



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي - الأغواط -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم و عمل

دور العدالة التنظيمية في المحافظة على رأس المال البشري
دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير
(الأغواط)

تحت إشراف الأستاذ:

* د. قعدة العيد

من إعداد الطلبة:

☞ قبسي عبد المجيد

☞ قبسي رشا

اللجنة المكونة		
رئيسا	أستاذة محاضرة	د. قندوسي سعاد
مناقشا	أستاذ محاضر	د. لكحل هوارى
مشرفا	أستاذ محاضر	د. قعدة العيد

السنة الجامعية: 2021/2020



١٦ حاتم ١٣

عبدالله بن محمد

تشكرات

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة
و أعاننا على أداء هذا الواجب و وفقنا على أداء هذا العمل
نتوجه بجزيل الشكر لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد
على إنجاز هذا العمل و في تذليل ما واجهناه من صعوبات
و نخص بالذكر الأستاذ المشرف قعدة العيد الذي لم يبخل علينا
بتوجيهاته و نصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث
و لا يفوتنا أن نشكر كل موظفي المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني و التسيير
و نخص بالذكر أستاذ مراح يوسف ، أستاذ مراح حمزة ، أستاذ علي .





بِاسْمِ اللَّهِ الَّذِي خَلَقَنِي وَهَدَانِي
وَأَعْطَانِي الْحِكْمَةَ وَفَصَاحَةَ اللِّسَانِ
أَهْدِي عَمَلِي هَذَا إِلَى
كُلِّ عَائِلَةٍ قَبْسِي صَغِيرًا وَكَبِيرًا
وَالِي كُلِّ أَصْدِقَاءٍ مِنْ قَرِيبٍ وَبَعِيدٍ
دُونَ اسْتِثْنَاءٍ

عبدالمجيد



أهدي ثمرة جهدي
إلى من شيد لي الطريق إلى السند الحامي إلى مصدر الفخر والاعتزاز
إلى جدتي الغالية، "حفظها الله لي وأدامها تاجا فوق رؤوسنا"
إلى نبع الحنان ومن تحت قدميها الجنان، إلى نبراس دربي وحببية قلبي الغالية
أمي ثم أمي ثم أمي "مع تمنياتي من المولى أن يحفظها لي"
إلى الروح التي تسري في جسدي فتزيده دفعا إلى الرجل الذي منحني كل شيء أبي
الغالي محمد حفظه الله تعالى
إلى المصابيح التي أنارت بيتي فجمعني بهم سقف واحد أخي وأخواتي
عبد المجيد، فدوى، خديجة، وابنة خالتي خيرة .
إلى من القلب هواهم والعمر فداهم إلى أحبتي الذين ساهموا في إنجاز هذا العمل
إلى رفيقة دربي: مروة قويدري
إلى قطي فوفو و قطني ليلي الذين سهروا معي في إنجاز هذه المذكرة
و في الأخير إلى أرواح قطاتي سوسو و بيتو الذين رافقوني طيلة
مشواري الدراسي و لم يحالفهم الحظ في حضور تخرجي



فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر و تقدير .
	الإهداء .
	فهرس المحتويات .
	فهرس الجداول .
	فهرس الأشكال .
	فهرس الملاحق .
	ملخص الدراسة .
أ - ب	مقدمة .
الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة.	
1	تمهيد .
2	أولا : إشكالية الدراسة .
2	ثانيا : فرضيات الدراسة .
3	ثالثا : أهمية الدراسة .
4	رابعا : أهداف الدراسة .
4	خامسا : أسباب إختيار الموضوع .
5	سادسا : الدراسات السابقة .
10	سابعا : تحديد المفاهيم .

13	خلاصة الفصل .
الجانب النظري .	
الفصل الثاني : العدالة التنظيمية .	
15	تمهيد .
16	أولا : مفهوم العدالة التنظيمية .
18	ثانيا : المداخل النظرية للعدالة التنظيمية .
19	1. المدخل الكلاسيكي .
19	1.1. مدخل الإدارة العلمية .
24	1.2. مدخل التنظيم الإداري .
25	1.3. مدخل التنظيم البيروقراطي .
26	2. المدخل النيوكلاسيكي .
27	2.1. مدرسة العلاقات الانسانية .
29	2.2. مدخل النظم المفتوحة .
34	3. المداخل الحديثة .
34	3.1. نظرية العدالة (المساواة) .
35	3.2. نظرية التوقع .
37	ثالثا : أبعاد العدالة التنظيمية .

37	1. العدالة التوزيعية .
38	2. العدالة الإجرائية .
39	3. عدالة التعاملية .
40	رابعاً : أشكال العدالة التنظيمية .
40	1. العدالة الداخلية .
41	2. العدالة الخارجية .
41	3. العدالة الفردية .
43	خلاصة الفصل .
الفصل الثالث : مفاهيم أساسية حول رأس المال البشري .	
45	تمهيد .
46	أولاً : المدخل المفاهيمي لرأس المال البشري .
46	1. مفهوم رأس المال البشري .
48	2. أهمية رأس المال البشري .
51	3. تصنيفات رأس المال البشري .
53	ثانياً : تسيير رأس المال البشري .
53	1. مفهوم تسيير رأس المال البشري .
55	2. ممارسة تسيير رأس المال البشري .

55	ثالثا : استقطاب رأس المال البشري .
56	1. المصادر الداخلية .
56	2. المصادر الخارجية .
57	رابعا : تطوير رأس المال البشري .
58	1. التعليم .
60	2. التدريب .
64	خامسا : تنشيط رأس المال البشري .
65	سادسا : المحافظة على رأس البشري .
67	1. الحوافز .
68	2. الصحة .
71	3. التمكين .
72	4. تقليل فرص الإغتراب الوظيفي .
76	خلاصة الفصل .
الجانب التطبيقي	

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .

78	تمهيد .
79	أولا : نبذة عن المعهد .
79	1. تعريف المؤسسة .
80	2. البطاقة التقنية للمؤسسة .
80	3. مهام و أنماط التكوين بالمعهد .
83	ثانيا : الهيكل التنظيمي و شرحه .
89	ثالثا : إجراءات التوظيف في إدارة المعهد الوطني المتخصص في التكوين .
90	رابعا : مجالات الدراسة .
91	خامسا : منهج الدراسة .
92	سادسا : مجتمع وعينة الدراسة .
92	سابعا : أدوات جمع البيانات .
93	ثامنا : الخصائص السيكومترية .
95	تاسعا : الأساليب الإحصائية المستعملة .

الفصل الخامس : عرض ومناقشة النتائج.

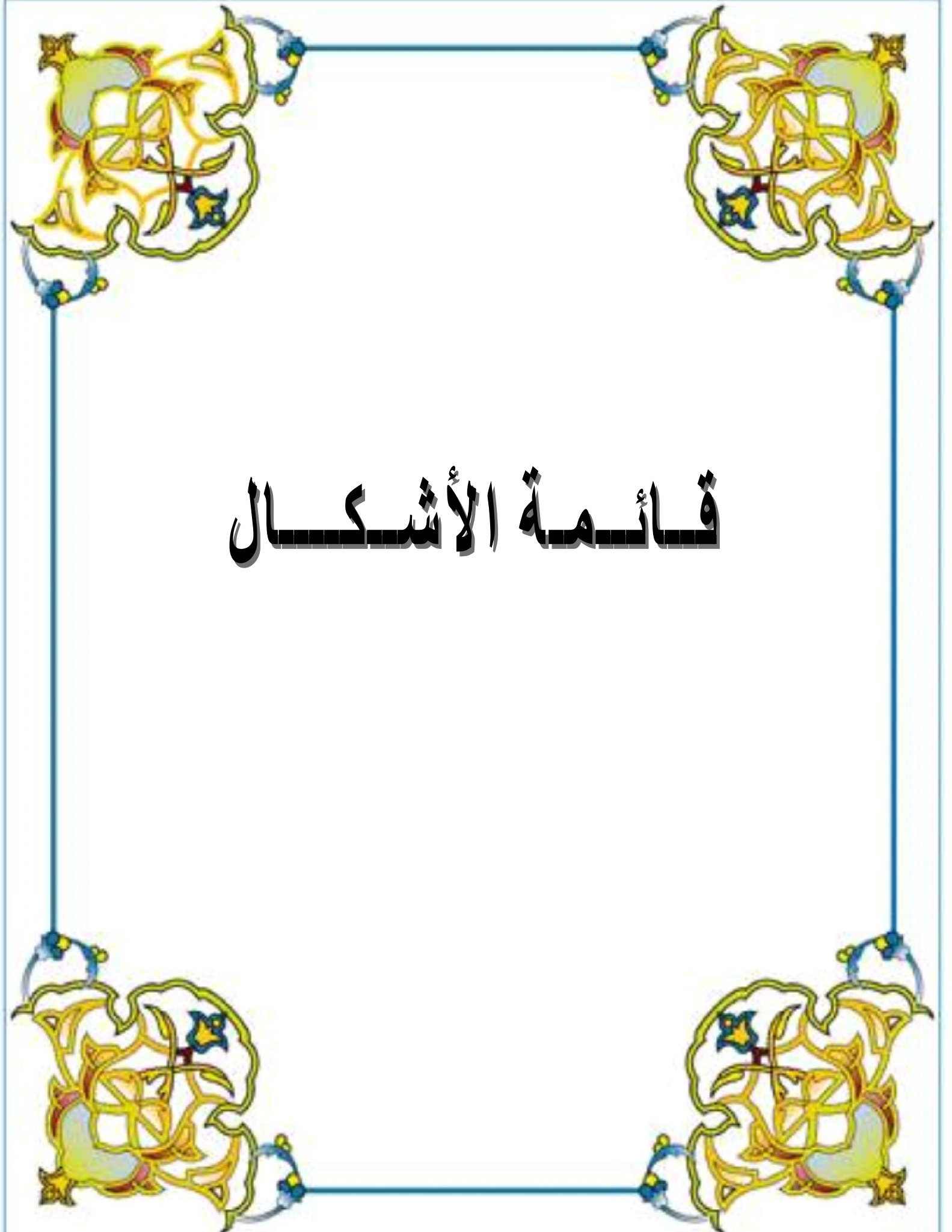
97	تمهيد
98	أولا : تحليل و عرض البيانات .
115	ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة .
120	ثالثا : الاستنتاج العام .
122	رابعا : التوصيات .
123	خلاصة الفصل .
125	الخاتمة .
	قائمة المصادر و المراجع .
	الملاحق



قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل فئات رأس المال البشري في المنظمات	52
02	يمثل الفرق بين التعليم والتدريب.	62
03	يمثل المنشآت البيداغوجية .	81
04	يمثل الهياكل و المنشآت المتوفرة بالمعهد .	82
05	يبين الصدف البنائي لمحاول الاستبيان .	94
06	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	98
07	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن .	99
08	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	100
09	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .	101
10	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية .	102
11	يمثل علاقة الراتب مع المستوى التعليمي .	104
12	يمثل علاقة الجهد بالفئة المهنية .	105
13	يمثل علاقة تحقيق الراتب للإحتياجات الضرورية بالحالة العائلية.	106

107	يمثل علاقة توفر المهارات لدى الموظفين بالمعهد بالمستوى التعليمي .	14
108	يمثل علاقة اتخاذ القرارات بالمستوى التعليمي .	15
109	يمثل علاقة الاشراك في عملية إتخاذ القرارات بالفئة المهنية .	16
110	يمثل علاقة إبقاء الكفاءات عن طريق نظام التحفيز بالمستوى التعليمي .	17
111	يمثل الأسس التي تتم وفقها الترقية .	18
112	يمثل علاقة احترام العمال داخل المعهد بالفئة المهنية .	19
113	يمثل علاقة تقديم الدعم المعنوي للموظفين بالمستوى التعليمي .	20
114	يمثل مدى مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم .	21
115	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التوزيعية والمحافظة على رأس البشري لدى أفراد عينة الدراسة.	22
117	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين العدالة الإجرائية والمحافظة على رأس البشري لدى أفراد عينة الدراسة .	23
118	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التعاملية والمحافظة على رأس البشري لدى أفراد عينة الدراسة .	24



فائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح مدى استجابة النظام للمتغيرات البيئية وقبول المخرجات	31
02	يوضح عناصر نظرية التوقع .	36
03	أساليب تطوير رأس المال البشري .	58
04	أساليب المحافظة على رأس المال البشري	67
05	مراحل الإغتراب التنظيمي.	73
06	تسيير رأس المال البشري .	75
07	الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط أحمد بن الزوبير .	88
08	يمثل توزيع مفردات العينة حسب الجنس	98
09	يمثل توزيع مفردات العينة حسب السن	99
10	يمثل توزيع مفردات العينة حسب الحالة العائلية	101
11	يمثل توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	102
12	يمثل توزيع مفردات العينة حسب الفئات المهنية	103

المُلخَص

1. ملخص بالعربية :

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التعاملية) في المحافظة على رأس المال البشري، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وهذا قد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم اختيار عينة استطلاعية و تم توزيع 55 استبيان، تم استرجاع منها 50 استمارة، و بعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة .

اعتمدنا على الاستمارة كأداة لجمع البيانات مقسمة إلى ثلاث محاور و المحاور مقسمة إلى فروع كما تضمنت 40 سؤالاً .

وفي الأخير كشفت الدراسة على أن للعدالة التنظيمية دورا كبيرا في المحافظة على رأس المال البشري وبالتحديد لكل بعد من "عدالة التوزيع - عدالة الإجراءات - عدالة التعاملات" دورا كبيرا في المحافظة على رأس المال البشري .

2. ملخص بالأجنبية :

There was a study in print on distribution, distributive, distributive, fairness, justice, and we relied on the descriptive–analytical approach, and the study sample was selected using the randomization method. , where an exploratory sample was selected, and 55 forms were distributed, of which 50 forms were retrieved, and after examining them to obtain their point of view, the conditions for the correct answer.

We relied on the questionnaire as a tool for collecting data, which is divided into three axes, and the axes are divided into branches. It also included 40 questions.

Finally, the study revealed that organizational justice has a major role in preserving human capital, specifically for each dimension of "distributive justice – fairness of procedures – fairness of transactions" a major role in preserving human capital.

مقدمة

مقدمة :

أصبحت الموارد البشرية في وقتنا الحاضر الوسيلة الإستراتيجية المستعملة في تطوير المنظمات وضمان تقدمها ونجاحها، إذ أنه لا يمكن الاستغناء على ما تقدمه من خدمات بأي شكل من الأشكال، لهذا تسعى كل المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمية في تفعيل سياسة تسييرها لهذا المورد الهام بشتى الطرق والأساليب الحديثة حتى تضمن ارتباطه واستمراره للعمل فيها، كما تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الجزائرية بقطاعاتها المختلفة شهدت وما زالت تشهد حراك مهني ملفت للانتباه سواء انتقال الموظفين للعمل بمؤسسات أخرى محلية أو الهجرة إلى الخارج وأمام هذه الظاهرة لا يمكن إرجاع السبب فقط إلى نقص الحوافز المادية أو ضعف مستوى التسيير ولكن يرجع السبب كذلك لعدم إحساس الموظف بوجود عدالة تنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) من قبل الإدارة وعليه لا يمكن حصر الموظف في زاوية الإشباع المادي وأن هدفه الوحيد هو الحصول على المال من أجل العيش فقط، إنما يعتبر أيضا المفكر والمبدع وأنه محور العملية الإنتاجية في المؤسسة فبدونه لا تستطيع أن تصل إلى مرحلة تحقيق أهدافها .

كما تعد العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك نظرا لعلاقتها المباشرة بالعديد من المتغيرات وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية، فهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع الأفراد في العمل و هذه الأخيرة تعتبر أحد العوامل المؤثرة في الإلتزام والولاء من خلال استجابات أفراد المنظمة وتفهم مواقفهم و إهتماماتهم وحاجاتهم وخلق بيئة أو مناخ ايجابي والربط بين أهداف الأفراد و أهداف المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتشجيع مهاراتهم و أدائهم وهذا يخلق حالة من الشعور بالإلتزام والولاء و إخلاص و أمانة والصدق وتدفعهم للعمل باستخدام كامل مجهوداتهم لتحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة و الإستمرار فيها، فالإلتزام التنظيمي هو عنصر

حيوي في بلوغ الأهداف التنظيمية كما يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل لذا نجد أن موضوع الالتزام التنظيمي قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة.

يتجه تركيز معظم الدراسات الإدارية و الاقتصادية المعاصرة إلى موضوع رأس المال البشري باعتباره أحد أهم متطلبات بناء الاقتصاد المعرفي لما يسهم به من درجات عالية من الابتكار و الابداع في المنظمات خاصة تلك المهتمة بتطوير تكنولوجيات حديثة أو منتجات تواكب متطلبات العصر و لقد اثبتت معظم الدراسات أهميته في المنظمات و كذا في الاقتصاد بشكل عام .

لكن ، و رغم إدراك مدى تلك الأهمية إلا ان الكثير من الدول تعجز عن المحافظة على رأسمالها البشري حيث تعاني من ارتفاع مستويات هروب الأدمغة ، هذه الظاهرة التي يمكن اعتبارها أزمة خطيرة ينبغي الوقوف لها بالمرصاد ، و ذلك من خلال بذل الجهود من أجل السعي إلى المحافظة على الكوادر البشرية و الكفاءات المتميزة بالمنظمات و تشجيع العاملين المهرة و الخبراء و الموهوبين على البقاء بمنظمتهم و التمسك بها حتى في ظل الظروف القاسية .

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد .

أولا : إشكالية الدراسة .

ثانيا :فرضيات الدراسة .

ثالثا : أهمية الدراسة .

رابعا : أهداف الدراسة .

خامسا : أسباب إختيار الموضوع .

سادسا : الدراسات السابقة .

سابعا :تحديد المفاهيم.

خلاصة الفصل .

تمهيد :

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

أولا : إشكالية الدراسة .

تعد العدالة قيمة إنسانية عليا ومطلبا مجتمعياما و غاية سامية وضرورة لها أولوية في سلم القيم الإنسانية، العدالة مطلوبة في أي مجال من مجالات الحياة في الأسرة والمجتمع وحتى المؤسسات على اختلاف أنواعها سواء عامة أم خاصة.

ونظرا لأن نجاح المنظمات مرتبط بدرجة كبيرة بالعنصر البشري الذي يعد موردا هاما من موارد المؤسسة وأصل من أصولها إذ لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود موارد بشرية مؤهلة ومدربة فهو المصدر لقدرتها التنافسية إذ يعول عليه في تحقيق أهدافها بكفاءة الأمر الذي يتطلب الاهتمام به وتنميته و الحفاظ عليه وإمكانياته وكذا مساعدته على إشباع حاجاته وتوفير البيئة الملائمة التي تساعد على استثمار قدراته وتحقيق أهدافه إلى جانب أهداف المنظمة.

وتعود جذور العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التي نادى بها آدمز في الستينيات من القرن الماضي والتي أوضحت أن الفرد يقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم فإذا

تساوى المعدلان تقان أدائه شعر بالعدالة مما يدفعه إلى زيادة وا ويشكل ذلك ا حافز ايجابيا له بينما إذا لم يتساوى المعدلان يشعر بعدم المساواة ويصاب بالتوتر وعدم الارتياح قد يدفعه إلى اللامبالاة وعدم الرغبة في العمل¹.

و من هنا يمكن طرح السؤال التالي : هل للعدالة التنظيمية دور في المحافظة على رأس المال البشري ؟

الاشكاليات الفرعية :

1. هل للعدالة التوزيعية دور في المحافظة على رأس المال البشري ؟
2. هل للعدالة الإجرائية دور في المحافظة على رأس المال البشري ؟
3. هل للعدالة التعاملية دور في المحافظة على رأس المال البشري ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة .

الفرضية الرئيسية :

للعدالة التنظيمية دور في المحافظة على رأس المال البشري .

الفرضيات الفرعية :

1. للعدالة التوزيعية دور في المحافظة على رأس المال البشري .
2. للعدالة الإجرائية دور في المحافظة على رأس المال البشري .
3. للعدالة التعاملية دور في المحافظة على رأس المال البشري .

¹راضية حساني،العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي ،2016، ص 4 .

ثالثا : أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج أحد أهم المواضيع في ميدان علم الاجتماع التنظيم و العمل ، ألا و هو موضوع دور العدالة التنظيمية في المحافظة على رأس المال البشري و الذي يلعب دورا هاما خاصة مع شدة المنافسة ، التي ادت إلى تغير و تعقد العلاقات داخل التنظيم ، حيث لم تعد المؤسسة الناجحة تسعى فقط لزيادة الإنتاجية ، و إنما راحت تبحث في كيفية كسب إنتماء و ولاء عاملها و إستقرارهم .

و للموضوع أهمية نظرية و أخرى تطبيقية :

1. الأهمية النظرية : تسليط الضوء على أهم المتغيرات تأثيرا على أداء المنظمة و هو الفرد كونه الفاعل و المحور الأساسي لعملية التنمية لذلك فالقيادة التنظيمية يتوجب عليها البحث بجدية على الآليات المناسبة لتفعيل دور العالم داخل المنظمة و محاولة كسب ولاءه و ذلك من خلال تطبيق العدالة التنظيمية فالعامل او الموظف بالمؤسسة كلما أيقن انه يتحصل على كل حقوقه المادية و المعنوية كلما كان أدائه أحسن .

- إضافة جديدة للبحث العلمي .

2. الأهمية التطبيقية : يمكن الإستفادة من هذه الدراسة من نواحي عديدة إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة على المستوى الامبريقي للمؤسسة المدروسة إضافة إلى إمكانية تطبيقها و تعميمها على مستوى المؤسسات الأخرى .

رابعا : أهداف الدراسة :

- وصف الدور الذي تلعبه العدالة في المحافظة على رأس المال البشري .
- الإطلاع على واقع العدالة التنظيمية محل الدراسة .

- الوصول إلى مجموعة من الإستنتاجات و التوصيات التي تساهم في تبني مبدأ العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية من أجل المحافظة على رأس المال البشري .

خامسا : أسباب إختيار الموضوع :

- إدراج الموضوع ضمن إهتماماتنا أكثر من غيره من المواضيع ، مما اوجد نوعا من الراحة النفسية للتعلم في دراسته .
- محاولة تقديم مساهمة في موضوع العدالة التنظيمية بهدف إثراء المكتبة بهذا الجهد أملا أن يفيد القارئ سواء كان باحثا أم طالبا .
- قابلية الظاهرة للدراسة العلمية بإعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل حيث و من خلال تطبيق الإجراءات المنهجية و من خلال تطبيق الإجراءات المنهجية و من خلال جمع المعلومات و البيانات يمكن الإجابة عن تساؤلات الدراسة .

سادسا : الدراسات السابقة .

1. الدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية:

- الدراسة الأولى : دراسة رشدي عبد اللطيف وادي (2007) بعنوان:العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى : التعرف إلى مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية و إدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة.

أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 652 موظفا ممن يشغلون مراكز إشرافية قيادية من مجتمع الدراسة الذي يضم أكبر من ست وزارات فلسطينية في غزة وتم تصميم استبانته لجمع البيانات واستخدام اختبار (spss) و التباين الأحادي واختبار "تاهمان" للمقارنات المتعددة ومعامل ارتباط بيرسون وسبيرمان براون واختبار ألفا كرونباخ .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

توجد عدالة توزيعية بدرجة مقبولة في وزارات الفلسطينية في قطاع غزة أن إحساس أفراد العينة بعدالة المخرجات التي يحصلون عليها كانت بدرجة مقبولة وذلك بنسبة 61.93 % .

وجود عدالة إجراءات بدرجة ضعيفة وبمستوى فوق المتوسط حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 59.20% أي أن آراء العينة حول قضايا العدالة المتعلقة بالطرق و الآليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج جاءت محايدة.

لا توجد عدالة في التعامل التي تمثل معتقدات أو افكار أو آراء العينة بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات كما تمثل عدالة المعاملة التي يحضون بها لدى الإجراءات الرسمية بنسبة 57.20%.

توجد عدالة تنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ولكنها بمستويات ضعيفة وقريبة من المتوسط بوزن نسبي يساوي 59.59 % .

أثبتت الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة¹.

■ **الدراسة الثانية:** دراسة سامر عبد المجيد البشاشة (2008) بعنوان: اثر العدالة التنظيمية في بلورة التعامل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية - دراسة ميدانية-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحليل اثر العدالة التنظيمية في بلورة التعامل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.

أجريت هذه الدراسة على عينة بلغ تعدادها الصافي 919 مفردة وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائي (Spss) للقيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة مستخدمين مقاييس الإحصاء الوصفي تحليل الانحدار البسيط تحليل الانحدار المتعدد معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار التدريجي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

أن تصورات العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة وقد احتل بعد التشابه التنظيمي المرتبة الأولى و جاء في المرتبة الأخيرة بعد الولاء التنظيمي.

إن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة فقد احتل بعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى ثم جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة.

¹رشدي عبد اللطيف وادي ، العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، فلسطين ، 2007 .

إن هناك اثر ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي¹.

■ **الدراسة الثالثة :** دراسة سمية جقيدل حول: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية

على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مديرية

توزيع الكهرباء والغاز واختارت ولاية الأغواط نموذجاً.

بالإضافة إلى التعرف على دلالة الفروق بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة

حيث تكونت العينة من (521) عامل من مقاطعة الأغواط اختارت بطريقة عشوائية ولتحقيق أهداف الدراسة

أستخدم الاستبيان كأداة رئيسية هذا الأخير الذي تم التحقق من خصائصه السيكمترية (الصدق والثبات)

واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار وتحليل التباين الأحادي عن طرق الرزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) .

وتوصلت نتائج الدراسة بعد التحليل الإحصائي إلى أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة

متوسط والالتزام التنظيمي كان مرتفع كما بينت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى

الشعور بالعدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث كما

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير

الأقدمية لصالح (1 - 5) سنوات في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية ومن (5 - 10) سنوات في مستوى

¹ سامر عبد المجيد البشاشة ، اثر العدالة التنظيمية في بلورة التعامل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية - دراسة ميدانية- ، الأردن ، 2008 .

الالتزام التنظيمي كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي¹.

1. الدراسات التي تناولت موضوع رأس المال البشري :

■ **الدراسة الرابعة :** دراسة فرعون أحمد محمد أليفي (2009) بعنوان : الإستثمار في رأس المال البشري مدخل حديث إدارة الموارد البشرية بالمعرفة ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي في المؤسسة الاقتصادية جامعة المسيلة - الجزائر .

هدفت هذه الدراسة إلى : أصبحت الموارد البشرية هي أثر الموضوعات التي تهم الإداريين و أصحاب القرار و قد ظهر مفهوم رأس المال البشري في إطار اقتصاد المعرفة من أجل دمج العامل البشري مع إدارة الموارد البشرية فالعامل البشري هو المصدر الحقيقي و الأساسي لنمو وتطور المؤسسات و عليه سيتم التعرف في هذا البحث على إبراز أهمية الإستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية . و كذا علاقة الإستثمار في رأس المال البشري بتحسين تنافسية المؤسسات و كيفية الإستثمار في رأس المال البشري لتحسين مستوى إدارة المعرفة .

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- رأس المال البشري يصعب استبداله والتركيز عليه و الإستثمار فيه إلى أقصى حد .
- الإستثمار في رأس المال البشري يعني الأسلوب و الآلية التي تمكن البقاء للمؤسسة و تحقيق النمو² .

¹ سمية جليل، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط"، الأغواط .

² فرعون أحمد محمد أليفي، الإستثمار في رأس المال البشري مدخل حديث إدارة الموارد البشرية بالمعرفة ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي في المؤسسة الاقتصادية جامعة المسيلة - الجزائر، المسيلة ، 2009 .

■ **الدراسة الخامسة :** دراسة بن براهيم رحمة بجامعة بسكرة لنيل شهادة الماستر (2013) بعنوان : دور رأس المال البشري في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين ولاية باتنة .

هدفت هذه الدراسة إلى : يمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في توضيح دور رأس المال البشري في تحسين الأداء الاستراتيجي و يتم ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

➤ قياس العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري و الأداء الإستراتيجي من حيث الأداء المالي الإبداعي و التنافسي .

➤ قياس مستوى الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية .

➤ تحديد مدي الإهتمام برأس المال البشري في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية .

و توصلت إلى النتائج التالية:

فقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المؤسسات الناجحة تولى اهتماما بالأداء التنافسي أنه يعتبر الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة، إذ يساهم في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا و هو البقاء و الإستمرارية أما من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث فقد اتضح لنا بأن توجه المؤسسة نحو استقطاب، تنشيط، صناعة، و المحافظة على رأس المال البشري يساعدها في تقوية وضعها التنافسي و بالتالي تحسين أداءها الإستراتيجي وزيادة القدرة على الإستجابة للمحيط¹.

¹ بن براهيم رحمة، دور رأس المال البشري في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين ولاية باتنة ، جامعة بسكرة، 2013 .

- الدراسة السادسة : دراسة محمد نافذ أيوب محمد الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي و دور التربية و التعليم فيه 2003 .

هدفت هذه الدراسة الى : أن مسيرة تنمية رأس المال البشري ترتبط بشكل وثيق بمسيرة نظريات التنمية و نظريات النمو الاقتصادي، فالتنمية البشرية هي جزء من الكل لعملية التنمية الاجتماعية و الاقتصادية و لقد تطور مفهوم التنمية البشرية مع تطور البعد الإنساني في الفكر التنموي السائد في كل مرحلة و أن الفجوة الكبيرة القائمة بين الدول المتقدمة و الدول النامية في مجال التنمية الاقتصادية تتوقف بدرجة كبيرة مع تطور هذا العنصر .

كما يقوم قطاع التربية و التعليم بدور مهم في زيادة القيمة المضافة لرأس المال البشري من حيث هو مخزون للمعارف العقلية إلى ترجمتها الى مهارات تحقق الإكتشافات و تحولها إلى تطبيقات تكنولوجية جديدة أو تقوم بالإدارة الكفؤة للقوى العاملة و الموارد المادية في آن واحد¹.

سابعاً : تحديد المفاهيم .

1. العدالة التنظيمية :

❖ لغة: مشتقة من العدل والعدل ضد الجور وعدل الحكم تعديلاً أقامه وعده وعادله بمعنى وازنه والعدل هي المثل والنظير كالعدل والعدل والاعتدال وعدل عن الطريق أي مال عنه وعدل فلان بفلان أي سوى بينهما وهكذا فإقامة العدل هي تسوية بين النظيرين أو النظراء².

¹ محمد نافذ أيوب محمد، الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي و دور التربية و التعليم فيه ، 2003 .

² أبادي، الفيروز ، قاموس المحيط، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت ، 2010 ، ص 927 .

❖ **تعريف جون رولز للعدالة :** "إن اتفاق مجموعة من البشر على مفهوم مشترك للعدالة يتطلب وجود

مصالح ولغة وثقافة مشتركة وجملة قيم تعاونية وعادات تفرض التزاما أخلاقيا عليهم¹."

❖ **اصطلاحا:** هي درجة تحقيق المساواة و النزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة

وتجسيد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها وتأكيد الثقة

المطلوبة بين الطرفين².

❖ **التعريف الإجرائي:**العدالة التنظيمية هي إدراك الموظف لنتائج المقارنة بين ما يقدمه إلى منظّمته وما

يحصل عليه من امتيازات.

2. عدالة التوزيع :

❖ **اصطلاحا:** هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت ،

وهذه العدالة ترتبط بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته ،و خاصة مخرجات توزيع

الأجور أو المزايا العينية أو الترقّيات ، و يتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما

يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه³.

❖ **التعريف الإجرائي:** هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الحوافز والمكافآت والترقيات.التي

يحصلون عليها من المنظمة.

3. عدالة الإجراءات:

¹تنتيات علي ، بلعزوقي محمد ، العدالة بين الأجيال في نظرية العدالة لدى جون رولز،مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد (5)28 جامعة الجزائر 2 ،الجزائر ،2010، ص 232 .

²جقيدل سمية ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط،رسالة ماجستير،جامعة محمد خيضر - بسكرة- الجزائر، 2015 ، ص12 .

³خرموش مراد رمزي ، دور العدالة التنظيمية في الحرك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، دراسة ميدانية بولاية سطيف،رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة،2014، ص49 .

❖ **اصطلاحاً:** تعكس مدى إدراك أو إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة كما تعكس التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الفرد¹.

❖ **التعريف الإجرائي:** الإجراءات وهي إدراك الفرد لعدالة الإجراءات التنظيمية الخاصة باتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع العائد مثل إجراءات تقييم الأداء.

4. عدالة التعاملات:

❖ **اصطلاحاً:** هي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية و التنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات².

❖ **التعريف الإجرائي:** وهي عدالة المعاملة التي يتلقاها الموظف عند تطبيق الإجراءات الرسمية وتفسيرها.

5. رأس المال البشري :

❖ **اصطلاحاً :** يرى كل من (George and Ekaterina) أن رأس المال البشري يتكون من ثلاث خواص، وتتجسد في القدرة (المعرفة، المهارات الجماعية، المعرفة العملية)، والمواقف (مستوى الحافز، الأنماط السلوكية)، وخفة (الحركة الابتكار، الإبداع، المرونة، التكيف)³.

¹ أبو تايه بندر كريم ، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مركز الوزارات الحكومية في الأردن،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية : المجلد العشرون ، العدد الثاني،، 2012 ، ص 11 .

²البشاشة سامر عبد المجيد ، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية ، دراسة ميدانية،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4 ، العدد4 ، 2008، ص 429 .

³ناصر محمد سعود جرادات وآخرون ، إدارة المعرفة ، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 ص 242 .

❖ **رأس المال البشري العام:** هذا النوع من رأس المال البشري يتم تطويره خارج المؤسسة، و يتميز بسهولة نقله عبر المؤسسات، ويتميز بإمكانية تحديده بسهولة من مجموعة المعارف التي تنتقل من المؤسسة، أما تكاليف تطوير هذا النوع فيتحملها الأفراد¹.

❖ **رأس المال البشري الخاص:** هذا النوع من رأس المال البشري خاص بالمؤسسة، ويتميز بصعوبة نقله للمنافسين نظرا للمعرفة الضمنية التي يحملها، أما تكاليف تطوير رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة فتتحملها المؤسسة بسبب تضحية موظفيها بفرص التوظيف الأخرى، وارتباطهم بالعمليات الخاصة بالمؤسسة، وتتطور مهاراتهم الفريدة عندما يرتبطون بحل المشكلات الخاصة بالمؤسسة، أو عندما يتم إتباع إجراءات عمل فريدة².

6. المعرفة :

تعرف بأنها " هي معلومات بالإمكان استخدامها و استثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة ، و المعرفة قد تكون جديدة و مبتكرة لا نعرف عنها شيئا من قبل أو أنها معرفة تصنيف شيئا جديدا يوسع من معارفنا السابقة"³ .

و في تعريف المعرفة تعريفا شاملا : "هي عبارة عن بيانات مجردة ليس لها معنى تم تطويرها و تنقيحها لتتحول إلى معلومات لها معنى و تستخدم لإتخاذ القرارات و عند المعالجة هي معلومات ترقى إلى درجة المعرفة التي تستخدم في حل المشاكل و اتخاذ القرارات و تعتبر المعرفة هي قوة المؤسسة"⁴ .

¹ فرعون أحمد محمد أليفي ، الإستثمار في رأس المال البشري مدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة ، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ،جامعة المسيلة الجزائر ، 14 ، 15 افريل 2009 ، ص 05 .

² فرعون أحمد محمد أليفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 06 .

³ عبد الستار العلي و آخرون ، المدخل في إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الاردن ، ط2 ، 2012، ص 114.

⁴ عبد الستار علي ، نفس المرجع ، ص 115 .

خلاصة الفصل :

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

الفصل النظري

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

تمهيد .

أولا : مفهوم العدالة التنظيمية .

ثانيا : المداخل النظرية للعدالة التنظيمية .

ثالثا : أبعاد العدالة التنظيمية .

رابعا : أشكال العدالة التنظيمية .

خامسا : أهمية العدالة التنظيمية .

سادسا : المتغيرات الخارجية و أثرها على العدالة التنظيمية .

خلاصة الفصل

تمهيد :

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

أولاً : مفهوم العدالة التنظيمية .

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

أما من المنظور الإجتماعي فالعدالة هي مجموعة الأفكار التي تعبر عن صورة ما لمجتمع يحقق التضامن الإجتماعي وتكافؤ الفرص الحقيقية بين المواطنين بحيث تسود الديمقراطية السياسية ،الإقتصادية والإجتماعية، وهذا المفهوم الإجتماعي الشامل يستدعي تحقيق العدالة للإنسان منذ ولادته ويتضمن الصحة والتربية وتنمية المواهب ،وحرية التعبير والعيش اللائق والحق في العمل الكريم والتأمينات الإجتماعية ضد أخطار المرض المهني والعجز والشيخوخة والوفاة¹.

¹أبو عاجة، سلوى عياد ، العدالة الاجتماعية في النظرية العالمية الثالثة ، وانعكاساتها على مهنة الخدمة الوطنية في الجماهيرية ،أكاديمية الفكر الجماهيري للنشر، ليبيا ، سنة 2011، ص ص 26-30 .

في حين اتجه أصحاب الفكر الليبرالي إلى إضفاء الصبغة الإقتصادية على مفهوم العدالة ، فالعدالة عندهم تتحقق حسب معيار واحد وهو إطلاق الحريات الفردية للتنافس في الملكية والعمل إلى أقصى حد ممكن¹ ، وبالمقابل ترى الاشتراكية والتي تعتبر من أشد المذاهب ارتباطا بمفهوم العدالة أنها تحقق توازنا بين الجوانب المادية والجوانب المعنوية في المجتمع².

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

ويرى كل من "Byars" و "Rue" بأنها محصلة الإتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحقق عنها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة³.

ويلاحظ أن للعدالة التنظيمية جوانب أساسية مشتركة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تشير العدالة التنظيمية إلى المعاملة العادلة والمنصفة و الأخلاقية للمرؤوسين .
- تعتبر العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية وتتحدد في ضوء عملية الإدراك .
- تشمل العدالة التنظيمية كافة جوانب الحياة التنظيمية .
- تبرز العدالة التنظيمية في إدراك المرؤوسين لمدى معاملتهم بصورة موضوعية خالية من التحيز .

¹ هشام، صالح، العدالة و المجتمع المدني، شركة الأمل للطباعة و النشر، القاهرة ، سنة 2006 ، ص ص 119-120 .

² إمام زكريا بشير، مفهوم العدالة بين الفكر الإسلامي و الفكر الغربي، دار روائح مجدلاوي ، عمان ، سنة 2003 ، ص 74 .

³ حواء، أميرة رفعت، أثر الإلتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، 2003 ، ص 46 .

➤ تشمل العدالة التنظيمية كل من الجانب الوظيفي و الإنساني .

ثانيا : المداخل النظرية للعدالة التنظيمية .

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

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

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

1. المدخل الكلاسيكي :

يتضمن المدخل الكلاسيكي للإدارة ثلاث مداخل أساسية هي : مدخل الإدارة العلمية ، مدخل مبادئ الإدارة ، ومدخل التنظيم البيروقراطي، بالرغم من أن ظهور تلك المراحل ارتبط بأشخاص معينين إلا أن تلك المداخل تشترك فيما بينها من حيث نظرتها إلى العاملين في المنظمة ، والإفتراض الأساسي لتلك المداخل هو أن : "الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد"¹ ، أي أن مدى ارتباط العامل بالمنظمة يتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه العامل نتيجة التحاقه بالمنظمة و استمراره بها ، بمعنى أنه يمكن التأثير على سلوكه من خلال استعمال الحوافز المادية.

1.1. مدخل الإدارة العلمية :

ساهمت النهضة الصناعية في بريطانيا في القرن الثامن عشر (18) و انتشارها في كل من فرنسا و ألمانيا و الولايات المتحدة الأمريكية و ما نتج عنها من إقامة مصانع كبيرة الحجم و نمو القوى العاملة و زيادة حجم الإنتاج الصناعي ، و تعقد العلاقات الصناعية بين القوى العاملة الجديدة و إدارات المصانع و احتدام المنافسة بين مختلف المنظمات ، في ظهور عدة أبحاث و دراسات لعدد من الباحثين الهدف منها استنباط و وضع أساليب و نظم إدارية جديدة تنظم الحياة الصناعية ، وترتب العلاقات و تعمل على كفاءة إنتاجية عالية، ومن هذه الدراسات الدراسة التي اقترحها فردريك تايلور كمدخل للإدارة في كتابة تحت مسمى " مبادئ الإدارة العلمية". عام 1911 م .

¹زايد، عادل محمد. (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، 2006 ، ص 65 .

بدأ تايلور حياته العملية بشركة مدفيل لصناعة الصلب في ولاية فيلادلفيا عام 1878م حيث تدرج فيها من وظيفة صانع إلى وظيفة كبير المهندسين عام 1884م، و خلال سنوات عمله استطاع أن يلاحظ التباين و الاختلاف الكبير في كفاءة العمال ، وأيضاً تدني في مستويات الإنتاج في المشاريع الصناعية بالإضافة إلى الثغرات العديدة في عمل الإدارة فقد تبين له أن الإدارة لم يكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة و توجيه العمل ، كما لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل و أن العمال يكفون اعتباطاً بأداء أعمال لا قدرة لهم عليها و لا رغبة لهم فيها ، مما أدى إلى قيام النزاع بين الإدارة و العمال و لمعالجة هذه التغيرات استهدف تايلور بدراسة تحسين العلاقات بين الإدارة و العمال ، وتوفير الوسائل لإدارة العمل، و اكتشاف أفضل السبل الممكنة لزيادة الإنتاج ،و وضع المبادئ التي يجب تطبيقها في إدارة العمل¹.

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

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

¹لوكيا، الهاشمي ، نظريات المنظمة ،دار الهدى للطبع و النشر ، عين مليلة ، ص ص 35-38 .

❖ استخدام طرق دراسة الحركة و الزمن بدراسة كل مرحلة من مراحل العمل الصناعي دراسة دقيقة سواء كان العمل بسيطاً أو مركباً ، آلياً أو حركياً أي تحليل العمل إلى حركاته و عملياته الأولية التي تمكن تحليله إلى أبسط منها و تقسم تلك الحركات إلى نوعين من الحركات الوظيفية:

(1) حركات غير ضرورية:

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

(2) حركات ضرورية:

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

- ❖ تصميم ظروف عمل مناسبة و صحية بالإضافة إلى تصميم الوظائف.
- ❖ تصميم نظام الإختيار و التعيين مع تصميم نظام الترقية.
- ❖ تصميم نظام التدريب و تنمية المستقبل الوظيفي للعاملين.
- ❖ تصميم برامج تنمية القيادات الإدارية مع تصميم نظام للحوافز و ربط أجور العاملين بالإنتاج¹.

¹ زابد، عادل محمد. (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية)، مرجع سبق ذكره ، ص ص 67-68 .

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

- **الطاقة:** هي الحد الأقصى لما يستطيع الإنسان إنتاجه .
 - **السرعة :** هي الوقت الذي يستغرقه الإنسان من مستوى محدد و يبذل كمية معلومة من الجهد لإنجاز عمل معين.
 - **التحمل:** هي قدرة الكائن الإنساني على الإستمرار في أداء العمل، وهي تتصل اتصالا وثيقا بالإجهاد العضلي ، وكلما طال وقت العمل أدى ذلك إلى تناقص معدل الإنتاج، ويصبح وقت الراحة هو حفظ التوازن و تحقيق مبدأ استمرار العمل.
 - **التكلفة :** تتحدد الأجور على أساس قياس الزمن اللازم لأداء العمل و مدى المنافسة في الأسواق فالأهداف الرئيسية للعمال هي ضمان أقصى حد من الدخل¹.
- ركز هذا المدخل على أهمية " تقسيم العمل و التخصص " بحيث قسمه تايلور إلى مستويين :
- على مستوى الهياكل:** تعدد الإدارات و الوظائف مثل إدارة الدراسات و المشتريات، توزيع المشرفين، بحيث يخضع كل عامل لإشراف عدد كبير من الموظفين.
- على مستوى التنفيذ :** و يكون عن طريق تجزئة العملية الإنتاجية و توزيعها بين عدد من العمال لهم اختصاصات مختلفة، وفيما يخص الإشراف داخل المؤسسة رأى ضرورة تعاون العمال و الإدارة و الحرص على استخدام خبراء مختصين خاصة مع ظروف التكنولوجيا الحديثة و وسائل العمل و سرعة الآلات¹ .

¹ الجيلاني، حسان ، التنظيم و الجماعات ، ط1 ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2008 ، ص20 .

كما أن تايلور حدد مجموعة من الوظائف الحديثة للمديرين:

- لعمل على إحلال الطرق العلمية في تحديد عناصر العمل بدلا من الطرق التقليدية التي تهدد الطاقة والموارد والوقت وتحويلها إلى عناصر إيجابية.
- ضرورة أن تقوم فلسفة الإدارة العلمية على أسس علمية ومتطورة.
- ضرورة خلق تعاون الإدارة مع العمال من أجل تحقيق الأهداف المسطرة سلفا.
- تحقيق نوع من العدل عند تحديد عناصر المسؤولية بين فئة المديرين وفئة العمال في المنظمة².

لاحظ تايلور أن العاملين لا يبذلون أقصى جهدهم أثناء العمل مما أدى إلى زيادة نسبة الهلاك وإتلاف في الإنتاج ومن ثم انخفاض إنتاجية العاملين وتدهور ربحية المنظمة ، وهذا هو المبعث الأساسي لإحساس العاملين بعدم العدالة التنظيمية ، وهذا يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على توفير العدالة داخل مكان العمل وجعل العمال يدركون وجودها وهذا يدفع إلى شعورهم بالإرتياح النفسي والتركيز على العمل دون شيء آخر³.

إن الإدارة العلمية أكبر من أن تكون طريقة بحث وتخطيط ورقابة إنها ثورة فكرية أو فلسفة إدارية جديدة تنادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة نحو العمال ، وفي تفكير العمال نحو الإدارة ، وفي تفكير العمال نحو بعضهم البعض لذلك أسميتها فلسفة ، واعتقادي أن الإدارة العلمية هي الثورة الفكرية للثورة الصناعية، وإن كانت جاءت متأخرة عنها بأكثر من قرن⁴.

¹ محمد، علي محمد ، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2002، ص20.

² عبد الرحمن، عبد الله محمد ، علم الاجتماع الصناعي، النشأة و التطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، لبنان ، 1999، ص 85 .

³ زايد، عادل محمد. عدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية)، مرجع سبق ذكره ، ص 66 .

⁴ حسن عادل، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2003 ، ص 73 .

1.2. مدخل التنظيم الإداري :

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

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

- **النشاط الفني:** هو النشاط الخاص بالإنتاج والتصنيع والتحويل.
- **النشاط التجاري:** هو النشاط الخاص بالشراء والبيع والمبادلة.
- **النشاط المالي:** هو النشاط الخاص بالبحث عن الأموال والإستخدام الأمثل لها.
- **النشاط الأمني:** هو النشاط الخاص بحماية الأشخاص وممتلكات المشروع.
- **النشاط المحاسبي:** هو النشاط الخاص بالجرد وحسابات الخسائر والأرباح والتكاليف.
- **النشاط الإداري:** هو النشاط الخاص بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة¹.

¹ لوكيا، الهاشمي ، نظريات المنظمة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 50-51 .

1.3. مدخل التنظيم البيروقراطي:

يعد العلامة الألماني ماكس فيبر Weber Max (1864-1920) أول من استخدم مصطلح البيروقراطية، فهي في مفهومها اللغوي مشتقة من مقطعين ذو أصل لاتيني، وتعني في الفرنسية الحديثة كلمة "بيرو" "bureau" منضدة الكتابة أو المكتب، وثانيها هي كلمة "قراطية" "cracy" معناها الحكم أو السلطة، والكلمة في مجموعها تعني حكم المكتب أو سلطة المكتب¹.

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

تتمثل خصائص التنظيم البيروقراطي عند فيبر في:

1. توزيع السلطة التي تمنح للموظف القيام بالأعمال بشكل رسمي تبعا لقواعد ثابتة حيث تحدد هذه القواعد حجم السلطة.

2. توزيع الأنشطة في التنظيم البيروقراطي على أعضائه بطريقة عادلة، وتعتبر هذه الأنشطة واجبات يكلف بها الموظفون رسميا.

¹ الجيلاني، حسان، التنظيم و الجماعات، مرجع سبق ذكره، ص 28.

3. توجد طرق محددة لتنفيذ الأعمال، بحيث يجب تعيين الأفراد الذين يملكون القدرة على تنفيذ هذه الأعمال تبعا للطرق المحددة.

4. تقسيم التنظيم البيروقراطي إلى مستويات إدارية ، تحدد بذلك شكلا هرميا و تشرف المستويات العليا من التنظيم على المستويات الدنيا¹.

أما مبادئ التنظيم البيروقراطي عند فيبر هي:

1. اختيار العاملين و ترقيةهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل.
2. التخصص و تقسيم العمل على أساس الأداء الناجح الأعمال و الوظائف.
3. التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين².

2. المدخل النيوكلاسيكي :

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

¹لوكيا، الهاشمي ، نظريات المنظمة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 65-66 .

²العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،(ط2) دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2004، ص 43 .

2.1. مدرسة العلاقات الإنسانية :

لقد كان من الضروري البحث على أسس جديدة تنهض عليها فلسفة الإدارة تمكن من فهم الوظائف الظاهرة و الخفية في تنظيمات العمل فقد نبه "أوليفر شيلدون" عام 1923 م في مؤلفه "فلسفة الإدارة" ، أنه يجب تحقيق توازن عادل بين آليات الإنتاج من أدوات ، عدد، مواد و غير ذلك ، و بين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية ذلك أن المشكلة الحقيقية في الصناعة أنها ليست تنظيماً مادياً معقداً فحسب و لكنها تتضمن تنظيماً إنسانياً بالضرورة طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء دورها¹ .

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

أي أن هذه الحركة جاءت كرد فعل على الأسلوب الكلاسيكي : " و كانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم و المبادئ التي رسخت في الأذهان ، وأثرت على التطبيق نتيجة إنتشار النظرية الكلاسيكية بحيث ركزت حركة العلاقات الإنسانية على العناصر التنظيمية التي لم تلق إلا اهتماماً جانبياً من النظريات الكلاسيكية"² .

لقد ركز اتجاه العلاقات الإنسانية اهتمامه على العنصر البشري محاولة منه دراسة بيئة العمل كخطوة أولى باعتبارها النسق الإجتماعي المغلق الذي تمارس فيه جماعات العمل دورها الفعال، و النظر إلى العامل باعتباره كائن اجتماعي له حاجاته و رغباته المتنامية و التي يريد إشباعها و تحقيقها³.

¹ الجيلاني، حسان ، التنظيم و الجماعات ، مرجع سبق ذكره ، ص 38 .

² لوكيا، الهاشمي ، نظريات المنظمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 81 .

³ الشماع خليل محمد حسن ، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن ، ص 18 .

كما ركز أيضا على ثلاث مسلمات أساسية هي:

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

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

3. للعلاقات المتبادلة ، و تفاعل الأفراد الأثر الكبير في تحقيق الكفاءة و الفعالية ، إذ أن التخصص الوظيفي الدقيق في العمل لا يحقق بالضرورة الكفاءة في الأداء¹ .

و عليه يتمثل الافتراض الرئيسي لهذا المدخل في : "أن الإنسان كائن إجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل" ، هذا ما يشكل نقطة تحول رئيسية في مفهوم العدالة التنظيمية ، من خلال ما توصل إليه إلتون مايو من خلال تجاربه ، و أثر المتغيرين الرئيسيين على العاملين ، و هما :

❖ **العمل الجماعي:** و الذي ينمي بينهم العلاقات الإجتماعية ، التي ساهمت بشكل كبير في زيادة الإنتاجية.

❖ **نمط الإشراف:** هو نمط الإشراف التعاوني الذي يحسب الأفراد بأهميتهم من خلال استشارتهم في كثير من الأمور المتعلقة بالعمل.

و بهذا تمثلت الاضافة الحقيقية التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية، من خلال التأكيد على اهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية ، فبدلا من أن يكون

¹ الشماع خليل محمد حسن ، مبادئ الإدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 68 .

الفرد متلقيا للعدالة التنظيمية ، كما تتصورها إدارة المنظمة ، فإن الفرد العامل يلعب دورا أساسيا في تحديد العدالة ، من خلال الرأي الجماعي ، و المشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بتلك العدالة ، و بمعنى آخر فقد أصبحت مسؤولية خلق نظام العدالة التنظيمية ، و الحفاظ عليه و تطويره مشتركة بين طرفي العدالة (المنظمة-العاملين) ¹.

2.2. مدخل النظم المفتوحة:

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

فالنظام الاجتماعي فرعي بالنسبة لنظام أكبر هو المجتمع والذي بدوره يشمل العديد من الأنظمة الفرعية: اجتماعية، ثقافية ، قانونية ، تقنية ، واقتصادية ، وقد شبه هذا النظام في المؤسسات بالنظام الفسيولوجي للجسد الإنساني حيث أن كل عضو هو نظام فرعي لنظام كلي هو الجسد ².

ومنه يقدم كل من " كوريجلن " و "كوفمان " تعريفا مبسطا للأسلوب النظم مفاده " أن أسلوب النظم طريقة تحليلية للتخطيط ومنظمة ، تمكننا من التقدم نحو الأهداف الموضوعية بواسطة العمل المنضبط والمرتب لكل

¹ زاید، عادل محمد. عدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية)، مرجع سبق ذكره ، ص ص 76-77 .

² فهمي، أحمد فهمي خاطر ، و بدوي، هناء حافظ ، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية ، 2001 ، ص 169 .

الأجزاء التي يتألف منها النظام كله وتتكامل تلك الأجزاء وفقا لوظائفها التي يقوم بها في النظام الكلي الذي يحقق الأهداف التي حددت للمهمة¹.

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

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

(1) الوعي البيئي:

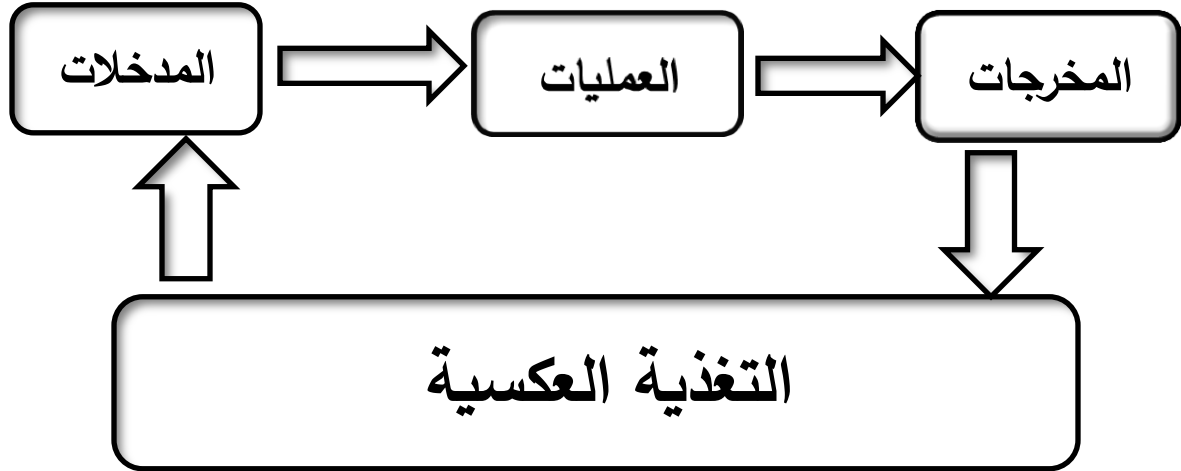
تؤكد هذه الخاصية أن العدالة التنظيمية هي جزء من العدالة العامة السائدة في المجتمع الأكبر، فمن أهم خصائص النظم المفتوحة إدراك العلاقة التبادلية بين المنظمة والبيئة الخارجية، وبرغم وجود الحدود التي تفصل بين المنظمة والبيئة إلا أن التغيرات التي تحدث في البيئة تؤثر على المنظمة والعكس صحيح ، مثل : مجموعة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

¹فقيه، فاروق عبده، و عبد المجيد، السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، (ط2) دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 70 .

(2) التغذية العكسية:

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

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



المصدر : الشماخ خليل محمد حسن ، مبادئ الإدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 84 .

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

1. المدخلات البشرية : وهي الأفراد على اختلاف مستوياتهم ومراكزهم ، ومؤهلاتهم ، وكل من لهم ميل ودوافع واتجاهات وعلاقات اجتماعية تربطهم ببعضهم البعض .

2. المدخلات المادية : وهي الأموال ، الأجهزة ، الآلات ...

3. المدخلات التكنولوجية : وهي الأساليب والطرق الفنية المستخدمة في إنجاز العمل ضمن عمليات التنظيم .

4. المدخلات المعنوية : وهي المعلومات، المعارف ، والتشريعات الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم .

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

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

(3) خاصية الدورية:

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

(4) الاندثار السلبي :

هو اتجاه المنظمات نحو الإضمحلال و التحلل و الخروج من سوق العمل، فالنظم المغلفة التي لا تتفاعل مع البيئة سوف تقنى بسرعة في حين النظم المفتوحة تتميز بمقومة الإندثار لأن لديها القدرة على تجديد و النمو من خلال محاولة تحقيق التوازن بين مدخلاتها و مخرجاتها ،ومن أشكال الادثار تخفيض عدد العمالة أو البيع أو الإندماج ... و لاشك أن ما يصاحب هذه العمليات يؤثر بشكل مباشر على إحساس العاملين بالعدالة خاصة عدالة الإجراءات المتبعة في إنهاء خدمات العاملين¹ .

(5) حالة الإستقرار :

النظام لابد أن يظل في حالة استقرار بالرغم من حاجاته إلى استيراد المدخلات و تصدير المخرجات ، ومن المؤكد أن الإستقرار الوظيفي يمثل أحد الروافد المهمة لشعور العاملين بالعدالة خاصة عدالة الإجراءات ، وتظهر أهمية هذه الخاصية إذ ما أدركنا التناقض الظاهر بين هذه الخاصية و خاصية الإندثار السلبي ، غير أن المتأمل للخاصيتين السابقتين يدرك عدم وجود تناقض حقيقي و أنهما مكملان لبعضهما في تحقيق العدالة، فالغناء ظاهرة إنسانية و حقيقة بينما الرغبة في الإستمرار بشكل صحي يمثل مطلباً أساسياً لكل المنظمات ، ومن ثم فإن العدالة الناتجة عن حقيقة الإندثار تعتبر مكملية لعدالة الإستمرار .بل أكثر من ذلك فإن ضمان عدالة الإجراءات في كليهما يضمن عدم تبني العاملين لسلوكيات تنظيمية سلبية .

(6) النمو و التوسع :

لا يعني التوسع و النمو بالضرورة زيادة في جودة مخرجات النظام بقدر ما يعني زيادة في كمية النظم الفرعية و تكرارها ، غير أن هذا التوسع و النمو يستدعي أن يسبقه عملية هدم و ذلك تطبيقاً لمبدأ "كل عملية بناء

¹ زابيد، عادل محمد. عدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية)، مرجع سبق ذكره ، ص ص 79-80 .

يسبقها عملية هدم" وتظهر أهمية تحقيق العدالة التنظيمية خاصة في عملية الهدم، فقد يستدعي تطوير المنظمة و تبني تكنولوجيا جديدة ،مثال: الإستغناء عن العمالة التقليدية غير المتطورة.

(7) أنشطة التوازن و التكيف: تهدف النظم المفتوحة إلى أداء:

- **أنشطة الصيانة:** تميل إلى التأكد من أن النظم الفرعية في حالة توازن داخلي و أن النظام الكلي في حالة توافق مع البيئة المحيطة .

- **أنشطة التكيف:** تهدف إلى ضمان قدرة النظم الفرعية على تعديل و تغيير نفسها حسب الظروف¹.

3. المداخل الحديثة :

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

3.1. نظرية العدالة (المساواة) :

لقد ارتبط ظهور هذا المفهوم ،ومناقشته لأهم القضايا المرتبطة والمؤثرة فيه بالباحث "سي تي آدمز " ADAMS عام 1963م، إلا أن هنالك من الباحثين من يعتبر هومنس HOMANS في كتابه " السلوك الإجتماعي " عام 1961م السباق لطرح هذا الموضوع من خلال معالجته لموضوع العدالة التوزيعية¹ .

¹ زابيد، عادل محمد. عدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية)، مرجع سبق ذكره ، ص ص 80-81 .

حسب آدمز فإن النظرية سهلة المضمون ،ولكنها صعبة التطبيق ،نظرا لوجود متغيرات عدة تتحكم بوضعها موضع التنفيذ، فسهولة هذه النظرية تنطلق من عنصرين أساسيين هما: المدخل input و الناتج outcome بحيث يشكلان معا معادلة العدالة ، أو الإنصاف في العمل ،حيث يقصد بالعدالة هنا التوازن الذي يجب أن يحصل ما بين المدخلات التي يحملها معه الفرد على الوظيفة بالمقابل ، وتقوم هذه النظرية على أن الأفراد يقارنون معدل مدخلاتهم و مخرجاتهم إلى معدلات و مخرجات سواهم من الأفراد ليكونوا شعورا معينا تجاه العدالة أو إعدامها ، وبالمطبع فإن الأفراد يرغبون في وجود توازن بين مدخلاتهم و مخرجاتهم و مدخلات و مخرجات سواهم من الأفراد موضوع المقارنة حتى يمكنهم الحكم على وجود عدالة أو عدم عدالة داخل مكان عملهم².

3.2. نظرية التوقع :

تعد نظرية التوقع لصاحبها " فكتور فروم " عام 1964م من أكثر النظريات التي ركزت على تفسير دافعية الفرد للعمل ،ومن أهم افتراضات هذه النظرية أن أفعال الأفراد تحكمها قوة التوقع بأن هذا الفعل سوف يتبعه نتيجة معينة ، وبمعنى أدق فإن هذه النظرية ترى أن ما يدفع الفرد لبذل جهد بأعلى مستوى هو توقعه أن هذا الجهد سيحصل من خلاله على عوائد تتناسب مع ما بذله ، بأن يكون هناك نظام تقييم جيد وعادل للأداء يتوقع الفرد من ورائه الحصول على نواتج منتظمة كالمكافآت ،زيادة في الأجر ،ترقية ...وكذا مدى منفعة هذه النواتج للفرد ،وهل تمثل قيمة ايجابية أم سلبية ؟ ومدى تحقيقها للأهداف الشخصية له³ .

¹ تير، رضا، الولاء للإدارة و دور عدالة النظام الإشرافي في بنائه - دراسة ترابطية مطبقة على موظفي قطاع المالية العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 2 ،الجزائر، 2002 ، ص 91 .

² بلوط، حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، 2002 ، ص 308 .

³ العطية، ماجدة، سلوك المنظمة (سلوك الفرد و الجماعة)، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص 129 .

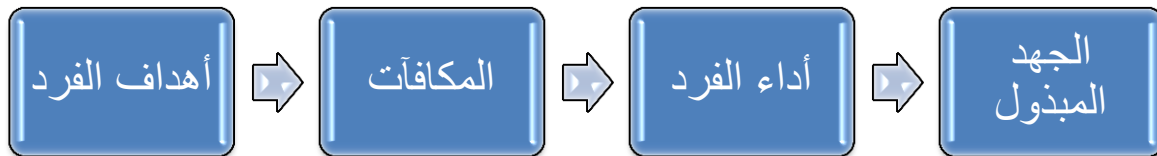
ومن هنا تقوم نظرية التوقع على (03) ثلاث عناصر هي:

➤ **الجاذبية (المنفعة)**: تتمثل في مدى منفعة النواتج التي يحققها الفرد في عمله وقدرتها على إشباع حاجات الأفراد المتعددة.

➤ **الإرتباط بين الأداء والكفاءة**: وهي درجة توقع الفرد بأن مستوى أدائه سيحقق له النواتج التي يرغب فيها.

➤ **الإرتباط بين الجهد والأداء**: وهي توقع الفرد بأن جهده المبذول سيؤدي إلى تحقيق مستوى الأداء الذي ترغب فيه المؤسسة وحتى تؤدي الجهود إلى أداء جيد لابد من وجود القدرة على الأداء من طرف العامل¹.

الشكل رقم (02) يوضح عناصر نظرية التوقع:



المصدر: غربي، علي، و سلاطنية، بلقاسم، تنمية الموارد البشرية، (ط1)، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص215.

¹ حسن، رواية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشرو التوزيع، مصر، 2004، ص ص 133-134.

فالفرد إذن يبذل جهود قصوى في العمل إذا أدرك أن هناك علاقة وثيقة بين الجهد المبذول ومستوى الأداء المحقق، وبين الأداء والمكافآت، وبين المكافآت ودرجة تحقيق الأهداف الشخصية بأن يتم تقييم ومكافأة الأداء الجيد فعال لا مجرد أقوال وبطريقة عادلة تتضمن حقوق الجميع¹.

وقد طور كل من " بورتر " و " لولر " هذه النظرية ،وأكدوا على أن استمرارية أداء العامل يعتمد على قناعة هذا الأخير ،و إدراكه بمدى العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وبين ما يعتقد أنه يستحقه²، كما ركزا على ضرورة تحديد قيمة النواتج المدركة من طرف العمال والتي تؤدي إلى إشباع الحاجات ،وتحديد مدى ومستوى الأداء الذي يستطيع فيه الفرد إنجاز العمل بفاعلية ، وخلصا إلى ضرورة الربط بين الأداء والنواتج والتأكد من أن المكافآت يتم توزيعها بصفة عادلة بين العاملين ،وكلما أدرك العامل بأن هذه المكافآت أكثر إنصافا زاد رضاه عن العمل وتقبله للوظيفة التي يشغلها³.

ثالثا : أبعاد العدالة التنظيمية .

1. العدالة التوزيعية :

يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور و ترقية و حوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها ،بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات⁴.

¹ القرويتي، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي،(ط2) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009، ص 69 .

² الحمادات، محمد الحسان محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ،دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص ص 141-142 .

³ حسن، رواية، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 136 .

⁴ جودة محفوظ أحمد ، إدارة الموارد البشرية ،ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2010 ، ص 309 .

و منه نستنتج أن عدالة التوزيع تشير إلى:

إدراك الفرد بعدالة المخرجات التي يستلمها وكذلك العوائد التي يحصل عليها الفرد و تكون ناتج مقارنة ما يبذله من جهد و ما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون و ما يحصلون عليه من جهة أخرى .وقد عبر عنها البعض بأنها عدالة نتائج القرارات، كما عرفت أيضا بأنها العدالة المدركة لتوزيع التوابع¹.

2. العدالة الإجرائية :

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

و ترتبط درجة العدالة الإجرائية مع مدى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين، فكلما كانت هناك ثقة متبادلة أكبر بينهم، كلما شعر العاملون بالعدالة الإجرائية بشكل أكبر.

ويرى الصحيح و محمد أن:

مدى إتاحة الفرص للفرد لإبداء آراء و مشاعره عند صياغة الإجراءات، ومدى قدرته على التأثير في الإجراءات المستخدمة لإغرض توزيع المخرجات تحددان مستوى إدراكه للعدالة الإجرائية².

ولقد حددها البعض على أنها المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القلب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، وتستند إلى القواعد التالية:

¹المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، مصر ، 2007 ، ص 208 .

² جودة محفوظ أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص309 .

✚ قاعدة الاستئناف : بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات و تعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.

✚ القاعدة الأخلاقية : أي أن يتم توزيع الموارد وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

✚ قاعدة التمثيل: إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة و العلاقة.

✚ قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ

القرارات.

✚ قاعدة الدقة : بناء القرارات على أساس المعلومات الصحيحة و الدقيقة و الموثقة المصادر.

✚ قاعدة الانسجام : يجب أن تستخدم إجراءات توزيع الإجراءات و المكافآت على جميع الأفراد و في كل

الأوقات¹.

3. العدالة التعاملية :

تهتم العدالة التفاعلية بسلوك إدارة المنظمة عند تعاملها مع باقي العاملين و يتعلق هذا النوع من العدالة بمدى

إحساس العاملين بعدالة تعاملهم مع إدارة المنظمة التي يعملون فيها، ويندرج تحت العدالة ما يسمى بعدالة

التعاملات و التي تشير إلى احترام الآخرين و الدقة في التعامل معهم.

ويقول الخشالي بأن : عدالة التعاملات تتعلق بمدى إدراك العامل لعلاقته مع المدير من خلال معاملة المدير

للعامل باحترام ومودة، ومن خلال مناقشة القرارات التي تخص وظيفته بصراحة.

¹المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 208-209.

وان يأخذ المدير بنظر الاعتبار مطالب العامل الشخصية، وأن يبدي المدير اهتماما بمصلحته ويشركه في معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظيفته و المبررات و الأسباب المنطقية التي دعت لاتخاذ مثل تلك القرارات¹.

رابعا : أشكال العدالة التنظيمية .

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

(1) العدالة الداخلية:

يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة ،إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة ،فالعاملون يتوقعون مثال أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات (نواتج) تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه ،وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده وهكذا².

و بمعنى آخر فهذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها،إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلا في المكافآت ،المؤهلات ، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، كأن يجعل مثال : راتب

¹ جودة محفوظ أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 310 .

² بلوط، حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 306 .

المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة، فمن هنا يتحدد إدراك العاملين لمدى وجود عدالة تنظيمية من عدمه¹.

(2) العدالة الخارجية:

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

(3) العدالة الفردية:

تعرف من خلال المقارنة التي يعتمد عليها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة، ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط و المتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة الواحدة².

¹ حمود، خضير كاظم، و الخرشنة، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 50 .

² بلوط، حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 307-308.

إن هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات ،كأن يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع أو آخر داخل المنظمة، و يقارن ما يحصل عليه أيضا من حوافز بينه وبين بقية الأفراد والعاملين في نفس القسم (يعقد مقارنات بين أداء العاملين الآخرين وما يتلقونه من حوافز) ،ومن هنا يستطيع الفرد العامل تقييم ما يحصل عليه هو ، وما يحصل عليه غيره من تكافأ معهم جهدا وعمالا ،ويحكم على مدى عدالة ،ولا عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته¹.

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

¹ حمود، خضير كاظم،و الخرشة،ياسين كاسب،إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ،ص 50 .

خلاصة الفصل :

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

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

الفصل الثالث:

مفاهيم أساسية حول رأس المال البشري

تمهيد .

أولا : المدخل المفاهيمي لرأس المال البشري .

ثانيا : تسيير رأس المال البشري .

ثالثا : إستقطاب رأس المال البشري .

رابعا : تطوير رأس المال البشري .

خامسا : تنشيط رأس المال البشري .

سادسا : المحافظة على رأس المال البشري .

خلاصة الفصل .

تمهيد :

يعتبر رأس المال البشري موردا استراتيجيا محدود من الإبداع و الابتكار و المعارف الكامنة و الكفاءات الأساسية و هو ما يجعل القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة رأس مالها البشري و كفاءاتها الفردية و الجماعية و قدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه و تحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز .

أولاً : المدخل المفاهيمي لرأس المال البشري .

1. مفهوم رأس المال البشري .

يرى ألفريد مارشال (A.Merchall) أن البشر رأس مال يجب أن يستثمر للاستفادة من إمكانياته و طاقاته و الاكتشاف و التحليل و إعادة التركيز و الابتكار في باقي رؤوس الأموال و إجمالاً هناك خمسة أنواع من رؤوس الأموال يمكن تشخيصها كالاتي :

- ❖ **رأس المال المادي** : يقصد به رأس المال المالي أو النقدي .
- ❖ **رأس المال الطبيعي** : و يعني الموارد الطبيعية و النظم البيئية .
- ❖ **رأس المال الاجتماعي** : يقصد به شبكات العلاقات الاجتماعية و المعايير و القيم الايجابية في المجتمع التي تمكن أفراد و شرائحه من التصرف معا بصورة فعالة و مجدية لتحقيق أهدافهم المشتركة .
- ❖ **رأس المال البشري** : و يقصد به القدرات الانتاجية للأفراد الموروثة أو المكتسبة .

بمراجعة الأدب النظري لموضوع رأس المال البشري، يلاحظ أن هناك الكثير من المفاهيم والتعريفات حيث يعرف شولتز **Shoultz Theodor** رأس المال البشري على أنو مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الإقتصادية. ويمثل المجموع الكمي أو الكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع. فإذا كاف يمثل الكفاءات الذهنية والمستويات العلمية للسكان قيم تحديده من خلال المستوى التعليمي المرتبط بالخبرة والمعرفة¹ .

أما إذا كان الكلي فيحتسب من خلال المجتمع الكلي للسكان .

¹الدعيمي هدى زوير مخلف، العذاري عدنان داود محمد، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جرير، عمان ، 2010 ، ص116.

ويرى بيكر **Becker** في كتابه "رأس المال البشري" الذي تم نشره عام 1964 أن رأس المال البشري مماثل للوسائل المادية للإنتاج مثل: المصانع والآلات ويستطيع الفرد الإستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم و التدريب والرعاية الطبية، وتعتمد المخرجات بشكل جزئي على نسبة العائد من رأس المال البشري المتوفر¹.

كما أعطى كيندريك **Kendrik** تعريفا أكثر تحديدا لرأس المال البشري أو غير الملموس الذي يتراكم بالإستثمار في التعليم والبحوث والتدريب بهدف زيادة كفاءة الموارد في المستقبل².

من التعريفات واسعة الإنتشار لمصطلح رأس المال البشري ذلك تعريف الذي تتبناه منظمة اليونسيف وهو: المخزون الذي تمتلكه دولة ما من السكان الأصحاء المتعلمين الأكفاء والمنتجين، الذي يعد عاملا رئيسيا في تقرير إمكانياتها حيث النمو الإقتصادي وتعزيز التنمية البشرية³.

رغم أن التعريفات السابقة غير موحدة إلا أن هذا لا ينفي وجود درجة عالية من التشابه فيما بينها والتي تنظر أغلبها إلى رأس المال البشري باعتباره مجموعة من المهارات والقدرات والإمكانيات والخبرات التي يكتسبها أو يرثها الفرد، وتمكنه من المشاركة في الحياة الإقتصادية واكتساب الدخل والتي يمكن تحسينها من خلال الإستثمار في التعليم والرعاية الصحية والتدريب وغيرها من أشكال الإستثمار الأخرى .

¹ القصاص مهدي محمد، بيئة استثمار رأس المال البشري: دراسة ميدانية في قرية مصرية، المؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة، جامعة جنوب الوادي، مصر ، 2008 .

² محمد فؤاد إيمان، تكوين رأس المال البشري: التنمية البشرية في مصر، المؤتمر العلمي الثاني والعشرين للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصائي والتشريع، القاهرة ، 2000 ، ص ص 3-4 .

³ العربي أشرف ، رأس المال البشري في مصر، بحوث اقتصادية عربية العدد 39 ، القاهرة، 2007 ، ص 55 .

2. أهمية رأس المال البشري .

شهدت الحياة على مر العصور انجازات مذهلة تدل على القدرة البشرية في تشييد الصروح الهائلة للحضارة البشرية بوجهيها (الإنساني و اللإنساني) من خلال ارتفاع قيمة العنصر البشري كوحدة اقتصادية واعتباره منذ القدم جزء من ثروة الأمم لما يساهم به العمل البشري في عملية الإنتاج و استنادا لتمايز الطاقة الإنتاجية للإنسان و تفوقها على جميع أشكال الثروة الأخرى الأمر الذي يضع العمل البشري كأهم عنصر من عناصر الإنتاج على الإطلاق حتى في ظروفه الممكنة¹ .

كما يمكن تلخيص أهمية رأس المال البشري في النقاط التالية:

✚ يمكن للمورد البشري من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدر غير متجدد و قابل للنفاذ.

✚ العنصر البشري هو أساس التنظيم و التنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية و البشرية .

✚ الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته و توظيف إنتاجاته² .

✚ يعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية لكن لن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم حيث يساهم التعليم في تراكم رأس المال البشري و تشير نظريات النمو الإقتصادي إلى أن التقدم التقني يزيد من معدل النمو الإقتصادي طويل الأجل. ويزداد التقدم التقني سرعة

¹ نافز أيوب محمد علي، الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي و دور التربية و التعليم فيه، ص 7 .

² قرعون أمجد محمد ألفي ، الإستثمار في رأس المال البشري مدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة ، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ،جامعة المسيلة الجزائر ، 14 ، 15 افريل 2009 ، ص 5 .

عندما تكون قوة العمل أحسن تعليماً . من هنا فإن تراكم رأس المال البشري يساعد في التقدم التقني و يعد مصدراً من مصادر النمو المستدام¹.

✚ أنه يعتبر من المصادر الحرجة و الفريدة التي تؤثر على الأداء أن ما يمتلكه الأفراد من معارف و مهارات وخبرات وتعليم وقدرات وجدارات و غير ذلك تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمات فالمنظمة التي تملك ، رأس مال بشري غني يمكنها أن تنافس وتبقى وتنمو و تتطور بفعل ما سيضيفه العاملون من إبداعات و ابتكارات جديدة .

✚ أنه يساعد في خلق معارف جديدة فكلما كان رأس المال البشري أكثر غني كلما أسهم ذلك بشكل فاعل في خلق وابتكار و انشاء معارف جديدة لإستخدامها و توظيفها في تطوير عمل المنظمة .

✚ أنه مورد يصعب على الآخرين تقليده فهو من الموارد الحرجة و النادرة لذا يصعب تقليده ومحاكاته و هذا يتطلب من المنظمة ضرورة المحافظة عليه والإهتمام به و عدم السماح بخسارته .

✚ أنه يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة أن التنافس الحالي بين المنظمات يقوم على أساس التسابق على تقديم الأفكار والمنتجات الجديدة و بالسرعة الممكنة و هذه مهمات لا يمكن لأي منظمة أن تبلغها دون وجود أفراد مؤهلين و يمتلكون رأس مال بشري لكي يساهموا في تعزيز و تطوير الميزة التنافسية لمنظماتهم .

✚ أنه يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى و خدمة أفضل للزبائن أن واحدة من مكونات رأس المال البشري هي التدريب فالشخص الذي يمتلك تدريباً و تأهيلاً سيكون أكثر قدرة على استخدام أصول المنظمة المختلفة بكفاءة عالية ما يحقق إنتاجاً أعلى يشبع رغبات و متطلبات الزبائن .

¹ عماد الدين أحمد المصباح ، رأس المال البشري في سورية ، قياس عائد الإستثمار في رأس المال البشري ، جمعية العلوم الإقتصادية السورية، ص 6.

✚ له تأثير مباشر على قدرة الرياديين و أصحاب الأفكار الجديدة على صعيد تأمين رأس المال التمويلي
اللازم لبدء مشروعات جديدة¹.

✚ إيجاد بيئة التعليم: تتميز المؤسسات المعرفية بأن رأس مالها في عقول العاملين الذين يغادرون المؤسسة
في نهاية اليوم و الذين يمكن أن تستقطبهم مؤسسات منافسة أخرى و ذلك لابد من إيجاد أسس لتقوية و
ترسيخ قواعد الولاء المنظمي.

✚ المحافظة على العاملين المتميزين: و يتم ذلك بتوفير نظم و أساليب لإدارة القائمة على الثقة وتشجيع
الإبداع و الأفكار الجديدة².

يتبين من خلال استعراض أهمية رأس المال البشري بأن هذه الأهمية تنبع من ثلاث ضرورات أساسية هي:

➤ ضرورة تحقق النجاح لأن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المنظمات هو تحقيق النجاح و الذي يسهم
في تحقيقه الأفراد المؤهلون و القادرون على حمل رسالة المنظمة بكفاءة و فعالية و حتى يتمكن الفرد من
القيام بذلك فهم بحاجة لأن يكونوا متحصنين بقدرات و مصارف متميزة أي يتوفر لديهم رأس المال بشري
كبير .

➤ ضرورة تحقيق الميزة التنافسية إذ يقاس نجاح المنظمات بمدى تحقيقها للميزة التنافسية أي مدى قدرتها
على مواكبة التطورات الحديثة و التغلب على المنافسين من خلال تقديم خدمات و منتجات أفضل مما
يقدمه الآخرون .

¹ناصر محمد سعود جرادات و آخرون ، إدارة المعرفة ، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص ص 245-246.

²عبد الستار حسين يوسف ، دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2005، ص ص 8-9.

➤ ضرورة خلق معارف جديدة كلما امتلكت المنظمة رأس مال بشري مهم كلما تمكنت من خلق و إنشاء

معارف جديدة نتيجة قدرة الافراد على البحث والتحليل و التفكير¹.

3. تصنيفات رأس المال البشري .

تم تقسيم رأس المال البشري إلى أربع فئات بحسب مستوى أدائه على النحو الآتي:

(1) **النجوم اللامعة و العقول المدبرة :** التي يصعب إيجاد بديل لهم بسهولة من قبل المنظمة ، و يفترض أن

تكون نسبتهم حوالي (75%) من إجمالي العاملين فيها.

(2) **العاملون المتعلمون الجدد :** الذين هم في طور التعلم لاكتساب المعارف و الخبرات بفعل تعيينهم أول

مرة أو نقلهم أو ترقيةهم إلى وظائف أخرى ، ويفضل أن تكون نسبتهم حوالي (2.5%) و يراعي السرعة

في عملية التحويل للمعارف و عدم ضياع الوقت بحكم حسابه ككلف ضائعة².

(3) **العاملون الطبيعيون في أدائهم وسلوكياتهم و صلادة مواقفهم مع منظماتهم :** بحيث لا يمكن الإستغناء

عنهم بل يمكن نقلهم إلى فئة المربع الأول إذا ما أرادت ذلك و سعت إليه بموجب وضع برامج منظمة

ينبغي أن تكون نسبتهم بحدود (20%)³.

(4) **العاملين صعبى المراس :** و التي يفترض على المنظمات أن تستبدلهم بسرعة لأنهم يمثلون حجر عثرة

أمام تطويرها إضافة إلى كلفهم العالية و الخسارات المتوقعة من جراء أدائهم المتدني و مشكلاتهم

¹ناصر محمد سعود جرادات و آخرون ،مرجع سبق ذكره ، ص 426.

²صفوان محمد المبيضين ،تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2013 ، ص 122.

³سعد علي العنزي و آخرون ، إدارة رأس المال الفكرية في منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1، 2009،

الخطيرة على العاملين الآخرين ، و تسكين حركة تلك المنظمات المنافسة بحرص واقعي ، وهنا يفترض أن لا تزيد نسبتهم عن (2.5%) حتما .

و الجدول التالي:رقم (01) يمثل فئات رأس المال البشري في المنظمات.

(2) المتعاملون الجدد new learners (2.5%): هم فئة العاملون الجدد الداخليين للمنظمة و المنقولين و المترقيين إلى وظائف جديدة أخرى و الذين عادة ما لم يصل أدائهم للمستوى المرغوب لها بسبب ضعف مواقف الإدماج والتكيف مع ثقافتها و بيئتها.	(1) النجوم و العقول star brains (75%): و هم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات و المعارف و المهارات KSA المتنوعة التي يمكن توظيفها و استثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة فضلا عن حركتهم الدائمة و فعلهم النشط في الوصول إلى الأداء المتميز للغاية .
(4) العاملون صعبى المراس employees difficult (2.5%): و هم فئة العاملون صعبى المراس والتعامل لكونهم أصحاب مشاكل في العمل والتأثير السلبي في الإنتاجية و يفضل أن تعد المنظمة تلك البرامج الناجحة لإستغناء عنهم بسرعة بسبب ارتفاع الفهم المؤثرة على الإستثمار في رأس المال البشري .	(3) العاملون الطبيعيون normal employees (20%): و هم العاملون الماديون الذين يتمتعون بصلادة انتمائهم للمنظمة و الذين لا يمكن الإستغناء عنهم بل يفترض أن يسعى المديرين لتحويلهم إلى نجوم لامعة و عقول مدبرة خدمة لصالح إضافة القيمة الإقتصادية لها .

المصدر : صفوان محمد المبيضين و آخرون مرجع سابق ، ص 123 .

ثانيا : تسيير رأس المال البشري .

1. مفهوم تسيير رأس المال البشري :

إن تسيير رأس المال البشري يهتم بالإستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية من أجل تحقيق أهدافها، وهو نشاط إداري وفرع من فروع إدارة الأعمال، يهتم بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتطويرها و تنشيطها والمحافظة عليها لزيادة رغبتها في العمل بما يساهم في تكوين قوى عمل راضية ومنتجة¹.

وأضاف كل من (سعد علي العنزي و أحمد علي صالح) أن تسيير رأس المال البشري لا يتم بمعزل عن وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وقد أكد أنها الأساس الذي تبدأ به إستراتيجية الأعمال أو المقدرة الجوهرية لها .

أما (Kearns 2005) فيصف تسيير رأس المال البشري بأنه "تطوير الإمكانيات البشرية لتصبح ذات قيمة تنظيمية . "إن Kearns ركز من خلال هذا التعريف على الهدف من تسيير رأس المال البشري هو خلق قيمة مضافة من خلال الأفراد، كما يدور حول تنمية معارف ومهارات وخبرات الأفراد، والتي تعتبر من أهم مصادر خلق القيمة للمؤسسة.

ومن خلال التعاريف التي تم ذكرها سابقا نجد أنها ركزت على تعريف تسيير رأس المال البشري بأنه جزء من تسيير الموارد البشرية و أنه فرع في فروع إدارة الأعمال، إلا أن هناك من الباحثين من أشار إلى عكس ذلك

¹ سليمة طبائبية وآخرون، إدارة رأس المال البشري كإستراتيجية لتميز شركات التأمين، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية ، 22-25 أفريل 2013 ، ص 1065 .

باعتبار تسيير رأس المال البشري هو تطور فقط لتسيير الموارد البشرية، فبتزايد الإهتمام بالمعارف والمهارات والخبرات نتيجة التحول إلى اقتصاد المعرفة أدى إلى اعتبار الموارد البشرية كرأس مال بشري له أهميته ومكانته في المؤسسة، وهو ما أشار إليه (سمير محمد عبد الوهاب و ليلي مصطفى البرادعي) أن التأكيد على أهمية العنصر البشري في المؤسسة أدى إلى تغيير المصطلح المستخدم لتسييره من "تسيير شؤون الأفراد" إلى "تسيير الموارد البشرية" ومؤخرا إلى "تسيير رأس المال البشري". وهذا الأخير يرجع إلى محاولة التأكيد على النظرة إلى العاملين كأصل ثابت من أصول المؤسسة، وليس كموارد يمكن استهلاكها أو كمجرد عنصر من عناصر التكلفة، والأصول هي الأشياء التي يستثمر فيها لكي توتي بثمار وبقيمة مضافة في المدى الطويل، وبالتالي فإن النظر إلى البشر بهذه الطريقة يؤكد أن الأسلوب الوحيد لتحقيق النجاح في أي مؤسسة يكون من خلال الإستثمار فيها مثلما نستثمر في أي نوع آخر من الأصول .

إذن تسيير رأس المال البشري يهدف إلى استقطاب وتطوير وتنشيط والمحافظة على أفضل العاملين، وبالتالي فإن تسيير المؤسسة بشكل جيد يتوقف على مدى قدرتها على تسيير مجموعة من الأفراد الذين لديهم أهداف مشتركة، وبالنظر إلى أن رأس المال البشري يتكون من المعارف والمهارات والخبرات فإنه يمكن تعريف تسيير رأس المال البشري على أنه تسيير للمعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ويرجع السبب في تسيير رأس المال البشري إلى السعي إلى تطوير الإستثمار فيه وتحسين الإنتاجية¹ .

¹ سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، مصر، 2008، ص 215 .

2. ممارسة تسيير رأس المال البشري :

إن نجاح المؤسسة في القيام بأعمالها هو بالدرجة الأولى نجاحها في تسيير رأس مالها البشري، وهذا يتطلب القيام بمجموعة من الممارسات أو العمليات التي تساهم في حصول المؤسسة على الموارد البشرية بالكمية والنوعية المطلوبة والعمل على تطويرها والمحافظة عليها داخل المؤسسة، و قد تعددت ممارسات تسيير رأس المال البشري تبعا لتوجهات الباحثين في هذا المجال.

ثالثا: إستقطاب رأس المال البشري :

يتعلق عنصر الإستقطاب بالأنشطة التي تضم جذب الموارد البشرية، واختيار الأنسب منها مثل استقطاب الموارد البشرية ذات معارف ومهارات وطاقات و ابداعات ، واستثمارها في أعمالهم بشكل يعود بالنفع على المؤسسة .

إن الإستقطاب الجيد للمواهب البشرية يتطلب من المؤسسة تحديد عدد الأفراد الذين تحتاجهم، ونوع الأفراد الواجب اختيارهم، ومن أجل قيام المؤسسة بعملية الإستقطاب لابد أن يتوفر لديها نظام معلومات جيد من أجل التحديد الجيد . و إن الإستقطاب الجيد لابد أن يكون مخطط بشكل علمي خاصة من قبل المؤسسات الكبيرة التي تتطلب موارد بشرية كفؤة. وتبرز أهمية الإستقطاب كونه يساعد على تعزيز اختيار المؤسسة، فكلما كان هناك عدد كبير من المترشحين أصبحت الإختيارات واسعة أمام المؤسسات لإختيار الأفضل، كما أن النجاح في عملية الإستقطاب يرتبط ببناء قوة عمل فعالة ، وهو أمر لا يمكن أن تستغني عنه المؤسسات التي تسعى للحصول على الأفراد الذين يملكون المؤهلات والخصائص التي تتطلبها الوظيفة الشاغرة¹.

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، إثراء للنشر، ط1، الأردن، 2009 ، ص 175 .

وتتعدد المصادر التي تستخدمها المؤسسات لإستقطاب رأس المال البشري، إذ يمكن تقسيمها إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية :

1. المصادر الداخلية: يستخدم هذا النوع من المصادر في حالة وجود وظائف تتطلب خبرات لا تتواجد خارج

نطاق المؤسسة¹ ، ومن أهم الآليات المستخدمة في حالة الإستقطاب من الداخل هو الإعلان من خلال لوحة الإعلانات المتواجدة بالمؤسسة، والتي توضح المؤهلات المطلوبة ومواعيد العمل إضافة إلى الأجر، كما يمكن أن يتم من خلال فحص سجلات الموظفين، والتي من خلالها يتم الكشف عن العاملين الذين تتوافق قدراتهم مع الوظائف الجديدة ويعملون في وظائف دون مستواهم، كما يمكن أن تتم من خلال فحص قواعد البيانات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة إن وجدت² .

2. المصادر الخارجية: المقصود بالمصادر الخارجية تلك المصادر التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من

الموارد البشرية من خارجها³ ، وبهذا الصدد فقد قامت مجلة هارفارد لعام 2004 تحت عنوان "أفكار إختراقية لعام 2004" بوضع مجموعة من الإستراتيجيات لإستقطاب أصحاب القدرات العقلية، وتتمثل هذه الإستراتيجيات في :

➤ شراء العقول من السوق: يعتبر رأس المال البشري ميزة تنافسية لمؤسسات الأعمال الحديثة، لذلك

يتطلب الأمر من تسيير الموارد البشرية أو لجان متخصصة في هذه الوظيفة متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي، الذي ينعكس على زيادة عمليات الابتكار والإبداع. إن التحول إلى اقتصاد المعرفة فتح

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004، ص 89.

² سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر، 2007، ص 69.

³ أحمد ماهر، الدليل العملي في اختيار الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 97.

المجال أمام الأعمال للانتقال خارج الحدود الوطنية بحركية أكبر تجلب فرص جديدة للمؤسسات لزيادة قدرتها التنافسية بالبحث عن المهارة في كل ركن من العالم .

✚ **شجرة الكفايات :إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي،** يتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء قيامه بالعمل والذي يمكن ملاحظته وتقييمه ، وتعد شجرة الكفايات أحد تقنيات تسيير الموارد البشرية الإلكترونية، وتمثل مخطط يوضح المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة للمؤسسة، فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية لرأس المال البشري عن طريق شبكة الإنترنت وهو ما يعرف بالتوظيف الإلكتروني .

✚ **مراجعة مؤسسات المعرفة والتعلم:** تركز هذه الإستراتيجية على المؤسسات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات)، إذ تعد مصدرا مهما لإكتشاف المواهب واستقطابهم، وعلى هذا الأساس يرى البعض بأن زيارة هذه المؤسسات تعد من أولويات الإدارة العليا¹.

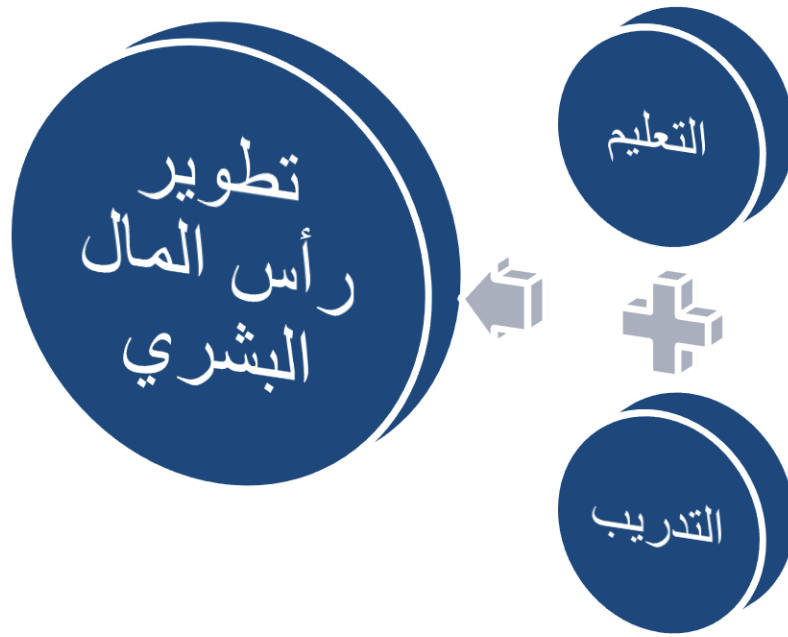
رابعا : تطوير استقطاب رأس المال البشري :

لا تنتهي مهمة تسيير رأس المال البشري عند عملية الجذب و الإستقطاب، بل لابد من تطوير رأس المال البشري من خلال عدة طرق وأساليب، و يشير أغلب الباحثين إلى أن تطوير رأس المال البشري يتم من

¹رياض بن صوشة، نادية خريف، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، 13/14 ديسمبر 2011 ، ص

خلال التعليم والتدريب كما هو مبين في الشكل رقم (03) وهذا لضمان تنمية معارف ومهارات الأفراد العاملين التي تستفيد منه في زيادة أدائها ونتاجياتها ، و ضمان عدم تقادم رأس المال البشري.

الشكل رقم (03) : أساليب تطوير رأس المال البشري .



المصدر : من إعداد الطلبة .

(1) التعليم: ظهرت أهمية التعليم باعتباره استثمارا من خلال أبحاث الإقتصادي الأمريكي (Schultz) في نظرية الإستثمار في رأس المال البشري، وقبل ذلك قال الحكيم الصيني "كيواه تزو" في القرن الخامس

عشر قبل الميلاد "إذا كنت تخطط لسنة فاغرس بذرة، وإذا كنت تخطط لعشر سنوات فازرع شجرة، لأنك عندما تزرع بذرة واحدة فإنك تحصد محصولاً واحداً، وعندما تعلم الناس تحصد مائة محصول " ¹.

و التعليم هو "العملية التي تستهدف بناء وتطوير منظومة معارف علمية ضمن سياق تطبيقي محدد وعلى قاعدة الاختيار الفلسفي والعقدي المحدد" ².

وتتضمن عملية التعليم مجموعة من الأبعاد تتمثل في :

➤ زيادة قدرة الأفراد على التفكير و الإبداع .

➤ ملائمة البرامج التعليمية مع المتغيرات البيئية والمستجدات .

➤ توفير حرية التفكير والعمل الأكاديمي .

➤ استخدام التكنولوجيا التعليمية .

➤ ربط برامج التعليم بمتطلبات المحيط واحتياجات السوق ³.

وهناك العديد من الباحثين الذي يخلطون بين التعليم والتعلم، إلا أنه يجدر بنا الإشارة أن التعليم يختلف عن التعلم، كون التعليم عملية منتظمة يقوم من خلالها المعلم بنقل المعلومات والمعارف والخبرات إلى غيره، وهو عملية غير مستمرة يمارسها المعلم خلال فترة التعليم فقط، أما التعلم فهو تعديل أو تكرار، وهو عملية مستمرة مدى الحياة، إذن التعليم هو جزء من التعلم ⁴.

¹ فريد كورتل وآخرون، رأس المال البشري كأداة لتفعيل الابتكار في النشاط التسويقي، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية ، 22-25 أبريل 2013 ، ص 217.

² عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، الأردن، 2009 ، ص 27 .

³ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، ط1 ،الأردن، 1999 ، ص 284.

⁴ أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، ط1 ،الأردن، 2011 ، ص 160 .

التعليم الإلكتروني: نظرا للإنتشار الواسع لتكنولوجيا الإعلام و الإتصال، وظهور العولمة التي جعلت العالم عبارة عن قرية صغيرة، ظهر مفهوم حديث هو التعليم الإلكتروني الذي أصبح في متناول كل فرد سواء في البيت أو في العمل أو في أي مكان، فمن خلال وجود البريد الإلكتروني (e Mail) الذي يعد أسرع وسيلة لإيصال المعلومات وفي نفس الوقت تكلفة أقل، ويستخدم للإتصال بين شخصين قد يكون الأول هو المعلم والثاني هو المتعلم، وهو ما يساعد في نقل المحاضرات التي يمكن للمتعم قراءة في نفس الوقت يمكن للمتعم أن يرسل أسئلته، وهناك وسائل عديدة أخرى تستعمل في التعليم الإلكتروني مثل الشبكة العالمية الشاملة (www)، فمن خلال هذه الشبكة تقوم الجامعات بفتح صفحة (page home) تعرض من خلالها البرامج التعليمية، وتنشأ لوحة أو مجلة إعلانات للفصل الدراسي تمكن الطالب من أن يتواصل عبر هذه اللوحة مع زملائه، كما يمكن ترتيب ما يعرف بـ "مؤتمر النقاش" يضع كل متعم أسئلته ويتلقى إجابات ويكون ذلك تحت إشراف أستاذ ما .

وبصفة عامة يمكن القول أن التعليم بشكليته (النظامي والإلكتروني) يعمل على تحسين الوضع الإنساني وقدرته في الحصول على المعلومات، واستخدامها للتأثير في أداء المؤسسة، إذ يزيد من قدرات ومهارات الإنسان ويساعده في سد احتياجاته وزيادة إنتاجيته¹.

(2) التدريب : لقد حظي موضوع التدريب بأهمية بالغة من قبل المؤسسات باعتباره من أهم الاستثمارات حيث ركز المربحة، وهو ما أكدته "Becker" من خلال نظرية الاستثمار في رأس المال البشري، التدريب، واعتبره أحد أهم الجوانب التي يمكن للمؤسسات أن تستثمر فيها، ومثل هذا النوع من الاستثمار لا تظهر فائدته في المدى القصير وإنما في فترات مستقبلية طويلة.

¹ أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 165 .

ويمكن تعريف التدريب بأنه "إعداد الفرد للقيام بعمل معين، وذلك من خلال تزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً للقيام بالعمل، وكذلك اكتسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه لرفع مستوى كفاءته الإنتاجية"¹.

أما عادل حrchوش صالح فعرّفه بأنه "نقل مهارات يغلب عليها الطابع اليدوي أو الحركي إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات على مستوى مقبول"².

إن التدريب في إطار رأس المال البشري إن كان ينطلق من المنظومة التدريبية المألوفة نفسها (تحديد الاحتياجات التدريبية و تصميم البرامج التدريبية و إعداد الحقائق و تنفيذ البرامج التدريبية و تقييمها) إلا أنه ينبغي أن يكون مختلفاً جداً ، من حيث النوعية ذلك أن هذه الفئة المستهدفة تمتلك المعرفة والخبرة والمهارة نتيجة لتجاربهم السابقة التي تجعل أساليب التدريب التقليدية القائمة على المحاضرات والجلوس لساعات طويلة في قاعات التدريب غير مجدية. ذلك أن تدريب هذه الفئة ينبغي أن يكون قائماً على أساس تبادل الخبرات فيما بينهم، و إتاحة المجال لهم للتعرف على الثقافات الأخرى التي من المحتمل أن يعملوا بها. كذلك فإن أي برنامج تدريبي بالنسبة لهذه الفئة يجب ألا يغفل جوانب التقنية والجوانب السلوكية في التعامل مع الأدوار الجديدة بالنسبة لهم. إضافة إلى ذلك فإن برنامج تسيير رأس المال البشري يركز على ضرورة استثمار خبرات هذه الفئة في التدريب بما يمكنهم من نقل تجاربهم للآخرين، ويجعل مورد رأس المال البشري مورداً متواصلاً من حيث العطاء والفاعلية الإدارية³.

¹ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004، ص 17 .

² عادل حrchوش صالح، مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2006، ص 130 .

³ - شيماء أحمد محمود، دور رأس المال الفكري في تكوين الرصيد المعرفي للمجتمع ، ص 10، على الموقع : <http://www.hrdiscussion.com> ،

تاريخ التصفح : 2021/03/10 .

وفي ضوء ما تم ذكره سابقا يتضح أن التدريب هو إحدى الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، وهو عنصر حيوي وبالغ الأهمية، ذلك أن التدريب هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين وزيادة قدرات ومهارات رأس المال البشري، حتى يصبح أكثر استعدادا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب والإبداع والإبتكار. ومن هنا لابد لنا أن نفرق بين التعليم والتدريب إذ يختلف التعليم عن التدريب، ويمكن إبراز أوجه الاختلاف بينهما في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : الفرق بين التعليم والتدريب.

البيانات	التعليم	التدريب
التعريف العام للمفهوم	عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة معارف علمية ضمن صياغ تطبيقي محدد وعلى قاعدة الإختيار الفلسفي والعقدي المحدد (احترام هذه الفلسفة كهوية) .	عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة مهارات تطبيقية ضمن صياغ معرفي محدد وعلى قاعدة الاختيار الفلسفي العقدي للمجتمع أو المؤسسة (احترام هذه الفلسفة كهوية) .
المكان والأجهزة المتخصصة	المؤسسات التعليمية في المدارس والجامعات.	المؤسسات التدريبية كالمعاهد والإدارات التدريبية المتخصصة.
مجال التركيز والإهتمام	إعداد الفرد فكريا وعقليا مثلما يتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الأفراد للدخول في الحياة العلمية .	يهدف التدريب إلى زيادة كفاءة الأفراد و قدراتهم ومهاراتهم على أداء مهامهم بذاتها وهو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة

	يهتم التعليم أساسا بالمعارف. عمله بذاته. يهتم التدريب بالفرد ويركز على الشخصية.	
الشروط الأساسية	تشبع العاملين في حقل التعليم بمنظومة القيم التي تعتنقها المؤسسة لتكون أساس إنشائهم وموجة حركتهم وإخلاصهم . التمسك بهدف يقضي أن توضع المعرفة في سياقها التطبيقي. يهتم التدريب بالفرد ويركز على الشخصية.	
البعد الزمني	بعد مرحلي، يعاد تنظيم وتطوير المناهج والعملية التعليمية ووسائلها وأشخاصها حسب المستجدات التي قد تكون قصيرة أو متوسطة المدى.	بعد آني ومرحلي وذلك حسب ظروف كل مؤسسة وما تتعرض له أعمالها وأحوالها والعاملون فيها من تغيرات .
الهدف	بناء الشخصية العلمية الثقافية القادرة على التفاعل مع تحديات الحياة ومواجهتها، والمساهمة في شروط تطويرها بغض النظر عن حدود الزمان أو المكان، مع التركيز على بناء المجتمع أو المؤسسة التي ينتمي إليها الأشخاص.	بناء الشخصية العلمية والعملية القادرة على فهم الحياة، وتسخير منجزات الحضارة العلمية لخدمة تطوير هذه الحياة بغض النظر عن حدود الزمان أو المكان، مع التركيز على بناء المجتمع أو المؤسسة التي ينتمي إليها الأشخاص المعنيون.

المصدر: عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، الأردن، 2009، ص ص 27-30.

خامسا : تنشيط رأس المال البشري :

تعتبر عملية تنشيط رأس المال البشري من بين الممارسات التي تستخدم لتسيير رأس المال البشري، وتتمثل هذه العملية في الإهتمام بآراء العاملين ومقترحاتهم، وتشجيع الجماعات الحماسية لتنشيط الإنجازات العالية في العمل، واستخدام أسلوب العصف الذهني في توليد الأفكار وحل المشكلات¹.

كما أشار (Kanter 1999) إلى أن تنشيط رأس المال البشري عبارة عن مجموعة من الأساليب المستخدمة من قبل المؤسسة لإنعاش عملية الإبداع و الابتكار عند العاملين فيها باستمرار².

ويرى (Michael Shulver, 2003) أن تنشيط رأس المال البشري يتم من خلال المراحل التالية :

- رسم خارطة للمعارف الظاهرية والضمنية لدى العاملين، والإستفادة في توصيلها إلى مصادر اتخاذ القرار.
- تطوير المعرفة الجديدة للعاملين .
- خزن واسترجاع المعرفة على مستوى المؤسسة ككل.

بالإضافة إلى ذلك فقد تناولت دراسة (Nelson 2002)، أن تنشيط رأس المال البشري يتم من خلال الفقرات الآتية :

- إبتكار العاملين النشطين .
- ابتكار مكان العمل النشط .
- فتح قنوات الإتصالات بين العاملين في المستويات الإدارية كافة .

¹ عبد الفتاح بوخمخم، الرأسمال البشري المفهوم وامكانيات القياس، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أفريل 2013، ص 301 .

² الهادي بوقلقول، أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل، العدد 24، جوان 2009، ص 101 .

➤ تطوير مهارات ومعارف العاملين.

ومنه فإن تنشيط رأس المال البشري هو العملية التي تهدف إلى زيادة قدرة الأفراد على الإبداع والابتكار، بالاعتماد على بعض الأساليب كالعصف الذهني وتشجيع الجماعات الحماسية..الخ، والتي تساعد على توليد الأفكار الجديدة، وتقاسم الأفكار بين العاملين، والعمل بمبدأ روح الفريق¹.

سادسا : المحافظة على رأس المال البشري :

يتعلق عنصر المحافظة على رأس المال البشري ببقاء العاملين في المؤسسة مثل: الإحتفاظ بالعمال المتميزين لسنوات طويلة، والإهتمام بالأفراد ذوي التخصصات الفريدة وانخفاض معدلات دوران العمل من خلال توفير فرص متساوية للجميع وبناء جو من الانسجام بين العاملين إتاحة فرص الترويج عن النفس . ويتطلب عنصر المحافظة على رأس المال البشري أيضا وجود أنظمة لمكافأة الموظفين المتميزين، ومعاملة العاملين كعملاء بهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية لهم، بالإضافة إلى وجود أنظمة تشجعهم على العمل بكفاءة وفعالية وزيادة ولائهم للمؤسسة إضافة إلى وجود حوافز للعاملين الأمر الذي ينعكس إيجابا على المؤسسة².

ويرى (نجم عبود نجم) أن المحافظة على رأس المال البشري تتطلب المزيد من برامج التمكين الإداري و مفاهيم و أساليب الإدارة القائمة على الثقة و ايجاد الارتباط القوي بين رسالة و قيم المؤسسة من جهة وقيم

¹عباس حسين جواد، عبد السالم علي حسين، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال البشري دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة أهل البيت عليهم السلام، جامعة أهل البيت عليهم السلام، العدد الخامس، العراق، 2005، ص 23 .

²عبد العزيز بدر النداوي، فاطمة موسى عمران، أثر القيادة التحويلية على استثمار رأس المال البشري في قطاع الاتصالات الأردنية (دراسة ميدانية)، الملتنقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية ، 22-25 أفريل 2013 ، ص 843 .

الأفراد الشخصية من جهة أخرى، وتحول نمط الإدارة من الإدارة الكامنة إلى الإدارة الإستشارية التي تقدم خدمات حل و إزالة العقبات للعاملين الذين يمثلون رأس المال البشري في المؤسسة¹.

وهناك من يرى أن المحافظة على رأس المال البشري تتم من خلال مجموعة من الأدوات تتمثل في الاعتماد على أنظمة المزايا والخدمات الجيدة، كما تتم من خلال الأمن الوظيفي والحفاظ على صحة العاملين، أيضا من خلال تحسين العلاقات الوظيفية².

و تسعى المؤسسات للمحافظة على رأس المال البشري لعدة أسباب تتمثل في :

✚ من الممكن أن يهاجر رأس المال البشري إلى مؤسسات أخرى دون رجعة، وذلك لأن مؤسساتهم لم تستطع تحويل خبراتهم ومهاراتهم إلى أعمال تطبيقية، وتكمن الخطورة في إمكانية هؤلاء من نقل الأفكار والخبرات التي يمتلكونها شخصيا، فضلا عن البيانات والمعلومات التي تخص مؤسساتهم السابقة إلى المؤسسات الجديدة .

✚ من المحتمل أن يعرقل رأس المال البشري خطط المؤسسة ويصبح أداة معيقة لها، خاصة إذا فشلت المؤسسات في معرفة رغباتهم وحاجاتهم ومتطلباتهم³.

و تختلف أساليب المحافظة على رأس المال البشري من باحث إلى آخر، وفي دراستنا هذه فقد اعتمدنا على مجموعة من الأدوات استنادا لما تم ذكره سابقا كما هي مبينة في الشكل التالي:

¹ نجم عبود نجم، إدارة الالاموسات إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010، ص 145 .

² سهام عبد الكريم، أمال بن سالم، إدارة المواهب كتوجه حديث في إدارة الموارد البشري في منظمات الأعمال "دراسة حالة شركة فينوس"، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أفريل، 2013، ص 386 .

³ هاشم عيسى سعيد، الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، العراق، 2008/2007، ص 75 .

الشكل رقم (04) : أساليب المحافظة على رأس المال البشري



المصدر : من إعداد الطلبة .

1. **الحوافز** : إن اعتماد المؤسسات على أنظمة الحوافز من أهم الوسائل لضمان الإحتفاظ برأس المال البشري وتقديم ولائه لها، وأنها المؤسسة المناسبة له لكي يعمل بها، ولكن الفشل في تقديم هذه الأنظمة سوف يؤدي إلى هروب رأس المال البشري واللجوء إلى المؤسسات المنافسة، وهذا ليس في صالح المؤسسة، و يمكن تعريف الحافز حسب (Armstrong Michael) أنه "الدافع أو السبب لعمل الأشياء، وهو مرتبط بالعوامل التي تؤثر على الأفراد والتي تشكل حاجات لهم. فالحافز هو سلوك الفرد الذي يرتبط بالحاجة التي لم يلبها، وتخلق هذه الحاجة الرغبة لديه لعمل الأشياء، في المقابل الحصول على ما يرغب به من حاجات " .

و يمكن أن تكون الحوافز مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ويمكن أن تكون إيجابية أو سلبية. أما (Herzberg ,al and 1957) فقد أدرج نوعين من الحوافز تتمثل في :

✚ **الحافز الجوهرى (داخلي):** أي تحفيز الأفراد بأنفسهم، وهي العوامل المتولدة عن طريق الذاتية التي تؤثر على الأفراد من خلال التصرف على نحو معين أو اتجاه معين .

✚ **الحافز العرضي (خارجي):** وهو تحفيز الإدارة للأفراد، وتكون هذه الحوافز على شكل جوائز مثل زيادة في الأجر أو التحفيز المعنوي (المديح) أو الترقية أو عقوبات و إجراءات تأديبية (تحفيز سلبي)... إلخ .

وبغض النظر عن نوع الحوافز التي تقوم بها المؤسسة إلا أنها بصفة عامة سواء كانت مادية أو معنوية، جماعية أو فردية، إيجابية أو سلبية... إلخ ذات أهمية بالغة في زيادة شعور العاملين بالرضا عن العمل وانتمائهم للمؤسسة واستقرارهم ، وهو ما يجعلهم يقللون من الغيابات وتحسين مستوى أدائهم والقيام بعملهم على أكمل وجه، وبالتالي زيادة الإنتاجية، وهو ما يجعل المؤسسات التي تعتمد على نظام حوافز جيد وفعال تضمن بقاء الأفراد ذوي المعارف والمهارات العالية، وأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وهذا ما يجعل من الحوافز استثمارا وليس إنفاقا¹.

2. الصحة :

من أهم المسؤوليات التي تقع عاتقها أمام تسيير رأس المال البشري هي كيفية الحفاظ على صحة العاملين، حيث تعتبر من المهام التي تقوم المؤسسة من خلالها بصيانتهم والمحافظة عليهم، وتعتبر في نفس الوقت مطلب أساسي في زيادة الإنتاجية.

¹ هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 442.

فبعدما كانت الخدمات الصحية مجرد خدمات اجتماعية، وليست ذات طابع إنتاجي تقوم بها المؤسسات أو الدول فقط عندما يتوفر لديها فائض في ميزانيتها، إلا أن هذه النظرة تغيرت حيث أصبحت الكفاءة الإنتاجية تأتي عند رفع المستوى الصحي للأفراد، ذلك أن الفرد المريض لا يمكنه القيام بالمجهود الكافي داخل العملية الإنتاجية، لكن الفرد سليم الجسم والعقل هو الفرد الذي يستطيع أن يشارك مشاركة جدية في العمل ويقدم مجهود كافي¹.

ويشير مفهوم الصحة المهنية إلى "جميع الإجراءات والخدمات التي تقدمها الإدارة بهدف حماية العاملين فيها من إصابات في العمل".

إذن يتضح من ذلك أن الصحة تهدف إلى تقديم الخدمات التي تحافظ من خلالها على الصحة الجسمية والنفسية التي تحدث عادة من إصابات في العمل، أو نتيجة لضغوط العمل أو أي حوادث أخرى قد تقع أثناء العمل².

ووجدت أيضا بعض الدراسات الأخرى أن المؤسسات استطاعت تحقيق عائد من استثماراتها في الصحة من خلال تخفيض معدلات الغياب، والتحسين في الصحة النفسية وزيادة الإنتاجية ومقاومة الضغوط وزيادة الالتزام الوظيفي، فالفرد عندما يكون متمتعاً بكل ما تتطلبه المهنة من صفات وعندما يكون مكان العمل مريحاً ونظيفاً، وفيه جميع الشروط الصحية من إضاءة وتهوية، خالية من الأتربة والغازات الضارة ومساحة واسعة لحركة الفرد، مما يساهم في زيادة إنتاج الفرد³.

¹ هشام مصطفى الجمل، مرجع سبق ذكره، ص 443.

² زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، كنوز المعرفة، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 237.

³ يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوراق، عمان، الأردن، 2006، ص 451.

وعادة ما تقوم المؤسسات بتقديم نوعين من الخدمات الصحية تتمثل في:

➤ **الخدمات الصحية الجسمية :** تقوم هذه الخدمات بتقديم خدمات وقائية التي تتضمن الفحوصات الطبية للتأكد من سلامة العمال خاصة من الأمراض المعدية¹ ، وتوفير وسائل الحماية في العمل مثل الملابس الوقائية وتوفير الإضاءة والتهوية ومنع التدخين وغيرها من الخدمات الأخرى² ، أيضا هناك العديد من المؤسسات التي تقوم بتوفير نوادي رياضية أو مراكز رياضية تابعة لها، يقوم الأفراد من خلالها بمزاولة الرياضة والتمارين اللازمة للياقة البدنية³ .

➤ **الخدمات الصحية النفسية:** هذا النوع من الخدمات يقوم بتقديم إرشادات نفسية تتبنى مهمة الوقاية من الأمراض النفسية قبل أن تتفاقم، وتنتج الأمراض النفسية عن القلق والتوتر الناجمين عن ظروف بيئة العمل، إلى جانب الظروف الإجتماعية الأخرى⁴ .

من خلال ما سبق تبين لنا أن الخدمات الصحية التي توفرها المؤسسات لرأس مالها البشري تعتبر من أهم الإستثمارات التي تقوم بها، فما تنفقه على هذه الخدمات سيعود عليها بالنفع من خلال زيادة الإنتاجية، وزيادة قدرة الأفراد على الإبداع والابتكار، فالعمل بمبدأ العقل السليم في الجسم السليم يجبر المؤسسات على تهيئة بيئة صحية تساعد الأفراد على التفكير والإبداع، مما يجعلهم أكثر قدرة على مجريات التغيرات المتسارعة في ظل الظروف الحالية.

¹ يوسف حبيب الطائي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 451 .

² زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 273 .

³ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003 ، ص 238 .

⁴ يوسف حجم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 251-252 .

3. **التمكين:** يعتبر التمكين من أهم الممارسات التي يستخدمها المسIRON لضمان المحافظة على رأس المال البشري داخل المؤسسات، وتبلور هذا المفهوم في أدبيات التسيير خلال التسعينات من القرن العشرين، نتيجة تراكمات فكرية وتطويرية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر التسييري بمفاهيمه المختلفة، خاصة بعد الإهتمام بالجوانب الإنسانية من خلال النظرية السلوكية للتسيير التي بدأت بدراسات الهوثورن وحركة العلاقات الإنسانية، ثم نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو، ثم نظرية "س" و"ص" لماكريجر¹.

ويأخذ التمكين العديد من الأبعاد في العمليات التطبيقية تتمثل في المشاركة في المعلومات، وتوجيه العاملين نحو حل المشكلات واستغلال المهام، والتسيير الذاتي، وهناك من اعتمد على الأبعاد المادية والمعنوية للتمكين تتمثل في: وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الإعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، والإتصالات الفعالة².

ويرى كل من (زكريا مطلع الدوري وأحمد علي صالح) أن أهمية التمكين تظهر في النقاط التالية :

- يعد التمكين عامل في إعطاء العاملين فرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم مما يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وتنمية الإبداع لديهم .
- يجعل التمكين المؤسسات أكثر قدرة على التعلم والتكيف مع التغيرات المتسارعة وتلبية رغبات الزبائن، وزيادة الحصة السوقية .

¹مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 33.

²عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظه دمياط، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، القاهرة، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001، ص 02 .

➤ شعور العاملين بالمسؤولية وحس عالي بالملكية والرضا عن العمل، وسلطة واسعة في تنفيذ المهام مما يزيد من إنتاجية المؤسسات.

إذن يعتبر التمكين عاملاً أساسياً للمؤسسات الحديثة القائمة على المعرفة، فهو يساهم في زيادة معارف ومهارات العاملين وخبراتهم مما يجعلهم أكثر قدرة على الإبداع و الابتكار، كما يجعلهم يشعرون بالرضا عن عملهم وزيادة معنوياتهم وتمسكهم بالمؤسسة التي يعملون بها، مما يجعل التمكين أمراً حاسماً لا بد منه لنجاح المؤسسات وبقائها واستمراريتها¹.

4. تقليل فرص الإغتراب الوظيفي :

يطلق مصطلح الإغتراب على الإنسان بصفته كائن اجتماعي، في حين اعتبر (Marx) أن العمل هو أحد العوامل التي تؤدي إلى الإغتراب من خلال إثارته للصراع بين اهتمامات الفرد وحاجاته، كما قام (Seeman) بوصفه من خلال خمسة أبعاد تتمثل في: فقدان القوة، انعدام المعنى، فقدان المعايير والقواعد المتحكمة بالسلوك أو العزلة والإغتراب عن الذات².

إذن الإغتراب الوظيفي يعني توصل العاملين إلى قرار بأن المؤسسة التي يعملون بها لم تعد المكان المناسب للاستمرار في العمل معها، لأسباب تتعلق بالمؤسسة ذاتها أكثر مما تتعلق بالعامل، وهو قرار يمس علاقة

¹ زكريا مطلع الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص 27 .

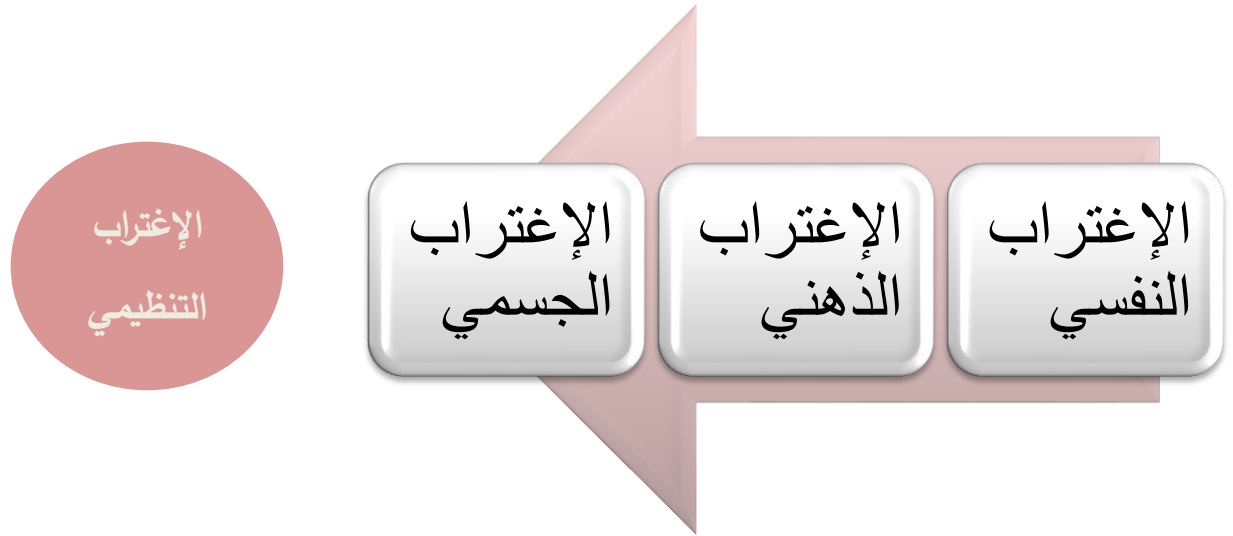
² طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008، ص 256 .

الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها و ولاءه لها، ويترتب عليه نتائج سلبية لكلا الطرفين، وينتهي غالبا بانتهاء العلاقة بينهما نهاية غير مرضية¹.

إن الإغتراب الوظيفي يبدأ من داخل الفرد من خلال شعوره بأنه منفصل عن الآخرين، وأنه غير منتمي للمؤسسة التي يعمل بها، مما يجعله يبدأ بالإبتعاد عنها شيئا فشيئا إلى غاية تركها نهائيا.

يمر الإغتراب الوظيفي بعدة مراحل كما هو مبين في الشكل رقم (05) وكل مرحلة من هذه المراحل أخطر من المرحلة التي سبقتها.

الشكل رقم (05) : مراحل الإغتراب التنظيمي.



المصدر : من إعداد الطلبة .

¹منصور بن زاهي، الشعور بالإغتراب الوظيفي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علم النفس العمل، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006/2007 ، ص 18 .

مرحلة الإغتراب النفسي : وهو شعور الموظف بأن علاقته بالمؤسسة أصبحت غير طبيعية ويسودها التوتر.

مرحلة الإغتراب الذهني: تتميز هذه المرحلة بالشرود الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين، وبدأ مظاهر الحزن و الإكتئاب وكثرة الأخطاء الوظيفية وكثرة الإجازات .

مرحلة الإغتراب الجسدي: وتتميز بكثرة الغياب والتأخر عن الدوام، والخروج أثناء العمل، و الإنصراف قبل نهاية العمل، و الإستقالات الجماعية والصراعات ¹.

وبالتالي فإن الإغتراب التنظيمي من أصعب المشاكل التي يمكن أن تواجهها المؤسسات والتي تؤدي إلى خسارة موظفيها وجعلهم غرباء عنها، لذلك لابد على المؤسسات التي تسعى للمحافظة على أصحاب المعارف والمهارات والخبرات أن تعالج هذه المشكلة وتحاول التقليل منها.

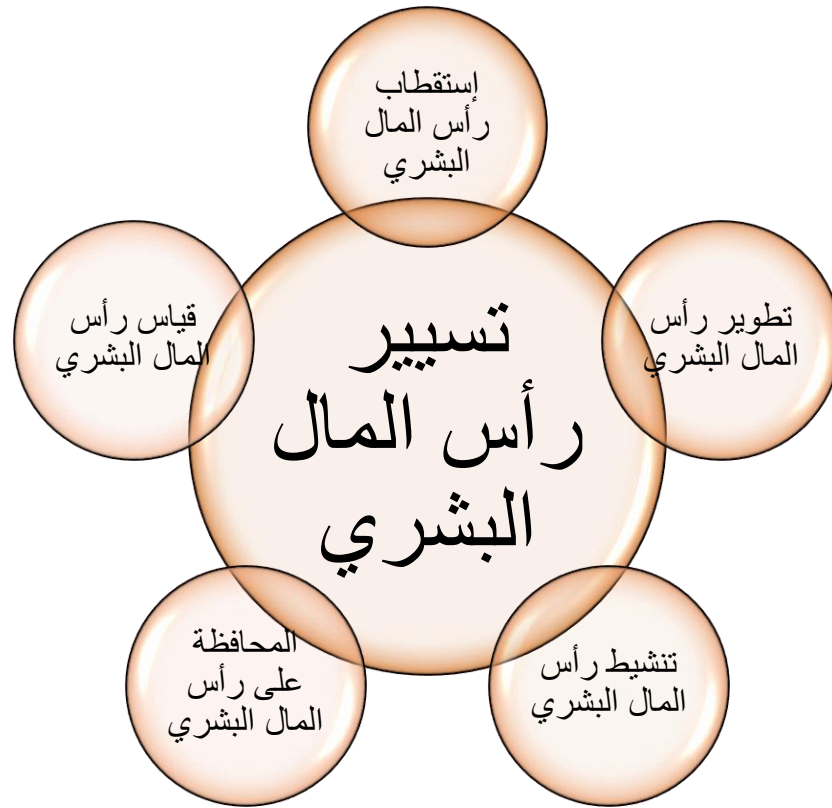
و هناك العديد من الطرق والوسائل التي تستخدم في تقليل فرص الإغتراب الوظيفي، والتي أشار إليها (عادل حرحوش وأحمد علي صالح) و تتمثل في: التحفيز، الثقة والتكيف والكرامة و الاندماج ².

ومن خلال ما تعرفنا عليه سابقا فيما يخص ممارسات تسيير رأس المال البشري نرى أنه لابد على المؤسسات أن تقوم بالتركيز على دراسة العوامل التي يجب أن تأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد ممارسات تسييره، والتي تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (أنظر الشكل رقم 06) و غيرها من الممارسات الأخرى، و لا يتوقف تسيير رأس المال البشري عند هذه الممارسات، بل لابد من قياس رأس المال البشري، وهو ما سيتم التطرق له في المطلب الموالي.

¹ منصور بن زاهي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 43-44 .

² عادل حرحوش، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2003 ،ص 149 .

الشكل رقم (06) : تسيير رأس المال البشري .



المصدر : من إعداد الطلبة .

خلاصة الفصل :

إن للموروث البشري أهمية كبيرة لما يمتلكه من قدرات ومهارات وخبرات، فعلى المؤسسة استقطاب المواهب و صناعة رأس مالها البشري والمحافظة على العاملين المتميزين .

ويمكن تصنيف رأس المال البشري إلى العاملين الجدد والفئة المتميزة والعاملون الطبيعيون وصعبوا المراس، وهناك أربع مهارات ينبغي توفرها في القائم على إدارة العنصر البشري تتمثل في المهارات الإنسانية الاجتماعية والفكرية والتنظيمية والفنية.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد .

أولا : نبذة عن المعهد .

ثانيا : الهيكل التنظيمي و شرحه .

ثالثا : إجراءات التوظيف في إدارة المعهد الوطني المتخصص في التكوين .

رابعا : مجالات الدراسة .

خامسا : منهج الدراسة .

سادسا : مجتمع و عينة الدراسة .

سابعا : أدوات جمع البيانات .

خلاصة الفصل .

تمهيد :

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث و المتمثلة في الفصلين السابقين سوف نحاول في هذا الفصل تطبيق الجانب النظري في الواقع الميداني من خلال إجراء دراسة ميدانية في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بالأغواط أحمد بن الزوير .

تهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى الكشف عن واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة و لقد قسمنا هذه الدراسة إلى قسمين القسم الأول هو نبذة عن المعهد و التعريف بالمؤسسة و البطاقة التقنية للمعهد و القسم الثاني دور العدالة التنظيمية في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بالأغواط أحمد بن الزوير .

أولا : نبذة عن المعهد .

إن المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط مؤسسة تحتاج دائما إلى التطوير في خدماتها بصفتها صرح علمي لذلك وجب عليها أن تواكب النظام المعلوماتي لتحسين أدائها و ليسهل على الإدارة السير الحسن في هذه العملية .

1. تعريف المؤسسة :

مما يميز المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط هو استقطابه لعدد كبير من المترشحين لأجل متابعة التكوين في احد التخصصات التي يقترحها و منذ مطلع الألفية فإن المعهد قد فسخ المجال أمام شرائح الشباب المختلفة و إعطائها فرصة متساوية لضمان مستقبل واعد بما يناسب تطلعاتها و ما تفرضه الحتميات و التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية التي تشهدها البلاد و ما يفرضه سوق العمل .

و المعهد من هذا المنطلق يشتمل على العديد من الفروع و التخصصات المتنوعة بتنوع ميادين الإدارة و التسيير و التكنولوجية الحديثة .

ففي ميدان التسيير الإداري و ما تحتاجه المؤسسات من تنظيم للأفراد و المستخدمين بدءا من الاختيار و التوظيف إلى الرسكلة و التكوين و حسن تسيير للموارد البشرية فإن المعهد يشمل على تخصص تقني سامي في تسيير الموارد البشرية الذي يهدف إلى المساهمة في تسيير المؤسسة و الإدارات من زاوية الأفراد و المستخدمين .

2. البطاقة التقنية للمؤسسة :

المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ، يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ، فهو يقع وسط غرب مدينة الأغواط بحي المقام غير بعيد عن الجامعة و الطريق الوطني رقم واحد ، و يتربع على مساحة قدرها أربعة هكتارات ، ربع هذه المساحات مبنية أما بخصوص نشأته فكان في بادئ الأمر ملحقة تابعة لمركز التكوين الإداري بورقلة و ابتداء من شهر سبتمبر 1974 و بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 76/135 المؤرخ في : 1976/10/13 تم منحه الشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تحول إلى مركز التكوين الإداري بالأغواط تحت وصاية وزارة الداخلية إلى غاية صدور المرسوم التنفيذي رقم 84/103 المؤرخ في 1984/05/05 حيث تم إلحاقه تحت وصاية وزارة العمل و التكوين المهني .

و نظرا للتوجيهات الجديدة الرامية إلى الانفتاح على العالم الاقتصادي و عدم الإكتفاء فقط بالتكوين الإداري ، تم تحويل المركز إلى معهد وطني متخصص في التكوين المهني للتسيير و ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91/395 المؤرخ في 1991/10/22 ، و هذا التحويل الذي طرأ على المعهد عرف تطورا ملحوظا و تغيرات كبيرة في هياكله و نوعية التكوين فيه .

3. مهام و أنماط التكوين بالمعهد :

المهمة الأساسية التي انشئ المعهد من أجلها هي تكوين شباب و إعدادهم كإطارات متوسطة في مختلف التخصصات تدعم بهم عدة إدارات و مؤسسات ، كما أن للمعهد مهام و أهداف أخرى نحددها فيما يلي :

➤ تقديم مختلف أشكال المساعدة التقنية و التربوية التي تهدف إلى رفع مستوى تأهيل العمال .

- المساهمة في إعداد البرامج و تحديثها .
- إبرام اتفاقيات مع مختلف المؤسسات لتقديم خبرة المعهد لهذه المؤسسات عن طريق تكوين عمالها و رسكلتهم .
- ضمان جمع و معالجة المعلومات و توزيعها .

أما فيما يخص أنماط التكوين ، فالمعهد منفتح و يهتم بتقديم أنماط التكوين التالية :

- ❖ التكوين الإقليمي .
 - ❖ التكوين عن طريق التمهين .
 - ❖ التكوين عن طريق الدروس المسائية .
 - ❖ التكوين الاتفاقي .
- الجدول رقم (03) : المنشآت البيداغوجية .

القاعات	العدد	ملاحظات
قاعات بيداغوجية	25	
مختبر البيئة و النظافة	01	
قاعات الإعلام الآلي	02	تحتوي على 26 جهاز للإعلام الآلي
مخبر الآلية	01	
قاعة متخصصة في نظام الشبكة	01	

		(سيسكو)
	01	مخبر صيانة الأنظمة (الإعلام الآلي)
مقعد يتسع ل 240	01	مدرج
ملفات المتربصين	01	قاعة للأرشيف
	01	مكتبة
	01	مكتب التوجيه و الإعلام
	03	مكتب للرقابة
	01	ورشة لصيانة أنظمة الإعلام الآلي
	01	ورشة آليات الضبط

الجدول رقم (04) : الهياكل و المنشآت المتوفرة بالمعهد .

ملاحظات	العدد	الهياكل و المنشآت
		الجناح الإداري
	14	المكاتب الإدارية
	01	قاعة للسحب
	01	مخزن للوثائق الإدارية
يتسع ل 400 سرير	02	المراقد

	01	مطعم
	01	نادي
	01	ملعب لكرة القدم
	01	ملعب متعدد الرياضيات
	03	ساحة للاستراحة
	01	عيادة طبية
	04	مخازن
	02	مستودع
	01	مرآب للسيارات
	09	سكنات وظيفية

ثانيا : الهيكل التنظيمي و شرحه .

يتكون معهد التكوين المهني و التمهين من المصالح التالية :

المدير :

و هو المسؤول و المسير على مستوى المعهد ، حيث يشرف على مختلف النشاطات و الأعمال الإدارية و

البيداغوجية بتوزيعها على مختلف المصالح .

✚ مكتب السكرتارية :

تعتبر السكرتارية قاعدة المؤسسة إذ لا يمكن تصور مؤسسة بدون سكرتارية لأنها همزة وصل بين المدير و جميع الفروع في الداخل أو الخارج .

تقوم أيضا بالأعمال الموجهة لها من طرف المدير و معالجة البريد الصادر و الوارد و الفاكس أو استقبال و توجيهه أيضا تسجيل البريد في دفاتر خاصة و الرد على المكالمات الهاتفية و تهيئة قاعة الاجتماعات .

(1) المديرية الفرعية للدراسات و التربصات .

(2) المديرية الفرعية للتمهين و التكوين المهني المتواصل .

(3) المديرية الفرعية للإدارة و المالية .

تتكفل المديرية الفرعية للدراسات و التربصات على الخصوص بما يلي :

- ضمان التكوين المهني الأولي في النمط الحضوري .
- إعداد المخططات السنوية و المتعددة السنوات للتكوين الحضوري .
- تنظيم الإعلام و الاتصال حول عروض التكوين و توجيه المترشحين .
- ضمان تنظيم و سير المسابقات و امتحانات القبول في التكوين .
- ضمان التنسيق التقني و البيداغوجي للتكوين الحضوري المقدم على مستوى المعهد .
- ضمان تنظيم التعليم المضمون في التكوين الحضوري .
- ضمان المتابعة التقنية و البيداغوجية لموظفي التعليم و اقتراح كل تدبير من شأنه تحسين مستواهم التأهيلي .

- ضمان تسيير الشهادات التي تتوج دورات التكوين المهني الأولي المنظم في النمط الحضوري و كذا تلك المتعلقة بالتمهين و التكوين المهني المتواصل .
 - المشاركة مع المؤسسات الهندسية البيداغوجية في إعداد و تكيف و ملائمة البرامج البيداغوجية و إعداد الكتب المهنية و التقنية للتكوين المهني في المجالات المرتبطة بالشعبة المهنية المتخصصة فيها المعهد.
 - المشاركة مع المؤسسات الهندسية البيداغوجية في إعداد مدونة الشعب و التخصصات في التكوين المهني للتخصصات التي يختص بها المعهد .
 - المشاركة في اشغال إعداد خريطة التكوين المهني و في نشاطات الدراسات و البحث في المجالات المرتبطة بالشعبة المهنية المتخصصة فيها المعهد .
 - ضمان تنظيم النشاطات الرياضية .
 - التنظيم و المشاركة في التظاهرات ذات الطابع المهني و العلمي و الثقافي .
- و تتشكل المديرية الفرعية من ثلاث مصالح و هي :
- (1) مصلحة الإعلام و التوجيه و المساعدة على الإدماج المهني .
 - (2) مصلحة التنظيم و متابعة التكوين الحضوري و التربصات التطبيقية في الوسط المهني .
 - (3) مصلحة التوثيق و الدعائم البيداغوجية .
- تتكلف المديرية الفرعية للتمهين و التكوين المهني المتواصل على الخصوص بما يلي :
- ضمان التكوين المهني الأولي المتواصل .
 - ضمان التكوين المهني الأولي المنظم عن طريق التمهين .

- إعداد المخططات السنوية و المتعددة السنوات للتكوين عن طريق التمهين .
- تنظيم الإعلام و الاتصال حول عروض التكوين في مجال التمهين.
- القيام بعمليات البحث عن مناصب التمهين و ضمان تنصيب المتمهين في الوسط المهني .
- ضمان التكوين النظري و التكنولوجي التكميلي للمتمهين .
- ضمان تكوين تأهيلي منظم لفائدة الأفراد و العمال و الإدارات و الهيئات العمومية و الخاصة .
- ضمان التكوين عن طريق الطلب .
- المشاركة في اشغال تتعلق بهندسة التكوين المهني المتواصل .
- تطوير علاقات الشراكة مع القطاعات الاقتصادية المستفيدة الذي تنشط في مجالات التكوين المقدمة من قبل المعهد .

و تتشكل المديرية الفرعية من مصلحتين (2) و هي :

(1) مصلحة التمهين .

(2) مصلحة التكوين المهني المتواصل و الشراكة .

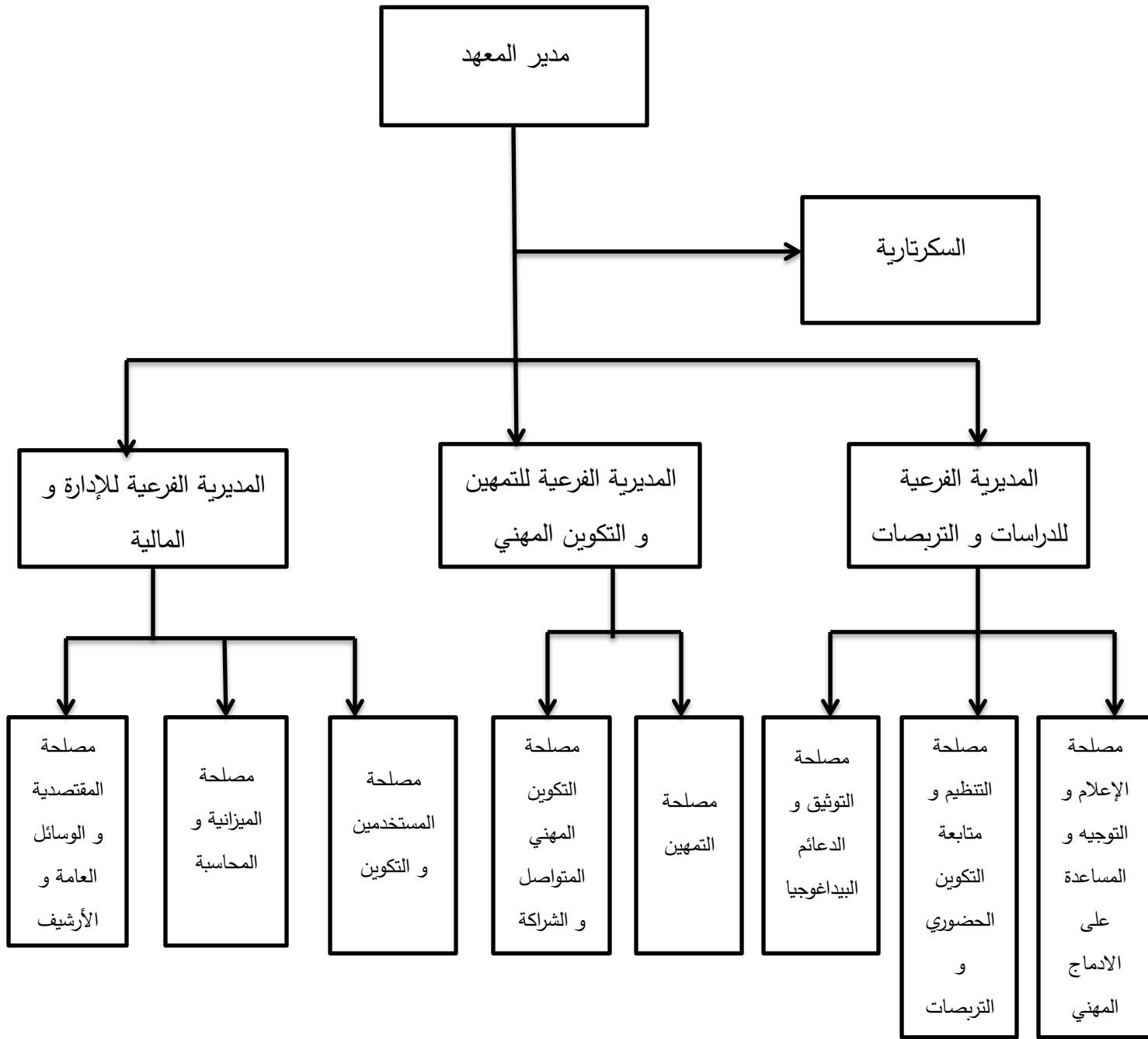
تتكلف المديرية الفرعية للإدارة و المالية على الخصوص بما يلي :

- تقييم و تحديد الاحتياجات في الوسائل المادية الضرورية لسير المعهد .
- إعداد ميزانية المعهد و ضمان متابعتة .
- ضمان التسيير الإداري و المالي للوسائل البشرية و المادية للمعهد طبقا للتنظيم المعمول به .
- إعداد و تنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية للمعهد .

- ضمان تكوين و تحسين مستوى و رسكلة مستخدمي المعهد .
- ضمان تسيير أرشيف المعهد و السهر على حفظه و تصنيفه طبقا للأحكام المنصوص عليها في التشريع و التنظيم المعمول بهما .
- ضمان تسيير و صيانة الأملاك المنقولة و العقارية للمعهد و مسك الجرد .

و تتشكل المديرية الفرعية من ثلاث مصالح و هي :

- (1) مصلحة المستخدمين و التكوين .
- (2) مصلحة الميزانية و المحاسبة .
- (3) مصلحة المقتصدية و الوسائل العامة و الأرشيف .



الشكل رقم (07) : الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط أحمد

بن الزويبر .

ثالثا : إجراءات التوظيف في إدارة المعهد الوطني المتخصص في التكوين .

تخضع إدارة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني :

إلى قانون التوظيف العمومي و الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 19 جماد الثاني الموافق ل 15 يوليو سنة

2006 و من أهم المواد التي تنص على التوظيف :

- المادة 75 : لا يمكن ان يوظف أيا كان في الوظيفة العمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية : أن يكون جزائري الجنسية ، أن يكون متمتع بالحقوق المدنية ، أن تتوفر فيه السن و القدرة البدنية .
- كذلك المادة 80 : يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق المسابقات على أساس الاختبارات و المسابقة على أساس الشهادات ، بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين ، الفحص المهني .
- تقييم الأهلية الفزيولوجية و السيكولوجية الناجمة عن الفحص الطبي للتوظيف .
- المادة 56 : يقتضي كل توظيف تقرير عقد العمل موقع من الطرفين و تسلم نسخة منه للعامل في مدة أقصاها تاريخ سريان ذلك العقد و يجب أن يناسب العمل مهما كانت وضعية العامل : الخدمة الفعلية التي يقدمها و يحصل على أجر فعلي .
- المادة 57 : يتم تحديد مضمون عقد العمل عن طريق التنظيم الداخلي و يجب أن يشمل على الخصوص على طبيعة العقد ، مدة العقد ، منصب التعيين ، الرتبة ، مكانة العمل ، عناصر الأجرة و الامتيازات المنصوص عليها في الاتفاقية .

رابعا : مجالات الدراسة .

1. المجال المكاني :

أجريت الدراسة الميدانية لموضوع : دور العدالة التنظيمية في المحافظة على رأس المال البشري بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بولاية الأغواط ، شملت العاملين (موظفين ، أساتذة ، رئيس مصلحة) .

2. المجال البشري :

يقصد بالمجال البشري أو مجتمع البحث الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة وبما أن موضوع دراستنا يدور حول دور العدالة التنظيمية في المحافظة على رأس المال البشري فالهدف الأساسي للدراسة هو معرفة ما إذا كان للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات) دور كبير في المحافظة على رأس المال البشري أم لا ، لذا شملت الدراسة شريحة العاملين بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بولاية الأغواط .

3. المجال الزمني :

تم القيام بهذه الدراسة وتطبيق الاستبيان في الموسم الجامعي (2021/2020) .

خامسا : منهج الدراسة .

يعتبر المنهج من العناصر الأساسية التي ينبغي توفرها في أي دراسة علمية لأهميته في توجيه الباحث نحو الوصول إلى أهدافه وللتحقق من الفرضيات التي انطلقت منها دراسته، وكما هو معروف فإن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج الملائم للدراسة ، وعليه يمكن القول أن دراستنا الحالية تهدف إلى التعرف على الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في المحافظة على رأس المال البشري .

لذا عمدنا إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر : "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" .

ويمكن القول أن تطبيقنا للمنهج الوصفي التحليلي جاء كما يلي:

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

سادسا : مجتمع وعينة الدراسة .

يشكل مجتمع الدراسة الميدانية ركيزة أساسية من ركائز البحث في مجال العلوم الإجتماعية عموما وعلم الاجتماع تحديدا ، فمجتمع الدراسة يدعم ويحقق أهداف البحث بما يحمله من مواصفات مطلوبة من طرف الباحث ، ولأن مجتمع الدراسة قد يكون كبيرا جدا حيث يصعب التعامل معه يلجأ عادة الباحث إلى أخذ عينة ممثلة أي نسبة جزئية مستمدة من العدد الإجمالي للمجتمع الأصلي من خلالها يجيب عن تساؤلات دراسته ، و يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين و الاساتذة العاملين بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط ، وهذا قد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم اختيار عينة استطلاعية و تم توزيع 55 استبيان، تم استرجاع منها 50 استمارة، و بعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة .

سابعا : أدوات جمع البيانات .

تحدد الأدوات المنهجية لأية دراسة على ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع وكذلك الإتجاه المنهجي الذي انطلقت منه الدراسة ، وعليه فقد انتقينا الإستمارة كأداة وتقنية ملائمة لجمع البيانات والحقائق من الميدان.

وقد تضمنت استمارتنا (40) سؤال موجهة للمبحوثين حيث وزعت على مجموعة من الموظفين و الأساتذة العاملين بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط ، و تم تقسيم الاستمارة الى مايلي:

🚩 **المحور الأول :** يغطي البيانات الشخصية ، يضم (05) أسئلة انطلاقا من السؤال رقم (01) حتى السؤال

رقم (05) .

✚ المحور الثاني: و ينقسم إلى ثلاثة فروع :

- الفرع الأول : يغطي أول أبعاد العدالة التنظيمية وهو بعد العدالة التوزيعية ، يضم (07) أسئلة انطلاقا من السؤال رقم (06) حتى السؤال رقم (12) .

- الفرع الثاني : يغطي ثاني أبعاد العدالة التنظيمية وهو بعد العدالة الإجرائية ، يضم (07) أسئلة انطلاقا من السؤال رقم (13) حتى السؤال رقم (19).

- الفرع الثالث : يغطي ثالث أبعاد العدالة التنظيمية وهو بعد العدالة التعاملية ، يضم (07) أسئلة انطلاقا من السؤال رقم (20) حتى السؤال رقم (27).

✚ المحور الثاني : و ينقسم إلى فرعين :

- الفرع الأول : فرع خاص بالرأس المال البشري ، و يضم (07) أسئلة انطلاقا من السؤال (28) حتى السؤال رقم (33) .

- الفرع الثاني : فرع خاص بالمعرفة ، و يضم (07) أسئلة انطلاقا من السؤال (34) حتى السؤال رقم (40) .

ثامنا : الخصائص السيكومترية .

1. صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكمية لعبارات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك.

ونلخص النتائج في الجدول التالي كما يلي:

جدول رقم (05) : يبين الصدق البنائي لمحاور الاستبيان .

النتيجة	Sig	معامل الارتباط	محاور الاستبيان
دال إحصائيا	0,000	**0,648	بعد العدالة التوزيعية
دال إحصائيا	0,000	**0,651	بعد عدالة الإجراءات
دال إحصائيا	0,000	**0,762	بعد عدالة المعاملات
دال إحصائيا	0,000	**0,831	المحور الأول: العدالة التنظيمية
دال إحصائيا	0,000	**0,726	المحور الثاني : رأس المال البشري

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين المحاور وابعاد الاستبيان دالة إحصائيا حيث قيمة r المحسوبة (محصور بين أعلى قيمة 0.831^{**} لدى المحور الأول :العدالة التنظيمية وأدنى قيمة 0.648^{**} لدى بعد العدالة التوزيعية) وهي معاملات مرتفعة ودالة احصائيا حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من مستوى دالة 0.05 ، ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه ضمن متغيرات الممثلة لـ إشكالية الدراسة .

2. ثبات الإستبيان:

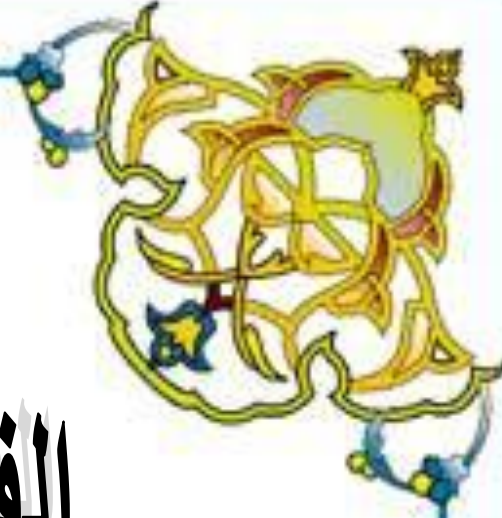
يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها

بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات أبعاد الاستبيان الدراسة .

تاسعا : الأساليب الإحصائية المستعملة .

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss v26) وتم الإعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية كما يلي:

- (1) اختبار الصدق و الثبات : بالاستعانة بمعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الإتساق لأداة الدراسة.
- (2) المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الإستبيان.
- (3) الإنحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.
- (4) معامل الارتباط بيرسون : لقياس الارتباط للعلاقة بين المتغيرين .



الفصل الخامس:

عرض ومناقشة النتائج

تمهيد .

أولاً : تحليل و عرض البيانات .

ثانياً : مناقشة نتائج الدراسة .

ثالثاً : التوصيات .

خلاصة الفصل .



تمهيد :

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

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

أولاً : تحليل و عرض البيانات .

1. المحور الأول : البيانات الشخصية.

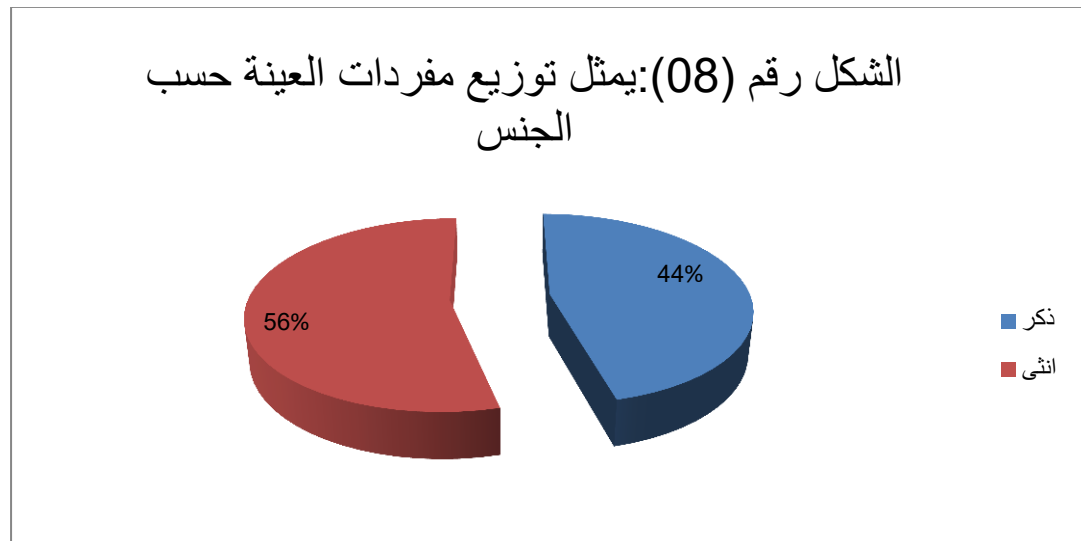
الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس			
النسبة التراكمية	النسبة	التكرار	الفئات
56.0%	%56.0	28	ذكر
100.0%	%44.0	22	أنثى
	%100	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن 28 فرد من إجمالي أفراد العينة بنسبة 56 % هم ذكور أما الباقي

فهم إناث أي 22 فرد ما نسبته 44 % من إجمالي العينة أي أن نسبة الذكور تمثل النسبة الأكبر و ذلك

راجع لطبيعة العمل التكويني .



الجدول رقم (07) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن .

السن			
الفئات	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
30-20	12	24.0%	24.0%
40-31	24	48.0%	72.0%
41 فما فوق	14	28.0%	100.0%
المجموع	50	100.0%	

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن أكبر نسبة هي 48 % من المبحوثين ضمن الفئة العمرية (31-40)

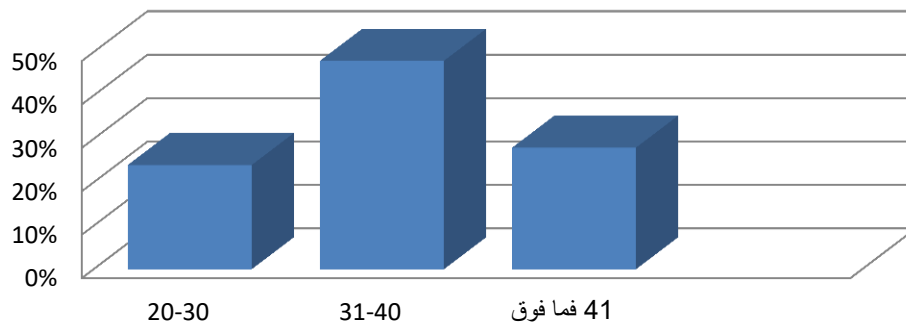
تليها نسبة 28 % ضمن الفئة العمرية 41 فما فوق ثم نسبة 24 % ضمن الفئة العمرية (20-30) .

و هذا يعود إلى ما تتميز به هذه المرحلة من العمر و التي تتميز بمرحلة النضج المتكامل إلى جانب اعتماد

المؤسسة أيضا على فئة الشباب كونهم يتميزون بالنشاط و الحيوية في أداء مهامهم اما فئة 41 فما فوق

كونها تمتاز بالخبرة الكافية و المساعدة على التسيير و التوجيه .

الشكل رقم (09) : يمثل توزيع العينة حسب الجنس



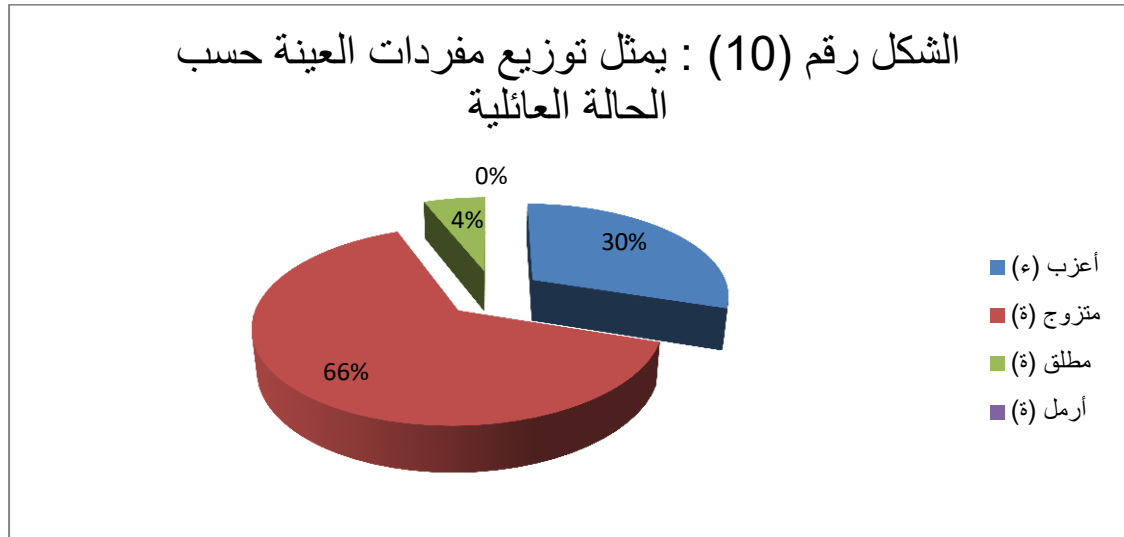
الجدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية			
الفئات	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
أعزب(ء)	15	30.0%	30.0%
متزوج(ة)	33	66.0%	96.0%
مطلق(ة)	2	4.0%	100.0%
المجموع	50	100.0%	

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن 66 % من المبحوثين من فئة المتزوجين، وهو الأمر الذي يزيد نوعاً ما من تعقد الوضع لدى هذه الفئة على اعتبار أن الشخص المتزوج تلحقه الأعباء الخاصة بالمعيشة وإعالة الأسرة والتكفل باحتياجاتها الضرورية التي تضمن لها الاستمرارية وعليه فإن عدم الاستقرار في الحياة الخاصة يؤدي إلى عدم الاستقرار في الحياة العملية، ويؤدي إلى حدوث مشاكل في العمل إذا علمنا أنه لا يمكن فصل الحياة الخاصة عن الحياة العملية فينقل العامل مشاكله إلى عمله والعكس.

وبالمقابل نجد أن نسبة العزاب هي 30 % من مجموع المبحوثين وهم الأفراد الذي يرغبون في تحقيق طموحاتهم وبناء مستقبلهم إضافة إلى رغبتهم في تكوين أسر، كما تعتبر العزوبة إيجابية بالنسبة للمؤسسات وذلك لعدم وجود الإلتزامات العائلية التي قد تؤثر على الأداء و الأهداف المرجوة.

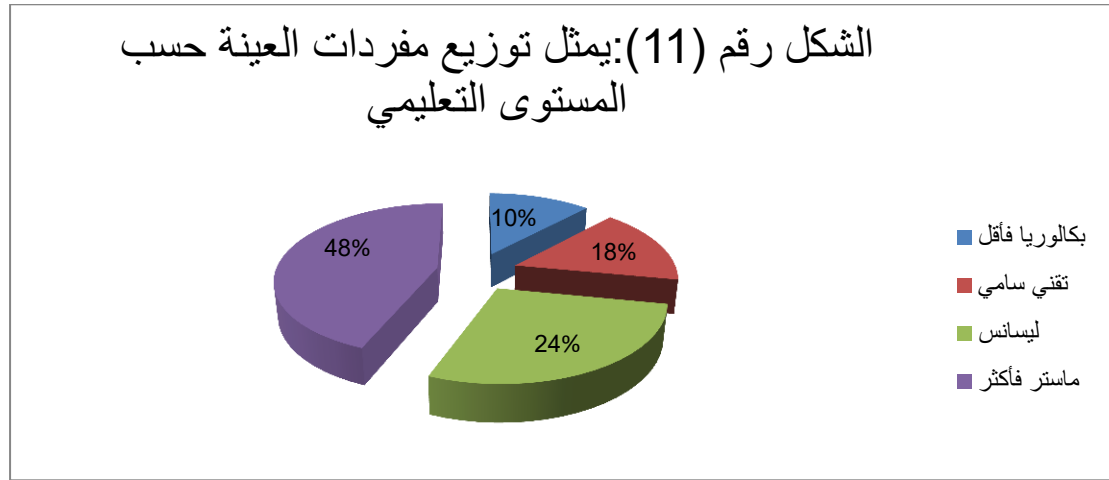
في حين تقدر نسبة المطلقين ب 4 % و 0 % بالنسبة للأرامل وهذا مؤشر جيد للاستقرار النفسي و الاجتماعي للمبحوثين وقلة المشاكل العائلية.



الجدول رقم (09) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

المستوى التعليمي			
الفئات	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
بكالوريا فأقل	5	10.0%	10.0%
تقني سامي	9	18.0%	28.0%
ليسانس	12	24.0%	52.0%
ماستر فأكثر	24	48.0%	100.0%
المجموع	50	100.0%	

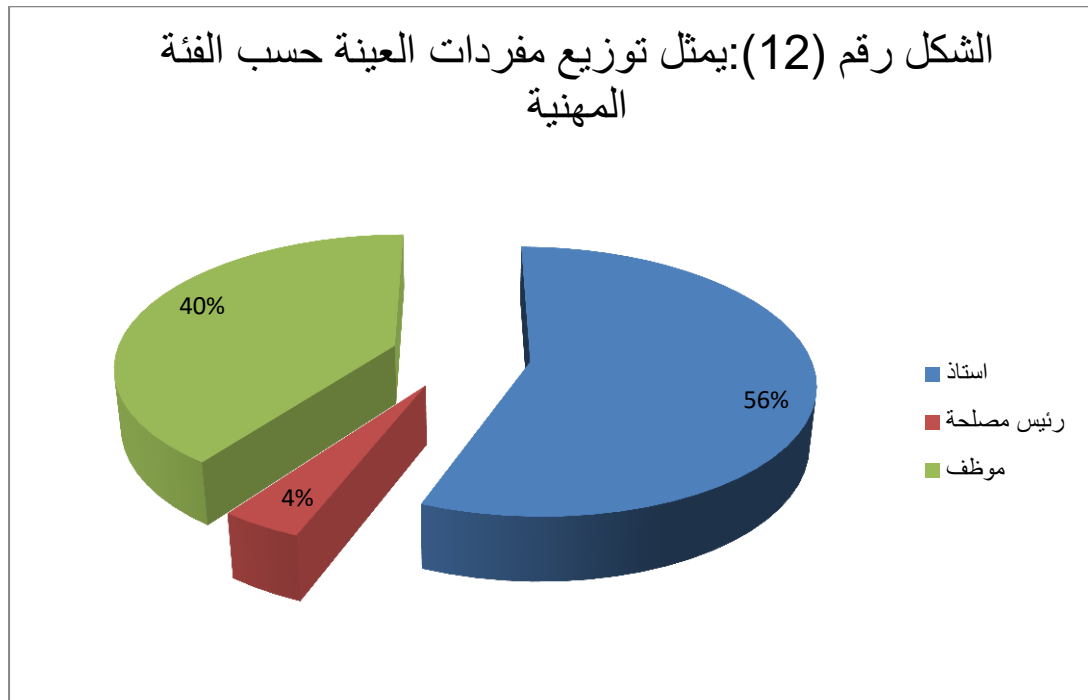
يتضح من خلال الجدول رقم (09) من أن التحصيل العلمي لأفراد العينة يتوزع على مختلف المستويات التعليمية إلا أن ذوي المستوى التعليمي الجامعي يمثلون النسبة الأكبر في ترتيب عينة الدراسة حيث بلغ عددهم 36 بنسبة 48 % بشهادة ماستر فأكثر و ليسانس بنسبة 24 % تليها تقني سامي بنسبة 18 % و في الاخير بكالوريا فأقل بنسبة 10 % ، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على أفراد مؤهلين علميا.



الجدول رقم (10) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئات المهنية .

الفئة المهنية			
الفئات	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
أستاذ	28	56.0%	56.0%
رئيس مصلحة	2	4.0%	60.0%
موظف	20	40.0%	100.0%
المجموع	50	100.0%	

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن فئة الأستاذة تمثل أكبر نسبة 56 % وهذا نظرا لطبيعة العمل التكويني من إجمالي العينة تليها فئة الموظفين وتقدر بنسبة 40 % تليها نسبة 4 % من رؤساء المصالح وهذا راجع لطبيعة المستوى لدى هذه الفئة وقدراتهم ومؤهلاتهم التي تسمح لهم بالتحكم الجيد في العمل وضمان السير الحسن .



المحور الثاني : العدالة التوزيعية و رأس المال البشري .

عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى : الجدول رقم (11) : يمثل علاقة الراتب مع المستوى التعليمي .

المجموع	لا	نعم	الراتب المستوى التعليمي
5 %10	2 %4	3 %6	بكالوريا فأقل
9 %18	3 %6	6 %12	تقني سامي
12 %24	5 %10	7 %14	ليسانس
24 %48	16 %32	8 %16	ماستر فأكثر
50 %100	26 %52	24 %48	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن أغلب العمال غير موافقين على أن الراتب يتوافق مع مؤهلاتهم العلمية حيث بلغت نسبتهم 52 % في حين تعبر نسبة 48 % عن العمال الذين يوافقون على كون الراتب يتناسب مع مؤهلاتهم هذا ما يمكن أن يعود لقدرتهم على انجاز أعمالهم بكل جدارة ما يجعلهم أكثر تمسكا بعملهم وارتباطا به.

نلاحظ أن النسبة الغالبة من المبحوثين كانت إجابتهم بأنه لم يكن هناك توافق بين راتبهم ومؤهلاتهم العلمية هذا كونهم من هم من حملة الشهادات الجامعية و لم تتح لهم فرص عمل وفيرة مما اضطرهم للعمل في مستويات أدنى فكما نلاحظ أن اكبر نسبة اجابت لا هم من حملة شهادة ماستر فأكثر بنسبة 32% تليها مباشرة حملة شهادة ليسانس بنسبة 10 % .

الجدول رقم (12) : يمثل علاقة الجهد بالفئة المهنية .

الفئة المهنية \ الجهد	نعم	لا	المجموع
أستاذ	7 %14	21 %42	28 %56
رئيس مصلحة	2 %4	/	2 %4
موظف	10 %20	10 %20	20 %40
المجموع	19 %38	31 %62	50 %100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن أعلى نسبة 62 % من المبحوثين ترى أن راتبها لم يكن يتوافق مع الجهد الذي كانت تبذله في العمل ، فهذه الفئة ترى أن أجرهم لم يكن يعادل المجهود الذي بذلوه في العمل ولم يكن مناسب ولم يكن كاف فانخفاض القدرة الشرائية وغلاء المعيشة يشعر العاملين بضياح مجهوداتهم من أجل تحقيق الكفاية المادية التي تنعكس على أوضاعهم .

وفي المقابل نجد أن نسبة 38 % من المبحوثين ترى أن راتبها كان يتوافق مع الجهد الذي كانت تبذله في العمل ، وهذا ما يمكن أن يعود إلى رضا هذه الفئة على أجورها واقتناعها به أو يمكن أن يعود إلى عدم تعدد مسؤوليات هذه الفئة بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يكون لأفراد هذه الفئة مصدر دخل إضافي كما ان للمنصب علاقة بتوافق الراتب مع المؤهلات العلمية كما نلاحظ أنا رؤساء المصالح وافقوا ان الراتب يوافق الجهد الذي بذلوه .

الجدول رقم (13) : يمثل علاقة تحقيق الراتب للإحتياجات الضرورية بالحالة العائلية.

الراتب الحالة العائلية	نعم	لا	المجموع
أعزب(ء)	3 %6	12 %24	15 %30
متزوج(ة)	6 %12	27 %54	33 %66
مطلق (ة)	/	2 %4	2 %4
المجموع	9 %18	41 %82	50 %100

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن أعلى نسبة 82% من المبحوثين أكدوا عدم كفاية الأجر لسد احتياجاتهم اليومية . وفي المقابل نجد أن نسبة 18 %من المبحوثين أكدوا كفاية الأجر لمتطلباتهم الضرورية، هذا ما يمكن إرجاعه إلى أن هذه الفئة من الشباب الذين ليست لهم مسؤوليات كبيرة يستخدمون أجورهم لتلبية حاجياتهم الشخصية فقط ، كما يمكن أن يكون لهذه الفئة مدخول آخر من مصدر آخر ، كما نلاحظ بالجدول أكدت عم كفاية الراتب هم من فئة المتزوجين بنسبة 54 % .

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

الجدول رقم (14) : يمثل علاقة توفر المهارات لدى الموظفين بالمعهد بالمستوى التعليمي .

توفر المهارات المستوى التعليمي	نعم	لا	المجموع
بكالوريا فأقل	5 %10	/	5 %10
تقني سامي	8 %16	1 %2	9 %18
ليسانس	9 %18	3 %6	12 %24
ماستر فأكثر	18 %36	6 %12	24 %48
المجموع	40 %80	10 %20	50 %100

وعليه ومن خلال الجدول رقم (14) نرى أن أعلى نسبة 80% من المبحوثين ترى أن موظفي المعهد يمتلكون المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه ، في حين نجد أن نسبة 20 % من المبحوثين ترى أن موظفي المعهد لا يمتلكون المعرفة اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه، مما نلاحظه أن المعهد يستقطب الكفاءات، كما أن جل الموظفين المتواجدين بالمعهد هم من حملة الشهادات الجامعية ، كما نلاحظ عدالة في توزيع المهام بين الموظفين كل حسب مهاراته و قدراته المعرفية .

المحور الثاني : العدالة الإجرائية و رأس المال البشري.

عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية :

الجدول رقم (15) : يمثل علاقة اتخاذ القرارات بالمستوى التعليمي .

المجموع	لا	نعم	اتخاذ القرارات المستوى التعليمي
5 %10	3 %6	2 %4	بكالوريا فأقل
9 %18	5 %10	4 %8	تقني سامي
12 %24	/	12 %24	ليسانس
24 %48	11 %22	13 %26	ماستر فأكثر
50 %100	19 %38	31 %62	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن نسبة 62 % من المبحوثين، يرون أن القرارات التي اتخذها المعهد هي قرارات جاءت بعد جمع معلومات كافية وهي قرارات مجدية حلت مشاكل مختلفة، وبالمقابل نجد أن نسبة 38% من المبحوثين أكدوا أن القرارات لم تتخذ بعد جمع معلومات كافية، فحسبهم هي لا تخضع لدراسة علمية كافية من قبل متخذيها وإنما يتم إصدارها بطرق اعتباطية وارتجالية فهي في أغلب الأحيان غير مجدية يغلب عليها طابع الأوامر لا ترتقي إلى مستوى تطلعات العاملين، كما نلاحظ أيضا ان لعملية إتخاذ القرارات علاقة بالمستوى التعليمي فأكبر نسبة أكدت ان القرارات تتم بعد جمع معلومات كافية كانت من فئة الجامعيين

الجدول رقم (16) : يمثل علاقة الاشراك في عملية إتخاذ القرارات بالفئة المهنية .

الإشراك في عملية إتخاذ القرار الفئة المهنية	نعم	لا	المجموع
أستاذ	16 %32	12 %24	28 %56
رئيس مصلحة	2 %4	/	2 %4
موظف	9 %18	11 %22	20 %40
المجموع	27 %54	23 %46	50 %100

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن أعلى نسبة 54 % من المبحوثين أكدوا مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرارات التي تخص مهامهم ويمكن أن يعود سبب مشاركة هذه الفئة في اتخاذ القرارات إلى الأقدمية أو الخبرة والمؤهلات و المنصب الذي يشغلونه التي جعلتهم قادرين على إثبات وجهات نظرهم فيما يخص اتخاذ قرارات صعبة وحاسمة ، و هذا ما يدل على وجود ثقة بين الرئيس والعمال .

وفي المقابل نجد أن نسبة 46 % من المبحوثين تؤكد عدم مشاركتها في اتخاذ القرارات الخاصة بعملها، هذا ما يمكن أن يكون سببا وراء عدم نجاعة هذه القرارات بحيث لم تتم مشاركة كل الأطراف الفاعلة ، و يمكن إرجاع السبب إلى حساسية وأهمية هذه القرارات التي تحتاج إلى كفاءة عالية وخبرة في التسيير تقوم على معايير خاصة لإختيار الأشخاص المتخصصين في ذلك وأصحاب الكفاءات والقدرات والمؤهلات العلمية والخبرات وعلى مدى معرفتهم لطرق حل المشكلات وتجاوزها عند وجودها في المؤسسة.

الجدول رقم (17) : يمثل علاقة إبقاء الكفاءات عن طريق نظام التحفيز بالمستوى التعليمي .

المجموع	لا	نعم	نظام التحفيز المستوى التعليمي
5 %10	/	5 %10	بكالوريا فأقل
9 %18	1 %2	8 %16	تقني سامي
12 %24	4 %8	8 %16	ليسانس
24 %48	11 %22	13 %36	ماستر فأكثر
50 %100	16 %32	34 %68	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن أعلى نسبة 68% من المبحوثين يرون أن نظام التحفيز في المعهد من أهم أهدافها لإبقاء الكفاءات في المعهد و هم كالتالي : ماستر فأكثر بنسبة 36% تليها ليسانس و تقني سامي بنفس النسبة 16 % و في الأخير بكالوريا فأقل بنسبة 10% و نجد بالمقابل أن نسبة 36 % ترى عكس ذلك ، أي أن للمستوى التعليمي علاقة بنظام التحفيز لإبقاء الكفاءات ، إن ما يمكن إبدائه كملاحظات على هذا الجدول هو أن أرباب العمل يهتمون بالثقافة التحفيزية مقارنة بباقي العوامل ، كما يمكن أن يكون السبب وراء منح حوافز الجدية و الاتقان في العمل عند بعض العاملين في أعمالهم و أقدمية البعض منهم أو يمكن إرجاعها إلى المحابة أو صلة القرابة مع أرباب العمل .

الجدول رقم (18) : يمثل الأسس التي تتم وفقها الترقية .

النسبة	التكرار	الأسس التي تتم بها الترقية
34%	17	الأقدمية
16%	8	الكفاءة
22%	11	الأقدمية و الكفاءة
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن أعلى نسبة 34% من المبحوثين الذين يرون بوجود نظام معتمد للترقية ترى أن الترقية تمت على أساس الجمع الأقدمية في العمل ، ، فالأقدمية تكسب العامل خبرة ومهارة ومعرفة بتفاصيل العملية التكوينية ، و في المقابل نجد أن نسبة 22% ترى أن الترقية تتم على أساس الجمع بين الكفاءة والأقدمية في العمل وبهذا الصدد يمكن القول أن الأقدمية وحدها لا تكفي لتكون معيارا محددا للترقية وإنما لابد أيضا من توفر الكفاءة لترقية الأفراد ، وهذا ما يبعد النظرة السلبية للمبحوثين نحو تساوي فرص الترقية، و في الاخير نجد نسبة 16 % ترى أن الكفاءة هي الأساس التي تقوم عليها الترقية مما يقوي فيهم روح المبادرة و يقلل من الصراعات و النزاعات داخل المعهد ، كما نلاحظ عدالة الاجراءات من ناحية الترقية الموجودة بالمعهد و هذا حسب اجابات المبحوثين .

المحور الثالث العدالة التعاملية و رأس المال البشري .

عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة :

الجدول رقم (19) : يمثل علاقة احترام العمال داخل المعهد بالفئة المهنية .

المجموع	لا	نعم	المعاملة باحترام الفئة المهنية
28 %56	6 %12	22 %44	أستاذ
2 %4	/	2 %4	رئيس مصلحة
20 %40	1 %2	19 %38	موظف
50 %100	7 %14	42 %84	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن نسبة 14 % من المبحوثين أعربت عن رأيها بأن العامل غير محترم داخل المعهد ، هذا ما يمكن أن يقلل من مكانة هذه الفئة ويجعله محبطين ، وعليه يجب القول أنه وبالرغم من قلة هذه النسبة إلا أنها يمكن أن تشكل خطرا حقيقيا على سير العمل بالمعهد باعتبارها سلسلة متكاملة ومتواصلة من جهود كل العاملين لذا يتعين على المؤسسات معالجة الوضع بحكمة حتى لا تتطور وتتعدى هذه النسبة الحدود المعقولة لأن أي فرد في المؤسسة هو جزء هام في تحقيق الفعالية والنجاح و خاصة ان المعهد متخصص في تكوين المتربين ، وفي المقابل أعلى نسبة 84% من المبحوثين أقروا أنهم كانوا يعاملون باحترام في المعهد ، وهذا يعتبر مؤشر إيجابي للشعور بالرضا و الإرتياح و الإستقرار في العمل ، كما نرى أن الفئة الغالبة التي أكدت أنهم يعاملون باحترام هي فئة رؤساء الأقسام و الموظفين .

الجدول رقم (20) : يمثل علاقة تقديم الدعم المعنوي للموظفين بالمستوى التعليمي .

المجموع	لا	نعم	تقديم الدعم المعنوي المستوى التعليمي
5 %10	1 %2	4 %8	بكالوريا فأقل
9 %18	/	9 %18	تقني سامي
12 %24	1 %2	11 %22	ليسانس
24 %48	10 %20	14 %28	ماستر فأكثر
50 %100	12 %24	38 %76	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن أعلى نسبة 76% من المبحوثين أكدوا أن المعهد يهتم بتقديم الدعم المعنوي للموظفين لإبقائهم في المعهد ، موزعين كالاتي : 28% مستوى ماستر فأكثر تليها ليسانس بنسبة 22% ثم تقني سامي ب 18% و في الاخير بكالوريا فأقل بنسبة 8% أي أن المعهد يولي اهتمام كبير لأصحاب الشهادات و المؤهلات و يحاول قدر الإمكان المحافظة على هذه الكفاءات ، في حين أن نسبة 24 % أنكروا وجود دعم معنوي لهم ، كما أن الدعم المعنوي وحده لا يكفي لسد حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم المسطرة، كما جاء في نظرية العلاقات الإنسانية التي تنص على أن الدعم المعنوي ضروري لنفسية العاملين وذلك من أجل رفع الروح المعنوية للأفراد وكذلك تحقيق الرضا في العمل وبالتالي رفع الإنتاجية، وفي المقابل توفر الدعم المادي كذلك لأنهما يكملان بعضهما.

الجدول رقم (21): يمثل مدى مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم .

المجموع	لا	نعم	التعرض للعقاب المستوى التعليمي
5 %10	3 %6	2 %4	بكالوريا فأقل
9 %18	7 %14	2 %4	تقني سامي
12 %24	10 %20	2 %4	ليسانس
24 %48	20 %40	4 %16	ماستر فأكثر
50 %100	40 %80	10 %20	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن أعلى نسبة 80 % من المبحوثين لم تتعرض للعقاب ويمكن الحكم على هذه الفئة على أنهم من الموظفين والمنضبطين على عملهم، كما يمكن أن يرد إلى الأسلوب الذي يتبعه المشرف في التقييم بحيث أن الأسلوب الديمقراطي والمتسامح يشعر العمال بكيانهم ما يمكنهم من أداء مهامهم بحرية أحسن من إتباع الأسلوب التعسفي ، أو لأن ذو كفاءات و مستوى تعليمي جيد مما يجعلهم يتجنبون الوقوع في الأخطاء و التعرض للعقاب ، و في المقابل نجد أن نسبة 20 % تمثل المبحوثين الذين تعرضوا للعقاب أثناء أدائهم لمهامهم ، يمكن القول أن العمال يتعرضون للعقاب في حالات عديدة منها ربما إهمالهم وتهاونهم في العمل ما يؤدي إلى ضعف أدائهم هذا ربما يعود لعدم رضاهم على الظروف المحيطة بالعمل .

ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة .

عرض الدراسة حسب الفرضيات:

استنادا إلى معالجة البيانات المجمعة من الميدان ، توصلنا إلى عدد من النتائج والتي على ضوءها نستطيع التحقق من صحة الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الجزئية لها .ولتذكير فان السؤال المطروح في إشكالية الدراسة : هل للعدالة التنظيمية دور في المحافظة على رأس المال البشري ؟

1. عرض النتائج و مناقشتها :

✓ مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية :

✚ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

للعدالة التوزيعية دور في المحافظة على رأس المال البشري .

جدول رقم (22):يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التوزيعية والمحافظة على رأس البشري

لدى أفراد عينة الدراسة.

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة R المحسوبة	R الجدولية	Sig	النتيجة
رأس المال البشري	العدالة التوزيعية	0.519**	0.291	0.000	توجد علاقة دالة إحصائية

من خلال الجدول نجد أن :

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على إجمالي عبارات المتعلقة بالعدالة التوزيعية و متغير إجاباتهم على إجمالي عبارات الرأس المال البشري بلغ $R_{cal} = 0.519^{**}$ و اكبر من قيمة معامل الارتباط المجدولة $R_{tab} = 0.291$ عند مستوى الدلالة 0.05 و انه أيضا قيمة مستوى المعنوية sig يساوي 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 .

و من القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ($R_{cal}=0.519^{**}$) دالة إحصائية عند 0.05 مما سبق توصلنا إلى أنه توجد علاقة معنوية بين العدالة التوزيعية و المحافظة رأس المال البشري و بالتالي فإن الفرضية قد تحققت .

✓ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

يتضح من عرض نتائج الفرضية الأولى كما في الجدول (22) وجود علاقة دالة احصائية بين عدالة التوزيعية و الحفاظ على رأس المال البشري وكانت هذه العلاقة ايجابية، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس انه كلما كانت عدالة في توزيع الذي يتميز بعدالة في المهام و الأجور والمكافآت بحيث أن أي شخص يعمل في مناخ جيد يتميز بعدالة التوزيع نظرا لإحساس بيئة عمله وتقديرها لجهوده وهذا ما يخلق لديه رضا و ولاء وهذا ما يجعله يواصل مزاوله عمله بالمؤسسة، ومن خلال ما سبق يمكن القول بان نتائج الفرضية الحالية قد تحققت .

✚ اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

للعدالة الإجرائية دور في المحافظة على رأس المال البشري .

جدول رقم (23): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين العدالة الإجرائية والمحافظة على رأس البشري

لدى أفراد عينة الدراسة .

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة R المحسوبة	R الجدولية	Sig	النتيجة
رأس المال البشري	العدالة الإجرائية	0.760**	0.291	0.000	توجد علاقة دالة إحصائية

من خلال الجدول نجد أن :

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على إجمالي عبارات

المتعلقة بالعدالة الإجرائية و متغير إجاباتهم على إجمالي عبارات الرأس المال البشري بلغ $R_{cal} = 0.760^{**}$

و اكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولة $R_{tab} = 0.291$ عند مستوى الدلالة 0.05 و انه أيضا قيمة

مستوى المعنوية sig يساوي 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 .

و من القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ($R_{cal} = 0.760^{**}$) دالة إحصائية عند 0.05

مما سبق توصلنا إلى أنه توجد علاقة معنوية بين العدالة الإجرائية و المحافظة رأس المال البشري و بالتالي

فإن الفرضية قد تحققت .

✓ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

يتضح من خلال عرض نتائج الفرضية الثانية كما في الجدول رقم (23) وجود علاقة دالة احصائيا بين عدالة الإجرائية و الحفاظ على رأس المال البشري، ويمكن تفسير هذه النتيجة على اساس انو كلما كانت هناك عدالة في الإجراءات الذي يتميز بشعور في تطبيق القرارات الإدارية بأسلوب غير متحيز بحيث اي شخص يعمل في مناخ يتميز بالعدالة في تطبيق اجراءات الإدارية ، وتحقق عدالة اجراءات عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة القرارات التي تصدرها ادارة وكذا اجراءات التي تتسم بالعدالة وانصاف وايضا المشاركة في علمية صنع القرارات وهذا ما يؤدي إلى الرغبة في الإستمرار بالعمل ولذلك فان الشعور بعدالة الإجراءات يؤدي الى الحفاظ على رأس المال البشري اي كلما زادت العدالة الإجرائية زاد الحفاظ على رأس المال البشري ، ومن خلال ما سبق يمكن القول بان نتائج الفرضية الحالية قد تحققت .

✚ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

للعدالة التعاملية دور في المحافظة على رأس المال البشري .

جدول رقم (24):يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التعاملية والمحافظة على رأس البشري

لدى أفراد عينة الدراسة .

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة R المحسوبة	R الجدولية	Sig	النتيجة
رأس المال البشري	العدالة التعاملية	0.666**	0.291	0.000	توجد علاقة دالة إحصائيا

من خلال الجدول نجد أن :

قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين متغير إجابات لدى أفراد عينة الدراسة على إجمالي عبارات المتعلقة بالعدالة التعاملية و متغير إجاباتهم على إجمالي عبارات الرأس المال البشري بلغ $R_{cal} = 0.666^{**}$ و اكبر من قيمة معامل الارتباط المجدولة $R_{tab} = 0.291$ عند مستوى الدلالة 0.05 و انه أيضا قيمة مستوى المعنوية sig يساوي 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 .

و من القيمة المحسوبة للمعامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ($R_{cal}=0.666^{**}$) دالة إحصائية عند 0.05 مما سبق توصلنا إلى أنه توجد علاقة معنوية بين العدالة الإجرائية و المحافظة رأس المال البشري و بالتالي فإن الفرضية قد تحققت .

✓ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

يتضح من عرض النتائج الفرضية الثالثة كما في الجدول رقم(24) وجود علاقة دالة احصائية بين عدالة معاملات و المحافظة على رأس المال البشري وكانت هذه العلاقة ايجابية، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أنو كلما كانت هناك عدالة في معاملات الذي يتميز بحسن معاملة الرئيس مع مرؤوسيه وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات بشأن جوانب عمله ،بحيث اي شخص يعمل في بيئة جيدة يتميز بالمعاملة حسنة ، وايضا معاملته باهتمام واحترام وهذا ما يؤدي الى رفع روح المعنوية لديه ولهذا فإن الإهتمام بعدالة المعاملة تجعل العاملين بها لا يفكرون بتغيير المؤسسة .

ومن خلال ما سبق يمكن القول بان نتائج الفرضية الحالية قد تحققت.

ثالثا :الاستنتاج العام .

➤ النتائج النظرية :

- ✓ تعتبر العدالة التنظيمية عاملا هاما في استقطاب الموارد البشرية الملائمة .
- ✓ إن تطبيق العدالة التنظيمية يقلل من مستوى الصراع الموجود داخل المؤسسة و بالتالي الحفاظ على رأس المال البشري.
- ✓ تحافظ العدالة التنظيمية عند تطبيقها على الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة .
- ✓ يعتقد الأفراد أن توفر عدالة تنظيمية بالمؤسسة يولد لهم الراحة، لأنهم يرتاحون لمثل هذه المؤسسات والتي تطبق نظام العدالة في كيفية توزيعها للمدخلات و المخرجات .
- ✓ تعتبر عدالة التعاملات جزءا لا يتجزأ من عدالة الإجراءات .
- ✓ هناك علاقة بين عدالة المعاملات و المحافظة على رأس المال البشري فمن خلالها يسود الاحترام بين الرئيس و المرؤوسين.
- ✓ تساهم العدالة التوزيعية في الحفاظ على رأس المال من خلال تقديم فرص الترقية و الحوافز .
- ✓ توزيع الاجور بشكل عادل و تقديم تعويض للاشخاص الذين يعملون بدوام اضافي يساعد على الحفاظ على رأس المال البشري (العدالة التوزيعية) .
- ✓ عدم نجاعة القرارات بحيث لا تتم مشاركة كافة الأطراف الفاعلة يولد شعور لدى العمال بأنهم مجرد أدوات إنتاج ما يؤدي على غياب الثقة وينمي الرغبة في ترك العمل و بالتالي خسارة رأس المال البشري (عدالة الإجراءات) .

✓ عدم التحيز عند اتخاذ القرارات لأن ذلك من المحتمل ان يؤدي إلى خسارة رأس المال البشري (عدالة الإجراءات) .

✓ تساعد عدالة المعاملات على تزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية و بالتالي تحافظ على رأس المال البشري .

✓ إن من أسباب فشل العديد من المؤسسات هو اهمال دور العنصر البشري وعدم إعطائه المكانة اللائقة به.

✓ إن من أسباب نجاح العديد من المؤسسات هو الاهتمام بدور العنصر البشري واعطائه المكانة اللائقة به من تحفيزات مادية ومعنوية مثل التدريب، الترقيات، زيادة الأجور.

➤ نتائج الدراسة التطبيقية :

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية و رأس المال البشري بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير .

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية و رأس المال البشري بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير .

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية و رأس المال البشري بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير .

للتأكد من صدق الفرضية العامة كان لابد من تحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة الاستمارة الموزعة على موظفي المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير، و للوصول إلى الحكم على صحة

الفرضية العامة كان لابد من اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، حيث تم إثبات صدق الفرضيات الثلاثة بدرجة عالية، وعليه تم الوصول إلى الحكم على أن الفرضية العامة صادقة بدرجة عالية.

رابعاً : التوصيات .

- ✓ توفير احساس الاساتذة بعدالة الاجراءات وعدالة التوزيع .
- ✓ الحرص على تطبيق نظام واضح وملائم و عادل داخل الادارة.
- ✓ أهمية مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على الموظفين بشكل عادل و مناسب والعمل على وضع نظام لتصنيف الوظائف يحدد مهام وواجبات كل وظيفة ويحدد الراتب بناءا على صعوبة تلك المهام و الواجبات، وهذا الأمر يؤدي إلى زيادة مستوى إحساس الموظفين بعدالة التوزيع أي تناسب أعبائهم الوظيفية مع مؤهلاتهم وقدراتهم ، و تناسب الراتب مع الجهد المبذول.
- ✓ التأكيد على أهمية الحياد والإنصاف في كافة الإجراءات و القرارات الإدارية لترسيخ العدالة الإجرائية لدى الموظفين.
- ✓ الإهتمام بالموارد البشرية الذين تفوق نسبة عملهم في المؤسسة مدة طويلة لأنهم هم المالكون للمعرفة والخبرة التي تشكل الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ التأكيد على أهمية رأس المال البشري وضرورة الإستثمار فيه .
- ✓ على المؤسسة توظيف الأفراد الذين يمتلكون المعارف والمهارات التي تتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل المتعلق بعرض ،مناقشة وتحليل نتائج الدراسة التي توصلت إليها الدراسة نكون أمام آخر محطة يصل إليها بحثنا بعد الإختبار الميداني لما تم تناوله في الفصول السابقة . ولقد خلص البحث من خلال النتائج المتوصل إليها إلى أن للعدالة التنظيمية دور كبير في المحافظة رأس المال البشري .

الخاتمة

الخاتمة :

مما سبق يظهر جليا أن من أهم الأدوات المفتاحية التي تمكن أية مؤسسة بغض النظر عن موقعها التنافسي من الوصول للريادة في الأسواق هو الإستثمار في الموارد البشرية، على اعتبار أنها المصدر الوحيد بلا منازع لنجاح المؤسسة وتميزها، وذلك كون هذا المورد القاعدة الأساسية للنجاح بما يمتلكه من مهارات ومعارف، إذا ما استغلت بالشكل الصحيح وفي التوقيت المناسب، فإن المؤسسة دون أدنى شك تستطيع الدخول في غمار المنافسة وبقوة.

وبناء عليه فإن هذه الدراسة هدفت إلى معرفة دور العدالة التنظيمية في المحافظة على رأس المال البشري، وهذا من خلال استخدام تقنية تمثلت في استبيان ومن خلال مناقشة وتحليل النتائج نجد أن للعدالة التنظيمية دور في المحافظة على رأس المال البشري و من خلال وجود علاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات) و المورد البشري .

وانطلاقا مما سبق نشير إلى أن هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني هي جيد متوازن مقابل ما يستحقه هذا الموضوع من أهمية و دراسة معمقة.



قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع :

أولا : الكتب .

1. آبادي، الفيروز، قاموس المحيط، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت ، 2010.
2. أبو عجاجة، سلوى عياد ، العدالة الاجتماعية في النظرية العالمية الثالثة ، وانعكاساتها على مهنة الخدمة الوطنية في الجماهيرية ،أكاديمية الفكر الجماهيري للنشر، ليبيا ، سنة 2011 .
3. أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، ط1،الأردن، 2011 .
4. أحمد ماهر، الدليل العملي في اختيار الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014.
5. الجيلاني، حسان ، التنظيم و الجماعات ، ط1 ،دار الفجر للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2008 .
6. الحمادات، محمد الحسان محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربية ،دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2008 .
7. الدعي هدى زوير مخلف، العذاري عدنان داود محمد، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جرير، عمان ، 2010 .
8. الشماع خليل محمد حسن ، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن .
9. العربي أشرف ، رأس المال البشري في مصر، بحوث اقتصادية عربية العدد 39 ،القاهرة، 2007 .
10. العطية، ماجدة، سلوك المنظمة (سلوك الفرد و الجماعة) ، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن ، 2003،
11. العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،(ط2) دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2004 .
12. القرويتي، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي،(ط2) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 .
13. إمام زكريا بشير، مفهوم العدالة بين الفكر الإسلامي و الفكر الغربي، دار روائح مجدلاوي ، عمان، سنة 2003 .
14. بلوط، حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، 2002 .

15. جودة محفوظ أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2010 .
16. حسن، رواية، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2004.
17. حسن عادل، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2003 .
18. حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004 .
19. حمود، خضير كاظم، و الخرشة، ياسين كاسب، **إدارة الموارد البشرية** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007 .
20. راوية حسن، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2003 .
21. زايد، عادل محمد. **عدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006 .
22. زكريا مطلع الدوري، أحمد علي صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة**، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009 .
23. زيد منير عبوي، **إدارة الموارد البشرية** ، كنوز المعرفة، ط1 ، عمان، الأردن، 2008 .
24. سعد علي العنزي و آخرون، **إدارة رأس المال الفكرية في منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1، 2009 .
25. سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، **إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة**، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر، 2007 .
26. سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، **إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات**، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، مصر، 2008 .
27. صفوان محمد المبيضين ، **تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية** ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2013 .
28. طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، **قراءات في الفكر الإداري المعاصر**، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008 .
29. عادل حرحوش، أحمد علي صالح، **رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2003 .

30. عادل حrchوش صالح، مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2006 .
31. عبد الرحمان، عبد الله محمد ، علم الإجتماع الصناعي، النشأة و التطورات الحديثة ،دار النهضة العربية للطباعة و النشر، لبنان ، 1999 .
32. عبد الستار العلي و آخرون ، المدخل في إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الاردن ، ط2، 2012 .
33. عبد الستار حسين يوسف ، دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2005 .
34. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية،دار زهران، الأردن،2009 .
35. عماد الدين أحمد المصباح ،رأس المال البشري في سورية ، قياس عائد الإستثمار في رأس المال البشري ، جمعية العلوم الإقتصادية السورية .
36. فليه، فاروق عبده، و عبد المجيد، السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، (ط2) دار المسيرة للنشر و التوزيع،عمان،2009 .
37. فهمي، أحمد فهمي خاطر، و بدوي، هناء حافظ ، الإدارة في المؤسسات الإجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية ،2001 .
38. لوكيا، الهاشمي ، نظريات المنظمة ،دار الهدى للطبع و النشر ، عين مليلة .
39. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، إثراء للنشر، ط1 ،الأردن، 2009 .
40. موسي اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، ط1 ،الأردن، 1999 .
41. محمد، علي محمد ،علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج،دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع، مصر،2002 .
42. ناصر محمد سعود جرادات و آخرون ، إدارة المعرفة ، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ،2011 .
43. نافز أيوب محمد علي، الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي و دور التربية و التعليم فيه .

44. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010.
45. هشام، صالح، العدالة و المجتمع المدني، شركة الأمل للطباعة و النشر، القاهرة ، سنة 2006 .
46. هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006 .
47. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوراق، عمان، الأردن، 2006 .

ثانيا : المذكرات .

1. تير، رضا، الولاء للإدارة و دور عدالة النظام الإشرافي في بنائه - دراسة ترابطية مطبقة على موظفي قطاع المالية العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2002 .
2. جقيدل سمية ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط،رسالة ماجستير،جامعة محمد خيضر - بسكرة- الجزائر، 2015 .
3. حواء، أميرة رفعت، أثر الإلتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، 2003 .
4. خرموش مراد رمزي ، دور العدالة التنظيمية في الحرك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، دراسة ميدانية بولاية سطيف،رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة،2014.
5. راضية حساني،العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي ،2016 .
6. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008 .

7. منصور بن زاهي، الشعور بالإغتراب الوظيفي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علم النفس العمل، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006/2007 .

8. هاشم عيسى سعيد، الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، العراق، 2007/2008 .

ثالثا: المجلات .

1. البشاشة سامر عبد المجيد ، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية ، دراسة ميدانية،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4 ، العدد4 ، 2008 .

2. الهادي بوقلقول، أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل، العدد24،جوان 2009 .

3. بو تايه بندر كريم ، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مركز الوزارات الحكومية في الأردن،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية : المجلد العشرون ، العدد الثاني،، 2012 .

4. تتيات علي ، بلعزوقي محمد ، العدالة بين الأجيال في نظرية العدالة لدى جون رولز،مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد (5)28 جامعة الجزائر 2،الجزائر، 2010 .

5. عباس حسين جواد، عبد السالم علي حسين، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال البشري دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة أهل البيت عليهم السالم، جامعة أهل البيت عليهم السالم، العدد الخامس، العراق، 2005 .

6. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، القاهرة، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001 .

رابعاً : الملتقيات و المؤتمرات .

1. القصاص مهدي محمد، بيئة استثمار رأس المال البشري: دراسة ميدانية في قرية مصرية، المؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة، جامعة جنوب الوادي، مصر، 2008 .
2. رياض بن صوشة، نادية خريف، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، 13/14 ديسمبر 2011 .
3. سليمة طبائبية وآخرون، إدارة رأس المال البشري كإستراتيجية لتميز شركات التأمين، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013، ص 1065 .
4. سهام عبد الكريم، أمال بن سالم، إدارة المواهب كتوجه حديث في إدارة الموارد البشري في منظمات الأعمال "دراسة حالة شركة فينوس"، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل، 2013 .
5. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004 .
6. عبد العزيز بدر النداوي، فاطمة موسى عمران، أثر القيادة التحويلية على استثمار رأس المال البشري في قطاع الاتصالات الأردنية (دراسة ميدانية)، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013 .
7. عبد الفتاح بوخمخ، الرأسمال البشري المفهوم وامكانيات القياس، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013 .

8. فرعون أحمد محمد أليفي ، الإستثمار في رأس المال البشري مدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة ، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ،جامعة المسيلة الجزائر ،14، 15 افريل 2009 .

9. فريد كورتل وآخرون، رأس المال البشري كأداة لتفعيل الابتكار في النشاط التسويقي، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية ، 22-25 أفريل 2013 .

10. محمد فؤاد إيمان، تكوين رأس المال البشري: التنمية البشرية في مصر، المؤتمر العلمي الثاني والعشرين للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصائي والتشريع، القاهرة ، 2000 .

خامسا : المواقع الإلكترونية .

1. شيماء أحمد محمود، دور رأس المال الفكري في تكوين الرصيد المعرفي للمجتمع ، ص10 ،على الموقع : <http://www.hrdiscussion.com> ، تاريخ التصفح : 2021/03/10 .

الملاحق

الملحق رقم (01) : استبيان .

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم اجتماع و الديموغرافيا

استمارة بحث

دور العدالة التنظيمية في المحافظة على رأس المال البشري
دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير
بالأغواط

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر تخصص في علم اجتماع تنظيم و عمل

تحت إشراف الدكتور :

قعدة العيد

من إعداد الطلبة :

قبسي عبد المجيد .

قبسي رشا .

ملاحظات :

- بيانات هذه الاستمارة سرية و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .
 - تتم الإجابة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة والتي تعبر بصدق عن رأيكم وتأكدوا أن إجاباتكم من شأنها أن تساعد في تطوير وإثراء هذا البحث.
- تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير .

السنة الجامعية : 2021/2020

أسئلة الاستمارة :

المحور الأول: البيانات الشخصية .

- (1) الجنس : انثى ☐ ذكر ☐
- (2) السن : 30-20 ☐ 40-31 ☐ 41- فما فوق ☐
- (3) الحالة المدنية : أعزب (ء) ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐ أرمل (ة) ☐
- (4) المستوى التعليمي : بكالوريا فأقل ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر فأكثر ☐
- (5) الفئة المهنية : أستاذ ☐ رئيس مصلحة ☐ موظف ☐

المحور الثاني : العدالة التوزيعية و رأس المال البشري .

- (6) هل منصبك يتوافق مع مؤهلاتك العلمية ؟ نعم ☐ لا ☐
- (7) هل يتم توزيع المهام بشكل عادل بين كل العاملين من نفس الفئة المهنية ؟ نعم ☐ لا ☐
- (8) هل راتبك يتناسب مع مؤهلاتك العلمية ؟ نعم ☐ لا ☐
- (9) هل تقوم بتأدية أعمال إضافية خارج أوقات العمل الرسمية ؟ نعم ☐ لا ☐
- في حالة الإجابة ب نعم ،هل تم منحك تعويض ؟ نعم ☐ لا ☐
- (10) هل راتبك يتناسب مع الجهد الذي كنت تبذله؟ نعم ☐ لا ☐
- في حالة الإجابة ب لا ،علل إجابتك ؟

.....

.....

(11) هل راتبك الشهري يحقق لك كافة احتياجاتك الضرورية؟ نعم ☐ لا ☐

(12) هل العدالة التوزيعية تساهم في الرفع من المهارة المعرفية ؟

نعم ☐ لا ☐

(13) هل يترك المعهد المجال للموظفين في التصرف بحرية في مهامهم حسب معارفهم و خبراتهم ؟

نعم ☐ لا ☐

(14) هل يتوفر لدى موظفي المعهد معرفة بالمهارات و المعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه ؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث : العدالة الإجرائية و رأس المال البشري .

(15) هل يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك بعد جمع معلومات كافية ؟ نعم ☐ لا ☐

(16) هل يتم إشراكك في عملية اتخاذ القرارات التي تخص عملك؟ نعم ☐ لا ☐

- في كلتا الحالتين علل إجابتك ؟

.....

.....

(17) هل يسمح لك بمعارضة القرارات التي تخص عملك ؟ نعم ☐ لا ☐

- في كلتا الحالتين علل إجابتك ؟

.....

.....

18 هل تخضع لرقابة أثناء أدائك لعملك ؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة ب نعم ،هل تتضايق من الرقابة عليك ؟

نعم ☐ لا ☐ - في كلتا الحالتين علل إجابتك ؟

.....

.....

19 هل هناك نظام معتمد لتقييم أداءك؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة ب نعم ، هل كنت راض عن المعايير المستخدمة في عملية تقييم أدائك؟

نعم ☐ لا ☐

20 هل هناك نظام معتمد للترقية ؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة ب نعم ، على أي أساس تمت ؟

- الأقدمية ☐ .

- الكفاءة ☐ .

- الأقدمية و الكفاءة ☐ .

21 هل هناك عدالة فيما يخص الترقية بالمؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

22 هل تحرص المؤسسة على أن تكون محتويات برامج التكوين متكاملة مع بعضها ؟

نعم ☐ لا ☐

23 هل توفر المؤسسة الظروف الملائمة للعمل (من تهوية و إضاءة و تكييف و تدفئة ...) ؟

نعم ☐ لا ☐

24 هل من أهم أهداف نظام التحفيز في المؤسسة إبقاء الكفاءات في المؤسسة ؟

☐ لا

☐ نعم

(25) هل يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب ؟

☐ لا

☐ نعم

(26) هل يمتلك الموظفون المعرفة العامة التامة و المحدثة باستمرار عن الخدمات التي يقدمها المعهد ؟

☐ لا

☐ نعم

(27) هل تتولى المؤسسة أهمية لتدعيم الأفكار الجيدة التي تتعلق بتحسين طرق العمل ؟

☐ لا

☐ نعم

(28) كيف يتم المحافظة على رأس المال البشري ؟

☐

تقليل فرص الإغتراب الوظيفي

☐

الصحة

☐

التمكين

☐

الحوافز

المحور الرابع : العدالة التعاملية و رأس المال البشري .

☐ لا

☐

(29) هل العمال في المؤسسة يعاملون باحترام ؟ نعم

☐ لا

☐

(30) هل هناك احتكاك بين العمال والمسؤولين ؟ نعم

☐ لا

☐

(31) هل الإدارة تبدي اهتماما بانشغالات العاملين واهتماماتهم ؟ نعم

- في حالة الإجابة ب لا ، علل إجابتك ؟

.....

.....

☐ لا

☐

(32) هل رئيسك يعترف بما تبذله من جهد ؟ نعم

- في حالة الإجابة ب نعم ، كيف ذلك ؟

.....

.....

(33) هل تشعر بارتياح عند إخبارك لرئيسك عن خطأ ارتكبته ؟

☐ نعم ☐ لا

(34) هل سبق أن تعرضت للعقاب ؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة ب نعم ،هل كانت هذه العقوبات عادلة ؟

.....

.....

(35) ما الأسباب وراء تقضيلك العمل بمؤسسة تابعة للقطاع العام ؟

.....

.....

(36) هل تهتم المؤسسة بتقديم الدعم المعنوي للموظفين لإبقائهم في المؤسسة ؟

☐ نعم ☐ لا

(37) هل قوانين العمل بالمؤسسة تشجع على تنمية علاقات التعاون والتفاهم بين الموظفين (فرق العمل) ؟

☐ نعم ☐ لا

(38) هل يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين

☐ لا

☐ نعم ؟ الجدد

☐ لا

(39) هل تسعى المؤسسة لتطبيق الأفكار ؟ نعم ☐

(40) هل تساهم المؤسسة بتطبيق المعرفة من خلال التوجيه و الإرشاد لموظفيها ؟

☐ لا

☐ نعم

الملحق رقم (02) : مخرجات برنامج spss لجميع محاور الإستمارة .

	Statistics						
	Valid	N Missing	Mean	Median	Std. Deviation	Minimum	Maximum
الجنس	50	0	1.4400	1.0000	.50143	1.00	2.00
السن	50	0	2.0400	2.0000	.72731	1.00	3.00
الحالة العائلية	50	0	1.7400	2.0000	.52722	1.00	3.00
المستوى التعليمي	50	0	3.1000	3.0000	1.03510	1.00	4.00
الفئة المهنية	50	0	1.8400	1.0000	.97646	1.00	3.00
هل منصبك يتوافق مع مؤهلاتك العلمية ؟	50	0	1.2600	1.0000	.44309	1.00	2.00
هل يتم توزيع المهام بشكل عادل بين كل العاملين من نفس الفئة المهنية	50	0	1.3600	1.0000	.48487	1.00	2.00
هل راتبك يتوافق مع مؤهلاتك العلمية ؟	50	0	1.5200	2.0000	.50467	1.00	2.00
هل تقوم بتأدية أعمال إضافية خارج أوقات العمل ؟	50	0	1.5000	1.5000	.50508	1.00	2.00
هل تم منحك تعويض	25	25	1.4800	1.0000	.50990	1.00	2.00
هل راتبك يتناسب مع الجهد الذي كنت تبذله	50	0	1.6200	2.0000	.49031	1.00	2.00
هل راتبك يحقق لك كافة احتياجاتك الضرورية	50	0	1.8200	2.0000	.38809	1.00	2.00
هل العدالة التوزيعية تساهم في الرفع من المهارة المعرفية	50	0	1.2200	1.0000	.41845	1.00	2.00
هل يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك بعد جمع معلومات كافية	50	0	1.3800	1.0000	.49031	1.00	2.00
هل يتم إشراكك في عملية اتخاذ القرارات التي تخص عملك	50	0	1.4600	1.0000	.50346	1.00	2.00
هل يسمح لك بمعارضة القرارات	50	0	1.3800	1.0000	.49031	1.00	2.00
هل تخضع لرقابة أثناء أدائك لعملك ؟	50	0	1.2400	1.0000	.43142	1.00	2.00
هل تتضايق من الرقابة عليك ؟	38	12	1.7368	2.0000	.44626	1.00	2.00
هل هناك نظام معتمد لتقييم أدائك ؟	50	0	1.2800	1.0000	.45356	1.00	2.00
هل راض عن المعايير المستخدمة في عملية تقييم أدائك ؟	37	13	1.2432	1.0000	.43496	1.00	2.00
هل هناك نظام معتمد للترقية ؟	50	0	1.2800	1.0000	.45356	1.00	2.00
على أي أساس تمت الترقية ؟	36	14	1.8333	2.0000	.87831	1.00	3.00
هل هناك عدالة فيما يخص الترقية بالمؤسسة ؟	50	0	1.6200	2.0000	.49031	1.00	2.00

هل العمال في المؤسسة يعاملون باحترام	49	1	1.1429	1.0000	.35355	1.00	2.00
هل هناك احتكاك بين العمال في المؤسسة ؟	50	0	1.1000	1.0000	.30305	1.00	2.00
هل الإدارة تبدي اهتماما بانشغالات العاملين و اهتماماتهم	50	0	1.3800	1.0000	.49031	1.00	2.00
هل رئيسك يعترف بما تبذله من جهد ؟	50	0	1.2800	1.0000	.45356	1.00	2.00
هل تشعر بارتياح عند إخبارك لرئيسك عن خطأ ارتكبته ؟	50	0	1.3200	1.0000	.47121	1.00	2.00
هل سبق أن تعرضت للعقاب ؟	50	0	1.8000	2.0000	.40406	1.00	2.00
هل كانت هذه العقوبات عادلة ؟	10	40	1.6000	2.0000	.51640	1.00	2.00
ما الأسباب وراء تفضيلك العمل بمؤسسة تابعة للقطاع العام ؟	50	0	2.4000	2.0000	1.06904	1.00	4.00
هل تهتم المؤسسة بتقديم الدعم المعنوي للموظفين ؟	50	0	1.2400	1.0000	.43142	1.00	2.00
هل يحرص المعهد على أن تكون برامج التكوين متكاملة مع بعضها البعض ؟	50	0	1.3000	1.0000	.46291	1.00	2.00
هل توفر المؤسسة الظروف الملائمة للعمل (من تهوية و إضاءة و تدفئة ...)	50	0	1.5000	1.5000	.50508	1.00	2.00
هل من أهداف نظام التحفيز في المعهد إبقاء الكفاءات في المعهد ؟	50	0	1.3200	1.0000	.47121	1.00	2.00
هل قوانين العمل تشجع على تنمية علاقات التعاون و التفاهم بين (الموظفين) (فرق العمل)	50	0	1.2000	1.0000	.40406	1.00	2.00
هل يترك المعهد المجال للموظفين للتصرف بحرية في مهامهم حسب معارفهم و خبراتهم؟	50	0	1.3000	1.0000	.46291	1.00	2.00
كيف يتم المحافظة على رأس المال البشري ؟	50	0	1.9200	1.0000	1.15776	1.00	4.00
هل يتوفر لدى موظفي المعهد معرفة بالمهارات و المعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه ؟	50	0	1.2000	1.0000	.40406	1.00	2.00
هل يتشارك الموظفين في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد	50	0	1.2200	1.0000	.41845	1.00	2.00
هل يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب ؟	50	0	1.2000	1.0000	.40406	1.00	2.00

هل يمتلك الموظفون المعرفة العامة النامة و المحدثّة باستمرار عن الخدمات التي يقدمها المعهد ؟	49	1	1.6735	2.0000	.47380	1.00	2.00
هل يتولى المعهد أهمية لتدعيم الأفكار الجيدة التي تتعلق بتحسين طرق العمل ؟	50	0	1.8200	2.0000	.38809	1.00	2.00
هل يسعى المعهد لتطبيق الأفكار ؟	50	0	1.8200	2.0000	.38809	1.00	2.00
هل يساهم المعهد بتطبيق المعرفة من خلال التوجيه و الإرشاد لموظفيها	50	0	1.5800	2.0000	.49857	1.00	2.00

الملحق رقم (03) : مخرجات برنامج spss لمعامل بيرسون بالنسبة للفرضية الأولى .

Correlations

	العدالة_التوزيعية	رأس المال_البشري
العدالة_التوزيعية	1	.519**
Pearson Correlation		
Sig. (2-tailed)		.000
N	50	50
رأس المال_البشري	.519**	1
Pearson Correlation		
Sig. (2-tailed)	.000	
N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (04) : الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني للتسيير بالأغواط .

