للتصرف المستقبلي².

¹ محمد عبدالفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2013، ص 63.

² مصطفى مصطفى كامل، المرجع السابق، ص 299.

خامسا/ علاقة الأداء الوظيفي بالعدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية موجودة بمختلف المنظمات، بحيث أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية منذ فترة طويلة أهمية وجود مبادئ وقيم العدالة داخل المنظمة، ومع ذلك ظهر مصطلح العدالة التنظيمية في مقالات "جرين بيرج" للتوضيح على أنها "الطريقة التي يدرك بها الفرد عدالة أسلوب المدير في التعامل معه على الصعديين الوظيفي والإنساني"¹، حيث أن نقطة الإنطلاق لفهم العدالة التنظيمية تكمن في الفهم الصحيح لمفهوم البيئة التنظيمية والتعرف على خصائصها، حيث أن الحديث عن العدالة التنظيمية لا يمكن أن يتم بمعزل عن التعرف على خصائص تلك البيئة التي تحتوي هذا النوع من العدالة²، حيث أن للعدالة التنظيمية علاقة مباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المؤسسات وتطورها وقدراتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية³، كما تعتبر العدالة التنظيمية هي أحد أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسى للمؤسسة، حيث تعتبر قيماً ونمطاً اجتماعياً وبالتالي الاعتداء عليها يمثل تدميراً للقيم والعلاقات الاجتماعية للموظفين، وعليه فإن عدم العدالة يترتب عليه إنباع الموظفين سلوكيات مختلفة في المنظمة، مثل انخفاض مستوى الرضا الوظيفي بصفة خاصة والأداء بصفة عامة، وعند إحساس الموظفين بالعدالة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة ثقتهم بالمنظمة وارتقاء سلوكياتهم، مما يشعرهم بالرضا الوظيفي⁴، حيث تجدر الإشارة أنه هناك عدد من النتائج الملموسة التي تتحقق للمنظمة من جراء تحقق الرضا

¹ Nadjat Hassane and others, Organizational justice and its relationship to organizational commitment Case study of the workers of the Maintenance Directorate of the National Company for the Transport and Marketing of Hydrocarbons at Laghouat state –Algeria, Development and human Resources Management Review - Researches and Studies, University of Blida 2, Algeria, Vol10, N°1, 2023, p693.

² ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي، العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص دراسة حالة على عينة من المؤسسات الجزائرية والأجنبية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020-2021، ص13.

³ عثمان محمد القصير و صالح ناصر عليمات، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد44، عدد4، ملحق2، 2017، ص254.

⁴ خلف بن محمد خلف العنري و أشرف عبدالنواب عبدالمجيد حسن، المرجع السابق، ص 75.

الوظيفي، وتتضمن تخفيضاً في الشكاوى، والغياب، والتسرب؛ بالإضافة إلى تحقيق دقة المواعيد والروح المعنوية للموظف¹.

بما أن الأداء قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة²، كما يعتبر سلوك يحدث نتيجة، وهو ما يقوم به الفرد إستجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون، فإن للعدالة التنظيمية دور هادف لتحقيق جودة في الأداء، وهذا ما يعني أن الفرد بالمنظمة سيتابع ويلاحظ كل ما يعنيه بالمنظمة بخصوص مدخلاته ومخرجاته، ويقارنها في ما بينها و بين زملائه الآخرين، وكما أشرنا سالفاً أنه هناك إختلاف بين الفئات العاملين فهناك ما يمكنه أن يتجنب المطالبة بحقوقه بما يتعلّق بمخرجاته، بالرغم أن ذلك سيترك أثر سلبي على معنوياته مما قد يشعره بالإغتراب الوظيفي، في حين أنه هناك فئة أخرى ستقوم بردّ فعل يمكن أن تتمثل في المطالبة برفع مخرجاتها، أو أنها ستقوم بتعديل المدخلات من خلال تقليلها أو جعلها تتناسب ما يتلقونه من أجور وتحفيز سواء مادياً أو معنوياً، وهذا ما يعني أن للعدالة التنظيمية إرتباط وثيق بما يبذله الفرد بالمنظمة، وأن كل خلل في تطبيق أو ممارسة العدالة التنظيمية يمكنه أن يؤدي بخلل في جودة أو كفاء الأداء بالمنظمة، وعكس ذلك كلما إلتزمت إدارة المؤسسة بتطبيق العدالة كلما انعكس ذلك إيجاباً على سلوكيات وأداء العاملين، إنطلاقاً من شعورهم بالرضا الوظيفي والإنتماء المؤسّساتي.

وإستناداً إلى ما سبق تتمثل أهمية العدالة التنظيمية من خلال الإهتمام بالعاملين، وتقديرهم، وإحترامهم، وتوزيع المهام، والأجور والحوافز بالمساواة، وتعميم مبدأ المشاركة في إتخاذ القرارات، والثقة المتبادلة، ومبدأ تكافؤ الفرص في المهام والترقيات لتحقيق أعلى مستوى من الأداء في العمل، والوصول إلى الجودة الحقيقية في العمل، مما يؤدي ذلك إلى خلق علاقة إنسانية بين العمل والمسؤولين في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين، وإنعكاس ذلك على الولاء التنظيمي وتنمية ثقافة

¹ شذا لطفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية - نابلس، فلسطين، 2012، ص29.

² عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص35.

الإنتاج لدى العاملين لشعورهم بأن المؤسسة جزء منهم، خاصة إذا كانت هذه المؤسسة تسعى باستمرار لتقديم ما هو أفضل من قبل العاملين سواء كانوا إداريين أو فنيين، وتحقيق الجودة في العمل، وتطوير قدراتهم لإظهار طاقاتهم وكفاءتهم المهنية في مراكزهم¹، وبناء على ذلك تعددت جاءت هذه الدراسة العلمية بهدف الوقوف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وتمثل العدالة التنظيمية أحد المتغيرات ذات الصلة وتأثير كبير وواضح على فعالية الأداء الوظيفي من خلال:

- العدالة التنظيمية تعزز علاقات الموظفين القيمة والاجتماعية بالمنظمة، كما تعمل على عدم التحيز لفئة من الموظفين تجنباً لردود فعل محتملة و سلوكيات سلبية من طرف العاملين.
- تطبيق العدالة يمنح العمال إمكانية العمل بروح الجماعة، والشعور بالانتماء (نظرية "ابراهام ماسلو" للإحتياجات)
- المدى الذي يجد فيه الموظفون أنفسهم (التعايش بين أدوارهم وبيئة عملهم).
- توضيح حقيقة نظام التوزيع لرواتب المنظمة بفضل العدالة التوزيعية.
- الرقابة الفعالة في اتخاذ القرار وهو ما يقصد به العدالة الإجرائية.
- تسليط الضوء على كشف أساسيات الهيكل التنظيمي وواقع المناخ التنظيمي المعمول به في المنظمة.²

¹ بشار إبراهيم طنيز وأخرون، مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس دراسة حالة جامعة فلسطين التقنية -خضوري، المجلة العربية للنشر العلمي، الأردن، الإصدار 5، العدد 46، 2022، ص 129.

² Mahida Hanane et Dif Aicha, La pratique de la justice organisationnelle au centre d'interrogation comme motivation intrinsèque, Djadid El-iktissad, Association nationale des économistes algériens, Algérie, Vol16, N°1, 01Septembre 2021, p609.

خلاصة الفصل:

يعتبر الأداء الوظيفي أحد المحاور الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها، أين يرتبط تحقيق هذه الأهداف إرتباطا مباشرا بجودة وكفاءة وفعالية أداء العاملين، حيث أنه من خلال هذا الفصل تطرقنا لماهية الأداء الوظيفي، أين تناولنا أهميته، أهدافه، عناصره ومؤثراته، بالإضافة لأهم أساسياته من محددات ومتطلبات تميزه بالمنظمة، كما تطرقنا لأهم العوامل والمشاكل التي يمكنها أن تنعكس سلبا على الأداء بالمؤسسة.

يرتبط قياس الأداء الوظيفي بعملية التقييم التي تعتبر أهم البرامج التنظيمية التي تسعى من خلالها إدارة المؤسسة إلى قياس القدرات والكفاءات الفردية ومدى إمكانيتهم في تحمّل المسؤوليات والوظائف المنسوبة لهم، ونظرا للدور الفعال لعملية التقييم بالمؤسسة تطرقنا من خلال هذا الفصل لأهم طرق وعناصر قيامها، وأهم المبادئ والمعايير الأساسية في إستخدامها، بالإضافة للتطرق لعلاقة الأداء الوظيفي بالعدالة التنظيمية.

الفصل الرابع:

العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي

بشركة سوميفوس

من خلال ما تطرّقنا له من الجانب النظري للدراسة العلمية، أين تناولنا مجموعة من العناصر التي تثري بحثنا علمياً، أين سنحاول من خلال هذا الفصل التطرّق للجانب التطبيقي أو الميداني لهذه الدراسة العلمية، أين سنتناول مجموعة من العناوين المتمثلة في ما يلي:

أولاً/ التعريف بميدان الدراسة

ثانياً/ خصائص مجتمع الدراسة

ثالثاً/ عدالة الإجراءات وعلاقتها بالأداء الوظيفي بشركة سوميفوس

- الإستنتاج الجزئي الأول

رابعاً/ عدالة التّعاملات وعلاقتها بالأداء الوظيفي بشركة سوميفوس

- الإستنتاج الجزئي الثاني

خامساً/ عدالة التّوزيع وعلاقتها بالأداء الوظيفي بشركة سوميفوس

- الإستنتاج الجزئي الثالث

الإستنتاج العام

التعريف بميدان الدراسة:

1. لمحة تاريخية عن الشركة:

يقع منجم جبل العنق في أقصى شرق البلاد في جنوب ولاية تبسة على بعد 90 كم من مقر الولاية، وبالضبط بمدينة بئر العائر ويبعد ب 25 كلم عن الحدود التونسية، ويربط هذا المركب المنجمي بميناء عنابة عن طريق خط سكة حديدية، حيث اكتشف منجم جبل العنق قبل الاستقلال سنة 1908، بعدها تم إنشاء مؤسسة قائمة بذاتها تحت اسم شركة جبل العنق SOCIETE DE (SDO) DJEBEL-ONK سنة 1934، حيث اهتمت في بادئ الأمر بالبحوث الاستغلالية، وقد بدأت في سنة 1936 الأشغال الاستغلالية بالمؤسسة، أين تم تأميم المؤسسة SONAREM (SOCIETE DES RECHERCHES ET EXPLOITATION) "مؤسسة الأبحاث والإستغلالات المنجمية"، كان مقر إدارتها العاصمة بالحراش، لكن تم تحويله في 03/جوان/1983 إلى ولاية تبسة، وهو التاريخ نفسه التي سميت به المؤسسة FERPHOS "مؤسسة الحديد و الفوسفات"، أما حاليا ومنذ سنة 2004 تم تقسيمها إلى مؤسستين:

➤ SOCIETE DES MINES DE FER :SOMIFER "شركة تعدين الحديد"، مقر إدارتها بلدية الونزة (ولاية تبسة).

➤ SOCIETE DES MINES DE PHOSPHATE :SOMIPHOS "مؤسسة مناجم الفوسفات"، ومقر إدارتها بلدية بئر العائر (ولاية تبسة)، والتي سنخصصها بالدراسة.

2. أهمية شركة سوميفوس:

تلعب مؤسسة «SOMIPHOS» دورا هاما جدا، حيث أن دورها الأساسي يتمثل في استخراج الفوسفات الخام (المادة الأولية) من جبل العنق، ثم تحويله بعد مروره بعملية المعالجة إلى إنتاج تام يباع في الأسواق المحلية و الأجنبية ، هذا بالإضافة إلى كل ما تقوم به المؤسسة من عمل اجتماعي، داخليا لفائدة عمالها و موظفيها، وذلك يعكس بصفة جلية الدور الفعال للمؤسسة بالنسبة لموظفيها أو بالنسبة لباقي الأفراد داخل أو خارج المؤسسة، والذين يستفيدون بطريقة غير مباشرة منها، كالقيام بدورات تكوينية أو السماح لعدد كبير من الطلبة المتخرجين عن طريق عقود ما قبل التشغيل، في حالة ما لمست المؤسسة في هؤلاء الكفاءة و العمل الجاد.

كما تحتل مؤسّسة « SOMIPHOS » مكانة هامة على الصعيد الدولي والوطني نظرا لما تزخر به من موارد وما تحتويه من طاقات، و ما لها من أهميّة في إنتاج أطنان من الفوسفات، وتظهر هذه المكانة و الأهميّة في ما يلي:

✓ تشغيل أكثر من 1400 عامل وبالتالي محاولة القضاء على البطالة أو الإنقاص منها في المنطقة.

✓ جلب العملة الصعبة من خلال التصدير.

✓ الإستفادة من العلاقات الخارجية مع مختلف الدول عن طريق الاستثمار.

✓ تزويد السوق الوطنية والمحلية بكميات كبيرة من الفوسفات،

✓ منح عدة امتيازات للعمال.

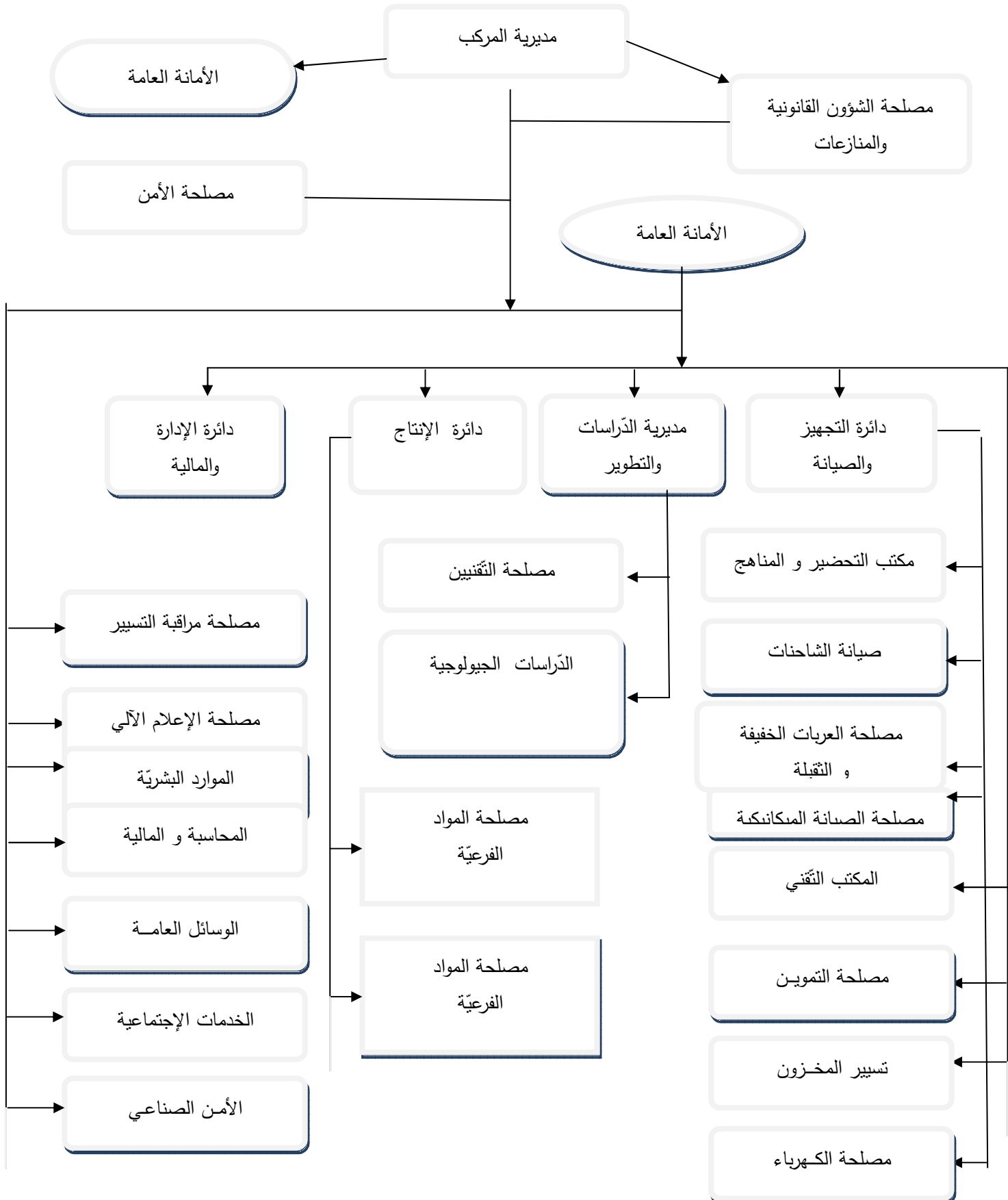
✓ استفادة العديد من الطلبة المتربصين داخل المؤسّسة.

من خلال تصريح المدير العام لجريدة النصر، تبيّن أن الشّركة حققت نتائج جد مهمة خلال سنة 2021، و ذلك بزيادة انتاج بنسبة 60 بالمئة مقارنة بسنة 2020 و ذلك بكمية تتجاوز 1.8 مليون طن، كما أكد المدير العام للشّركة أن هذا النجاح كان بفضل الاستثمارات التي انجزت و التي برمجت لإنجازها مستقبلا، و يتجسد ذلك في الطاقة الانتاجية للشّركة و ظروف العمل المواتية، مؤكداً أن الشّركة تنتج نحو تصدير 02 مليون طن من الفوسفات خلال السنة الجارية و تحقيق مداخيل تقدر ب 2000 مليار سنتيم.¹

¹ لكحل مختار (المدير العام لشركة سوميفوس)، جريدة النصر، بتاريخ 14 ماي 2022، تم الاطلاع عليها من خلال الرابط بتاريخ <https://www.annasronline.com/index.php/2014-08-09-10-33-20/2014-08-23-11-15-15/199300-2-64>

2023/10/23، على الساعة 12:44.

الشكل رقم (02): مخطط يمثل الهيكل التنظيمي لشركة سوميفوس - بئر العاتر



3. الإمكانيات البشرية للشركة:

تضم مؤسسة « SOMIPHOS » ببئر العائر عددا كبيرا من الموظفين ،باختلاف مناصبهم ودرجاتهم ومكان عملهم، ويصل عددهم حوالي 1400 عامل تقريبا ، يتم تشغيلهم عن طريق عقود قابلة للتجديد، في حالة ما لمست المؤسسة توفر الشروط اللازمة في العامل، كالتفاني في العمل والمهارة وحسن السيرة، وبعد اكتساب الخبرة اللازمة يثبت العامل في منصبه، وتجد في المؤسسة أربعة أصناف من العمّال يتوزعون حسب درجاتهم كالاتي:

❖ الإطارات السامية « les cadres supérieures »

❖ الإطارات « les cadres ».

❖ عمال التّحكم.

❖ عمال التّفيذ.

1.3 الإطارات السامية « les cadres supérieures »:

يرتبون في الدرجة 18 فما فوق، وهذا الصنف من العمّال يحتاج إلى تكوين فني وتقني وعلمي عالي، فهو يشمل المهندسين والجامعيين الأكفاء، فهي مناصب ذات مسؤوليّة كبيرة، وبالمؤسسة 13 إطار سامي ومنهم:

✓ مدير المؤسسة.

✓ المدير التقني.

✓ رؤساء الأقسام.

✓ بعض رؤساء المصالح.

و من خلال ما تم توضيحه بخصوص الإطارات السامية للشركة تجدر الإشارة إلى أن مدير مؤسسة «SOMIPHOS» يكتسي أهمية كبيرة من حيث المهام التي يقوم بها حيث أنه مسؤول عن كل ما يجري في المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى من خلال السلطة التي يتمتع بها فهو يراقب ويشرف على جميع المصالح والأقسام بالمؤسسة، ونستطيع أن نلخص مهامه فيما يلي:

- مراقبة تنفيذ الأهداف.

- السّهر على تنفيذ المخططات على أكمل وجه .

- الإشراف على تسيير جميع المصالح و الأقسام .

- توقيع جميع الوثائق و المستندات.
 - العمل على احترام القوانين والتنظيمات.
 - السهر على تنظيم الإجراءات الإدارية بالمؤسسة .
 - السهر على تقديم أرقى الخدمات للزبائن.
 - تحقيق المرودية المثلى لخزينة المؤسسة.
 - السهر على عمليات تصدير المنتج.
 - تنظيم عمل المرؤوسين وفقا للشروط والقوانين.
- ونظرا لهذه الوظائف فمدير المؤسسة لا بد أن يكون له كفاءة عالية وخبرة واسعة وقدرة على تحمل المسؤولية الموكلة له.

2.3 الإطارات «les cadres»:

تضم المؤسسة حوالي 67 تقريبا إطارا موزعين بين الأقسام والمصالح، يستوجب التوظيف في هذه المناصب توفر مستوى ثقافي معين وخبرة معينة، بحيث تتراوح رتبهم بين 13 إلى 18 درجة.

3.3 عمال التحكم:

يبلغ عددهم حوالي 780 عاملا تقريبا، مثل رؤساء الفروع، مهمتهم الأساسية الإشراف على العمال الموجودين بالفروع التي يعملون بها من خلال التوجيه والمتابعة، تتراوح درجة هذا الصنف من العمال بين 10 إلى 13.

4.3 عمال التنفيذ:

هذا النوع من العمال لا يتطلب خبرة أو مستوى تعليمي معين، حيث يقومون بتنفيذ القرارات الصادرة عن رؤسائهم وتشمل عمال النظافة، البستاني....الخ.
اضافة لما تم توضيحه من امكانات بشرية للشركة، فإن هذه الأخيرة تقدم عناية كبيرة لعمالها وموظفيها، فهي تعمل على توفير أحسن الظروف للعمل، بالإضافة التي تدعمهم لتقديم كل ما لديهم لإنجاح المؤسسة وتطويرها ولهذا فهي تمنح امتيازات عديدة نلمسها من خلال :

- ❖ القيام بدورات تكوينية للعمال في العديد من المجالات.
- ❖ المساعدة الاجتماعية للموظفين.
- ❖ تقديم المساعدات المالية لمحتاجيها من الموظفين (الخدمات الإجتماعية).

❖ توفير الأمن والوقاية للعمال لمتابعة عملهم في أحسن الظروف.

4. العوائق التي تواجه الشركة والموظفين:

1.4 المشاكل التي تواجهها الشركة :

بالرغم من النجاحات التي تحققتها المؤسسة، إلا أنها نظرا لكبر حجمها وكثرة تعاملاتها، وعلاقتها فإنها تبقى دائما تواجه صعوبات ومشاكل تعيق وتعرقل مصالحها، ومن بين هذه المشاكل :

- مشكلة تسويق المنتج والتي تبقى عائقا لعملية بيع الفوسفات.
- نقل المنتج إلى مكان التصدير.
- إستيراد وسائل الإنتاج من الخارج بأسعار مرتفعة وهذا ما يزيد من نفقات الإنتاج.
- تأخر وصول وسائل الإنتاج المستوردة وهذا ما يؤدي إلى إضاعة الوقت.

2.4 المشاكل التي تواجه الموظفين في أداء عملهم :

- عدم وجود هيكل تنظيمي خاص بالمؤسسة.
- اللجوء إلى نقل الفوسفات عن طريق الخواص وهذا ما يرهق ميزانية المؤسسة.
- اكتساب الخبرة عن طريق الممارسة أي غياب التخصص الإداري لعدد من الموظفين.
- نقص عدد الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة.
- تشعب مهام و أدوار مختلف المصالح.

5. الهيكل التنظيمي للشركة:

تعتمد معظم الشركات إلى وضع هيكل تنظيمي لعلاقة العاملين كوسيلة للدولة على الإرتباط لتحقيق الأهداف بأبعادها الأفقية والرأسية والبيئية:

- **البعد الأفقي:** يبين الإتصالات المباشرة بين الجهات ضمن الهيكل التنظيمي.
- **البعد الرأسي:** يبين الإتصالات الرئيسة وصولا إلى القائد الأعلى للمنظمة.
- **البعد البيئي:** يبين العلاقات مع البيئة الداخليّة و الخارجية و على مختلف المستويات الأفقية والرأسية².

² عبدالمعطي الخفاف، مبادئ الإدارة الحديثة منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، دار دجلة، 2007، ص53.

و تبعا لما ذكر يمكننا أن نوضح الهيكل التنظيمي لشركة سوميفوس -بئرالعاتر (ولاية تبسة) والذي يحتوي على الفروع التالية:

1.5 المديرية (LA DIRECTION):

يشرف عليها مدير المؤسسة تساعده سكرتاريا لها دور يعد هاما يتمثل فيما يلي :

- استقبال وإرسال الفاكسات.
- الرد على المكالمات الهاتفية.
- ترتيب وتصنيف الملفات والوثائق.
- استقبال الحرفاء والمدعوين.
- تنظيم مواعيد المدير و تذكيره بها.

كما تتكون المديرية من عدة مصالح وهي كالتالي :

- ✓ مصلحة مراقبة الجودة و البيئة.
- ✓ مصلحة الشؤون الاجتماعية.
- ✓ مصلحة طب العمل.
- ✓ مصلحة مراقبة الميزانية.
- ✓ مصلحة الإعلام الآلي.

أ/ مصلحة مراقبة الجودة والبيئة :

يشرف على هذه المصلحة مسؤول تسيير الجودة والبيئة، فهو يقوم بجميع الأعمال الموكلة لهذه المصلحة، و بما أن المؤسسة متحصلة على مجموعة من الشهادات تتمثل في:

❖ شهادة نظام تسيير الجودة : " SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE "

(المعيار ISO 9001 VERSION 2000).

❖ شهادة "نظام تسيير المحيط: SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL "

(المعيار ISO 14001 VERSION 1996).

بحيث تسعى الشركة جاهدة للحفاظ على هذه الشهادة العالمية من خلال :

- السّهر على تطبيق المقاييس العالمية في عملية الإنتاج .
- المحافظة على جودة المنتج.

- إحترام القوانين التنظيمية.
- تحمل مسؤوليّة سوء الإنتاج.
- إرسال تقارير دورية إلى مدير المؤسسة حول نوعية المنتج.
- القضاء أو التقليل من النقائص الموجودة في عملية الإنتاج.
- السّهر على الرشادة في الإنتاج من خلال التقليل من التكاليف.
- حماية البيئة والإهتمام بكل ما يتعلّق بها.
- التخلص من المهملات بطريقة عقلانية.

ب/ مصلحة الشؤون الاجتماعية :

- تحتوي هذه المصلحة على فرعين يشرف عليهما رئيس المصلحة وهما:
- مركز الإستقبال.
 - التعاونية الاستهلاكية.

أولا/ مركز الاستقبال:

- تقوم المصلحة بالإشراف على المركز من خلال:
- استقبال ضيوف المؤسسة.
 - توفير المأكّل و المشرب والمبيت في فندق المؤسسة.
 - تهيئة المكان للموظّفين للقيام بعملية التكوين.
 - الإهتمام بكل ما يتعلّق بالموظّفين و الضيوف في عملية الاستقبال.

ثانيا/ التعاونية الاستهلاكية:

- تعمل التعاونية على ما يلي :
- توفير كل متطلّبات العامل اليومية من مواد غذائية وأجهزة إلكترومنزلية... الخ.
 - الإهتمام بكل ما يخص ملفات العاملين المتعلّقة بالسياحة كأداء العمرة مثلا حيث أن المؤسسة ترسل أكثر من خمسة وعشرين (25) عاملا سنويا إلى البقاع المقدسة.
 - تمويل المؤسسة بمواد النظافة و كل ما تحتاجه.
 - تلبية حاجات العاملين بالمؤسسة.
 - توفير الأدوات المدرسية في كل دخول مدرسي لأبناء الموظّفين.

ج/ مصلحة طب العمل:

يعمل بهذه المصلحة طبيبين (02) بالإضافة إلى ممرضين ومساعد اجتماعي، وتعمل هذه المصلحة على :

- السهر على صحة العمال.
 - إخضاع العمال كل سنة لفحص طبي إجباريا وعدم الخضوع لهذا الفحص يعد خطأ يستوجب عقوبة تأديبية كما تنص على ذلك المادة 51 من القانون الداخلي للمؤسسة.
 - استفادة العمال من فحوص تلقائية بناء على طلب العامل نفسه.
 - إصدار قرارات معينة من طرف الطبيب فيما يخص قدرة العامل على العمل بمكان معين مثلا.
 - المراقبة الصحية للعمال.
- أما بالنسبة للممرض، فهو يقوم بتجميع المعلومات الخاصة بالعامل و تقديمها للطبيب للقيام بعمله، كما أن عمل المساعد الاجتماعي ينحصر في العمل الإداري، كالاهتمام بالوثائق و المستندات الموجودة على مستوى المصلحة، و تسجيل المعلومات الخاصة بها.

د/ مصلحة مراقبة التسيير الميزانية:

تعتبر مصلحة مراقبة التسيير ذات أهمية كبيرة في معرفة ما للمؤسسة و ما عليها من أرباح وتكاليف، يشرف عليها رئيس المصلحة، يساعده في التسيير موظفين مختصين في الدراسات الاقتصادية والإحصائية، وتتكلف هذه المصلحة بالمهام التالية :

- مراقبة تسيير المؤسسة في جميع جوانبها المالية والاجتماعية والاقتصادية.
- تقديم تقارير حول عملية الإنتاج لمدير المؤسسة.
- تتكلف بالمحاسبة التحليلية في المؤسسة (حساب تكلفة الإنتاج، سعر التكلفة، النتيجة... الخ).
- الإشراف على جميع نشاطات المؤسسة.
- المشاركة في إعداد الميزانية التقديرية.
- مراقبة الميزانية التقديرية و مقارنتها بالفعالية.
- حساب الخسائر التي تتحملها المؤسسة و إيجاد الفروقات بين الإيرادات و التكاليف.
- تلقي عروض المناقصات بالمؤسسة.
- متابعة عملية الإنتاج.
- محاولة معرفة الظروف المحيطة بنقص الإنتاج.

هـ/ مصلحة الإعلام الآلي :

تحتل هذه المصلحة مرتبة هامة في هيكل المؤسسة نظرا لمواكبتها للتكنولوجيا الحديثة واستخدامها لتقنيات تمكنها من إعطاء مكانة للمؤسسة على الصعيد المحلي، الوطني والدولي، و قد كان يعمل بهذه المصلحة أكثر من تسعة عشر (19) عاملا، لكن نظرا لضغط العمل توزع معظمهم على باقي المصالح و الأقسام الأخرى، و بقي بها عاملان فقط، أين أسندت لهذه المصلحة المهام التالية :

- الاهتمام بكل ما له علاقة بالإعلام الآلي.
- الإشراف على العاملين في مجال الإعلام الآلي بباقي الأقسام.
- تسهيل العمل بالمؤسسة من خلال التقنيات المستعملة.
- ربط العلاقة بين المديرية والمنجم و هذا ما يؤدي إلى ربح الوقت.
- وجود شبكة الإنترنت و التي تساهم بشكل كبير في تطوير العمل بالمؤسسة و تسهيله.
- صيانة الآلات (أجهزة الإعلام الآلي) الموجودة على مستوى المصلحة، و على مستوى المؤسسة.

2.5 قسم الإدارة (DEPARTEMENT D'ADMINISTRATION)

يشمل قسم الإدارة على مجموعة من المصالح تتمثل في مايلي:

✓ مصلحة تسير الموارد البشرية.

✓ مصلحة التكوين والعلاقات الاجتماعية.

✓ مصلحة تسير الميزانية.

✓ مصلحة الأجور.

✓ مصالح الأمن.

أ/ مصلحة تسير الموارد البشرية:

لهذا الفرع علاقة مباشرة بالعمّال والأمور الخاصة بهم، يشرف عليها رئيس الفرع و مساعدين يقومون بمهام ذات صبغة اجتماعية أصلا، و تتمثل فيما يلي:

❖ **دراسة ملفات المتقاعدين:** يختلف سن التقاعد في المؤسسة باختلاف الظروف، لكن السن

المحدد تقريبا خمس و خمسون (55) سنة، يقوم هذا الفرع بدراسة الملفات و تحضيرها، و ذلك

من خلال إعلام العمّال قبل ثلاثة أشهر من بلوغهم سن التقاعد باليوم المحدد للتقاعد، من أجل إعطائهم فرصة لتحضير ملفاتهم و بدوره يعد الفرع الوثائق اللاّزمة.

❖ **مراقبة الأجور:** يمكن أن يراقب هذا الفرع أجور العمّال و ذلك قبل مرورها بفرع الأجور.

❖ **متابعة حوادث العمل:** يلعب فرع العلاقات الاجتماعية دورا هاما في متابعة حوادث العمل، حيث يقوم بمتابعة بالإجراءات اللاّزمة لتفادي وقوع ضرر أكبر، و ذلك من خلال إجراء الاتصالات اللاّزمة بالطبيب والمستشفى، لكن تنتهي مهمة هذا الفرع بوصول المصاب للمستشفى، حيث تتولى مصلحة طب العمل القيام بالإجراءات المتبقية .

❖ **متابعة تغيب العمّال و استلام الشهادات الطبية:** تتم هنا مراقبة حضور، غياب وتأخر العمّال، ففي حالة تغيب العامل أكثر من 48 ساعة، فإن المديرية ترسل إشعارا بغيابه وبالتالي يقوم هذا الفرع بإرسال تقرير يبين فيه سبب التغيب، سواء كان مبررا أو غير مبرر، و في الحالة الثانية فإن هناك إجراءات معينة تتخذ في هذا الصدد، حيث يتم إرسال استدعاء للموظف الغائب من أجل معرفة سبب الغياب، فإن لم يحضر بعد إرسال ثلاثة إستدعاءات فإنه يمر بمجلس التأديب الذي بدوره يتخذ قرارا دون حضوره، كما تنص على ذلك المواد 37،38،39 من القانون الداخلي للمؤسسة.

❖ **اتخاذ عقوبات معينة في حق الموظفين:** في حالة مخالفة أحد الموظّفين لقوانين المؤسسة كعدم احترام المرؤوسين، أو إحداث حادث مثلا أو كما سبق و ذكرنا الغياب دون مبرر ،كل هذا يمكن أن يؤدي إلى إصدار عقوبات معينة، ذكرت في المواد من 62 إلى 65 من النظام الداخلي للمؤسسة ،كالتوبيخ الشفهي أوالكتابي،الإنذارات، التوقيف من العمل لمدة معينة والتسريح...الخ.

ب/ مصلحة التكوين والعلاقات الإجتماعية:

لهذا الفرع دور هام في رسكلة وتكوين وإعادة تمهين الموظّفين بالمؤسسة، سواء كانوا دائمين أو مؤقتين، يسيّره رئيس المصلحة ومساعدين له من خلال:

❖ أخذ آراء العمّال حول عملية التكوين في مجال معين، بعدها تؤخذ الاقتراحات المقدمة بعين الاعتبار ثم تدرس.

❖ بعد أخذ القرار وتحديد مجال التكوين، يتم تقديم عروض التكوين لجلب الأساتذة المكونين في ذلك المجال.

❖ يتم اختيار المكونين على أساس الخبرة والكفاءة من جهة، وأقل التكاليف من جهة أخرى.

❖ يتم تحديد قائمة الموظفين الذين سيخضعون للتكوين من طرف الفرع.

❖ تبدأ دورة التكوين في الوقت المحدد من طرف رئيس الفرع.

ج/ مصلحة تسيير المستخدمين:

يعد هذا الفرع ذا أهمية كبيرة في مصلحة المورد البشرية فهو يضطلع بمهام عديدة ومتشعبة، يسيّر من طرف رئيس الفرع و مساعد، و تتمثل مهامه في ما يلي :

- إصدار قرارات الترقية: يصدر الفرع قرارات بترقية عامل معين، و ذلك بالنظر إلى خبرتها، كما أن له الحق في إجراء امتحان للعمال بالإضافة إلى تمكينهم من فترة تجريبية تتم على أساسها عملية الترقية.

- يعتبر الفرع كخزينة لجميع المعلومات الخاصة بالعمال (الاسم و اللقب، تاريخ الدخول، تاريخ الخروج...الخ).

- المراقبة الإدارية لحركة الموظفين من خلال إعداد و تنظيم العطل السنوية، الغيابات و التأخيرات.

- إعداد مختلف المنح المقدمة للموظفين، و تسلم الوثائق الخاصة بها (المنح العائلية، منح المساعدة...).

- تسليم شهادات العمل للموظفين في حالة طلبها.

- مراقبة حسابات الموظفين و تصفيتها.

- كشف الرواتب للعمال الشهرية و السنوية.

د/ مصلحة الأجور:

هي مصلحة تقوم بالمتابعة الشاملة لمصاريف وأجور العمال، وتندرج من دائرة المستخدمين حيث، تعمل على تسيير الشؤون الإدارية للعمال، و ذلك من خلال مجموعة من المهام تتمثل في:

✓ تحديد ساعات العمل الشهرية .

✓ إعدادا أجور العمّال.

✓ إعداد كشوف الرواتب الشهرية.

✓ توزيع مختلف المنح.

✓ اقتطاع السلفات المقدمة من طرف النقابة من أجور العمّال.

نظرا للتعاملات الكبيرة التي تقوم بها المؤسسة، و نظرا للعلاقات المتشعبة بينها و بين موظفيها من جهة، و بينها و بين المؤسسات الأخرى من جهة أخرى، فإن مصلحة الموارد البشرية ووظفت رجل قانون "JURIDIQUE" يقوم بكل ما يسند إليه من أعمال قانونية، تتلخص أهم مهامه في مايلي:

- حل النزاعات عن طريق التفاهم كمرحلة أولى.

- حل نزاعات الشركة مع العمّال و الموظفين و كذا مع المؤسسات الأخرى عن طريق اللجوء إلى العدالة.

- متابعة الاتفاقيات و العقود منذ إبرامها إلى غاية تنفيذها.

- تقديم الاستشارات القانونية عن كل ما يخص المؤسسة.

- متابعة قضايا العمّال.

- متابعة جميع المشاكل الإدارية و القانونية بالمؤسسة.

- الإشراف على القضايا التي ترفع في العدالة ضد المؤسسة.

- تسوية أوضاع العمّال القانونية.

هـ/ مصالح الأمن:

نظرا لطبيعة عمل المؤسسة فإنه لا بد من تواجد طاقم أمني يحرص على أمنها وسلامة عمالها، لهذا فإن هناك خلية أمن تتواجد على مستوى المؤسسة مقسمة إلى مصلحتين هما: مصلحة الأمن الصناعي (الداخلي)، ومصلحة الأمن الوقائي.

❖ مصلحة الأمن الصناعي (الداخلي):

يتواجد على مستوى المؤسسة يرأسه رئيس المصلحة، بحيث يتميز عمال هذا الأخير بأنهم غير مسلحين فهم مدنيون تابعون للمؤسسة يعملون على:

- السّهر على سلامة الموظفين.

- حماية العمّال من حوادث العمل.
- التدخل في حالات الطوارئ كالحرائق مثلاً.
- المحافظة على الآلات و وسائل الإنتاج التابعة للمؤسسة.
- العمل على تحقيق أقصى حماية في محيط المؤسسة.
- تقديم الإسعافات الأولية.

❖ مصلحة الأمن الوقائي:

تقع مقر إدارتها العامة بمدينة تبسة، فهو يعمل بطريقة غير مباشرة لفائدة المؤسسة عن طريق مستشار الأمن، و يتواجد على مستوى مركب -جبل العنق ببلدية بئرالعائر- مساعد الأمن، و على عكس عمال الأمن الصناعي فإن عمال الأمن الوقائي مسلحين ومقسمين إلى عدد من الأفواج تتوزع على مستوى المركب المنجمي ببئر العائر و بعض المناطق التي تتواجد بها ممتلكات المؤسسة أو الوسائل التابعة لها، و لا شك أن الدور الذي تقوم به هذه المصالح جد فعال و ذلك من خلال التنظيم المحكم للشركة، هذا بالإضافة إلى كل ماتحققه من أمن و سلامة لجميع العمّال والموظفين و للمؤسسة ككل.

3.5 قسم مراقبة تسيير الميزانية:

يعتبر قسم مراقبة التسيير ذات أهمية كبيرة في معرفة ما للمؤسسة و ما عليها من أرباح وتكاليف، يشرف عليها رئيس القسم، يساعده في التسيير موظفين مختصين في الدراسات الاقتصادية والإحصائية بالإضافة إلى سكرتاريا، و تتمثل مهامه في:

أ/ مهام مصلحة مراقبة الميزانية:

- مراقبة تسيير المؤسسة في جميع جوانبها المالية والاقتصادية.
- تقديم تقارير حول عملية الإنتاج لمدير المؤسسة.
- تتكلف بالمحاسبة التحليلية في المؤسسة (حساب تكلفة، الإنتاج سعر التكلفة، النتيجة... الخ).
- الإشراف على جميع نشاطات المؤسسة.
- المشاركة في إعداد الميزانية التقديرية.
- مراقبة الميزانية التقديرية ومقارنتها بالفعالية.
- حساب الخسائر التي تتحملها المؤسسة وإيجاد الفرق بين الإيرادات والتكاليف.

- محاولة معرفة الظروف المحيطة بنقص الإنتاج.
- متابعة عملية الإنتاج.
- المساهمة في إعداد الميزانية التقديرية قبل بداية السنة وإرسالها إلى المديرية العامة للاستشارة وأخذ القرار.
- إعداد الميزانية التقديرية لكل فرع على مستوى المؤسسة من أجل تحليل وإنجاز القرارات المناسبة لتخصيص التكاليف على كل المستويات ومقارنتها بالتكاليف الحقيقية.

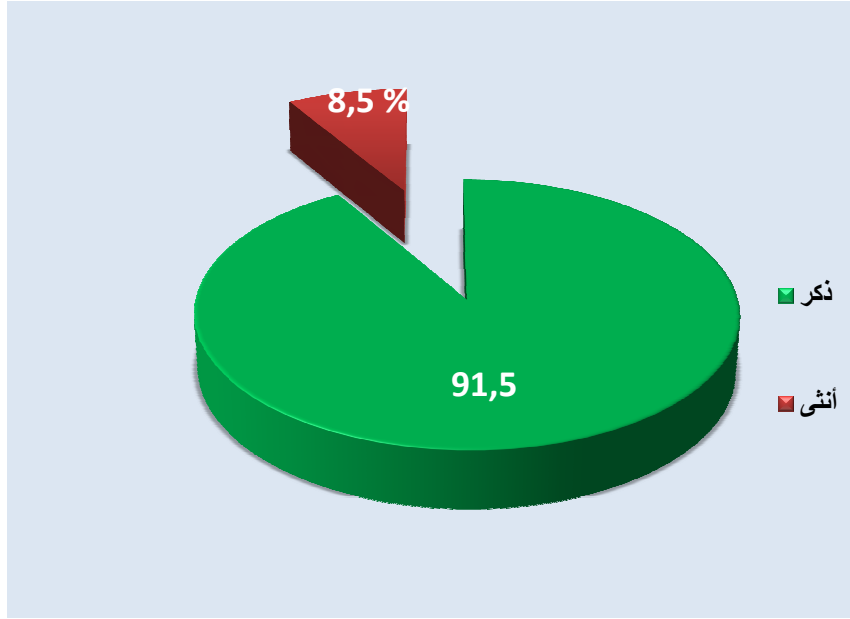
ب/ مهام مصلحة المحاسبة التحليلية:

- حساب جميع أنواع التكاليف مباشرة وغير مباشرة.
- حساب تكاليف الاستغلال.
- حساب تكاليف استعمال مختلف وسائل الإنتاج (شاحنات ثقيلة كانت أو خفيفة، ورشات عمل... الخ).
- مهام مصلحة الإحصاء:
- إعداد مجموعة من القوائم والجداول التي تخص جميع نشاطات الميزانية (إنتاج، استغلال، تسويق استهلاك غاز... الخ).
- إعداد مجموعة من التقارير الاقتصادية التي تساهم في التسيير القيم للمنجم (المؤسسة) تقارير الإحصاء من حيث الجانب المادي والإنتاجي.
- تقارير يومية لعملية الإنتاج على جميع المستويات (المحجر، سلسلة التكرير... الخ).

ثانيا/ خصائص العينة

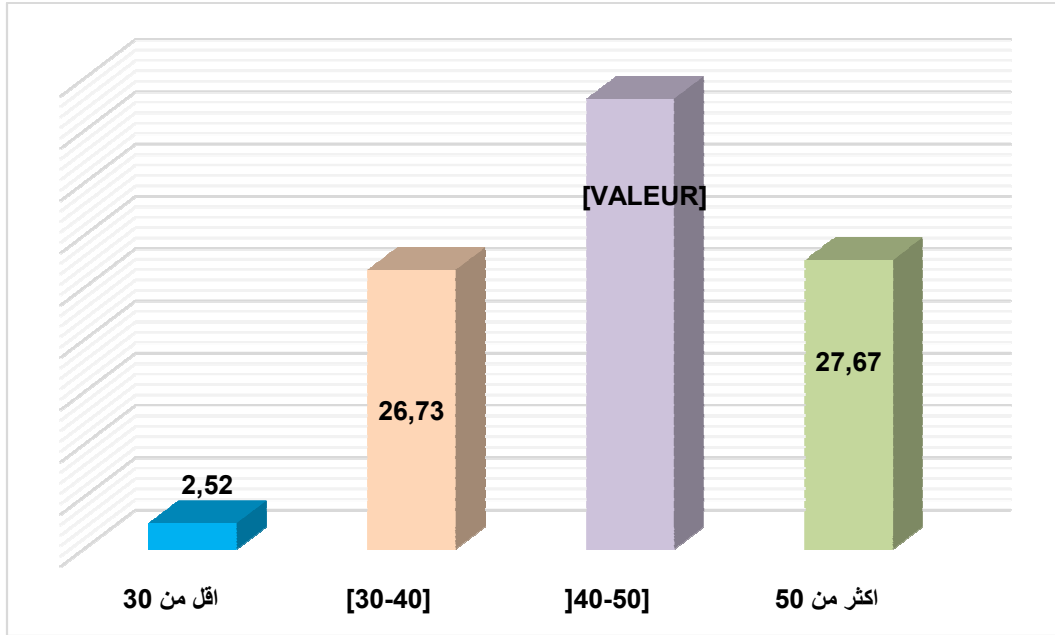
نبدأ عرضنا للنتائج التي تحصلنا عليها، بتقديم الجزء الذي يصف خصائص أفراد العينة، فهذه الخصائص تبين كيف يتوزع المبحوثين حسب فئات السن، وحسب الجنس، وحسب المستوى التعليمي، وحسب الفئة مهنية، بالإضافة إلى الأقدمية في العمل، والذي جاءت نتائجه كما يلي:

الشكل رقم (3): رسم بياني يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس



تبيّن معطيات الرسم البياني هذا أن (91.5%) من أفراد العينة هم من فئة الذكور مقابل (8.5%) من المبحوثين من فئة الإناث، وهذه التركيبة الاجتماعية لأعضاء هذا التنظيم تتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة، الذي يتطلب خصائص فيزيولوجية معينة، وهو ما لا يتوفر في خصائص العنصر النسوي، هذا من جهة، ومن جهة ثانية أن الخصوصيات الثقافية والاجتماعية، للنسق الكلي (المجتمع الجزائري)، جعلت مثل هذا النشاط يقتصر في غالب الأحيان على فئة الذكور.

الشكل رقم (4): رسم بياني يوضح توزيع المبحوثين حسب فئات السن



نلاحظ من خلال معطيات الرسم البياني أن (43.08%) من أفراد العينة ينتمون إلى فئة السن من (40-50) سنة، مقابل ما نسبته (27.67%) من أولئك الذين يزيد سنهم (50) سنة، في مقابل (26.73%) من أولئك الذين يتواجدون في فئة السن (30-40) سنة، أما الفئة العمرية أقل من (30) فنقدر نسبتهم ب(2.52%).

بحيث تجدر الإشارة لسبب تباين هذا الاختلاف في السن بالنسبة للعاملين، يعود أساساً لعمليات التوظيف الضئيلة التي شهدتها المؤسسة، حتى أنه مثل هذه التوظيفات كانت معظمها إن لم نقول كلها كانت استثنائية إن صح التعبير، وذلك يعود للتوظيف الذي كان سببه احتياجات سكان المنطقة من أجل القضاء على البطالة خاصة منذ سنة 2008، حيث أنه كانت آخر عملية توظيف منذ حوالي خمسة (05) سنوات تم من خلالها توظيف حوالي ثلاثون فرد في عقود الإدماج المهني بمعنى أن أعمارهم حينها لا تتجاوز خمسة ثلاثين (35) سنة، وهذا ما دفع بالمؤسسة لإحتواء نسبة من هذه الفئة البطالة من أجل امتصاص غضبهم والمساهمة في تحقيق الأمن الإجتماعي بالمنطقة.

ثالثاً/ عدالة الإجراءات وعلاقتها بالأداء الوظيفي بشركة سوميفوس:

من خلال هذا العنصر أو الجزء من الدراسة سنتطرق لمناقشة وتحليل البيانات المتحصّل عليها من إجابات المبحوثين والتي تخصّ الفرضية الأولى.

جدول رقم(4): يبين علاقة موضوعيّة القرارات الخاصة بالأداء وبناء

تلك القرارات على أساس معلومات كافية (7 & 8)

موضوعيّة القرارات الخاصة بالأداء				القرارات المتعلقة بالأداء مبنية على أساس معلومات كافية	
المجموع	غير موضوعيّة	موضوعيّة			
145	6	139	التكرار		معلومات كافية
% 100	%4.1	%95.9	%		
173	161	12	التكرار		معلومات غير كافية
% 100	%93.1	%6.9	%		
318	167	151	التكرار	المجموع	
% 100	%52.5	%47.5	%		

يتبيّن من نتائج الجدول أعلاه، أن الإتّجاه العام لأفراد العينة حول موضوعيّة القرارات الخاصة بأداء العامل داخل شركة سوميفوس وعلاقتها ببناء تلك القرارات على أساس معلومات كافية يشير إلى أن نسبة 52.5% من مجموع المبحوثين ترى أنها غير موضوعيّة، تدعمها فئة العاملين الذين صرّحوا بأن تلك القرارات كانت مبنية على أساس معلومات غير كافية بنسبة 93.1 % من مجموع أفراد العينة، بالمقابل كانت نسبة إجابات الأفراد الذين قالوا بأن القرارات الخاصة بأدائهم داخل الشركة محلّ الدّراسة موضوعيّة بنسبة 47.5 % من مجموع المستجوبين، تدعمها فئة العاملين الذين صرّحوا بأن تلك القرارات مبنية على أساس معلومات كافية بنسبة 95.9 % من مجموع المستجوبين.

من خلال إجابات المبحوثين بالجدول السابق وبناء على تصريحات أغلبية المبحوثين، أين تبين أن القرارات المعتمدة من طرف شركة سوميفوس بخصوص أداء العاملين لا تتخذ بموضوعية (منطقية)، كما دعمتها فئة أخرى لتؤكد أن تلك القرارات كانت مبنية على أساس معلومات غير كافية، ما قد يفسر بوجود لا مركزية في اتخاذ القرار، وهذا ما يمكنه أن يفتح المجال لتدهور التسيير التنظيمي للشركة، مما قد يؤدي لتصادمات واحتجاجات بين العاملين والإدارة، وذلك خاصة ما تجسد و توضح من خلال عدة احتجاجات شهدتها الشركة، أهمها الإحتجاج الذي أدى لتوقيف عمل الشركة لعدة أيام أدت لتسجيل خسائر مادية معتبرة، حيث كان أهم نقاطه هو مطالبة العديد من العاملين باتخاذ قرارات صارمة وعادلة بخصوص أداء العاملين بالشركة، وهذا ما أقرت به العديد من الجرائد الوطنية، لتسعى من خلالها الشركة بمراجعة العديد من القرارات التي كان لها أثر واضح في اعادة نشاط الشركة.

جدول رقم(5): يبين علاقة موضوعية القرارات الخاصة بالأداء

وإمكانية طلب توضيحات حول القرارات المتعلقة بالعمل

موضوعية القرارات الخاصة بالأداء				إمكانية طلب توضيحات حول القرارات المتعلقة بالعمل	
المجموع	غير موضوعية	موضوعية			
236	94	142	التكرار		إمكانية طلب توضيحات
% 100	% 39.8	% 60.2	%		
82	73	9	التكرار		عدم إمكانية طلب توضيحات
% 100	% 39	% 11	%		
318	167	151	التكرار	المجموع	
% 100	% 52.5	% 47.5	%		

يتبين من نتائج الجدول أعلاه، أن الإتجاه العام لأفراد العينة حول موضوعية القرارات الخاصة بأداء العامل داخل شركة سوميفوس وعلاقتها بإمكانية طلب توضيحات حولها تشير إلى أن نسبة

52.5% من مجموع المبحوثين صرّحوا بأنها غير موضوعيّة، تدعمها فئة العاملين الذين صرّحوا بأنه توجد إمكانية لطلب توضيحات حول تلك القرارات بنسبة 39.8 % من مجموع أفراد العينة. بينما كانت نسبة إجابات الأفراد الذين أكدوا بأن القرارات الخاصة بأدائهم داخل الشركة موضوعيّة بنسبة 47.5% من مجموع المستجوبين، تدعمها فئة العاملين الذين صرّحوا بعدم إمكانية طلب توضيحات حول القرارات المتعلقة بالعمل بنسبة 60.2 % من مجموع المستجوبين.

حيث أنه بخصوص اجابة أغلبية المبحوثين وتصريحهم بعدم موضوعيّة القرارات الخاصة بأداء العامل داخل شركة سوميفوس، بحيث يمكن تفسيرها بعدم توفر الشفافية والعدالة في اتخاذ الاجراءات المناسبة لضمان التسيير الحسن للشركة من أجل تحقيق الأهداف بكل جودة وكفاءة في ظل ما يضمن أهداف الشركة والموارد البشريّة في الوقت نفسه، أما بخصوص اجابة اغالبية المبحوثين بإمكانية طلب توضيحات حول القرارات المتعلقة بأداء العاملين، نعتبر هذا الأمر طبيعي وروتيني من طرف هذه الإدارة أو غيرها من الإدارات الأخرى، وذلك تجنباً منهم لوقوع أي انصدامات مباشرة مع العاملين، بمعنى أنه من المستبعد أن ترفض الادارة طلب توضيح من طرف المعني، ولكن يبقى الأهم في مدى تقبل هذا الطلب مضمونا وإفادة المعني بالمعلومات والتفاصيل اللازمّة.

جدول رقم(6): يبين علاقة موضوعية القرارات الخاصة بالأداء
وإمكانية طلب توضيحات حول القرارات المتعلقة بالعمل

موضوعية القرارات الخاصة بالأداء				تزودك بتفاصيل إضافية عند الاستفسار عن القرارات المتعلقة بالعمل	
المجموع	غير موضوعية	موضوعية			
127	94	33	التكرار		تزودي بتفاصيل إضافية
% 100	% 74	% 26	%		
191	73	118	التكرار		عدم تزودي بتفاصيل إضافية
% 100	% 38.2	% 61.8	%		
318	167	151	التكرار	المجموع	
% 100	% 52.5	% 47.5	%		

يتبين من نتائج الجدول أعلاه، أن الإتجاه العام لأفراد العينة حول موضوعية القرارات الخاصة بأداء العامل داخل شركة سوميفوس وعلاقتها بإمكانية تزويد العامل بتفاصيل إضافية عند استفساره عن القرارات المتعلقة بعمله تشير إلى أن نسبة 52.5 % من مجموع المبحوثين صرّحوا بأنها غير موضوعية، تدعمها فئة العاملين الذين صرّحوا بوجود إمكانية لتزويد العاملين بتفاصيل إضافية عند الاستفسار عن تلك القرارات بنسبة 74% من مجموع أفراد العينة. بالمقابل تشير الاحصائيات إلى أن إجابات الأفراد الذين أكدوا بأن القرارات الخاصة بأدائهم داخل الشركة كانت موضوعية بنسبة 47.5 % من مجموع المستجوبين، تدعمها فئة العاملين الذين صرّحوا بعدم وجود إمكانية لتزويدهم بتفاصيل إضافية عند الاستفسار عن القرارات المتعلقة بعملهم بنسبة 61.8 % من مجموع المستجوبين.

كما وضحنا من خلال الجدول السابق حول نتائج إجابات المبحوثين بخصوص ما يوضح علاقة موضوعية القرارات الخاصة بالأداء وإمكانية طلب توضيحات حول القرارات المتعلقة بالعمل، وحسب النتائج التي تقدمنا لعرضها و تحليلها، حيث أنه عند تفسير أهم هذه النتائج خاصة ما يتعلق بفئة العاملين الذين صرّحوا بعدم وجود إمكانية لتزويدهم بتفاصيل إضافية عند الاستفسار عن القرارات المتعلقة بعملهم، فهذا قد يعود لتحفظ إدارة الشركة في الكثير من الأحيان بخصوص عدم الإفشاء عن بعض التفاصيل، التي يمكن ان تكون احيانا غير مكتملة و مازالت قيد الدراسة، بالرغم أنه يمكن توضيح ذلك للمعنيين بالأمر، و لكن الأرجح يوضح أنه يوجد خلل في بعض التفاصيل المتعلقة بهذه القرارات والتي يمكن كما أشرنا سابقا أن تفتح مجالات لكثير من الانعكاسات السلبية بخصوص ردة فعل و سلوك العاملين بالشركة من جهة، و من جهة أخرى يفسر عدم تحقيق عدالة الإجراءات في شركة سوميفوس.

جدول رقم(7): يبين علاقة السماح للعامل بإبداء الرأي قبل

اتخاذ القرارات التي تخص أدائه بالفئة المهنية

السماح بإبداء الرأي قبل اتخاذ القرارات التي تخص أداء العامل					الفئة المهنية
المجموع	لا يسمح بإبداء الرأي	يسمح بإبداء الرأي	التكرار		
33	-	33	التكرار	إطار	
% 100	-	100%	%		
237	118	119	التكرار	عون تحكم	
% 100	% 49.8	% 50.2	%		
48	14	34	التكرار	عون تنفيذ	
% 100	% 38.2	% 61.8	%		
318	132	186	التكرار	المجموع	
% 100	% 41.5	% 58.5	%		

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن الإتجاه العام لأفراد العينة حول السماح للعامل بإبداء الرأي قبل اتخاذ القرارات التي تخص أدائه وعلاقته بالفئة المهنية يشير إلى أن نسبة 58.5% من

مجموع المبحوثين قد صرّحوا بأن الشركة محل الدراسة تسمح بإبداء الرأي، تدعمها فئة الإطارات بنسبة 100% من مجموع أفراد العينة، بينما قدرت نسبة إجابات الأفراد الذين أكدوا بأنه لا يسمح للعاملين بإبداء رأيهم قبل اتخاذ القرارات التي تخص أدائهم داخل شركة سوميفوس بـ 41.5% من مجموع المستجوبين، تدعمها فئة عون تحكم بنسبة 49.8% من مجموع المستجوبين. بخصوص ما صرح به أغلب المبحوثين بالسماح للعامل من طرف رؤسائه بإبداء الرأي قبل اتخاذ القرارات التي تخص أدائه، يمكننا أن نفسّر هذه الخطوة بمحاولة المسؤولين بلفت انتباه العاملين بمدى اهتمام ادارة الشركة بأراء العاملين، وذلك كمحاولة لتخفيف ضغوطات العمل و تعزيز العلاقات الإجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين، و فب الوقت نفسه محاولة تجنب كافة المعوقات التي من خلالها يمكن أن تؤثر سلبا على أداء العاملين بالشركة، وبصفة عامة يمكن أن نفسر هذه الخطوة كمؤشر تنظيمي ايجابي للرؤساء تسعى من خلاله لتحقيق أهداف كل من الموارد البشرية والشركة في الوقت نفسه.

جدول رقم(8): يبين أسلوب تطبيق قرارات العمل

المجموع		لا		نعم		أسلوب تطبيق قرارات العمل
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100%	318	53,8%	171	46,2%	147	أسلوب عادل
100%	318	80,2%	255	19,8%	63	شفافية
100%	318	73,3%	233	26,7%	85	المحاسبة

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه، والذي يبين إجابات المبحوثين حول أسلوب تطبيق شركة سوميفوس لقرارات العمل أن نسبة 53,8% من مجموع المستجوبين تصرّح بأنها لا تتم بأسلوب عادل، بينما أقر ما نسبته 46,2% من مجموع أفراد العينة أن أسلوب تطبيق قرارات العمل بالشركة يتم بأسلوب عادل، وترى نسبة 80,2% من مجموع المبحوثين أن أسلوب تطبيق قرارات العمل بشركة سوميفوس لا تتم بشفافية بينما ترى نسبة 19,8% من مجموع أفراد العينة عكس ذلك، هذا وقد

صرحت نسبة 73,3% من مجموع المستجوبين بأن أسلوب تطبيق الشركة محل الدراسة لقرارات العمل تتم بمحابة بينما ترى نسبة 26,7% من مجموع أفراد العينة عكس ذلك.

من خلال ما تطرقنا له من تحليل للنتائج الموضحة بالجدول السابق، أين تبين أن القرارات التي يتم تطبيقها لا تكون بأسلوب عادل، وهذا حسب ما صرح به أغلبية أفراد العينة المقصودة بالدراسة، بحيث نفسّر هذه البيانات أو الإجابات بمؤشرين، أولهما الوعي التنظيمي أو الوظيفي للعاملين بالشركة و ذلك لإدراكهم لمؤشرات وأبعاد العدالة التنظيمية بالمؤسسة، أما بخصوص المؤشر الثاني فهو يتمثل كما أشار أحد الإطارات بالشركة بوجود كما أطلق عليه بجماعات ضاغطة، وهذه الأخيرة التي تلعب دور مهم في اتخاذ القرارات بما يمكن أن يخدم مصالحها و مصالح من يتماشى معهم في تخطيطهم الخاص، و هو ما تم تأكيده من خلال الإجابة على التساؤل من طرف أفراد العينة، أين صرح أغلبية المبحوثين بعدم توفر الشفافية في تطبيق قرارات العمل، و هو ما يفسر و يؤكد وجود خلل في اتخاذ القرار بالشركة، خاصة بعدما تم التأكيد من خلال التساؤل الذي بعده الذي يوضح أن تطبيق القرارات التنظيمية بالشركة يتخذ بمحابة، ما يعني تفضيل فئة عمالية عن أخرى، وهذا ما قد يكون بسبب علاقاتهم الوطيدة أو انتماءاتهم النقابية المشتركة أو غير ذلك من المصالح المشتركة، وبصفة عامة فإن هذه الإختلالات التنظيمية المتباينة في التسيير التنظيمي، نفسه بعدم تجسد ما يسمى بعدالة الإجراءات بشركة سوميفوس وذلك بناء على نتائج تصريحات المبحوثين التي أكدت على محابة وعدم شفافية وعدالة القرارات المعتمدة بالشركة.

جدول رقم(9): يبين علاقة موضوعية القرارات الخاصة بالأداء وإجراء عملية تقييم الأداء بعدالة ودون محاباة

موضوعية القرارات الخاصة بالأداء				إجراء عملية تقييم الأداء بعدالة ودون محاباة
المجموع	غير موضوعية	موضوعية		
105	66	39	التكرار	
% 100	%62.9	%37.1	%	
213	101	112	التكرار	
% 100	%47.4	%52.6	%	
318	167	151	التكرار	
% 100	% 52.5	% 47.5	%	

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن الإتجاه العام لأفراد العينة حول موضوعية القرارات الخاصة بأداء العامل وعلاقته بإجراء عملية تقييم الأداء بكل عدالة ودون محاباة داخل شركة سوميفوس، حيث تشير النتائج إلى أن نسبة 52.5% من مجموع المبحوثين قد صرّحوا بأنها غير موضوعية، تدعمها فئة العاملين الذين صرّحوا بأن عملية تقييم الأداء جرت بطريقة عدالة وبدون محاباة بنسبة 62.9% من مجموع أفراد العينة، بالمقابل قدرت نسبة إجابات الأفراد الذين أكدوا بأن القرارات الخاصة بأداء العامل داخل الشركة موضوعية بـ 47.5% من مجموع المستجوبين تدعمها فئة العاملين الذين صرّحوا بأن عملية تقييم الأداء لا تجرى بطريقة عادلة وهي مبنية على المحاباة بنسبة 52.6% من مجموع المستجوبين.

إجابة أغلب أفراد عينة الدراسة أكدت وجود محاباة وعدم عدالة في عملية تقييم الأداء بشركة سوميفوس، و هذا ما يعتبر عدم توفر أحد المؤشرات المهمة للعدالة التنظيمية، و هو ما يفسر بعد تحقيق العدالة التنظيمية بالشركة بخصوص ما يتعلّق بعملية التقييم، في حين يفسر ذلك بعدم نزاهة المعنيين بإدارة عملية التقييم، و هو ما أكدّه لنا أحد اطارات الشركة بقسم إدارة الموارد البشرية، أين صرح لنا أنه في احدى عمليات التقييم قد حدث احتجاج من طرف العاملين بعد اعلان نتائج تقييمهم،

ليفتح بذلك تحقيق إداري ليتوضح أنه حقا كانت هناك محاباة في عملية التقييم، مما استدعى لتدخل المفتش الولائي للعمل، ليتم حينها الغاء نتائج التقييم وضبط العديد من النقاط المتعلقة بهذا الموضوع في ظل تحقيق رضا العاملين ومحاولة تجنب كافة الانحيازات والمحاباة التي تكون لفائدة فئة معينة من العاملين على حساب فئة أخرى.

جدول رقم (10): يبين علاقة تقييم أداء العاملين بعدالة وشفافية بالفئة المهنية

تقييم أداء العاملين بعدالة وشفافية				الفئة المهنية
المجموع	بدون عدالة ولا شفافية	عدالة وشفافية	التكرار	
33	10	23	التكرار	
% 100	% 30,3	% 69,7	%	
237	196	41	التكرار	
% 100	% 82.7	% 17.3	%	
48	20	28	التكرار	
% 100	% 41.7	% 58.3	%	
318	226	92	التكرار	
% 100	% 71.1	% 28.9	%	

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن الإتجاه العام لأفراد العينة حول القيام بعملية تقييم أداء العامل بعدالة وشفافية وعلاقتها بالفئة المهنية داخل شركة سوميفوس يشير إلى أن 71.1% من مجموع المبحوثين قد صرّحوا بأن عملية تقييم أداء العامل لا تتم بعدالة وشفافية بشركة سوميفوس - بئرالعائر (ولاية تبسة)، تدعمها فئة أعوان تحكم بنسبة بلغت 82.7% من مجموع أفراد العينة، بينما قدرت نسبة إجابات الأفراد الذين أكدوا بأن عملية تقييم أداء العامل تتم بعدالة وشفافية داخل الشركة سالفة الذكر قدرت بـ 28.9% من مجموع المستجوبين تدعمها فئة الإطارات بنسبة 69.7% من مجموع المستجوبين.

تفسر نتائج الجدول المبين أعلاه أنه هناك تباين واضح في اجابات العاملين -أو المبحوثين المعنيين بالدراسة- نسبة لرتبهم ومناصبهم، بحيث أن أغلبية أعوان التّحكم والذين تجاوزوا ثلثي العدد الإجمالي

من عينة الدراسة قد أجابوا بعدم توفر عدالة وشفافية في عملية التقييم بشركة سوميفوس، مع العلم أن هذه الفئة هي المعنية أكثر بعملية التقييم نظرا لاحتكاكها المباشر بميدان العمل أو بالآلات والأجهزة المختلفة خاصة التي يتم استخدامها وتداولها بالمنجم الذي تستخرج منه الشركة مادة الفوسفات، في حين أنه في المقابل صرحت فئة الإطارات عكس فئة أعوان التحكم بمعنى أنها أكدت وجود وتحقق عدالة وشفافية في عملية التقييم، وهذا ما يؤكد لنا وجود تصادم واختلاف واضح في تصريحات الرؤساء والمرؤوسين، إلا أن النتيجة العامة التي توضح اجابات المبحوثين بما فيهم اطارات وأعوان تحكم وأعوان التنفيذ، أكدت عدم تحقق عدالة في عملية التقييم، و هذا ما يفسر أن المتأثر الأول والأخير بعملية التقييم هم المرؤوسين، بينما الإطارات هدفهم هو محاولة ضبط النظام العام للشركة بطرق حتى لو كانت غير عادلة، إلا أن هذه الأخيرة يمكنها أن تتعكس سلبا على المناخ التنظيمي للشركة مثل ما حدث عدة مرات من احتجاجات بخصوص عدم العدالة في عملية الترقية التي كا أساسها أو منطلقها نتائج تقييم العاملين بالشركة، بحيث تجدر الإشارة أنه عادة لا تخلو مؤسسات من احتجاجات بخصوص عمليات التقييم أو الترقية، إلا أن حدة وتكرار هذه الاحتجاجات يؤكد في كل مرة عدم تحقق عدالة الإجراءات بخصوص أحد مؤشرات العدالة التنظيمية، وهذا ما أكده لنا أحد النقابيين السابقين بالشركة من خلال أحد اللقاءات المباشرة بمنجم الشركة.

جدول رقم(11): يبين علاقة الاستفادة من التكوين استنادا إلى

نتائج تقييم الأداء بالفئة المهنية

الاستفادة من التكوين استنادا إلى نتائج تقييم الأداء					الفئة المهنية
المجموع	لا	نعم	التكرار	إطار	
33	10	23	%		
% 100	%30.3	%69.7	%		
237	145	92	التكرار	عون تحكم	
% 100	%61.2	%38.8	%		
48	11	37	التكرار	عون تنفيذ	
% 100	%22.9	%77.1	%		
318	166	152	التكرار	المجموع	
% 100	% 52.2	% 47.8	%		

يتبين من نتائج الجدول أعلاه، أن الإتجاه العام لأفراد العينة حول استفادة العاملين بشركة سوميفوس من التكوين انطلقا من نتائج تقييم أدائهم وعلاقة ذلك بالفئة المهنية يشير إلى أن نسبة 52.2% من مجموع المبحوثين قد صرّحوا بأن استفادتهم من التكوين ليست مبنية على أساس نتائج تقييم الأداء، تدعمها فئة عون تحكم بنسبة 61.2% من مجموع أفراد العينة، بينما قدرت نسبة إجابات الأفراد الذين أكدوا بأنهم استفادوا من عملية تكوين داخل الشركة محل الدراسة على أساس نتائج تقييم أدائهم بـ 47.8% من مجموع المستجوبين، تدعمها فئة عون تنفيذ بنسبة 69.7% من مجموع المستجوبين.

بالنسبة لهذه النتيجة التي أثبتت في تصريح أغلبية المبحوثين بأنه لم يتم تكوينهم انطلقا من نتائج تقييم أدائهم بالشركة من خلال اختيارهم لعبارة لا، في حين أن الذين أجابوا عكس ذلك لم تتجاوز نسبتهم (47.8%) من مجموع الإجابات المتحصّل عليها من عينة الدراسة، بحيث نفسر في هذه الحالة و بعد فحوى تصريح أحد الإطارات بقسم إدارة الموارد البشرية، توضّح أن عملية التكوين بالرغم أنها يجب أن تتم وفق نتائج وبرامج تقييم مسبقة، إلا أنه هناك عاملين يستفيدون من التكوين

مباشرة بمجرد التحاقهم بمناصب عملهم بالشركة، من أجل تعريفهم وإرشادهم أكثر على المهام المنسوبة اليهم، في حين أنه هناك عاملين في بعض الحالات يستفيدون من دورات تكوينية خاصة بفرع الشركة بعناية وذلك من أجل تمكينهم من مهامهم من جهة، ومن جهة أخرى من أجل تحفيزهم ودعمهم معنويًا.

جدول رقم(12): يبين علاقة تحسّن الأداء نتيجة تحقيق

عدالة الإجراءات بالخبرة المهنية

تحسّن الأداء نتيجة تحقيق عدالة الإجراءات				الخبرة المهنية
المجموع	لم يتحسن	تحسن		
21	15	6	التكرار	
%100	%71.4	%28.6	%	
193	36	157	التكرار	
%100	%18.7	%81.3	%	
104	43	61	التكرار	
%100	%41.3	%58.7	%	
318	94	224	التكرار	
%100	29.6%	70.4%	%	

يتبين من نتائج الجدول أعلاه، أن الإتجاه العام لأفراد العينة حول تحسّن أداء العاملين بشركة سوميفوس نتيجة لتحقيق عدالة الإجراءات وعلاقتها بالأقدمية يشير إلى أن نسبة 70.4% من مجموع الباحثين قد صرّحوا بأن تحقيق عدالة الإجراءات يُحسّن من أدائهم، تدعمها فئة العمّال الذين تتراوح أدميتهم (10 إلى 20) سنة بنسبة 81.3% من مجموع أفراد العينة، بينما قدرت نسبة إجابات الأفراد الذين أكدوا بأن تحقيق عدالة الإجراءات بالشركة محل الدراسة لا يُحسّن من أدائهم بـ 29.6% من مجموع المستجوبين، تدعمها فئة العمّال الذين تقل أدميتهم عن 10 سنوات بنسبة 71.4% من مجموع المستجوبين.

من خلال النتائج التي تطرّفنا لها من خلال هذا الجدول، نفسر التباين في الاجابات بين من لهم خبرة تتجاوز 10 سنوات والذين لهم خبرة أقل من ذلك، بحيث أنه كلما زادت الخبرة أو الأقدمية للعاملين كلما كانوا أكثر إدراكا بالشؤون التنظيمية، وهذا ما تبيّن من خلال العاملين الذين تجاوزو عشرة سنوات أين أكدوا أنه في حال تحقق عدالة الإجراءات سيتحقق تلقائيا جودة وكفاءة في الأداء، وهذا كما ذكرنا يفسر إدراكهم أكثر للشؤون التنظيمية، أما بخصوص اجابة العاملين الأقل من عشرة سنوات أقدمية، أين صرح أغلبهم عكس الفئة الأولى، وهذا ما نفسره لعدم إدراكهم بعد لبعض الفروقات التنظيمية، خاصة أنه هناك من العاملين من لم يتجاوز بعد الثلاثة سنوات، وكان توظيفهم بحالة استثنائية من طرف السلطات المحلية، وهذه الخطوة في حد ذاتها بالرغم من بعض ايجابياتها إلا أنها زرعت في بعض العاملين فكرة أن الاحتجاج هة أساس تحقيق مختلف المتطلّبات الشّخصيّة، و لكن بالرغم من هذه الاختلافات الا نتائج هذا الاستبيان أكّدت أن توفر عدالة الإجراءات يحسّن أداء الأفراد بالمنظمة.

جدول رقم(13): يبين إلتزام العامل بالإجراءات والقوانين
العادلة حتى وإن لم تكن في صالحه

		إلتزام العامل بالإجراءات والقوانين العادلة حتى وإن لم تكن في صالحه	التكرار	%
		لا	75	23.6%
		نعم	243	76.4%
في حالة الإجابة بنعم، وذلك لأن:	التكرار	%		
تطبيق عدالة الإجراءات يشعر العامل بالرضا الوظيفي	96	39.5		
تحقيق عدالة الإجراءات يشجع على العمل في كل الظروف	44	18.1		
التزام الشركة بعدالة الإجراءات يلزم العامل بالتقيد بكافة الإجراءات والقوانين الداخليّة للشركة	71	29.21		
تحقق عدالة الإجراءات يعني تقيد ادارة الشركة بتطبيق القوانين دون تحيز	32	13.16		
		المجموع	318	100%

من خلال نتائج الموضحة بالجدول السابق، يتبين أن الإلتزام العام لأفراد العينة حول إلتزام العامل بالإجراءات والقوانين العادلة حتى وإن لم تكن في صالحه يشير إلى أن نسبة 76.4% من مجموع أفراد عينة الدّراسة قد صرّحوا بأنهم يلتزمون بالإجراءات والقوانين العادلة حتى وإن لم تكن في صالحهم، بينما من جهة أخرى قدرت نسبة إجابات الأفراد الذين صرّحوا عكس ذلك وأكدوا بأنهم لا يلتزمون بالإجراءات والقوانين العادلة حتى وإن لم تكن في صالحهم لم تتجاوز نسبتهم 23.6% من المجموع الكلي للمبحوثين.

بالنسبة لفئة المستجوبين الذين صرّحوا بأنهم يلتزمون بالإجراءات والقوانين العادلة حتى وإن لم تكن في صالحهم، أين دعم أجابتهم نسبة 39.5% من هذه الفئة أنه في حال تطبيق عدالة الإجراءات يشعر العامل بالرضا الوظيفي بالشركة، في حين ان نسبة 18.1% من الفئة نفسها صرّحت أن تحقيق العدالة تنظيمية يشجع على العمل في كل الظروف، بينما أكد مجموعة من المبحوثين بلغت نسبتهم 29.21% من مجموع هذه الفئة، صرّحوا أن التزام الشركة بعدالة الإجراءات يلزم العامل

بالتقيّد بكافة الإجراءات والقوانين الداخليّة للشركة يلزم العامل بالتقيّد بكافة الإجراءات والقوانين الداخليّة للشركة، ليصرّح باقي أفراد هذه الفئة الذين تمثلت نسبتهم 13.16%، يصرّحوا أن تحقّق عدالة الإجراءات يعني تقيّد ادارة الشركة بتطبيق القوانين دون تحييز.

من خلال ما تطرّفنا له من تحليل لنتائج الجدول السابق، يتوضح لنا أنه هناك قابلية وتوجّه أغلبية عمال الشركة من أجل بذل مجهود أكثر لتحقيق أكثر كفاءة وجودة في الأداء بالشركة، ممّا يعني أن تحقّق عدالة الإجراءات له انعكاس ايجابي على الموارد البشرية بالمؤسسة، ويحقق الرضا الوظيفي ويبلغ بالعمالين مبلغ الإنتماء المؤسّساتي الذي يحفّزهم، يشجّع ويعزّز ثقتهم بإدارة الشركة.

الإستنتاج الجزئي الأول:

من خلال ما تطرّفنا له ضمن المحور الثاني والذي يتعلّق بالفرضيّة الفرعيّة الأولى للدراسة العلميّة والتي تتمثّل في أنه "لا تتوفر شركة سوميفوس -بئراعاتر على عدالة الإجراءات، وهذا ما ينعكس سلبا على أداء العاملين"، حيث أنه بعد تحليل بيانات كافة الجداول المتعلّقين بهذا المحور، أين تبيّن من خلال إجابات المبحوثين بالجدول رقم(07) الموضّح بالملحق رقم(04)، وبناء على تصريحات أغلبية المبحوثين التي بلغت نسبة 52.5% من مجموع الإجابات تبيّن أن القرارات المعتمدة من طرف شركة سوميفوس بخصوص أداء العاملين لا تتخذ بموضوعيّة(منطقية)، تدعمها فئة أخرى حسب ما توضّح بالجدول رقم (08) الموضّح بالملحق رقم(04) لتثبت أن تلك القرارات كانت مبنية على أساس معلومات غير كافية بنسبة 54.4% من مجموع أفراد العينة معلومات كافية، وهذا ما توضّح من خلال الجداول رقم (04،05،06، و09) الذين تبيّن من خلالهم أن نسبة 52.5% من مجموع المبحوثين ترى أن مختلف القرارات الخاصة بأداء العامل داخل شركة سوميفوس، القرارات الخاصة بأداء العامل داخل شركة سوميفوس وعلاقتها بإمكانية طلب توضيحات، وكذلك القرارات الخاصة بأداء العامل داخل شركة سوميفوس وعلاقتها بإمكانية تزويد العامل بتفاصيل إضافية عند استفساره عن القرارات المتعلّقة بعمله هي قرارات غير موضوعيّة، تدعمها فئة العاملين الذين صرّحوا بأن تلك القرارات كانت مبنية على أساس معلومات غير كافية بنسبة 93.1% من مجموع أفراد العينة، وهذا ما يفسر الإحتجاجات التي شهدتها الشركة مؤخرا مما أدى لتوقف منجم الفوسفاط عن الإنتاج لعدّة مرّات متكرّرة ممّا تسبب بخسائر مادية معتبرة للشركة.

وبالرغم أنه يمكن للعاملين بشركة سوميفوس طلب توضيحات حول القرارات المتعلقة بأدائهم، وهذا حسب ما تبين بالجدول رقم (09) الموضح بالملحق رقم (04) أين صرّح بذلك 74.2% من مجموع المبحوثين، إلا أنه من جهة أخرى يتبين من خلال الجدول رقم (10) الموضح بالملحق رقم (04) أن نسبة 60.1% من العدد الإجمالي لأفراد العينة أنه لا يتم تزويد العاملين بكافة التفاصيل عند استفسارهم عن القرارات المتعلقة بعملهم، وهذا كما أشرنا له سالفًا من خلال ما تبين بالجدول رقم (06) أن الإتجاه العام لأفراد العينة حول موضوعية القرارات الخاصة بأداء العامل داخل شركة سوميفوس وعلاقتها بإمكانية تزويد العامل بتفاصيل إضافية عند استفساره عن القرارات المتعلقة بعمله تشير إلى أن نسبة 52.5% من مجموع المبحوثين صرّحوا بأنها غير موضوعية، تدعمها فئة العاملين الذين صرّحوا بوجود إمكانية لتزويد العاملين بتفاصيل إضافية عند الاستفسار عن تلك القرارات بنسبة 74% من مجموع أفراد العينة، وبالرغم من السماح أو منح العاملين بفرصة إبداء الرأي قبل اتخاذ القرارات التي تخص أدائه وعلاقته بالفئة المهنية، والتي تبينت من خلال الجدول رقم (07) أن أغلبية المبحوثين صرّحوا بأن الشركة محل الدراسة تسمح بإبداء الرأي، وهذا ما يفسّر أن إدارة الشركة تتقيّد ظاهريًا بالإجراءات الإدارية اللازمة في تسيير الموارد البشرية، إلا أنها لا تبذل الجهد الكافي لتحقيق ما يسعى من أجله بعض العاملين، وهذا ما تؤكده فئة أخرى حسب ما جاء بالجدول رقم (12) الموضح بالملحق رقم (04) أين صرحت بأغلبية بلغت نسبة 46.22% - من مجموع أفراد العينة - صرّحت أن الشركة لا تطبّق قرارات العمل بأسلوب عادل.

أما بخصوص عملية تقييم الأداء والتي تعتبر الوسيلة التي من خلالها تحدّد إدارة الشركة القدرات الفردية للعاملين، بحيث أنه من خلال استجواب أفراد العينة وما تبين بنتائج الجدولين رقم (09) و (10) أين توضّح أن إجراء عملية تقييم الأداء لا تتم بكل عدالة بشركة سوميفوس، وهذا ما تم تأكيده بالجدول رقم (13) من الملحق رقم (04) أين صرّح أغلبية المبحوثين بنسبة 67% أنه لا يتم إجراء عملية تقييم الأداء في الشركة بكل عدالة، كما تم تأكيد ذلك مرّة أخرى من خلال أغلبية الإجابات بالجدول رقم (14) من الملحق رقم (04) بنسبة 71.1% أجابت أنه لم يتم تقييم أدائهم بكل عدالة وشفافية، في حين تبين من نتائج الجدول رقم (11) أن أغلبية المبحوثين قد صرّحوا بأن استفادتهم من التكوين ليست مبنية على أساس نتائج تقييم أدائهم، كما تبين من نتائج الجدول رقم (15) من الملحق رقم (04) الذي من خلاله صرّح أغلبية المبحوثين بنسبة 52.2% أنه لا يتم تكوينهم انطلاقًا من نتائج تقييم أدائهم بالشركة، وهذا ما يدفع بنا للتركيز على الفئة الأولى التي لها الأغلبية في

الإجابات، أين نفسر هذا الاختلاف الى وجود خلل في عدالة الاجراءات بالشركة من جهة، و من جهة أخرى يمكن أن نفسر عدم اعتماد الشركة في بعض الحالات في تكوينها للعاملين على عدم اعتمادها على نتائج التقييم هو بسبب التكوين الروتيني للعاملين الجدد أو بسبب استخدام آلات جديدة بالشركة مما يستدعي من ادارة الشركة تلقائيا الى تكوين مجموعة من العمال، في حين أنه تجدر الإشارة أن من خلال تصريح أحد العاملين بمصلحة الموارد البشرية أنه حدث عدم عدالة في تقييم أداء العاملين، مما أدى إلى بعض الإحتجاجات من طرف العاملين بالشركة والتي بلغت لحد تدخل مفتش العمل، أين تم معالجة الموضوع وإعادة عملية التقييم بالشركة.

من خلال النتائج المتحصّل عليها بالدراسة العلمية تبين أن تحقيق عدالة الإجراءات يمكنه أن يحسّن من أداء المورد البشري بشركة سوميفوس وهذا ما تبين بالجدول رقم (16) من الملحق رقم (04)، و هو ما تم تأكيده بالجدول رقم (12) خاصة بالنسبة للفئات الأكثر خبرة من حيث سنوات العمل، أين تم التوصل أن العاملين يلتزمون بالإجراءات والقوانين العادلة بالشركة حتى لو لم تكن في صالحهم، وهذا ما توضّح بالجدول رقم (17) من الملحق رقم (04)، في حين أن الذين اختاروا الاجابة من خلال العبارة لا لم تتجاوز نسبتهم 23.6%، في حين أنه تبين تعليل الفئة التي أجابت بـ نعم من خلال توصل له من نتائج موضّحة بالجدول رقم (13) التي تمثّلت في أن تحقيق عدالة الإجراءات بالمنظمة يحقق الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء المؤسّساتي للمورد البشري، و هذا ما يفسر ويؤكد أن العاملين بالشركة يرتبط ويتعلّق أداءهم بمدى تحقيق عدالة الإجراءات بالشركة، و هو ما أشار له آدمز من خلال نظرية العدالة، ما يعني كلما توفرت العدالة كلما حقق الفرد جودة وكفاءة أكثر في الأداء.

بناء على ما تطرّقنا له من التحليل للبيانات والنتائج التي توصلنا لها، يمكننا الإجابة على التساؤل الفرعي الأول "ماهو واقع عدالة الإجراءات بشركة سوميفوس-بئرالعاثر وعلاقتها بالأداء الوظيفي؟"، حيث أنه يجب الإشارة الى كافة النتائج التي توصلنا لها من خلال تصريحات واجابات المبحوثين التي أكّدت أن لعدالة الاجراءات تأثير مباشر وواضح على تحسين أداء العاملين بالشركة، مما يحفزهم، يحقق دافعية في الأداء ويجعلهم يشعرون بالانتماء المؤسّساتي دون أي تمييز قد ينعكس سلبا على معنوياتهم مما قد يؤثر سلبا على أدائهم، حيث توصلنا أن شركة سوميفوس -بئرالعاثر (ولاية تبسة) لا تتوفر على عدالة الإجراءات، و منه يمكننا أن نقول أن الفرضية الفرعية الأولى

تحققت، بمعنى أنه " عدم توفّر عدالة الإجراءات بشركة سوميفوس -بئراالعائر ينعكس سلبا على أداء العاملين"، و منه يمكن تحديد أهم النتائج المتوصّل لها كالتّالي:

❖ القرارات المعتمدة من طرف شركة سوميفوس بخصوص أداء العاملين لا تتخذ بموضوعية (منطقية).

❖ القرارات المتعلقة بأداء العاملين بشركة سوميفوس لا تبنى انطلاقا من معلومات كافية.

❖ يمكن للعاملين بشركة سوميفوس طلب توضيحات حول القرارات المتعلقة بأدائهم.

❖ لا يتم تزويد العاملين بكافة التفاصيل عند استفسارهم عن القرارات المتعلقة بعملهم.

❖ يسمح للعاملين بإبداء آرائهم قبل اتخاذ القرارات التي تخص أدائهم.

❖ لا تطبّق قرارات العمل في شركة سوميفوس بأسلوب عادل.

❖ لا يتم إجراء العملية التقييمية في الشركة بعدالة.

❖ لا يتم تقييم أداء العاملين بعدالة وشفافية.

❖ تعتمد شركة سوميفوس في تكوين العاملين انطلاقا من نتائج تقييمهم.

❖ يحسّن تحقيق عدالة الإجراءات بالشركة من أداء المورد البشري.

❖ للعاملين قابلية الإلتزام بالإجراءات والقوانين العادلة بالشركة حتى لو لم تكن في صالحهم.

❖ لعدالة الإجراءات دور فعّال في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظّمات.

❖ تعتبر عدالة الإجراءات أحد أهم العوامل التي تحقّق الإلتزام المؤسّساتي للعاملين.

❖ الإلتزام بمؤشّرات عدالة الاجراءات يؤدّي الى تعزيز الرّوح المعنويّة للعاملين بالمنظمة.

رابعاً/ عدالة التّعاملات وعلاقتها بالأداء الوظيفي بشركة سوميفوس:

من خلال هذا العنصر أو الجزء من الدّراسة سنتطرّق لمناقشة وتحليل البيانات المتحصّل عليها من إجابات المبحوثين والتي تتعلّق بالفرضية الثّانية لدراستنا العلميّة.

جدول رقم(14): يبين علاقة سهر المسؤولين على تعزيز الروح الجماعية

وتحسين أداء العاملين بوجود علاقات إنسانية حسنة

سهر المسؤولين على تعزيز الروح الجماعية				تحسين الأداء بوجود علاقات إنسانية حسنة	
المجموع	عدم تعزيز الروح الجماعية	تعزيز الروح الجماعية			
203	78	125	التكرار		تحسين أداء
%100	%38.4	%61.6	%		
115	98	17	التكرار		عدم تحسين أداء
%100	%85.2	%14.8	%		
318	176	142	التكرار	المجموع	
%100	%55.3	%44.7	%		

يتبيّن من خلال نتائج الجدول المبينّ أعلاه، أن الإتّجاه العام لأفراد العينة حول سهر المسؤولين بشركة سوميفوس-بئرالعتار (ولاية تبسة) على تعزيز الروح الجماعية للعمال وعلاقتها بتحسين الأداء نتيجة لوجود علاقات إنسانية حسنة بالشركة يشير إلى أن نسبة 55.3% من مجموع المبحوثين قد صرّحوا بأن المسؤولين لا يسهرون على تعزيز روح الجماعة داخل الشركة، تدعمها فئة العاملين الذين أقرّوا بعدم تحسّن أدائهم نتيجة لطبيعة العلاقات الإنسانية بالشركة بنسبة بلغت 85.2% من مجموع أفراد العينة، بينما قدرت نسبة إجابات الأفراد الذين أكدوا بأن المسؤولين يسهرون على تعزيز روح الجماعة داخل الشركة محل الدّراسة بنسبة 44.7% من مجموع أفراد العينة المعنية بالدّراسة، تدعمها فئة العاملين الذين صرّحوا بأن أدائهم قد تحسّن نتيجة لوجود علاقات إنسانية بالشركة بنسبة 61.6% من مجموع المستجوبين.

بالنسبة لتصريح أغلبية المبحوثين بأن المسؤولين بشركة سوميفوس -بئراعاتر لا يسهرون على تعزيز روح الجماعة داخل الشركة، يمكننا أن نفسره هذا التصريح بما يحدث من إنقسامات وتوجهات شهدها العمال بالشركة خاصة السنوات الأخيرة من خلال الإنتماءات النقابية، و ما خلف عنها تصادمات واضحة بين المجموعات العمالية، لتكون إحدى الفروع النقابية -الفائزة بالانتخابات مؤخرًا- كمساندة لإدارة الشركة في ظل محاولة منها للحرص وتحقيق مطالب بعض العاملين، خاصة المساندين لهذه النقابة، حتى أنه لا حظنا من خلال احتكاكنا المباشر بالعمال أنه هناك فئة تترك بإمكانيتها بالاستفادة من سلفية الخدمات الاجتماعية بالشركة بمبلغ مالي يقدر بـ 400.000 دج (40 مليون سننيم) في السنة، وهذا حسب ما أكده وصرح به إطار سامي بقسم إدارة الموارد البشرية، في حين أننا تفاجأنا من جهة أخرى أنه هناك عمال يعتقدون أنه لا يمكنهم الاستفادة أكثر من 200.000 دج (20 مليون سننيم)، وهذا الاختلاف في الإدراك لبعض الحقوق والامتيازات العمالية لاحظناه أنه مبني كنتائج لبعض العلاقات الخاصة التي تكون انطلاقتها من الانتماءات النقابية، وهذا ما دفع الى فئة من المبحوثين للتصريح بأنه لم يتحسن أدائهم نتيجة لطبيعة العلاقات الإنسانية بالشركة، لكن تبقى إجابة أغلبية المبحوثين هي الفاصل بخصوص أن العلاقات الإنسانية لها انعكاسات ايجابية وتدعم العمل بروح جماعية، وهذا ما يجعلنا نستخلص أنه حتى تنتج العلاقات بين العمال بالشركة لا يجب حصرها بمصالح أو انتماءات خاصة.

جدول رقم (15): يبين تأثير أداء العاملين بعلاقتهم بالزملاء ونتائج ذلك التأثير

		تأثر الأداء بالعلاقة بالزملاء	التكرار	%
		لا يتأثر	132	41.5%
		يتأثر	186	58.5%
		المجموع	318	100%
%	التكرار	لأن العلاقة الحسنة بين العمال تسمح بـ:		
25.8	48	تبادل الأفكار والآراء المهنية بينهم.		
33.33	62	رفع الروح المعنوية للعامل.		
12.36	23	تعزيز شعور العامل بالإنتماء لشركته.		
19.35	36	يعزز العمل بروح الجماعة للعمل مما يحقق الجودة والكفاءة في الأداء.		
9.13	17	تحقيق التكافل الاجتماعي مما يجعل العامل يشعر بقوة الرابطة الاجتماعية مع زملائه.		

من خلال نتائج الموضحة بالجدول السابق، يتبين أن الإتجاه العام لأفراد العينة حول مدى تأثير أداء العاملين بعلاقتهم بالزملاء ونتائج ذلك التأثير يشير إلى أن نسبة 58.5% من مجموع أفراد عينة الدراسة قد صرّحوا بأنه يتأثر أداء العاملين بعلاقتهم بالزملاء، بينما من جهة أخرى قدرت نسبة إجابات الأفراد الذين صرّحوا عكس ذلك وأكدوا بأنه لا يتأثر أداء العاملين بعلاقتهم بالزملاء بلغت نسبتهم 41.5% من المجموع الكلي للمبحوثين.

بالنسبة لفئة المستجوبين الذين صرّحوا بأن أداءهم يتأثر بعلاقتهم بزملائهم، أين دعم ووضّح اجاباتهم نسبة 25.8% من هذه الفئة بأن العلاقة مع الزملاء تحقق تبادل للأفكار والآراء المهنية بينهم، في حين أن نسبة 33.33% من مجموع هذه الفئة أكد أن العلاقة مع الزملاء تؤثر في أدائهم من خلال رفع الروح المعنوية للعامل، في حين ان نسبة 19.35 من الفئة نفسها صرّحت أن أداء العاملين يتأثر بالعلاقة مع زملائهم من خلال تعزيز العمل بروح الجماعة مما يحقق الجودة والكفاءة في الأداء، كما تعزز شعور العامل بالإنتماء لشركته، وهذا ما أكدته نسبة 12.36% من مجموع الإجمالي لهذه الفئة، أما باقي أفراد هذه الفئة الذين بلغت نسبتهم 9.13%، صرّحوا أن أداء العاملين يتأثر بعلاقتهم

بالزملاء وذلك ما يحقق التكافل الاجتماعي مما يجعل العامل يشعر بقوة الرابطة الاجتماعية مع زملائه.

أكد أغلبية الباحثين أن للعلاقات الاجتماعية بالشركة لها تأثير واضح على أداء العاملين، وهذا ما يفسر أن العامل اجتماعي بطبعه حتى داخل مقر عمله بالمؤسسة، ولهذا كلما كانت العلاقات والروابط الاجتماعية حسنة بين العاملين بالمؤسسة كلما كان المناخ التنظيمي أكثر استقراراً، وذلك اعتماداً على ما صرح به الباحثين بأن العلاقات الاجتماعية تؤثر على الأداء للعاملين من خلال رفع الروح المعنوية لهم، مما يحقق تبادل الأفكار والآراء المهنية التي بدورها تشجع وتعزز العمل بروح الجماعة لتحقيق الجودة والكفاءة في الأداء، كما تجدر الإشارة وبناء على ما تم تأكيده من إجابات الباحثين أنه كلما زاد توطيد العلاقة بين العاملين كلما توصلنا لما يسمى بالانتماء المؤسسي للمورد البشرية، أين يشعر حينها العامل بالانتماء الحقيقي للمؤسسة مما يجعله يراقب ويحاسب نفسه، وهذا ما لمسناه من أحد الاطارات بالمنجم أين لاحظنا أنه عدة مرات يمنح للعاملين راحة قصيرة ويؤدي هذا الإطار عمل ذلك العون التنفيذي، لدعمه معنوياً من جهة والحفاظ على تحقيق الانتاج من جهة أخرى، بل توصلنا لحقيقة ما صرح به الباحثين بخصوص أن حسن العلاقة بين العاملين يحقق التكافل الاجتماعي مما يجعل العامل يشعر بقوة الرابطة الاجتماعية مع زملائه ليدفعه أن يقدم أفضل الأداء بالشركة

جدول رقم(16): يبين علاقة الإعلام بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها بالفئة المهنية

إعلام العامل بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها				الفئة المهنية
المجموع	لا يتم الإعلام	يتم الإعلام		
33	1	32	التكرار	
%100	%3	%97	%	
237	78	159	التكرار	
%100	%32.9	%67.1	%	
48	8	40	التكرار	
%100	%16.7	%83.3	%	
318	87	231	التكرار	
%100	%27.4	%72.6	%	

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن الإتجاه العام لأفراد العينة بخصوص إعلام العامل بشركة سوميفوس بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها وعلاقته بالفئة المهنية يشير إلى أن نسبة 72.6% من مجموع المبحوثين قد صرّحوا بأنه يتم إعلامهم فعلا بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها، حيث أنه تدعمها فئة الإطارات بنسبة 97% من مجموع أفراد العينة، بالمقابل قدرت نسبة إجابات الأفراد الذين أكدوا بأنه لم يتم إعلامهم بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها الشركة بنسبة 27.4% من مجموع المستجوبين، تدعمها فئة عون تحكم بنسبة 32.9% من مجموع المستجوبين.

من خلال ما توصلنا له من نتائج وتحليل للبيانات والنتائج الموضحة بالجدول السابق والتي تتعلق بتصريحات المبحوثين حسب فئاتهم المهنية من اطارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ، وبعد اجابة أغلبية هؤلاء المبحوثين -بالرغم من اختلاف رتبته- وتصريحهم بأنه حقا يتم إعلامهم بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها بالشركة، يمكننا أن نفسر هذه الإجابات على أن إدارة الشركة مهما كانت هناك بعض الاختلافات والتصادمات المهنية أو حتى الإنتماءات النقابية إلا أنه يتم إحترام برامج

النشاطات والاجتماعات الرسمية، وهذا ما لاحظناه على سبيل المثال تحديد يوم الإثنين من كل أسبوع لمناقشة ومتابعة أهم المواضيع التنظيمية خاصة المتعلقة بالموارد البشرية، كما أنه تعتبر هذه التصريحات من طرف المبحوثين كنقطة ايجابية تحتسب لإدارة الشركة لمحاولتها بتخفيف الضغوطات التنظيمية وكسب ثقة العمال.

جدول رقم(17): يبين علاقة إعلام العامل بالنشاطات الرسمية

والاجتماعية قبل حدوثها بالخبرة المهنية

إعلام العامل بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها				الخبرة المهنية
المجموع	عدم إعلام العامل	إعلام العامل	التكرار	
21	3	18	التكرار	
%100	%14.3	%85.7	%	
193	53	140	التكرار	
%100	%27.5	%72.5	%	
104	31	73	التكرار	
%100	%29.8	%70.2	%	
318	87	231	التكرار	
%100	%27.4	%72.6	%	

توضح الإجابات المبينة من خلال الجدول السابق، أن الإتجاه العام لأفراد العينة حول إعلام العامل بشركة سوميفوس بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها وعلاقته بالخبرة المهنية يشير إلى أن نسبة 72.6% من مجموع المبحوثين قد صرّحوا بأنه يتم إعلامهم بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها، كما تؤكدها وتدعمها فئة العمال الذين تقل أدميتهم عن 10 سنوات بنسبة 85.7% من مجموع الإجمالي أفراد العينة، بينما كانت إجابات المستجوبين الذين أجابوا عكس ذلك مصرّحين بأنه لا يتم إعلامهم بالنشاطات الرسمية والاجتماعية بالشركة محل الدراسة قبل حدوثها

بلغت نسبتهم 27.4% من مجموع المستجوبين، تدعمها فئة العمّال الذين تزيد أقدميّتهم عن 20 سنوات بنسبة 29.8% من مجموع المستجوبين.

بالنسبة لتفسير إجابات أغلبيّة المبحوثين وتأكيدهم بخصوص تصريحهم أنه يتم إعلامهم بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها، يمكننا أن نفسّر هذه التصريحات على أنه مهما كانت هناك بعض الاختلافات والتصادمات المهنيّة فإن المسؤولين بشركة سوميفوس -بئراعاتر (ولاية تبسة) يحرصون على أن يتم إحترام برامج وإعلانات النشاطات والاجتماعات الرسمية، وهذا التصريح الذي لم يختلف فيه أغلبيّة المبحوثين بالرغم من اختلاف خبرتهم المهنيّة.

جدول رقم(18): يبين علاقة تعامل المسؤولين بأسلوب يحفظ كرامة العامل

وتحسين أدائه بوجود علاقات إنسانية حسنة

تعامل المسؤولين بأسلوب يحفظ كرامة العامل				تحسين الأداء بوجود علاقات إنسانية حسنة
المجموع	عدم التعامل بأسلوب يحفظ الكرامة	التعامل بأسلوب يحفظ الكرامة		
203	76	127	التكرار	
%100	%37.4	%62.6	%	
115	28	87	التكرار	
%100	%24.3	%75.7	%	
318	104	214	التكرار	
%100	%32.7	%67.3	%	

يتبيّن من خلال النتائج الموضّحة بالجدول السابق، أن الإتّجاه العام لأفراد العينة حول تعامل المسؤولين بشركة سوميفوس بأسلوب يحفظ كرامة العامل وعلاقته بتحسين الأداء نتيجة لوجود علاقات إنسانية حسنة بالشركة، حيث يتبيّن من خلال هذه النتائج أن ما نسبته 67.3% من مجموع المبحوثين قد صرّحوا بأن المسؤولين يتعاملون بأسلوب يحفظ كرامة العامل داخل الشركة، تدعمها فئة العاملين الذين أفروا بعدم تحسّن أدائهم نتيجة العلاقات الإنسانية بنسبة 75.7% من مجموع

أفراد العينة، و من جهة أخرى قدرت نسبة إجابات الأفراد الذين أكدوا بأن المسؤولين لا يتعاملون بأسلوب يحفظ كرامة العامل داخل الشركة محل الدراسة بنسبة 32.7% من مجموع المستجوبين، تدعمها فئة العاملين الذين أجابوا وصرّحوا بأن أدائهم قد تحسّن نتيجة لوجود علاقات إنسانية حسنة بنسبة 37.4% من مجموع عدد أفراد العينة.

بخصوص إجابات أغلبية المبحوثين الذين صرّحوا بأن المسؤولين يتعاملون بأسلوب يحفظ كرامة العامل داخل الشركة، نفّس هذه الاجابات بمدى إدراك الرؤساء والمرؤوسين بمدى إلزامية إحترامهم لبعضهم دون المساس بكرامة أي فرد بالمنظمة، لأن الضوابط التنظيمية وحتى القضائية وكذلك الإجتماعية تمنع أي مساس بكرامة العامل داخل أو حتى خارج المنظمة، أما بخصوص ما صرّح به المبحوثين وأقرّوا بعدم تحسّن أدائهم نتيجة العلاقات الإنسانية، يمكننا أن نعود بهذه التصريحات لما أشار له "ابراهيم ماسلو" من خلال نظريته التي أكّد فيه تدرج الحاجات الإنسانية للعامل، بمعنى أنه حتى نتحصل على أداء أفضل لا بد من تحقيق مجموعة من الحاجات الضرورية للعامل، وهذا ما يفسّره أنه لا يعني أبدا أن العلاقات الإنسانية لا تؤثر ايجابا على الأداء الوظيفي، بل يجب تحقيق مجموعة من المتطلّبات الإضافية كإثبات الذات وغيرها ما يحفّز العامل بالمنظمة.

جدول رقم(19): يبين علاقة منح العامل الفرصة من أجل المشاركة في بعض القرارات التنظيمية بالفئة المهنية

منح العامل الفرصة من أجل المشاركة في بعض القرارات التنظيمية				الفئة المهنية
المجموع	لا يتم منح الفرصة	يتم منح الفرصة		
33	2	31	التكرار	
%100	%6.1	%93.9	%	
237	133	104	التكرار	
%100	%56.1	%43.9	%	
48	42	6	التكرار	
%100	%87.5	%12.5	%	
318	177	141	التكرار	
%100	%55.7	%44.3	%	

يتبين من نتائج الجدول السابق، أن الإتجاه العام لأفراد العينة حول منح العامل الفرصة من أجل المشاركة في بعض القرارات داخل شركة سوميفوس وعلاقة ذلك بالفئة المهنية يشير إلى أن نسبة 55.7% من مجموع المبحوثين قد صرّحوا بأن العاملين لا تمنح لهم الفرصة من أجل المشاركة في بعض القرارات بالخاصة بالعمل بالشركة، تدعمها تصريحات العمّال من فئة أعوان التنفيذ بنسبة بلغت 87.5% من مجموع أفراد العينة المدروسة، بالمقابل قدرت نسبة إجابات الأفراد الذين صرّحوا عكس ذلك وأكدوا بأنه يتم منح العاملين بالشركة محل الدراسة الفرصة من أجل المشاركة في بعض القرارات بنسبة 44.3% من مجموع المستجوبين، تدعمها إجابات العمّال من فئة الإطارات بنسبة 93.9% من مجموع المستجوبين.

بالنسبة لإجابات المبحوثين التي توضح حسب الفئات المهنية أو الرتب المهنية بشركة سوميفوس - بئرالعائر، تفسّر هذه الإجابات بوجود فجوة بين تصريحات المبحوثين، بحيث أن تصريحات فئة الإطارات الذين صرّحوا أنه يمنح للعامل الفرصة من أجل المشاركة في بعض القرارات، وهذا التصريح

حقيقة يفسر مدى الأهمية البالغة لفئة الإطاراء بالشركة، وهذا ما أكده العديد منهم بخصوص مشاركتهم في العديد من القرارات بالشركة و على سبيل المثال نذكر الاستشارات والبعثات الخاصة للإطاراء من أجل صفقات وإقتناء بعض الغيارات والآلات من خارج الوطن وغير ذلك من الشؤون التنظيمية التي تستوجب تدخل مختصين حسب الموضوع المراد التطرق له، بحيث تجدر الإشارة أن الشركة تعتمد اعتمادا كبيرا على فئة الإطاراء في مثل هذه المهمات وهذا ما يعتبر منطقي لمحاولة تحقيق نتائج ايجابية، ولكن من جهة أخرى ثبت أن تصريح كل من أعوان التحكم وأعوان التنفيذ عكس ما صرح به فئة الإطاراء بالشركة، بمعنى أن أغلبهم صرح بعدم منحهم فرصة للمشاركة في بعض القرارات، لنستنتج حينها أنه كلما كانت الرتبة أقل كلما قلت الفرص الممنوحة من أجل المشاركة في بعض القرارات التنظيمية، و يبقى الإتجاه العام للعينة المدروسة الذي أكد فيه أغلب أفراد العينة أنه لا تمنح فرص للمشاركة في بعض القرارات، وهذا ما يفسر أنه هناك بعض القرارات نوعية قد تحتاج لمختصين مثل ما صرح فئة الإطاراء، لكن لا يعني ذلك استحواذ وتحديد مجموعة من القرارات دون منح فرص لبقية العاملين، وهذا ما يفسر من جهة أخرى كما توصلنا من نتائج وبعض البيانات الموضحة من بعض الجداول السابقة أنه هناك نوع من التكتلات والانقسامات العمالية داخل المنظمة.

جدول رقم(20): يبين علاقة منح العامل الفرصة للمشاركة
بخصوص القرارات المتعلقة بأدائه والفئة المهنية

منح العامل الفرصة للمشاركة بخصوص القرارات المتعلقة بأدائه				الفئة المهنية
المجموع	لا يتم منح الفرصة	يتم منح الفرصة		
33	2	31	التكرار	
%100	%6.1	%93.9	%	
237	118	119	التكرار	
%100	%49.8	%50.2	%	
48	33	15	التكرار	
%100	%68.8	%31.3	%	
318	153	165	التكرار	
%100	%48.1	%51.9	%	

يتبين من نتائج الجدول أعلاه، أن الإتجاه العام لأفراد العينة حول منح العامل الفرصة للمشاركة بخصوص القرارات المتعلقة بأدائه داخل شركة سوميفوس وعلاقة ذلك بالفئة المهنية يشير إلى أن نسبة 51.9% من مجموع المبحوثين قد صرّحوا بأنه تمنح لهم الفرصة من أجل المشاركة بخصوص القرارات المتعلقة بأدائهم، تدعمها تصريحات العمّال من فئة الإطارات بنسبة 93.9% من مجموع أفراد العينة، بينما قدرت نسبة إجابات الأفراد الذين أكدوا بأنه لا تُمنح للعامل الفرصة من أجل المشاركة بخصوص القرارات المتعلقة بأدائه داخل شركة محل الدراسة بنسبة 48.1% من مجموع المستجوبين، تدعمها إجابات العمّال من فئة أعوان التنفيذ بنسبة 68.8% من مجموع المستجوبين. انطلاقاً من البيانات الموضّحة أعلاه، وبالرغم من الإتجاه العام للمبحوثين الذين أثبتوا أنه يتم منح فرصة للعامل من أجل المشاركة في القرارات المتعلقة بأدائه، إلا أنه ليس هناك فرق كبير بين هذه التصريحات وما صرّحت به الفئة الأخرى عكس ذلك، إلا أنه بالنسبة لإجابة الفئة الأولى بمنح فرصة للعاملين من أجل المشاركة في القرارات المتعلقة بأدائهم، نفسّر ذلك ببعض الإجراءات الإدارية

التنظيمية والتي تتمثل في منح العامل بعض الوثائق مثل أوامر المهمات أو المقررات التنظيمية الخاصة بالعامل والتي لا تتم إلا بعد إمضاءه، وهذا ما يعتبر بالدرجة الأولى المشاركة في بعض القرارات المتعلقة بالأداء، بالإضافة إلى أنه يمكن أن نشير إلى المشاركة غير مباشرة والتي تتم من طرف وتدخّل ممثلي العمّال، الذين يشاركون في اتخاذ بعض القرارات عوض العاملين وذلك لتسهيل مجموعة من العمليات والإجراءات التنظيمية، وكما صرّح مجموعة من الأفراد بالشركة من خلال دراستنا الميدانية- بأنه مجرد إلتزام وتطبيق القرارات الإدارية من طرف العاملين فهذا يعني في حدّ ذاته مشاركتهم في القرارات المتعلقة بالأداء.

أما بخصوص إجابة الفئة الثانية والتي صرّحت بأنه لا يتم منح فرصة للعاملين من أجل المشاركة في القرارات المتعلقة بأدائهم، بحيث أنه انطلاقا من تصريح أحد الإطارات بالشركة، أين أقر بصريح العبارة و باللّهجية المحليّة أنه "لا يجب أن نفتح عين العامل" بمعنى أنه لا يجب أن نمنح العامل فرصة يمكنه من خلالها فتح باب للنقاشات التي تتحوّل بدورها لنزاعات مؤكّدة، كما نستهل بداية تفسيرنا لإجابة هذه الفئة من المبحوثين بالحادثة التي تعرّض لها أحد العاملين و التي أدّت لقطع يده منذ حوالي سنتين من هذا التاريخ، و ذلك بعدما حاول هذا الأخير أن يفك عطل ميكانيكي لإعادة تشغيل إحدى الآلات الضخمة بالمنجم، إلا أن هذا التصرف العفوي أدّى إلى بتر يد هذا العامل، أين تلقى حينها نقدا غير لائق بسبب تصرفه الذي كان يرغب من خلاله تحقيق إنتاجية دون أي إضاعة للوقت، وبالرغم من هذا سنعتبر هذا النقد لصالحه ولتطبيق التّعليمات التّظيميّة، لكن ما لفت انتباهنا في هذا الحادث هو أن أحد الزّملاء الذي أنقذ حياة هذا الشّخص الذي بترت يده و كادت أن تلتهمه الآلة كليّا، أين قام بسحبه من الآلة وناقذه، ليتعرض هو أيضا لعقوبة إدارية بتوقيفه لمدّة ثلاثة أيّام بحجّة احتجاجه وعدم حسن حوار مع المسؤولين!، بينما كان من الأجدر منحه فرصة من أجل المشاركة بموضوعية دون تحييز في القرار الذي يخص هذا الأداء أو السلوك، كما كان يجب متابعة الحالة النفسيّة لهذين العاملين وتكريم العامل الذي أنقذ زميله وقدم أفضل أداء يجسد العديد من المؤشّرات التي تلخّص مدى حرص العاملين على تحقيق الأداء بأفضل ما يمكنهم تقديمه من مجهود شخصي بالرغم من خطورة بعض المواقف وعدم تقدير بعض الرّؤساء لذلك بحجة الإلتزام بالضوابط

التنظيمية، في حين أنه هناك مواقف استثنائية ومستعجلة تطلب التّدخل بسرعة من طرف العاملين، إلا أنه هناك بعض الرّؤساء لا يرغبون مشاركة العاملين في القرارات التي تتعلّق بأدائهم.

جدول رقم(21): يبين علاقة بناء القرارات المتعلقة بمهام وأداء العامل بما يتوافق مع حياته الشخصيّة وتحسين أدائه بوجود علاقات إنسانية حسنة

بناء القرارات المتعلقة بمهام وأداء العامل بما يتوافق مع حياته الشخصيّة				تحسين الأداء بوجود علاقات إنسانية حسنة
المجموع	لا	نعم	التكرار	
203	56	147	التكرار	
%100	%27.6	%72.4	%	
115	94	21	التكرار	
%100	%81.7	%18.3	%	
318	150	168	التكرار	
%100	%47.2	%52.8	%	

يتبيّن من نتائج المتحصّل عليها من طرف عينة الدّراسة والموضحة من خلال الجدول أعلاه، أن الإتّجاه العام لأفراد العينة حول بناء القرارات المتعلقة بمهام وأداء العامل بما يتوافق مع حياته الشخصيّة وعلاقة ذلك بتحسين أدائه نتيجة لوجود علاقات إنسانية حسنة داخل شركة سوميفوس يشير إلى أن نسبة 52.8% من مجموع المبحوثين قد صرّحوا بأن القرارات المتعلقة بمهام وأداء العاملين تبنى بما يتوافق مع حياتهم الشخصيّة، تدعمها فئة العاملين الذين أقرّوا بتحسّن أدائهم نتيجة لوجود علاقات إنسانية حسنة بنسبة 72.4% من مجموع أفراد العينة، بينما قدرت نسبة إجابات الأفراد الذين أكدوا بأن القرارات المتعلقة بمهام وأداء العاملين بالشركة لا تبنى بما يتوافق مع حياتهم الشخصيّة بنسبة 47.2% من مجموع المستجوبين، تدعمها فئة العاملين الذين صرّحوا بعدم تحسّن أدائهم نتيجة العلاقات إنسانية بنسبة 81.7% من مجموع المستجوبين.

من خلال نتائج الجدول السابق و ما تبين بها من اجابة أغلبية المبحوثين والتي تؤكّد أن بأن القرارات المتعلقة بمهام وأداء العاملين تبنى بما يتوافق مع حياتهم الشخصيّة، نفسّر هذه الإجابات بحرص

الشركة على ضرورة توفير واحترام قدر الإمكان للقرارات التي لا تتنافى أو لا تتعارض مع الحياة الشخصية للعاملين بالشركة، و خير ملاحظة سجلناها بخصوص هذا البيان هي أولئك العاملين الذين تعرّضوا لحوادث عمل بالشركة مما أدى لبتير (قطع) أطرافهم خاصة أيديهم، لكن الشركة لم تتخلى عن هؤلاء الأفراد بالرغم أنه يمكن للشركة بقوة القانون أن تقوم بتسريحهم ليتلقوا رواتب خاصة بحوادث العمل من طرف صندوق الضمان الاجتماعي، إلا أن الشركة وبالرغم من استفادة هؤلاء من رواتب شهرية من صندوق الضمان الاجتماعي إلا أنها قامت بإعادة ادماجهم بالشركة ومنحهم مناصب عمل تتوافق مع قدراتهم الجسدية، وكذلك نذكر ما لا حظناه من عمال ذوي الحاجات الخاصة مثل الصم، أين تم منحهم مهام تتوافق مع قدراتهم الشخصية حتى لا يتعرضون لحوادث عمل محتملة ومن جهة أخرى منحهم مناصب عمل لتحسين أوضاعهم الاجتماعية، وغير ذلك من القرارات التي نراها منطقية بعدم معارضة القرارات التنظيمية للحياة الشخصية للمورد البشري بالمؤسسة، انطلاقاً من تحديد مهام و ساعات عمل بما تنص عليه المواد القانونية سواء المتعلقة بالنظام الداخلي للشركة أو قانون العمل الجزائري بصفة عامة.

أما بخصوص ما صرح به أغلبية المبحوثين بأن توافق القرارات المتعلقة بمهامهم مع حياتهم الشخصية يؤدي لتحسين أدائهم انطلاقاً من وجود علاقات إنسانية حسنة، بحيث يمكن أن نفسر أن شركة سوميفوس -بئراعاتر تسعى من خلال قراراتها التنظيمية لمحاولة التوفيق بين الحياة الشخصية للعاملين من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق كافة الأهداف الرسمية للشركة وذلك في ظل محاولة تحسين العلاقات الإنسانية بالمنظمة حتى تتحقق الجودة والكفاءة في الأداء، وهذا ما أشار له كل من "ابراهيم ماسلو" وكذلك "ماكلياند" من خلال نظريته المتعلقة بتوفير الحاجات الضرورية للعاملين بالمنظمة.

جدول رقم(22): يبين علاقة اعتماد المسؤولين على النزاهة والحياد

في معالجة النزاعات بالخبرة المهنية

اعتماد المسؤولين على النزاهة والحياد في معالجة النزاعات					الخبرة المهنية
المجموع	لا	نعم	التكرار		
21	8	13	التكرار	أقل من 10 سنوات	
%100	%38.1	%61.9	%		
193	139	54	التكرار	من 10 إلى 20 سنة	
%100	%72	%28	%		
104	46	58	التكرار	أكثر من 20 سنة	
%100	%44.2	%55.8	%		
318	193	125	التكرار	المجموع	
%100	%60.7	%39.3	%		

يتبين من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه، أن الإتجاه العام لأفراد العينة حول مدى اعتماد المسؤولين بشركة سوميفوس على النزاهة والحياد في معالجة النزاعات بين العمال وعلاقة ذلك بالخبرة المهنية لهم، يشير إلى أن نسبة 60.7% من مجموع المبحوثين قد صرّحوا بأن هؤلاء المسؤولين لا يعتمدون على النزاهة والحياد في معالجة النزاعات بين العاملين، في حين تدعمها فئة العمال الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 10 إلى 20 سنة بنسبة بلغت 72% من مجموع أفراد العينة، فيما أكد ما نسبته 39.3% من مجموع المستجوبين بأنه يتم اعتماد النزاهة والحياد في معالجة النزاعات بين العاملين من طرف المسؤولين بالشركة محل الدراسة، تدعمها الفئة التي نقل أقدمية العاملين فيها عن 10 سنوات بنسبة 61.9% من مجموع المستجوبين.

بالنسبة لإجابة أغلبية المبحوثين الذين صرّحوا أن المسؤولين لا يعتمدون على النزاهة والحياد في معالجة النزاعات، نفسر هذه الإجابات بالإنقسامات والتكتلات العمالية وانتماءاتها النقابية وغير ذلك ما يجعلها مجموعات مجموعات داخل المنظمة، أما بخصوص الفئة التي دعمت هذه الإجابة بقوة وكانت الفئة ذات الخبرة من 10 إلى 20 سنة، تجدر الإشارة أن هذه الفئة كان توظيفها بالشركة من

خلال مظاهرات شملت المدينة التي بها مقر الشركة وذلك منذ سنة 2008، وهذا ما ميّز هذه الفئة دائماً بالحرص والتتبع لمختلف التفاصيل للنزاعات بالشركة، وذلك انطلاقاً لما كان لهم من معتقدات وأفكار مسبقة حول كواليس معالجة النزاعات، مع العلم أنه هناك مجموعة كبيرة من هذه الفئة كانوا نقابيين أو على الأقل مترشحين لإنتخابات نقابية عمالية بالشركة، مما يعني أن لهم فكرة واضحة عن أساليب معالجة النزاعات والاختلافات.

جدول رقم(23): يبين علاقة اعتماد المسؤولين على

النزاهة والحياد في معالجة النزاعات بالفئة المهنية

اعتماد المسؤولين على النزاهة والحياد في معالجة النزاعات				الفئة المهنية
المجموع	لا	نعم		
33	2	31	التكرار	
%100	%6.1	%93.9	%	
237	151	86	التكرار	
%100	%63.7	%36.3	%	
48	40	8	التكرار	
%100	%83.3	%16.7	%	
318	193	125	التكرار	
%100	%60.7	%39.3	%	

يتبين من خلال النتائج المتحصّل عليها من طرف المبحوثين والموضّحة بالجدول أعلاه، أن الإتّجاه العام لأفراد العينة حول اعتماد المسؤولين بشركة سوميفوس على النزاهة والحياد في معالجة النزاعات بين العمّال وعلاقة ذلك بالفئة المهنية، يشير إلى أن نسبة 60.7% من مجموع المبحوثين قد صرّحوا بأن هؤلاء المسؤولين لا يعتمدون على النزاهة والحياد في معالجة النزاعات بين العاملين، تدعمها تصريحات العمّال من فئة أعوان التّنفيذ بنسبة 83.3% من مجموع أفراد العينة، فيما كانت تشير نسبة إجابات الأفراد الذين أكدوا بأنه يتم اعتماد النزاهة والحياد في معالجة النزاعات بين العمّال

من طرف المسؤولين بالشركة محل الدراسة إلى نسبة 39.3% من مجموع المستجوبين، تدعمها إجابات العاملين من فئة الإطارات بنسبة 93.9% من مجموع المستجوبين.

انطلاقاً من تصريحات أغلبية أفراد العينة وذلك بناءً على الفئات المهنية للمبحوثين تبين بأن المسؤولين بشركة سوميفوس-بئرالعاتر (ولاية تبسة) لا يعتمدون على النزاهة والحياد في معالجة النزاعات، وهذا ما دعمه فئتي "أعوان التحكم" و "أعوان التنفيذ"، بحيث تجدر الإشارة أن هاتين الفئتين باعتبارهما الأكثر عدداً بالمنظمة ما يعني زيادة احتمالية النزاع والاختلاف بهذه الفئات، وبصورة أكثر وضوحاً يكون أفراد هذه الفئات قد تعرضوا سابقاً لمزات عدة لنزاعات مختلفة وهذا ما لاحظناه من خلال تصريح العديد من الأفراد بهذه الفئات، بينما كانت التصريحات عكس ذلك بالنسبة لفئة الإطارات، أين نفس الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة بأن هذه التصريحات تدل على واقع مبني على عدم توفر أحد أبعاد العدالة التنظيمية بالشركة والمتمثلة في عدالة الإجراءات، خاصة بعد ظهور اختلاف بين تصريحات فئة الإطارات وبقية الفئات الأخرى، لأنه ما لاحظناه بدراستنا الميدانية أن فئة الإطارات أكثر استقراراً من الفئات الأخرى، كما لاحظنا أن معظم تصريحاتهم تكون تتميز بنوع من المساندة للمؤسسة إلا عدد قليل منهم.

جدول رقم(24): يبين علاقة تأثير العلاقات الشخصية للعامل على

نتائج تقييم أدائه والخبرة المهنية

تأثير العلاقات الشخصية للعامل على نتائج تقييم أدائه					الخبرة المهنية
المجموع	لا	نعم	التكرار		
21	4	17	التكرار	أقل من 10 سنوات	
%100	%19	%81	%		
193	94	99	التكرار	من 10 إلى 20 سنة	
%100	%48.7	%51.3	%		
104	39	65	التكرار	أكثر من 20 سنة	
%100	%37.5	%62.5	%		
318	137	181	التكرار	المجموع	
%100	%43.1	%56.9	%		

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن الإتجاه العام لأفراد العينة حول تأثير العلاقات الشخصية للعامل على نتائج تقييم أدائه داخل شركة سوميفوس وعلاقة ذلك بخبرتهم المهنية، يشير إلى أن نسبة 56.9% من مجموع المبحوثين قد صرّحوا بأن علاقاتهم الشخصية تؤثر على نتائج تقييم أدائهم، تدعمها فئة العمّال الذين تقل أدميتهم عن 10 سنوات بنسبة 81% من مجموع أفراد العينة، بينما قدرت نسبة إجابات الأفراد الذين أكدوا بأن علاقاتهم الشخصية لا تؤثر على نتائج تقييم أدائهم بنسبة 43.1% من مجموع المستجوبين، تدعمها فئة العمّال الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 10 إلى 20 سنة بنسبة 48.97% من مجموع المستجوبين.

من خلال تصريحات أغلبية أفراد العينة وحسب الخبرة المهنية لهم بالشركة تبين بأن علاقاتهم الشخصية تؤثر على نتائج تقييم أدائهم، وهذا ما يفسر عدم توفّر أحد مؤشرات العدالة التنظيمية بالشركة، ما يعني عدم توفر عدالة في عملية التقييم، وهذا ما يعني عدم توفر العدالة التقييمية بهذه المنظمة، وذلك انطلاقاً من تأثير العلاقات الشخصية على العملية التقييمية.

جدول رقم(25): يبين علاقة تأثير العلاقات الشخصية للعامل على نتائج تقييم أدائه بالفئة المهنية

تأثير العلاقات الشخصية للعامل على نتائج تقييم أدائه				الفئة المهنية
المجموع	لا	نعم		
33	10	23	التكرار	
%100	%30.3	%69.7	%	
237	110	127	التكرار	
%100	%46.4	%53.6	%	
48	17	31	التكرار	
%100	%35.4	%64.6	%	
318	137	181	التكرار	
%100	%43.1	%56.9	%	

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه، أن الإتجاه العام لأفراد العينة حول تأثير العلاقات الشخصية للعاملين بشركة سوميفوس على نتائج تقييم أدائه وعلاقة ذلك بالفئة المهنية، يشير إلى أن نسبة 56.9% من مجموع المبحوثين قد صرّحوا بأن علاقاتهم الشخصية تؤثر فعلا على نتائج تقييم أدائهم، تدعمها تصريحات فئة الإطارات بنسبة 69.7% من مجموع أفراد العينة، بالمقابل قدرت نسبة إجابات المبحوثين الذين أكدوا بأن علاقاتهم الشخصية لا تؤثر على نتائج تقييم أدائهم بنسبة 43.1% من مجموع المستجوبين، تدعمها إجابات فئة أعوان التحكم بنسبة 46.4% من مجموع المستجوبين. من خلال تصريحات أغلبية أفراد العينة وحسب فئاتهم المهنية بالشركة تبين بأن علاقاتهم الشخصية تؤثر على نتائج تقييم أدائهم، وهذا ما يفسر عدم توفر أحد مؤشرات العدالة التنظيمية بشركة سوميفوس، ما يعني عدم توفر عدالة في عملية التقييم، وهذا ما يؤكد عدم توفر أحد أبعاد العدالة التنظيمية والمتمثل في العدالة التقييمية، وذلك انطلاقا من تأثير العلاقات الشخصية على العملية التقييمية.

جدول رقم(26): يبين علاقة زيادة فعالية أداء العامل نتيجة لأسلوب التعامل وعدالته بالخبرة المهنية

زيادة فعالية أداء العامل نتيجة لأسلوب التعامل وعدالته				
المجموع	لا	نعم		
21	15	6	التكرار	أقل من 10 سنوات
%100	%71.4	%28.6	%	
193	55	138	التكرار	من 10 إلى 20 سنة
%100	%28.5	%71.5	%	
104	45	59	التكرار	أكثر من 20 سنة
%100	%43.3	%56.7	%	
318	115	203	التكرار	المجموع
%100	%43.1	%56.9	%	

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن الإتجاه العام لأفراد العينة حول زيادة فعالية أداء العاملين بشركة سوميفوس نتيجة لأسلوب التعامل معهم وعدالته وعلاقة ذلك بالخبرة المهنية، تشير إلى أن نسبة 56.9% من مجموع المبحوثين قد أكدوا بأن أسلوب التعامل وعدالته يزيد من فعالية أدائهم، تدعمها إجابات العاملين الذين تتراوح أقدميتهم (بين 10 و 20) سنة بنسبة 71.5% من مجموع أفراد العينة، فيما صرح ما نسبة 43.1% من مجموع المستجوبين بأن أسلوب التعامل معهم وعدالته لا يزيد من فعالية أدائهم، تدعمها تصريحات العاملين الذين نقل أقدميتهم عن 10 سنوات بنسبة 71.4% من مجموع المستجوبين.

بالنسبة لما تم التوصل له من نتائج انطلاقاً من الإتجاه العام لأفراد العينة بإجاباتهم واختيارهم لعبارة نعم حول التساؤل سالف الذكر، يفسر بمدى الإدراك الحقيقي للعاملين بالشركة بخصوص أن أسلوب التعامل وعدالته يحقق زيادة في فعالية وكفاءة أداء العامل، وهذا كما أشرنا سابقاً أنه دعمته فئة العاملين الذين لهم خبرة مهنية من عشرة إلى عشرين سنة وكذلك الفئة الأكثر من عشرين سنة، وهذا ما يدل على أن الخبرة المهنية للعامل تلعب دور جد مهم في إدراك مدى عدالة أسلوب المعاملات

وغير ذلك من العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة، أما بخصوص إجابات المبحوثين للفئة الأقل من عشرة سنوات خبرة مهنية والذين لم تتجاوز اجابتهم 28.6% من مجموع هذه الفئة، يفسر باختلاف الرؤى لدى هؤلاء العاملين خاصة أن أغلبهم لا يتجاوز الثلاثة سنوات خبرة، و حتى أن توظيفهم كان استثنائيا من طرف السلطات وذلك بعد احتجاجات متكررة بالمدينة التي بها مقر الشركة، مما خلق لدى هؤلاء العاملين فكرة أن أغلب الأهداف لا تتحقق بالإحتجاجات، وهذا ما لاحظناه من خلال تعاملنا معهم، إلا أنه بصفتهم جزء من عينة الدراسة فنحن مجبرون على تقبل آرائهم وأفكارهم للوصول لنتائج أكثر موضوعية ودقة، ويبقى الإتجاه العام لأفراد العينة هو خلاصة النتيجة التي تؤكد أن عدالة اسلوب التعامل تزيد من فعالية وجودة أداء العامل بالشركة.

الإستنتاج الجزئي الثاني:

انطلاقا مما توصلنا له من بيانات ونتائج ضمن المحور الثالث والذي يتعلّق بالفرضية الفرعية الثانية لدراستنا العلمية بحيث تمثل مضمون الفرضية في: "تتوفر شركة سوميفوس -بئرالعاثر على عدالة التّعاملات، وهذا ما يحفز العاملين على تحسين أدائهم"، حيث أنه بعد تحليل بيانات كافة الجداول المتعلّقين بهذا المحور، أين تبيّن من خلال إجابات المبحوثين بالجدول رقم (18) الموضّح بالملحق رقم (04) وبناء على تصريحات أغلبية المبحوثين تبيّن أنهم مدركين بمدى تحسين أداء العامل بوجود علاقات إنسانية بالمنظمة، في حين أنه تبيّن بالنتائج المتحصّل عليها بالجدول رقم (14) أين صرّح أغلبية المبحوثين بأن المسؤولين بشركة سوميفوس -بئرالعاثر لا يسهرون على تعزيز روح الجماعة داخل الشركة، كما أجاب أغلبية هذه الفئة بأن طبيعة العلاقات الإنسانية بالشركة لا ترقى لتحقيق تحسّن أداء العاملين، وهذا ما يفسّر كما أشرنا سابقا بعدم توفّر عدالة بالنسبة لأحد مؤشرات عدالة التّعاملات بالشركة، و هو ما قد يكون سببه التكتلات و الانقسامات العمالية بالشركة بسبب الانتماءات النقابي أو غير ذلك ما يمكنه أن يخلق فجوة بين التكتلات العمالية، و بالرغم من وجود خلل بمدى ممارسة العلاقات الإنسانية، إلا أن أغلبية الباحثين أقرّوا بأن أداءهم يتأثر بعلاقتهم بزملائهم، وهذا ما توضّح بنتائج الجدول رقم (15)، بحيث أكدوا بأن العلاقة الحسنة بين العمّال تسمح بتبادل الأفكار والآراء المهنية بينهم وتعزّز الروح المعنوية ما قد يعزّز العمل بروح الجماعة للعمل وبالتالي تحقيق جودة وكفاءة في الأداء وتحقيق التكافل الإجتماعي مما يجعل العامل يشعر

بقوة الرابطة الإجتماعية مع زملائه، وغير ذلك ما تبين بالجدول رقم (22) الموضّح بالملحق رقم (04) أين أكّده أغلبية المبحوثين بأن المسؤولين يتعاملون بأسلوب يحفظ كرامة العامل.

أما بخصوص إعلام العاملين بالنشاطات الرسمية والإجتماعية قبل حدوثها، حيث صرّح أغلبية المبحوثين بأنهم فعلا يتم إعلامهم بمختلف النشاطات الرسمية والإجتماعية قبل حدوثها، وهذا ما تم التأكد منه بالجدول رقم (21) الموضّح بالملحق رقم (04)، في حين أنه لم يكن هناك اختلاف يفند هذا التصريح حتى بالنسبة لاختلاف الفئات أو الخبرة المهنية كما هو موضّح بالجدولين رقم (16 و 17)، لكن ما تبين بالجدول رقم (23) الموضّح بالملحق رقم (04) بحيث أكّد أغلبية المبحوثين بأن العاملين لا تمنح لهم الفرصة من أجل المشاركة في بعض القرارات بالخاصة بالعمل بالشركة، إلا أنه بالجدول رقم (19) أين تم توضيح هذه الإجابات حسب الفئات المهنية ليتبين حينها أن الفئة الوحيدة التي صرّحت عكس ذلك هي فئة الإطارات، و هذا ما يجعلنا نلاحظ أنه هناك اختلاف بين تصريحات هذه الفئة مع بقية الفئات الأخرى، مما يفسّر وجود فجوة في العلاقات وحتى الممارسات التنظيمية بالشركة، كما أنه ليس هناك اختلاف كبير لما تم توضيحه بالجدول رقم (20) بالرغم أن أغلبية المبحوثين والتي لم تتجاوز نسبة 51.9% أقرّوا أنه تمنح للعاملين الفرصة من أجل المشاركة بخصوص القرارات المتعلقة بأدائهم.

توصلنا من خلال النتائج المبيّنة بالجدول رقم (21) والتي صرّح بها أغلبية المبحوثين أن القرارات المتعلقة بمهام وأداء العاملين تبنى بما يتوافق مع حياتهم الشخصية، وهذا ما لاحظناه من تحديد بعض المهام وتوقيت العمل، ليكون ضمن برنامج مخصص يتمثل في العمل لمدة أربعة (04) أيام وعطلة لمدة يومين (02) مع التقيد ببرنامج ثلاث مجموعات موزّعة على طول أربع وعشرين (24) ساعة، وهذا ما يمنح العامل فرصة للراحة وتغيير روتين العمل في ظل إمكانية ممارسة حياته الاجتماعية بكل سهولة خارج أوقات العمل مما يسمح لهم من جهة أخرى القيام بمهامهم المهنية بنسبة من الجودة والكفاءة.

كما توصلنا من خلال دراستنا العلمية أن المسؤولين بالشركة محل الدراسة لا يعتمدون على النزاهة والحياد في معالجة النزاعات بين العاملين وهذا ما تبين من النتائج الموضحة في الجدول رقم (22)، والأمر نفسه بالجدول رقم (23)، إلا أن هذا الأخير والذي كان يميّز بين الفئات المهنية، أين كانت إجابة فئة الإطارات كعادتها عكس بقية الفئات الأخرى ليصرّحوا أنه هناك نزاهة وحياد في التسيير بالمؤسسة، وهو ما جعلنا نتوقّع هذه الإجابة من طرف هذه الفئة لأن يفسّر العلاقة المباشرة بين

إطارات الشركة والإدارة أو حتى أنه يمكن أن يكونو في حد ذاتهم هم المسؤولين عن التسيير في الشركة، مما يعني أنه لا يمكنهم أن يقدموا تصريحات ضد أنفسهم، بحيث أنه لم يختلف الأمر بالنسبة لعملية التقييم، أين صرح أغلبية المبحوثين أن علاقاتهم الشخصية تؤثر على نتائج تقييم أدائهم بالشركة وهذا ما تم التأكد منه بالجدولين رقم (24 و 25)، وهذا ما يفسر غياب وتوتر في تحقيق عدالة المعاملات بالشركة، بالرغم من إدراك العاملين أن أسلوب التعامل وتحقيق عدالته بالشركة يزيد من فعالية أدائهم بشركة سوميفوس-بئرالعاتر، وهذا ما توضح بالجدول رقم(26).

بناء على ما تطرقنا له من التحليل للبيانات والنتائج التي توصلنا لها، يمكننا الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني: " ما هو واقع عدالة التّعاملات بشركة سوميفوس-بئرالعاتر وعلاقتها بالأداء الوظيفي؟"، حيث أنه يجب الإشارة الى كافة النتائج التي توصلنا لها من خلال تصريحات واجابات المبحوثين التي أكدت أن لعدالة التّعاملات انعكاسات إيجابية تحقق دافعية في الأداء، وتحقق الرضا الوظيفي للعاملين، كما أن عدم تحقيق عدالة في التّعاملات من شأنه أن ينعكس سلبا على أداء العاملين، أين توصلنا لإجابة على هذا التساؤل الفرعي هو أن شركة سوميفوس -بئرالعاتر (ولاية تبسة) تتوفر على عدالة التّعاملات، و منه يمكننا أن نقول أن الفرضية الأولى تحققت، بمعنى أن "شركة سوميفوس -بئرالعاتر تتوفر على عدالة التّعاملات، وهذا ما يحفز العاملين على تحسين أدائهم"، كما يمكن تحديد أهم النتائج المتوصل من خلال النقاط التالية:

- ❖ إدراك العاملين لوجود علاقات إنسانية داخل الشركة يشجعهم على تحسين الأداء.
- ❖ حسن العلاقة بين الأفراد بالمؤسسة يؤثر إيجابا على أدائهم.
- ❖ لا يسهر المسؤولون بالشركة على تعزيز الروح الجماعية للعاملين.
- ❖ يتم إعلام العاملين بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها.
- ❖ بشركة سوميفوس -بئرالعاتر يتعامل الرؤساء بأسلوب يحفظ كرامة المرؤوسين.
- ❖ لا تمنح فرصة عادلة لكافة العاملين من أجل المشاركة في بعض القرارات بالشركة.
- ❖ يتم منح فرصة للعاملين من أجل مناقشة بخصوص القرارات المتعلقة بأدائهم.
- ❖ تبنى القرارات المتعلقة بمهام الأفراد بالمنظمة وأدائهم بما يتوافق مع حياتهم الشخصية.
- ❖ لا يعتمد المسؤولون بالشركة على النزاهة والحياد في معالجة النزاعات بين العاملين.
- ❖ تؤثر العلاقات الشخصية على نتائج تقييم الأداء بالشركة.

- ❖ إلتزام المؤسسة بتنفيذ مؤشرات عدالة التّعاملات يؤدي الى تعزيز الرّوح المعنويّة للعاملين بالمنظمة.
 - ❖ أسلوب التعامل وتحقيق عدالته بالشركة يزيد من فعالية الأداء الوظيفي بشركة سوميفوس-بئراعاتر.
 - ❖ لعدالة التّعاملات دور فعّال في تحقيق جودة في الأداء الوظيفي.
 - ❖ تعتبر عدالة التّعاملات أحد أهم العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي.
- خامسا/ عدالة التّوزيع وعلاقتها بالأداء الوظيفي بشركة سوميفوس:**
- من خلال هذا العنصر أو الجزء من الدّراسة سننظرّق لمناقشة وتحليل البيانات المتحصّل عليها من إجابات المبحوثين والتي تتعلّق بالفرضية الثالثة لدراستنا العلميّة.

جدول رقم(27): يبين علاقة تناسب متطلّبات ومهام العامل مع قدراته الذاتيّة في الأداء مع إعتما

المسؤولين على مقاييس أداء موضوعيّة لتوزيع العمل

تناسب متطلّبات ومهام العامل مع قدراته الذاتيّة في الأداء				إعتما المسؤولين على مقاييس أداء موضوعيّة لتوزيع العمل
المجموع	عدم تناسب	تناسب		
152	12	140	التكرار	
%100	%7.9	% 92.1	%	
166	108	58	التكرار	
%100	%65.1	% 43.9	%	
318	120	198	التكرار	
%100	%37.7	%62.3	%	

يتبيّن من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن الإتّجاه العام لأفراد العيّنة حول تناسب متطلّبات ومهام العامل مع قدراته الذاتيّة في الأداء وعلاقة ذلك بإعتما المسؤولين على مقاييس أداء موضوعيّة لتوزيع العمّال داخل شركة سوميفوس يشير إلى أنّ نسبة 62.3% من مجموع المبحوثين قد صرّحوا بأنّ متطلّبات ومهام العامل تتناسب مع قدراته الذاتيّة في أدائه، تدعمها فئة العاملين الذين

أقرّوا بأنّ المسؤولين يعتمدون على مقاييس أداء موضوعيّة لتوزيع العمل بنسبة 92.1% من مجموع أفراد العيّنة، بينما قدّرت نسبة إجابات الأفراد الذين أكدوا بأنّ متطلبات ومهام العامل لا تتناسب مع قدراته الذاتية في أدائه داخل الشركة محل الدراسة بنسبة 37.7% من مجموع المستجوبين تدعمها فئة العاملين الذين صرّحوا بأنّ المسؤولين لا يعتمدون على مقاييس أداء موضوعيّة لتوزيع العمل بنسبة 65.1% من مجموع المستجوبين.

نفسر إجابة أغلبية المبحوثين حول مدى تناسب متطلبات ومهام العامل مع قدراته الذاتية في أدائه، وكذلك الفئة التي دعت هذه الإجابة من خلال تصريحها بأنّ المسؤولين يعتمدون على مقاييس أداء موضوعيّة لتوزيع العمل، نفسرها بأنّه من غير المعقول أن تقوم إدارة الشركة أو المسؤولين بتوزيع المهام دون أن تتناسب مع قدرات العامل، لأن في ذلك أكيد سيؤثر على مدى قدرة العامل على تأدية مهامه، خاصّة بعد إدراك العاملين مؤخراً لكافة حقوقهم التي يتوجب عليهم الإستفادة منها، وذلك ما لاحظناه من خلال مجموعة من الحوارات والمناقشات بين العاملين في عدّة مواضيع تنظيمية، أين لاحظنا أنه هناك نوع من الثقافة التنظيمية لدى العاملين، خاصّة من ناحية تحديد أوقات العمل ومختلف الظروف الخاصة به.

جدول رقم(28): يبين علاقة توافق الراتب الشهري للعامل مع ما يقدمه من أداء بالفئة المهنية

توافق الراتب الشهري للعامل مع ما يقدمه من أداء				الفئة المهنية	
المجموع	لا يتوافق	يتوافق			
33	9	24	التكرار		إطار
%100	%27.3	72.7%	%		
237	110	127	التكرار		عون تحكّم
%100	%46.4	%53.6	%		
48	13	35	التكرار		عون تنفيذ
%100	%27.1	%72.9	%		
318	132	186	التكرار	المجموع	
%100	%41.5	%58.5	%		

تبيّن من نتائج الجدول أعلاه، أن الإتّجاه العام لأفراد العيّنة حول توافق الراتب الشهري للعامل مع ما يقدمه من أداء داخل شركة "سوميفوس" وعلاقة ذلك بالفئة المهنية للعامل يشير إلى أنّ 58.5% من مجموع المبحوثين قد صرّحوا بأنّ الراتب الشهري للعامل يتوافق مع ما يقدمه من أداء، تدعمها تصريحات العمّال من فئة أعوان التنفيذ بنسبة 72.9% من مجموع أفراد العيّنة، بينما كانت نسبة إجابات المبحوثين الذين أكّدوا بأنّ الراتب الشهري للعامل لا يتوافق مع ما يقدمه من أداء بنسبة 41.5% من مجموع المستجوبين، تدعمها إجابات العمّال من فئة أعوان التحكّم بنسبة 46.4% من مجموع المستجوبين.

بناء على إجابة أغلبية المبحوثين، نفّسّر أن شركة سوميفوس-بئرالعائر تلتزم وبموضوعيّة بمنح رواتب تتناسب مع ما يقدمه العاملون من أداء، وخير دليل على ذلك هو ارتفاع التّحفيز المادّي السنوي للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم، بحيث تجدر الإشارة أنّه حسب تصريح أحد العاملين الذين تجاوزت خبرته ثلاثين (30) سنة، صرّح أن العاملين كانوا قبل سنة 2005 يتقاضون نسبة لا تتجاوز عشرة بالمئة (10%) من النّحفيز السنوي الذي يتحصّل عليه العاملون بالشركة حالياً،

كما صرّح أن الإنتاج خلال تلك السنوات يكاد أن لا يتجاوز خمسون بالمئة (50%) مما يتم إنتاجه حالياً، وهذا ما يفسّر أن الشركة تعمل على تحسين رواتب العاملين من أجل تحقيق مختلف الأهداف المسطرة.

جدول رقم(29): يبين علاقة توافق الراتب الشهري للعامل

مع ما يملكه من مؤهلات علمية بالفئة المهنية

توافق الراتب الشهري للعامل مع ما يملكه من مؤهلات علمية				الفئة المهنية	
المجموع	لا يتوافق	يتوافق			
33	8	25	التكرار		إطار
%100	%24.2	%75.8	%		
237	116	121	التكرار		عون تحكّم
%100	%48.9	%51.1	%		
48	22	26	التكرار		عون تنفيذ
%100	%45.8	%54.2	%		
318	146	172	التكرار	المجموع	
%100	%45.9	%54.1	%		

تُظهر نتائج الجدول أعلاه، أن الإتّجاه العام لأفراد العيّنة حول توافق الراتب الشهري للعامل مع ما يملكه من مؤهلات علمية داخل شركة سوميفوس وعلاقة ذلك بالفئة المهنية للعامل يشير إلى أن 54.1% من مجموع المبحوثين قد صرّحوا بأنّ راتبهم الشهري يتوافق مع ما يملكونه من مؤهلات علمية، تدعمها تصريحات العمّال من فئة الإطارات بنسبة 75.8% من مجموع أفراد العيّنة، بينما قدّرت نسبة إجابات الأفراد الذين أكّدوا بأنّ راتبهم الشهري لا يتوافق مع ما يملكونه من مؤهلات علمية بـ 45.9% من مجموع المستجوبين، تدعمها إجابات العمّال من فئة أعوان التّحكّم بنسبة 48.9% من مجموع المستجوبين.

بالنسلة لتصريحات أغلبية المبحوثين بأنّ رواتبهم الشّهريّة تتوافق مع ما يملكونه من مؤهلات علميّة، يعود ذلك التوافق بأنّ أغلبية العاملين والذين تتجاوز نسبتهم 60% (حسب ما تبين من

إجابات المبحوثين الموضحة ببيانات الإستمارة) من المجموع الكلي لعدد العاملين لا يمتلكون لا يتجاوز مستواهم التعليمي مستوى الرابعة متوسط، ومع ذلك يتقاضون رواتب مناسبة حتى تصريحاتهم مقارنة بمختلف المؤسسات الأخرى، و هو ما يعني أنه أكيد سيصرح العاملون بأن رواتبهم تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية.

جدول رقم(30): دور الحوافز في تحسين أداء العامل وعلاقة ذلك بتوزيع

الحوافز حسب أداء العمال بكل عدالة

تعمل الحوافز على تحسين أداء العامل				توزيع الحوافز يتم بعدالة حسب أدائهم
المجموع	لا تعمل على تحسين الأداء	تعمل على تحسين الأداء	التكرار	
152	28	135	التكرار	
%100	%17.2	82.8%	%	
166	36	119	التكرار	
%100	%23.2	76.8%	%	
318	64	254	التكرار	
%100	%20.1	%79.9	%	

تُظهر نتائج الجدول أعلاه، أن الإتجاه العام لأفراد العينة حول دور الحوافز في تحسين أداء العامل وعلاقة ذلك بتوزيع الحوافز حسب أداء العمال بعدالة داخل شركة سوميفوس يشير إلى أن 79.9% من مجموع المبحوثين قد صرّحوا بأنّ الحوافز تعمل على تحسين أدائهم، تدعمها فئة العاملين الذين أفروا بأنّ توزيع الحوافز يتم بعدالة حسب أدائهم بنسبة 82.8% من مجموع أفراد العينة، بينما قدرت نسبة إجابات المبحوثين الذين صرّحوا بأنّ الحوافز لا تعمل على تحسين أدائهم داخل الشركة محل الدراسة بنسبة 20.1% من مجموع المستجوبين تدعمها فئة العاملين الذين أفروا بأنّ توزيع الحوافز حسب الأداء لا يتم بعدالة بنسبة 23.2% من مجموع المستجوبين.

بخصوص إجابة أغلبية المبحوثين وتصريحهم بعدالة توزيع الحوافز للعاملين حسب أدائهم، نفسّر هذه العملية التنظيمية بإعتماد الشركة مقياس أو برنامج معيّن لتوزيع الحوافز، ممّا يؤكّد ذلك سعي

المؤسسة من أجل تحقيق أحد المؤشرات الهامة بالنسبة لعدالة التوزيع، وذلك من أجل تحقيق جودة وكفاءة في الأداء، أمّا تصريح العاملين بأن الحوافز لا تعمل على تحسين أدائهم، فذلك يعود لفتح المجال من أجل المطالبة بتحقيق عدّة مطالب أخرى بجانب الحوافز من أجل تحسين الأداء.

جدول رقم(31): يبين علاقة عدالة مكافئة المؤسسة للعمال

نتيجة رفعهم لأدائهم بالفئة المهنية

مكافئة المؤسسة للعمال نتيجة رفعهم لأدائهم يتم بعدالة				الفئة المهنية
المجموع	لا يتم بعدالة	يتم بعدالة		
33	10	23	التكرار	
%100	%30.3	%69.7	%	
237	148	89	التكرار	
%100	%62.4	%37.6	%	
48	28	20	التكرار	
%100	%58.3	%41.7	%	
318	186	132	التكرار	
%100	%58.5	%41.5	%	

تُظهر نتائج الجدول أعلاه، أن الإتجاه العام لأفراد العينة حول عدالة مكافئة شركة سوميفوس لعمالها نتيجة رفعهم لأدائهم وعلاقته بالفئة المهنية للعامل يشير إلى أن 58.5% من مجموع المبحوثين قد صرّحوا بأنّ مكافئة المؤسسة لهم نتيجة رفعهم لأدائهم لا تتم بطريقة عادلة، تدعمها تصريحات العمال من فئة أعوان التّحكم بنسبة 62.4% من مجموع أفراد العينة، بينما كانت نسبة إجابات الأفراد الذين أكّدوا بأنّه يتم مكافئتهم بعدالة نتيجة رفعهم لأدائهم بنسبة 41.5% من مجموع المستجوبين، تدعمها إجابات العمال من فئة الإطارات بنسبة 69.7% من مجموع المستجوبين.

بالنسبة لتصريحات أغلبية المبحوثين الذين صرّحوا بأن الشركة لا توزّع بعدالة المكافآت للعاملين نتيجة رفع أدائهم، بحيث نفسّر هذا التصريح بوجود فجوة في مدى عدالة التوزيع، و يمكن أن نقول

أنه هناك تعارض في الإجابات بالنسبة لما تبين من نتائج الجدول السابق الذي تناول على عدالة توزيع الحوافز، و لكن وللتوضيح أن هذه البيانات قد ركزت على جانب معين قد نعتبره أحد جوانب التحفيز، بمعنى أنه هناك فجوة وعدم عدالة في توزيع المكافآت، وكإستدلال بمقابلة أحد الإطارات بقسم صيانة الآلات الثقيلة بالمركب، أين أعلمنا أن الشركة كانت ترغب بعقد اتفاقية بمبلغ معتبر مع أجنبي لتصليح أحد آلات الحفر الكبيرة، ولكن بعدما قام مجموعة معينة من الميكانيكيين بتصليح هذه الآلة، لم يستفيدو سوى من عطلة لم تتجاوز الأسبوعين بعدما تم وعدهما بالإستفادة من عطلة تتجاوز أربعة أسابيع في حال نجاح مهمتهم، وغير ذلك من التصريحات الأخرى التي كان لها النتيجة نفسها، دون أن ننكر مساعي الشركة في تحقيق جانب معين من العدالة في توزيع المكافآت إلا أن هذا المجهود لم يحقق النتيجة التي تثبت عدالة التوزيع.

جدول رقم(32): يبين علاقة إستفادة العامل بصفة عادلة من دورات

وخصص تكوينية وتدريبية تعزز أدائه بالخبرة المهنية

إستفادة العامل بصفة عادلة من دورات وخصص تكوينية وتدريبية تعزز أدائه					
المجموع	لا تعزز الأداء	تعزز الأداء		الخبرة المهنية	
21	15	6	التكرار		أقل من 10 سنوات
%100	% 71.4	%28.6	%		
193	78	115	التكرار		من 10 إلى 20 سنة
%100	% 40.4	%59.6	%		
104	54	50	التكرار		أكثر من 20 سنة
%100	% 51.9	%48.1	%		
318	147	171	التكرار		المجموع
%100	% 46.2	% 53.8	%		

تُظهر نتائج الجدول أعلاه، أن الإتجاه العام لأفراد العيّنة حول إستفادة العامل بصفة عادلة من دورات وخصص تكوينية وتدريبية تعزز أدائه داخل شركة سوميفوس وعلاقة ذلك بالخبرة المهنية للعامل يشير إلى أن 53.8% من مجموع المبحوثين قد صرّحوا بأنهم يستفيدون بصفة عادلة من دورات وخصص تكوينية وتدريبية تعزز أدائهم، تدعمها إجابات العمّال الذين تتراوح أقدميتهم من 10 إلى 20 سنة بنسبة 59.6% من مجموع أفراد العيّنة، بينما كانت نسبة إجابات الأفراد الذين أكّدوا بأنّ استفادتهم من دورات وخصص تكوينية وتدريبية بصفة عادلة لا تعزز أدائهم بنسبة 46.2% من مجموع المستجوبين، تدعمها تصريحات العمّال الذين تقلّ أقدميتهم عن 10 سنة بنسبة 71.4% من مجموع المستجوبين.

من خلال النتائج المتوصّل إليها، والتي أكّدت أن العملية التكوينية والتدريبية يتمّ الإستفادة منها من طرف العاملين بصفة عادلة لتعزز أدائهم بالخبرة المهنية، وهذا ما يفسّر ويؤكد حرص المؤسسة على تحسين أداء العاملين، حيث تجدر الإشارة أنه من خلال مقابلة مع حد الإطارات بقسم إدارة الموارد البشرية، أين صرّح أن المؤسسة تستهلك في بعض السنوات ميزانية خمسة (05) مليارات سنتيم من أجل تكوين العاملين، في حين أنه تتم هذه العملية بالتداول حتى يستفيد منها كافة العاملين، وفي

بعض الأحيان تكون هناك دورات وبرامج تكوينية إستثنائية لبعض التقنيين أو الإطارات من أجل تحسين أدائهم في مجالات محدّدة لهم، كما أشار هذا الإطار أن هدف العملية التكوينية لا يقتصر على تمكين العاملين المهارات المهنية، وإنما من أجل تحفيزهم أيضا وتغيير روتين العمل، حتى يشعر العامل بمدى إهتمام الإدارة به، وكل هذا ما يفسّر مدى سعي إدارة الشركة من أجل تحسين أداء المورد البشري بقدر المستطاع.

جدول رقم(33): يبين علاقة تقبل العامل لقرارات رؤسائه حين تكون عادلة حتى وإن لم تكن في صالحه مع إعتقاد المسؤولين على مقاييس أداء موضوعية لتوزيع العمل

تقبل العامل لقرارات رؤسائه حين تكون عادلة حتى وإن لم تكن في صالحه				إعتقاد المسؤولين على مقاييس أداء موضوعية لتوزيع العمل
المجموع	لا أتقبل	أتقبل		
152	51	101	التكرار	إعتقاد مقاييس أداء موضوعية
%100	% 33.6	%66.4	%	
166	24	142	التكرار	مقاييس أداء المعتمد غير موضوعية
%100	% 14.5	% 85.5	%	
318	75	243	التكرار	المجموع
%100	% 23.6	% 76.4	%	

تُظهر نتائج الجدول أعلاه، أن الإتجاه العام لأفراد العينة حول تقبل العامل لقرارات رؤسائه حين تكون عادلة حتى وإن لم تكن في صالحه وعلاقة ذلك بإعتقاد المسؤولين على مقاييس أداء موضوعية لتوزيع العمل داخل شركة سوميفوس يشير إلى أن 76.4% من مجموع المبحوثين قد صرّحوا بأنهم يتقبلون قرارات رؤسائهم حين تكون عادلة حتى وإن لم تكن في صالحهم، تدعمها فئة العاملين الذين أقرّوا بأنّ المسؤولين لا يعتمدون على مقاييس أداء موضوعية لتوزيع العمل بنسبة 85.5% من مجموع أفراد العينة، بينما كانت نسبة إجابات الأفراد الذين صرّحوا بأنهم لا يتقبلون قرارات رؤسائهم حين تكون عادلة حتى وإن لم تكن في صالحه داخل الشركة محل الدراسة بنسبة

23.6% من مجموع المستجوبين تدعمها فئة العاملين الذين أجابوا بأن المسؤولين يعتمدون على مقاييس أداء موضوعية لتوزيع العمال بنسبة 33.6% من مجموع المستجوبين

تبيّن من خلال النتائج المبينة أعلاه أن العامل يتقبّل القرارات التنظيمية والإدارية حينما تكون عادلة حتى لو كانت في غير صالحه، و هذا ما يفسّر بمدى إدراك العاملين لمختلف مؤشرات عدالة التوزيع، وكذا اهتمامهم بمدى تطبيق العدالة في مختلف القرارات المتبعة داخل الشركة، في أنه كما أشرنا سالفا من عدّة بيانات ونتائج موضحة في عدّة جداول أخرى سابقة، أين أكدت أيضا موضوعية المسؤولين في توزيع العمل، وهذا ما يفسّر ويؤكد دائما أنه هناك عدم عدالة في توزيع العمل بالمنظمة، وهذا ما يمكنه أن يخلق فجوة بين العاملين والرؤساء بالشركة، مما قد ينعكس بتجدد الإحتجاجات على مستوى الشركة.

جدول رقم(34): يبين علاقة عدالة توزيع الترقية

بين العاملين بالخبرة المهنية

توزيع الترقيات يتم بعدالة				الخبرة المهنية
المجموع	لا يتم بعدالة	يتم بعدالة		
21	7	14	التكرار	
%100	% 33.3	%66.7	%	
193	143	50	التكرار	
%100	% 74.1	%25.9	%	
104	20	84	التكرار	
%100	% 19.2	%80.8	%	
318	170	148	التكرار	
%100	% 53.5	% 46.5	%	

يتبيّن من نتائج الجدول أعلاه، أن الإتجاه العام لأفراد العينة حول عدالة توزيع الترقيات بين العاملين داخل شركة سوميفوس وعلاقة ذلك بالخبرة المهنية يشير إلى أن 53.5% من مجموع المبحوثين قد صرّحوا بأنّ التّرقّيات لا تمنح بطريقة عادلة، تدعمها إجابات العمال الذين تتراوح

أقدميتهم من 10 إلى 20 سنة بنسبة 74.1% من مجموع أفراد العينة، فيما قدرت نسبة إجابات الأفراد الذين أكدوا بأن الترقيات داخل الشركة تمنح بطريقة عادلة بنسبة 46.5% من مجموع المستجوبين، تدعمها تصريحات العمال الذين تزيد أقدميتهم عن 20 سنة بنسبة 80.8% من مجموع المستجوبين.

بالنسبة للنتائج التي توضح عدم العدالة في منح الترقيات للعاملين بالشركة، فسرها بعدم الإلتزام ببرنامج محدد يمنح كل شخص حقه في الترقية، وذلك بالرغم من إعتداد الشركة ببرنامج خاص بالترقية، إلا أن تصريحات أغلبية المبحوثين أكدت عدم وجود عدلة في ترقية العمال، وهذا ما يفسر من جهة أخرى عدم تحقق لأحد أهم مؤشرات عدالة التوزيع.

جدول رقم (35): يبين علاقة تأثر المكانة الوظيفية للعامل بطبيعة علاقته الشخصية مع المسؤولين بالخبرة المهنية

تأثر المكانة الوظيفية للعامل بطبيعة علاقته الشخصية مع المسؤولين				الخبرة المهنية
المجموع	لا تتأثر	تتأثر		
21	7	14	التكرار	
%100	% 33.3	%66.7	%	
193	107	86	التكرار	
%100	% 55.4	%44.6	%	
104	37	67	التكرار	
%100	% 35.6	%64.4	%	
318	151	167	التكرار	
%100	% 47.5	% 52.5	%	

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن الإتجاه العام لأفراد العينة حول تأثر المكانة الوظيفية للعامل بطبيعة علاقته الشخصية مع المسؤولين داخل شركة سوميفوس وعلاقة ذلك بالخبرة المهنية يشير إلى أن 52.5% من مجموع المبحوثين قد صرحوا بأن مكانتهم الوظيفية تتأثر فعلا بطبيعة علاقته الشخصية مع المسؤولين داخل الشركة، تدعمها إجابات العمال الذين نقل أقدميتهم عن 10

سنوات بنسبة 66.7% من مجموع أفراد العيّنة، فيما قدّرت نسبة إجابات الأفراد الذين صرّحوا بأنّ مكانتهم الوظيفيّة تتأثّر فعلا بطبيعة علاقتهم الشخصيّة مع المسؤولين داخل الشركة بنسبة 47.5% من مجموع المستجوبين، تدعمها تصريحات العمّال الذين تتراوح أقدميّتهم بين 10 و 20 سنة بنسبة 55.4% من مجموع المستجوبين.

المكانة الوظيفيّة تتأثّر بطبيعة العلاقة الشخصيّة للعاملين مع المسؤولين داخل الشركة، وهذا حسب ما توصلنا له من خلال نتائج المبيّنة بالجدول والتحليل أعلاه، أين نفسّر أن للعلاقات الإجتماعية أو الشخصيّة دور جدّ مهم في تحديد المكانة الوظيفية للعاملين بالمنظمة، في حين أنّه تجدر الإشارة من خلال ما تحصلنا عليه بهذا الجدول الموضّح أعلاه وعدّة جداول تسبقه، أين لاحظنا أن الفئة المهنيّة التي لها خبرة من 10 إلى 20 سنة لهم دائما تصريحات متقاربة ومتمائلة، وهو ما يرجع بنا إلى المعلومات المتحصّل عليها سابقا حول الجانب التّاريخي للتوظيف بالشركة، أين تجدر الإشارة أن هذه الفئة خاصّة منذ توظيفات سنة 2007 إلى غاية 2019 كانت عبارة عن توظيف مجموعات شبابية بسبب إحتجاجها عن البطالة، كما أنّ هذه الفئات الشبابية كان لها المنهج نفسه في التّطرق لمختلف الإحتجاجات خارج الشركة، كما لا يستبعد أنّها قد تكون لها المرجعية نفسها داخل الشركة، وهذا ما لاحظناه لدى مجموعة من الأفراد الذين تعاملنا معهم من خلال دراستنا الميدانيّة.

جدول رقم(36): يبين علاقة تحسين أداء العاملين بتحقيق
عدالة التوزيع مع بالخبرة المهنية

تحقيق عدالة التوزيع يُحسن من أدائك في الشركة				الخبرة المهنية
المجموع	لا يُحسن	يُحسن		
21	15	6	التكرار	
%100	% 71.4	%28.6	%	
193	39	154	التكرار	
%100	% 20.2	%79.8	%	
104	16	88	التكرار	
%100	% 15.4	%84.6	%	
318	70	248	التكرار	
%100	% 22	% 78	%	

يُتبيّن من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن الإتّجاه العام لأفراد العيّنة حول تحسين أداء العاملين بتحقيق عدالة التوزيع داخل شركة سوميفوس وعلاقة ذلك بالخبرة المهنية يشير إلى أن 78% من مجموع المبحوثين قد صرّحوا بأنّ أدائهم تحسّن فعلا بتحقيق عدالة التوزيع داخل الشركة، تدعمها إجابات العمّال الذين تزيد أقدميّتهم عن 20 سنة بنسبة 84.6% من مجموع أفراد العيّنة، فيما قدّرت نسبة إجابات الأفراد الذين صرّحوا بأنّ أدائهم لم يتحسن بتحقيق عدالة التوزيع داخل الشركة بنسبة 22% من مجموع المستجوبين، تدعمها تصريحات العمّال الذين تقل أقدميّتهم عن 10 سنوات بنسبة 71.4% من مجموع المستجوبين.

بأغلبية تجاوزت ثلاث أرباع المبحثين صرّحوا أن أدائهم يمكنه أن يتحسن فعلا بتحقيق عدالة التوزيع داخل الشركة، وهذا ما يفسّر مدى انعكاس تحقّق عدالة التوزيع على تحسين وتحقيق جودة كفاءة في الأداء، بمعنى أنّه كلّما توفرت عدالة التوزيع كلّما ارتقى سلوك العاملين وتحقّقت أهداف المنظمة وبالتالي تتحقّق أهداف العاملين.

الإستنتاج الجزئي الثالث:

من خلال البيانات والنتائج المتوصل لها ضمن المحور الرابع والذي يتعلّق بالفرضية الفرعية الثالثة لدراستنا العلمية بحيث تمثلت عبارة الفرضية في: "تتوفر شركة سوميفوس -بئراعاتر على عدالة التوزيع، و هذا ما يحفّز العاملين على تحسين أدائهم"، حيث أنّه بعد جمع وتحليل بيانات الدراسة، تبين من خلال إجابات المبحوثين بالجدولين رقم (27) وبناء على تصريحات أغلبية المبحوثين (ثلاثي المبحوثين) توضّح أنّه هناك تناسب بين متطلبات ومهام العاملين مع قدراتهم الذاتية في الأداء، كما دعمتها فئة أكّدت بالجدول نفسه أنّ المسؤولين بشركة سوميفوس يعتمدون على مقاييس أداء موضوعية لتوزيع العمل، وهذا ما يؤكّد أن الشركة تحترم القدرات الذاتية للعاملين خلال مهامهم حياتهم المهنية بالمنظمة، كما تبين من خلال الجدولين (28 و 29) أن الرواتب الشهرية تتوافق مع ما يقدمه العاملين من أداء بالمنظمة ومع ما يتوافق مع مؤهلاتهم العلمية، أمّا بخصوص الحوافز فقد توصلنا لنتائج تثبت أن للحوافز دور فعّال في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، وذلك لما تم استخلاصه من النتائج المتحصّل عليها من البيانات الموضّحة بالجدول رقم (30)، كما تبين بالجدول نفسه أن الحوافز يتم توزيعها بعدالة بين العاملين، وذلك ما لاحظناه أيضا من خلال دراستنا الميدانية وتواصلنا مع العاملين ليصرّحوا أنّهم يتحصلون على تحفيزات سنوية منظمة ضمن برامج ومعايير محددة، بالإضافة أنّه يتمّ إستفادة الأفراد العاملين بالشركة بصفة عادلة من الدورات والبرامج التكوينية تعزّز أداءهم وهذا ما أكّده النتيج بالجدول رقم (32)، كما تفسّر هذه النتائج بتوفر مجموعة من المؤشرات التي تثبت تحقّق عدالة التوزيع بالشركة، وهذا ما يبيّن مدى إدراك المؤسسة لمدى أهمية الحوافز -بمختلف مؤشّراتها- والبرامج التكوينية والتدريبية في تحسين أداء العاملين، وذلك خاصة بعد الإحتجاجات والإضرابات العديدة من طرف العاملين من أجل تحسين ورفع رواتبهم والمنح السنوية التي تضاعفت مؤخرا عدّة أضعاف، ومن جهة أخرى ارتفع مردود الشركة من استخراج الفوسفات، وهذا ما يؤكّد مدى أهمية التحفيز في رفع وتحسين أداء العاملين بالمنظمة، لكن ما لفت انتباهنا من جهة أخرى هو إقرار أغلبية المبحوثين بأنه لا يتم توزيع المكافآت بعدالة نتيجة رفع الأداء وهذا ما تبين لنا بالجدول رقم (31)، في حين أنّه نستخلص بمثل هذه الإجابة و بعد تواصلنا مع العديد من المبحوثين تبين أنّه هناك في بعض الحالات تكون بعض الأعمال الإستثنائية خارج المهام الإعتيادية

بحيث أنه لا يوجد معايير محددة تفصل وتضبط المكافآت دون تعويض الساعات الإضافية التي يحفظها القانون الداخلي للشركة.

تجدر الإشارة أنه بالرغم من توفر وتحقق مجموعة من المؤشرات تثبت تحقق عدالة التوزيع بالشركة، إلا أنه من خلال الجدول رقم (36) الموضح بالملحق رقم (04) تبين أن شركة سوميفوس لا تمنح الترقّيات بعدالة، و هذا ما لاحظناه من خلال دراستنا الميدانية بالشركة واحتكاكنا خاصة بالعاملين بمقر المنجم الذي يستخرج منه مادة الفوسفات، حيث أنه لا حظنا العديد من العاملين يحتجون، حسب تصريحاتهم بسبب اجحاف في حقهم لحرمانهم من الترقية لحساب أفراد عاملين معهم، كما صرح لنا أحد النقابيين السابقين أنه من بين أهم المشاكل التي واجهها خلال عهده النقابية تمثلت في مواجهة التمييز واللاعادلة في الترقية وكذلك محاولته في توصيل أصوات المحرومين من الترقية خاصة الذين تحصلوا على نتائج دراسية أو تكوينية أعلى من مستوياتهم سابقا، كما استخلصنا من نتائج الجدول رقم (35) بأن مكانة العاملين الوظيفية تتأثر فعلا بطبيعة علاقتهم الشخصية مع المسؤولين داخل الشركة، وهذا ما يفسر مدى تأثير العلاقات الشخصية في المناخ التنظيمي.

إضافة للنتائج التي أشرنا لها بهذا المحور، تأكدنا أيضا مما تم استخلاصه من البيانات الموضحة بالجدول رقم (33) أن العاملين بالشركة يمكنهم أن يتقبلوا قرارات الرؤساء حين تكون عادلة حتى لو كانت في غير صالحهم، في حين أنه بالجدول رقم (36) أقر أغلبية الباحثين أن تحقيق عدالة التوزيع يحسن أدائك بشركة سوميفوس -بئرالعاتر، وهذا ما يفسر ويؤكد أن لعدالة التوزيع ومختلف مؤشراتها لها انعكاسات واضحة على الأداء الوظيفي للعاملين، بمعنى أنه كلما تحققت عدالة التوزيع بالمنظمة كلما كانت هناك جودة في أداء العاملين.

بناء على ما تطرقنا له من التحليل للبيانات والنتائج التي توصلنا لها، يمكننا الإجابة على التساؤل الفرعي الأول "ما هو واقع عدالة التوزيع بشركة سوميفوس-بئرالعاتر وعلاقتها بالأداء الوظيفي؟"، حيث أنه يجب الإشارة الى كافة النتائج التي توصلنا لها من خلال تصريحات واجابات الباحثين التي أكدت أن لعدالة التوزيع بشركة سوميفوس -بئرالعاتر انعكاسات ايجابية على جودة وأداء العاملين، مما يدفعهم لتقديم أفضل أداء و بأعلى جودة ممكنة، كما تجدر الإشارة أنه من خلال النتائج التي تطرقنا لها تبين أن شركة سوميفوس -بئرالعاتر (ولاية تبسة) تتوفر على عدالة التوزيع، و منه يمكننا أن نقول أن الفرضية الأولى تحققت، بمعنى أنه: "تتوفر شركة سوميفوس -بئرالعاتر على

- عدالة التوزيع، و هذا ما يحفز العاملين على تحسين أدائهم"، كما يمكن أن نلخص أهم النتائج المتوصل لها من خلال هذا المحور كالتالي:
- ❖ تتناسب متطلبات ومهام العاملين مع قدراتهم الذاتية.
 - ❖ تتوافق الرواتب الشهرية للعاملين بشركة سوميفوس مع ما يقدمونه من أداء.
 - ❖ تتوافق الرواتب الشهرية للعاملين بشركة سوميفوس مع ما يملكون من مؤهلات علمية.
 - ❖ توزع الحوافز بعدالة على العاملين و ذلك حسب أدائهم.
 - ❖ تعمل الحوافز على تحسين أداء العاملين بالمنظمة.
 - ❖ لا تسعى المؤسسة بعدالة لمكافأة العاملين نتيجة رفع أدائهم.
 - ❖ لا يعتمد المسؤولون بالشركة على مقاييس أداء موضوعية لتوزيع العمل.
 - ❖ لا يتم منح الترقيات بعدالة بشركة سوميفوس.
 - ❖ يستفيد العاملون بالشركة بصفة عادلة من دورات وحصص تكوينية وتدريبية تعزز أداءهم.
 - ❖ تتأثر المكانة الوظيفية للعاملين بالشركة بطبيعة علاقتهم الشخصية مع المسؤولين.
 - ❖ يتقبل الأفراد العاملين قرارات الرؤساء حين تكون عادلة حتى لو كانت في غير صالحهم.
 - ❖ تحقيق عدالة التوزيع يحسن أداء العاملين بشركة سوميفوس-بئرا لعا تر.

الإستنتاج العام:

من خلال ما تطرّفنا له ضمن مختلف المحاور الخاصّة بالدراسة الميدانية، والتي تمثّلت في مجموعة من النّتائج والوقائع العلمية التي توصلنا لها بعد إستجواب المبحوثين، أين توصلنا لمجموعة من النّتائج تحقّقنا منها من كافّة الفرضيات الفرعيّة، والتي تمثّلت أولها في أنّه "عدم توفّر عدالة الإجراءات بشركة سوميفوس -بئرالعاثر ينعكس سلبا على أداء العاملين"، وذلك بعدما تطرّفنا لمختلف المؤشّرات التنظيمية المتعلّقة بالعدالة الإجرائية، أو يمكن أن المؤشّرات التي تتعلّق بالإجراءات التنظيمية المتمثّلة في القوانين واللوائح التنظيميّة وغير ذلك من الأوامر التي تضبط العاملين داخل المنظّمة، والتي تمثّلت أهمّها في أن الشركة لا تطبّق أو تعتمد أو تبني القرارات المتعلّقة أداء العاملين بموضوعيّة (منطقية) أو بمعلومات كافية، وهو ما يجسّد خلل في الإلتزام التنظيمي سواء من طرف المسؤولين أو من طرف العاملين في حدّ ذاتهم، وغير ذلك ما تبيّن أن إدارة الشركة تتقيّد ظاهرياً بالإجراءات الإدارية اللاّزمة في تسيير الموارد البشريّة، إلّا أنها لا تبذل الجهد الكافي لتحقيق ما يسعى من أجله بعض العاملين من المشاركة الحقيقية في اتخاذ أو صنع القرار الذي بموجبه يثبت تحقق عدالة الإجراءات بالشركة، والأمر نفسه بالنسبة لعملية التّقييم، بحيث تبيّن أنّه لا تتوفّر عدالة في عملية تقييم الأداء و لا يتمّ اعتماد نتائج التّقييم في العمليّات التكوينيّة والتدريبيّة للعاملين بالشركة، وهذا بالرغم من إقرار المبحوثين أن تحقيق عدالة الإجراءات يمكنه أن يحسّن من أداء المورد البشري بشركة سوميفوس كما يمكنه أن يحقق الرضا الوظيفي والتّحفيز والانتماء المؤسّساتي للمورد البشري، و هذا ما يؤكّد أن العاملين بالشركة يرتبط ويتعلّق أداءهم بمدى تحقيق عدالة الإجراءات بالشركة.

كما توصلنا من خلال دراستنا العلميّة إلى مجموعة من النّتائج تمثّلت أهمّها في أن العاملين مدركين بمدى تحسين أداء العامل بوجود علاقات إنسانية بالمنظّمة، كما أكّدت هذه النّتائج تحقيق العديد من المؤشّرات التي تثبت صحّة الفرضية الفرعيّة الثّنية والمتمثّلة في أنّه "تتوفر شركة سوميفوس -بئرالعاثر على عدالة التّعاملات، وهذا ما يحفّز العاملين على تحسين أدائهم"، بحيث كانت أغلبيّة تصريحات المبحوثين تؤكّد بتحقيق مجموعة من المؤشّرات التي تعني عدالة التّعاملات كعامله المسؤولين بأسلوب يحفظ كرامة العمّال، بالإضافة إلى اعلامهم بمختلف النشاطات الرسميّة والإجتماعيّة قبل حدوثها، وغير ذلك في ما يتمثّل ببناء القرارات التي تبني بما يتوافق مع الحياة الشّخصيّة للعاملين، كما لا نجد أن الشركة لم تبلغ مبلغ تحقيق العدالة في النزاهة بالنسبة لمعالجة النزاعات بين العمّال وكذلك

السّهر على تعزيز العمل بروح الجماعة داخل المنظّمة.

وغير ذلك من البيانات التي تم التّوصّل إليها من مجموع التّصريحات التي أدلى بها المبحوثين، وذلك ما أكّد صحّة الفرضية الثالثة التي تمثّلت في أنه "تتوفر شركة سوميفوس -بئرالعاتر على عدالة التّوزيع، و هذا ما يحفز العاملين على تحسين أدائهم"، وذلك بناء لما تحقّق لأغلبية مؤشّرات عدالة التّوزيع بالمنظّمة كتوزيع العمل بما يتناسب مع متطلّبات وقدرات ورواتب ومؤهّلات العاملين، بالإضافة لتوفّر عدالة في توزيع الحوافز والاستفادة من البرامج التكوينية والتدريبية، وبالرغم من عدم تحقّق العدالة في عمليّة عدم الترقية إلّا أنّه نظرا لتوفّر وتحقّق أغلبية مؤشّرات عدالة التّوزيع يمكن أن نستخلص أن لعدالة التّوزيع بشركة سوميفوس -بئرالعاتر انعكاسات ايجابية على جودة وأداء العاملين، مما يدفعهم لتقديم أفضل أداء و بأعلى جودة ممكنة، كما تجدر الإشارة أنه من خلال النتائج التي تطرّقنا لها تبين أن شركة سوميفوس -بئرالعاتر (ولاية تبسة) تتوفر على عدالة التّوزيع، و منه يمكننا أن نقول أن الفرضية الأولى تحققت، بمعنى أنه: "تتوفر شركة سوميفوس -بئرالعاتر على عدالة التّوزيع، و هذا ما يحفز العاملين على تحسين أدائهم"، كما يمكن أن نلخص أهم النتائج المتوصّل لها من خلال هذا دراستنا العلميّة كالتّالي:

- القرارات المعتمدة من طرف شركة سوميفوس بخصوص أداء العاملين لا تتخذ بموضوعيّة (منطقية).
- القرارات المتعلّقة بأداء العاملين بشركة سوميفوس لا تبني انطلاقا من معلومات كافية.
- يمكن للعاملين بشركة سوميفوس طلب توضيحات حول القرارات المتعلّقة بأدائهم.
- لا يتم تزويد العاملين بكافة التفاصيل عند استفسارهم عن القرارات المتعلّقة بعملهم.
- يسمح للعاملين بإبداء آرائهم قبل اتخاذ القرارات التي تخص أدائهم.
- لا تطبّق قرارات العمل في شركة سوميفوس بأسلوب عادل.
- لا يتم إجراء عملية تقييم أداء العاملين في شركة بعدالة.
- لا تقتصر عملية تكوين العاملين بشركة سوميفوس على نتائج تقييمهم.
- يحسّن تحقيق عدالة الإجراءات بالشركة من أداء المورد البشري.
- للعاملين قابلية الإلتزام بالإجراءات والقوانين العادلة بالشركة حتى لو لم تكن في صالحهم.
- لعدالة الإجراءات دور فعّال في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظّمات.

- تعتبر عدالة الإجراءات أحد أهم العوامل التي تحقق الإنتماء المؤسّساتي للعاملين.
- الالتزام بمؤشرات عدالة الاجراءات يؤدي الى تعزيز الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة.
- إدراك العاملين لوجود علاقات إنسانية داخل الشركة يشجعهم على تحسين الأداء.
- حسن العلاقة بين الأفراد بالمؤسسة يؤثر إيجاباً على أدائهم.
- لا يسهر المسؤولون بالشركة على تعزيز الروح الجماعية للعاملين.
- يتم إعلام العاملين بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها.
- بشركة سوميفوس -بئرالعاتر يتعامل الرؤساء بأسلوب يحفظ كرامة المرؤوسين.
- لا تمنح فرصة عادلة لكافة العاملين من أجل المشاركة في بعض القرارات بالشركة.
- يتم منح فرصة للعاملين من أجل مناقشة بخصوص القرارات المتعلقة بأدائهم.
- تبني القرارات المتعلقة بمهام الأفراد بالمنظمة وأدائهم بما يتوافق مع حياتهم الشخصية.
- لا يعتمد المسؤولون بالشركة على النزاهة والحياد في معالجة النزاعات بين العاملين.
- تؤثر العلاقات الشخصية على نتائج تقييم الأداء بالشركة.
- إلتزام المؤسسة بتنفيذ مؤشرات عدالة التّعاملات يؤدي الى تعزيز الروح المعنويّة للعاملين بالمنظمة.
- أسلوب التعامل وتحقيق عدالته بالشركة يزيد من فعالية الأداء الوظيفي بشركة سوميفوس -بئرالعاتر.
- لعدالة التّعاملات دور فعّال في تحقيق جودة في الأداء الوظيفي.
- تعتبر عدالة التّعاملات أحد أهم العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي.
- تتناسب متطلبات ومهام العاملين مع قدراتهم الذاتية.
- تتوافق الرواتب الشهرية للعاملين بشركة سوميفوس مع ما يقدمونه من أداء.
- تتوافق الرواتب الشهرية للعاملين بشركة سوميفوس مع ما يملكون من مؤهلات علمية.
- توزّع الحوافز بعدالة على العاملين و ذلك حسب أدائهم.
- تعمل الحوافز على تحسين أداء العاملين بالمنظمة.
- لا تسعى المؤسسة بعدالة لمكافأة العاملين نتيجة رفع أدائهم.

- لا يعتمد المسؤولون بالشركة على مقاييس أداء موضوعية لتوزيع العمل.
- لا يتم منح الترفيات بعدالة بشركة سوميفوس.
- يستفيد العاملون بالشركة بصفة عادلة من دورات وحصص تكوينية وتدريبية تعزز أداءهم.
- تتأثر المكانة الوظيفية للعاملين بالشركة بطبيعة علاقتهم الشخصية مع المسؤولين.
- يتقبل الأفراد العاملون قرارات الرؤساء حين تكون عادلة حتى لو كانت في غير صالحهم.
- تحقيق عدالة التوزيع يحسن أداء العاملين بشركة سوميفوس-بنرالعاتر.

الخاتمة

تعتبر العدالة التنظيمية إحدى أهم الظواهر التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بحيث ترتبط بالعديد من المدخلات والمخرجات التنظيمية التي يمكنها أن ترتبط بجودة وفعالية الأداء الوظيفي، هذا الأخير الذي يعد من بين أبرز المتغيرات التي تركز عليها مختلف المنظمات، كما أنها تعد من بين أهم محددات السلوك التنظيمي وذلك لإرتباطها وشموليتها للعديد من المتغيرات التنظيمية التي من شأنها أن تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ولهذا تطرقنا من خلال هذه الدراسة العلمية، التي تجسدت ضمن عنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بشركة سوميفوس - بنرالعاتر (ولاية تبسة)"، حيث أنه تقيدنا بكافة الإجراءات المنهجية التي من خلالها توصلنا للعديد من النتائج التي نراها موضوعية وتثري بحثنا علمياً، أين اعتمدنا العينة العشوائية محاولة للحصول على البيانات من كافة العاملين بالشركة دون التقيّد بفئة محدّدة، أين تمت الدراسة في ضوء المنهج الوصفي، بحيث قمنا بنقل الحقائق والوقائع بالشركة كما هي على أرض الواقع دون أي تغيير للمعلومات التي توصلنا لها مهما كان مضمونها، بحيث تجسدت نتائج الدراسة في العديد من الوقائع والحقائق التي تبيّن واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، أين تبيّن أن العدالة التنظيمية إحدى أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، وذلك انطلاقاً من الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة من عدمها في مكان العمل، في حين أن عدم شعور العاملين بالعدالة قد يترتب عليه عدد من النتائج السلبية، مثل انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي، انخفاض الرضا والأداء الوظيفي بصفة عامة، أما إدراك العاملين لمختلف أبعاد العدالة التنظيمية فإن ذلك يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وارتفاع سلوكياتهم، كما تعود أهميتها إلى إن أفراد التنظيم يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن إن يعاملوا به مستقبلاً، كما أن توفر العدالة التنظيمية تجعل أفراد التنظيم يشعرون بأنهم جزء من المنظمة وبأنهم مقدرين من جانب قيادتهم علاوة على تأكيد الثقة بين الطرفين وهي من جانب آخر تفسر العديد من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي لأفراد التنظيم. يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال العديد من المؤشرات، ومن ذلك أن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للأجور والمهام الوظيفية، وتحقيق السيطرة الفعلية والاستقلالية في عملية اتخاذ القرارات كم إنها احد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي السائد وكذلك محددات فعالية الصحة

التنظيمية، كما إنها تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والبيئية عند أفراد التنظيم، ونساعد في تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل دور التغذية الراجعة وتؤثر إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي، دافعية جماعة العمل، المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الولاء التنظيمي الرضا الوظيفي، والصحة النفسية لأفراد التنظيم، وهي بذلك تعد أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى العاملين في المنظمات، ويتوقف عليها بالتالي قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمات، الأمر الذي أضى معه ضرورة وجود مناخ من العدالة التنظيمية لنجاح العلاقات التنظيمية، وبالتالي تحقيق الأهداف بكفاءة، وهناك من يرى أن العدالة التنظيمية تكتسب أهميتها من حيث طبيعة مخرجاتها التنظيمية ذات الأثر على العاملين.

كما تجدر الإشارة أنه من خلال التطرق لأهم المؤشرات التي بموجبها وضّحت لنا العديد من الحقائق التنظيمية، حيث تمثلت أهم هذه المؤشرات في كل من التحفيز، الترقية، التدريب والعلاقات الإنسانية وغير ذلك ما يمكن أن يكون له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالعدالة التنظيمية، حيث أنه من بين النتائج التي توصلنا لها هو أن شركة سوميفوس -بئرالعاتر (ولاية تبسة) لا تتحقق بها العدالة الإجرائية، وذلك بالنسبة لعدم تطبيق الاجراءات القانونية بصورة عادلة على العاملين، كتطبيق العقوبات الناتجة عن التغيب أو التأخر أو أي مخالفة تنظيمية مرتكبة سواء بقصد أو دونه، أين نجد أفراد تطبق عليهم هذه الإجراءات بصرامة، في حين أنه هناك أفراد آخرون يكون معهم تساهل وتسامح عكس غيرهم من الزملاء، لكنه من جهة أخرى توصلنا أن شركة سوميفوس -بئرالعاتر تتوفر بها العديد من المؤشرا التي تؤكد تجسد وتحقق عدالة المعاملات بالشركة، وذلك من خلال مختلف العلاقات الإنسانية بين العاملين في ما بينهم وبين رؤسائهم، وكذلك توفر المعاملة التي تحفظ كرامة الفرد خلال مهامه التنظيمية، وبالرغم من كل ذلك لا يمكن أن نجد أنه هناك فئة قليلة من المبحوثين صرّحوا أنه هناك علاقات غير رسمية بالمنظمة تعرقل تطبيق العدالة في المعاملات بين الأفراد وكذلك تنعكس سلباً على العديد من الإجراءات الرسمية الواجب تطبيقها دون أي تمييز، وهذا ما لا حظناه و توصلنا له بالنسبة لعدالة التوزيع، وبالرغم من تحققها حسب أغلبية تصريحات المبحوثين، إلا أنه هناك فجوات كادت أن تنعكس سلباً على تحقق عدالة التوزيع وكمثال على ذلك عملية الترقية، التي يرى أغلبية المبحوثين أنها لا تتم بعدالة، بالرغم أنه

ليس هناك فرق كبير بين فئة المبحوثين الذين صرّحوا عكس ذلك، مع أنه توصلنا أيضا وبعد تصريح أحد الإطارات بمصلحة تسيير الموارد البشرية بالشركة أنه هناك تحسن ملحوظ بالنسبة لبرنامج الترقية منذ عدة سنوات وذلك بعد اعتماد الشركة برنامج رسمي في تحديد شروط وكيفيات الترقية، إلا أنه في بعض الأحيان لا يمكن أن نكر أنه يحدث تمييز أو عدم تحقق العدالة في العملية التقييمية التي من شأنها أن تكون أحد المراحل التي تعني عملية الترقية.

بحيث شملت العدالة التنظيمية مختلف الجوانب التنظيمية التي بدورها دفعت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لضرورة الاهتمام بالموارد البشري، من خلال استراتيجيات فعّالة مبنية على أسس وقواعد علمية في ظل احترام العلاقات الإنسانية وتبني مبادئ ومؤشرات العدالة التنظيمية من جهة، ومن جهة أخرى تجنب المبادئ التقليدية التي قد تنعكس سلبا على أهداف المؤسسة والموارد البشري في الوقت نفسه. توصيات علمية:

1. تحديد برامج فعّالة لتحقيق عملية التقييم بشفافية وموضوعية.
2. ضرورة اعتماد العملية التقييم على برامج قياس موضوعية.
3. اعداد برامج تكوينية من طرف مختصين مؤهلين.
4. تحديد الاحتياجات التدريبية انطلاقا من العملية التقييمية للعاملين.
5. ضرورة تنمية وزيادة إدراك العاملين لأبعاد ومؤشرات العدالة التنظيمية، مما ينعكس ايجابا على فعالية وجودة أدائهم.
6. تفعيل البرنامج الإلكتروني لتسجيل الحضور والغياب بالشركة.
7. اعتماد برنامج مبنية على الشفافية والدقة في ترقية العاملين.
8. تسطير برامج سنوية وفعّالة بخصوص العمليات التحفيزية.
9. تفعيل خلية متابعة النزاعات وتسجيل تفاصيل النزاعات بين العاملين بدقة وموضوعية.
10. تجديد العهد الانتخابية للنقابات العمالية والحرص على المصداقية في إجراء العملية الانتخابية، لتجاوز الخلافات المتواجدة حاليا بين إرادة الكثير من العاملين في تجديد العملية الانتخابية من جهة، أما من جهة أخرى فإن إدارة الشركة تتجنب القيام بذلك.

11. الارتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية لدى العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال عقد دورات ولقاءات علمية تدريبية وإرشادية.
12. العمل على تعزيز العمل بروح الجماعة.
13. السعي من أجل تفعيل روح المبادرة والابداع، من خلال تشجيع و تحفيز العاملين بالمنظمة.
14. تفعيل قنوات التواصل بين العاملين والمسؤولين بالشركة، في حدود احترام التعليمات التنظيمية مع احترام السلم الاداري والتّقيّد بكافة الضوابط التنظيمية التي تؤطر الإتّصال الداخلي بالمنظمة.
15. تعزيز مبادئ العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها بالمنظمة.
16. استقطاب الكفاءات الشبابية بعقلانية وموضوعية دون الخضوع لعمليات التوظيف الاستثنائية العشوائية.
17. إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات الميدانية لتشخيص واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية باعتبارها المحور الأساسي للنهوض باقتصاد الدولة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع:

أولاً/ الكتب

- ❖ أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية، 2011.
- ❖ أحمد جابر حسنين علي، الإدارة الفعالة للموارد البشرية (دليل المدير المحترف)، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، ط1، 2014.
- ❖ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1983.
- ❖ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
- ❖ ابراهيم العديلي، فن الإدارة الإستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ط1، 2018.
- ❖ إسماعيل حجازب و معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر، عمّان، الأردن، ط1، 2013.
- ❖ اسماعيل علي بسيوني، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، كلية التجارة -بنين، جامعة الأزهر، 2007-2009.
- ❖ اعتماد محمد علام و إجلال إسماعيل حلمي، علم إجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2013.
- ❖ أميرة أحمد الزهيري أحمد شعبان، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات دراسة تطبيقية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2018.
- ❖ أنتوني غدنز و كارين بير دسال، علم الإجتماع، ترجمة الدكتور فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، توزيع مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ط4، 2001.
- ❖ السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية (استراتيجيات التغيير)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ط1، 2013.

- ❖ إيهاب عيسى المصري و طارق عبدالرؤوف عامر، الولاء المؤسساتي والرّضا الوظيفي والمهني (مفهومه-عوامله-نظرياته ومقياس الرّضا الوظيفي والمهني في العمل)، المؤسسة العربيّة للعلوم والثّقافة، مصر، ط1، 2014.
- ❖ إيهاب عيسى المصري و طارق عبدالرؤوف عامر، السلوك التّنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربيّة للعلوم والثّقافة، جمهورية مصر العربيّة، ط1، 2014.
- ❖ بلال عوض سلامة، التّفكير المنهجي في تصميم البحوث الإجماعيّة، بيت لحم، 2013.
- ❖ بن دريدي منير، استراتيجيّة إدارة الموارد البشريّة في المؤسسة العموميّة التّدريب، الحوافز، دراسة ميدانيّة، دار الإبتكار للنشر والتّوزيع، 2013، عمّان، الأردن.
- ❖ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشريّة، تر: محمد سيد أحمد عبدالمنعال، مراجعة عبدالمحسن عبدالمحسن جودة، دار المريخ، الرياض، المملكة العربيّة السّعوديّة، 2012.
- ❖ جعفر خانو الزبياري، السلوك التّنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتّوزيع، عمّان، ط1، 2020.
- ❖ جويبيارد و جون وارد، الإدارة الإستراتيجيّة لنظم المعلومات بناء الإستراتيجيّة الرقميّة، ترجمة: هاني بن افتخار التركستاني و حسن عمر السكران، معهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربيّة السّعوديّة، 2020.
- ❖ الحارث نبهان، قياس الأداء، مطبوعات كليّة هارفارد لإدارة الأعمال، دار العبيكان، الرياض، المملكة العربيّة السّعوديّة، ط1، 2015.
- ❖ حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الأفراد، ط1، الأكاديميون للنشر والتّوزيع، عمّان، الأردن، 2010.
- ❖ حسين حريم، السلوك التّنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط4، دار حامد للنشر والتّوزيع، عمّان، المملكة الأردنيّة الهاشميّة، 2013.
- ❖ دونالد آري و آخرون، مقدّمة للبحث في التّربية، ترجمة: سعد الحسيني، دار المسيرة، الإمارات العربيّة المتحدّة، ط1، 2013.
- ❖ ذوقان عبيد و آخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، 1984.

- ❖ ربحي مصطفى عليان، "البحث العلمي أسسه. مناهجه وأساليبه. إجراءاته"، جامعة البلقاء التطبيقية، بيت الأفكار الدولية، الأردن.
- ❖ رجب حسنين محمد رفاعي، تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته(دراسة ميدانية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.
- ❖ رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ط1، 2004.
- ❖ رولا نايف المعايصة و صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، 2013.
- ❖ سامي بودبوس و خالد زهمول، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، الهيئة العامة للثقافة، 2022.
- ❖ سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، الإتجاهات الحديثة، دار الشفري للنشر و التوزيع.
- ❖ سناء محمد سليمان، أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية والتربوية، عالم الكتب، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2010.
- ❖ سناء جبيرات، الأداء البشري في منظمات الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2019.
- ❖ سيف الإسلام سعد عمر، الموجز في منهج البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، دار الفكر، دمشق، سوريا، ط1، 2009.
- ❖ شريف محمد يوسف، دور إدارة الموارد البشرية في دعم المنظمات للبقاء والإستمرار عن طريق التميز الإداري، مكتبة جزيرة الورد، ط1، 2017.
- ❖ شيراز محمد خضر، (2022)، منهجيات إدارة الموارد البشرية، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، ط2.
- ❖ طاهر محمود الكلاله، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.

- ❖ طلعت ابراهيم لطي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- ❖ عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة التخطيط الإستراتيجي-البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية والرقابة الحكومية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
- ❖ عادل عامر، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار حروف للنشر الإلكتروني، ط1، ديسمبر 2018.
- ❖ عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2006.
- ❖ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، 2008.
- ❖ عبدالباري ابراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون منحي نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- ❖ عبدالحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018.
- ❖ عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، كلية التجارة- جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية، 2004.
- ❖ عبدالرحمان سيار، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لنديا الطباعة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، ط1، 2014.
- ❖ عبدالرزاق رمضان شبشابة، إدارة الأعمال المبادئ..المفاهيم..الوظائف..الاتجاهات الحديثة، دار حميثرا للنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ط1، 2022.
- ❖ عبدالكريم أبو الفنوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2010.
- ❖ عبدالمجيد أونيس، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليزوري للنشر والتوزيع، 2013.

- ❖ عبدالمحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفعالية التنظيمية، دار جامعة الملك سعود للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2018.
- ❖ عبدالمعطي الخفاف، مبادئ الإدارة الحديثة منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، دار دجلة، 2007.
- ❖ عصام عبداللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، ط1، 2018.
- ❖ عطا الله "محمد تيسير" الشرعة و غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الإتجاهات الحديثة و تحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
- ❖ عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي، 1999.
- ❖ علي حسين الطائي و أكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- ❖ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية. ط2، 1997.
- ❖ علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ❖ عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط4، 2007.
- ❖ عمار بوحوش و آخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية (كتاب جماعي)، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2019.
- ❖ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005.
- ❖ عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية، دار الرضوان للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2008.

- ❖ قصي قحطان خليفة الجميلي، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، عمّان، 2015/2014.
- ❖ فؤادة البكري، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2015.
- ❖ فائزة عبدالرحمن الفروخ، التّعلم التّنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، 2010.
- ❖ فائزة محمد رجب بهنسي، الرّضا من منظور الخدمة الإجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطّباعة والنّشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2011.
- ❖ فاروق عبده فليه و السيد محمد عبدالمجيد، السلوك التّنظيمي في إدارة المؤسّسات التّعليمية، دار المسيرة، جمهورية مصر العربية.
- ❖ فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتّطبيقية، دار ومكتبة الكندي للنّشر والتّوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، 2015.
- ❖ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنّشر والتّوزيع، عمّان، الأردن، ط1، 2008.
- ❖ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التّنظيمي، المؤسّسة الجامعية للنّشر والتّوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 1997.
- ❖ كوشان بيدج، إدارة الموارد البشرية، ترجمة باري كشواي، دار الفاروق للنّشر والتّوزيع، ط2، 2006.
- ❖ لكل منيف، تحفيز العاملين و بناء الرّضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، دار المتقف للنّشر والتّوزيع، ط1، 2018.
- ❖ ليليا بن صويلح، مدخل لعلم إجتماع التنظيم والعمل، قالمة، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2015-2016.
- ❖ مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السّعودية، ط1، 2001.
- ❖ مؤمن عبدالعزيز عبدالحميد و محمد السيد بشير محمد، العدالة التّنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان للنّشر والتّوزيع، 2015.

- ❖ مؤيد موسى علي أبو عساف و آخرون، التّطبيقات العلميّة في إدارة الموارد البشريّة، دار أمجد للنّشر والتّوزيع، عمّان، المملكة الأردنيّة الهاشميّة، ط1، 2019.
- ❖ مجيد الكرخي، مؤشّرات الأداء الرّئيسيّة، دار المناهج للنّشر والتّوزيع، عمّان، الأردن، ط1، 2020.
- ❖ محمد أيمن عبداللطيف عشوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشريّة، جامعة القاهرة (كليّة التجارة)، جمهورية مصر العربيّة، 2017.
- ❖ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشريّة (نحو منهج استراتيجي متكامل)، دار العبيكان، الرّياض، المملكة العربيّة السّعوديّة، ط4، 2015.
- ❖ محمد الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشريّة، دار النّشر للجامعات، مصر، ط1، 2013.
- ❖ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشريّة، دار جنان للنّشر والتّوزيع، عمّان، المملكة الأردنيّة الهاشميّة، ط1، 2016.
- ❖ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السّلك التنظيمي، المملكة الأردنيّة الهاشميّة، دار الجنان للنّشر والتّوزيع، ط1، 2016.
- ❖ محمد عبدالحميد الطبولي وآخرون، الإحساس بالعدالة التّظيمية وعلاقته بسلوك المواطن التّظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، كليّة الأداب، جامعة بنغازي، ليبيا، 2015.
- ❖ محمد عبدالفتاح رضوان، الإستراتيجيّات الأساسيّة في إدارة الموارد البشريّة، المجموعة العربيّة للتدريب و النّشر، القاهرة، مصر، ط1، 2013.
- ❖ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتّطبيقات، دار وائل، الأردن، 1999.
- ❖ محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشريّة HR) بين النّظرية والتّطبيق، مكتبة الوفاء القانونيّة، الإسكندرية، مصر، ط1، 2014.

- ❖ محمد نعيم علّوه، فن تحفيز وتدريب الموظفين، المركز الثقافي-عالم المعرفة للطباعة والنشر والترجمة والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2017.
- ❖ محمد نعيم علّوه، فن القيادة المتميّزة، المركز الثقافي -عالم المعرفة، بيروت، لبنان، ط1، 2017.
- ❖ محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، الجمهورية اليمنية، ط3، 2015.
- ❖ محمود حسن الهواسي و حيدر شاعر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، الأردن، 2014.
- ❖ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، 2010.
- ❖ محمود صديق عبدالواحد، الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2015.
- ❖ مروان عبدالمجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسّسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2000.
- ❖ مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس، عمّان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2017.
- ❖ مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994.
- ❖ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- ❖ مصطفى مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2018.
- ❖ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي، مكتبة المجتمع العربي، عمّان، الأردن، ط1، 2014.
- ❖ منى عطية خزام خليل، إدارة المؤسسات الإجتماعية في بيئة متغيرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2013.

- ❖ منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ط2، 2015.
- ❖ منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، ط2، 2013.
- ❖ نزار عوني اللبدي، إدارة العلاقات العامة وتمييزها، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015.
- ❖ نفيسة محمد باشري و آخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، مصر، 2017.
- ❖ نورالدين حروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر، ط1، 2011.
- ❖ يوسف حجيم الطائي و هاشم فوزي العيادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، 2015.
- ❖ يوسف عبد عطية بحر و محمد ناصر راشد أبوسمان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2017.

ثانيا/ الأطروحات و رسائل التخرج:

- ❖ أسامة عبد الكريم هزي، العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة - دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق - كلية الاقتصاد، 2015.
- ❖ أميرة محمد رفعت حواس، أثر الإلتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- ❖ حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014.

- ❖ شذا لطفي محمود محمد، درجة العدالة التّظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية - نابلس، فلسطين، 2012.
- ❖ عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.
- ❖ لبنى زياد خالد الساكت، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على مجموعة الإتّصالات الأردنيّة، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم الإدارة، جامعة عمّان العربيّة، 2014.
- ❖ محمد بوقليح، العدالة التّظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا - كلية إدارة الأعمال، 2011.
- ❖ مرّح طاهر شكري حسن علي، الرّقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكوميّة الأساسيّة في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2016.
- ❖ مقدود وهيبية، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظّمة دراسة حالة الشركة الوطنيّة للهندسة المدنيّة، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2007-2008.
- ❖ ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي، العدالة التّظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص دراسة حالة على عينة من المؤسّسات الجزائريّة والأجنبيّة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020-2021.

ثالثا/ المقالات العلمية:

- ❖ بشار إبراهيم طنبوز وآخرون، مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس دراسة حالة جامعة فلسطين التقنية -خضوري، المجلة العربية للنشر العلمي، الأردن، الإصدار 5، العدد 46، 2022.
- ❖ خلف بن محمد خلف العنري و أشرف عبدالنواب عبدالمجيد حسن، العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية، المجلد 35، العدد4، 2019.
- ❖ سفيان بوعطيط و صالح خروطي، نظام الترقية وأثره في أداء الموارد البشرية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظّمات، جامعة الجزائر 02، المجلد 01، العدد13، 2019.
- ❖ شعبان فرج و شيخ سعيدة، محددات وأثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظّمات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة2، العدد السابع، 2015.
- ❖ الطيب حسن تجاني، أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا دراسة حالة مخبز روتاتيف، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، جامعة بركة، العدد01، المجلد05، 2022.
- ❖ عتيقة حرايرية و خالد تيطراوي، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية (TIDAL) بالمسيلة، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظّمات، جامعة الجزائر 2 أبوالقاسم سعدالله، العدد01، 2013.
- ❖ عتيقة حرايرية، أداء العاملين، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظّمات، جامعة الجزائر 02 أبوالقاسم سعدالله، العدد الخامس، جوان 2015.
- ❖ عثمان محمد القصير و صالح ناصر عليّات، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد44، عدد4، ملحق2، 2017.
- ❖ مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية، مجلة التّغير الإجتماعي، العدد6، جامعة بسكرة، الجزائر.

- ❖ نصرالدين شرقي و عتيقة حرايرية، الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة سوميفوس -بئرالعائر (ولاية تبسة)، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، جامعة بركة، المجلد 06، العدد 01، 2023.
- ❖ نورة داسي و أم السعد شافعي، نظام الترقية في تسيير الموارد البشرية ضمن التشريع الجزائري، مجلة مدارات للعلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة غليزان، الجزائر، المجلد 02، العدد 03، جانفي 2023.
- ❖ نصرالدين شرقي و عتيقة حرايرية، العلاقات الإجتماعية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة سوميفوس -بئرالعائر (ولاية تبسة)، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد الثامن، العدد الأول، مارس 2023.

رابعاً/ الجرائد والمجلات:

- ❖ لكل مختار (المدير العام لشركة سوميفوس)، جريدة النصر، بتاريخ 14 ماي 2022، تم الاطلاع عليها من خلال الرابط <https://www.annasronline.com/index.php/2014-08-09-10-33-199300-2-64-20/2014-08-23-11-15-15/199300-2-64> بتاريخ 2023/10/23، على الساعة 12:44.

خامساً/ قائمة المصادر والمراجع الأجنبية:

- ❖ Bedad Fouzia et Belgoum Farid, La motivation au travail-Cas: SONATRACH, Université Mascara, Algérie, Revue Organisation & Travail, VoL 5, N°3 (10) / 2016.
- ❖ Boumesbah nabil et Chenini mousa, l'impact de justice organisationnelle perçue sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, Journal d'économie et de développement humain, Université de Blida2, Algérie, vol9, N°1, 31mars2018.

- ❖ Djadda Mahmoud , Organizational justice and counterproductive employee behavior, El mohtaref journal of sports Science Social And Human Science, University of Djelfa, Algeria, vol (10) N° (02), 14février2023.
- ❖ Jean-Marie Peretti, **Gestion des ressources humaines**, France, paris, Vuibert, edt19.
- ❖ John Stredwick, **An introduction to Human Resource Management**, Amsterdam, Netherlands, ELSEVIER, edt 02, 2005.
- ❖ Loïc Cadin et d'autres, **Gestion des ressources humaines**, France, Paris, DUNOD, edt 04, 2012.
- ❖ Mahida Hanane et Dif Aicha, La pratique de la justice organisationnelle au centre d'interrogation comme motivation intrinsèque, Djadid El-iktissad, Association nationale des économistes algériens, Algérie, Vol16, N°1, 01Septembre 2021.
- ❖ Manmohan Joshi, **Human Resource Management**, edt 01, 2013.
- ❖ Michel Ferrary, **Management des ressources humaines entre marché du travail et et acteurs stratégiques**, France, Paris, DUNOD, 2014.
- ❖ Nadjat Hassane and others, Organizational justice and its relationship to organizational commitment Case study of the workers of the Maintenance Directorate of the National Company for the Transport and Marketing of Hydrocarbons at Laghouat state –Algeria, Development and human Resources Management Review - Researches and Studies, University of Blida 2, Algeria, Vol10, N°1, 2023.
- ❖ Pravin Durai, **Human Resource Management**, Delhi, India, Pearson, edt 19.
- ❖ Preety Bhalla, **Human Resource Management**, Lovely Professional University, Punjab, India.
- ❖ Russell Cropanzano Agustin Molina, **Organizational Justice**, Royaume-Uni, Oxford, edt02, vol 17.
- ❖ Sahbi Djamel Eddine et Belguidoum Sabah, The role of human resource management in achieving institutional excellence in assurance organizations, El -Acil Journal for Economic and Administrative Research, University Of Khenchela, Algeria, Vol:7, N°1, 30 April 2023.
- ❖ salvatore maugeri, **theories de la motivation au travail**, france, paris, dunod, edt02, 2013.
- ❖ Sara Boudjana et Hasna Amina Messaid, l'evaluation de la performance individuelle une pratique rh desequilibree: entre levier de performance organisationnelle mis en ceuvre par le top management et pratique injuste perçue par les collaborateurs d'entreprise, revue des sciences commerciales, ecole des hautes etudes commerciales, algerie, vol19, n°1, 24juin2020, p11.

- ❖ s.s. khanka, **human resource management text and cases**, s. chand, new delhi, india, ed1, 2003.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الإجتماعية

الموضوع: دراسة علمية لإستكمال إجراءات نيل شهادة الدكتوراه تخصص علم الإجتماع التنظيم والعمل

يشرفنا أن نتعامل مع سيادتكم المحترمة و نضع بين أيديكم هذه الإستمارة المتضمّنة مجموعة من الأسئلة التي سوف تساعدنا في

إنجاز دراستنا العلمية، و التي تحمل عنوان: **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بشركة سوميفوس-بئرالعائر**

(ولاية تبسة)، لذا نرجو منكم الإجابة عن هذه الأسئلة، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المخصّصة أمام الإجابة المناسبة.

كما نتعهد لسيادتكم المحترمة أن إجاباتكم ستبقى سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبّلوا منّا فائق الإحترام و التقدير

لمحور الأول: البيانات السوسيو مهنية

1. الجنس:	ذكر	أنثى	
2. السن:	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 40 إلى 50 سنة
3. المستوى التعليمي:	ابتدائي	متوسط	ثانوي
4. الحالة الاجتماعية:	أعزب (ة):	متزوج (ة):	مطلق:
5. الأقدمية:	أقل من 10 سنة	من 10 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
6. الفئة المهنية:	إطار	عون تنفيذ	عون تحكم

المحور الثاني: عدالة الإجراءات وعلاقتها بالأداء الوظيفي بشركة سوميفوس

7. هل القرارات المعتمدة من طرف الشركة بخصوص أدائك تعتقد أنها موضوعية (منطقية)؟. نعم لا
8. هل القرارات الإدارية المتعلقة بأدائك في الشركة مبنية على أساس معلومات كافية؟. نعم لا
9. هل يمكنك طلب توضيحات حول القرارات المتعلقة بعملك؟. نعم لا
10. هل يتم تزويدك بكافة التفاصيل عند استفسارك عن القرارات المتعلقة بعملك؟. نعم لا
11. هل يسمح لك بإبداء رأيك قبل اتخاذ القرارات التي تخص أداءك؟. نعم لا
12. هل تطبّق قرارات العمل في شركتكم بـ:
- أسلوب عادل: نعم لا
- شفافية: نعم لا
- المحاباة: نعم لا
- لا أدري:
13. هل يتم إجراء عملية تقييم الأداء في الشركة بكل عدالة ودون محاباة؟. نعم لا
14. هل تم تقييم أدائك بكل عدالة وشفافية؟. نعم لا
- أدري
- هل يتم تكوينك انطلاقاً من نتائج تقييم أدائك بالشركة؟. نعم لا
- أدري
16. هل يحسّن تحقيق عدالة الإجراءات من أدائك بالشركة؟. نعم لا
17. هل تلتزم بالإجراءات والقوانين العادلة بالشركة حتى لو لم تكن في صالحك؟. نعم لا

- لماذا؟

.....

.....

المحور الثالث: عدالة التعاملات وعلاقتها بالأداء الوظيفي بشركة سوميفوس

18. هل وجود علاقات إنسانية داخل الشركة تشجعك على تحسين الأداء؟. لا نعم
19. هل حسن علاقتك بزملائك بالمؤسسة تؤثر إيجاباً على أدائك؟. لا نعم
- إذا كانت إجابتك بـ نعم: كيف ذلك؟.

20. هل يسهر المسؤولون بالشركة على تعزيز الروح الجماعية للعاملين؟. لا نعم
21. هل يتم إعلامك بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها؟. لا نعم
22. هل يتعامل معك المسؤولون بأسلوب يحفظ كرامتك؟. لا نعم
23. هل تمنح لك فرصة كغيرك من أجل المشاركة في بعض القرارات بالشركة؟. لا نعم
24. هل تمنح لك فرصة للمناقشة بخصوص القرارات المتعلقة بأدائك؟. لا نعم
25. هل تبني القرارات المتعلقة بمهامك و أدائك بما يتوافق مع حياتك الشخصية؟. لا نعم
26. هل يعتمد المسؤولون بالشركة على النزاهة و الحياد في معالجة النزاعات بين العاملين؟. لا نعم
27. هل تؤثر علاقتك الشخصية على نتائج تقييم أدائك بالشركة؟. لا نعم
28. هل أسلوب التعامل و تحقيق عدالته بالشركة يزيد من فعالية أدائك بشركة سوميفوس؟. لا نعم

المحور الرابع: عدالة التوزيع وعلاقتها بالأداء الوظيفي

29. هل تتناسب متطلبات ومهام عملك مع قدراتك الذاتية في الأداء؟. لا نعم
30. هل يتوافق راتبك الشهري مع ما تقدمه من أداء؟. لا نعم
31. هل يتوافق راتبك الشهري مع ما تملك من مؤهلات علمية؟. لا نعم
32. هل توزع الحوافز بكل عدالة على العاملين و ذلك حسب أدائهم؟. لا نعم
33. هل تعمل الحوافز على تحسين أدائك؟. لا نعم
34. هل تسعى المؤسسة بكل عدالة لمكافأتك نتيجة رفع أدائك؟. لا نعم
35. هل يعتمد المسؤولون بالشركة على مقاييس أداء موضوعية لتوزيع العمل؟. لا نعم
36. هل يتم منح الترقيات بكل عدالة بالشركة؟. لا نعم
37. هل يستفيد العاملون بصفة عادلة من دورات و حصص تكوينية و تدريبية تعزز أداء العاملين؟. لا نعم
38. هل تتأثر مكانتك الوظيفية بطبيعة علاقتك الشخصية مع المسؤولين؟. لا نعم
39. هل تتقبل قرارات الرؤساء حين تكون عادلة حتى لو كانت في غير صالحك؟. لا نعم
40. هل تحقيق عدالة التوزيع يحسن أداءك بشركة سوميفوس؟. لا نعم

Fiche d'Evaluation de l'Efficacité de la Formation

INTITULE DE L'ACTION :

Formation : Spécifique sur le Management de la Chaîne Logistique « Supply Chain ».

Date de Déroulement : du : 17/09/2023 au : 21/09/2023.

Organisme Formateur : INPED-BOUMERDES.

1. Rappel des Objectifs de la Formation formulés en termes de Résultats :

2. Indicateurs d'Efficacité :

3. Résultats Obtenus :

4. Réserves éventuelles & Actions Correctives :

5. Appréciations de l'Utilisateur :

Date & Visa :
Directeur-Traitement.

Date & Visa du Responsable de la Formation.

DOSSIER DE PROPOSITION DE MOUVEMENT**01 – Situation personnelle :**

Code : E. 03/3

Version : 1

Page : 1/3

Nom et Prénoms	Date et lieu de Naissance	Matricule

02- Situation professionnelle :

<ul style="list-style-type: none"> - Date de recrutement : - - Classification au recrutement : - Classification actuelle : Catégorie : Section : - Poste actuelle occupé : - Date d'occupation effective du poste actuel : <u>Du : à ce jour.</u>

03- Formation générale :

Etudes	Lieu	Durée	Dernière Clas. Fréq.	Diplôme Obtenu	Date d'obtention	Formation Entreprise
Secondaires						

04- Formation complémentaires :

Nature de la formation	Lieu et établissement	Durée	Titre obtenu	Formation Sous l'égide de l'entreprise

05 – Expérience professionnelle hors Entreprise :

Code : E. 03/3
Version : 1
Page : 2/3

Employeurs	Fonction occupée	Classification	Salaire	Période Du	Au

06- Carrière à l'Entreprise :

Fonctions Occupées	Salaire classification	Périodes Du	Au	N° de la Décision	Motif

07- Antécédents disciplinaires des trois dernières années :

Nature de la sanction	Cause de la sanction N° et date

08- Nature du mouvement proposé :

Poste proposé

Catégorie Section .

S'agit-il d'un poste vacant ou d'une création de poste :

- Vacant – création (1)

Indiquer dans le cas où le poste était précédemment occupé :

- Le nom & prénom de son ex-occupant :
- Son matricule : Catégorie : Section :
- Sa date de départ : sont motif de départ :

09- Place du poste à pourvoir dans l'organisation de la Direction :

10- Observations :

Date d'établissement du présent dossier de mouvement

Nom & prénom et fonction du responsable qui l'a instruit :
.....

Le Chef de Département Ressources Humaines.

VISA/Directeur du Complexe Minier.

جدول رقم(1): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
11,3%	36	ابتدائي
48,1%	153	متوسط
27,4%	87	ثانوي
13,2%	42	جامعي
100%	318	المجموع

جدول رقم(2): يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
10,4 %	33	أعزب
84,6 %	269	متزوج
5,0 %	16	مطلق
100%	318	المجموع

جدول رقم(3): يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
6,6 %	21	اقل من 10
60,7 %	193	10-20
32,7 %	104	أكثر من 20
100%	318	المجموع

جدول رقم(4): يبين توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة المهنية
10, 4%	33	إطار
15. 1%	48	عون تنفيذ
74.5%	237	عون حكم
100%	318	المجموع

جدول رقم(7): يبين موضوعية(منطقية) القرارات الخاصة بالأداء

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
52, 5%	167	لا
47,5%	151	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(8): يبين أن القرارات المتعلقة بالأداء مبنية على أساس معلومات كافية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
54,4%	173	لا
45,6%	145	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(9): يبين إمكانية طلب توضيحات حول القرارات المتعلقة بالعمل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
25,8%	82	لا
74,2%	236	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(10): يبين تزود العامل بتفاصيل إضافية عند استفساره عن القرارات المتعلقة بالعمل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
60,1%	191	لا
39,9%	127	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(11): يبين السماح بإبداء الرأي قبل اتخاذ القرارات التي تخص أداء العامل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
41,5%	132	لا
58,5%	186	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(12): يبين أسلوب تطبيق قرارات العمل

المجموع		لا		نعم		أسلوب تطبيق قرارات العمل
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100%	318	53,8%	171	46,2%	147	أسلوب عادل
100%	318	80,2%	255	19,8%	63	شفافية
100%	318	26,7%	85	73,3%	233	المحابة

جدول رقم(13): يبين إجراء عملية تقييم الأداء بكل عدالة ودون محاباة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
67%	213	لا
33%	105	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(14): يبين تقييم أداء بكل عدالة وشفافية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
71.1%	226	لا
28.9%	92	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(15): يبين التكوين انطلاقاً من نتائج تقييم أداء العامل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
52.2%	166	لا
47.8%	152	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(16): يبين تحسين أداء العامل نتيجة تحقيق عدالة الإجراءات

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
29.6%	94	لا
70.4%	224	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(17): يبين إلتزام العامل بالإجراءات والقوانين العادلة حتى إن لم تكن في صالحه

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
23.6%	75	لا
76.4%	243	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(18): يبين تحسين أداء العامل بوجود علاقات إنسانية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
36.2%	115	لا
63.8%	203	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(19): يبين تؤثر أداء العامل بعلاقته بزملائه

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
41.5%	132	لا
58.5%	186	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(20): يبين سهر المسؤولين على تعزيز الروح الجماعية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
55.3%	176	لا
44.7%	142	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(21): يبين إعلام العامل بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
27.4%	87	لا
72.6%	231	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(22): يبين تعامل المسؤولين بأسلوب يحفظ كرامة العامل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
32.7%	104	لا
67.3%	214	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(23): يبين إعطاء العامل الفرصة من أجل المشاركة في بعض القرارات

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
55.7%	177	لا
44.3%	141	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(24): يبين منح العامل الفرصة للمشاركة بخصوص القرارات المتعلقة بأدائه

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
48.1%	153	لا
51.9%	165	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(25): يبين بناء القرارات المتعلقة بمهام وأداء العامل بما يتوافق مع حياته الشخصية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
47.2%	150	لا
52.8%	168	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(26): يبين اعتماد المسؤولين على النزاهة والحياد في معالجة النزاعات

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
60.7%	193	لا
39.3%	125	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(27): يبين تأثير علاقات الشخصية للعامل على نتائج تقييم أدائه

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
43.1%	137	لا
56.9%	181	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(28): يبين زيادة فعالية أداء العامل نتيجة لأسلوب التعامل وعدالته

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
36.2%	115	لا
63.8%	203	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(29): يبين تناسب متطلبات ومهام العامل مع قدراته الذاتية في الأداء

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
37.7%	120	لا
62.3%	198	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(30): يبين توافق الراتب الشهري للعامل مع ما يقدمه من أداء

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
41.5%	132	لا
58.5%	186	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(31): يبين توافق الراتب الشهري للعامل مع ما يملكه من مؤهلات علمية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
45.9%	146	لا
54.1%	172	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(32): يبين توزيع الحوافز بكل عدالة حسب أدائهم

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
48.7%	155	لا
51.3%	163	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(33): يبين بأن الحوافز تعمل على تحسين أداء العامل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
20.1%	64	لا
79.9%	254	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(34): يبين مكافئة المؤسسة بكل عدالة للعمال نتيجة رفع أدائهم

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
58.5%	186	لا
41.5%	132	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(35): يبين اعتماد المسؤولين على مقاييس أداء موضوعية لتوزيع العمال

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
52.2%	166	لا
47.8%	152	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(36): يبين أن الترقيات تمنح بكل عدالة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
53.5%	170	لا
46.5%	148	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(37): يبين استفادة العامل بصفة عادلة من دورات وحصص تكوينية وتدريبية تعزز أدائه

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
46.2%	147	لا
53.8%	171	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(38): يبين تأثير المكانة الوظيفية للعامل بطبيعة علاقته الشخصية مع المسؤولين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
47.5%	151	لا
52.5%	167	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(39): يبين تقبل العامل لقرارات رؤسائه حين تكون عادلة حتى وإن لم تكن في صالحه

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
40.9%	130	لا
59.1%	188	نعم
100%	318	المجموع

جدول رقم(40): يبين تحسن أداء العامل نتيجة لتحقيق عدالة التوزيع

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
22%	70	لا
78%	248	نعم
100%	318	المجموع