



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



مخبر الجنوب الجزائري للبحث
في التاريخ والحضارة الإسلامية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية

العدالة التنظيمية وأثرها على الكفاءة المهنية

دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة

أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع تخصص: علم اجتماع التنظيم

تحت إشراف:

أ. بونوة علي

المشرف المساعد:

د. حاج عمر براهيم

إعداد الطالب:

قريبول محمد

لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
1	حواطي آمال	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
2	بونوة علي	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
3	حاج عمر براهيم	محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
4	مهيري دليلة	محاضر أ	جامعة غرداية	ممتحنا
5	محمدي عبد القادر	أستاذ	جامعة الجلفة	ممتحنا
6	لعيشي سعد	أستاذ	جامعة الجلفة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



مخبر الجنوب الجزائري للبحث
في التاريخ والحضارة الإسلامية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية

العدالة التنظيمية وأثرها على الكفاءة المهنية

دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة

أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع تخصص: علم اجتماع التنظيم

تحت إشراف:

أ. بونوة علي

المشرف المساعد:

د. حاج عمر براهيم

إعداد الطالب:

قريبول محمد

لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
1	حواطي آمال	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
2	بونوة علي	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
3	حاج عمر براهيم	محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
4	مهيري دليلة	محاضر أ	جامعة غرداية	ممتحنا
5	محمد عبد القادر	أستاذ	جامعة الجلفة	ممتحنا
6	لعيشي سعد	أستاذ	جامعة الجلفة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا
مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله رب العالمين، الذي وفقني لهذا العمل، برحمته وفضله ومنه وكرمه.

قال سيدنا رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم: ﴿من لا يشكر الناس لا يشكر الله﴾

أتقدم بأسمى آيات الشكر وعظيم الامتنان لأستاذي الفاضل ومرشدي في هذا العمل، الأستاذ **بونوة علي**، الذي أضاء لي درب المعرفة بتوجيهاته الرشيدة، ومنحني آفاق الحرية الفكرية لأغوص في أعماق البحث وأكتشف روائع العلم، وكذلك المشرف المساعد الأستاذ: **حاج عمر براهيم** الذي ساندني ودعمني.

كما أوجه خالص الشكر والتقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، وللسادة أعضاء لجنة التكوين الذين بذلوا جهداً كبيراً في تدريسنا وتحملوا معنا ساعات طويلة من النقاش والتوجيه، فكانوا لنا نعم الداعمين والمحفزين في مسيرتنا العلمية.

﴿بارك الله فيهم ، وجزاهم عنا خير الجزاء﴾

الإهداء

إلى كل محب لله ورسوله وآل بيته الطيبين الطاهرين .

إلى جدتي الغالية * حفظها الله * والدي الكريمين * حفظهما الله *، الذين لولا دعمهم

وتشجيعهم لما وصلت إلى هذا الإنجاز .

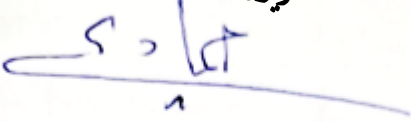
إلى إخوتي وأخواتي * حفظهم الله *، الذين كانوا دائماً سنداً وعوناً لي .

إلى رفاقي في رحلة البحث والعلم، الذين كانوا نعم الرفاق، وشجعوني في كل خطوة على الطريق .

إلى زملائي في العمل في مؤسسة الفاروق للمكتبيات، الذين ساهموا بتعاونهم ودعمهم في تحقيق هذا الهدف .

إلى هؤلاء جميعاً، أهدي عملي هذا .

قريبول محمد



ملخص:

تشكل كل من الكفاءة المهنية والعدالة التنظيمية عنصرين محوريين في تطوير المؤسسات المعاصرة، حيث تهدف الكفاءة المهنية إلى ضمان استدامة المؤسسة ونموها وتستند على أدوات أساسية تشمل التدريب المستمر وتطوير المهارات، ونظام تقييم الأداء الفعال، والتحفيز المادي والمعنوي، مع توفير بيئة عمل داعمة وأمنة، كما تعتمد على إدارة المعرفة وتبادل الخبرات، وتوفير التقنيات والأدوات الحديثة اللازمة لأداء العمل بكفاءة عالية، كما تمثل العدالة التنظيمية نظاماً متكاملًا يؤسس لإطار قيمي وأخلاقي وقانوني في المؤسسة، حيث يضمن المساواة وتكافؤ الفرص في التعاملات الداخلية بين العاملين من حيث الحقوق والواجبات وتقييم الأداء والمكافآت والترقيات، كما يحكم العلاقات الخارجية مع العملاء والموردين وأصحاب المصلحة من خلال التزام المؤسسة بمعايير الشفافية والنزاهة والمسؤولية الاجتماعية، هذا الإطار يعزز الثقة التنظيمية ويخلق بيئة عمل صحية تدعم الأداء المؤسسي وتحقق الاستدامة في العمليات، وفي محور هذه العلاقة الثنائية، يبرز الفرد العامل كعنصر ديناميكي، يتأثر بهذين المفهومين ويؤثر فيهما، لأن الفرد العامل يمثل حلقة الوصل الأساسية في ترجمة مبادئ العدالة التنظيمية إلى كفاءة مهنية عالية، حيث يؤدي شعوره بالإنصاف والمعاملة العادلة إلى تعزيز التزامه الوظيفي وتحسين أدائه، فالعدالة في توزيع المهام والمكافآت وفرص التطور تدفعه لاستثمار قدراته وتطوير مهاراته، كما أن وضوح المعايير والإجراءات يمكنه من فهم متطلبات عمله وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية، مما يجعل العدالة التنظيمية محركاً أساسياً للكفاءة المهنية، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز مناخ العمل الإيجابي، ويشكل الجمع بين الكفاءة المهنية والعدالة التنظيمية، مع اعتبار المركزية الوظيفية للعامل تحدياً جوهرياً للإدارة الحديثة، ويتطلب تحقيق ذلك جهوداً مستمرة في تنمية القدرات وتحسين الأداء، مع ضمان بيئة عمل عادلة ومحفزة تلبي حقوق العاملين واحتياجاتهم، فنجاح المؤسسة يعتمد على قدرتها في دمج متطلبات الكفاءة المهنية مع مبادئ العدالة التنظيمية في منظومة متكاملة تحقق الأهداف المؤسسية وتضمن حقوق العاملين.

تناولت هذه الدراسة الأثر بين العدالة التنظيمية والكفاءة المهنية، مستهدفة عينة طبقية من 265 عاملاً في مؤسسة سونلغاز بالجلفة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير العدالة التنظيمية على الكفاءة المهنية للعاملين.

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والكفاءة المهنية للعمال في مؤسسة سونلغاز بالجلفة، تجلت هذه العلاقة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية للعدالة التنظيمية: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية (التفاعلية)، وتؤكد هذه النتائج على الدور الحيوي للعدالة التنظيمية في تعزيز الكفاءة المهنية للعاملين، مما يساهم في تحسين كفاءة المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

العدالة التنظيمية - العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التعاملية - الكفاءة المهنية.

Abstract :

Both professional competence and organizational justice constitute pivotal elements in the development of contemporary institutions. Professional competence aims to ensure the sustainability and growth of the organization and relies on fundamental tools, including continuous training, skill development, an effective performance evaluation system, material and moral incentives, and the provision of a supportive and safe work environment. It also depends on knowledge management, experience sharing, and the provision of modern technologies and tools necessary for high-efficiency work performance.

Organizational justice, on the other hand, represents an integrated system that establishes a value-based, ethical, and legal framework within the organization. It ensures equality and equal opportunities in internal dealings among employees in terms of rights, duties, performance evaluation, rewards, and promotions. It also governs external relationships with clients, suppliers, and stakeholders through the organization's commitment to standards of transparency, integrity, and social responsibility. This framework strengthens organizational trust and creates a healthy work environment that supports institutional performance and ensures sustainability in operations.

At the core of this dual relationship, the individual employee emerges as a dynamic element, influenced by these two concepts and simultaneously influencing them. The employee serves as the fundamental link in translating the principles of organizational justice into high professional competence. When employees perceive fairness and equitable treatment, their commitment and performance improve. Fairness in task distribution, rewards, and development opportunities motivates them to invest their abilities and enhance their skills. Furthermore, clear standards and procedures enable employees to understand their job requirements and achieve higher productivity levels. This makes organizational justice a key driver of professional competence, contributing to achieving the organization's goals and fostering a positive work environment.

Integrating professional competence and organizational justice, with a central focus on the employee, presents a fundamental challenge for modern management. Achieving this requires ongoing efforts to develop capabilities, improve performance, and ensure a fair and motivating work environment that meets employees' rights and needs. The organization's success depends on its ability to merge the requirements of professional competence with the principles of organizational justice into an integrated system that achieves institutional goals and safeguards employees' rights.

This study examined the relationship between organizational justice and professional competence, targeting a stratified sample of **265** workers in the Sonelgaz company in Djelfa. The study aimed to explore the impact of organizational justice on the professional competence of employees.

The study concluded that there is a positive relationship between organizational justice and the professional competence of workers at the Sonelgaz company in Djelfa. This relationship was manifested through three main dimensions of organizational justice: distributive justice, procedural justice, and interactional justice. These findings emphasize the vital role of organizational justice in enhancing employees' professional competence, highlighting its importance in improving the organization's overall efficiency.

Keywords: Organizational Justice - Distributive Justice - Procedural Justice - Interactional Justice - Professional Competence.

Résumé :

La compétence professionnelle et la justice organisationnelle constituent deux éléments fondamentaux dans le développement des institutions contemporaines. La compétence professionnelle vise à garantir la durabilité et la croissance de l'institution en s'appuyant sur des outils essentiels, notamment la formation continue, le développement des compétences, un système d'évaluation de la performance efficace, des incitations matérielles et morales, ainsi qu'un environnement de travail favorable et sûr. Elle repose également sur la gestion des connaissances, le partage des expériences, et la fourniture des technologies et outils modernes nécessaires à une performance de haute efficacité.

La justice organisationnelle, quant à elle, représente un système intégré établissant un cadre de valeurs, d'éthique et de légalité au sein de l'institution. Elle garantit l'égalité et l'équité des opportunités dans les interactions internes entre les employés, en termes de droits, devoirs, évaluation de la performance, récompenses et promotions. Elle régit également les relations externes avec les clients, fournisseurs et parties prenantes à travers l'engagement de l'institution à respecter des normes de transparence, d'intégrité et de responsabilité sociale. Ce cadre renforce la confiance organisationnelle et crée un environnement de travail sain, soutenant ainsi la performance institutionnelle et assurant la durabilité des opérations.

Au cœur de cette relation bilatérale, l'individu salarié émerge comme un élément dynamique, influencé par ces deux concepts tout en y exerçant une influence. L'employé représente le maillon essentiel dans la traduction des principes de justice organisationnelle en une compétence professionnelle élevée. La perception d'équité et de traitement juste renforce son engagement professionnel et améliore sa performance. L'équité dans la répartition des tâches, des récompenses et des opportunités de développement le motive à investir ses capacités et à perfectionner ses compétences. En outre, la clarté des normes et procédures lui permet de comprendre les exigences de son travail et d'atteindre des niveaux de productivité plus élevés. Cela fait de la justice organisationnelle un moteur essentiel de la compétence professionnelle, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs de l'institution et à la promotion d'un climat de travail positif.

L'intégration de la compétence professionnelle et de la justice organisationnelle, tout en tenant compte du rôle central de l'employé, constitue un défi majeur pour la gestion moderne. Réaliser cet objectif nécessite des efforts continus pour développer les capacités, améliorer la performance, et garantir un environnement de travail juste et stimulant qui répond aux droits et besoins des employés. Le succès de l'institution dépend de sa capacité à combiner les exigences de la compétence professionnelle avec les principes de la justice organisationnelle dans un système intégré qui réalise les objectifs institutionnels et protège les droits des employés.

Cette étude a examiné la relation entre la justice organisationnelle et la compétence professionnelle, en ciblant un échantillon stratifié de 265 employés de l'entreprise Sonelgaz à Djelfa. L'objectif de cette étude était d'explorer l'impact de la justice organisationnelle sur la compétence professionnelle des employés.

L'étude a conclu à l'existence d'une relation positive entre la justice organisationnelle et la compétence professionnelle des employés de l'entreprise Sonelgaz à Djelfa. Cette relation s'est manifestée à travers trois dimensions principales de la justice organisationnelle : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. Ces résultats soulignent le rôle vital de la justice organisationnelle dans le renforcement de la compétence professionnelle des employés, mettant en lumière son importance pour améliorer l'efficacité de l'institution.

Mots-clés: Justice organisationnelle - Justice distributive - Justice procédurale - Justice interactionnelle - Compétence professionnelle.

فهرس المحتويات

	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة:
	الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة
5	تمهيد:
6	1. أسباب اختيار موضوع الدراسة
8	2. أهمية الدراسة
10	3. أهداف الدراسة
12	4. إشكالية الدراسة
20	5. فرضيات الدراسة
21	6. التحليل البعدي لمفاهيم الدراسة
23	7. تحديد مفاهيم الدراسة
38	8. الدراسات السابقة
38	1.8. الخاصة بالمتغير التابع الكفاءة المهنية
57	2.8. الدراسات السابقة: الخاصة بالمتغير المستقل العدالة التنظيمية
76	9. الاقتراب النظري للدراسة
84	10. صعوبات الدراسة
86	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: العدالة التنظيمية: مفهومها وأبعادها
88	تمهيد
89	1. التراث المفاهيمي للعدالة التنظيمية
89	1.1 مفهوم العدالة التنظيمية
95	2.1 الخصائص التي تميز العدالة التنظيمية في المؤسسة
97	3.1 أهمية العدالة التنظيمية داخل المؤسسة
100	2. أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة
101	1.2 العدالة التوزيعية
107	2.2 العدالة الإجرائية

113	3.2. العدالة التعاملية (التفاعلية)
121	3. الإسقاط النظري للعدالة التنظيمية في الفكر الإداري
122	1.3. الاتجاه النظري التقليدي (الكلاسيكي)
122	أ/- الاتجاه النظري للإدارة العلمية
126	ب/- اتجاه التكوين الإداري
131	ج/- الاتجاه المثالي للنموذج البيروقراطي (ماكس فيبر)
134	2.3. الاتجاه النيوكلاسيكي للعدالة التنظيمية
135	أ/- اتجاه العلاقات الإنسانية
137	ب/- الاتجاه البنائي الوظيفي (النظم المفتوحة)
143	3.3. الاتجاهات النظرية الحديثة للعدالة التنظيمية
143	أ/- اتجاه العدالة والمساواة
148	ب/- اتجاه التوقع (فكتور فروم 1964)
151	4. مبادئ وأهداف وجوانب العدالة التنظيمية في المؤسسة
151	1.4. مبادئ العدالة التنظيمية في المؤسسة
154	2.4. أهداف تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسة
155	3.4. جوانب العدالة التنظيمية في المؤسسة
156	5. مجالات ومقومات العدالة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها في المؤسسة
157	1.5. مجالات العدالة التنظيمية في المؤسسة
160	2.5. مقومات العدالة التنظيمية في المؤسسة
162	3.5. العوامل المؤثرة في ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسة
169	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: المفاهيم النظرية لموضوع الكفاءة المهنية
173	تمهيد
174	1. المعاني التي تحملها مصطلحات الكفاءة والمهنة والكفاءة المهنية
174	1.1. مفهوم الكفاءة
180	2.1. مفهوم المهنة
182	3.1. مفهوم الكفاءة المهنية
186	2. خصائص وأهمية ومكونات الكفاءة المهنية
186	1.2. خصائص الكفاءة المهنية في المؤسسة
188	2.2. الجوانب المكونة للكفاءة المهنية

190	3.2. أهمية الكفاءة المهنية
196	3. أنواع الكفاءة المهنية
196	1.3. الكفاءة المهنية حسب النوعية المهنية
198	2.3. الكفاءة المهنية على أساس المصدر
200	3.3. الكفاءة المهنية من حيث الامتلاك
203	4. أبعاد الكفاءة المهنية
207	1.4. الكفاءة المهنية المعرفية
209	2.4. الكفاءة المهنية المهارية
211	3.4. الكفاءة المهنية الاستعدادية (الأفعال والسلوكيات)
214	5. مقومات وقياس الكفاءة المهنية وطرق تنميتها في المؤسسة
215	1.5. مقومات الكفاءة المهنية في المؤسسة
220	2.5. معايير قياس الكفاءة المهنية في المؤسسة
226	3.5. طرق تنمية الكفاءة المهنية في المؤسسة
228	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية
231	تمهيد
232	1- التعريف بمؤسسة سونلغاز ونشأتها
234	2- مهام مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز
240	3- منهج ومجالات الدراسة
240	4- مجتمع الدراسة
241	5- عينة الدراسة
242	6- خصائص العينة
247	7- تقنيات جمع البيانات
247	1.7- الاستمارة
248	2.7. المقابلة
249	8- قياس صدق وثبات الاستبيان
250	9- أساليب المعالجة الإحصائية
251	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: تحليل ومناقشة الفرضيات
254	تمهيد

255	أولاً: التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات
255	1.1. مستوى العدالة التوزيعية
264	2.1. مستوى العدالة الإجرائية
273	3.1. مستوى العدالة التعاملية (التفاعلية)
284	2. مستوى الكفاءة المهنية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة
284	1.2. مستوى الكفاءة المهنية
286	1.1.2. مستوى الكفاءة المعرفية
292	2.1.2. مستوى الكفاءة المهارية
298	3.1.2. مستوى الكفاءة الاستعدادية
304	ثانياً: التحليل الاحصائي الإستدلالي للبيانات
306	1. الإجابة على الفرضية الأولى
308	2. الإجابة على الفرضية الثانية
311	3. الإجابة على الفرضية الثالثة
314	ثالثاً: استخلاص نتائج الدراسة
314	1. مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
314	1.1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى
316	2.1. مناقشة نتائج الفرضية الثانية
319	3.1. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
322	2. خلاصة مناقشة نتائج الفرضيات
324	رابعاً: عرض ومناقشة نتائج المقابلات
324	1. عرض المقابلات
362	2. تحليل نتائج المقابلات في ضوء فرضيات الدراسة
364	3. مقارنة نتائج المقابلات مع نتائج الاستمارة
370	الاستنتاجات العامة للدراسة
375	الاقتراحات والتوصيات
378	الخاتمة
381	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	ييين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	242
2	ييين توزيع أفراد العينة حسب فئات السن	243
3	ييين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	244
4	ييين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	245
5	ييين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	246
6	ييين بعد العدالة التوزيعية بمكوناته ومؤشراته ومتوسطاته وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة لعباراته	255
7	يمثل مقادير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابات تجاه كل عبارة من عبارات بعد العدالة التوزيعية	256
8	ييين بعد العدالة الإجرائية بمكوناته ومؤشراته ومتوسطاته وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة لعباراته	264
9	ييين مقادير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابات تجاه كل عبارة من عبارات بعد العدالة الإجرائية	265
10	ييين بعد العدالة التعاملية (التفاعلية) بمكوناته ومؤشراته ومتوسطاته وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة لعباراته	273
11	ييين مقادير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابات تجاه كل عبارة من عبارات بعد العدالة التعاملية (التفاعلية)	274
12	ييين بعد الكفاءة المهنية بأبعادها ومكوناتها ومؤشراتها ومتوسطاتها وانحرافاتها المعيارية ومستويات الاستجابة لعباراتها	284
13	ييين مقادير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابات تجاه كل عبارة من عبارات الكفاءة المهنية	285
14	ييين نتائج معامل ارتباط بيرسون بين محاور العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية أو التفاعلية) والكفاءة المهنية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالجلفة	304

15	305	يبيّن نتائج معامل الانحدار المتعدد (β) بين محاور العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية أو التفاعلية) والكفاءة المهنية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالجلفة
16	306	يبيّن نتائج معامل ارتباط بيرسون لبعد العدالة التوزيعية ومكوناتها على الكفاءة المهنية
17	307	يبيّن نتائج معامل الانحدار المتعدد لبعد العدالة التوزيعية ومكوناتها على الكفاءة المهنية
18	309	يبيّن نتائج معامل ارتباط بيرسون لبعد العدالة الإجرائية ومكوناتها على الكفاءة المهنية
19	309	يبيّن نتائج معامل الانحدار المتعدد لبعد العدالة الإجرائية ومكوناتها على الكفاءة المهنية
20	311	يبيّن نتائج معامل ارتباط بيرسون لبعد العدالة التعاملية (التفاعلية) ومكوناتها على الكفاءة المهنية
21	312	يبيّن نتائج معامل الانحدار المتعدد لبعد العدالة التعاملية (التفاعلية) ومكوناتها على الكفاءة المهنية

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يمثل التحليل البعدي لمفهوم العدالة التنظيمية	21
2	يمثل التحليل البعدي لمفهوم الكفاءة المهنية	22
3	يوضح أبعاد العدالة التنظيمية	100
4	يوضح تصور ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية	119
5	يوضح مبادئ العدالة التنظيمية	142
6	يوضح جوانب رؤية العدالة التنظيمية بين مختلف الاتجاهات النظرية للإدارة	144
7	يوضح الأفكار والمسلمات الأساسية لنظرية المساواة والعدالة لآدمز	153
8	يوضح معادلة المقارنة للعدالة من وجهة نظر العامل	146
9	يوضح جوانب اتجاه التوقع	149
10	يوضح مبادئ العدالة التنظيمية في المؤسسة	153
11	مخطط يهدف إلى توضيح الجوانب المشكلة للعدالة التنظيمية في المؤسسة	156
12	يوضح كيفية إدراك أن هناك ممارسة للعدالة التنظيمية في المؤسسة	160
13	يوضح أنماط الأفعال التنظيمية من منظور العدالة التنظيمية في المؤسسة	161
14	يوضح مكونات الكفاءة المهنية	185
15	يوضح جوانب مكونات الكفاءة المهنية	190

16	يوضح أهمية الكفاءة المهنية لإدارة الموارد البشرية	194
17	يوضح العلاقة التي تربط أبعاد الكفاءة المهنية في المؤسسة	206
18	يوضح توزيع نسب العينة مقارنة بنسب المجتمع الأصلي	241
19	توزيع العينة حسب الجنس	242
20	توزيع أفراد العينة حسب السن	243
21	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	244
22	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	245
23	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الوظيفية	246
24	يوضح معامل ألفا كرونباخ	249

مقدمة

مقدمة:

في عالم اليوم، تتسم المؤسسات الاقتصادية بالتنوع والتعقيد، وهي تلعب دوراً محورياً في تحقيق النمو والتقدم والتطور الاقتصادي، هذه المؤسسات تُؤسس ضمن إطار قانوني وتنظيمي محدد يشتمل على مجموعة من القواعد واللوائح التي تحكم عملها، وتسعى بشكل مستمر لتلبية متطلبات السوق وتلبية احتياجات المجتمع من خلال تقديم منتجات وخدمات تلبي تلك الاحتياجات، وقد أثبتت التجارب والدراسات الحديثة أن القدرة التنافسية للمؤسسات ترتبط ارتباطاً مباشراً بجودة مواردها البشرية وكفاءتها المهنية، وتعتبر الموارد البشرية والكفاءة المهنية للعاملين من أهم عوامل النجاح لهذه المؤسسات، حيث يرتبط الأداء المؤسسي بشكل وثيق بمدى تأهيل وكفاءة القوى العاملة لديها، إلى جانب ذلك تلعب العدالة التنظيمية دوراً حيوياً في تعزيز الكفاءة المهنية، إذ أن بيئة العمل العادلة والمنصفة لها دور بشكل مباشر أو غير مباشر على رضا الموظفين والتزامهم، الأمر الذي يجب دراسة انعكاسه على مستوى أداء العمال ومهاراتهم وكفاءتهم المهنية.

فموضوع الكفاءة المهنية والعدالة التنظيمية من المواضيع الجوهرية في علم اجتماع التنظيم، حيث تلعبان دوراً حاسماً في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية، في بيئة العمل المعاصرة أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة تتطلب تحقيق مستويات عالية من الكفاءة المهنية بين موظفيها.

فالكفاءة المهنية هي نتاج لمجموعة من المهارات والمعارف والقدرات التي يتمتع بها الموظف، هذه الكفاءة لا تساهم فقط في تحسين الإنتاجية، بل تلعب أيضاً دوراً حيوياً في تعزيز الابتكار والجودة في العمل، من ناحية أخرى تُعد العدالة التنظيمية مكوناً أساسياً لتحقيق التوازن في بيئة العمل، حيث تضمن توزيعاً عادلاً للموارد والمكافآت، وتؤسس لثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل.

في هذا السياق، تتناول هذه الأطروحة العلاقة بين العدالة التنظيمية والكفاءة المهنية من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة، تهدف الدراسة إلى فهم كيف تؤثر العدالة التنظيمية على مستويات الكفاءة المهنية لدى الموظفين.

تنطوي هذه الدراسة على خمسة فصول رئيسية :

حيث يتناول **الفصل الأول** من الأطروحة الإطار المنهجي للدراسة، حيث يتم تحديد إشكالية الدراسة وأهدافها وأهميتها، بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع والدراسات السابقة والمقاربة النظرية، أخيراً صعوبات الدراسة.

و**الفصل الثاني** يخصص لدراسة العدالة التنظيمية، حيث يستعرض التراث المفاهيمي لها، أبعادها المختلفة، مبادئها، أهدافها، وجوانبها المتعددة في سياق المؤسسات الاقتصادية، ويتم في هذا الفصل أيضاً تحليل كيفية تأثير العدالة التنظيمية على مختلف جوانب الأداء الوظيفي وبيئة العمل.

أما **الفصل الثالث**، فيركز على مفهوم الكفاءة المهنية، خصائصها، أنواعها، وأبعادها، بالإضافة إلى الطرق المستخدمة لقياسها وتنميتها في المؤسسة.

أما **الفصل الرابع** فيتناول إجراءات الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة، حيث يتم تقديم نبذة تاريخية عن المؤسسة، تعريف هيكلها التنظيمي، وتوصيف مجتمع الدراسة والعينة المختارة، وتقنيات جمع البيانات، ويهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤية شاملة عن المؤسسة والبيئة التي يعمل فيها الموظفون، مما يساهم في تفسير النتائج وتحليلها بشكل دقيق.

وفي **الفصل الخامس** نعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها، ومناقشها في ضوء الفرضيات، ونستخلص الاستنتاجات والتوصيات والاقتراحات، وبالتالي، تسعى هذه الأطروحة إلى تقديم مساهمة علمية مهمة في مجال علم اجتماع التنظيم من خلال دراسة تأثير العدالة التنظيمية على الكفاءة المهنية للعمال في مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1. أسباب اختيار موضوع الدراسة

2. أهمية الدراسة

3. أهداف الدراسة

4. الإشكالية

5. الفرضيات

6. التحليل البعدي

7. تحديد مفاهيم الدراسة

8. الدراسات السابقة

9. الاقتراب النظري

10. صعوبات البحث

خلاصة الفصل

تمهيد:

يمثل الفصل المنهجي حجر الزاوية في البحث العلمي، إذ يرسم خارطة الطريق التي سيتبعها الباحث في رحلته العلمية، في هذا الفصل، سنستعرض الأسس المنهجية لدراستنا حول "العدالة التنظيمية وأثرها على الكفاءة المهنية لعمال مؤسسة سونلغاز لولاية الجلفة"، سنتناول بالتفصيل أسباب اختيار هذا الموضوع، وأهميته في السياقين الأكاديمي والمجتمعي، والأهداف التي نسعى لتحقيقها، كما سنقدم مراجعة للدراسات السابقة ذات الصلة، ونحدد إشكالية البحث وفرضياته الرئيسية، وسنقوم أيضاً بتوضيح المفاهيم الأساسية للدراسة والإطار النظري المعتمد، مع تقديم تحليل شامل يربط بين مختلف عناصر البحث، يهدف هذا الفصل إلى وضع أساس متين للدراسة، مما يمكننا من الإجابة على التساؤلات البحثية بدقة وموضوعية، مرسخاً بذلك الأسس العلمية الضرورية لإنجاز بحث رصين ومتكامل.

1. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

إن أي بحث علمي لا ينبثق من فراغ بل له خلفياته ودوافعه الموضوعية والشخصية التي تدعوا الباحث إلى الانطلاق نحو البحث في مكانه وإيجاد تفسيرات علمية وأكاديمية تشبع تلك الدوافع والخلفيات، لذلك يسعى الباحث من خلال المنهجية العلمية إلى تكوين رصيد معرفي وثقافي يفيد، وتعد خطوة اختيار مشكلة البحث من أهم الخطوات في العملية البحثية، إذ إن عملية اختيار موضوع البحث أو الدراسة يتأثر فيها الباحث بمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية المتنوعة والمختلفة،

العوامل الذاتية تنبع من إدراك الباحث الشخصي لأهمية الموضوع واهتماماته وميولته العلمية والأكاديمية، بينما ترتبط العوامل الموضوعية بأهمية الموضوع في حد ذاته وقدرته على إثراء المعرفة وتقديم حلول للمشكلات العملية، وقد تتداخل هذه العوامل في بعض الأحيان مع بعضها البعض، حيث يجذب الموضوع الباحث من الناحيتين الذاتية والموضوعية، ومن هذا المنطلق يجب على الباحث مراعاة هذه العوامل بعناية لاختيار موضوع بحث ذي قيمة علمية وعملية.

وفي هذه الدراسة سنتناول موضوع العدالة التنظيمية وأثرها على الكفاءة المهنية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالجلفة، وقد أثبتت الدراسات الاجتماعية والأكاديمية الحديثة للمؤسسات والمنظمات أن مناخ العمل القائم على العدل والمساواة والنزاهة يساهم في الحفاظ على استقرار وزيادة فاعلية العديد من المتغيرات التنظيمية، ومن أبرزها الكفاءة المهنية للعمال، الأمر الذي دفعنا لاختيار موضوع العدالة التنظيمية كأحد القيم الاجتماعية المؤثرة على الكفاءة المهنية للكثير من عمال المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، ويخضع اختيارنا لموضوع الدراسة لجملة من الاعتبارات الذاتية والموضوعية وهي كالآتي:

الاعتبارات الذاتية:

- السبب الرئيسي وراء اختيار هذا الموضوع هو القناعة التامة بأهمية توفر العدالة التنظيمية في أي مؤسسة أو منظمة، كما أن هناك اعتقادًا راسخًا بأنه لتحقيق فعالية وكفاءة الموارد البشرية لابد من مراعاة تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية من طرف الإدارة في المؤسسة وإدراكها

من قبل العاملين والموظفين، فمفهوم العدالة التنظيمية رغم أنه اكتسب صبغة اجتماعية لفترة طويلة إلا أن الضرورة استدعت إضفاء الطابع التنظيمي عليه في المؤسسات والمنظمات.

- الاهتمام الشخصي والميل نحو دراسة القيم الاجتماعية خاصة التي تتعلق بالأهمية والغموض السائد حولها، فوقع اختياري على موضوع العدالة التنظيمية وأثره على الكفاءة المهنية، رغبتنا مني في معالجة هذا الاشكال والغموض المحيط به،

- لعل من أبرز الأسباب الشخصية التي دفعتني لاختيار هذا الموضوع، هي بعض الحوادث والممارسات غير العادلة التي تحدث في المؤسسات الاقتصادية، والتي أخبرني بها أصدقائي العاملون بها، خاصة تلك التي تتعلق بعمليات التوظيف والتعيين والترقية وتقسيم المهام، والإجراءات وبعض القرارات التعسفية، وتأثير كل ذلك على أدائهم وكفاءتهم الوظيفية، كل هذه الحالات أدت بي إلى اختيار دراسة موضوع العدالة التنظيمية وأثرها على الكفاءة المهنية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز.

الاعتبارات الموضوعية:

- من الأسباب التي أدت إلى التقصي في هذا الموضوع هو البحث عن الأسباب والعوامل المؤدية إلى انخفاض الكفاءة المهنية لدى العمال والموظفين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الأمر الذي أثر سلباً على تحقيق تلك المؤسسات لأهدافها وغاياتها المنشودة، والتي وجدت من أبرز أسبابها وعواملها من خلال الأبحاث والدراسات الأجنبية والعربية التي أجريت حول هذا الموضوع سابقا العدالة التنظيمية.

- على حد علم الباحث، لم يتم دراسة موضوع العدالة التنظيمية وأثره على الكفاءة المهنية بشكل مسبق في تخصص علم اجتماع التنظيم ضمن المؤسسات الجامعية الجزائرية، مما يعطي هذا الموضوع أهمية إضافية كمجال بحثي جديد وغير متطرق إليه من قبل.

- من الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع العمل على تحسيس المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بأهمية الاهتمام بالعمال والموظفين باعتبارهم الموارد البشرية الأساسية التي تشكل أهم عناصرها، والسعي نحو تلبية تطلعاتهم وطموحاتهم، ومن أبرزها تحقيق العدالة التنظيمية التي أصبحت من أولويات المؤسسات المعاصرة، خاصة وأن معظم المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية تعاني من مشكلات ضعف الأداء وانخفاض الكفاءة وانتشار الممارسات السلبية كالظلم وعدم المساواة وغياب العدالة في بيئة العمل.

- لطالما ارتبط استقرار واستمرارية عمل المنظمات والمؤسسات الاقتصادية بمدى قدرتها على توفير كافة عوامل الرضا الوظيفي للعاملين، وإشعارهم بالأمان اتجاه أنفسهم ووظائفهم، والعمل على رفع كفاءتهم وأدائهم، فبينما كان ذلك مرتبطاً سابقاً بمجموعة من العوامل المادية فقط وتماشياً مع التطورات التي شهدتها المؤسسات الاقتصادية، حيث أصبح استقرار العمال والموظفين ومحافظة الكثير من المؤسسات على مواردها البشرية وتحقيقها لأهدافها نتيجة لوضع تلك المؤسسات لمجموعة من السياسات والإجراءات والقرارات التنظيمية العادلة والمحفزة للعاملين والموظفين.

- دراسة العلاقة بين ممارسة العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وتأثيرها على الكفاءة المهنية للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من المنظور الاجتماعي، مع التركيز على العوامل الاجتماعية والثقافية المؤثرة، بهدف تقديم توصيات لتعزيز العدالة التنظيمية والكفاءة المهنية في إطار البيئة الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبالتالي تحسين الأداء والإنتاجية في هذه المؤسسات.

2. أهمية الدراسة:

تكتسب دراسة موضوع "العدالة التنظيمية وأثرها على الكفاءة المهنية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة" أهمية بالغة في سياق البحث حول أبعادها ومستوى تأثيرها على الكفاءة المهنية في واقع المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بالجلفة من خلال ممارستها من طرف العمال فيها، وذلك من خلال عدة جوانب هي كالآتي:

- تُبرز أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في تسليط الضوء على مفهومين حديثين نسبياً في مجال الفعل التنظيمي وعلم اجتماع التنظيم والعمل، وهما: العدالة التنظيمية والكفاءة المهنية، حيث تهدف الدراسة إلى محاولة الإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بهذين المفهومين، بما في ذلك تعريفاتهما، وأبعادهما، ومحدداتهما، وآثارهما، والنظريات المرتبطة بهما، في سياق المؤسسات الاقتصادية باعتبارها ممارسة اجتماعية.

- كما تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة توفير مرجع للطلاب والباحثين في مجال الفعل التنظيمي وعلم اجتماع التنظيم والعمل، يساعدهم على فهم العدالة التنظيمية والكفاءة المهنية بشكل معمق، وإدراك العلاقة التأثير بينهما في سياق المؤسسات الاقتصادية، حيث ستوفر هذه الدراسة رؤى نظرية وتحليلية حول كيفية تحقيق العدالة التنظيمية وتعزيز الكفاءة المهنية للعاملين في هذه المؤسسات، مما قد يساهم في تحسين الأداء التنظيمي والإنتاجية وتحقيق الأهداف الموضوعية.

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها محاولة للفت انتباه صانعي القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى أهمية تبني قيم ومبادئ العدالة التنظيمية، وذلك بهدف التغلب على مشكلة نقص الكفاءة المهنية للعاملين وانخفاض مستويات أدائهم في بيئة العمل، وما قد ينتج عن ذلك من تداعيات سلبية وغير ايجابية على المؤسسة، حيث تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة الوثيقة بين ممارسة العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وبين مستويات كفاءتهم المهنية وأدائهم الوظيفي، وتقدم الدراسة توصيات ملموسة لمتخذي القرار حول كيفية ترسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية في ثقافة المؤسسة وممارساتها، من أجل تعزيز الكفاءة المهنية للعاملين والارتقاء بمستويات أدائهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

- كما أرجو أن تكون هذه الدراسة ذات قيمة مضافة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث توفر لهم رؤى قيمة حول أهمية العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الكفاءة المهنية للعاملين وتعزيز أدائهم، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها.

- إن أهمية هذه الدراسة تكمن في مساهمتها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وزيادة فعاليتها، من خلال تسليط الضوء على أهمية تحقيق العدالة التنظيمية داخل هذه المؤسسات، حيث تسعى الدراسة إلى فهم الظواهر السلبية التي تعرقل الأداء والفعالية الناجمة عن غياب العدالة في المعاملة والإجراءات والتوزيع داخل المؤسسة، ومن خلال دراسة التأثير بين ممارسة العدالة التنظيمية والكفاءة المهنية للعاملين، تقدم هذه الدراسة توصيات عملية لأصحاب القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بهدف ترسيخ مبادئ العدالة التنظيمية وتجسيدها في الممارسات اليومية للمؤسسة، ومن خلالها يمكن تعزيز الكفاءة المهنية

للعاملين، وتحفيزهم على تقديم أفضل أدائهم، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وفعاليتها.

- كما تكمن أهميتها في مساهمتها أيضاً في محاولة تقديم حلول للتحديات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية، من خلال التركيز على أهمية العدالة التنظيمية كعامل محوري لتحقيق الكفاءة والأداء المتميز.

- تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في جمع المعلومات من واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، بهدف فهم وتحليل آليات الكفاءة المهنية للعاملين وانعكاساتها على ممارسة العدالة التنظيمية بشكل عميق، وتهدف هذه الدراسة إلى توظيف هذه المعرفة والرؤى المستقاة من الواقع الميداني في تفعيل وترسيخ مبادئ العدالة التنظيمية والكفاءة المهنية في عمليات التنظيم والتسيير في هذه المؤسسات مستقبلاً.

- تساهم في فتح المجال نحو المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية حول هذين المتغيرين بالإضافة إلى الأبعاد والمؤشرات المكونة لكل منهما في قطاعات وبيئات مختلفة.

3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على مستويات الكفاءة المهنية للعاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة، من خلال:

الأهداف النظرية:

- استكشاف الإطار النظري للعدالة التنظيمية من خلال دراسة أبعادها الرئيسية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) وفقاً للنظريات والدراسات السابقة في المجال الاجتماعي الإداري التنظيمي.

- تحليل مفهوم الكفاءة المهنية بشكل معمق وأوضح، من حيث مكوناته الأساسية (المعارف، المهارات، الاستعدادات -الأفعال والسلوكيات-)، وآليات تطويرها وقياسها في بيئة العمل.

- دراسة العلاقة التأثيرية النظرية بين العدالة التنظيمية والكفاءة المهنية للعاملين، واستقصاء والبحث في النماذج والنظريات المفسرة لهذه العلاقة.

الأهداف التطبيقية:

- تقييم ادراكات العاملين في شركة سونلغاز حول مستويات العدالة التنظيمية المطبقة في مختلف الإجراءات والممارسات في المؤسسة.
 - قياس مستويات الكفاءة المهنية للعاملين في مؤسسة سونلغاز، من خلال تقييم معارفهم ومهاراتهم واستعداداتهم المهنية.
 - اختبار العلاقة الميدانية بين ممارسة العدالة التنظيمية ومستويات الكفاءة المهنية للعاملين في مؤسسة سونلغاز بالجلفة.
 - اقتراح توصيات عملية لتعزيز العدالة التنظيمية وتحسين الكفاءة المهنية للعاملين في مؤسسة سونلغاز بالجلفة، في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.
- وفي الأخير نقول أن الأهداف النظرية تسعى إلى تعميق الفهم العلمي للمفاهيم المدروسة ودراسة العلاقات النظرية بينها، بينما تركز الأهداف التطبيقية على تطبيق هذه المفاهيم والعلاقات في سياق مؤسسة سونلغاز، واقتراح حلول عملية لتحسين الكفاءة المهنية للعمال والموظفين.

4. إشكالية الدراسة:

تُعتبر المؤسسات وخاصةً المؤسسات الاقتصادية السمة المميزة للمجتمعات الإنسانية المعاصرة والحديثة حيث تُعد المحرك الرئيسي لتحقيق النمو الاقتصادي في معظم دول العالم، تنشأ هذه المؤسسات وفقاً لإطار قانوني وتنظيمي ومعياري محدد يتضمن مجموعة من القواعد واللوائح والتشريعات والمعايير التي تحكم عملها وتنظم أنشطتها، يتم تأسيس هذه المؤسسات الاقتصادية بهدف تحقيق أهداف محددة، وتعتمد في سبيل تحقيق هذه الأهداف على الموارد البشرية المتاحة لديها والإمكانات المادية المتوفرة، كما تتأثر هذه المؤسسات بشكل كبير بالبيئة المحيطة بها ومناخ العمل السائد داخل المؤسسة، حيث تخضع لمنظومة القيم الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع والقوانين والقواعد التي تحكم سير العمل في المؤسسة، وتسعى المؤسسات الاقتصادية إلى ملائمة توجهاتها الاستراتيجية وقراراتها التشغيلية وأهدافها طويلة المدى مع القيم والمعايير المجتمعية السائدة وذلك من أجل ضمان تقبلها واستمرارها في السوق ولتحقيق هذا الهدف، تعمل هذه المؤسسات على دراسة واستيعاب متطلبات السوق وتلبية احتياجات أفراد المجتمع بشكل مستمر، من خلال تقديم منتجات وخدمات تتوافق مع هذه المتطلبات والاحتياجات، فالمؤسسة الاقتصادية هي كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون ويتعاونون من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وفقاً لأدوار وتخصصات محددة، في إطار نظام منظم ومفتوح، كما أنها تسعى إلى إنتاج قيم جديدة وإعادة إنتاج قيم أخرى بما يتماشى مع السياق الواقعي¹.

كما أن نجاح المؤسسات الاقتصادية يرتبط ارتباطاً عضوياً بالكفاءة المهنية للعمال، حيث يكاد يكون هذا الارتباط حتمياً في ظل التحديات والمنافسة الشديدة التي تواجهها المؤسسات في بيئة المجتمعات المعاصرة، فالعمال هم محرك النشاط الاقتصادي للمؤسسة ولا يمكن تصور نجاح مستدام لها دون امتلاكها لكوادر وموارد بشرية تمتاز بالكفاءة والتأهيل على أعلى مستوى ممكن، وتُعتبر الكفاءة المهنية من أبرز المفاهيم والمواضيع التنظيمية شيوعاً التي يتم

¹ زينب شنوف، (تحليل سوسيولوجي للمؤسسة من الانتاج إلى إعادة الانتاج)، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، العدد 3، المركز الجامعي إليزي، الجزائر، 2019، ص 65.

البحث فيها في المؤسسات الاقتصادية في ظل الحركات الفكرية والبحثية الجديدة التي ركزت اهتمامها على العامل واعتبرته جوهر العمل التنظيمي، لذلك أصبح من الضروري تطوير العمليات التعليمية والتكوينية والتدريبية المرتبطة بتنمية مهارات العاملين بهدف المحافظة على المؤسسة وضمان استمراريتها وديمومتها وتحقيق أهدافها وبرامجها في إطار المنافسة الحاصلة بين مختلف المؤسسات والمنظمات،

وتتجلى الكفاءة المهنية في المؤسسة الاقتصادية من خلال الكفاءة المعرفية، والكفاءة المهارية، والكفاءة الاستعدادية للعمال، حيث تشير الكفاءة المعرفية إلى امتلاك العامل للمعارف القبلية والنظرية والعلمية المرتبطة بمجال عمله في المؤسسة وتتمثل أساسا في التعلم التنظيمي والتقني والمعرفة بالقوانين واللوائح والمعرفة بالخدمات والإجراءات، بينما تعكس الكفاءة المهارية قدرته على تطبيق هذه المعارف عمليا وإتقان المهارات اللازمة لأداء مهامه بفعالية وتتمثل في الاستعمال الفني والتقني والمهارات الادارية وحسن القيادة والتكيف على العمل الجماعي، أما الكفاءة الاستعدادية فتشير إلى توفر الاستعدادات الشخصية والسمات الذاتية لدى العامل من خلال السمات الاجتماعية وتتمثل أساسا في مصدر الاستعدادات خاصة البيئة التي يعيش فيها أو بيئة العمل كما تتمثل في الاهتمامات والخبرات وميول العامل التي تمكنه من التكيف مع متطلبات العمل والمهام التي يفرضه عليه دوره في المؤسسة والتعامل مع المواقف والظروف المختلفة بمرونة وفعالية.

وتكتسب هذه الكفاءات أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية الرائدة في العصر الحديث، حيث تؤدي إلى المساهمة في تعزيز قدرات ومهارات العمال والموظفين على مواكبة التطورات والتغيرات والظروف التي تفرضها البيئة التنظيمية الحديثة، وتمكنهم من المساهمة بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان تنافسيتها على المدين الطويل والقصير، كما تكمن أهمية الكفاءة المهنية للعمال في كونها تمثل الركيزة الأساسية في نجاح المؤسسة، والذي يعد من أهم مقومات الإنتاج والتميز التنافسي وتحقيق أهداف العمل في المؤسسة، فالعمال الأكفاء هم الأقدر على تطبيق المعارف والمهارات بكفاءة عالية، واستغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل، وتحقيق أقصى استفادة من البرامج والتطبيقات والوسائل والأدوات المستخدمة، مما ينعكس إيجاباً على معدلات الإنتاجية والجودة والابتكار داخل المؤسسة، وزيادة على ذلك تساهم

الكفاءة المهنية للعمال في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تؤدي إلى شعور العمال والموظفين بالرضا والولاء تجاه المؤسسة، مما يشكل دافعا للمزيد من الجهد والعمل والإبداع والابتكار في أداء مهامهم، كما أن العمال الأكفاء لديهم القدرة على التكيف والتعامل مع التغيرات البيئية والتطورات الحاصلة في العالم بسرعة وكفاءة مما يضمن استدامة المؤسسة واستمرارها في النمو والازدهار، وعلى النقيض من ذلك فإن ضعف الكفاءة المهنية للعمال والموظفين قد يؤدي إلى تراجع في الأداء والانتاجية وانخفاض الجودة، وزيادة معدلات الهدر وضياع الوقت، وارتفاع تكاليف العمل والإنتاج، مما يقوض تنافسية المؤسسة ويهدد استمراريته وبقائها على المدى القصير والطويل، من أجل ذلك يعد الاستثمار في تطوير الكفاءات المهنية للعمال والموظفين من أهم الاستثمارات التي يجب على المؤسسات الاقتصادية خاصة والمنظمات عموما الحرص على الاهتمام بها، بهدف ضمان نجاحها وتحقيق أهدافها واستدامة تفوقها التنافسي في بيئة العمل المؤسسي، وهذا ما أكدته دراسة Alena A، Tatiana V، Gerbina، Veselko، Maria A، Sharma Chavykina، and Gaurav (ألينا أ فيسيلكو، تاتيانا ف جيربين، ماريا أ تشافيكيينا، غاوراف شارما)، The Model for Assessing the Professional Market Competencies of Employees in Today's Labor (نموذج لتقييم الكفاءات المهنية للموظفين في سوق العمل الحالي)¹، حيث بحثت هذه الدراسة في دور الكفاءة المهنية كعامل حاسم في نجاح المؤسسات، حيث تقدم منهجية متكاملة لتقييم مهارات الموظفين وتطوير قدراتهم، بما يضمن تحقيق الأداء المؤسسي المتميز في ظل التحديات الاقتصادية المعاصرة.

إن التحولات والتغيرات التي أوجدتها تطورات المرحلة الحالية فرضت على المؤسسات والمنظمات ضرورة ملحة من أجل تأقلمها مع كفاءتها البشرية في بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتغير والقوة وحدة المنافسة إلى تغيير أساليب وطرق العمل وإعادة تكوين وتدريب مواردها البشرية من أجل الرفع من كفاءتهم ومستوياتهم العملية في انجاز مهامهم، واتباع مناهج وطرق حديثة تساعد العمال على الرفع من قدراتهم والتحكم في مهامهم وأعمالهم، ولكن يجب أن

¹ Alena A. Veselko, Tatiana V. Gerbina, Maria A. Chavykina, and Gaurav Sharma, The Model for Assessing the Professional Competencies of Employees in Today's Labor Market, Advances in Science, Technology & Innovation, 2023.

تستند جميع هذه الجهود الرامية إلى تعزيز الكفاءة المهنية للعاملين والموظفين إلى مبدأ العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، حيث أصبحت تحتل مكانة بارزة في مجال التنظيم الإداري، وشهد الاهتمام بها تزايداً ملحوظاً خلال العقد الماضي والحالي، ويرجع ذلك إلى جملة من الأسباب الرئيسية من أبرزها الحاجة الملحة للتخلص من السياسات التنظيمية المدمرة والهدامة القائمة على التنظيم البيروقراطي والمشاعر السلبية التشاؤمية مثل الظلم والتهديد والانحياز التي يشعر بها العاملون والموظفون من خلال ممارستهم لأعمالهم ومهامهم ووظائفهم في المؤسسة، والتوجه نحو تبني سياسات وبرامج أخلاقية تتسم بالعدالة والنزاهة والمساواة بما يضمن استمرارية وفعالية المؤسسة على المدى البعيد والقصير، ويكمن السبب الآخر وراء الاهتمام المتزايد والمتنامي بالعدالة التنظيمية في المؤسسة بسعي لتقليل أو منع الأفعال المضادة للمجتمع التي قد يقوم بها العاملون الموظفون الناتجة في معظم الأحيان عن غياب العدالة التنظيمية في بيئة العمل، فعندما تُطبق العدالة بشكل فعلي وإلزامي داخل أي المؤسسة سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات وفي جميع الشؤون المتعلقة بالوظائف والأعمال والمهام والحوافز والترقيات والمكافآت والنتائج، فإنها ستؤدي حتماً إلى نمو وتطور المؤسسة على جميع المستويات الإدارية والفنية، كما تسعى العدالة التنظيمية بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وبأقل تكلفة ووقت ممكنين وأكثر جودة، كما أنها تسعى إلى التقليل من المعوقات والمشاكل والآثار السلبية التي قد تعرقل سير العمل وتقلل من الأداء والفاعلية، مثل انخفاض الروح المعنوية للعاملين وارتفاع معدلات الغياب والدوران الوظيفي فضلاً عن تراجع الولاء التنظيمي والالتزام بالعمل، إن تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية يعد ضرورة أساسية وحتمية للمؤسسات الراغبة في تحقيق النجاح والاستدامة في أداء أعمالهم ومهامهم، حيث تؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة وتعزز الكفاءة المهنية للعاملين وتحسن أدائهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على تنافسية المؤسسة واستمراريتها في المجتمع، وهذا ما تم تأكيده من خلال دراسة Philip, J, Neetu Choudhry, P, Rajender Kumar (نوستو شودري، بي، جي، فيليب، راجندر كومار)، Impact of Organizational Justice on Organizational Effectiveness (أثر العدالة التنظيمية

على فعالية المنظمة)¹، حيث بحثت هذه الدراسة في العلاقة المهمة بين العدالة التنظيمية وكفاءة المنظمات، مع التركيز على تأثيرها في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتقدم الدراسة إطاراً نظرياً يوضح دور العدالة التنظيمية في تعزيز فعالية المؤسسات من خلال بُعدين رئيسيين: العدالة التوزيعية التي تتعلق بتوزيع المكافآت والنتائج بشكل عادل، والعدالة الإجرائية التي ترتبط بنزاهة السياسات والإجراءات المتبعة، واستناداً إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، تؤكد الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين العدالة التنظيمية بنوعيتها وفعالية المنظمات، حيث يؤدي إحساس الموظفين بالعدالة إلى تعزيز رضاهم الوظيفي وانتمائهم للمنظمة، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ويسهم في رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها بشكل شامل.

كما تعد العدالة التنظيمية من المتغيرات والعوامل والقيم التنظيمية والاجتماعية والنفسية المهمة التي لها تأثير كبير على أفعال وسلوكيات وتصرفات العاملين والموظفين داخل المؤسسات والمنظمات، حيث أصبحت تشكل دوراً محورياً في تشكيل ثقافة العمل وتحدد اتجاه العلاقات الاجتماعية السائدة بين مختلف الأطراف والمستويات الوظيفية في المؤسسة، ويتجلى ظهور العدالة التنظيمية من خلال العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية، فالعدالة التوزيعية تتعلق بممارسة وإدراك العاملين لعدالة توزيع المكافآت والحوافز والمخرجات والنتائج مثل: الأجور والترقيات والمنح والعلاوات وغيرها وفقاً لمساهماتهم وجهودهم ومؤهلاتهم في العمل، أما العدالة الإجرائية فترتبط بمدى شفافية ونزاهة وعدالة الإجراءات والسياسات والمعايير والقواعد المتبعة في اتخاذ القرارات والمشاركة فيها والتي لها علاقة بتوزيع هذه المخرجات وتقييم الأداء وتكوين وتدريب الفاعلين داخل المؤسسة، في حين تشير العدالة التعاملية إلى مستوى الاحترام واللباقة والتقدير التي يتلقاها العاملون من قبل المشرفين والإدارة في التعامل معهم من خلال التفاعل الإيجابي الذي يميز تلك العلاقة التي تجمعهم.

فعندما تسعى المؤسسات والمنظمات إلى تطبيق هذه الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية بشكل متكامل ومتربط، فإنها تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تؤدي إلى تعزيز التماسك الاجتماعي بين العاملين، حيث يشعر العمال بالرضا والقبول اتجاه سياسات وبرامج المؤسسة

¹ Neetu Choudhry", P. J. Philip, Rajender Kumar, Impact of Organizational Justice on Organizational Effectiveness, Industrial Engineering Letters, Vol 1, No.3, Haryana, India, 2011.

وممارساتها، ويزداد انتماءهم وولاءهم تجاهها، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي وتعاونهم مع زملائهم ومشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن غياب العدالة التنظيمية سيؤدي إلى تفشي الاحساس بالظلم والاعترا ب الاجتماعي بين صفوف العاملين والموظفين، وانعدام صور الثقة والتعاون فيما بينهم، وارتفاع معدلات الصراعات والنزاعات والأزمات داخل المؤسسة، وتدهور العلاقات الاجتماعية بين مختلف الأجهزة والمستويات الوظيفية، لذلك أصبحت العدالة التنظيمية ضرورة حتمية للمؤسسات التي تسعى إلى ضمان استدامتها وبقائها، حيث أن وجودها يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومتماسكة اجتماعياً تعزز الكفاءة المهنية للعاملين والموظفين من خلال تحفيزهم على التعاون والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا كله أكدته دراسة Ramesh Krishnan, Koe Wei Loon, Nur Azreen Farihah binti Ahmad, Nur Alim Syakri Yunus (راميش كريشنان، كوي لون، نور عزيزين فريحا بنت أحمد، نور أليم شاكري يونس)، Examining the Relationship between Organizational Justice and Job Performance (دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء العمل)¹، حيث أكدت هذه الدراسة على تأثير العدالة التنظيمية على أداء العاملين في شركة تصنيع ماليزية، وكشفت نتائجها عن علاقة إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) والأداء الوظيفي، مع بروز العدالة التوزيعية كأقوى محفز للأداء المتميز، مما يقدم رؤية قيمة لتحسين السياسات الإدارية.

لقد أصبح موضوع العدالة التنظيمية محط اهتمام متزايد من قبل الباحثين والمختصين في الآونة الأخيرة، نظراً لأهمية تأثيره على الكفاءة المهنية للعاملين والموظفين في واقع المؤسسات والمنظمات، إذ تُعتبر العدالة التنظيمية من الأهداف الاستراتيجية الرئيسية التي تسعى المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها إلى تحقيقها، حيث ترتبط الكفاءة المهنية ارتباطاً وثيقاً بالعدالة التنظيمية داخل هذه المؤسسات، فالعدالة التنظيمية تؤدي إلى تحسين الأداء

¹ Ramesh Krishnan, Koe Wei Loon, Nur Azreen Farihah binti Ahmad, Nur Alim Syakri Yunus, Examining the Relationship between Organizational Justice and Job Performance, INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH IN BUSINESS & SOCIAL SCIENCES, Published Online: 30 Mar 2018, To Link this Article: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i3/3942>.

وتقليل الأخطاء المهنية والجهد المبذول، بالإضافة إلى زيادة معدلات الإنتاج وتحسين جودته¹، لذلك تولي المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة لتحقيق العدالة التنظيمية كهدف استراتيجي يرتبط بشكل مباشر بتعزيز الكفاءة المهنية لموظفيها، فالعدالة التنظيمية هي التي تعكس مدى إنصاف المؤسسة في معاملة موظفيها على المستويين الوظيفي والإنساني، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بمجموعة واسعة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمات والمؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، عندما يشعر العاملون والموظفون أن هناك ممارسة للعدالة في توزيع المكافآت والخوافز، وفي إجراءات اتخاذ القرارات وتطبيقها، وفي التعامل الإنساني اللائق، فإن ذلك يزيد من دافعيّتهم ورضاهم الوظيفي ويعزز انتماءهم واستعدادهم للعمل بجد وإخلاص مما ينعكس بالإيجاب على كفاءتهم المهنية وجودة أدائهم، وأما في حال غياب العدالة التنظيمية فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى العاملين والموظفين، وقد يدفعهم إلى التقاعس أو ترك العمل مما يضر بكفاءة المؤسسة ككل، فالعدالة التنظيمية تعتبر عنصراً حاسماً في تهيئة بيئة عمل محفزة وداعمة للعمل والأداء المتميز، حيث تضمن المساواة والنزاهة في التعامل مع جميع العاملين، وتحفز ثقتهم وولاءهم للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على كفاءتهم المهنية وتحقيق أهداف المؤسسة.

وتمثل العلاقة بين العدالة التنظيمية والكفاءة المهنية معضلة بحثية شائكة أرقت الباحثين والممارسين على حد سواء، فتعقيداتها وتشابكاتها تتجاوز المفاهيم النظرية البسيطة إلى واقع مؤسسي متشعب ومتغير، وتكمن صعوبة هذا الموضوع في كونه يمس جوهر التفاعل الإنساني داخل المؤسسات، ويتناول قضية حساسة تتعلق بإدراك العاملين للعدالة وانعكاساتها على أفعالهم المهنية، إن تحقيق التوازن الدقيق بين متطلبات العدالة التنظيمية ومقتضيات الكفاءة المهنية يشكل تحدياً جوهرياً يواجه المؤسسات المعاصرة، خاصة في ظل تصاعد التنافسية وتعقد بيئة الأعمال، فالمؤسسات تجد نفسها أمام معادلة صعبة تتطلب موازنة دقيقة بين تحقيق العدالة في توزيع الموارد والفرص من جهة، وضمان مستويات عالية من الكفاءة والإنتاجية من

¹ خالد بوشارب، عزوز مرابط عياش، (التدريب الإلكتروني كأداة لرفع الكفاءة المهنية للعامل)، مجلة الدراسات الأكاديمية، العدد 2، الجزائر، 2019، ص 13.

جهة أخرى، وتزداد أهمية هذا الموضوع حدة عندما ندرك أن أي خلل في تطبيق العدالة التنظيمية قد يؤدي إلى تداعيات وخيمة على الكفاءة المهنية للعاملين، مما قد يتسبب في تآكل القدرات التنافسية للمؤسسة وتقويض استدامتها، فالعلاقة بين المتغيرين ليست خطية بسيطة، بل هي علاقة معقدة تتداخل فيها عوامل نفسية واجتماعية وتنظيمية متعددة، ويضاف إلى تعقيد المشهد أن إدراك العدالة التنظيمية يختلف من عامل لآخر، وأن تأثيرها على الكفاءة المهنية يتباين حسب السياق التنظيمي والثقافي، هذا التنوع في الإدراك والتأثير يجعل من مهمة فهم وإدارة العلاقة بين العدالة التنظيمية والكفاءة المهنية تحدياً علمياً وعملياً يتطلب دراسة متأنية وفهماً عميقاً.

إن خطورة هذا الموضوع وأهميته تتجلى في كونه يمس مستقبل المؤسسات وقدرتها على البقاء والمنافسة، فالعدالة التنظيمية لم تعد ترفاً إدارياً بل أضحت ضرورة استراتيجية، وارتباطها بالكفاءة المهنية يجعل منها قضية محورية تستحق كل هذا الاهتمام البحثي والتطبيقي الذي تحظى به في الأدبيات المعاصرة، إتجهت نظراً لأهمية العدالة التنظيمية والكفاءة المهنية في تحديد نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، إلى دراسة هذين المتغيرين من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: **ما أثر العدالة التنظيمية على الكفاءة المهنية للعاملين في مؤسسة سونلغاز بالجلفة؟** حيث تسعى هذه الدراسات إلى فهم اتجاه التأثير بين تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية في بيئة العمل وبين مستويات الكفاءة المهنية للموظفين، باعتبارها عاملاً محورياً يؤثر على قدرة المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

التساؤلات الفرعية:

- هل تساهم العدالة التوزيعية في زيادة الكفاءة المهنية للعمال في مؤسسة سونلغاز بالجلفة؟
- ما مدى مساهمة العدالة الإجرائية في زيادة الكفاءة المهنية للعمال في مؤسسة سونلغاز بالجلفة؟
- هل ترجع الزيادة في كفاءة عمال مؤسسة سونلغاز بالجلفة المهنية إلى العدالة التعاملية (التفاعلية)؟

5. فرضيات الدراسة:

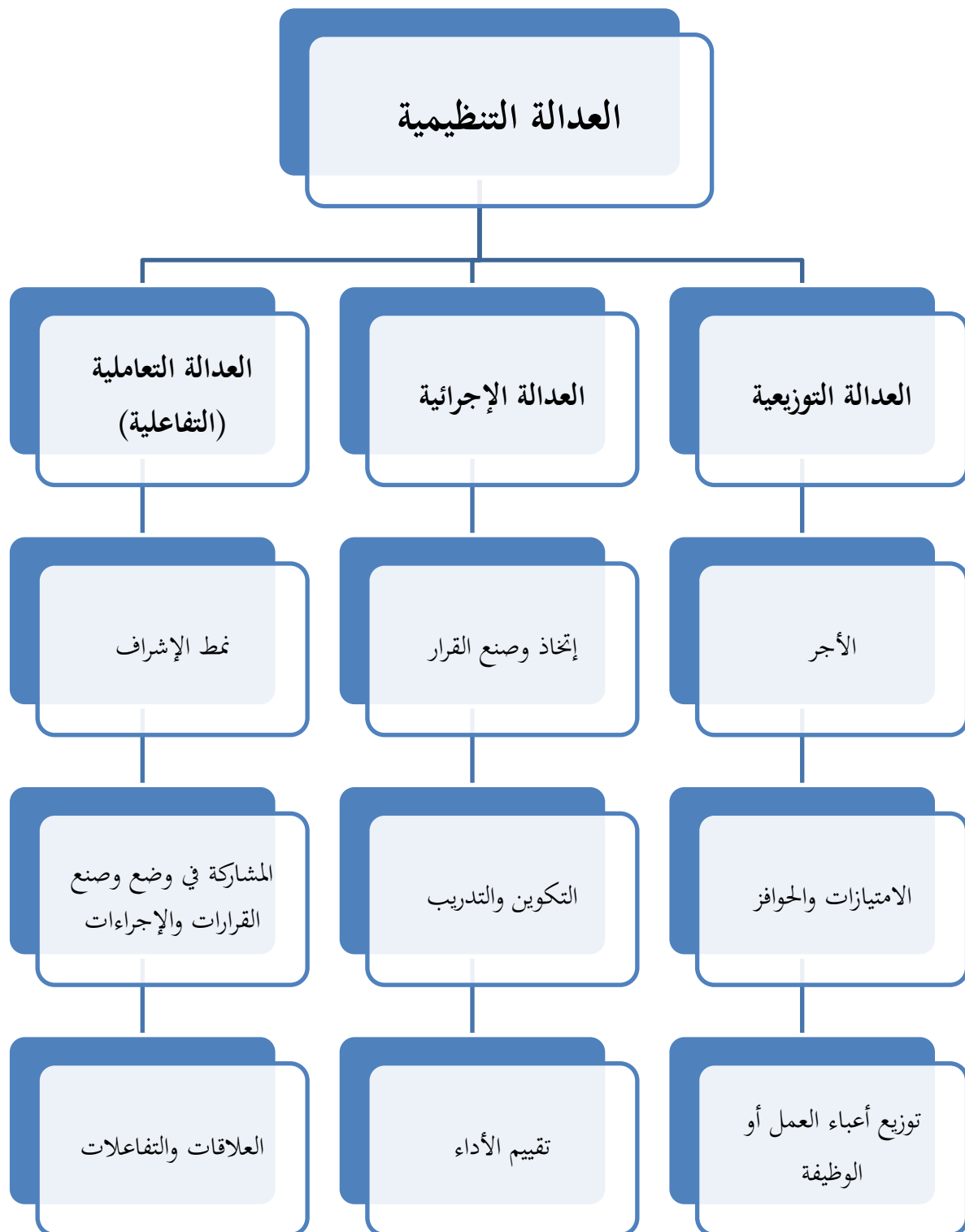
الفرضية الرئيسية:

- تؤثر العدالة التنظيمية على زيادة الكفاءة المهنية للعمال في مؤسسة سونلغاز بالجللفة.

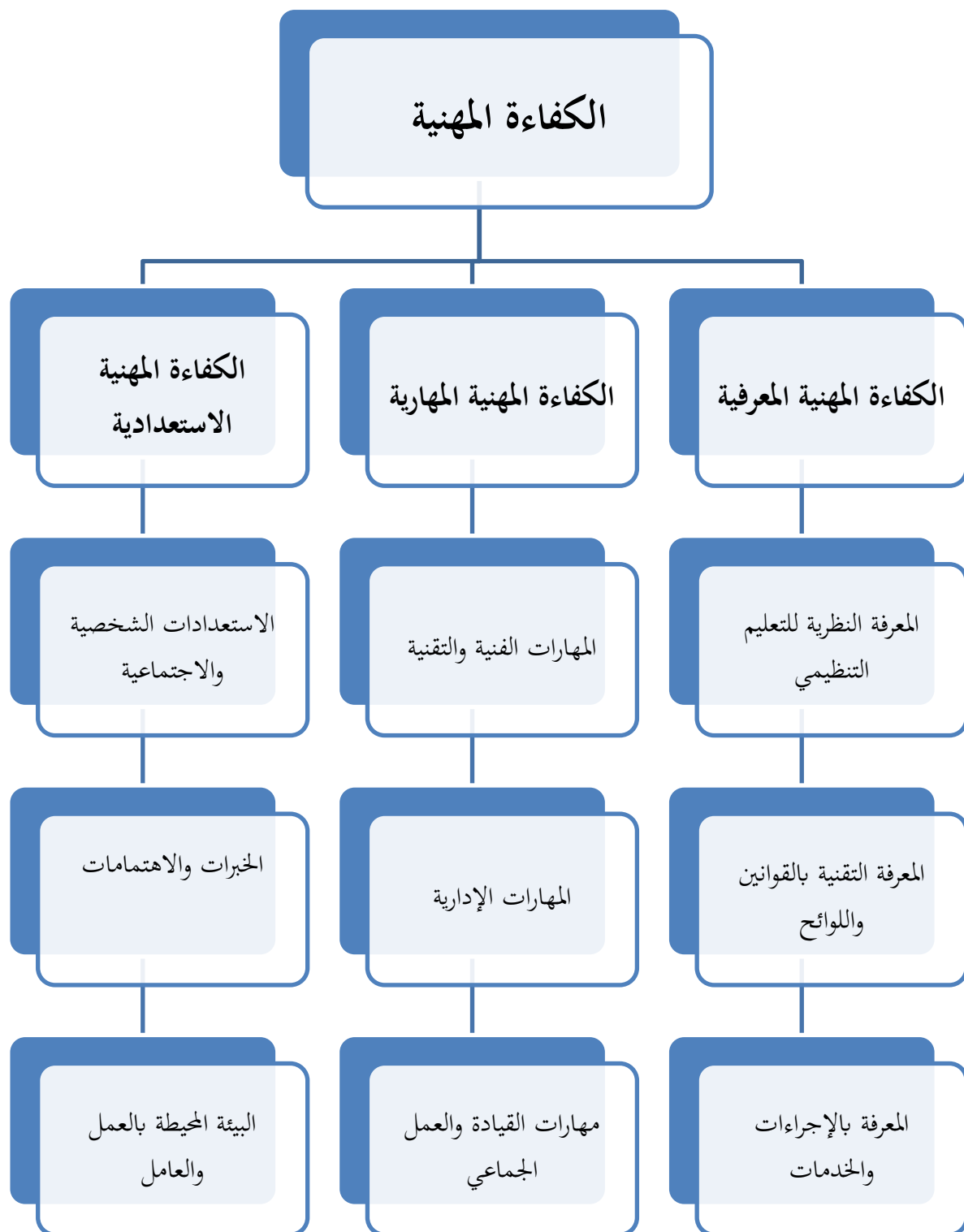
الفرضيات الفرعية:

- تساهم العدالة التوزيعية في زيادة الكفاءة المهنية للعمال في مؤسسة سونلغاز بالجللفة.
- هناك علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية وزيادة الكفاءة المهنية لعمال مؤسسة سونلغاز بالجللفة.
- كلما كانت هناك عدالة تعاملية (تفاعلية) زادت كفاءة العمال المهنية في مؤسسة سونلغاز بالجللفة.

6. التحليل البعدي لمفاهيم الدراسة:



الشكل رقم (01) يمثل التحليل البعدي لمفهوم العدالة التنظيمية.



الشكل رقم (02) يمثل التحليل البعدي لمفهوم الكفاءة المهنية.

7. تحديد مفاهيم الدراسة:

في هذه المرحلة من البحث يقوم الباحث بتوضيح وتبسيط المفاهيم والمتغيرات والأبعاد الأساسية المتضمنة في عنوان الدراسة، وخاصة الرئيسية الواردة في فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- التعريف الاصطلاحي:

- الكفاءة المهنية: ظهر مصطلح الكفاءة المهنية في أول ظهور له في مجال العمل والتكوين المهني، وتم تعريفه في هذا الشأن على أنه " قدرة الفرد على توظيف مكتسباته (معارفه ومهارته) لشغل وظيفة أو القيام بممارسة حرفة أو مهنة وفقا لمتطلبات دقيقة ومحددة تم الاعتراف بها من قبل بيئة العمل¹،

كما تعني الكفاءة المهنية امتلاك مجموعة من الأفعال والقدرات والاستعدادات والمهارات في المجالات الاجتماعية والوجدانية والمهنية، إلى جانب المهارات النفسية والحسية والحركية والمعرفية، والتي تمكن الفرد العامل من أداء دوره الوظيفي أو نشاطه بكفاءة وفعالية، حيث يتم التعبير عن هذه الأبعاد والمؤشرات المختلفة للكفاءة المهنية من خلال فقرات وأسئلة الاستمارة التي تم اعدادها من أجل قياسها².

كما تشير الكفاءة المهنية حسب ستيوارت Stuart، إلى الكفاءة المتعلقة بالمهام والوظائف التي لها ارتباط بالمهنة التي يمارسها الفرد، ومن هذا المنطلق يُطلق لقب "كفاء" على الفرد الذي يمتلك الكفاءة المهنية اللازمة لأداء مهامه ووظيفته المهنية بشكل أفضل وأمثل، بمعنى أقرب الكفاءة المهنية حسب ستيوارت تعني امتلاك القدرات والمهارات الضرورية للقيام

¹ نمديلي أسماء، (دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية)، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 9، العدد 4، الجزائر، 2018، ص ص 218-219.

² المسوس يعقوب، تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة والاداريين والطلبة)، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة وهران، 2016، ص 6.

بالأعمال والمهام والواجبات المرتبطة بالمهنة التي يزاولها الفرد بطريقة كفؤة، مما يجعله يستحق وصف "الكفاء" في مجال عمله¹.

- التعريف الاجرائي:

يُعتبر مفهوم الكفاءة المهنية مفهوماً شاملاً يتضمن القدرة والاستعداد على توظيف المهارات والمعارف بشكل مرن في مختلف المواقف والظروف، سواء كانت سهلة أو صعبة، ضمن نطاق الحقل المهني الذي ينتمي إليه الفرد، وبالتالي تشمل الكفاءة المهنية عناصر مثل التنظيم والتخطيط والتجديد والتصرف إضافةً إلى القدرة على التكيف مع الأنشطة والمهام الجديدة في بيئة العمل داخل المؤسسة.

- التعريف الاصطلاحي:

- الكفاءة المعرفية: يعد بيتر دروكر من أوائل المفكرين الذين أشاروا لمصطلح الكفاءة المعرفية وأحد أبرز المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم، تحت مسمى "العامل المعرفي" الذي طرحه حوالي عام 1960 في كتابه "مجتمع ما بعد الرأسمالية"، ويمثل أحد أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات في عصر المعرفة، ويضيف دروكر في هذا الصدد إلى ضرورة أن تعمل المؤسسات على تطوير ممارستها بشكل منهجي ومنظم لإدارة التغيير الذاتي، حيث يتعين عليها الاستعداد للتخلص من المعارف القديمة وتعلم كيفية إبداع أشياء جديدة من خلال:

- التحسين المستمر لجميع العمليات والأنشطة.

- استحداث تطبيقات جديدة مبنية على نجاحاتها السابقة.

- الابتكار المنهجي والمستمر كعملية منظمة ومؤسسة.

هذه الممارسات تمكّن المؤسسات من الحفاظ على كفاءتها المعرفية وقدرتها على التجديد والتكيف مع المتغيرات، من خلال تحديث معارفها وتطوير أساليبها وإنتاج حلول مبتكرة بشكل دائم ومنظم.

¹ دبلّة عبد العالي، مرابط عياش عزوز، (تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعامل)، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 17، الجزائر، 2016، ص 85.

كما تعد الكفاءة المعرفية أحد الأبعاد الرئيسية والأساسية في تشكيل موضوع الكفاءة المهنية، وتشير كم عرفها الزيات إلى القدرة على التفكير الإبداعي وهي مهارة الفرد في التحكم بقدراته العقلية والذهنية بشكل فعال، واستخدامها من أجل توليد أفكار جديدة وغير مألوقة، وتظهر هذه القدرة في مختلف المواقف سواء التعليمية أو العملية أو المهنية أو الاجتماعية، حيث يستطيع الفرد حل تلك المشكلات التي تواجهه باستخدام معارفه وخبراته السابقة، كما تمكنه من القيام باتخاذ قرارات واجراءات سليمة بناءً على تفكير منطقي وإدراك واضح للمواقف، مستفيداً من بنيتها المعرفية الغنية لإيجاد الحلول المبتكرة والابداعية الملائمة¹.

وفي هذا الصدد يشدد بيتر دروكر على أهمية المعرفة في إضافة قيمة للعامل وللعمل على حد سواء، وذلك من خلال تزويد العمال بالمهارات اللازمة، فيصبحون على استعداد تام للتعامل مع التقنيات الحديثة والأزمات الطارئة التي قد تهدد المؤسسة، فالعمال الذين يمتلكون المعرفة يتمتعون بالوعي الكافي للتصرف بشكل ملائم مع هذه التغيرات، حيث يستطيعون الاستفادة من معارفهم ومهاراتهم لاتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة لمواجهة التحديات والاستجابة للمستجدات بفعالية، فالمعرفة تزود العاملين والموظفين بالقدرات والمهارات الضرورية لتحقيق القيمة المضافة من خلال التكيف مع البيئة المتغيرة والتعامل بكفاءة مع المواقف الجديدة والأزمات الطارئة، مستخدمين إدراكهم وتفكيرهم الإبداعي لحل المشكلات وتقديم حلول مبتكرة تعزز من قيمتهم ومساهماتهم في المؤسسة².

- التعريف الاجرائي:

تشير الكفاءة المعرفية إلى القدرة على أداء المهام المهنية بكفاءة، والتي تستند إلى مجموعة من المعارف والمفاهيم والمبادئ والقواعد المتراكمة، وتتجلى الكفاءة المعرفية في الممارسة العملية للمهنة بمستوى عالٍ من المهارة والإتقان، كما تعني الكفاءة المعرفية بأنها مهارة أداء المهام وفقاً لقدرات الفرد، بغض النظر عن مستواه في القدرات الأساسية،

¹ فيصل حمدي رزيح، (الكفاءة المعرفية وعلاقتها باليقظة الذهنية لدى المعلمين)، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد 29، العدد 7، الجزء الثاني، العراق، 2022، ص 453.

² زين العابدين رياض عباس، (دور الاستثمار في تطوير الكفاءة العرفية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة)، مجلة جامعة البعث، المجلد 44، العدد 12، سوريا، 2022، ص 19.

فهي قدرات مكتسبة تمكّن الفرد من القيام بالأعمال في سياق معين، ويتكون محتواها من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات متكاملة ومتراصة، ويوظف الفرد ذو الكفاءة المعرفية هذه المكونات المعرفية المتنوعة لمواجهة المشكلات وحلها في ظروف محددة ومعينة، كما تشير الكفاءة المعرفية إلى مختلف أشكال الأداء التي تمثل الحد الأدنى المطلوب لتحقيق هدف معين بنجاح، وبشكل عام تعكس الكفاءة المعرفية قدرة الفرد على توظيف معارفه ومهاراته بشكل متكامل ومرن في سياق العمل، مما يمكنه من أداء مهامه المهنية بكفاءة وإتقان.

- التعريف الاصطلاحي:

- **الكفاءة المهنية:** تُعد الكفاءة المهنية من المفاهيم المهمة في بيئة العمل والإدارة والتنظيم المؤسسي، حيث تشير إلى قدرة الفرد على الأداء الفعلي والتطبيق العملي للمهارات المختلفة بكفاءة عالية، وتتضمن هذه الكفاءة ثلاثة جوانب رئيسية، تتمثل في المهارات النفسية والعقلية اللازمة لحل المشكلات واتخاذ القرارات، إلى جانب المهارات الحركية واليدوية التي تسهل تنفيذ المهام بدقة، فضلاً عن الأداء المتقن للمهارات العملية الذي يعكس مستوى الإتقان لدى الفرد، وتستند الكفاءة المهنية بشكل أساسي على الكفاءات المعرفية السابقة من معارف نظرية ومفاهيم وقواعد ومبادئ، والتي توفر الأرضية الخصبة لاكتساب وتطوير المهارات العملية، وعليه تمثل القدرة على ترجمة المعارف إلى أداء متميز يعبر عن جوهر الكفاءة المهنية، حيث يوظف الفرد مهاراته النفسية والحركية بفاعلية لإنجاز المهام المطلوبة منه في العمل باحترافية عالية¹.

وفي معنى آخر تتعلق الكفاءة المهنية بشكل أساسي وضروري بالقدرة على التطبيق العملي والإنجاز الفعلي في الواقع للمهام والأعمال وفق مسار أو أهداف محددة بطريقة ملموسة، ولا يستبعد هذا البعد المهاري المعارف النظرية ولكنها ليست شرطاً ضرورياً لتفسير

¹ مرابط عياش عزوز، دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص124.

كيفية نجاح الأداء الحركي والمهاري، وهذا ما يجعل المهارات ذات طابع ضمني إلى حد كبير أكثر من المعارف الصريحة، حيث يصعب نقل المهارات وتعليمها بسهولة، فعلى سبيل المثال: قد يمتلك الفرد المعارف النظرية حول كيفية قيادة السيارة، لكن امتلاك المهارة الحقيقية لقيادتها بطريقة سليمة وآمنة يتطلب التطبيق العملي والممارسة الفعلية، وتكمن أهمية الكفاءة المهنية في القدرة على الأداء الناجح للمهام بطريقة عملية وملموسة، متجاوزة حدود المعارف النظرية البحتة، وهي بذلك تعتمد على الخبرة والتدريب والتكوين المكثف لاكتساب المهارات والحركات الآلية التي يصعب شرحها أو نقلها بسهولة، مما يجعلها أكثر ضمنية من المعارف الصريحة والمفاهيم المجردة¹.

كما تشير الكفاءة العملية أو ما يُعرف بـ "المهارات" إلى مجموعة القدرات والكفاءات التي يمتلكها الأفراد لأداء أعمالهم بكفاءة، وتنقسم هذه المهارات إلى ثلاث فئات رئيسية: المهارات الفنية المتعلقة بإنتاج السلع وتقديم الخدمات والقيام بالأعمال والمهام والتي تكون أكثر أهمية في المستويات التشغيلية، ثم مهارات العلاقات الإنسانية التي تتمحور حول قدرة المدير على التواصل والتعامل الفعال مع الآخرين وهي مهمة في جميع المستويات التنظيمية، وأخيراً المهارات الفكرية التي تشمل القدرة على تنسيق وتكامل مختلف العمليات والأنشطة داخل المنظمة، وتكتسب هذه المهارات أهمية قصوى في قمة الهرم الإداري حيث يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية طويلة الأمد، ويتطلب النجاح في العمل امتلاك مزيج متوازن من هذه المهارات الثلاث بحسب المستوى الوظيفي للفرد ومسؤولياته الإدارية في المؤسسة².

- التعريف الاجرائي:

تُعرف الكفاءة المهنية بأنها قدرة الفرد على الأداء الفعال والمتقن لمختلف المهام والأعمال المهنية من خلال امتلاكه وتوظيفه المتكامل لثلاث مجموعات رئيسية من

¹ مقدود وهيبة، أسلوب الإدارة بالكفاءات كنموذج إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة (دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2016، ص34.

² نجاح عائشة، محاضرات في مقياس: إدارة الكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات العمل، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2018، ص6.

المهارات العملية، أولاً: المهارات الفنية التي تشمل المهارات الحركية واليدوية اللازمة لإنجاز الأعمال بدقة وإتقان، ثانياً: مهارات العلاقات الإنسانية التي تتمثل في القدرة على التواصل البناء والتعامل الفعال مع الآخرين، وثالثاً: المهارات الفكرية كالتفكير الاستراتيجي وحل المشكلات واتخاذ القرارات وتنسيق وتكامل العمليات داخل المؤسسة، وتستند هذه الكفاءة إلى الخلفية المعرفية والخبرات السابقة التي تمكن الفرد من تطبيق المعارف النظرية بشكل عملي ومتقن، فضلاً عن الحاجة للتدريب والتكوين والممارسة المستمرة لتطوير واكتساب هذه المهارات العملية وإتقانها، وتختلف أهمية المهارات حسب المستوى الوظيفي والدور الإداري، حيث تبرز المهارات الفنية في المستويات التشغيلية، بينما تزداد أهمية المهارات الفكرية في المستويات العليا للمؤسسة.

- التعريف الاصطلاحي:

- الكفاءة الاستعدادية: تعتبر الكفاءة الاستعدادية من المصطلحات الإدارية التنظيمية التي تميز الكفاءة المهنية للعمال والموظفين في المؤسسة، وهي لا تعني فقط امتلاك العامل والموظف للمعلومات والمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء مهامه بكفاءة مهنية عالية وجيدة، بل تتعدى ذلك لتشمل خصائصه الشخصية وأفعاله السلوكية والاجتماعية التي تمكنه من التكيف مع المتغيرات والتحديات المستقبلية في بيئة العمل داخل المؤسسة، فهي لا تقتصر على قياس مدى قدرته على إنجاز نشاط معين في الوقت الحالي فحسب، وإنما تركز على استعداده لمواجهة التغيرات القادمة والقيام بالأنشطة الجديدة المطلوبة منه في ضوء معايير وقواعد الأداء المتفق عليها مع الإدارة¹.

وتتضمن الكفاءة الاستعدادية للعامل والموظف داخل المؤسسة عدة جوانب منها: المرونة في العمل والقابلية للتعلم المستمر عن طريق التكوين والتدريب، والقدرة على التفكير الاستراتيجي الفعال واستشراف المستقبل، فضلاً عن مهارات التكيف مع التقنيات والأدوات

¹ يعقوب خديجة أسماء، التوافق الأسري وعلاقته بالكفاءة المهنية للمرأة العاملة، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، تخصص الارشاد والصحة النفسية، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2014، ص85.

والأساليب الحديثة في إنجاز الأعمال والمهام في المؤسسة، كما تشمل السمات والخصائص الشخصية كالدافعية والانضباط والقدرة على العمل الجماعي والتعاون مع الآخرين، والتي تعزز من جاهزيته للمساهمة الفعالة في مواجهة التحديات المستقبلية للمؤسسة التي يعمل بها.

وفي تعريف آخر تمثل الكفاءة الاستعدادية رصيد العامل من القدرات والمؤهلات الكامنة والظاهرة، التي تشكل بدورها خزان غني يضم مكونات العامل الفكرية والمعرفية والشخصية، وتصبح هذه الاستعدادات بمنزلة البذور الخصبة التي تحتاج إلى البيئة المناسبة من التكوين والتدريب والممارسة المستمرة لتنمو وتتفتح في شكل كفاءات حقيقية وملموسة، وتتألف الكفاءة الاستعدادية من مجموعة عناصر متنوعة ومتكاملة، حيث تجمع بين المعارف النظرية والمهارات العملية الميدانية التي لها ارتباط بمجال العمل والمهنة، متضمنة الجوانب الذهنية والفكرية إلى جانب السمات الشخصية والسلوكية كالدافعية والانضباط والقدرة على التفكير الاستراتيجي، كما تشمل المرونة والقابلية للتعلم والتكيف مع المستجدات والظروف الطارئة التي تواجه بيئة العمل في المؤسسة، فضلاً عن مهارات التواصل والتعاون الفعال مع الآخرين، وعبر عملية التنمية والصقل المستمرين يتحول هذا الرصيد الغني من الاستعدادات إلى كفاءات فعلية راسخة، تمكن العامل من النهوض بمسؤولياته الوظيفية على أكمل وجه، وتعزز من جاهزيته لمواجهة التحديات والتغيرات المستقبلية في بيئة عمل متجددة وصعبة¹.

- التعريف الاجرائي:

تشير الكفاءة الاستعدادية إلى قوة الاستعداد والجاهزية لدى الأفراد العمال والموظفين، والتي تحتوي على مجموعة من المقومات الذاتية والاجتماعية التي تؤهلهم للتعامل الفعال مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، وتتألف هذه الجاهزية من عدة مكونات متكاملة تشمل الرصيد المعرفي والمهاري المتصل بمجال العمل والمهنة، إلى جانب الخصائص الشخصية كالدافعية والقدرة على التفكير الاستراتيجي واستبصار الأفق المستقبلي، كما تتضمن المرونة والاستعداد الدائم للتعلم والتطوير الذاتي والاجتماعي، بالإضافة إلى المهارات التكيفية للتعامل مع المستجدات والأساليب والأدوات الحديثة

¹ المسوس يعقوب، مرجع سابق، ص 46.

والعصرية، فضلاً عن القدرة على بناء علاقات تعاونية إيجابية مع العمال الآخرين، وتمثل هذه المقومات الكامنة والظاهرة لدى العمال مجموعة الأفعال والتصرفات التي تحتاج إلى التنمية والصقل المستمرين عبر التكوين والخبرة العملية، لتتحول إلى كفاءات ملموسة تمكنهم من الارتقاء بأدائهم الوظيفي وتهيئتهم لمواجهة التحديات المتجددة في عالم الشغل المتغير.

- التعريف الاصطلاحي:

- العدالة التنظيمية: لقد أدرك الباحثون والمختصون في حقول العلوم الاجتماعية والإنسانية والإدارية، منذ القدم، الأهمية البالغة التي تحظى بها قيم ومبادئ العدالة داخل المنظمات والمؤسسات، ومع ذلك لم يظهر مصطلح "العدالة التنظيمية" *organizational justice* بشكل واضح إلا في عام 1987، على يد الباحث جرينبرج *Greenberg*، لوصف مفهوم الإنصاف في البيئة التنظيمية للمؤسسة، وتعتبر العدالة التنظيمية مفهوماً محورياً، تمتد جذوره التاريخية والفلسفية إلى نظرية العدالة أو الإنصاف *Equity Theory* التي اقترحها وقدمها العالم الشهير ستاسي آدمز *Stacey Adams* قبل نصف قرن تقريباً في عام 1963، حيث أرسى آدمز الأسس النظرية لفهم إدراك وممارسة الأفراد للعدالة في أماكن عملهم، وكيف يؤثر ذلك على أفعالهم وسلوكياتهم ومستويات أدائهم، وقد شكلت نظرية العدالة لآدمز حجر الأساس لدراسات وأبحاث لاحقة في مجال العدالة التنظيمية، حيث تم تطوير هذا المفهوم وتوسيع نطاقه ليشمل جوانب متعددة تتعلق بإدراك وممارسة العمال والموظفين للعدالة في المعاملات والإجراءات والتوزيعات داخل مؤسساتهم التي يعملون داخلها¹.

كما تشير العدالة التنظيمية وفقاً لتعريف راتب السعود وسوزان سلطان، إلى الطريقة التي يستطيع من خلالها أعضاء المنظمة الحكم على مدى عدالة المنظمة في تعاملها معهم على الصعيدين الوظيفي والإنساني، وقيّم الفرد العامل العدالة التنظيمية انطلاقاً من عدالة بُعدين

¹ شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمهين بالبويرة)، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة، الجزائر، 2015، ص3.

أساسيين: البُعد الوظيفي الذي يتضمن عدالة تقسيم الأعمال والمهام والأنشطة والأعباء داخل المؤسسة، وكذلك عدالة العوائد المادية والمعنوية المرتبطة بالمنصب، والبُعد الإنساني المتمثل في عدالة المعاملات وأنماط العلاقات السائدة بين العمال داخل بيئة العمل، وبشكل أوضح يحكم الموظف على العدالة التنظيمية استناداً إلى مدى إنصاف المنظمة في تعاملها معه على صعيد وظيفته وما يتبعها من مزايا، إضافة إلى عدالة التعامل الإنساني والعلاقات الشخصية داخل المؤسسة¹.

وفي تعريف آخر لبيوغري (1998) فإن العدالة التنظيمية تُعرّف على أنها تصور أو إدراك الأفراد العمال لنزاهة وعدالة التبادلات والتفاعلات والإجراءات التي تجري داخل المؤسسة، سواء كانت هذه التبادلات ذات طبيعة اقتصادية متعلقة بالجوانب المادية والمكافآت، أو اجتماعية ترتبط بالعلاقات الإنسانية بين العمال والموظفين، وتشمل هذه التبادلات علاقات الفرد مع جميع الأطراف داخل المؤسسة، بما في ذلك الرؤساء والمديرين، والمرؤوسين، وزملاء العمل، فضلاً عن المنظمة ككيان اجتماعي متكامل²، يوضح هذا التعريف أن العدالة التنظيمية ترتبط بإدراك وممارسة الفرد لنزاهة وعدالة التعاملات والعلاقات داخل المنظمة، سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي، وتشمل علاقاته مع المديرين والرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل والمنظمة ككيان اجتماعي، كما يؤكد هذا التعريف على أن طبيعة هذه العلاقات وإدراك الأفراد لنوعية المعاملة التي يتلقونها داخل المؤسسة هي التي تُشكّل وتُوجّه اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل، وتسهم في تحسين مخرجات المؤسسة، كما تُعزّز الثقة بين العاملين وإدارتهم، وتُحفّزهم لتبني ثقافة التعاون وحب الانتماء والاندماج، من خلال ما سبق ذكره يمكن التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية للعدالة التنظيمية والأكثر تداولاً في أدبيات علم الإدارة والتنظيم

¹ سلطان عبد الفتاح، أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية (دراسة ميدانية على موظفي بلدية بسكرة)، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص 19.

² أحمد بجاج، العدالة التنظيمية وعلاقتها بثقافة المؤسسة (دراسة ميدانية للجماعات المحلية ببلدية ورقلة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2018، ص 11.

وعلم النفس الاجتماعي، وهي: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة المعاملاتية (التفاعلية).

- التعريف الاجرائي:

تُشير إلى ممارسة وإدراك الأفراد العاملين في المؤسسات والمنظمات لمدى نزاهة وإنصاف التفاعلات والممارسات الاجتماعية التي تحكم العلاقات والتبادلات داخل بيئة عملهم التنظيمية، وتتجسد العدالة التنظيمية في ثلاثة أبعاد رئيسية هي: العدالة التوزيعية المتعلقة بعدالة توزيع المكافآت والمنافع المادية، والعدالة الإجرائية الخاصة بعدالة الإجراءات والسياسات والقواعد والقوانين المنظمة للأعمال والمهام، إضافة إلى العدالة التفاعلية (المعاملاتية) المرتبطة بعدالة التعامل والتقدير والاحترام المتبادل في العلاقات بين الفاعلين داخل المؤسسة، وتشكل هذه الأبعاد بدورها المحددات الأساسية لطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، والتي تؤثر بدورها على اتجاهات الأفراد واستعدادهم للعمل وأدائهم الوظيفي، فضلاً عن مستويات كفاءتهم وفاعليتهم، وفقاً لمنظور علم اجتماع التنظيم والعمل.

- التعريف الاصطلاحي:

- **العدالة التوزيعية:** العدالة التوزيعية هي أحد المفاهيم الرئيسية في علم الاجتماع التنظيمي وأحد الأبعاد الرئيسية للعدالة التنظيمية، وتتعلق بكيفية إدراك وممارسة العمال لعدالة توزيع الموارد والمكافآت داخل المؤسسات والمنظمات، وهي تركز على المبادئ والقواعد التي تحكم عملية توزيع الموارد المادية والمعنوية، مثل الرواتب والترقيات والحوافز بين أعضاء الجماعة أو المنظمة، ووفقاً للمداخل النظرية التي تناولت موضوع العدالة التوزيعية فإن العمال يقومون بمقارنة مدخلاتهم (مثل الجهد والمهارات والخبرة والمستوى العلمي) مع مخرجاتهم (مثل الراتب والمكافآت والمنصب والنتائج) بمدخلات ومخرجات الآخرين داخل نفس السياق التنظيمي، وإذا شعر العامل بوجود تناسب وعدالة في هذه المقارنة، فإنه يشعر أنه مارس العدالة التوزيعية، أما إذا لاحظ تفاوتاً كبيراً أو عدم عدالة فقد يؤدي ذلك إلى شعوره بعدم الرضا والاستياء،

وتلعب العدالة التوزيعية دوراً مهماً في تحقيق الاستقرار والتماسك الاجتماعي داخل المؤسسات، حيث أنها تؤثر على معنويات الأفراد وإنتاجيتهم وكفاءتهم وولائهم للمؤسسة¹.

وفي معنى آخر يرى جودة وآخرون أن إدراك العدالة التوزيعية في المؤسسات يشير إلى مدى شعور الموظفين بأن ما يحصلون عليه من حوافز ومكافآت ومزايا مثل الرواتب والترقيات والحوافز عادل ومناسب مقابل الجهد الذي يبذلونه في أداء مهامهم وأعمالهم، فالموظفون لا يركزون فقط على كمية وحجم المخرجات التي يحصلون عليها، بل يهتمون أيضاً بمدى عدالة هذه المخرجات مقارنة بزملائهم الآخرين في المؤسسة، وتعتمد عملية ممارسة وإدراك العدالة التوزيعية على خطوات ثلاث حددها عالم النفس آدمز، تتمثل في مقارنة المدخلات (مثل الجهد والمهارات) والمخرجات (مثل الراتب والامتيازات) بين الفرد وزملائه، ثم تقييم ما إذا كانت هذه النسبة عادلة أم لا، وأخيراً القيام بفعل أو سلوك معين لتصحيح عدم التوازن الملحوظ في توزيع تلك المخرجات، وتفترض هذه النظرية أن الأفراد يسعون لتحقيق التوازن بين مدخلاتهم ومخرجاتهم لإشباع حاجاتهم وتجنب الخسائر².

أما آدمز فقد عرف العدالة التوزيعية بأنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت في المؤسسة، وتتضح من خلال إدراك العاملين بأن العوائد التي يحصلون عليها من عملهم عادلة، وترتبط العدالة التوزيعية أساساً بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الموظف من وظيفته مثل الراتب والترقيات، ويتحقق هذا النوع من العدالة داخل المؤسسة عندما يشعر الموظف بأن ما حصل عليه من عوائد يتناسب مع الجهد الذي بذله مقارنة بزملائه الآخرين، وتعتمد عملية

¹ دغمان بوبكر الصديق، علاقة العدالة التوزيعية والقيم التنظيمية بالسلوك المنحرف في العمل عند الأساتذة الجامعيين (دراسة ارتباطية في جامعات شرق الوطن)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2020، ص 144.

² سليمان تيش محمد لمين، خياط أميرة، (العدالة التنظيمية المحددات والنتائج)، المجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 1، العدد 12، الجزائر، 2020، ص 43.

إدراك العدالة التوزيعية على مقارنة الموظف لمدخلاته ومخرجاته بمدخلات ومخرجات زملائه، ثم تقييم ما إذا كانت هذه النسبة عادلة أم لا، وأخيراً اتخاذ إجراء لتصحيح عدم توازن ملحوظ¹.

- التعريف الاجرائي:

تشير العدالة التوزيعية إلى الشعور بالنزاهة والإنصاف الذي يدركه العاملون حيال المنافع والمكاسب والنتائج التي يجنونها من مؤسساتهم مقابل ما يبذلونه من مساهمات وتضحيات وجهود، وتتحقق هذه العدالة عندما يلمس الموظفون تكافؤاً بين حصيلتهم من المردودات المادية والمعنوية، كالرواتب والمكافآت والترقيات والمخرجات، وبين ما يقدمونه من جهود وكفاءات وخبرات ومدخلات، مقارنة بنظرائهم في أدوار وظيفية مماثلة، وتعتمد عملية استشعار الإنصاف على مراحل متتالية، تشمل مقابلة المنافع والتضحيات الشخصية بتلك الخاصة بالآخرين، ثم الحكم على مدى التناسب والتوازن بينهما، وأخيراً اتخاذ موقف تصحيحي لأي اختلال واضح.

- التعريف الاصطلاحي:

- العدالة الإجرائية: وفقاً لدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية فإن أول من أضاف مصطلح "العدالة الإجرائية" للمفاهيم الادارية والتنظيمية هما الباحثان ثيبات ووكر (Thibaut & Walker) في منتصف سبعينيات القرن الماضي، وقد استمد هذا المصطلح من الاطار والمفاهيم القانونية، ليشير إلى قضايا الإنصاف المتعلقة بالطرق والآليات والعمليات والقوانين المستخدمة في تحديد النتائج داخل المؤسسات، وبالإضافة إلى هذا المعنى

¹ حياة الدهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار)، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار، الجزائر، 2014، ص52.

أصبحت العدالة الإجرائية المكون الثاني لمفهوم العدالة التنظيمية بعد العدالة التوزيعية، مما وسع نطاق هذا المفهوم ليشمل عدالة العمليات بالإضافة إلى عدالة النتائج¹.

وأما في تعريف ثاني للعدالة الإجرائية فقد عرفها فولجر (Folger, 1977) كالتالي:

العدالة الإجرائية تُعنى بمدى إحساس الأفراد بالنزاهة والإنصاف اتجاه الأساليب والأدوات والممارسات المتبعة داخل المؤسسة في تحديد المخرجات والنتائج التي يحصلون عليها مقابل أعمالهم ومهامهم، فهي ترتبط أساساً بشعور العاملين بعدالة الطرق والإجراءات والأساليب التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر المؤثرة على حصيلتهم من المكافآت والمنافع والنتائج مثل الرواتب والترقيات وغيرها، لذلك تركز العدالة الإجرائية على كيفية تحديد المخرجات بقدر تركيزها على طبيعة تلك المخرجات في حد ذاتها².

ومن جهة أخرى تعرف العدالة الإجرائية على أنها أحد المكونات الرئيسية للعدالة التنظيمية إلى جانب العدالة التوزيعية، وهي ترتبط بمدى إدراك الموظفين لعدالة الإجراءات والعمليات المستخدمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد المخرجات مثل الأجور والمكافآت والترقيات داخل المؤسسة، وتشير أيضاً إلى وضوح ودقة وإنصاف الآليات المطبقة في هذا الشأن، حيث تؤثر العدالة الإجرائية المدركة بشكل مباشر على ممارسة العاملين للعدالة التوزيعية، فكلما كانت الإجراءات واضحة وعادلة كلما ساهم ذلك في تعزيز شعورهم بعدالة النتائج التي يحصلون عليها، نظراً لأن هذه المخرجات تتحدد في ضوء تلك الإجراءات، لذلك تعتبر العدالة الإجرائية عاملاً محورياً في تكوين انطباعات الموظفين حول مدى إنصاف توزيع المنافع والمكاسب في المؤسسة³.

¹ صفية شقراني، أثر العدالة التنظيمية على مستويات الصراع في المنظمة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولايي الأغواط والجلفة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2021، ص36.

² Folger Robert, Cropanzano Russell, Organizational Justice and Human Resource Management, SAGE Publications Inc, Thousand Oaks, 1998, p115.

³ قهيري فاطنة، (واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية)، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد3، العدد1، الجزائر، ص101.

- التعريف الاجرائي:

فالعدالة الإجرائية تُعبر عن إحساس وشعور الأفراد العاملين بالنزاهة والإنصاف اتجاه الخطوات والمسارات المنهجية التي تتخذها المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات المؤثرة على مصالحهم ومكتسباتهم الوظيفية، فهي ترتبط بمدى استشعار الموظفين لشفافية وموضوعية الأنظمة والسياسات المعتمدة في تحديد حصيلتهم من المردودات المادية والمعنوية كالرواتب والحوافز والتقدم الوظيفي، وتشكل هذه المشاعر والممارسات إحدى المحددات الأساسية لتصوراتهم وأفعالهم حول عدالة التوزيع النهائية للمنافع داخل المؤسسة، حيث تزداد ثقتهم بها كلما ارتفع مستوى الانصاف في الآليات المتبعة لتحقيقها.

- التعريف الاصطلاحي:

- **العدالة التعاملية (التفاعلية):** يُعزى الفضل في ظهور بُعد عدالة التعاملات (التفاعلات) إلى جهود الباحثين بيز ومورجان (Bies & Morgan)، اللذين أبرزوا أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون أثناء تطبيق الإجراءات والقرارات، وتأثير ذلك على إدراكهم وممارستهم للعدالة، حيث يتشكل إدراك وأفعال العاملين لعدالة التعاملات بناءً على عدة عوامل، منها: وجود تبريرات واضحة للقرارات المتخذة، ومدى إخلاص وصدق وانفتاح صاحب السلطة، وتجنبه لأفعال التسييس التنظيمي في تعامله مع العاملين، كما يؤثر أيضاً مستوى احترام صاحب السلطة للعاملين وتقديره لهم وأخذه في الحسبان ظروفهم الشخصية، إضافة إلى التزامه بحدود اللباقة والاحترام والأدب في معاملتهم¹.

كما يتضمن بُعد عدالة التعاملات أو التفاعلات جانبين رئيسيين الأول: هو عدالة المعاملة الشخصية والتي تشير إلى ضرورة احترام كرامة العمال والتعامل معهم باحترافية وأدب أثناء تطبيق الإجراءات والقرارات والسياسات التنظيمية، أما الجانب الثاني فهو عدالة

¹ البدراني حمد بن سليمان، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية (دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية)، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص30.

المعلومات ويقصد بها توفير وشرح وافٍ ومبررات واضحة للقرارات المتخذة، إضافة إلى الشفافية في الإفصاح عن ردود الأفعال تجاه تلك القرارات، لذلك نقول أن عدالة التعاملات لا تقتصر فقط على إنصاف الأساليب والآليات المتبعة، بل تتعدى ذلك لتشمل أيضاً احترام الجوانب الإنسانية للعاملين وتوفير المعلومات الكافية لهم حول كيفية اتخاذ القرارات التي تؤثر على مصالحهم الوظيفية، مما يساهم في تعزيز شعورهم بالعدالة وزيادة ثقتهم في المؤسسة¹.

وفي مفهوم آخر تتكون العدالة التفاعلية أو التفاعلية من أربعة أبعاد أساسية هي: الصدق، والاحترام، والأدب، والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، ويندرج تحت العدالة التفاعلية ما يُسمى بعدالة التعاملات والتي تشير إلى احترام الآخرين والتعامل معهم بصدق وأمانة، وفي هذه نقطة يرى الخشالي أن عدالة التعاملات ترتبط بمدى إدراك العامل لطبيعته علاقته مع المدير من خلال العوامل الاجتماعية، ويتحقق ذلك عندما يعامل المدير العامل باحترام ومودة، ويناقش معه القرارات المتعلقة بوظيفته بصراحة وشفافية، كما يجب على المدير أن يأخذ في الاعتبار المطالب الشخصية للعامل، وأن يُبدي اهتماماً بمصلحته ويشاركه في معرفة النتائج المترتبة عن اتخاذ القرارات الوظيفية، إضافة إلى تزويده بالمبررات والأسباب المنطقية التي دعت لاتخاذ تلك القرارات، وعليه يمكن القول أن عدالة التعاملات تركز على الجوانب الإنسانية والاجتماعية في العلاقة بين المدير والعامل، وتهدف إلى خلق بيئة عمل يسودها الاحترام المتبادل والثقة والتواصل البناء، مما يعزز شعور العاملين بالعدالة والانتماء للمؤسسة².

- التعريف الاجرائي:

تشير العدالة التفاعلية إلى إحساس العاملين بالاحترام والكرامة في معاملتهم من قبل المؤسسة، وشفافية التواصل معهم حول القرارات المؤثرة على شؤونهم الوظيفية، وتجسد من خلال أفعال الإدارة التي تعكس الاهتمام بمصالحهم واحترام ظروفهم الشخصية، وبناء علاقات قائمة على الثقة والصراحة والاحترام.

¹ فاطمة الزهراء حروز، (العدالة التنظيمية: نحو كبح سوء السلوك التنظيمي)، المجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 3، العدد 2، الجزائر، ص 111.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن (عمان)، 2010، ص 307.

8. الدراسات السابقة:

1.8. الخاصة بالمتغير التابع الكفاءة المهنية:

الدراسات الأجنبية:

- الدراسة الأولى: Abdugalina and 'Burganova^a, Sairan E 'Roza I Shaiheslyamova Kazyna, (روزا آي، بوجانوف، سايران إي، أبودجالينا، وكازينا، شيهسلياموفا)، The Professional Competence Formation in the Training Process in Higher Educational Institution (تكوين الكفاءة المهنية من خلال عملية التدريب في مؤسسات التعليم العالي)¹.

تناولت هذه الدراسة تحليل عملية بناء الكفاءة المهنية لدى المتخصصين أثناء تدريبهم في جامعات جمهورية كازاخستان في ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي تشهدها البلاد، وسلطت الدراسة الضوء على النهج العلمي والتربوي الحديثة لمعالجة مشكلة تكوين الكفاءة المهنية، مع التركيز على دور التدريب العملي في هذا الصدد، واقترحت الدراسة إطاراً يتكون من أربع مكونات رئيسية: الهدف، والنشاط، والمعلومات، والفعالية، بهدف توظيفه كأداة فعالة لبناء الكفاءة المهنية خلال التدريب العملي، وتعزيز المزج بين المعرفة النظرية والتطبيقات العملية.

تطرح الدراسة عدداً من التساؤلات المهمة من أبرزها: ما المقصود بالكفاءة المهنية؟ وكيف يمكن تعريفها وتحديد مكوناتها الرئيسية؟ ثم تنتقل لتطرح التساؤل الجوهرى للدراسة كيف يمكن بناء وتعزيز الكفاءة المهنية لدى الطلبة خلال مرحلة التدريب العملي التي يخضعون لها في الجامعات؟، وما هي الآليات والاستراتيجيات التربوية والتعليمية الفعالة لتحقيق ذلك؟، وتسعى الدراسة إلى الإجابة عن هذه الأسئلة من خلال تحليل معمق للموضوع واقتراح إطار عملي يجمع بين المعرفة النظرية والتطبيقات العملية لبناء الكفاءات المهنية المنشودة.

وتتطلب الدراسة من فرضيتين أساسيتين: الفرضية الأولى تفترض وجود نقص واضح في المعرفة والفهم العميق لكيفية بناء وتعزيز الكفاءة المهنية لدى المتخصصين خلال مرحلة

¹ Roza I. Burganova^a, Sairan E. Abdugalina and Kazyna, Shaiheslyamova, The Professional Competence Formation in the Training Process in Higher Educational Institution, INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENTAL & SCIENCE EDUCATION, VOL. 11, NO. 10, 2016.

تدريبهم في الجامعات، وهو ما يشكل ثغرة معرفية يجب سدها، أما الفرضية الثانية فتشير إلى وجود تناقض بين حاجة مؤسسات التعليم العالي لتخريج متخصصين مؤهلين ومدرّبين على أعلى مستوى وبين الواقع الذي يعكس نقصاً في التدريب النظري والعملي المقدم لهؤلاء المتخصصين خلال دراستهم الجامعية، ومن خلاله تهدف الدراسة لتسليط الضوء على هذا التناقض والمساهمة في سده من خلال اقتراحات عملية لتحسين عملية تكوين الكفاءة المهنية.

اعتمدت هذه الدراسة على منهجية متعددة الجوانب تجمع بين المنهج النظري من خلال دراسة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة في مجالات علم النفس والاجتماع والتربية والعلوم المرتبطة بتكوين الكفاءة المهنية، والمنهج المنطقي العام الذي يشمل دراسة وتعميم الخبرات التربوية السابقة وصياغة المفاهيم النظرية ذات الصلة بالموضوع، إضافة إلى المنهج التجريبي من خلال اختبار نظام تربوي مطور لتكوين الكفاءة المهنية لدى الطلاب أثناء التدريب العملي، وقد اعتمدت الدراسة على أدوات منهجية رئيسية تمثلت في النظام التربوي المطور المكون من أربعة مكونات (الهدف، النشاط، المعلومات، الفعالية) المتمثلة في تحليل المحتوى الذي يعتمد على وصف تلك الدراسات والمكونات، فضلاً عن تجميع المعلومات والتعليم المستخدم في العملية التدريبية، دون تحديد دقيق لحجم العينة أو وصفها.

أكدت نتائج الدراسة صحة الفرضيات التي انطلقت منها، حيث تم التأكيد على وجود نقص واضح في المعرفة المتعلقة بكيفية تكوين الكفاءة المهنية لدى المتخصصين خلال مرحلة تدريبهم الجامعي، كما تم التأكيد على وجود تناقض بين حاجة مؤسسات التعليم العالي لتخريج متخصصين مؤهلين ومدرّبين بشكل جيد وبين الواقع الذي يعكس نقصاً في التدريب النظري والعملي المقدم لهم، وفي ضوء هذه النتائج خلصت الدراسة إلى عدة استنتاجات رئيسية، أبرزها التأكيد على أهمية التدريب العملي في تكوين الكفاءة المهنية للطلاب، وإظهار نجاعة النظام التربوي المطور الذي تم اختباره، والذي يدمج بين المعلومات والتعليم والتدريب العملي في بناء الكفاءات المهنية المنشودة، بناءً على ذلك أوصت الدراسة بتطبيق هذا النظام التربوي المطور في مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على دمج التكنولوجيا المعلوماتية في عملية التدريب العملي لتعزيز جودة المخرجات وتحقيق أقصى استفادة من هذا النظام المبتكر.

رغم النتائج المهمة التي توصلت إليها الدراسة وإسهاماتها في مجال تكوين الكفاءة المهنية للمتخصصين، إلا أنه يمكن إبداء بعض الملاحظات والتحفظات عليها: أولاً لم تقدم الدراسة معلومات مفصلة ودقيقة حول العينة التي تم اختيارها لاختبار النظام التربوي المطور، كما لم توضح بشكل كافٍ الطريقة التي تم بها جمع البيانات وتحليلها وهو ما قد يؤثر على مصداقية النتائج ودقتها، ثانياً لم تشرح الدراسة بتفصيل واضح المكونات الأربعة للنظام التربوي المطور (الهدف، النشاط، المعلومات، الفعالية)، وكيفية تفاعلها وعملها معاً لتحقيق الهدف المنشود من تكوين الكفاءة المهنية مما قد يثير بعض الغموض حول طبيعة هذا النظام وآلية عمله، لذلك كان من الأفضل لو قدمت الدراسة شرحاً أكثر تفصيلاً حول منهجيتها وعينتها وطرق جمع البيانات، فضلاً عن توضيح مكونات النظام التربوي المطور بشكل أدق لتعزيز مصداقيتها ووضوح نتائجها.

- تعقيب:

وترتبط هذه الدراسة بموضوع دراستنا من خلال تركيزها على تكوين الكفاءة المهنية، وهو أحد المتغيرات الرئيسية في بحثنا، حيث تؤكد الدراسة على أهمية التدريب العملي والنظام التربوي المتكامل في بناء الكفاءات المهنية، وهذا يتوافق مع فرضيتنا حول تأثير العدالة التنظيمية على الكفاءة المهنية، فالعدالة التوزيعية قد تؤثر على توزيع فرص التدريب والتطوير، بينما العدالة الإجرائية قد تضمن شفافية وعدالة إجراءات التقييم والترقية، كما أن العدالة التعاملية قد تعزز بيئة عمل داعمة للتعليم والتطور المهني، وبالتالي، فإن النتائج والتوصيات المقدمة في هذه الدراسة تدعم فكرة أن تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة قد يكون عاملاً حاسماً في تعزيز الكفاءة المهنية للعاملين في مؤسسة سونلغاز بالجلفة، كما تفترض فرضيات دراستنا.

- الدراسة الثانية: Alena A ،Veselko, Tatiana V ،Gerbina, Maria A

Sharma Chavykina, and Gaurav (ألينا أ فيسيلكو، تاتيانا ف جيربين، ماريا أ تشافيكيينا، غاوراف شارما)، The Model for Assessing the Professional

Market Competencies of Employees in Today's Labor (نموذج لتقييم الكفاءات المهنية للموظفين في سوق العمل الحالي)¹.

الدراسة الحالية تسعى إلى تحسين آليات تقييم الكفاءات المهنية للموظفين في سوق العمل المعاصر، وذلك انطلاقاً من أهمية توفير موظفين أكفاء ومتميزين بمهارات عالية لضمان نجاح المؤسسات، واكتشاف العوامل الحاسمة التي يجب أن يتحلى بها الموظفون في ظل البيئة الاقتصادية غير المستقرة حالياً، كما تقدم الدراسة خارطة طريق للكفاءات التي يمكن الاستناد إليها في تقييم موظفي المؤسسات، إضافة إلى نموذج معلوماتي متكامل لتقييم الكفاءات المهنية للعاملين واستخدامه في عملية التقييم مدخلات المؤسسات.

تمحورت تساؤلات الدراسة حول ثلاثة محاور رئيسية: أولاً سعى نحو تحديد المهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها الموظفون في سوق العمل المعاصر وذلك من مواكبة التحديات والمتغيرات الحالية، ثانياً البحث على سبل تطوير منهجيات تقييم الكفاءات المهنية للعاملين، بما يضمن الحصول على نتائج دقيقة وموضوعية، وأخيراً تهدف الدراسة إلى اقتراح نموذج متكامل لتقييم الكفاءات المهنية للموظفين يمكن تطبيقه في مختلف قطاعات سوق العمل الراهنة بما يتلاءم مع احتياجاتها ومتطلباتها المتجددة.

تنطلق الدراسة من فرضيتين أساسيتين: الأولى أنه يمكن تحسين منهجية تقييم الكفاءات المهنية للموظفين من خلال الاعتماد على خريطة طريق واضحة للكفاءات المطلوبة، إضافة إلى نموذج معلوماتي متكامل لتقييم هذه الكفاءات بشكل موضوعي ودقيق، أما الفرضية الثانية فتتضمن على أن توظيف خارطة الكفاءات ونموذج تقييمها من شأنه أن يعزز كفاءة اعتماد نهج الكفاءات في إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال توفير أدوات عملية لتحديد الكفاءات المطلوبة وتقييمها بدقة، مما يساهم في تحسين أداء الموظفين وبالتالي نجاح المؤسسات.

اعتمدت الدراسة على منهجين رئيسيين، الأول هو المنهج البنيوي المنطقي والثاني نمذجة الأنظمة الاجتماعية الاقتصادية، فقد استُخدم المنهج البنيوي المنطقي لإنشاء خريطة

¹ Alena A. Veselko, Tatiana V. Gerbina, Maria A. Chavykina, and Gaurav Sharma, The Model for Assessing the Professional Competencies of Employees in Today's Labor Market, Advances in Science, Technology & Innovation, 2023.

للكفاءات حيث تم تحليل البنية المنطقية للكفاءات وتنظيمها بشكل هرمي أو شبكي لتسهيل فهمها وإدارتها، أما نمذجة الأنظمة الاجتماعية الاقتصادية فقد تم توظيفها لإنشاء نموذج معلوماتي يأخذ في الاعتبار العوامل الاجتماعية والاقتصادية المختلفة بهدف تقييم الكفاءات المهنية للموظفين بشكل أكثر دقة ومنهجية، ولم يتم ذكر تفاصيل حول العينة المستخدمة، إلا أن الأدوات المنهجية الرئيسية كانت خريطة الكفاءات والنموذج المعلوماتي لتقييم كفاءات الموظفين.

أكدت نتائج الدراسة صحة الفرضيات المطروحة، حيث تم التوصل إلى عدة نتائج رئيسية، أولاً تم إنشاء خريطة للكفاءات تصنف أنواع الكفاءات المختلفة حسب محتواها مما يسهل فهمها وإدارتها، ثانياً تم تطوير نموذج معلوماتي متكامل لتقييم الكفاءات المهنية للموظفين يأخذ في الاعتبار العوامل الاجتماعية والاقتصادية المختلفة التي قد تؤثر على هذه الكفاءات، ثالثاً نتج عن ذلك تحسن ملحوظ في منهجية تقييم الكفاءات المهنية للموظفين مما يضمن دقة وموضوعية أكبر في هذا التقييم، وأخيراً أكدت النتائج على أهمية تطبيق نهج الكفاءة في إدارة الموارد البشرية حيث يساعد على تحديد وتنمية الكفاءات المطلوبة لدى الموظفين بشكل استراتيجي ومنهجي.

على الرغم من النتائج القيمة التي توصلت إليها الدراسة إلا أنها لم تقدم تفاصيل كافية حول حجم العينة المستخدمة أو طريقة جمع البيانات مما قد يثير تساؤلات حول قابلية تعميم النتائج، ومع ذلك فإن إنشاء خريطة للكفاءات ونموذج معلوماتي لتقييمها يمثل خطوة مهمة نحو تحسين منهجية إدارة الكفاءات المهنية للموظفين في مختلف المؤسسات والقطاعات، ويمكن اعتبار هذه الدراسة ذات قيمة نظرية وعملية عالية حيث توفر إطاراً منهجياً لتحديد وتصنيف وتقييم الكفاءات المهنية اللازمة للأداء الوظيفي الفعال، ومع ذلك قد تحتاج هذه النتائج إلى المزيد من التعمق والتطبيق العملي في سياقات مختلفة لتقييم فاعليتها بشكل أكثر دقة، خاصة فيما يتعلق بكيفية ترجمة هذه النماذج إلى ممارسات عملية لإدارة الكفاءات في المؤسسات، ومن المهم الإشارة إلى أن مفهوم الكفاءة المهنية يكتسب أهمية متزايدة في عالم اليوم المتغير بسرعة، حيث تتطلب بيئات العمل المعقدة مجموعة متنوعة من المهارات والقدرات لدى الموظفين لتحقيق النجاح والتميز، لذلك فإن تطوير نهج متكامل وقابل للتطبيق لإدارة

الكفاءات المهنية يمثل خطوة حاسمة لمساعدة المؤسسات على تحديد واكتساب وتنمية الكفاءات المطلوبة بشكل استراتيجي ومستدام.

- تعقيب:

ترتبط هذه الدراسة بموضوع العدالة التنظيمية وأثرها على الكفاءة المهنية من خلال تركيزها على تقييم وتطوير الكفاءات المهنية للموظفين، وهو ما يتوافق مع محور الكفاءة المهنية في دراستنا، وتؤكد الدراسة على أهمية مراعاة العوامل الاجتماعية والاقتصادية في تقييم الكفاءات، مما يرتبط بمفهوم العدالة التنظيمية كجزء من البيئة التنظيمية المؤثرة على كفاءة الموظفين، كما أن سعيها لتطوير منهجيات تقييم أكثر دقة يمكن أن يساعد في قياس أثر العدالة التنظيمية على الكفاءة المهنية بشكل أدق، وتأكيدا على أهمية الكفاءات في نجاح المؤسسات يدعم فرضيتنا حول تأثير العدالة التنظيمية على زيادة الكفاءة المهنية، مما يوفر إطارًا نظريًا وعمليًا يمكن الاستفادة منه في دراستنا.

الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى: ناهد محمد عبد الفتاح مصطفى، تحسين الكفاءة المهنية لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء رؤية مصر 2030¹.

تناولت هذه الدراسة تحليل واقع الكفاءة المهنية لمعلمي المرحلة الابتدائية في مصر، وتقديم مقترحات لتحسينها في ضوء أهداف رؤية مصر 2030، حيث تناولت الدراسة مفهوم الكفاءة المهنية للمعلم وخصائصها ومعاييرها، كما استعرضت رؤية مصر 2030 وأهدافها المتعلقة بتعزيز كفاءة المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي وأداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة من المعلمين والموجهين والمديرين في بعض محافظات مصر، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها الحاجة الملحة لتحسين الكفاءة المهنية للمعلمين، وقدمت مقترحات تُسهم في ذلك مثل تفعيل دور الأكاديمية المهنية، وتطوير نظم تقييم الأداء، وتوفير برامج تدريبية شاملة للمعلمين.

¹ ناهد محمد عبد الفتاح مصطفى، (تحسين الكفاءة المهنية لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء رؤية مصر 2030)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 17، العدد 9، مصر، 2023.

في سبيل تحقيق أهداف رؤية مصر 2030 المتعلقة بتطوير التعليم وتحسين كفاءة المعلمين، طرحت هذه الدراسة عدة إشكالات رئيسية، أولاً سعت إلى استكشاف الإطار المفاهيمي للكفاءة المهنية للمعلم وأهميتها في العملية التعليمية، ثانياً تناولت المقصود برؤية مصر 2030 وأهدافها الخاصة بتعزيز كفاءات المعلمين، ثالثاً حاولت تقييم واقع الكفاءة المهنية لمعلمي المرحلة الابتدائية في ضوء هذه الرؤية، ورابعاً سعت إلى تقديم مقترحات محددة من شأنها المساهمة في تحسين الكفاءة المهنية لهؤلاء المعلمين بما يتوافق مع أهداف رؤية مصر 2030 التنموية الطموحة.

تفترض الدراسة أن هناك قصوراً في الكفاءة المهنية لمعلمي المرحلة الابتدائية في مصر، مما يتطلب تدخلات لتحسينها، كما تنطلق من فرضية أن رؤية مصر 2030 توفر إطاراً توجيهياً لتعزيز كفاءات المعلمين باعتبارهم أحد أهم ركائز تطوير التعليم، علاوة على ذلك تفترض الدراسة أن هناك مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يمكن اتخاذها لرفع مستوى الكفاءة المهنية للمعلمين، مثل تفعيل دور الأكاديمية المهنية للمعلمين، وتطوير نظم تقييم الأداء، وتوفير برامج تدريبية متكاملة، بما يتماشى مع أهداف رؤية 2030.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في تحليل واقع الكفاءة المهنية لمعلمي المرحلة الابتدائية في مصر، واعتمدت على عينة مكونة من 413 فرداً من الموجهين والمديرين والمعلمين في ثلاث محافظات مصرية هي الإسكندرية والجيزة والفيوم، حيث بلغ حجم العينة في محافظة الجيزة 152 فرداً بنسبة 36.80%، وفي الإسكندرية 157 فرداً بنسبة 38.01%، وفي الفيوم 104 أفراد بنسبة 25.18%، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة كأداة منهجية رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة حول واقع الكفاءة المهنية للمعلمين وسبل تحسينها في ضوء أهداف رؤية مصر 2030.

أسفرت نتائج الدراسة عن مجموعة من النقاط الهامة فيما يتعلق بواقع الكفاءة المهنية لمعلمي المرحلة الابتدائية في مصر وسبل تحسينها، فقد أكدت عينة الدراسة على ضرورة تفعيل دور الأكاديمية المهنية للمعلمين، وتطوير نظم تقييم الأداء، وتوفير برامج تكوينية وتدريبية متكاملة ومتناسقة من أجل رفع مستوى الكفاءة المهنية للمعلمين، كما خلصت الدراسة إلى وجود حاجة ملحة لتحسين كفاءات المعلمين في عدة مجالات رئيسية تشمل التطور المعرفي

الذاتي، وتطوير الممارسات التدريسية، والعمل الجماعي التفاعلي، وتحديث البرامج التدريبية، فضلاً عن ضمان جودة العملية التعليمية بشكل عام، وتأتي هذه النتائج في إطار سعي الدراسة لتقديم مقترحات عملية لتعزيز كفاءة المعلمين بما يتماشى مع أهداف رؤية مصر 2030 الطموحة في مجال التعليم.

بالرغم من الجهود المبذولة في هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع الكفاءة المهنية لمعلمي المرحلة الابتدائية في مصر وسبل تحسينها، إلا أنها لا تخلو من بعض جوانب القصور التي تستدعي النقد والملاحظات، فعلى صعيد المنهجية يلاحظ محدودية نطاق العينة التي اقتصرت على ثلاث محافظات فقط، مما قد لا يعكس الصورة الكاملة على المستوى الوطني، فضلاً عن اعتمادها على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات، كما أن الدراسة لم توضح المعايير المحددة التي تم على أساسها تقييم مستويات الكفاءة المهنية للمعلمين، ولم تتناول بشكل كافٍ العوامل المختلفة التي قد تؤثر على هذه الكفاءات، أضف إلى ذلك أن التوصيات والمقترحات التي خرجت بها الدراسة قد تكون محدودة ولا تغطي كافة جوانب المشكلة بشكل شامل، لذلك فإن هذه الدراسة تقدم نظرة أولية مفيدة، لكن هناك حاجة لمزيد من البحث والتحليل المعمق لاستكمال الصورة بشكل أدق.

- تعقيب:

ترتبط هذه الدراسة بموضوع العدالة التنظيمية وأثرها على الكفاءة المهنية من خلال تركيزها على تحسين الكفاءة المهنية للمعلمين وهو جانب أساسي في فرضيات دراستنا، فبينما تركز دراسة ناهد محمد على تحسين كفاءة المعلمين في ضوء رؤية مصر 2030، تفترض دراستنا أن العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية والإجرائية والتعاملية) تؤثر على زيادة الكفاءة المهنية للعمال في مؤسسة سونلغاز بالجلفة، وجه الارتباط الرئيسي هنا هو التركيز على الكفاءة المهنية كمتغير تابع، حيث تبحث كلتا الدراستين في العوامل التي تؤثر على تحسين وزيادة هذه الكفاءة، فبينما تنظر دراسة ناهد إلى عوامل مثل تفعيل دور الأكاديمية المهنية وتطوير نظم التقييم، تركز دراستنا على تأثير العدالة التنظيمية كعامل محتمل لتحسين الكفاءة المهنية، هذا الترابط يوفر إطاراً مفيداً لفهم أعمق للعوامل المؤثرة على الكفاءة المهنية في سياقات مختلفة، سواء في قطاع التعليم أو في مؤسسات أخرى مثل سونلغاز.

- **الدراسة الثانية:** نهي الأسدودي، انعكاس توظيف الذكاء الاصطناعي على الكفاءة المهنية للقائم بالاتصال في العلاقات العامة¹.

هذه الدراسة تناولت تأثير توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي على الكفاءة المهنية للعاملين في مجال العلاقات العامة في بعض الدول العربية (مصر، الإمارات، الجزائر)، حيث تبين أن القائمين بالاتصال لديهم معرفة متوسطة بهذه التقنيات، ولوحظ اعتماد متوسط من قبل المؤسسات عليها وخصوصاً روبوتات الدردشة، وأظهرت النتائج أن استخدام الذكاء الاصطناعي يساعد في تطوير مهارات العاملين الاتصالية، وإنتاج المحتوى بشكل أفضل، والكشف عن الأخبار المزيفة بسهولة أكبر، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اعتماد المؤسسات على تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحسين الكفاءة المهنية للقائمين بالاتصال في مجال العلاقات العامة، مما يعني أن توظيف هذه التقنيات يسهم في رفع مستوى الكفاءة والأداء المهني للعاملين في هذا المجال.

تناولت الدراسة تساؤلات رئيسية حول توظيف الذكاء الاصطناعي في مجال العلاقات العامة، وربطها بتطوير الكفاءة المهنية للعاملين في هذا المجال، حيث استكشفت واقع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وأبرز تطبيقاتها مثل روبوتات الدردشة، كما بحثت في مجالات تطبيقها في العلاقات العامة، والمميزات الناتجة عن استخدامها كتطوير المهارات الاتصالية وإنتاج المحتوى والكشف عن الأخبار المزيفة، وارتباط ذلك بتحسين الكفاءة المهنية للقائمين بالاتصال، علاوة على ذلك تناولت الدراسة المعوقات التي قد تحول دون الاستفادة الكاملة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير أداء العاملين في العلاقات العامة، كما استطلعت اتجاهاتهم نحو التوسع المستقبلي لاستخدام هذه التقنيات الحديثة، وذلك بهدف التعرف على الفرص والتحديات المرتبطة بتوظيفها لتعزيز الكفاءة المهنية في هذا المجال المهم.

تضمنت الدراسة عدة فرضيات رئيسية ترتبط بتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال العلاقات العامة وأثره على تطوير الكفاءة المهنية للعاملين، فقد افترضت وجود علاقة

¹ نهي الأسدودي، (انعكاس توظيف الذكاء الاصطناعي على الكفاءة المهنية للقائم بالاتصال في العلاقات العامة)، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والاعلان، العدد 24، مصر، 2022.

إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى اعتماد المؤسسات على هذه التقنيات الحديثة في أنشطة العلاقات العامة، وبين تحسين كفاءة القائمين بالاتصال العاملين لديها مهنيًا، كما تضمنت افتراض وجود ارتباط إيجابي بين معرفة العاملين بتقنيات الذكاء الاصطناعي المطبقة في هذا المجال واتجاهاتهم نحو التوسع في استخدامها مستقبلاً لتعزيز كفاءتهم المهنية، زيادة على ذلك افترضت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات توظيف المؤسسات لتطبيقات الذكاء الاصطناعي تبعاً لاختلاف خصائصها الديموغرافية مما ينعكس على تطوير الكفاءة المهنية للعاملين فيها.

شملت الدراسة عينة قصدية بلغ حجمها 842 فرداً من القائمين بالاتصال في المؤسسات التي تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال العلاقات العامة بدول مصر والإمارات والجزائر، واعتمدت الدراسة على أداة منهجية رئيسية تمثلت في استمارة استبيان إلكترونية لجمع البيانات من أفراد العينة المستهدفة، بهدف التعرف على واقع توظيف الذكاء الاصطناعي في هذا المجال، وانعكاساته على تطوير الكفاءة المهنية للقائمين بالاتصال العاملين في تلك المؤسسات.

بناءً على نتائج الدراسة تبين أن توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجال العلاقات العامة يرتبط بشكل إيجابي بتطوير الكفاءة المهنية للقائمين بالاتصال العاملين في هذا المجال، فقد أثبتت الدراسة صحة الفرض القائل بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اعتماد المؤسسات على هذه التقنيات الحديثة وتحسين كفاءة العاملين لديها مهنيًا، كما أظهرت وجود ارتباط إيجابي بين معرفة القائمين بالاتصال بتقنيات الذكاء الاصطناعي واتجاهاتهم نحو التوسع في استخدامها لتعزيز كفاءتهم المهنية، وبينت النتائج أن القائمين بالاتصال يتمتعون بمعرفة متوسطة بهذه التقنيات، في ظل اعتماد متوسط من قبل المؤسسات عليها خصوصاً روبوتات الدردشة، كما أشارت إلى أن الذكاء الاصطناعي يساعد في تطوير المهارات الاتصالية وإنتاج المحتوى والكشف عن الأخبار المزيفة، مما يساهم في رفع الكفاءة المهنية، ولوحظت فروق دالة إحصائية في توظيف المؤسسات لتطبيقاته تبعاً لخصائصها الديموغرافية، وانعكاس ذلك على كفاءة العاملين، واستنتجت الدراسة أن تطبيق الذكاء الاصطناعي في العلاقات العامة يفتح آفاقاً واعدة لتعزيز الكفاءة المهنية للقائمين بالاتصال، مما يستدعي

الاعتماد الأكبر على هذه التقنيات وتدريب العاملين عليها وتطويرها لتلبية احتياجاتهم المهنية، مع مراعاة الاعتبارات الأخلاقية والقانونية عند استخدامها.

إن استعراض هذه الدراسة حول توظيف الذكاء الاصطناعي في مجال العلاقات العامة وانعكاساته على تطوير الكفاءة المهنية للعاملين يثير بعض الملاحظات والتحفظات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار، فقد اقتضت الدراسة على ثلاث دول عربية فقط، واعتمدت على عينة قصدية مما قد يطرح تساؤلات حول إمكانية تعميم نتائجها وتمثيل العينة للمجتمع الأصلي، كما افتقرت إلى تفاصيل كافية حول أنواع وخصائص تقنيات الذكاء الاصطناعي المستخدمة باستثناء روبوتات الدردشة، على الرغم من تعدد هذه التقنيات وتباين آثارها المحتملة، زيادة على ذلك لم تتطرق الدراسة إلى التحديات والمخاوف المرتبطة بتوظيف الذكاء الاصطناعي في هذا المجال، مثل الآثار السلبية على العمالة والأخلاقيات وحماية البيانات والخصوصية، والتي قد تشكل معوقات أمام الاستفادة القصوى منه، أخيراً اعتمدت على أداة واحدة هي الاستبيان الإلكتروني، مما قد ينقص من دقة وعمق البيانات التي تم جمعها، حيث كان الأفضل الاستعانة بأدوات إضافية، لذلك يتعين أخذ هذه الملاحظات في الحسبان عند تفسير نتائج الدراسة وتقديم التوصيات، مع ضرورة المزيد من البحوث المستقبلية لسد الثغرات الموجودة.

- تعقيب:

ترتبط هذه الدراسة حول تأثير الذكاء الاصطناعي على الكفاءة المهنية للعاملين في العلاقات العامة بموضوع العدالة التنظيمية وأثرها على الكفاءة المهنية في عدة جوانب مهمة، كلا الدراستين تركزان على العوامل التي تؤثر على الكفاءة المهنية للعاملين، لكن من زوايا مختلفة، فبينما تبحث دراسة العدالة التنظيمية في تأثير العدالة بأبعادها المختلفة (التوزيعية والإجرائية والتعاملية) على الكفاءة المهنية، تركز دراسة الذكاء الاصطناعي على تأثير التكنولوجيا الحديثة على هذه الكفاءة، يمكن اعتبار توظيف الذكاء الاصطناعي كأحد مظاهر العدالة الإجرائية، حيث يوفر أدوات وآليات جديدة قد تساهم في تحقيق العدالة في إجراءات العمل، كما أن الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي قد تؤثر على إدراك العاملين للعدالة التوزيعية من خلال تحسين توزيع المهام والموارد، إضافة إلى ذلك فإن استخدام هذه التقنيات قد يؤثر على العدالة التعاملية من خلال تغيير أنماط التواصل والتفاعل في بيئة العمل، وبالتالي

فإن نتائج دراسة الذكاء الاصطناعي يمكن أن تقدم رؤى إضافية حول كيفية تأثير التغيرات التكنولوجية على إدراك العدالة التنظيمية وانعكاساتها على الكفاءة المهنية للعاملين.

الدراسات الجزائرية:

- الدراسة الأولى: يعقوب المسوس، تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي¹.

تناولت هذه الدراسة البحث في العلاقة بين عملية التقويم والكفاءة المهنية/الدراسية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وإدارتها بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، تم إجراء الدراسة على عينة من الأساتذة والإداريين والطلبة في جامعات غليزان، الاغواط، الشلف، وأدرار، وأظهرت النتائج أن التقييمات المختلفة لها تأثير ملحوظ على توجه نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تؤثر الكفاءة المهنية/الدراسية والثقافة التنظيمية بشكل كبير، بينما تؤثر الدافعية الشخصية بشكل مختلف في بعض الجامعات، قدم الباحث اقتراحات لتقويم الأساتذة والإداريين والطلبة في شكل نماذج تقييمية تسهل تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على عدة إشكالات رئيسية حول واقع تقويم الأداء في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر وعلاقته بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتمحورت التساؤلات حول واقع تقويم أداء الأساتذة، الإداريين والطلبة، ومدى وجود علاقة ارتباطية بين تقويم الكفاءة المهنية/الدراسية وإدارة الجودة الشاملة، كما تبحث في العلاقة الارتباطية بين تقويم الدافعية الشخصية وإدارة الجودة الشاملة، وكذلك العلاقة بين تقويم الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وتهدف هذه التساؤلات إلى فهم أعمق لأثر عمليات التقويم المختلفة على مدى تبني مؤسسات التعليم العالي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه بشكل فعال.

¹ يعقوب المسوس، تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين والطلبة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة وهران2، الجزائر، 2016.

استندت هذه الدراسة إلى فرضيتين رئيسيتين وثلاث فرضيات جزئية، الفرضية العامة الأولى تفترض أن معايير تقويم الأساتذة، الإداريين والطلبة في مؤسسات التعليم العالي غير موضوعية، أما الفرضية العامة الثانية فتقترح أن استغلال نتائج تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية تساهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات، ونتج عن هذه الفرضية العامة الثانية ثلاث فرضيات جزئية، تفترض الأولى وجود علاقة ارتباطية بين تقويم الكفاءة المهنية/الدراسية وإدارة الجودة الشاملة، بينما تقترح الفرضية الجزئية الثانية وجود علاقة ارتباطية بين تقويم الدافعية الشخصية وإدارة الجودة الشاملة، أما الفرضية الجزئية الثالثة فتفترض وجود علاقة ارتباطية بين تقويم الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، تسعى هذه الفرضيات إلى اختبار مدى ارتباط عمليات التقويم المختلفة بتبني إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات.

في هذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها، وتكونت عينة الدراسة من 1218 مشارك، حيث شملت 254 أستاذًا، و209 موظفًا إداريًا، و755 طالبًا من مختلف جامعات غليزان، الاغواط، الشلف، وأدرار، ومن أجل جمع البيانات استخدم الباحث ثلاث استبيانات مختلفة موجهة خصيصًا لكل فئة من الأساتذة، الإداريين، والطلبة، كما أجرى مقابلات شفوية مع مدراء المعاهد ورؤساء الأقسام لاستكمال المعلومات، وتهدف هذه الأدوات المنهجية المتنوعة إلى الحصول على بيانات شاملة ومتعمقة حول واقع عمليات التقويم في مؤسسات التعليم العالي وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهات نظر مختلف الأطراف المعنية.

بناءً على نتائج الدراسة تم تأكيد الفرضيات العامة والفرضيات الجزئية على النحو التالي: تأكدت الفرضية العامة الأولى، حيث أظهرت النتائج أن معايير تقويم الأساتذة، الإداريين والطلبة في مؤسسات التعليم العالي غير موضوعية، كما تأكدت الفرضية العامة الثانية التي افترضت أن استغلال نتائج تقويم الكفاءة المهنية، الدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية يساهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات، أما الفرضيات الجزئية، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائية بين تقويم الكفاءة المهنية/الدراسية، الدافعية الشخصية، الثقافة التنظيمية من جهة، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى في

مؤسسات التعليم العالي، وفيما يتعلق بالنتائج التفصيلية أكدت الدراسة على أهمية الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية لدى الأساتذة في تحقيق جودة التعليم، مع التركيز على ضرورة تطوير الكفاءات وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة، أما بالنسبة للإداريين فقد برزت الثقافة التنظيمية كأكثر العوامل تأثيراً، إلى جانب أهمية العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الدافعية ووجود قيادات إدارية نزيهة ومحترفة، في حين ركزت نتائج الطلبة على الدافعية الشخصية كعامل أساسي لتحقيق الجودة، مع ضرورة توفير بيئة تعليمية محفزة وأهمية الكفاءة الدراسية.

هذه الدراسة حول العلاقة بين عمليات التقويم والكفاءة المهنية/الدراسية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، تواجه بعض الانتقادات والملاحظات التي تتطلب مزيداً من التوضيح والشرح، فعلى الرغم من أهمية موضوعها إلا أنها تفتقر إلى تفاصيل كافية حول منهجية اختيار العينة وبناء أدوات جمع البيانات وضمان صدقها وثباتها، فضلاً عن غموض الأساليب الإحصائية المستخدمة ومستويات الدلالة المعتمدة، كما لوحظ غياب مناقشة مستفيضة للدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، والتركيز بشكل أساسي على النتائج الإيجابية المؤكدة للفرضيات دون التطرق الكافي للنتائج السلبية أو المتناقضة إن وجدت، لذا هناك حاجة لمزيد من التوضيح والشرح حول هذه الجوانب المنهجية لتسهيل تقييم صحة النتائج وإمكانية تعميمها.

- تعقيب:

ترتبط هذه الدراسة بموضوع العدالة التنظيمية وأثرها على الكفاءة المهنية من خلال تركيزها على أهمية تقويم الكفاءة المهنية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات، فكما تفترض دراستنا أن العدالة التنظيمية تؤثر على زيادة الكفاءة المهنية للعمال، تؤكد هذه الدراسة على وجود علاقة ارتباطية بين تقويم الكفاءة المهنية وإدارة الجودة الشاملة، يمكن اعتبار أن العدالة التنظيمية، بأبعادها التوزيعية والإجرائية والتعاملية، تشكل جزءاً من الثقافة التنظيمية التي تناولتها الدراسة كعامل مؤثر في تحقيق الجودة، كما أن تركيز الدراسة على أهمية الدافعية الشخصية يتماشى مع افتراض أن العدالة التنظيمية قد تؤثر على دافعية العاملين وبالتالي على كفاءتهم المهنية، وبالرغم من اختلاف مجال التطبيق بين المؤسسات التعليمية في هذه الدراسة

ومؤسسة سونلغاز في دراستنا، إلا أن كلتا الدراستين تسعيان لفهم العوامل المؤثرة على الأداء والكفاءة المهنية في إطار تحقيق الجودة والفعالية التنظيمية.

- الدراسة الثانية: كمال منصوري، محمد قريشي، تقييم الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر طلابهم وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي¹.

تناولت هذه الدراسة تقييم مستوى الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة من وجهة نظر الطلاب وفق معايير الجودة، وقد كشفت نتائج الدراسة عن ارتفاع مستوى الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الكلية، حيث أظهرت النتائج قبول جميع الفرضيات التي تناولت الأبعاد المختلفة للكفاءة المهنية مثل التمكن العلمي والمهني، وطرق التدريس، وأساليب الدعم والتحفيز، وطرق التقييم، والعلاقة مع الطلبة، والشخصية والمظهر.

جاءت إشكالية الدراسة حول مستوى تصورات طلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة تجاه عدة جوانب تتعلق بكفاءة أعضاء هيئة التدريس في الكلية تحديداً، وتناولت تساؤلات الدراسة التمكن العلمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس، وطرق وأساليب تحضير المحاضرات، وأساليب دعم وتحفيز الطلبة، وأساليب التقييم وقياس تحصيل الطلبة، وعلاقة أعضاء هيئة التدريس بالطلبة وزملائهم، فضلاً عن شخصية ومظهر أعضاء الهيئة التدريسية، من أجل أن تصل الدراسة إلى استكشاف وجهات نظر الطلبة حيال هذه الجوانب المختلفة للكفاءة المهنية لأساتذتهم في الكلية.

افتترضت الدراسة فرضية رئيسية مفادها أن أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة يتمتعون بالكفاءات المهنية وفقاً لمعايير الجودة أثناء أداء عملهم، وتمخض عن هذه الفرضية الرئيسية ست فرضيات فرعية، حيث افتترضت هذه الفرضيات أن عدة عوامل تؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية في كفاءتهم المهنية، تشمل هذه العوامل التمكن العلمي والمهني للأساتذة، وطرق تحضير المحاضرات وأساليب التدريس، وأساليب دعم

¹ كمال منصوري، محمد قريشي، (تقييم الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر طلابهم وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة بسكرة)، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد السادس، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016.

وتحفيز الطلبة، وأساليب التقييم وقياس تحصيل الطلبة، وعلاقة الأساتذة بالطلبة وزملائهم، إضافة إلى شخصية ومظهر أعضاء الهيئة التدريسية، وفي الأخير سعت الدراسة إلى اختبار هذه الفرضيات من خلال تقييم وجهات نظر الطلبة حول هذه الجوانب المتعلقة بكفاءة أساتذتهم المهنية في التدريس.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، ولجمع البيانات تم اختيار عينة عشوائية من طلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة بلغ حجمها 169 طالبًا وطالبة، واستخدمت الدراسة استبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، حيث تكونت هذه الاستبانة من 67 عبارة موزعة على ستة محاور أساسية تغطي مختلف جوانب الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وقد تم التحقق من صدق وثبات الاستبانة قبل استخدامها لضمان دقة النتائج التي ستوصل إليها الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة قبول جميع الفرضيات الرئيسية والفرعية، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الكفاءة المهنية المدروسة ومستوى هذه الكفاءة لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، وبصفة عامة أظهرت النتائج أن مستوى الكفاءة المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية مرتفع من وجهة نظر الطلبة، كما ساهمت الدراسة في تحديد أهم أبعاد الكفاءة المهنية التي يقدرها الطلاب، مثل العلاقة الجيدة بين الأستاذ والطالب، وكفاءة طرق التقييم، ودعم الطلاب وتحفيزهم، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة أعضاء هيئة التدريس بضرورة تنويع طرائق التدريس، وإتاحة المجال أمام الطلبة للمشاركة والمناقشة بشكل أكبر، بالإضافة إلى توجيههم نحو المراجع والمصادر المتنوعة.

في إطار تقييم الدراسة تبرز عدة ملاحظات وانتقادات يجدر الأخذ بها في الاعتبار، فمن جهة يمكن انتقاد اعتماد الدراسة على آراء الطلبة فقط في تقييم كفاءة أعضاء هيئة التدريس، حيث قد يكون من الأفضل الاستعانة بمصادر متعددة مثل زملاء الأساتذة وإدارة الكلية لتقديم تقييم أكثر موضوعية، ومن جهة أخرى لم يتم توضيح كيفية اختيار العينة العشوائية من الطلبة وخصائصها مما قد يؤثر على تمثيليتها وبالتالي على تفسير النتائج، كذلك قد تكون الاستبانة المستخدمة غير كافية لتغطية جميع جوانب الكفاءة المهنية للأساتذة أو قد تحتوي

على عبارات غير واضحة، بالإضافة إلى ذلك لا توجد معلومات حول الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وما إذا كانت مناسبة أو غير مناسبة، ولعل من المفيد إجراء مقابلات أو مجموعات تركيز مع الطلبة لفهم وجهات نظرهم بشكل أعمق بدلاً من الاعتماد على النتائج الكمية فقط.

- تعقيب:

ترتبط هذه الدراسة بموضوع العدالة التنظيمية وأثرها على الكفاءة المهنية من خلال تركيزها على تقييم الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وهو ما يتقاطع مع الفرضية الرئيسية لدراستنا حول تأثير العدالة التنظيمية على زيادة الكفاءة المهنية للعمال، فبينما تناولت دراسة منصوري وقرشي الكفاءة المهنية من منظور الطلاب، تسعى دراستنا لفهم العوامل التي تؤثر على هذه الكفاءة، وتحديد دور العدالة التنظيمية، يمكن اعتبار أبعاد الكفاءة المهنية التي حددتها الدراسة (مثل التمكين العلمي والمهني، وطرق التدريس، وأساليب الدعم والتحفيز) كمؤشرات محتملة للكفاءة المهنية في دراستنا، كما أن تركيز الدراسة على العلاقة بين الأساتذة والطلاب يتوافق مع بُعد العدالة التعاملية في فرضيتنا الفرعية، إضافة إلى ذلك، يمكن ربط أساليب التقييم التي تناولتها الدراسة بالعدالة الإجرائية في فرضيتنا، وبالتالي، توفر هذه الدراسة إطاراً مفيداً لفهم مكونات الكفاءة المهنية، مما يساعدنا في تحديد كيفية تأثير أبعاد العدالة التنظيمية المختلفة على هذه الكفاءة في سياق مؤسسة سونلغاز بالجلفة.

- الدراسة الثالثة: بن كيحول محمد، ضبع مريم، أثر سلوك المواطنة التنظيمية على رفع الكفاءة المهنية للموارد البشرية¹.

تناولت هذه الدراسة الميدانية العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والكفاءة المهنية للموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، ومن أجل تحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على منهجية بحثية قائمة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة من الأساتذة باستخدام أدوات قياس مناسبة، ومن خلال تحليل هذه البيانات هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة

¹ بن كيحول محمد، ضبع مريم، (أثر سلوك المواطنة التنظيمية على رفع الكفاءة المهنية للموارد البشرية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي دراسة ميدانية)، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد العاشر، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2018.

العلاقة بين المتغيرين المذكورين، وما إذا كان هناك ارتباط بينهما يمكن أن يساهم في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية العاملة في القطاع التعليمي، حيث يشكل فهم هذه العلاقة أهمية كبيرة في سبيل تعزيز الأداء المهني للعاملين في هذا المجال الحيوي.

تمحورت إشكالية الدراسة حول ثلاثة محاور رئيسية: أولاً هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى سلوك المواطنة التنظيمية السائد داخل المؤسسات التعليمية في بلدية عين الملح من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي، ثانياً حاولت الدراسة قياس مستوى الكفاءة المهنية لدى الموارد البشرية العاملة في مختلف المؤسسات التعليمية بنفس البلدية من منظور الأساتذة، وثالثاً سعت الدراسة إلى البحث عن وجود علاقة ارتباطية محتملة بين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية السائد والكفاءة المهنية للموارد البشرية في هذه المؤسسات، ومن خلال الإجابة على هذه التساؤلات هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته برفع كفاءة الموارد البشرية في القطاع التعليمي.

تأسيساً على ما سبق افترضت الدراسة وجود مستوى معين من سلوك المواطنة التنظيمية السائد داخل المؤسسات التعليمية ببلدية عين الملح من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي، فضلاً عن مستوى محدد للكفاءة المهنية لدى الموارد البشرية العاملة في تلك المؤسسات من منظور الأساتذة، كما افترضت الدراسة بشكل أساسي وجود علاقة ارتباطية بين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية السائد ومستوى الكفاءة المهنية للموارد البشرية في المؤسسات التعليمية محل الدراسة، حيث سعت إلى اختبار صحة هذه الفرضيات واستكشاف طبيعة العلاقة بين المتغيرين المذكورين.

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة والباحث على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج بحثي، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية مكونة من 120 أستاذاً من أساتذة التعليم الابتدائي ببلدية عين الملح، ولجمع البيانات استخدمت الباحثة والباحث استبيانين اثنين لقياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى الكفاءة المهنية لدى عينة الدراسة من أساتذة التعليم الابتدائي، بهدف اختبار فرضيات الدراسة واستكشاف العلاقة بين المتغيرين،

بناءً على نتائج الدراسة لم يتحقق افتراض وجود مستوى مرتفع من سلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية بالبلدية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي، كما لم

يتحقق افتراض وجود مستوى عالٍ من الكفاءة المهنية لدى الموارد البشرية العاملة في تلك المؤسسات من منظور الأساتذة، ومع ذلك أظهرت النتائج تحقق الفرضية الرئيسية للدراسة، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين مستويات سلوك المواطنة التنظيمية والكفاءة المهنية، بمعنى أوضح أنه كلما ارتفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ارتفع أيضاً مستوى الكفاءة المهنية لدى أفراد العينة، وبالتالي خلصت الدراسة إلى أن تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية قد يساهم بشكل كبير في رفع مستويات الكفاءة المهنية للموارد البشرية العاملة في القطاع التعليمي.

تُعد هذه الدراسة ذات أهمية من حيث توضيح العلاقة الإيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية والكفاءة المهنية للموارد البشرية في القطاع التعليمي، حيث أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين، ومع ذلك لا يمكن إغفال بعض النقاط التي تحتاج إلى توضيح أو استكمال للحصول على تقييم أكثر دقة للدراسة، فعلى الرغم من اعتماد الباحثة والباحث على منهجية واضحة وأدوات مناسبة، إلا أنه لم يتم توضيح كيفية اختيار العينة بشكل عشوائي، أو تقديم معلومات عن خصائصها وتمثيليتها لمجتمع الدراسة، كما لم يتم التطرق إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة وملاءمتها، بالإضافة إلى ذلك لم تقدم الدراسة تفسيراً منطقياً لعدم تحقق الفرضيتين المتعلقتين بمستويات المواطنة التنظيمية والكفاءة المهنية، كما أن الاعتماد على أدوات كمية فقط دون استخدام أدوات نوعية قد يكون قيداً على فهم أعمق للموضوع.

- تعقيب:

ترتبط هذه الدراسة بموضوع العدالة التنظيمية وأثرها على الكفاءة المهنية من خلال عدة جوانب مهمة، فكلا الدراستين تبحثان في العوامل التنظيمية التي تؤثر على الكفاءة المهنية للموارد البشرية، حيث تركز دراستنا على العدالة التنظيمية بينما تركز هذه الدراسة على سلوك المواطنة التنظيمية، كلا المفهومين - العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية - يعتبران من العوامل الهامة في بيئة العمل التي تؤثر على أداء الموظفين وكفاءتهم، فرضيتنا الرئيسية تفترض وجود تأثير للعدالة التنظيمية على الكفاءة المهنية، وهو ما يتوافق مع نتائج هذه الدراسة التي وجدت علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية والكفاءة المهنية، هذا التشابه في النتائج

يعزز أهمية دراسة العوامل التنظيمية وتأثيرها على الأداء المهني، كما أن تقسيم فرضيتنا إلى أبعاد مختلفة للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) يشبه نهج هذه الدراسة في تحليل أبعاد مختلفة لسلوك المواطن التنظيمية، هذا النهج التفصيلي يساعد في فهم أعمق لكيفية تأثير هذه العوامل على الكفاءة المهنية.

2.8. الخاصة بالمتغير المستقل العدالة التنظيمية:

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: Philip, Rajender Kumar, J, Neetu Choudhry", P (نوستو شودري، بي، جي، فيليب، راجندر كومار)، Impact of Organizational Justice on Organizational Effectiveness (أثر العدالة التنظيمية على فعالية المنظمة)¹، تناولت هذه الدراسة البحث في العلاقة بين العدالة التنظيمية وفعالية المنظمات من خلال تحليل تأثير العدالة التنظيمية على رضا الموظفين والتزامهم تجاه منظماتهم، وتقدم الدراسة الأساس النظري لكيفية إسهام العدالة التنظيمية في تحسين فعالية المنظمات، حيث تميز بين نوعين رئيسيين من العدالة وهما العدالة التوزيعية المتعلقة بعدالة توزيع المخرجات والمكافآت، والعدالة الإجرائية المرتبطة بعدالة الإجراءات والسياسات المتبعة، كما تستعرض الدراسة بعض الأدبيات والدراسات السابقة التي تدعم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية بشقيها التوزيعي والإجرائي وبين فعالية المنظمات من خلال تأثيرها الإيجابي على رضا الموظفين وانتمائهم ودرجة التزامهم تجاه المنظمة التي يعملون بها، وتؤكد الدراسة على أهمية شعور الموظفين بالعدالة كعامل محفز لتحسين أدائهم الوظيفي، وبالتالي رفع كفاءة وفعالية المنظمة ككل.

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على إشكاليين رئيسيين: أولاً هل تسهم ممارسات العدالة التنظيمية داخل المنظمات في زيادة فعاليتها وتحسين كفاءتها؟ بمعنى أوضح هل توجد علاقة بين مستويات العدالة السائدة في بيئة العمل وبين مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها؟، ثانياً ما طبيعة العلاقة بين إدراك الموظفين لمستويات العدالة التنظيمية داخل منظماتهم وبين درجة رضاهم الوظيفي من جهة، ومستوى التزامهم

¹ Neetu Choudhry", P. J. Philip, Rajender Kumar, Impact of Organizational Justice on Organizational Effectiveness, Industrial Engineering Letters, Vol 1, No.3, Haryana, India, 2011.

واستعدادهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى؟، بعبارة أوضح تسعى الدراسة إلى فهم كيف تؤثر العدالة التنظيمية على مواقف الموظفين وأفعال وسلوكياتهم تجاه منظماتهم، من خلال هذين التساؤلين يأمل الباحث في توضيح الدور المحوري الذي تلعبه العدالة التنظيمية في زيادة فعالية المنظمات من خلال تأثيرها الإيجابي على الموظفين وانعكاسات ذلك على أدائهم.

بناءً على تساؤلات الدراسة، صاغ الباحث فرضياته كالتالي: الفرضية الأولى ترتفع فعالية المنظمات مع ارتفاع مستويات العدالة التنظيمية السائدة فيها، الفرضية الثانية توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين العدالة التنظيمية من جهة، ورضا الموظفين والتزامهم تجاه المنظمة من جهة أخرى، أي تفترض الفرضية الأولى أن المنظمات التي تتبنى ممارسات العدالة التنظيمية وتطبقها بشكل صحيح ستكون أكثر فعالية في تحقيق أهدافها المنشودة، أما الفرضية الثانية فتفترض وجود ارتباط إيجابي بين مستويات العدالة التي يدركها الموظفون داخل منظماتهم وبين درجة رضاهم الوظيفي ومدى التزامهم واستعدادهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يقودنا إلى القول أنه كلما ارتفعت مستويات العدالة التنظيمية المدركة لدى الموظفين، زادت درجة رضاهم ورغبتهم في الانتماء للمنظمة والعمل بجدية لتحقيق أهدافها، وهو ما ينعكس بدوره على فعالية المنظمة ككل.

بناءً على المعلومات المقدمة في مقال الدراسة يبدو أن هذه الدراسة اتبعت منهجية تحليلية نظرية تقوم على استعراض وتحليل الدراسات والأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المنظمات، كما لم يتم تحديد عينة بحثية محددة في هذه الدراسة، حيث اعتمدت على مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، أما الأدوات المنهجية المستخدمة فتمثلت في مراجعة الدراسات السابقة المنشورة حول العدالة التنظيمية وفعالية المنظمات، والتحليل الكمي لنتائج تلك الدراسات حيثما أمكن لاستخلاص الاستنتاجات المناسبة، وبصفة عامة اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي النظري من خلال استعراض وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالعدالة التنظيمية وفعالية المنظمات، بدلاً من إجراء دراسة ميدانية جديدة، وهي منهجية مناسبة لتحقيق أهداف البحث في تقديم أساس نظري حول العلاقة بين المتغيرين المدروسين.

تُبرز نتائج الدراسة أهمية العدالة التنظيمية وتأثيرها الإيجابي على فعالية المنظمات، فقد أظهرت وجود علاقة طردية بين تطبيق مبادئ العدالة داخل المؤسسات وزيادة كفاءتها وإنتاجيتها، كما أشارت مراجعة الدراسات السابقة إلى أن شعور الموظفين بالعدالة في المعاملة والإجراءات والتوزيع يرفع من مستويات رضاهم الوظيفي والتزامهم تجاه المنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنجازاتهم، ومن خلال ذلك تؤكد الدراسة على ضرورة التطبيق السليم لمعايير العدالة في بيئات العمل، باعتبارها عاملاً محورياً لتحسين إدارة الموارد البشرية وتهيئة مناخ تنظيمي داعم للإنتاجية والتميز.

وفي الأخير على الرغم من الأهمية التي تكتسبها هذه الدراسة حول العلاقة بين العدالة التنظيمية وفعالية المنظمات، إلا أنها تعاني من بعض أوجه القصور التي تنال من مصداقيتها، أولاً تفتقر الدراسة إلى إجراء تحليلات إحصائية للبيانات المجمعة، والتي كان من شأنها أن تدعم النتائج بأرقام وأدلة رقمية، ثانياً لم تقدم الدراسة معلومات كافية عن طبيعة المنظمات التي تم دراستها، الأمر الذي يحد من إمكانية تعميم النتائج على مختلف أنواع المؤسسات، أخيراً اعتمدت الدراسة بشكل كبير على استعراض الأدبيات والدراسات السابقة دون إجراء دراسة ميدانية أصيلة، مما يجعلها تفتقر إلى نتائج جديدة ومباشرة من أجل تفادي هذه الثغرات، كان يتعين القيام بتحليلات إحصائية للبيانات، وتقديم معلومات أكثر تفصيلاً عن المنظمات المستهدفة، فضلاً عن إجراء دراسة ميدانية للحصول على نتائج أصيلة تعزز من جودة البحث وموثوقيته.

- تعقيب:

تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً قيماً يدعم فرضيات بحثنا حول تأثير العدالة التنظيمية على الكفاءة المهنية للعمال في مؤسسة سونلغاز بالجلفة، فهي تؤكد على وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وفعالية المنظمات، وهو ما يتوافق مع فرضيتنا الرئيسية، كما أن تمييز الدراسة بين العدالة التوزيعية والإجرائية يتماشى مع فرضياتنا الفرعية حول تأثير هذه الأبعاد على الكفاءة المهنية، رغم أن الدراسة لم تتناول بشكل مباشر العدالة التعاملية (التفاعلية)، إلا أن نتائجها حول تأثير العدالة على رضا الموظفين والتزامهم تدعم ضمناً فرضيتنا المتعلقة بهذا البعد، ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة كانت نظرية وعامة، بينما تركز دراستنا

على حالة محددة (مؤسسة سونلغاز بالجلفة)، مما يتطلب منا إجراء بحث ميداني لتأكيد هذه العلاقات في سياقنا الخاص.

الدراسة الثانية: Ramesh Krishnan, Koe Wei Loon, Nur Azreen Farihah binti Ahmad, Nur Alim Syakri Yunus (راميش كريشنان، كوي لون، نور عزيزين فريحا بنت أحمد، نور أليم شاكري يونس)، Examining the Relationship between Organizational Justice and Job Performance (دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء العمل)¹.

تناولت هذه الدراسة دور العدالة التنظيمية في التأثير على أداء العاملين في إحدى شركات التصنيع الخاصة في ماليزيا، حيث تمحورت الدراسة حول فحص العلاقة بين مختلف أبعاد العدالة التنظيمية بما في ذلك العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية وتأثيرها على مستويات الأداء لدى الموظفين، وقد أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين، مع تسليط الضوء على العدالة التوزيعية كأكثر محفز للأداء المتميز مقارنة بالأبعاد الأخرى، كما ناقشت الدراسة الآثار النظرية والتطبيقية لهذه النتائج، إلى جانب تقديم توصيات للبحث المستقبلي في هذا المجال.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول فهم دور العدالة التنظيمية في تعزيز أداء العاملين في شركات التصنيع الخاصة في ماليزيا، حيث سعت إلى الإجابة على تساؤلات رئيسية، منها - ما هو الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في التأثير على أداء الموظفين؟ - وهل توجد علاقة إيجابية بين أبعاد العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية وأداء العمل؟ وأي من هذه الأبعاد لها التأثير الأكبر على تحسين الأداء؟ بالإضافة إلى ذلك سعت الدراسة إلى تحديد أوجه القصور المحتملة التي قد تحد من قابلية تعميم نتائجها أو تطبيقها في سياقات أخرى، من خلال الإجابة على هذه التساؤلات تسعى الدراسة إلى توفير رؤية قيمة حول كيفية تعزيز العدالة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين في قطاع التصنيع الخاص في ماليزيا.

¹ Ramesh Krishnan, Koe Wei Loon, Nur Azreen Farihah binti Ahmad, Nur Alim Syakri Yunus, Examining the Relationship between Organizational Justice and Job Performance, INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH IN BUSINESS & SOCIAL SCIENCES, Published Online: 30 Mar 2018, To Link this Article: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i3/3942>.

استندت هذه الدراسة إلى فرضية رئيسية تفترض وجود علاقة معنوية بين العدالة التنظيمية وأداء العمل لدى الموظفين في شركات التصنيع الخاصة في ماليزيا، وانبثق عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية: الفرضية الفرعية الأولى تفترض أن هناك علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية والتي تشير إلى إدراك الموظفين لعدالة توزيع المكافآت والموارد وأداء العمل لديهم، أما الفرضية الفرعية الثانية فتفترض وجود علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية المتمثلة في إدراك الموظفين لعدالة الإجراءات والسياسات المتبعة في اتخاذ القرارات وأدائهم الوظيفي، بينما تفترض الفرضية الفرعية الثالثة وجود علاقة إيجابية بين العدالة التفاعلية التي تتعلق بإدراك الموظفين للتعامل الودي واللباقة في المعاملة من قبل المشرفين والإدارة وأداء عملهم، من خلال اختبار هذه الفرضيات تسعى الدراسة إلى تقديم دليل على الدور المحوري الذي تلعبه العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها في تعزيز أداء العاملين في قطاع التصنيع الخاص في ماليزيا.

في هذه الدراسة تم اتباع منهجية بحث كمية لفحص العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء العمل في شركة تصنيع خاصة في ماليزيا، وتم اختيار عينة غير احتمالية من خلال أخذ عينة مناسبة من موظفي الشركة، حيث تم توزيع 200 استبيان وتم استرداد 142 استبياناً مكتملاً بنسبة استجابة بلغت 72%، كما تم إجراء دراسة تجريبية على 30 مشاركاً قبل إجراء الدراسة الفعلية، ولجمع البيانات تم استخدام استبيان مقسم إلى خمسة أقسام لقياس ملف تعريف المشاركين، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، وأداء العمل، وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذي الخمس نقاط في جميع المقاييس المستخدمة، هذا المنهج الكمي الذي يعتمد على جمع البيانات من خلال الاستبيانات يهدف إلى توفير نتائج موضوعية وقابلة للقياس حول العلاقة بين متغيرات الدراسة.

أظهرت نتائج هذه الدراسة حول دور العدالة التنظيمية في أداء العمل لدى موظفي شركة تصنيع خاصة في ماليزيا العديد من النقاط المهمة، فقد تبين وجود علاقة إيجابية بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة - التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية - وأداء عمل الموظفين، ومع ذلك كانت العدالة التوزيعية المتعلقة بإدراك الموظفين لعدالة توزيع المكافآت والموارد هي المساهم الأقوى في تحسين أداء العمل مقارنة بالأبعاد الأخرى، بينما لم تظهر العدالة الإجرائية والتفاعلية تأثيراً كبيراً على الأداء الوظيفي للموظفين، وبصفة عامة أشارت النتائج إلى أن

متغيرات الدراسة المستقلة، أي العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية، يمكنها تفسير 28.3% من التباين في أداء العمل لدى الموظفين في الشركة محل الدراسة، مما يدل على وجود عوامل أخرى قد تساهم في تحسين أداء العاملين بشكل أكبر.

على الرغم من إسهاماتها المهمة، واجهت هذه الدراسة بعض القيود التي قد تؤثر على تعميم نتائجها، فقد اعتمدت على عينة صغيرة نسبياً تضم 142 مشاركاً فقط مما قد يقلل من قوة النتائج وإمكانية تعميمها، كما اقتصرَت الدراسة على شركة تصنيع خاصة واحدة في ماليزيا الأمر الذي قد لا يعكس بدقة واقع قطاع التصنيع بأكمله أو الشركات في بلدان أخرى، زيادة على ذلك لم تتضمن الدراسة متغيرات إضافية قد تؤثر على أداء العمل، مثل العوامل الشخصية للموظفين أو خصائص بيئة العمل مما قد يؤدي إلى نتائج أكثر شمولية، لذلك يجب أخذ هذه القيود في الاعتبار عند تفسير النتائج وتطبيقها في سياقات مختلفة.

- تعقيب:

ترتبط هذه الدراسة بموضوع دراستنا من خلال تناولها للعلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء العمل، وهو ما يتوافق مع فرضياتنا حول تأثير العدالة التنظيمية على الكفاءة المهنية للعمال في مؤسسة سونلغاز بالجلفة، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) وأداء العمل، وهو ما يدعم فرضياتنا الرئيسية والفرعية، كما أن تركيز الدراسة على العدالة التوزيعية كأقوى مؤثر على الأداء يتوافق مع فرضيتنا الفرعية الأولى حول مساهمة العدالة التوزيعية في زيادة الكفاءة المهنية، ورغم أن الدراسة لم تجد تأثيراً كبيراً للعدالة الإجرائية والتفاعلية، إلا أن هذا قد يختلف في سياق مؤسسة سونلغاز بالجلفة، مما يبرز أهمية دراستنا في فحص هذه العلاقات في سياق مختلف، وتؤكد هذه الدراسة على أهمية فحص العلاقة بين العدالة التنظيمية والكفاءة المهنية في مؤسسات مختلفة وسياقات متنوعة.

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: فتحي محسن شما، منيرة محمود شرمان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم¹.

تناولت هذه الدراسة تقييم مستويات العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) كما يدركها مديرو المدارس داخل الخط الأخضر، وتحليل العلاقة بين هذه المستويات وبين درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم اتجاه مدارسهم، بمعنى آخر تهدف الدراسة إلى فحص ما إذا كان إدراك المديرين للعدالة في توزيع المخرجات (العدالة التوزيعية)، وللإجراءات المتبعة (العدالة الإجرائية)، وللمعاملة والتفاعلات (العدالة التفاعلية) يرتبط بمستوى التزام المعلمين اتجاه المؤسسة التعليمية وأهدافها من منظورهم،

في سياق هذه الدراسة، يسعى الباحثان إلى طرح عدة تساؤلات محورية، أولاً يهدفان إلى تقييم مدى إدراك المعلمين لممارسات العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) من قبل مديري المدارس داخل الأراضي الفلسطينية المحتلة منذ العام 1967 والمعروفة بـ "الخط الأخضر"، ثانياً تسعى الدراسة إلى قياس مستويات الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء المعلمين تجاه مدارسهم ومؤسساتهم التعليمية، وأخيراً تهدف الدراسة إلى الكشف عن وجود أي علاقة ارتباطية محتملة بين إدراك المعلمين لممارسات العدالة التنظيمية لدى مديريهم ودرجة التزامهم التنظيمي في ذات السياق الجغرافي والسياسي المتمثل بالأراضي الفلسطينية المحتلة.

انطلقت هذه الدراسة من فرضية رئيسية مفادها أن هناك علاقة ارتباطية وإيجابية بين مستويات العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) كما يدركها المعلمون في أفعال وسلوكيات وممارسات مديري المدارس، وبين درجة التزامهم التنظيمي تجاه مدارسهم داخل الأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1967، وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية: الأولى كلما ارتفع مستوى العدالة التوزيعية المدركة لدى المعلمين ازداد

¹ فتحي محسن شما، منيرة محمود شرمان، (العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 27، العدد 1، فلسطين (غزة)، 2019.

التزامهم التنظيمي، الثانية كلما ارتفع مستوى العدالة الإجرائية المدركة ازداد التزامهم التنظيمي، والثالثة كلما ارتفع مستوى العدالة التفاعلية المدركة ازداد التزامهم التنظيمي أيضاً.

يبدو أن الدراسة اتبعت المنهج الوصفي الارتباطي، وهو منهج مناسب لأهدافها في استكشاف العلاقة بين متغيرات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

أما عينة الدراسة فقد تكونت من 353 معلماً يعملون في 30 مدرسة داخل الأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1967 (الخط الأخضر)، موزعين على المراحل التعليمية الثلاث (الابتدائية، الإعدادية، الثانوية) وهي عينة كبيرة نسبياً تعطي نتائج أكثر تمثيلية ودقة، أما من ناحية الأدوات المستخدمة فقد استعانت الباحثة باستبيانين، أحدهما لقياس العدالة التنظيمية متكون من 26 فقرة، والآخر لقياس الالتزام التنظيمي متكون من 18 فقرة، وهذه أدوات كمية تتناسب مع المنهج الوصفي الارتباطي المتبع، بشكل عام يبدو أن المنهج والعينة والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة مناسبة لتحقيق أهدافها البحثية بشكل جيد.

في هذه الدراسة التي أجريت على عينة من 353 معلماً في 30 مدرسة داخل الأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1967، توصلت الباحثة إلى نتائج مهمة، فقد أظهرت البيانات التي تم جمعها من خلال استبيانات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي أن المعلمين يدركون مستويات عالية من العدالة في أفعال وسلوكيات وممارسات مديري مدارسهم، خاصة فيما يتعلق بالبعد التفاعلي للعدالة المرتبط بالمعاملة والتفاعلات الإنسانية، كما كشفت النتائج عن مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تجاه مؤسساتهم التعليمية، وبشكل أكثر أهمية أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إدراك المعلمين لمستويات العدالة التنظيمية في مدارسهم وبين درجة التزامهم التنظيمي، مما يظهر أهمية العدالة في تعزيز انتماء المعلمين لمدارسهم وتفانيهم في العمل.

- تعقيب:

ترتبط هذه الدراسة بشكل وثيق بموضوع العدالة التنظيمية وأثرها على الكفاءة المهنية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة، فكلتا الدراستين تركزان على تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على أداء العاملين والتزامهم، في حين ركزت الدراسة المذكورة على الالتزام التنظيمي للمعلمين، تهتم دراستنا بالكفاءة المهنية للعمال، ومع ذلك فإن

الفرضيات في كلتا الدراستين متشابهة، حيث تفترضان وجود علاقة إيجابية بين إدراك العدالة التنظيمية وأداء العاملين، النتائج الإيجابية التي توصلت إليها الدراسة المذكورة تدعم فرضيات دراستنا، مما يشير إلى أن تعزيز العدالة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز قد يؤدي إلى زيادة الكفاءة المهنية للعمال، هذا التشابه في الإطار النظري والفرضيات يوفر أساساً قوياً لتوقع نتائج مماثلة في سياق مؤسسة سونلغاز، مع الأخذ في الاعتبار الاختلافات في بيئة العمل والسياسات الثقافية.

الدراسة الثانية: عبد الله نجيلان الشقيحي المطيري، علاقة العدالة التنظيمية بالضغط الوظيفية¹.

ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية)، والضغط الوظيفية لدى موظفي وزارة التربية في دولة الكويت، وانطلقت من فرضية أن ارتفاع مستويات العدالة التنظيمية المدركة من قبل الموظفين سيؤدي إلى انخفاض مستويات الضغط الوظيفية لديهم، كما سلطت الدراسة الضوء على أهمية العدالة التنظيمية كقيمة أساسية ينبغي أن تسود بيئة العمل، وكمغير مهم يؤثر على أفعال والسلوكيات والمواقف التنظيمية للموظفين، كما تشير إلى أن الشعور بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل هو من أبرز العوامل المؤثرة على أداء الموظفين وإنتاجيتهم، وبصفة عامة تهدف هذه الدراسة إلى توفير رؤى توضيحية حول كيفية المحافظة على بيئة عمل عادلة تحد من الضغط الوظيفية على الموظفين في القطاع التعليمي الكويتي من خلال تعزيز العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها.

في سياق هذه الدراسة تبرز أهمية التركيز على العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) والضغط الوظيفية التي يواجهها العاملون في وزارة التربية الكويتية، حيث تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على إشكالية مدى تأثير ممارسات العدالة في توزيع المكافآت والمخرجات، وفي اتباع إجراءات وسياسات عادلة، وفي المعاملة الإنسانية

¹ عبد الله نجيلان الشقيحي المطيري، (علاقة العدالة التنظيمية بالضغط الوظيفية بالتطبيق على وزارة التربية الكويتية)، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد 20، 2019.

بين الرؤساء والمرؤوسين، في الحد من الضغوط المهنية التي قد يتعرض لها العاملون في هذا القطاع الحيوي، لتوضيح هذه المشكلة بشكل أدق، تطرح الدراسة عدة تساؤلات فرعية تتناول مدى سيادة ثقافة العدالة التنظيمية لدى هؤلاء العاملين، وطبيعة الضغوط الوظيفية التي يواجهونها، ودور كل بعد من أبعاد العدالة الثلاثة في التخفيف من حدة تلك الضغوط، وتكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة في ظل الدور المحوري الذي تلعبه وزارة التربية في تعليم وتنشئة الأجيال القادمة، مما يستدعي توفير بيئة عمل صحية وعادلة للعاملين فيها.

في إطار هذه الدراسة تم صياغة فرضية رئيسية تنص على عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الحد من الضغوط الوظيفية التي يواجهها العاملون في وزارة التربية الكويتية، وقد انبثقت عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية: الأولى افترضت عدم وجود تأثير معنوي للعدالة التوزيعية المتعلقة بتوزيع المخرجات والمكافآت على التقليل من الضغوط المهنية للعاملين في الوزارة، أما الفرضية الفرعية الثانية فقد افترضت عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية المرتبطة بالإجراءات والسياسات المتبعة في الحد من تلك الضغوط الوظيفية، وبالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة فقد افترضت عدم وجود تأثير معنوي لعدالة التعاملات والمعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين في التخفيف من حدة الضغوط المهنية للعاملين بوزارة التربية الكويتية، وكان الهدف من هذه الفرضيات اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية بمختلف جوانبها والضغوط الوظيفية في سياق القطاع التعليمي الكويتي، وتحديد ما إذا كانت ممارسات العدالة تسهم في توفير بيئة عمل أكثر صحة وخالية من الضغوط المفرطة للعاملين أم لا.

في هذه الدراسة اتبع الباحث منهجاً مركباً يجمع بين المنهج الوصفي لتأصيل المفاهيم النظرية المرتبطة بموضوع البحث من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، والمنهج التحليلي لاختبار فروض الدراسة من خلال جمع وتحليل البيانات الميدانية، أما الأداة الرئيسية للدراسة فكانت استمارة استبيان تضمنت محاور تعكس متغيرات الدراسة، حيث تم قياس العدالة التنظيمية (المتغير المستقل) من خلال ثلاثة أبعاد فرعية هي: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات، بينما تم قياس الضغوط الوظيفية (المتغير التابع) من خلال ثلاثة أبعاد أيضاً هي: عبء الدور، وصراع الدور، وغموض الدور، وتم إجراء الدراسة الميدانية على

عينة مكونة من 100 موظف من مختلف المستويات الوظيفية في وزارة التربية الكويتية، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة مثل معامل ألفا كرونباخ، والتحليل الوصفي، وتحليل التباين، والانحدار الخطي لاختبار الفرضيات والكشف عن العلاقات بين متغيرات الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أهمية العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) في الحد من الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها العاملون في وزارة التربية الكويتية، والمتمثلة في عبء الدور، وصراع الدور، وغموض الدور، حيث أشارت النتائج إلى أن غياب العدالة في توزيع المكافآت والمخرجات، وفي الإجراءات والسياسات المتبعة، وفي التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين، يمكن أن يزيد من الضغوط التي يواجهها الموظفون ويؤثر سلباً على أدائهم وسلوكياتهم التنظيمية، كما كشفت الدراسة عن بعض نقاط الضعف المتعلقة بعدم عدالة نظام الأجور والمكافآت، وتقييم الأداء، ومناقشة القرارات مع المرؤوسين، والتعامل مع جميع العاملين بالوزارة على قدم المساواة، إضافة إلى وجود بعض الممارسات غير العادلة مثل تكليف الموظفين بمهام إضافية دون إعطائهم الوقت الكافي، وعدم استغلال قدراتهم بشكل كامل، وفي المقابل تم رفض الفرضية الرئيسية للدراسة التي افترضت عدم وجود تأثير للعدالة التنظيمية في الحد من الضغوط الوظيفية، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود هذا التأثير، لذلك أوصت الدراسة بتعزيز نقاط القوة المتعلقة بالعدالة التنظيمية، ومعالجة نقاط الضعف لخلق بيئة عمل أكثر عدالة وإنصافاً مساواة، بما يساهم في تقليل من الضغوط المهنية للعاملين في وزارة التربية الكويتية.

- تعقيب:

ترتبط هذه الدراسة بموضوع دراستنا من خلال تركيزها على العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، وإن كان بشكل غير مباشر عبر دراسة تأثيرها على الضغوط الوظيفية، فبينما تركز دراستنا على تأثير العدالة التنظيمية على الكفاءة المهنية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة، تناولت هذه الدراسة تأثير العدالة التنظيمية على الضغوط الوظيفية في وزارة التربية الكويتية، كلتا الدراستين تشتركان في تقسيم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد: التوزيعية والإجرائية والتعاملية، مما يوفر إطاراً مفاهيمياً متشابهاً، الفرق الرئيسي يكمن في أن دراستنا تفترض تأثيراً

إيجابياً للعدالة التنظيمية على الكفاءة المهنية، بينما افترضت الدراسة الأخرى تأثيراً سلبياً للعدالة التنظيمية على الضغوط الوظيفية، ومع ذلك فإن النتائج في كلتا الحالتين تشير إلى أهمية العدالة التنظيمية في تحسين بيئة العمل وأداء الموظفين، مما يعزز أهمية موضوع دراستنا ويوفر سياقاً مقارناً قيماً.

الدراسات الجزائرية:

- **الدراسة الأولى:** محمد الدر، العدالة التنظيمية في المؤسسة الجامعية وانعكاسها على الولاء التنظيمي لدى المورد البشري¹.

تناولت هذه الدراسة إشكالية مفهوم العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية الجزائرية من منظور سوسيولوجي، حيث سعت هذه الدراسة إلى فهم تأثير العدالة التنظيمية في المؤسسات الجامعية على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة الأساتذة في جامعة قاصدي مرباح في ورقلة.

حيث تمحورت تساؤلات الدراسة حول العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الجامعية الجزائرية، حيث سعى التساؤل الرئيسي إلى معرفة ما إذا كانت العدالة التنظيمية في الجامعات الجزائرية لها انعكاسات على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، أما التساؤلات الفرعية فتناولت بالتفصيل واقع كل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية، والتقييمية) في المؤسسات الجامعية، وكيف ينعكس ذلك على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة الأساتذة بالجامعة، وسعت هذه التساؤلات إلى فهم أعمق للعلاقة بين كل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي للأساتذة في الجامعات الجزائرية.

واستندت هذه الدراسة إلى فرضية رئيسية مفادها أن العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية، والتقييمية) في المؤسسات الجامعية الجزائرية لها تأثير على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة الأساتذة في الجامعة، كما تفرعت عن هذه الفرضية

¹ محمد الدر، العدالة التنظيمية في المؤسسة الجامعية وانعكاسها على الولاء التنظيمي لدى المورد البشري (دراسة ميدانية على عينة من هيئة التدريس بجامعة قاصدي مرباح ورقلة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2015/2016.

العامية فرضيات جزئية تفصل العلاقة بين كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي للأساتذة، وتفترض هذه الفرضيات الفرعية أن كلاً من العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية والتقييمية في الجامعات الجزائرية تؤثر بشكل منفصل على الولاء التنظيمي لدى هيئة الأساتذة في الجامعة.

وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة مغلقة الأسئلة شملت 40 سؤالاً، تم توزيع هذه الاستبانة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة قاصدي مرباح في ورقلة بلغ حجمها 193 فرداً، ولتحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً، لجأ الباحث إلى استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تشير هذه الخطوات المنهجية إلى اعتماد الدراسة على أسلوب كمي في معالجة موضوعها، حيث تم الاستعانة بأداة الاستبانة وبرنامج إحصائي متخصص لجمع وتحليل البيانات.

وفي الأخير تم التأكد من صحة جميع الفرضيات التي افترضت وجود تأثير لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية، والتقييمية) على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة الأساتذة في جامعة قاصدي مرباح في ورقلة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تصورات الأساتذة حول العدالة التنظيمية بمختلف جوانبها وبين مستوى ولائهم التنظيمي للمؤسسة الجامعية، وكلما ازدادت تصورات الأساتذة الإيجابية تجاه العدالة التنظيمية ازدادت رغبتهم في البقاء ضمن المؤسسة الجامعية وارتفع ولاؤهم التنظيمي، وتشير هذه النتائج إلى أهمية العمل على تحسين أطر العدالة التنظيمية داخل الجامعات بهدف تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة الأساتذة.

- تعقيب:

ترتبط هذه الدراسة بموضوع العدالة التنظيمية وأثرها على الكفاءة المهنية من عدة جوانب مهمة، فكلتا الدراستين تركزان على تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على متغير تنظيمي هام، حيث تناولت دراسة محمد الدر "أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي"، بينما تبحث دراستنا في تأثيرها على الكفاءة المهنية، وتشابه الفرضيات في كلتا الدراستين من حيث افتراض وجود تأثير إيجابي لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) على المتغير

التابع، كما تتفق الدراستان في اعتمادهما على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان لجمع البيانات، ولعل أبرز نقاط الارتباط تتمثل في أن نتائج دراسة محمد الدر التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي تدعم افتراضات دراستنا حول التأثير الإيجابي للعدالة التنظيمية على الكفاءة المهنية، مما يعزز الأساس النظري والتجريبي لبحثنا ويمهد لإمكانية الوصول إلى نتائج مماثلة في سياق مؤسسي مختلف.

- الدراسة الثانية: قريقة أسماء، العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية¹.

تناولت هذه الدراسة إشكالية دور العدالة التنظيمية في تعزيز فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية كوندور بـ برج بوعريـج، واستندت الدراسة إلى مفهوم العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، حيث سعت إلى التعرف على مدى تأثير هذه الأبعاد على فعالية أداء الموارد البشرية في تلك المؤسسة، بمعنى أكثر وضوحاً حاولت الدراسة الكشف عن العلاقة بين تصورات العاملين لمستويات العدالة التنظيمية السائدة وبين مستوى فعالية أدائهم في العمل.

تمحورت تساؤلات هذه الدراسة حول مساهمة العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث طرح التساؤل الرئيسي كالتالي: هل تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية؟، أما التساؤلات الفرعية فتتناول كل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية على حدة وعلاقته بفعالية الموارد البشرية، من خلال تساؤلات إذا كان تطبيق العدالة التوزيعية في الأجور والتدريب والترقية يساهم في تحقيق فعالية الموارد البشرية، وإذا كانت العدالة الإجرائية في الشواب والعقاب واتخاذ القرارات وتقييم الأداء والجزاءات من متطلبات تحقيق تلك الفعالية، وأخيراً ما إذا كانت الأساليب التي تعتمدها المؤسسة لإرساء العدالة التفاعلية من مكافآت معنوية واتصال تساهم في ذلك أيضاً.

¹ قريقة أسماء، العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور CONDOR برج بوعريـج نموذجاً)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية، جامعة البليدة 2 علي لونيـسي، الجزائر، 2016/2017.

انطلقت الدراسة من فرضية عامة مفادها أن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) تساهم في تحقيق فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية عند تطبيقها، وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات جزئية، تفترض الأولى أن تطبيق العدالة التوزيعية في الأجور والتدريب والترقيات يساهم في تحقيق فعالية الموارد البشرية، أما الفرضية الثانية فتتنبأ على اعتبار العدالة الإجرائية في الثواب والعقاب واتخاذ القرارات وتقييم الأداء والجزاءات من المتطلبات الضرورية لتحقيق تلك الفعالية، في حين تفترض الفرضية الثالثة أن الأساليب التي تعتمدها المؤسسة لإرساء العدالة التفاعلية من مكافآت معنوية واتصال تساهم أيضاً في تحقيق فعالية الموارد البشرية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات باستخدام أسلوب الاستبانة وأسلوب المقابلة، وتم توزيع استبانة مكونة من 66 سؤالاً مغلقاً على عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها 161 من العمال في مؤسسة كوندور، بالإضافة إلى ذلك أجرى الباحث مقابلات مع 4 من مسؤولي المصالح في نفس المؤسسة، وبعد جمع البيانات تم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS) يتضح أن الدراسة اعتمدت على أسلوب كمي وآخر نوعي في جمع البيانات.

وفي الأخير أكدت نتائج الدراسة صحة الفرضيات المتعلقة بتأثير أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) على فعالية الموارد البشرية في مؤسسة كوندور، كما أظهرت النتائج وجود هذه الأبعاد بدرجات متفاوتة داخل المؤسسة، وأشارت إلى سعي المؤسسة لتحقيق التوازن بين العدالة التوزيعية والإجرائية، الأمر الذي انعكس إيجاباً على زيادة فعالية مواردها البشرية، ولكن في المقابل لم تحقق العدالة التفاعلية مستوى عالياً من الفعالية بسبب غياب الحوافز المعنوية للعمال، وأكدت الدراسة على أهمية العدالة التنظيمية بشكل عام لكل من العامل والمؤسسة في تحقيق التوازن والاستقرار.

- تعقيب:

ترتبط هذه الدراسة بموضوع العدالة التنظيمية وأثرها على الكفاءة المهنية بشكل وثيق من عدة جوانب، فكلا الدراستين تركزان على تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، وتتشابه الفرضيات

الرئيسية والفرعية بين الدراستين، حيث تفترضان وجود تأثير إيجابي لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على فعالية أو كفاءة العاملين، كما تتفق الدراستان في استخدام المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات مثل الاستبيان والمقابلة، الاختلاف الرئيسي يكمن في مجال التطبيق، حيث طبقت الدراسة الأولى على مؤسسة كوندور، بينما تركز دراستنا على مؤسسة سونلغاز، هذا التشابه في الإطار النظري والمنهجي يتيح إمكانية المقارنة بين نتائج الدراستين وتعزيز فهمنا لتأثير العدالة التنظيمية على أداء العاملين في سياقات مؤسسية مختلفة.

- الدراسة الثالثة: حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بدوران العمل الإرادي في المؤسسة الجزائرية¹.

تناولت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) ودوران العمل الإرادي لدى العمال في المؤسسات البنكية الجزائرية وتحديدًا في بنوك أدرار، حيث سعت الدراسة إلى فهم كيفية تأثير تصورات العاملين لمستويات العدالة التنظيمية السائدة في هذه البنوك على رغبتهم في ترك أعمالهم أو البقاء فيها بشكل إرادي.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة في فهم العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة ونية دوران العمل الإرادي لدى العمال في المؤسسات الجزائرية، حيث يطرح التساؤل الرئيسي السؤال حول طبيعة هذه العلاقة بشكل عام، أما التساؤلات الفرعية، فتتناول كل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية على حدة، مثل العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، وتسأل عن علاقة كل منها بنية دوران العمل الإرادي لدى العاملين في تلك المؤسسات، بهدف فهم الدور الذي تلعبه هذه الأبعاد في تشكيل رغبة العمال في البقاء أو ترك أعمالهم،

تنطلق الدراسة من فرضية رئيسية مفادها أن انخفاض مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية يؤدي إلى زيادة معدل نية دوران العمل الإرادي لدى العمال فيها، وتتفرع عن هذه الفرضية العامة ثلاث فرضيات جزئية تفصل العلاقة حسب كل بعد من أبعاد العدالة

¹ حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بدوران العمل الإرادي في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية ببنوك ولاية أدرار)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار، الجزائر، 2020/2019.

التنظيمية، فتفترض الفرضية الأولى أن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية يؤدي إلى ارتفاع نية دوران العمل الإرادي، بينما تنص الفرضية الثانية على أن تدني مستوى العدالة الإجرائية يزيد من هذه النية أيضًا، أما الفرضية الثالثة فتفترض أن انخفاض مستوى العدالة التفاعلية يسهم في زيادة معدل رغبة العمال في ترك أعمالهم بشكل إرادي داخل المؤسسات الجزائرية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات باستخدام أسلوب الاستبانة، وذلك عن طريق توزيع الاستبانة التي تضمنت مجموعة من الأسئلة المغلقة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 100 عامل في بنك أدرار، وبعد جمع البيانات من خلال الاستبانة، تم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، يتضح أن هذه الدراسة اتبعت أسلوباً كمياً في جمع وتحليل البيانات، معتمدة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والبرنامج الإحصائي لتحليلها.

يمكن تلخيص نتائج الدراسة المتعلقة بفرضياتها: فيما يتعلق بالعدالة التوزيعية أكدت الدراسة وجود علاقة عكسية بين مستوى هذا البعد ونية دوران العمل الإرادي لدى العمال، حيث أدى انخفاض العدالة التوزيعية المتعلقة بالأجور إلى ظهور نية ترك العمل، بينما لم تؤثر جوانب المكافآت والترقية بشكل كبير على هذه النية، أما بالنسبة للعدالة الإجرائية، فقد أظهرت النتائج أن إجراءات الترقية وفقاً لهذا البعد لم تؤثر بدرجة كبيرة على نية دوران العمل، في المقابل أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين العدالة التفاعلية وانخفاض نية دوران العمل الإرادي، حيث ارتفعت هذه النية مع تدني مستويات العدالة التفاعلية، وبشكل عام يتضح من نتائج الدراسة أن أبعاد العدالة التنظيمية لها تأثيرات متفاوتة على نية دوران العمل الإرادي لدى العمال في المؤسسات البنكية في أدرار.

- تعقيب:

ترتبط هذه الدراسة بموضوع العدالة التنظيمية وأثرها على الكفاءة المهنية من خلال عدة جوانب مهمة، أولاً تشترك الدراستان في تناول أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) وتأثيرها على سلوك العاملين، مما يوفر إطاراً نظرياً مشتركاً، ثانياً بينما تركز دراسة الدهبي على علاقة العدالة التنظيمية بدوران العمل الإرادي، تهتم دراستنا بتأثيرها على الكفاءة المهنية، مما يتيح فرصة لمقارنة كيفية تأثير العدالة التنظيمية على جوانب مختلفة من

الأداء الوظيفي، ثالثاً تقدم نتائج دراسة الذهبي حول العلاقات العكسية والإيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية ونية دوران العمل أساساً لتوقع علاقات مماثلة مع الكفاءة المهنية في دراستنا، أخيراً تعزز هذه الدراسة أهمية البحث في تأثير العدالة التنظيمية على مختلف جوانب الأداء الوظيفي في السياق الجزائري، مما يدعم أهمية وصلة دراستنا بالواقع المحلي للمؤسسات الجزائرية.

- تعقيب على الدراسات السابقة:

تناول الدراسات السابقة المعروضة موضوعاً وثيق الصلة بدراستنا حول تأثير العدالة التنظيمية على الكفاءة المهنية للعاملين في مؤسسة سونلغاز بالجلفة، فهي تبحث في العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية والإجرائية والتعاملية) وجوانب متنوعة من الأداء الوظيفي والتنظيمي، بما في ذلك الكفاءة المهنية والولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتدعم نتائج هذه الدراسات بشكل عام فرضيتنا الرئيسية القائلة بأن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً على زيادة الكفاءة المهنية للعمال، كما تقدم هذه الدراسات إطاراً نظرياً ومنهجياً متشابهاً، حيث تعتمد معظمها على المنهج الوصفي التحليلي وأدوات جمع البيانات مثل الاستبيانات والمقابلات، ورغم اختلاف السياقات المؤسسية والجغرافية، إلا أن هذه الدراسات توفر أساساً قوياً لتوقع وجود علاقة إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية والكفاءة المهنية في سياق مؤسسة سونلغاز بالجلفة، مما يعزز أهمية وصلة دراستنا بالواقع التنظيمي المحلي ويدعم فرضياتنا الفرعية حول تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على الكفاءة المهنية للعمال.

رغم أن الدراسات السابقة قد قدمت إسهامات قيمة في فهم العلاقة بين العدالة التنظيمية والكفاءة المهنية، إلا أن هناك فجوة بحثية تستدعي إجراء دراستنا الحالية، تتمثل هذه الفجوة في عدة جوانب: أولاً معظم الدراسات السابقة تناولت هذه العلاقة في سياقات مؤسسية وجغرافية مختلفة عن البيئة الجزائرية، وبالتحديد مؤسسة سونلغاز بالجلفة، مما يجعل من الصعب تعميم نتائجها مباشرة على هذا السياق المحلي الفريد، ثانياً لم تركز الدراسات السابقة بشكل كافٍ على تحليل الآليات والعوامل الوسيطة التي تؤثر على العلاقة بين العدالة التنظيمية والكفاءة المهنية في قطاع الخدمات العامة، ثالثاً هناك حاجة لدراسة حديثة تأخذ بعين الاعتبار التغيرات التنظيمية والإدارية التي شهدتها المؤسسات العمومية الجزائرية في السنوات

الأخيرة، وأخيراً تتميز دراستنا بتركيزها على تحليل تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية بشكل منفصل ومفصل على مؤشرات الكفاءة المهنية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بالعمق الكافي في السياق المحلي.

9. الاقتراب النظري للدراسة:

تعتبر العدالة التنظيمية داخل المؤسسات والمنظمات من الموضوعات بالغة الأهمية، حيث يمثل غيابها خللاً كبيراً يؤدي إلى حالة من الفوضى والاضطراب في البناء الاجتماعي للمؤسسة، فالعدالة هي مطلب فردي واجتماعي في آن واحد، وقد استشعرت المجتمعات أهميتها منذ القدم إلا أنها ظلت مفقودة في كثير من الأحيان، وما نشهده اليوم من تفاعلات وحالات الفوضى التي تعصف بالأبنية الاجتماعية العربية يعكس إفرزات ناجمة عن غياب العدالة، سواء على مستوى البناء الاجتماعي الكلي أو على مستوى أنساقه وتنظيماته ومؤسساته المختلفة، الأمر الذي أدى بالمؤسسات والمنظمات إلى سعي لتحقيق العدالة التنظيمية في كافة مجالاتها، من خلال تطبيق الإجراءات والسياسات بشكل عادل ومنصف وضمان المساواة في الفرص والحقوق للجميع دون تمييز أو محاباة حتى تضمن بناءً اجتماعياً سليماً وفعالاً داخل أسوارها، وتعد فكرة الفصل بين السلطات التي جاء بها الفيلسوف الفرنسي مونتسكيو من أهم الركائز التي تضمن تحقيق العدالة داخل الدولة من خلال تقسيم السلطة وفصلها إلى تشريعية وتنفيذية وقضائية وعدم تركها في جانب واحد مما يحول دون استبدادها واستغلالها لصالح جهة أو فئة معينة¹، لذلك وجب على المؤسسات تبني هذا المبدأ وتطبيقه من خلال وضع آليات واضحة لفصل المهام والصلاحيات، وإنشاء نظام رقابي فعال للمحاسبة والمساءلة من أجل أن يكفل سير العمل بكفاءة وشفافية وعدالة تامة للجميع، فالعدالة التنظيمية هي أساس لبناء مجتمع مؤسسي سليم وفعال قادر على تحقيق أهدافه وغاياته المنشودة، ومنذ نشأة علم الاجتماع زخر هذا الحقل المعرفي بمقاربات متعددة لدراسة المؤسسات والتنظيمات الاجتماعية، ومن أبرز هذه المقاربات النظرية البنائية الوظيفية التي تتميز بقدرتها على تحديد الحدود التجريدية والتاريخية للوحدات البنائية الرئيسية للنظام الاجتماعي مع التركيز على العلاقات الأخلاقية بين هذه الوحدات، كما تولي هذه النظرية اهتماماً متزايداً بالظروف والعوامل التي تساعد على استقرار وتكامل وفاعلية النظام

¹ إسماعيل زكي محمد، الأنثروبولوجيا والفكر الإنساني، شركة مكبات عكاظ للنشر والتوزيع، السعودية (جدة)، 1982، ص 228.

الاجتماعي الذي تدرسه، فهي تسعى إلى فهم كيفية ترابط مختلف مكونات النظام الاجتماعي وتفاعلها وتحديد الوظائف التي تؤديها كل وحدة بنائية داخل هذا النظام بهدف الحفاظ على توازنه واستمراره واستقراره، فهي تقدم إطاراً نظرياً شاملاً لتحليل البنى التنظيمية والعمليات الداخلية للمؤسسات مع التركيز على العلاقات المتبادلة بين مختلف عناصرها وكيفية تأثير هذه العلاقات على أداء المؤسسة ككل وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية¹.

تُعد العلاقات الأخلاقية جزءاً لا يتجزأ من دراسة البنى التنظيمية للمؤسسات والتنظيمات، حيث تتمثل في الأفعال التي لها قيمة معينة بين المتفاعلين داخل التنظيم، ومفهوم العدالة يعتبر أحد هذه الأفعال ذات القيمة الأخلاقية والتي قد يختلف تقدير أهميتها من شخص لآخر، وقد تبني العديد من علماء الأنثروبولوجيا النظرية البنائية الوظيفية في دراساتهم، ومن أشهرهم رادكليف براون الذي يرى أن البناء يتألف من كائنات إنسانية، وأن كلمة "بناء" تشير بالضرورة إلى وجود نوع من التنسيق والترتيب بين الأجزاء المكونة للكل الذي نسميه "بناء"، كما يوجد روابط معينة تقوم بين هذه الأجزاء تجعل منه بناءً متماسكاً ومتميزاً، وانطلاقاً من هذا الفهم تعتبر الوحدات الجزئية الداخلة في تكوين البناء الاجتماعي هي الأشخاص أو أعضاء المجتمع، حيث يحتل كل منهم مركزاً معيناً ويؤدي دوراً محدداً في الحياة الاجتماعية، وتتفاعل هذه الوحدات البشرية وفقاً لقواعد وقوانين وأعراف وتقاليد اجتماعية معينة تضمن ترابطها وتكاملها لتشكيل البناء الاجتماعي الكلي، كما تركز النظرية البنائية الوظيفية على دراسة العلاقات المتبادلة بين هذه الوحدات البشرية، وكيفية تأثير هذه العلاقات على بناء التنظيمات والمؤسسات واستقرارها وفعاليتها، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخلاقية والقيمية التي تحكم أفعال الأفراد وتفاعلاتهم داخل هذه المؤسسات.

إن شعور أحد أعضاء التنظيم أو بعضهم بعدم العدالة فإن ذلك سوف يؤثر سلباً على أدائهم لأدوارهم وينعكس ذلك بدوره على أداء التنظيم ككل، فالفرد لا يُعتبر مجرد جزء مكون للبناء بل هو عضو في المجتمع يدخل كوحدة بشرية في هذا البناء ويندرج في شبكة معقدة من

¹ دينكن ميتشل، معجم علم الاجتماع، ترجمة ومراجعة: احسان محمد الحسن، دار الطليعة، لبنان (بيروت)، 1981، ص104.

العلاقات التفاعلية داخله، ويستخدم راد كليف براون مفهوم "البناء الاجتماعي" بمعنى واسع ليشمل كافة العلاقات الثنائية القائمة بين الأشخاص، كالعلاقة بين الأب والابن، أو العلاقة بين الشعب والدولة وغيرها، فهذه العلاقات المتشابكة هي التي تشكل البناء الاجتماعي الكلي للتنظيم، وتؤثر على استقراره وفاعليته ومن خلال هذا المنظور يجب أن تسود العدالة في هذه العلاقات لضمان تماسك البناء التنظيمي وتحقيق أهدافه وغاياته المنشودة¹، يرى راد كليف براون أن فكرة الوظيفة في النظم الاجتماعية تقوم على التماثل مع الحياة البيولوجية، حيث تشير الوظيفة إلى الدور الذي يؤديه أي نشاط جزئي داخل النشاط الكلي الذي ينتمي إليه، وبالتالي تكون وظيفة أي نظام اجتماعي هي الدور الذي يلعبه في البناء الاجتماعي الأكبر، والذي يتألف من أفراد الناس المرتبطين ببعضهم البعض في كل تماسك عن طريق علاقات اجتماعية محددة، فكل عنصر أو وحدة داخل النظام الاجتماعي لها وظيفة محددة تسهم في ديمومة واستقرار البناء الاجتماعي الكلي، ولكي يتحقق التماسك في البناء الاجتماعي لابد أن تكون العلاقات الاجتماعية المحددة بين أفرادها منسجمة وعادلة وذلك من خلال ما يحدده كل دور اجتماعي، إلا أن إيفانز بريتشارد يعارض وجهة نظر راد كليف براون حيث يرى أن العلاقات الاجتماعية لا تتسم بالتجانس والانسجام دائماً بل قد تتضمن أيضاً عناصر من الصراع والتوتر بين مختلف الأدوار والمصالح داخل البناء الاجتماعي، لذلك ينبغي دراسة هذه العلاقات بشكل معمق للكشف عن جوانب التعاون والصراع فيها وتأثيرها على تماسك البناء الاجتماعي ككل²، ووفقاً لرأي راد كليف براون فإن البناء الاجتماعي ما هو إلا مجموعة من الأنساق الاجتماعية المتفاعلة فيما بينها ضمن إطار البناء الكلي الشامل، حيث يعتبر النسق عبارة عن عدد من النظم الاجتماعية المتشابكة والمتضامنة بشكل منظم، بينما النظام هو مجموعة من القواعد المنظمة للأفعال التي يتفق عليها الأشخاص داخل البناء ويتم تنظيمها من قبل الجماعة، وتعد العدالة إحدى هذه القواعد الهامة المنظمة للفعل، كما يرى براون أن علاقة النظم بالبناء تتضمن شقين الأول علاقة النظام بأفراد الجماعة داخل البناء

¹ أبو زيد أحمد، البناء الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر (الإسكندرية)، 1982، ص ص 14-16.

² المرجع نفسه، ص 23-24.

الاجتماعي، والثاني علاقته بالنظم الأخرى المتعلقة بالنسق والبناء الاجتماعي، لذلك يجب أن تسود العدالة في هذه العلاقات المتشابكة لضمان تماسك البناء التنظيمي وسلامته.

أما في علم الاجتماع فإن النظرية البنائية الوظيفية تركز الدراسات على فهم المجتمع كنسق متكامل، حيث تعمل جميع مكوناته (البنى والوظائف والعلاقات الاجتماعية) على تحقيق التوازن والاستقرار للحفاظ على بقاء النظام الاجتماعي واستمراره، وتنظر هذه النظرية إلى المجتمع باعتباره كياناً عضوياً متناغماً يسعى جميع أجزائه بشكل مستمر إلى التكيف والملائمة لتخفيف التوترات والانحرافات التي قد تهدد توازنه، في بداية الأمر ركز رواد النظرية على المنظور الكلي، حيث درسوا المجتمع كوحدة شاملة مستخدمين مفاهيم مثل البناء والوظيفة والتضامن الاجتماعي، بينما في المرحلة الثانية طور السوسيولوجين مفاهيم جديدة مثل المعوقات الوظيفية واللاوظيفية، والوظائف الكامنة، والتوازن الاجتماعي، والتكيف، والمواءمة، بهدف إعادة التوازن إلى المجتمع في حالات التغيير الاجتماعي المستمر، كما انتقلت الدراسات من التركيز على الوحدات الكبرى إلى تطوير نظريات فرعية مثل نظرية متوسطة المدى لروبرت ميرتون والتي تركز على تحليل الوحدات الصغرى في المجتمع، وبالتالي فإن البنائية الوظيفية تهتم بتفسير مكونات البناء الاجتماعي وأنساقه المختلفة، والتوازن الاجتماعي الذي يساعد المجتمع على أداء وظائفه وبقائه واستمراره من خلال الانسجام والتكامل بين هذه المكونات، والقيم والأفكار التي يرسمها المجتمع لأفراده وجماعاته¹، كما تنظر النظرية البنائية الوظيفية إلى المجتمع على أنه نسق متكامل يتألف من عدة أنساق فرعية متداخلة ومتراصة، مثل: النسق السياسي والاقتصادي والديني وغيرها، وتعتمد هذه النظرية على مفهوم القيم باعتباره لب التناول البنائي الوظيفي، فالقيم السائدة هي التي تفسر التغيرات البيئية المحيطة وتساعد على استقرار النسق الاجتماعي واستمراره، ولكن عندما لا تعود هذه القيم قادرة على تفسير التحولات البيئية، يصبح من الضروري اعتماد قيم جديدة لها القدرة التفسيرية المناسبة لضمان توازن النسق واستقراره، وتنظر النظرية البنائية الوظيفية إلى كل جزء من أجزاء النسق على أنه إما وظيفي أي يساهم في تحقيق توازن واستقرار النسق، أو معوق وظيفي يعمل على عدم توازن واستقرار

¹ علي الحوات، (النظرية الاجتماعية: اتجاهات أساسية)، منشورات ELGA، مالط (فالتيا)، 1998، ص 99.

النسق، ولضمان بقاء النسق واستمراره لابد من إشباع احتياجاته الضرورية بشكل مستمر وإلا فإنه سيفقد توازنه ويتعرض للتغيير الجذري أو الانهيار.

ويقوم المنظور البنائي الوظيفي على تحليل وتفسير البنى والعمليات الاجتماعية داخل المنظمات ومدى مساهمتها في تميزه وفعاليتها، وقد جاء ظهور هذا المنظور كرد فعل على قصور النظريات الكلاسيكية في الإدارة كالبيروقراطية ونظريات البعد الواحد رغم إسهامها في تطوير علم الاجتماع الصناعي والتنظيمي، وتهتم النظرية البنائية الوظيفية بدراسة العوامل المساعدة على ثبات الأنظمة وديمومتها لفترات زمنية طويلة، فهي لا تنكر إمكانية حدوث صراعات لكنها لا ترى ضرورة للثورات العنيفة باعتبارها مهددة للكيان السياسي والاجتماعي، لذلك تؤكد على أهمية التفاوت الاجتماعي وقيمه، وعلى ضرورة المكافآت غير المتساوية لتحفيز الناس على زيادة مهاراتهم في المجتمعات الطبقية، ورغم ذلك انتقدت هذه النظرية من قبل عدد من علماء الاجتماع لعدم أخذها بالحسبان أن أفراد الطبقة العليا لا يسهمون في الغالب بشيء مهم للمجتمعات التي يعيشون فيها، وبالرغم من ذلك تنتقل الثروات إليهم وراثياً كما انتقدت لتركيزها على البناء واستقرار المجتمع دون الاهتمام الكافي بالتغيير الاجتماعي والصراعات الطبقية هذا من ناحية البناء، أما من الناحية الوظيفية فوفقاً للعلماء الوظيفيين فإنها تعني الدور الذي يلعبه الجزء في الكل أي دور النسق أو النظام الفرعي في البناء الاجتماعي الشامل، فدرجة الاستمرارية والانتظام في البناء هي التي تحقق وحدته واستقراره، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال أداء كل نسق أو نظام لوظيفته، أي الحركة الديناميكية المتمثلة في الدور الذي يلعبه داخل البناء الاجتماعي الكلي، فالوظيفة هي التي تحقق التكامل والتساند بين أجزاء البناء، بحيث يفقد النسق أو البناء معناه المتكامل لو انتزع أحد أجزائه أو أنظمته الفرعية¹.

تعتبر البنائية الوظيفية من أبرز الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع، وقد تبلورت ملامحها الرئيسية في أعمال علماء مثل تالكوت بارسونز وروبرت ميرتون، فقد عرّف ميرتون الوظيفة بأنها "النتائج أو الآثار التي يمكن ملاحظتها والتي تؤدي إلى تحقيق التكيف والتوافق في نسق

¹ إسماعيل زكي محمد، مرجع سابق، ص 235.

معين"، وتقوم هذه النظرية على مسلمة المماثلة العضوية حيث تشبه المجتمع بالكائن الحي الذي يتكون من أجزاء وأعضاء له وظائف محددة تتكامل وتتناسق مع بعضها البعض بهدف تحقيق استقرار المجتمع واستمراره، وقد اعتبرها العديد من علماء الاجتماع مثل روبرت نيسبيت وكونجسلي ديفيز وألفين جولدنر النظرية المهيمنة والمرادفة لعلم الاجتماع ذاته في تلك الفترة من الزمن¹، ويعود الفضل في تطوير البنائية الوظيفية إلى العالم هربرت سبنسر الذي شبه المجتمع بالكائن العضوي، وأكد على وجود تساند وظيفي واعتماد متبادل بين نظم المجتمع في مختلف مراحل تطوره، كما بلغت الفكرة الوظيفية ذروتها في أعمال إميل دوركايم حول الحقائق الاجتماعية وقدرتها على الانتقال والاستمرار عبر الأجيال، وتصور هذه النظرية المجتمع كبناء متماسك يتألف من أنساق متكاملة سياسية واقتصادية وقانونية وغيرها، تعمل على تحقيق التوازن والاستقرار، وتعتبر العدالة من القواعد الأساسية لإرساء هذا التوازن والانسجام داخل المؤسسات والمجتمع ككل، ووفقاً لروبرت ميرتون فإن الاختلالات الوظيفية يمكن أن تفضي إلى عدم الاستقرار وأن التمرد هو استجابة لتلك الحالة، وبالتالي فإن الاختلال الوظيفي الذي يتعرض له المجتمع يتطلب التعديل أو التغيير، وإذا قاومت السلطة هذا التغيير فإن التغييرات قد تكتسب طابعاً ثورياً، وجهت انتقادات عديدة للنظرية البنائية الوظيفية، منها أنها لا تشير بوضوح إلى مصادر الاختلال الوظيفي والتناقضات الاجتماعية، ولا تميز بين مظاهر الاختلال ومسبباته، سواء التي تؤدي للثورة أم لا، وتنظر هذه النظرية إلى البناء الاجتماعي سواء الكلي أو الجزئي على أنه نسق من الأفعال المنظمة، يتكون من مجموعة من المتغيرات المترابطة بنائياً والمتساندة وظيفياً، وترى أن للمجتمع طبيعة سامية تتجاوز مكوناته بما فيها إرادة الإنسان مما يلزم الأفراد بالانصياع لقواعده لضمان بقاءه واستمراره، ووفقاً لهذا المنظور يسعى المجتمع إلى تحقيق توازنه الديناميكي دون تغيرات جوهرية، فحالما يتعرض لضغوط خارجية تتحرك القوى الداخلية لإعادة توازنه، وتعتبر العدالة التنظيمية، المتمثلة في التوزيعات والإجراءات والتفاعلات العادلة من المؤشرات الأساسية لتحقيق هذا التوازن داخل المؤسسات والمجتمع ككل، لكن مع

¹ محمد الدرة، مرجع سابق، ص 38.

ذلك واجهت النظرية انتقادات لافتراضها المبالغ بالاستقرار والتوازن في المجتمعات وتجاهلها لعوامل التغيير والصراع الاجتماعي¹.

وتنظر البنائية الوظيفية إلى القيم الاجتماعية باعتبارها أحد عناصر النسق الاجتماعي التي تتفاعل وتتكامل مع باقي العناصر لتحقيق التوازن والاستقرار في المجتمع، ووفقاً لهذا المنظور فإن أي تغييرات أو اختلالات في نسق القيم سينعكس بالضرورة على عناصر النسق الأخرى مما يستدعي المحافظة على القيم السائدة في المجتمع، ويؤكد إميل دوركايم على أن القيم هي من صنع المجتمع وتصدر عن اتفاق اجتماعي، وبالتالي تتسم بالعمومية والإلزامية حيث يجبر المجتمع الأفراد على تبنيها دون إمكانية التحرر منها أو التمرد عليها، لأن ذلك سيؤدي إلى اختلال النسق الاجتماعي وظهور المشكلات، ووفقاً لبارسونز يركز أي نسق على قيم ومعايير تشكل جزءاً من بيئة الفاعلين، حيث يسعى كل فاعل للحصول على أقصى إشباع ممكن، فعندما يتفاعل الفاعلون ويحصلون على الإشباع سيتكرر هذا الفعل حتى يتشكل بينهم قواعد ومعايير اجتماعية وقيم متفق عليها، تضمن استمرار تلك الاستجابات المرغوبة²، وبشكل عام تعتبر البنائية الوظيفية القيم بمثابة الضامن لاستقرار المجتمع واستمراره لذا تؤكد على ضرورة المحافظة عليها وتجنب أي اختلال فيها.

وتولى البنائية الوظيفية أهمية كبيرة للقيم والمعايير والأطر الثقافية باعتبارها القوى الأساسية للضبط الاجتماعي وضمان استقرار البناء الاجتماعي وتوازنه واستمراره وتكيفه، ووفقاً لرواد هذا الاتجاه ومن أبرزهم تالكوت بارسونز فإن النسق الاجتماعي يتبلور حول الأداء الوظيفي لمختلف مؤسساته مثل الأسرة والمدرسة في توريث الثقافة بما تحمله من قيم ومعايير، كما تؤكد على دور القانون في تنظيم الفعل الاجتماعي، وترى البنائية الوظيفية أن المجتمع هو الموجه الأساسي لأفعال الأفراد وتفاعلاتهم وقيمهم حيث يمثل المتغير المستقل، بينما الفرد هو المتغير التابع الذي عليه اتباع إرادة المجتمع ونسقه القيمي والمعياري المتفق عليه، وبالتالي لا يملك الفرد القدرة على تغيير واقعه أو تبني قيم جديدة بمفرده، كما تطرح تساؤلات كثيرة حول كيفية

¹ عبد الباسط عبد المعطي، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1981، ص158.

² إيان كريب، النظرية الاجتماعية، ترجمة: محمد حسين غلوم، عالم المعرفة، ب ط، 1999، ص71.

توظيف عناصر المجتمع المختلفة بأفضل طريقة ممكنة نظرًا لارتباطها بأنساق أخرى، لذلك تؤكد على ضرورة الإجماع القيمي الذي يشمل البناء الاجتماعي والثقافي بأكمله، حيث تتوفر مجموعة الأهداف والمبادئ التي يوافق عليها معظم أفراد المجتمع باعتبارها أهم مصدر للتكامل الاجتماعي وثباته.

بالنظر إلى ما سبق ذكره تنظر البنائية الوظيفية إلى مؤسسة سونلغاز كنسق فرعي من النسق الاجتماعي الأكبر، يتكون من عناصر متكاملة ومتراطة تسعى للحفاظ على توازن واستقرار النسق الكلي، ويعتبر العمال جزءًا أساسيًا من هذا النسق المؤسسي، حيث يؤديون وظيفة تكاملية لضمان انسجام وفعالية النظام ككل، واستناد لهذا المنظور فإن العدالة التنظيمية هي إحدى القيم الجوهرية التي تساهم في تحقيق التوازن والاستقرار داخل مؤسسة سونلغاز، فالشعور بالعدالة في التوزيعات والإجراءات والتفاعلات من خلال الممارسات يعزز انسجام العمال وانخراطهم في أداء أدوارهم الوظيفية على النحو الأمثل، وفي المقابل فإن غياب العدالة التنظيمية أو وجود اختلالات في تطبيقها يمثل خللاً وظيفياً داخل النسق المؤسسي، مما قد يؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار والتوتر وانخفاض الكفاءة المهنية للعمال، وهذا بدوره سينعكس سلباً على أداء المؤسسة ككل ويهدد توازنها واستمراريتها، وعليه ووفقاً للمنظور البنائي الوظيفي فإن تحقيق العدالة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز يعد ضرورياً لضمان التكامل الوظيفي للعناصر البشرية (العمال) داخل النسق المؤسسي، مما سيؤدي إلى رفع كفاءتهم المهنية وبالتالي المساهمة في استقرار المؤسسة وتوازنها مع النسق الاجتماعي الأشمل.

10. صعوبات الدراسة:

من المسلّم به أن أي دراسة علمية، لا سيما في العلوم الاجتماعية تواجه تحديات وصعوبات متنوعة، وتختلف هذه الصعوبات باختلاف طبيعة البحث الاجتماعي المدروس فضلاً عن التحدي الكامن في دراسة الظواهر البشرية وملاحظتها وقياسها وتكميمها نظراً لطبيعتها المعقدة، ولا تخلو هذه الدراسة من مثل هذه الصعوبات، بالإضافة إلى تحديات أخرى يمكن تصنيفها إلى: معرفية، ونظرية، وبشرية. حيث تم التعامل معها بطريقة علمية ومنهجية للتقليل من تأثيرها على نتائج البحث قدر الإمكان وتكمن فيما يلي:

أ/ الصعوبات المعرفية: على الرغم من أن مفهوم العدالة التنظيمية يستند إلى قيم أخلاقية ودينية وإنسانية، إلا أن الباحثين الغربيين قدموا إسهامات نظرية مهمة في هذا المجال، ومع ذلك تواجه محاولة تطبيق هذه النظريات الغربية على بيئتنا المحلية تحدياً معرفياً، حيث قد تفتقر إلى السياق الاجتماعي والثقافي العربي، فرغم وجود بعض المظاهر المشتركة مع البيئات الغربية مثل أنظمة الأجور والمشاركة في اتخاذ القرارات والحوافز، إلا أن تطبيق هذه المفاهيم النظرية قد يلقى شكلاً وخاوياً من المضمون الحقيقي للبيئة العربية، لذلك كان من الأفضل أن تنطلق الدراسة من منظور معرفي متجذر في البيئة العربية التي هي موضوع البحث، وهو ما شكل تحدياً وصعوبة للباحث.

ب/ الصعوبات النظرية: تمثلت الصعوبة النظرية في محاولة المزج بين العديد من النظريات المفسرة للظاهرة المدروسة، وتطبيقها على الواقع بشكل متناسق ومتكامل، دون الإخلال بمنطلقاتها الأساسية أو التقليل من أهميتها، حيث تطلب ذلك جهداً كبيراً في التحليل والتركيب والمقارنة بين هذه النظريات، بهدف الوصول إلى إطار نظري متماسك ومتسق يمكن الاعتماد عليه في تفسير الظاهرة وفهمها في سياقها المحلي.

ج/ الصعوبات البشرية: شكّل الحجم الكبير لعينة الدراسة تحدياً بشرياً في عملية جمع البيانات، حيث صعب ذلك من عمليات توزيع الاستبيانات واسترجاعها نظراً للعدد الكبير من المبحوثين، كما واجه الباحث صعوبة في إقناع بعض المبحوثين بأهمية المساهمة في ملء الاستبيانات وإفادة الدراسة بمعلوماتهم، وذلك لعدم قناعتهم الكاملة بجدوى البحث من وجهة

نظرهم، وقد استلزم ذلك بذل جهود إضافية من أجل التغلب على هذا التحدي البشري والحصول على أكبر قدر ممكن من الاستجابات.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل المنهجي، نكون قد وضعنا إطارًا شاملاً لدراستنا حول تأثير العدالة التنظيمية على الكفاءة المهنية لعمال مؤسسة سونلغاز بالجلفة، لقد تناولنا بالتفصيل الدوافع الموضوعية والذاتية وراء اختيار هذا الموضوع، مبرزين أهميته في سياق العلاقة التفاعلية بين العدالة والكفاءة.

وحددنا بوضوح أهداف الدراسة، واستعرضنا الأدبيات السابقة ذات الصلة، مما مكّننا من تحديد الفجوة البحثية التي نسعى لمعالجتها، وقمنا بصياغة إشكالية البحث وفرضياته بطريقة تسمح باختبارها ميدانيًا، وقدمنا تحليلًا شاملاً يربط بين مختلف عناصر الدراسة، علاوة على ذلك، قمنا بتوضيح المفاهيم الأساسية للبحث والإطار النظري الذي سنعتمده في تحليل النتائج، هذا الأساس المنهجي المتين سيمكننا من المضي قدمًا في دراستنا بثقة، مستنديين إلى قاعدة علمية رصينة تضمن دقة وموضوعية نتائجنا.

الفصل الثاني :

العدالة التنظيمية: مفهومها وأبعادها

الفصل الثاني:

العدالة التنظيمية: مفهومها وأبعادها

تمهيد

1- التراث المفاهيمي للعدالة التنظيمية

1.1 مفهوم العدالة التنظيمية

2.1 الخصائص التي تميز العدالة التنظيمية

في المؤسسة

3.1 أهمية العدالة التنظيمية داخل المؤسسة

2. أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة

1.2 العدالة التوزيعية

2.2 العدالة الإجرائية

3.2 العدالة التعاملية (التفاعلية)

3. الإسقاط النظري للعدالة التنظيمية في

الفكر الإداري

1.3 الاتجاه النظري التقليدي (الكلاسيكي):

أ/- الاتجاه النظري للإدارة العلمية

ب/- اتجاه التكوين الإداري

ج/- الاتجاه المثالي للنموذج البيروقراطي

2.3 الاتجاه النيو كلاسيكي للعدالة التنظيمية

أ/- اتجاه العلاقات الإنسانية

ب/- الاتجاه البنائي الوظيفي (النظم المفتوحة)

3.3. الاتجاهات النظرية الحديثة للعدالة

التنظيمية.

أ/- اتجاه العدالة والمساواة

ب/- اتجاه التوقع (فكتور فروم 1964)

4. مبادئ وأهداف وجوانب العدالة التنظيمية في

المؤسسة

1.4. مبادئ العدالة التنظيمية في المؤسسة

2.4. أهداف تطبيق العدالة التنظيمية في

المؤسسة.

3.4. جوانب العدالة التنظيمية في المؤسسة

5. مجالات ومقومات العدالة التنظيمية والعوامل المؤثرة

فيها في المؤسسة

1.5. مجالات العدالة التنظيمية في المؤسسة

2.5. مقومات العدالة التنظيمية في المؤسسة

3.5. العوامل المؤثرة في ممارسة العدالة التنظيمية

في المؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد

أصبح مصطلح العدالة التنظيمية من المصطلحات والمفاهيم الإدارية المهمة والحيوية في المجال المؤسسي التنظيمي، ويرجع كل ذلك الاهتمام إلى أن موضوع العدالة التنظيمية يعد من المواضيع المستهدفة من ناحية البحث والدراسة والتطبيق في مجال الفعل التنظيمي، حيث أصبح يحظى بالكثير من الاهتمام والبحث في العصر الحالي لدى الكثير من الباحثين والدارسين في المجال الإداري في المؤسسات والمنظمات لكونه يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق الكفاءة المطلوبة والفعالية التنظيمية المستهدفة من أجل أن تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسات والمنظمات.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى التراث والإطار النظري الذي تناول موضوع العدالة التنظيمية في المؤسسات والمنظمات من خلال الخطة السابقة.

1. التراث المفاهيمي للعدالة التنظيمية:

تمثل العدالة التنظيمية أحد القيم الدينية التي لها تأثير واضح على الحياة الانسانية لأفراد المجتمعات، وينبع ذلك التأثير من بعدها الأخلاقي الذي تلعبه في تربية النفوس على الفضيلة والعمل الجاد والالتقان الأمر الذي انعكس على كل مجالات الحياة الانسانية بما في ذلك المجال الاداري والتنظيمي في المؤسسات، والتي أصبحت تهىء الأجواء والبيئة المناسبة التي يسودها العدل والمساواة والنزاهة والشفافية من أجل تحقيق أهدافها، لذلك نجد أن موضوع العدالة التنظيمية شغل عقول الكثير من الدارسين والباحثين في القرن الماضي والحالي بسبب خاصيته التي تميز المؤسسات والمنظمات الناجحة والفاعلة.

وستتطرق فيما يلي إلى مفهوم العدالة التنظيمية والتناول النظري لهذا الفعل في المنظمات والمؤسسات من خلال المطالب التالية:

1.1 مفهوم العدالة التنظيمية:

إن مصطلح العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية التي من المستحيل أن تحمل معنى محددًا، ويرجع ذلك بالتحديد إلى اختلاف الرؤى والزوايا التي تناولت مفهوم العدالة التنظيمية من طرف الباحثين والدارسين، وذلك بفعل الاختلاف في تخصصاتهم ومقارباتهم (علم الاجتماع - علم النفس - علم الاقتصاد - علم السياسة) كل حسب تخصصه ودراسته.

فمفهوم العدالة التنظيمية بمعناه الشامل تطور عبر العصور الزمنية بدءاً من صورته القيمية التي عبر عنها بالخير والشر وعبروا إلى تعبيره عن الانصاف والتقويم وصولاً إلى شكله الحالي الذي ظهر في منتصف القرن الماضي تزامناً مع ظهور المؤسسات والمنظمات وأطلق عليها مصطلح عدالة التنظيمات، وتفرعت من خلالها عدة أشكال وهي التي توصف بأبعاد العدالة التنظيمية وهي كالتالي حسب تصنيف التاريخي بدءاً بالعدالة التوزيعية ثم العدالة الإجرائية وفي الأخير العدالة التعاملية (التفاعلية)¹.

إن موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع الادارية الحديثة الخاصة بالمؤسسات والمنظمات التي جاء بها التفكير الاداري الحديث، والتي تعتبر من أهم الأفعال الاجتماعية في المنظمات وأحد أهم المتغيرات التنظيمية التي يمكن أن تساهم في نجاح المؤسسات والحفاظ عليها، ويرجع

¹ Thibaut, J., & Walker, L. (1975). Procedural justice: A psychological analysis. Lawrence Erlbaum Associates.

ذلك إلى أهمية التأثير الذي تحدثه في شعور العمال والموظفين بالعدالة أو عدم وجود العدالة في بيئة العمل.

أ/- من الناحية اللغوية نجد أن مصطلح العدالة يختلف من ناحية الدلالة التي تحمل معنى العدالة وذلك راجع إلى الاختلاف في الأجناس والألسنة والعصور، وفي قاموس اللغة العربية المسمى المنجد نجد مصطلح العدالة يشير إلى معنى التقويم والتسوية والإنصاف وهو ضد الظلم¹.

ومن جهة أخرى جاء في قاموس المحيط على أن العدالة تعني ما وقع في النفوس على أنه مستقيم ومستوى في الميزان وهو ضد الجور²، وفي ناحية أخرى يعرفها الجرجاني في كتابه معجم التعريفات على أنها الاستقامة على طريق الحق الذي يحدده الدين الاسلامي بتشريعاته واجتناب ما نهى عنه³.

من خلال مجموعة المعاني اللغوية السابقة لمصطلح العدالة نجد أنها تشمل الكثير من المعاني التي لها نفس الدلالة، فهي تشير إلى الاستقامة كسلوك اجتماعي وانساني يتصف به الفرد المتشبع بالقيم الدينية والتي تعني السير على الطريق الصحيح المستقيم الذي تراه النفس البشرية كما جاء وروده في قاموس المحيط أو الذي حددته الشريعة الاسلامية كما جاء وروده في معجم التعريفات، زيادة إلى اشارته إلى أن العدل يعني التسوية والموازنة والانصاف حسب القواعد والمعايير والأعراف و الأسس المتعامل بها والمتعارف عليها من طرف أفراد المجتمعات الانسانية، والتي يرونها ميزان للعدالة والانصاف والمساواة.

نلاحظ أن المعاني التي حملها مصطلح العدالة في التعريف الأول والثاني تشير إلى أن العدالة هي في الحقيقة ردود أفعال تكون ضد الظلم والجور، أما في التعريف الثالث فتشير إلى مدى ارتباط معنى العدل بوجود ميزان ديني يكون يمثل مرجعية أخلاقية وقيمية تتمثل في الدين الاسلامي.

¹ معلوف لويس، المنجد في اللغة، طبعة 19، المطبع الكاثوليكية، بيروت، د.س، ص491.

² الفيروز آبادي، القاموس المحيط، الطبعة الثامنة، مؤسسة الرسالة للنشر، لبنان، 2004، ص1093.

³ الجرجاني محمد، معجم التعريفات، ب ط، دار الفضيلة للنشر، مصر، 2004، ص124

أما بالنسبة لمعنى كلمة " JUSTICE " الانجليزية فقد تم ترجمتها للغة العربية من طرف قاموس اكسفورد على أنها تعني العدل والانصاف والمساواة¹، من ناحية أخرى ترجمها قاموس المورد على أنها تعني تقدير الشيء حق قدره²، وفي جانب آخر يلاحظ أن نفس الترجمة من الفرنسية إلى اللغة العربية ترجمة إلى العدل والانصاف في كتاب قاموس القاموس³.

نستنتج من خلال ما سبق التطرق إليه من تعريفات أن مصطلح " JUSTICE " في اللغة الانجليزية والفرنسية مترجمة إلى معاني العدالة والانصاف إضافة إلى وصف الشيء وتقديره حق قدره، وهذا يذهب بنا إلى القول أن مصطلح العدالة يحمل نفس المعنى بين اللغات الثلاث سواء الانجليزية والعربية والفرنسية، وهذا يجزنا أن نقول أن العدالة يشترط في توفرها إلى مدى امتلاكها لخلفية محددة مسبقا مبنية على معايير تحدد ما هو عادل من الأفعال، بحيث يجب أن يمتلك أي فعل مبررات وأسباب متفق على سلامتها حتى يمكن وصفه بالعدل، وهذا يتماشى مع ما أوردته القواميس العربية التي اشترطت في العدالة أن تكون مشتقة من الشريعة، والقوانين تنظر إليها على أنه حق⁴.

ب/- أما من الناحية الاصطلاحية فهذا يأخذنا إلى الغوص في التراث النظري والفكري فيما يخص التناول البحثي والدراسي في المجال الاجتماعي والاقتصادي والنفسي والسياسي والانساني والاداري لموضوع العدالة التنظيمية كمتغير يلعب دورا مهما داخل المنظمات والمؤسسات سواء على مستوى الماكرو وهي المؤسسات الكبيرة مثل: الدولة... إلخ، أو على مستوى الميكرو مثل: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات النسبية في ايجاد تعريف محدد ذو معنى موحد بين كل تلك الجوانب التي ذكرناها سابقا والتي تناولت مصطلح العدالة التنظيمية.

وعليه يمكن القول إن ظهور مصطلح العدالة التنظيمية بعد الاطلاع على بعض البحوث والمراجع التي لها علاقة بموضوع الدراسة أنه لم يظهر كمصطلح إلا في سنة 1987 على يد

¹ بدوي محمد، قاموس اكسفورد المحيط (انجليزي/عربي)، ب ط، دار أكاديميا للنشر، لبنان، 2003، ص 537.

² البعلبكي منير، قاموس المورد (انجليزي/عربي)، بدون طبعة، دار العلم للملايين للنشر، لبنان، 1970، ص 497.

³ سعيد محمد، قاموس القاموس (فرنسي/عربي)، بدون طبعة، دار الكتب العلمية، لبنان، 2004، ص 473.

⁴ سليمان تيش محمد أمين، خياط أميرة، (العدالة التنظيمية: المحددات والنتائج)، المجلة الخلدونية للعلوم الانسانية والاجتماعية، 2020، الجزائر، ص 41.

الباحث جرينبرغ (GREENBERG) وذلك تحت وصفه بمسمى الانصاف والمساواة والعدالة داخل البيئة التنظيمية أو ما يسود المناخ التنظيمي في المؤسسة¹.

ولكن ظهوره كمصطلح أكاديمي تعود بداياته إلى ظهور نظرية العدالة والمساواة "THEORY EQUITY" التي يعود الفضل في ظهورها إلى عالم النفس ستاسي آدمز (STACEY ADAMS) والذي عرف العدالة التنظيمية ولعله من أشهر التعاريف التي تناولت مصطلح العدالة التنظيمية على أنها "الشعور بالإنصاف الناتج عن عملية التبادل، نقصد بالتبادل أي عمليات التبادل الاقتصادي، وكذلك نقصد به العلاقة التي تجمع الموظف ورب العمل أو الرؤساء والمرؤوسين"²، نجد أن هذا المفهوم يركز على جانب الاحساس والشعور لدى العامل من خلال العلاقة التي تجمعهم مع رؤسائهم، ومن جانب من ناحية المقارنة بينه وبين باقي زملائه في العمل، كذلك من أهم الافتراضات التي جاءت بها هذه النظرية أن أي تنظيم مؤسسي وهو في طريقه إلى تحقيق أهدافه التي وضعها من خلال أداء عماله يجب أن يوفر عدة عوامل وامكانيات ووسائل ومن أبرزها نظام الحوافز والمكافآت الذي يعتبر من أبرز الدوافع التي تؤدي إلى الأداء الفعال والجيد والكفؤ من طرف العمال والموظفين، ومن مؤشرات العدالة على وجود الحوافز والمكافآت المناسبة المناخ التنظيمي الذي تسوده العدالة في توزيع تلك الحوافز والمكافآت بين كل العمال داخل المؤسسة، كذلك من الافتراضات التي جاءت بها هذه النظرية أنها ترتبط بالحالة الجماعية وليس الحالة الفردية فقط لأن العامل والموظف يقارن نفسه ووضعه وما يحصل عليه من مزايا ومخرجات مع غيره من العمال داخل وخارج المؤسسة، نستنتج من خلال هذا المفهوم أنه يجرنا إلى أن تطبيق العدالة التنظيمية يكون من خلال مراعاة عوامل تنفيذها داخل المؤسسة وخارجها وهي بذلك ترى أن المؤسسة التنظيمية ذات نسق مفتوح بالنسبة للعمال، لذلك نقول أن المناخ والثقافة التنظيمية يلعبان دورا كبيرا في إحلال مبادئ وقيم العدالة التنظيمية في المؤسسة.

¹ فرج شعبان، شيخ سعيدة، (محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات)، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 7، البليدة (الجزائر)، 2015، ص 149.

² LEVY_LEBOYES, CLAUDE, (2006), LA MOTIVATION OU TRAVIAL: MODELES ET STRATEGIES, France, EDITIONS D'ORGANISATION, P80.

كذلك نرى أن من المفاهيم التي أعطت معنى لمصطلح العدالة التنظيمية المفهوم الذي صاغه (BRARS ANDRUE) الذي جاء فيه أن " العدالة التنظيمية هي محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة"¹، ومعنى ذلك أن الفرد العامل في المنظمة يقارن أو يقيس مجهوداته المبذولة من الأعمال والأنشطة التي يقوم بها مع ما يحققه من عوائد ونتائج والتي نقصد بها الأجور والمكافآت التي ينالها نظير المجهود المبذول أثناء أداء دوره في المؤسسة، فإذا رأى أنها تتوافق مع الجهود المبذولة هنا يدرك العامل أن هناك ممارسة للعدالة التنظيمية في واقع المؤسسة، وإذا كان هناك ممارسة فعلية للعدالة التنظيمية في الواقع فهذا ينعكس في تحقيق المؤسسة لأهدافها المطلوبة مما يساهم في نجاحها في الاستمرار والديمومة داخل المجتمع.

والعدالة التنظيمية من جانب (SAAL AND MOORE) هي ذلك المفهوم الذي يمثل القيمة التنظيمية المتحصل عليها من جراء ادراك العمال والموظفين لنزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة، أي أن العدالة التنظيمية هي أحد القيم الاجتماعية والنفسية في المنظمة والتي دورها تكريس الشفافية والنزاهة والصدق والاحترام والانصاف والمساواة الذي يميز البيئة التنظيمية في المؤسسة، وهي كذلك قيمة ومضمون متغير له دلالات في التأثير التنظيمي يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة على الفعل التنظيمي للعاملين في المنظمة².

إذن يمكن القول أن العدالة التنظيمية تعتبر أحد العوامل والأسباب المهمة التي يمكن أن تؤدي إلى نجاح المؤسسات والمنظمات واستمرارها في عطائها أو عملها، حيث تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الأهداف وتطبيق الاستراتيجيات وتنفيذ القرارات التي وضعتها المؤسسات بكل احترافية وكفاءة وفاعلية ومهنية من طرف فاعلها داخل المؤسسة من عمال واداريين... إلخ، وفي هذا الصدد يجب القول أن " العدالة التنظيمية ليست فقط أحد مكونات نجاح المؤسسات والمنظمات، بل تتعداها لتصبح أحد المؤشرات المعتمدة والهامة للتنبؤ

¹ ياسر عبد الوهاب، (العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء): دراسة ميدانية لحالة البنك المركزي المصري، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 18، مصر، 2017، ص 9.

² المرجع نفسه، ص 9.

بنجاحها، فالعدالة التنظيمية بكل أبعادها تعني أن العمال في تلك المنظمة أو المؤسسة سوف يبدون ردود أفعال إيجابية اتجاه المنظمة سواء في إنتاجيتهم أو في أفعالهم الذاتية أو الجماعية¹.

كذلك من التعاريف التي أعطت معنى لمفهوم العدالة التنظيمية هو القائل بأن العدالة التنظيمية هي تلك القواعد والمعايير والقوانين والقيم الاجتماعية التي تمثل الأعراف والعادات المغروسة في تنشئة الأفراد هي التي تتحكم في تسيير المؤسسة لنشاطاتها في ثلاث أبعاد: أولاً في كيفية تخصيص الموارد والعائدات، ثانياً في كيفية وضع الإجراءات لاتخاذ القرارات وطريقة تنفيذها، ثالثاً في كيفية بناء العلاقات والتعاملات بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة².

وهناك وجه آخر عرف العدالة التنظيمية على أنها القرارات والإجراءات التي تفضي إلى تركيز الاهتمام نحو الإفصاح عن المظالم والمشكلات التي يتعرض لها العمال، من خلال قواعد وإجراءات موضوعية ومحددة للتعامل مع الشكاوى والتظلمات والمشاكل التي تحصل في المنظمة، مما يتطلب الحاجة إلى وجود جهاز ونظام استئناف رسمي يحمي العمال والموظفين من الانحرافات التي تحصل في الجهاز القيمي الذي يشكل ثقافة المؤسسة والمنظمة³.

ومن خلال استقراء المفاهيم والمعاني التي تم طرحها سابقاً لمصطلح العدالة التنظيمية فإننا نستخلص مجموعة من المفاهيم الإجرائية التي يمكن أن تحمل معنى توجهنا في دراستنا وهي كالآتي:

- أن العدالة التنظيمية هي ظاهرة إدارية تتعلق بالمنظمة، ومفهوم يحمل معنى نسبي يتمثل في مدى إدراك واحساس العمال والموظفين داخل المؤسسات والمنظمات بالنزاهة والشفافية والموضوعية المساواة والانصاف وذلك في طريقة توزيع المخرجات، وتتمثل أيضاً في عمليات

¹ عبير مختار سويقي، (أثر العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي): دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة الأزهر فرع أسيوط، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 47، العدد 4، جامعة عين شمس (مصر)، 2017، ص 557.

² أبو القاسم الأخضر حمدي، (أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس): دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 3، الأردن، 2015، ص 546.

³ سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية فيها، أطروحة دكتوراه في فلسفة الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، 2006، ص 22.

اتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات، وتتمثل في بالشعور الذي يحس به العمال والموظفين من خلال المعاملة الحسنة التي يعاملون بها داخل المؤسسة التنظيمية.

- كذلك تعتبر العدالة التنظيمية من أهم المتغيرات والمؤشرات التنظيمية في الجهاز الإداري في المنظمة، ويرجع ذلك إلى حجم تأثيرها الكبير والواضح على سير مختلف العمليات الإدارية في المؤسسة، كما أن لها تأثير واضح على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والكفاءة والانتاجية لدى العمال والموظفين بوجه خاص وعلى المنظمة والمؤسسة على العموم، لذلك كان لابد على المشرفين على المنظمات والمؤسسات بسط مبادئ العدالة في كامل أجزاء الأجهزة التنظيمية داخلها ونشرها بين الموظفين والعمال، لتشمل جميع المعاملات الإدارية داخل المؤسسة من عمليات التوظيف والتعيين والتكوين والتدريب وتقييم الأداء وكيفية تقسيم المكافآت وعمليات الترقية وتوقيف العمال... إلخ وما إلى ذلك من العمليات الإدارية التي تخص العمال والتي يجب أن تسودها قيم العدالة.

- تعتبر العدالة التنظيمية أحد القيم التنظيمية ويرجع ذلك إلى المبادئ التي تشكلها وتستمدّها من القيم الاجتماعية والنفسية المتعارف عليها من طرف أفراد المجتمعات، وفي الأخير تكون أحد الأجزاء المشكلة لثقافة المؤسسة والمنظمة.

- كذلك تشير العدالة التنظيمية إلى مدى وجود عدالة في توزيع المخرجات بشكل منظم يخضع إلى وجود منظومة قانونية تشرف عليه من خلال اجراءات واضحة وتطبيق القرارات المتخذة بأسلوب عادل وموضوعي، وبمعاملة حسنة وجيد تؤدي بالعمال إلى إدراك أن هناك ممارسة للعدالة التنظيمية في واقع المؤسسة والمنظمة.

2.1. الخصائص التي تميز العدالة التنظيمية في المؤسسة:

يمكننا استخلاص مجموعة من الخصائص التي تميز العدالة التنظيمية في المؤسسات والمنظمات من خلال المفاهيم والمعاني التي تناولت مصطلح العدالة التنظيمية وهي كالآتي:

- العدالة التنظيمية هي قيمة اجتماعية وإنسانية تلعب دورا مهما وجوهريا في تحقيق أهداف المؤسسة والمنظمة¹.

¹ محمد سلمان الخزاعلة، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الأداء المؤسسي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 45.

- العدالة التنظيمية تتمثل وتتمظهر في ثلاثة أشكال أو جوانب وهي: المخرجات وتعني النتائج التي يحصل عليها الموظفون والعمال نظير أداء وظائفهم وتسمى العدالة التوزيعية، والجانب الثاني يتمثل في القرارات والإجراءات التي تدير العمل داخل المؤسسة والمتمثلة في طريقة توزيع المخرجات وكيفية تسيير العمل وتسمى العدالة الإجرائية، والجانب الثالث يتمثل في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين المبنية على المعاملة الحسنة والجيدة أثناء تطبيق القرارات واتخاذ الإجراءات وتسمى بالعدالة التفاعلية (التفاعلية)، وستنظر لها بنوع من تفصيل فيما بعد¹.
- العدالة التنظيمية تشكل أحد المتغيرات التنظيمية التي تتحكم في ردود الأفعال والسلوكيات التي قد تصدر من طرف العمال والموظفين داخل بيئة العمل في المؤسسة.
- موضوع العدالة التنظيمية من المفاهيم التي تتسم بأنها أحد المفاهيم النسبية في إيجاد معنى موحد، ويرجع ذلك إلى طبيعة الرؤى والزوايا والجوانب التي تناولت هذا المفهوم، بمعنى أن الاجراء التنظيمي الذي ينظر إليه الموظف أو عامل ما على أنه اجراء عادل قد يراه غيره من العمال والموظفين أنه اجراء غير عادل وهنا تتحقق النسبية في هذا المفهوم.
- تعد من أبرز المؤشرات التي تبحث في تفسير القيم الكثير والعديدة من الجوانب المشكلة للعمليات الادارية والفعل التنظيمي، وذلك نظر لعلاقتها المباشرة مع مجموعة كثيرة وكبيرة من المتغيرات التي تؤثر على تحقيق المؤسسات لأهدافها.
- العدالة التنظيمية من الخصائص التي تميزها أنها تعمل على التوفيق بين أهداف المؤسسات والمنظمات وبين أهداف العمال والموظفين من خلال ضمان حق المؤسسة وحق العمال بكل نزاهة وشفافية وموضوعية ومساواة وعدالة.
- العدالة التنظيمية تبرز من خلال المنظومة الأخلاقية والدينية والقيم الاجتماعية التي تحدد طريقة التفاعل والنضج الأخلاقي للفاعلين داخل المؤسسات والمنظمات، وكيفية بناء تصوراتهم للعدالة التنظيمية السائدة في المؤسسة، الأمر الذي يدل على القواعد والضوابط والإجراءات التي تدعو إلى القيام بالعمل المطلوب من العمال والموظفين.
- العدالة التنظيمية ما يميزها هو درجة الوضوح في الأهداف والنتائج والتوقعات من طرف المؤسسة أو العمال، مما يؤدي إلى التكامل بين مختلف أجهزة والوحدات التي تشكل الهيكل

¹ نفس المرجع، ص46.

التنظيمي للمؤسسات والمنظمات، الأمر الذي يؤدي بدون أدنى شك إلى الاستقرار والديمومة بالنسبة للمؤسسة.

3.1. أهمية العدالة التنظيمية داخل المؤسسة:

للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة داخل الجهاز الإداري للمؤسسات من خلال حجم التأثير كبير الذي يمكن أن تلعبه في سير العمليات الإدارية وعلى أداء الفاعلين داخل المؤسسات والمنظمات، ومن خلال حجم هذا التأثير تنبع أهميتها ودورها كأحد المتغيرات التنظيمية المهمة والمؤثرة في الفعل التنظيمي من خلال الآتي:

أ- تسعى العدالة التنظيمية إلى الابتعاد عن البرامج التنظيمية الغير ملائمة والهدامة التي تؤدي إلى توليد مشاعر الظلم والاحتقار وعدم النزاهة لدى الموظفين والعمال والتي تقوم عليها البيروقراطية بمفهومها السلبي.

ب- تهدف العدالة التنظيمية إلى إحلال برامج تنظيمية في المؤسسة تتميز بالقيم الأخلاقية والدينية والتي بدورها تعمل على دعم العمال والموظفين بشكل إيجابي في طريق سعيهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية والفردية مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية المهنية المطلوبة في المؤسسة.

ج- تؤدي العدالة التنظيمية إلى توضيح حقيقة النظام التوزيعي للأجور والمكافآت في المؤسسة وذلك من خلال العدالة التوزيعية¹.

د- العدالة التنظيمية تسعى إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن من عملية صنع واتخاذ القرار في المؤسسة، وكل ذلك تحققة العدالة الإجرائية.

هـ- العدالة التنظيمية تهدف إلى الكشف عن الأجواء التنظيمية ومناخ العمل السائد في المؤسسة، وتوضيح نظام العلاقات بين العمال والرؤساء، وهذا تسعى إلى إبراز العدالة التعاملية (التفاعلية).

¹ سعيد محمد عايض الأسمرى، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمية: من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية (الرياض)، 2013، ص16.

و- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحديد جودة نظام الرقابة والتقييم والمتابعة، وسعي نحو تفعيل دور التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة واستدامة نظام العمليات الادارية والانجازات عند الفاعلين داخل المؤسسة.

ز- تبرز العدالة التنظيمية كأحد أنظمة القيم الاجتماعية والأخلاقية والبيئية التي تتشكل عند العمال والموظفين داخل المؤسسة، ومن خلالها تتحدد طرق التعامل والتفاعل والنضج الاخلاقي لدى العمال والموظفين في المؤسسة، وذلك من كيفية ادراكهم وبناء تصوراتهم لممارسة العدالة التنظيمية.

ح- تسعى العدالة التنظيمية إلى زيادة الدافعية الجماعية حيث تؤثر على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى التأثير على دوافع الموظف العامل لزيادة المكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد فقط، إن عدالة التعاملات والإجراءات تعتبر أحد وسائل اشاعة روح الفريق الجماعية، لأن المعاملة العادلة من الإجراءات المتخذة توجه رسالة للموظف العامل على أن الجماعة تقدر كل موظف فيها.

ط- للعدالة التنظيمية تأثير على حجم وكمية ونوعية أداء العمال في المؤسسة، حيث أن إدراك العمال بعدم الانصاف والنزاهة والشفافية يولد احساسا سلبيا يسعى إلى ازالته بأفعال وسلوكيات تتمظهر خصوصا في تأثيرها على كفاءة العامل المهنية وأدائه في العمل من ناحية الجودة والحجم، وإن للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة على مستويين هما¹:

- المستوى الإنساني: تعتبر العدالة التنظيمية ذات أهمية بالغة للموظفين والعمال في المؤسسات والمنظمات لما لها من تأثير واضح على الجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد، فقد أثبتت الدراسات والبحوث أن من نتائج عدم ممارسة العدالة التنظيمية من طرف العمال داخل المؤسسات آثار سلبية على شخصية ونفسية وأداء العامل، فتؤدي إلى الشعور بقدر كبير من الضغوط والاضطرابات النفسية (كالقلق والغضب)، وقد يؤدي حتى إلى الاحساس بالاغتراب الوظيفي والذي نقصد به باختصار شديد عدم الانتماء إلى المؤسسة، وهذا كله له نتائج عكسية وسلبية على العمل نفسه.

¹ فرج شعبان، شيخ سعيدة، مرجع سابق، ص151.

- على المستوى الإداري والتنظيمي: للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة على الجانب الإداري للمنظمة، وتبرز هذه الأهمية من خلال العلاقة التي تربط متغير العدالة التنظيمية بالعديد من المتغيرات والعمليات التنظيمية داخل الجهاز الإداري للمؤسسة، إذا أصبحت مراعاة مبادئ العدالة التنظيمية من الضروريات والاستراتيجيات التي تصبو إلى تحقيقها المؤسسات والمنظمات العمالية الناجحة في العصر الحالي، حيث نلاحظ زيادة كبيرة في التنافس بين جميع المؤسسات في كل المجالات من خلال البحث عن مصادر ومميزات الجودة والكفاءة والفاعلية، ولعل من أبرز تلك المصادر والخصائص العنصر البشري الذي يمثل المورد الرئيسي لضمان التنافس وتحقيق المؤسسات لأهدافها، لذلك وجب على المؤسسات والمنظمات السعي نحو استقطاب الكفاءة العمالية الجيدة والعمل على الحفاظ عليها في ظل المنافسة والصراع الشديد على تطوير الإجراءات والقوانين والقواعد والقرارات والممارسات والبرامج التي تهدف إلى تحقيق البيئة التنظيمية التي تسودها العدالة التنظيمية، وهذا بدوره ستنجح عنه عدة مزايا تنظيمية (كأفعال المواطنة التنظيمية، الولاء للمؤسسة، الثقة، الرضا الوظيفي، الكفاءة المهنية، الفعالية التنظيمية)، ومن جانب آخر إذا لم تنجح المنظمات والمؤسسات في التعامل بشكل فعال مع القضايا الخاصة بالمساواة والاحترام والنزاهة والانصاف وبصفة عامة مع المنظومة القيمية الأخلاقية فبإمكان ذلك أن يؤدي إلى نتائج غالبا ما تتسم بالصراع بين العمال والاتجاه نحو عدم وصول المعلومات وصعوبة تبادلها بين العمال والموظفين، وكذلك تؤدي إلى تجنب العمل بالفرق المبني على التعارف وروح الجماعة والاتجاه نحو تحقيق الأهداف الفردية والشخصية على حساب الأهداف الجماعية (أهداف المؤسسة)، وتدني مستويات تنفيذ وتطبيق الأوامر والتعليمات والامتثال لها، كذلك تزايد الشكاوي من متطلبات وأعباء الوظيفة والعمل، كما أنه عندما يتزايد الشعور والاحساس بعدم المعاملة العادلة من قبل الرؤساء للمرؤوسين في المؤسسة فإن العمال يبدون بتنفيذ استراتيجية التراجع والانسحاب ومن أهم مظاهر هذا الانسحاب انخفاض الاداء كثرة الغيابات ترك العمل¹.. الخ.

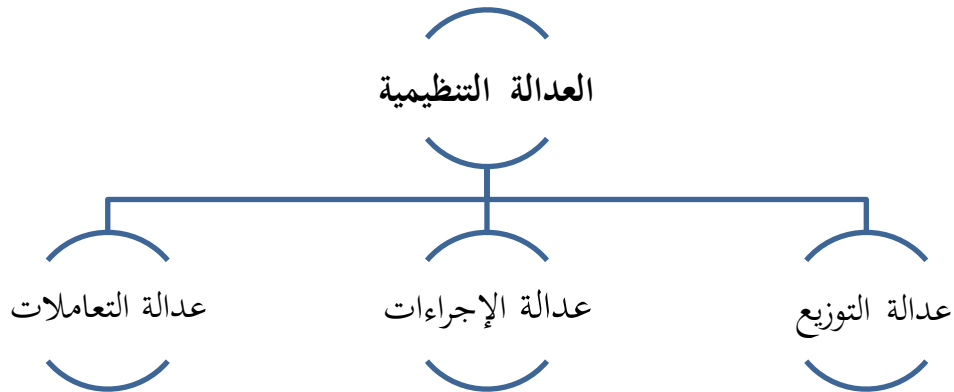
¹ محمد سلمان الخزاعلة، مرجع سابق، ص 57.

2. أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة:

ذهب الكثير من الباحثين والدارسين في المجال الإداري التنظيمي للمؤسسات والمنظمات إلى الاتفاق بأن العدالة التنظيمية تركز على ثلاث جوانب رئيسية، والتي من خلالها تتم عملية الممارسة والادراك والاحساس والشعور من طرف العمال والموظفين لواقع وجود العدالة التنظيمية في المؤسسة، حيث تشكل هذه الأبعاد الثلاثة علاقة ترابط يصعب الفصل بينها، كما أن لها تأثير كبير فيما بينها.

والمؤسسات والمنظمات التي تتسم بالاستقرار والنجاح والديمومة هي التي تسعى إلى الربط والتوفيق بين هذه الجوانب الثلاثة حتى تتمكن من تحقيق النتائج الإيجابية والأهداف المسطرة، وهذه الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية هي كما يلي:

- العدالة التوزيعية LA JUSTICE DISTRIBUTIVE
- العدالة الإجرائية LA JUSTICE PROCEDURALE
- العدالة التعاملية (التفاعلية) LA JUSTICE TRENSEACTIONNELLE



شكل رقم (03): يوضح أبعاد العدالة التنظيمية¹

"المصدر: محمد عادل زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، د ط، القاهرة، 2006، ص 17."

¹ محمد عادل زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، د ط، القاهرة، 2006، ص 17.

1.2. العدالة التوزيعية LA JUSTICE DISTRIBUTIVE

تشكل العدالة التوزيعية أحد الأوجه المشكلة للعدالة التنظيمية، كما أنها تعتبر من أوائل الأبعاد التي شكلت محور وأبرز الدراسات والبحوث في بداية الستينات من القرن الماضي، وتعود جميع الجهود في ظهور العدالة التوزيعية إلى ظهور نظرية الانصاف المساواة التي تنسب إلى العالم والباحث النفسي ستوك آدمز (STACY ADAMS) (1963 - 1965) والتي وصفها بأنها أحد الأفعال الادارية والسلوكية التي لها دور كبير داخل المنظمة، ثم أصبح مصطلح العدالة التوزيعية متاحا أمام جميع الباحثين والدارسين والفلاسفة في جميع الجوانب الاجتماعية والنفسية والاقتصادية والسياسية، وهكذا تطور المصطلح وصولا إلى شكله الحالي.

أ- مفهوم العدالة التوزيعية:

يعتبر موضوع العدالة التوزيعية من المواضيع والمصطلحات التي لها أهمية كبير في الاطار النظري للعمل التنظيمي والاداري، وذلك بسبب الدور الذي يلعبها في تعزيز الانتماء والثقة للعمال والموظفين نحو مؤسساتهم، من خلال تأثيرها على تحقيق أهداف المؤسسة وبرامجها بفاعلية والكفاءة المطلوبة وتأثيرها على رضا العمال وملاحظة كفاءة المؤسسة في انجاز أعمالها ومهامها ووظائفها ونشاطاتها، فالتنظيم الاداري الحديث حتى يحافظ على جانب الكفاءة المطلوبة عليه امتلاك الوسائل والأدوات التي تمكنه من التوافق والتكيف مع البيئة التي يعمل فيها متوخيا الأبعاد الطبيعية الفيزيائية والسلوكية (الأفعال الاجتماعية)، حتى يضمن لنفسه تفاعلا ايجابيا يهدف من خلاله إلى ضمان البقاء والاستمرارية، ومن أبرز تلك الأدوات والمتغيرات والوسائل التي تضمن هذا التفاعل الايجابي هو وجود مناخ وبيئة تنظيمية تتسم بالعدالة تحمل معاني قيمة سامية في مضمونها ونتائجها وباعثة على رفع وتير الاداء وجودة العمل وفاعلية الانشطة والعمليات الادارية التي تقوم بها المنظمة على صعيد الانشطة والعمليات الادارية¹.

¹ ماهر علي الخزاعي، (دور العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء العاطفي للمنظمة): دراسة ميدانية على المشافي الجامعية بمدينة دمشق، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 1، 2015، ص 489.

ولقد تم تعريف العدالة التوزيعية من طرف آدمز (ADAMS) على أنها " تتعلق بعدالة توزيع المكافآت والأجور، وبأنها تتضح من خلال إدراك العمال بأن العوائد تلتي يحصلون عليها عادلة"¹.

كما أنه تم تعريفها عند أكثر من باحث ودارس للشأن الإداري والتنظيمي على أنها هي عملية " الانصاف المدرك من قبل العمال والموظفين لتوزيع الحوافز بينهم، وهي عدالة توزيع الفوائد المادية والمعنوية التي يحصل عليها الموظف وفقا لمبدأ التوزيع المستند على المساواة"².

من خلال هذين المفهومين يتضح لنا أن عدالة التوزيع تتعلق بدرجة أعلى بالأسس التي جاءت بها نظرية المساواة لآدمز (ADAMS) والتي تشير إلى أن الموظفين والعمال داخل المؤسسات والمنظمات يشعرون ويدركون ويمارسون العدالة من خلال الجوانب التالية، كمية النتائج والفوائد والمكافآت التي يتحصلون عليها، والتي تتجسد خصيصا في تقييمهم لنسبة المنفعة المادية والمعنوية التي يتحصلون عليها مقارنة مع مجهوداتهم وأعمالهم وأنشطتهم المبذولة ثم مقارنتها مع زملائهم في العمل.

وفي تعريف آخر يرى ROBINN AND JUDGR (2007) أن العدالة التوزيعية هي العلاقة بين ما يحصل عليه الفرد العامل من تعويضات وبين ما يتحمله من تكاليف، كما أن التوازن والانسجام بين مكانته ومكانة غيره من فريق العمل أو جماعة العمل هي التي تحدد انطباعاته بالنسبة لهم وأدائه نحوهم مما قد يؤثر على فعله نحوهم وأفعالهم نحوه³، أي أن العدالة التنظيمية تتجسد وتتمثل في مدى ممارسة وإدراك العمال والموظفين أن ما يتحصلون عليه يوازي أو يتساوى مع يبذلونه من أعمال وجهود ومقارنته مع جهود وأعمال العمال الآخرين أو مقارنته مع عمال في مؤسسات مشابهة لهم.

¹ حياة الدهي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن لدى العمال بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار (الجزائر)، 2014، ص52.

² سلطان عبد الفتاح، أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية (دراسة ميدانية على موظفي بلدية بسكرة)، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص85.

³ العقلة محمود ربحا، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، العراق، 2011، ص46.

كما أن العدالة التنظيمية تتمركز بشكل خاص في ممارسات وتصورات وإدراكات العمال لإنصاف ومساواة وملائمة المخرجات التنظيمية التي يتحصلون عليها، وفي هذا السياق يوضح LA MBERT (2003) أن العدالة التوزيعية تركز على مبدأ التبادل حيث يقيم العمال والموظفين المستخدمون النواتج التنظيمية المتحصل عليها مقارنة مع مساهماتهم من أجل تحديد عدالتها، وهذه النواتج تتمثل بنظام الأجور، عمليات التقييم والمراقبة، المكافآت والحوافز، الترقية والزيادات، فرص التدريب والتكوين وغيرها إلخ¹.

ومن جهة أخرى يرى MANDY AND NONE (1996) أن العدالة التوزيعية تتمظهر على شكلين أساسيين هما: الشكل الأول العدالة الداخلية والتي تحدث عندما يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الموظف مع القيمة النسبية للوظيفية داخل المؤسسة، والشكل الثاني العدالة الخارجية فتحدث عندما يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الموظف مع ذلك الذي يحصل عليه موظفون يقومون بوظائف مماثلة في مؤسسات أخرى²، من خلال هذا التعريف نرى أنه تطرق إلى أحد الخواص التي جاء بها العالم آدمز (ADMAS) من أجل عملية ممارسة وإدراك العدالة التوزيعية في المؤسسة وهي خاصية المقارنة، حيث انطلق آدمز (ADMAS) من فرضية مفادها أن أفعال العمال تكون فعالة ومحفزة على حسب ما سيجنيه من أرباح أو ما سيقبله من خسائر ناتجة عن أفعاله³، وتتمثل هذه الفرضية في ثلاثة جوانب رئيسية هي كالآتي⁴:

¹ دغمان بوبكر الصديق، علاقة العدالة التوزيعية والقيم التنظيمية بالسلوك المنحرف في العمل عند الأساتذة الجامعيين (دراسة ارتباطية في شرق الوطن)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم النفس، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2020، ص 06.

² حواس أميرة، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر، ص 81.

³ Levy Leboyes, Claude, (2006), La Motivation Ou Travail: Modeles Et Strategies, France, Editions D'organisation, P79.

⁴ سليمان تيش محمد أمين، خياط أميرة، (العدالة التنظيمية: المحددات والنتائج)، المجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ص 43.

- المقارنة: وهي العملية التي تتم عن طريق مقارنة الموظف للنتائج المتحصل عليها مع ما قدمه من مجهودات، أو عن طريق مقارنة ما يحصل عليه رفقاءه في العمل مع ما يقدمونه من مجهودات.

- التقييم: وهي عملية قياس المدخلات وهي كل ما يقدمه الموظف للمؤسس انطلاقاً من المستوى التعليمي، والكفاءة، المهارة، كمية الجهد المبذول أثناء العمل، حجم وقت العمل، وقياس المخرجات التي يتحصل عليها الموظف من المؤسسة التي يعمل بها كالنواتج المادية، المكافآت ونظام الترقية والأجور... إلخ.

- الفعل المهني: نغني بها عملية المقارنة والادراك بين المخرجات والمدخلات فإذا كانت:

- ❖ مخرجات الموظف أكبر من مدخلاته هنا الموظف يسعى إلى زيادة عمله وفعله ومساهمته.
- ❖ مخرجات الموظف أقل من مدخلاته هنا يعمل الموظف على تقليل من أفعاله المهنية ومساهماته.
- ❖ عندما تتساوى مدخلات ومخرجات الموظف هنا يرى الموظف أن هناك توازن بينهم فإنه يعمل على أن تكون أفعاله ثابتة اتجاه عمله في المؤسسة.

ومن خلال هذا المفهوم يتبين لنا أن عدالة التوزيع تتعلق أساساً بنظرية المساواة التي أتى بها العالم آدمز (ADAMS) والتي أشار من خلالها إلى أن العمال والموظفين داخل المؤسسات والمنظمات يمارسون العدالة التنظيمية ويدركونها من خلال كمية النتائج والفوائد والمكافآت التي يحصلون عليها والتي تتمثل أساساً في عملية تقييمهم جانب المنفعة المادية والمعنوية التي يتحصلون عليها مقارنة مع نشاطاتهم المبذولة ثم مقارنتها مع زملائهم في العمل¹.

ومن هذا المنطلق نقول إن العدالة التوزيعية هي العدالة التي يتم من خلالها توزيع المخرجات التي تحققت داخل المنظمة على الموظفين والعمال والذين كانوا يمثلون أحد أهم مدخلاتها، والتي تتحدد عن طريق تقدير الأجر المناسب من خلال كيفية تقسيم أعباء العمل وأنشطته بين الموظفين والعمال، وكذلك في طريقة توزيع المكافآت واعطاء الحوافز، كل هذه المعاني تشير إلى مفهوم العدالة التوزيعية داخل الجهاز الإداري للمنظمة والمؤسسة.

¹ حواس أميرة، مرجع سابق، ص 45.

ب- محددات العدالة التوزيعية:

ذهبت الكثير من المراجع والنظريات إلى صياغة عدة محددات للعدالة التوزيعية وذلك من أجل ضبطه بدقة في الحقل الإداري والتنظيمي الخاص بتسيير المؤسسات والمنظمات، ومن خلال استقراءنا لتلك المراجع والنظريات توصلنا إلى اتفاقها على محددتين رئيسيتين هما¹:

- تقسيم أو توزيع أعباء العمل: ونعني بها تقسيم الوظائف إلى مجموعة من الأجزاء والأعمال على أن يتولى كل موظف أداء عمل محدد، والهدف من هذه العملية توزيع أعباء الوظيفة هو زيادة الكفاءة المهنية للموظفين والعمال والتي تؤدي بدورها إلى زيادة إنتاجيتهم والذي سينعكس بدوره على مخرجاتهم تتمثل في عوائدهم المادية والمعنوية.
- تقدير الراتب المناسب للوظيفة: ونعني بها اعطاء الراتب المناسب للعمال والموظفين الذي يتناسب وأعباء العمل الذي يقومون به أثناء تأدية أعمالهم داخل المؤسسة والتي تعتبر بمعنى آخر الراتب الذي يتناسب ومدخلات العمال والموظفين، وبمعنى أكثر دقة تحديد الراتب العادل الذي يتناسب مع الكمية العادلة لنشاطه أثناء عمله في المؤسسة، أي حصول كل عامل وموظف على الراتب الذي يستحقه مقابل كمية الجهد المبذول أثناء العمل والذي يجب أن يتفق مع قدراته وطاقاته.

ج- جوانب العدالة التوزيعية:

تذهب الكثير من الدراسات والأبحاث والتي تطرقت إلى موضوع العدالة التوزيعية أنها تتضمن جانبين أساسيين يمكن الإشارة لهما كما يلي²:

- الجانب المادي (العدالة الهيكلية): يشكل هذا الجانب أهمية من حيث تقييم الموظفين والعمال لنظام الأجور والمكافآت والحوافز الخاصة بهم مقارنة مع زملائهم، وله علاقة تأثير مباشرة على التعرف على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي، أي أن الهيكل التنظيمي للتوزيع يعني كمية وكيفية توزيع الأجور والحوافز والمكافآت بين الموظفين داخل المؤسسة.

¹ حياة الذهبي، مرجع سابق، ص55.

² دة عمر محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ب ط، دار الرضوان للنشر والتوزيع، مصر (القاهرة)، 2008، ص39.

- الجانب الاجتماعي: يشكل هذا الجانب العلاقة التي تكون بين الرؤساء والموظفين داخل بيئة العمل في المؤسسة أثناء تنفيذ التعليمات خاصة بأداء الأنشطة والأعمال، والتي تعني أيضا طريقة المعاملة التي يعامل بها الموظفون من طرف المدراء عند توزيع الأجور والمكافآت والخوافز، يمكن تلخيص معناها في معاملة صناع ومتخذي القرارات داخل المؤسسة للعمال والموظفين.

د/- القواعد المعتمدة في قياس العدالة التنظيمية:

تقوم العدالة التوزيعية على قواعد معينة ومعتمدة من طرف الباحثين والدارسين في المجال الإداري والتنظيمي حسب ما أقره أورغان (1988 organ)، وهي ثلاث قواعد ستعتمد كمؤشرات في الدراسة لقياس هذا البعد وهي كالآتي¹:

- قاعدة المساواة (contributions rule): حيث تقوم هذه القاعدة على افتراض وفكرة توزيع الأجور والخوافز والمكافآت على أساس المساهمة والأداء، فالموظف الذي يعمل بدوام كامل يستحق مقابلا أكبر من الموظف الذي يعمل بدوام جزئي على اعتبار أن العوامل الأخرى متساوية بينهم، وإذا كان الواقع عكس الذي طرحناه فهذا يعني عدم تحقق قاعدة المساواة.

- قاعدة النوعية (QUALITY RULE): تفترض هذه القاعدة أن كل الموظفين وبغض النظر عن مميزاتهم وخصائصهم الفردية (الجنس، العرق، التوجه، إلخ) يجب أن يتساوى في فرص الحصول على الخوافز والمكافآت، مثلا على سبيل التوضيح عندما تسعى المنظمة إلى تقديم خدمات صحية لموظفيها فإن هذه الخدمات يجب أن تشمل كل الموظفين داخل المؤسسة وليس فقط الذين يعملون بكفاءة وفاعلية، وإذا حصل العكس فهذا يعني عدم تحقق قاعدة النوعية.

- قاعدة الحاجة (NEED RALE): تفترض هذه القاعدة على فكرة اعطاء الأولوية للموظفين ذوي الحاجة على غيرهم من الموظفين داخل المؤسسة وهذا على أساس التساوي في العوامل الأخرى، فمثلا إذا أرادت المؤسسة الزيادة في نظام الأجور والمكافآت وكان هناك موظف متزوج وله أولاد وموظف غير متزوج، فإن الموظف المتزوج والذي له أولاد يقدم في الزيادة على عكس الثاني الذي يتم تأجيله، وإذا حدث العكس فهذا يعني عدم

¹Yilmaz.k&tasdan.m, organizational citizenship&organizational justice in turkish primary schools, journal of educational administration,47(1),2009, p113.

تحقق قاعدة الحاجة، ومن خلال ما سبق ذكره فإننا نستخلص عدة نقاط تخص العدالة التوزيعية وهي كالآتي¹:

- ❖ تعتبر ممارسة العدالة التوزيعية داخل المنظمة هي حجر الزاوية الذي تتشكل منه العدالة التنظيمية.
- ❖ إن ممارسة العدالة التوزيعية تتعلق أساسا بعدالة المخرجات خاصة نظام الأجور والمكافآت الذي تعتمد المؤسسة في العمل.
- ❖ ممارسة العدالة التوزيعية وهو أحد الأبعاد التي تنعكس على درجة الأداء والكفاءة والفاعلية التي تميز الموظفين داخل المؤسسة.
- ❖ لتفسير وفهم العدالة التوزيعية يجب أن يتم تعليقها مع قيم العمل الاجتماعية والاقتصادية للعاملين والموظفين داخل المؤسسة.
- ❖ ممارسة العدالة التوزيعية يتوقف بدرجة أكبر على أسس ومعايير عادلة من أجل تقييم المخرجات التنظيمية على الموظفين والعمال داخل المؤسسة وذلك وفق مدخلاتهم بطبيعة الحال.

2.2. العدالة الإجرائية: LA JUSTICE PROCEDURALE

لاحظنا خلال طرحنا سابقا أن جل الدراسات والبحوث كانت تركز في تناولها لموضوع العدالة التنظيمية على مفاهيم تخص جانب العدالة التوزيعية خاصة في فترة الستينات من القرن الماضي، لكن مع بداية السبعينات بدأت البحوث والدراسات تتجه نحو جانب آخر تتشكل منه العدالة التنظيمية وهو العدالة الإجرائية والتي لا تهتم بمسائل تقييم العامل والموظف لنتائج الإجراءات والقرارات وإنما تركز على مسائل كيفية صنع وتطبيق واتخاذ القرارات داخل المنظمة والتي تشكل البعد الثاني للعدالة التنظيمية وهو العدالة الإجرائية.

أ- مفهوم العدالة الإجرائية:

يرجع ظهور مفهوم العدالة الإجرائية في الأصل إلى البحوث والدراسات القانونية وذلك في سنوات السبعينات خلال القرن الماضي، وهذا ما أبرزه كل من (THIBAUT ET WALKER) عندما نشر كتابهما تحت عنوان (العدالة الإجرائية: التحليل النفسي) الذي

¹ دة عمر محمد، مرجع سابق، ص56.

وضحا فيه أفعال المتخاصمين قانونيا، إذا حققا في حقيقة نزاهة الإجراءات التي يتم فيها تسوية القضايا والنزاعات قانونيا، وعلى الرغم من ظهور مفهوم العدالة الإجرائية في الدراسات القانونية إلا أنه حظي باهتمام الباحثين والدراسين في عدة مجالات، ومن هذه المجالات المجال الإداري التنظيمي الذي بدأ يولي اهتماما واسعا لهذا الجانب من العدالة التنظيمية بسبب تأثيره على الكثير من العمليات الإدارية من خلال ادراكه من طرف العمال والموظفين كممارسة فعلية داخل المؤسسات والمنظمات، ويشير مفهوم العدالة الإجرائية إلى عدة معان هي كالآتي:

هي عدالة البرامج والسياسات والميكانيزمات والآليات التي تستخدمها المنظمات والمؤسسات من أجل تحديد نتائج العوائد التي يتحصل عليها الموظف أو العامل، وتتمثل أساسا في الأجور والترقيات وذلك بالمقارنة مع مدخلاتهم والتي تتمثل في أداء الموظف من حيث الجودة والتي تعني الكفاءة المطلوبة ومن ناحية الكمية وهذا كله يرجع إلى عدة مؤشرات هي الجهد (النشاط الجسمي والفكري)، التعليم (المعرفة)، الخبرة (سنوات الأقدمية)، التدريب (التكوين)¹.

ويعرفها FOLGER AND GRAPANZANO على أنها تمثل عدالة المواضيع والقضايا المتعلقة بالسياسات والمناهج والقواعد والبرامج والعمليات التي تعتمد ويتم استخدامها من أجل تحديد النتائج والمخرجات التنظيمية²، يتضح لنا من خلال هذا المعنى أن العدالة الإجرائية تتعلق أساسا بالأسس والمعايير والقواعد والإجراءات التي تشكل منها السياسات والبرامج والمناهج التي تحدد سير العمليات الإدارية والأنشطة العمالية داخل البيئة التنظيمية في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وهي الخرجات والنتائج التنظيمية.

كذلك فإن العدالة الإجرائية تتمثل أساسا في الشعور والادراك الإيجابي الذي يحس به العمال والموظفين من خلال الطرق والأساليب والقرارات والإجراءات التي تستخدمها المؤسسات والمنظمات من أجل تحديد النتائج والأهداف والمكافآت والتي تعتبر كمخرجات لسلسلة من العمليات الإدارية والتنظيمية، وهذا ما يوضحه تعريف القطاونة عندما عرف

¹ قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، جامعة التحدي، ليبيا، 2007، ص 06.

² Marjore chah, organizational. Justice. Theories and Landmark cases, "the internal journal of organizational analysis, no.01, vol.08, 2000, pp68-88.

مفهوم العدالة الإجرائية بأنه "تلك العدالة المعبرة عن حقيقة التصرفات الرسمية والتي تنعكس على احساس المرؤوسين في المنظمة حيال عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات المتحصل عليها"¹.

كما تمثل العدالة الإجرائية الطرق الرسمية والإجراءات والقرارات التي تتبناها المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها والنتائج المتوقعة وذلك من خلال المشاركة الفعلية في صنع واتخاذ القرارات من طرف العمال والموظفين، وذلك من أجل تقليل الأخطاء والأخطار التي يتم اتخاذها من طرف المدراء، وهذا ما أشار إليه الحواس عند تطرقه لموضوع العدالة الإجرائية حيث قال أنها تعني مدى احساس الموظفين والعمال داخل المؤسسة بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النتائج والمخرجات²، إذن هي تعني مدى ادراك الموظفين والعمال بأن الإجراءات والقرارات المتخذة من طرف القائمين على تسيير المؤسسة والمنظمة في تحديد المخرجات والنتائج هي قرارات عادلة وشفافة ونزيهة.

وفي الأخير نقول أن مفهوم العدالة الإجرائية يشير إلى دراسة العدالة أثناء صنع القرارات واتخاذها والعمل بها داخل المؤسسة، كما يشير إلى مدى امكانية تعبير الموظف والعامل عن رأيه أثناء تنفيذ العمليات الادارية والتي تتضمن صنع واتخاذ القرارات في المؤسسة ومدى قدرته على الاختيار أن تكون له علاقة في القرارات الصادرة والمعمول بها داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما أن مفهوم العدالة الإجرائية يهدف إلى القواعد والمعايير والقوانين المتعلقة بعملية اتخاذ القرار التي لها علاقة بالفاعلين في المؤسسة، كما أنه يرى أن الإجراءات التي لها علاقة باتخاذ القرارات بغض النظر عن النتائج والمخرجات كالأجور والترقيات والمكافآت وأنظمة الثواب والعقاب هي ايضا وادراك وشعور واحساس يتولد لدى العمال والموظفين إزاء الممارسة الفعلية لعدالة العمليات التي لها علاقة في تحديد المخرجات والأهداف التنظيمية، يمكن القول أن مفهوم العدالة الإجرائية تم تعريفه في ضوء عدة معاني وخصائص هي كالآتي:

¹ فوزية صالح عبد الله الشمري، (مستوى العدالة التنظيمية التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للأعضاء)، مجلة العلوم التربوية، المجلد 01، الرياض (السعودية)، 2009، ص 306.

² المرجع نفسه، ص 306.

- ثبات القواعد والقوانين والقرارات والإجراءات المتعامل والمعمول بها داخل المؤسسة التنظيمية.
- كذلك خاصية دقة المعلومات التي تحتويها تلك القرارات والإجراءات في المؤسسة التنظيمية.
- صحة القرارات والإجراءات التي تتحكم في سير العمليات التنظيمية داخل المؤسسة.
- مدى واقعية القرارات والإجراءات أثناء تطبيقها في ميدان العمل، ومدى ملاءمتها للجانب الأخلاقي كأحد عناصر الثقافة التنظيمية التي تميز المؤسسة.
- نزاهة وشفافية القرارات والإجراءات الصادرة من طرف المؤسسة وتميزها بالموضوعية وعدم تحيزها لخدمة طرف على حساب آخر.

ب- شروط العدالة الإجرائية:

إن وضع نموذج من الإجراءات والقواعد والقرارات مصمم من طرف المؤسسة يجب أن يكون ذات بعد موضوعي وعادل لن يتحقق إلا بتوفر شرطين أساسيين هما¹:

الشرط الأول: أن يتفق الطرفان (الإدارة والموظفين): الأول وهو الذي يضع القوانين والإجراءات والقرارات (الجانب الإداري) والثاني وهو الذي ينفذ وتوجه إليه تلك القرارات والإجراءات والقوانين ويتأثر بها (الموظفين) على معايير وأسس موضوعية يتم من خلالها الموافقة على جميع تلك القرارات والعمل بموجبها.

الشرط الثاني: على الطرف الأول وهو الإدارة أن تعمل على تزويد الطرف الثاني وهم الموظفين بالمعارف والمعلومات الكافية عن كيفية وتطبيق تلك القرارات والإجراءات قبل وأثناء العمل في المنظمة.

ج/- قواعد تحقق العدالة الإجرائية:

إن موضوع العدالة الإجرائية يبنى على عدة قواعد وأسس من أجل الحكم على العمليات والقرارات أنها عادلة، ولعل ما وضعه ليفنثال (LIVENTHAL 1980) من قواعد إجرائية

¹ سلطان عبد الفتاح، أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية (دراسة ميدانية على موظفي بلدية بسكرة)، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص88.

في نموذج من أجل الحكم على مختلف العمليات التوزيعية أنها عادلة ونزيهة هي التي سنعمدها في طرحنا، وهي ست قواعد كالآتي¹:

- **القاعدة الأولى:** قاعدة الاستقامة (الثبات): والتي تشمل وتعني تطبيق القوانين والإجراءات والقرارات على جميع الفاعلين داخل المنظمة دون استثناء، وأن تتبع الإجراءات والقرارات عند تطبيقها نفس العمليات عند اتخاذها.
- **القاعدة الثانية:** قاعدة عدم التمييز: وتعني وجود جهاز تنظيمي يتمتع بقواعد وتعليمات تمنع أصحاب المصالح الشخصية لمتخذي القرارات والإجراءات من التأثير عليها في كل مراحل تطبيقها في المنظمة.
- **القاعدة الثالثة:** قاعدة الدقة: تتمثل في جميع المعارف والمعلومات الكافية بالدقة المطلوبة عند صنع واتخاذ القرارات من طرف الفاعلين داخل المنظمة لضمان سير العمليات الإدارية بالكفاية المطلوبة.
- **القاعدة الرابعة:** قاعدة قابلية التصحيح: تتضمن هذه القاعدة الحق في ضمان فرص التراجع وتعديل وتغيير القرارات والإجراءات المتخذة من طرف الإدارة ومن طرف المتأثرين بها وهم الموظفين والعمال في حالة عدم تقبلهم ورضاهم عنها، بمعنى آخر توفير حق الطعن والتظلم في تلك القرارات والإجراءات.
- **القاعدة الخامسة:** قاعدة التمثيل: والتي تهدف إلى حق المشاركة في صنع القوانين والإجراءات والقرارات التي تنظم سير العمل وتوزيع المخرجات على الموظفين داخل المؤسسة، وهي بتلك المشاركة تعكس مخاوف واهتمامات الموظفين الذين يتأثرون بتلك القرارات.
- **القاعدة السادسة:** قاعدة الأخلاق: وهي تمثل الجانب الاجتماعي والانساني للموظف التي يجب أن تتماشى مع تطبيق القرارات والإجراءات في المنظمة، فإن الأعراف والتقاليد التي اكتسبها الموظف خلال تنشئته في مراحل نموه يجب أن تتوافق وتتماشى معها القوانين

¹ حمزة فرطاس، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية (دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي في مدينة عنابة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم النفس، تخصص علم النفس العمل والصحة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص52.

والإجراءات والقرارات المتخذة لضمان سير العمل وتحقيق أهداف المنظمة وهو ما نسميه الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

وبذلك تكون القواعد الإجرائية تهدف وتسعى إلى ضمان توزيع عادل للمخرجات التنظيمية وضمان فرص كبيرة لممارسة العدالة الإجرائية مما سينجر عنه أفعال وسلوكيات الفاعلين داخل المؤسسة ورضاهم عن القرارات التي اتخذت في صالحهم وصالح المؤسسة، في حين أن أي إخلال بتلك القواعد من شأنه أن يؤدي إلى عدم ممارستهم للعدالة الإجرائية وعدم شعورهم بها مما سينعكس على أداء وفاعلية الموظفين في المؤسسة.

د- جوانب تطبيق العدالة الإجرائية:

تحتوي العدالة الإجرائية عند تطبيقها جانبين أساسيين هما¹:

- الجانب المادي (الهيكلي): وهو الذي يتضمن الإجراءات والقواعد في البيئة التنظيمية الرسمية للعدالة في المؤسسة مثل اجراءات تقييم الأداء، نظام تحديد الأجور، اجراءات الترقية والمكافآت والنقل... إلخ.

- الجانب الاجتماعي: والذي يحدد شكل العلاقة بين متخذي القرار والموظفين التي يجب أن تتصف بالاحترام والتقدير، وذلك عن طريق اخبارهم على أي أساس تم اتخاذ القرار وإلى ماذا يهدف، وقد يمثل هذا الجانب بعدا آخر من أبعاد العدالة التنظيمية وهو العدالة التعاملية.

من خلال ما سبق ذكره نقول أن الجانب الهيكلي يعكس الأهمية الكبيرة لوضع مجموعة القوانين والقواعد التي يجب أن يتم اتباعها عند القيام باتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات التنظيمية، وهو ما يسعى إليه الدارسين والباحثين في الحقل الإداري من أجل تحديد أفضل المؤشرات والمعايير الموضوعية من أجل وصف هذا الجانب بشكل يساهم في تحقيق عدالة الإجراءات داخل المنظمة، وتتطلب العدالة الإجرائية مشاركة الموظفين والعمال في عملية صنع

¹ تواتي سومية، العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة (دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات صوميفوس)، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة علي لونييسي البليدة2، الجزائر، 2019، ص 122، 123.

واتخاذ القرارات هذه العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين تنعكس على تحقيق المنظمة لأهدافها وتحقيق الديمقراطية والاستقرار في المجتمع الذي تمارس نشاطها فيه.

3.2. العدالة التعاملية (التفاعلية) LA JUSTICE TRENSAETIONNELLE

إن أغلب البحوث والدراسات التي تطرقت إلى موضوع العدالة التنظيمية كانت تركز في بدايتها على جانبين أساسيين هما (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية) خاصة في تأثيرهما على مواقف وأفعال العمال والموظفين اتجاه المؤسسة، إلا أن هذين الجانبين لم يشيرا إلى الطريقة والكيفية التي يعامل بها الموظفون عند توزيع المخرجات وتنفيذ القرارات والإجراءات، مما أدى بالبحوث والدراسات أن تتجه إلى نوع جديد من أنواع العدالة التنظيمية وهو ما أشار إليه كل من (BIES & MOAG) سنة 1986 عندما تطرقا إلى التركيز على الأهمية التي تكتسبها نوعية المعاملة التي يتعامل بها الموظفون أثناء تنفيذ القرارات والإجراءات والتي تم التعبير عنها بالعدالة التعاملية (التفاعلية)¹.

أ- مفهوم العدالة التعاملية (التفاعلية):

إن العدالة التعاملية (التفاعلية) تمثل مدى ممارسة وإدراك الموظفين داخل المؤسسات والمنظمات لعدالة التعاملات التي يتعاملون بها من طرف القادة والرؤساء عند تنفيذهم وتطبيقهم للإجراءات التنظيمية، حيث تم تعريفها على أنها تمثل "المعتقدات والأفكار التي يتبناها الموظفون والعمال بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من طرف صناع القرار عند وضع وسن الإجراءات، وكذلك تركز على طبيعة الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل معهم وغالبا ما يتم معالجة العدالة التعاملية (التفاعلية) كأحد أجزاء العدالة الإجرائية"².

وهناك توجه آخر يرى أن العدالة التعاملية ليست بالضرورة لها علاقة بالعدالة الإجرائية أو تمثل جزءا منها، بل ويذهبون إلى أكثر من ذلك من خلال مطالبتهم بضرورة فصل العدالة الإجرائية عن العدالة التعاملية وهذا ما يؤكد عليه كل من (MOAG AND BIES) عندما تم

¹ المرجع نفسه، ص 54.

² مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام (دراسة ميدانية بولاية سطيف)، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 56.

تعريفها من جانبها على أنها "انعكاس لنوعية المعاملة التي يتلقاها الموظفون والعمال عند تطبيق القوانين والإجراءات والقرارات الخاصة بسير العمل في المؤسسة"¹، وهذا المعنى الذي صاغه الباحثين يدل على الفصل التام بين العدالة التعاملية (التفاعلية) والعدالة الإجرائية كما ركز في طرحهم لمعنى العدالة التعاملية على أنها تمثل أحد أبعاد العدالة التنظيمية عندما أشارا أنها تمثل ادراك واحساس الموظف والعامل داخل المؤسسة لطريقة والأسلوب الذي يتم به معاملتهم عند تنفيذ وتطبيق القرارات الصادرة من الجانب الأعلى للإدارة في المؤسسة، فهي من خلال هذا الطرح لا تمثل عدالة النتائج ولا عدالة الإجراءات والقرارات بل تتجسد في علاقة التفاعل والتعامل بين الجانب الأعلى للسلطة وهم أصحاب القرار في المؤسسة وبين الجانب الأدنى وهم العمال والموظفين، لأن عملية تنفيذ القرارات والإجراءات تتطلب أن يكون هناك قنوات للاتصال والتفاعل بين أصحاب القرار والعمال والموظفين داخل المؤسسة.

وهناك تعريف آخر للعدالة التعاملية (التفاعلية) "على أنها تمثل الجانب الاجتماعي لعدالة الإجراءات"، وهي بذلك تعكس كيفية ونوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظفون أثناء تطبيق وتنفيذ القرارات داخل المنظمة²، كما أن العدالة التعاملية تهدف إلى المساهمة في شعور وإحساس العمال والموظفون بالفعالية الذاتية EFFICACY_SELF وذلك عن طريق التعامل الأفضل واللائق والمناسب مع الفاعلين داخل المنظمة فيما بينهم كذلك التقاسم المتساوي للمعارف والمعلومات الضرورية حول مبادئ وقيم وأعراف وأهداف ومعايير وثقافة المؤسسة³.

عليه يمكننا القول من كل ما سبق ذكره أن العدالة التعاملية (التفاعلية) تمثل البعد الثالث للعدالة التنظيمية وتتضح جوانبها من خلال نوعية المعاملات التي تميز العلاقات التفاعلية بين الإدارة والعمال أو بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المؤسسات والمنظمات، كما أنها تشير إلى تصورات الموظفين بشأن إلى تصورات الموظفين بشأن المعاملة التي يحضون بها خلال تنفيذ الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة، كما أنها تمثل كمية جودة المعاملة الشخصية التي يحصل

¹ حياة الذهبي، مرجع سابق، ص73.

² TASKIN KILIC, ET AL. ANEW APPROACH OF THE ORGANIZATIONAL JUSTICE CONCEPTM: THE COLLECTIVE LEVEL OF JUSTICE PERCEPTIONS, IN TERNATIONAL OF HEALTH SCIENCES, VOL.3, NO.01,2015, P161.

³ عبد الوهاب مبروح، (نحو نموذج لقواعد العدالة التنظيمية كأداة لإدارة التباين في قوى العمل)، مجلة الأبحاث النفسية وتربوية، مجلد3، العدد10، 2017، ص559.

عليها الموظفون داخل المنظمة في إطار التفاعل الاجتماعي مع أصحاب القرار أثناء تنفيذ القرارات والإجراءات، ومن أبسط الأمثلة على ذلك المعاملة التي يحظى بها العامل والموظف من قبل الرؤساء أثناء عملية تقييم الأداء والنتائج والمخرجات كذلك كمية التقدير والاحترام التي يعامل بها الرئيس العمال عند ابلاغهم بنتائج القرارات أو محتوى الإجراءات المتخذة وكيفية صنع القرارات كلها تمثل الجانب الأخلاقي القيمي للعدالة التعاملية (التفاعلية) والذي تبرزه الثقافة التنظيمية للمنظمة.

ب- مكونات العدالة التعاملية:

تتكون العدالة التعاملية (التفاعلية) من جانبين أساسيين في تكوينها، جانب يتمثل في العلاقات بين الموظفين والعمال داخل بيئة العمل وجانب يتمثل في العلاقة بين الإدارة والعمال والموظفين خاصة في توفير المعلومات والمعارف اللازمة، ولعل التقسيم الذي جاء به GREEHBERG هو ما سنعتمد عليه في دراستنا وهو كالآتي¹:

- الجانب الأول: العدالة بين الأفراد داخل المنظمة والتي تشير إلى العلاقات التي تجمع المدراء بالموظفين داخل المؤسسة خاصة حين تنفيذ وتطبيق الإجراءات والقرارات والتي يجب أن تتسم وتتميز بالاحترام والتقدير والأدب كل هذه المؤشرات تشير إلى الجانب الأخلاقي للعدالة التعاملية (التفاعلية).

- الجانب الثاني: العدالة في المعرفة والمعلومات والتي تعني أنه يجب على الجانب الإداري المتمثل في السلطة العليا بتوفير وتزويد الموظفين والعمال داخل المؤسسة بالمعلومات والمعارف الكافية والدقيقة والتي تؤدي إلى مساعدة الموظفين والعمال على فهم وتفسير الممارسات والإجراءات والأهداف والنتائج المتعلقة بالقرارات وبتوزيع المخرجات.

ج- محددات العدالة التعاملية:

لقد سعى الباحثين والدارسين في المجال الإداري التنظيمي إلى وضع عدة محددات ومعايير من أجل قياس ممارسة وجود العدالة التعاملية (التفاعلية) داخل المؤسسة، ولعل من أفضل تلك

¹ DAI LIANTIE, XIE HAIXIN, REVIEW AND PROSECTON ON INTERACRIONEL JUSTICE, OPENJOURNAL OF SOCIAL SCIENCES, NO4, 2016, P56.

الجهود البحثية التي حددت هذه المحددات نجد ما ذكره (BIES AND MOAG 1986) عندما حددا أربع محددات للعدالة التعاملية (التفاعلية) وهي كالآتي¹:

- الصدق: ويتمثل هذا المحدد في قياس مدى إخلاص وثقة صاحب السلطة والقرار وصراحته وانفتاحه، خاصة حين ممارسة العلاقات الاتصالية أثناء تنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات ووضع القوانين، وعدم استخدامه لأي نوع من أنواع المكر والخداع في علاقته مع الموظفين والعمال.
 - التبرير: ويتمثل هذا المحدد في مدى استطاعة الإدارة في شرح أهدافها من خلال الإجراءات المتخذة والقرارات المنفذة ووجود مبررات وتوضيحات حولها، من أجل رفع الغموض وتوضيح الأمور للموظفين والعمال داخل المؤسسة.
 - الاحترام والتقدير: يتمثل هذا المحدد في وجوب وجود مناخ يسوده الاحترام وحفظ الكرامة والاخلاص، والذي يجب أن يميز العلاقة بين الموظفين وأصحاب القرار داخل المؤسسة التنظيمية، والابتعاد عن التهجم والتظلم وبسط النفوذ والديكتاتورية وهو ما سيؤدي إلى ما لا يحمد عقباه، والذي سينعكس بدوره على أهداف ومخرجات المؤسسة.
 - اللياقة: يعبر هذا المحدد عن التفاعل اللفظي بين صاحب القرار والموظفين داخل بيئة العمل في المؤسسة من خلال اختيار الكلمات المناسبة من أجل تنفيذ القرارات والإجراءات، والابتعاد عن التهجم اللفظي القائم على استعمال الألفاظ المؤذية والمشينة والغير لائقة.
- ومن خلال ما سبق ذكره نقول العدالة بين الأفراد داخل المؤسسة تضمنت الاحترام واللياقة، فيما تضمنت عدالة المعرفة والمعلومات عنصري الصدق والتبرير، وفي ضوء المحددات التي تم ذكرها خلص بعض الدارسين والباحثين إلى دمج المحددات الأربعة ضمن قسمين أساسيين هما²:

¹ صفية شقراني، أثر العدالة التنظيمية على مستويات الصراع في المنظمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولايي الأغواط والجللفة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، 2021، ص42.

² CNAN MARJORIE, ORGANIZATIONAL JUSTICES AND LANDARK CASES, INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL ANAL YSIS, VOL.8, NO.1, 2000, PP74_75.

- التفسيرات الفردية: يشير هذا القسم إلى الحساسية الفردية والشخصية التي تقوم على المعاملة العادلة والمحترمة من طرف السلطة العليا للإدارة اتجاه الموظفين العاملين في المؤسسة، ومدى مراعاتهم خاصة من جانب مشاعرهم وحفظ كرامتهم وتقديرهم، وهو ما أشارت إليه البحوث التي قام بها (FOLGER & GROGANZANO 1998) أن الأداء الضعيف ونقص الكفاءة والصراع والأفعال السلبية تتجه نحو الموظفين والعمال الذين عوملوا بطريقة غير ملائمة وحساسة.

- التفسيرات الاجتماعية: ويشير هذا القسم إلى مدى وجود أنظمة وقنوات اتصالية تساعد وتؤدي إلى قيام المؤسسة بتزويد الموظفين والعمال بالمعلومات اللازمة والكافية والمعارف الدقيقة حول سير العمل داخل المنظمة، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات أن الموظفين يكونون أكثر قبولاً للنتائج السلبية حينما تقدم لهم المعارف والمعلومات الكافية عنها.

ولقد تم التوسع في هذه المحددات الأربعة من خلال تحديد مجموعة من المعايير والمؤشرات الإضافية من أجل الحكم على تنفيذ الإجراءات وتطبيق القرارات، حيث حدد الباحثين (FOLGER AND BIES 1989) عدة قواعد إضافية تحت مسمى "المسؤوليات الإدارية السبعة" التي لها علاقة بضمان وجود العدالة عند اتخاذ وصنع القرارات في المؤسسات من خلال مراعاة وجهات النظر المختلفة للموظفين والعمال والخروج باتفاق يضمن القبول من طرف الفاعلين داخل المنظمة، كذلك قمع التحيزات من أجل بسط قيم النزاهة والمساواة، وتطبيق معايير وقواعد صنع القرار باستمرار بين الموظفين، اظهار ردة الفعل في المكان والوقت المناسب بعد اتخاذ الإجراءات، تقديم توضيحات ومبررات حول القرارات، الثقة والصدق في التواصل وبناء العلاقة بين الإدارة والموظف، معاملة العمال بذكاء واحترام ومجاملة، وعلى الرغم من أن المعايير الأربعة الأخيرة تعكس العديد من مجهودات وأفكار (BIES AND MOAG 1986) فإن الثلاثة الأولى تتداخل مع مؤشرات العدالة الإجرائية، وكان المقصود من (FOLGER AND BIES 1989) توضيح أن هذه الأسباب هي نتيجة سلوكيات وأفعال فردية من أصحاب السلطة في الإدارة بقدر ما هي تمثل الجوانب الهيكلية مادية أي اجراءات وقرارات رسمية، مما يؤدي بنا إلى تفسير العلاقة بين العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية (التفاعلية).

د- الأسباب المؤثرة على العدالة التعاملية (التفاعلية):

هناك مجموعة من الأسباب والمبادئ التي تتعلق بممارسة وإدراك العدالة التعاملية (التفاعلية) من طرف الموظفين والعمال في المؤسسة، ولعل ما قدمه (BIES AND MOAG) حول مجموعة من العوامل التي لها تأثير واضح على ممارسة وإدراك العدالة التعاملية (التفاعلية) وهو الأقرب لما تم طرحه في دراستنا هذه، والمتثلة في الصدق والاحترام والتبرير واللياقة، وتم إضافة عامل آخر يتعلق بقنوات الاتصال داخل المؤسسة من طرف بعض الدارسين في المجال الإداري، وترتبط هذه العوامل بدرجة امتثال أفعال الرؤساء وأصحاب القرار في الجانب الإداري بهذه المبادئ الأربعة والتي بدورها ستعكس على تصور العدالة التعاملية (التفاعلية) من طرف الموظفين أو المرؤوسين، ومن خلال هذا التصور فإن مفهوم العدالة التعاملية (التفاعلية) يتأثر بكل من المرسل الرسالة أو المعلومات والمستقبل لها، وبالتالي فإن شخصية وأفعال القادة والرؤساء ستؤثر بدون أدنى شك في تصور الموظفين والعمال لمؤشرات العدالة التعاملية (التفاعلية)، ويمكن شرح هذه الأسباب على النحو التالي¹:

- تأثير الأسباب القيادية على ممارسة العدالة التعاملية (التفاعلية) داخل المنظمة: إن أكثر ما يذهب إليه الباحثين والدارسين في الشأن الإداري فيما يتعلق بموضوع المتغيرات والأسباب والعوامل الرئيسية التي لها تأثير في ممارسة العدالة التعاملية (التفاعلية) هو شخصية وأفعال أصحاب السلطة، حيث سيكون لفعل وأداء القائد الذي هو مصدر عملية التواصل والاتصال تأثير مباشر على تصور ممارسة العدالة التعاملية (التفاعلية) بالنسبة للموظفين والعمال، ولقد أثبتت عدة دراسات وبحوث أنه عندما يظهر المشرفون على العمل أفعال وسلوكيات لفضية وجسدية سلبية فإن ذلك سينتج عنه عوامل اجتماعية ونفسية سلبية لدى الموظفين والعمال، مما سيؤدي بطبيعة الحال إلى انخفاض في ممارسة العدالة التعاملية (التفاعلية) من طرف المرؤوسين.

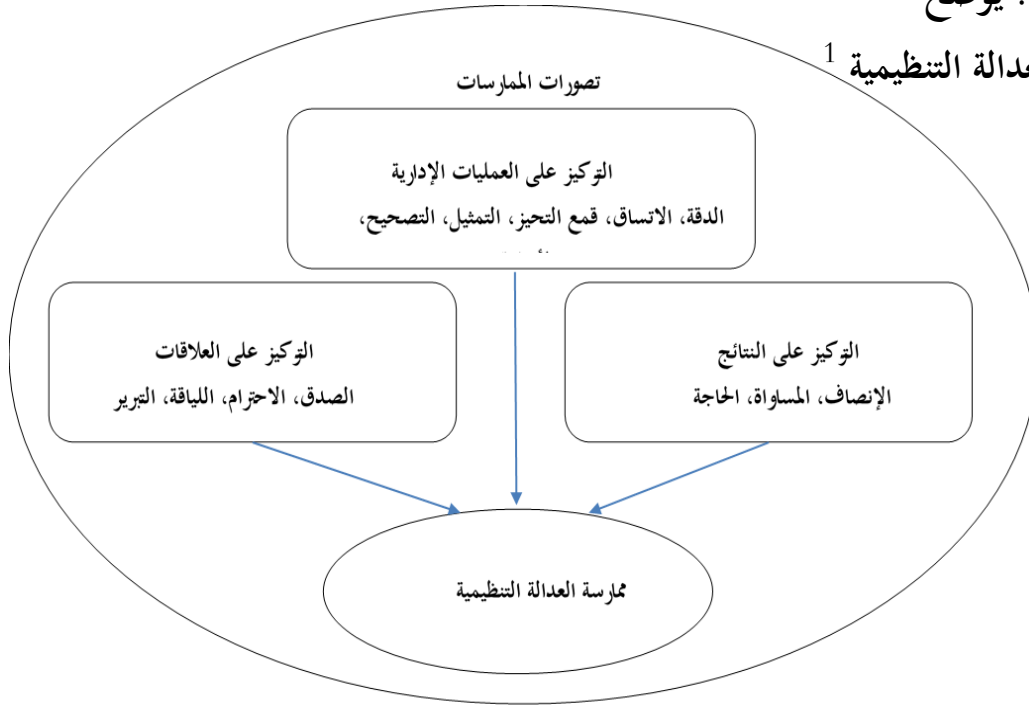
- تأثير أفعال وسلوكيات الموظفين على ممارسة العدالة التعاملية (التفاعلية): إن ممارسة العدالة التعاملية (التفاعلية) لا يقتصر تأثيره على علاقة التواصل بين القادة والموظفين فحسب، بل يلعب الموظفون دورا كبيرا في تعزيز هذا البعد من العدالة التنظيمية عندما يمارس أصحاب

¹ صفية شقراني، مرجع سابق، ص 44.

القرار سلطتهم ونفوذهم، وأثبتت بعض الدراسات أن هناك علاقة بين شخصية وأفعال الموظفين وممارسة العدالة التعاملية (التفاعلية)، وأن الخصائص السلوكية وأفعال الموظفين يمكن أن تكون مؤشرا كبيرا في تصور العدالة التعاملية (التفاعلية)، في حين وجدت أن الفعل الحازم للموظفين من شأنه أن يحسن أفعالهم بشكل يؤدي إلى تحسين ممارستهم للعدالة التفاعلية، وهذا ملخص كامل وشامل لأبعاد العدالة التنظيمية يبينه ويوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (04): يوضح

تصور ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية¹



"Source : kmrian deep,op.cit ,p17"

تفسير العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية: إن مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم التي تتميز بتعدد أبعاده والتعقيد في بنيته، وتتمحور جل أبحاثه حول مدى ممارسة العامل والموظف من خلال ادراكه لنتائج ما يفكر به وما يفعله عندما يقارن ما يقدمه من مجهودات فكرية وجسدية إلى المؤسسة التي يعمل بها وما يحصل عليه من مكافآت ومخرجات ونتائج، كما يتمحور بحثه حول نزاهة الإجراءات والقوانين والمساواة في تطبيقها بين جميع العمال والموظفين وذلك خلال القيام بتحديد تلك النتائج، كذلك تتجلى العدالة التنظيمية بكل وضوح في

¹ Source : kmrian deep,op.cit ,p17

المعاملة الحسنة التي يتلقاها الموظف أو العامل عند تطبيق القرارات والإجراءات التنظيمية ومدى جودة تلك العلاقة التي تربط الجهاز الإداري الأعلى بالموظفين والعمال، إن ممارسة العدالة التنظيمية بالنسبة للموظفين والعمال يرتبط أساساً بمدى ملامستها لجميع جوانب العدالة التنظيمية، والتي من خلالها بإمكاننا إطلاق وصف العدالة على المنظمة أو المؤسسة وهي العدالة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية أو التفاعلية)، وهذه الأبعاد جاءت بعد الكثير من الأبحاث والدراسات والتي استنتجت من خلالها وهي ترتبط ببعضها البعض ولا يمكن الفصل بينها، وتعتبر هذه الأبعاد هي المقياس التي من خلالها يقاس مدى وجود ممارسة حقيقة وفعالية للعدالة التنظيمية في المؤسسة، كما أنه من خلالها يتم ادراك العدالة داخل المنظمة من طرف الموظفين والعمال، ولها تأثير كبير على كفاءة ونتاجية المنظمة، كما أن لها تأثير على أفعال وسلوكيات العمال والموظفين.

إن أبعاد العدالة التنظيمية لها ارتباط كبير بين مؤشراتهما كم أنها تكمل بعضها البعض كم أنه يؤثر كل منها على الآخر، وعند تركيب أجزائها فإن لها تأثير على الأفعال الفردية للعمال داخل المنظمة ومن خلال تأثيرها على السلوكيات والأفعال فإنه تؤدي إلى التأثير على المخرجات المرغوبة في المؤسسة، فأول أبعاد العدالة التنظيمية هو العدالة التوزيعية تركز معظم أبحاثها على المخرجات والنتائج التوزيعية والعقلانية في تقسيم المكافآت والحيادية في توزيع الحوافز، والبعد الثاني هو العدالة الإجرائية تركز معظم دراساته على موضوع صنع القرار وكيفية تطبيقه وتنفيذه وقنوت الاتصال بين القادة الإداريين والموظفين داخل المنظمة، أما البعد الثالث للعدالة التنظيمية هو العدالة التعاملية (التفاعلية) فيركز هذا البعد على العلاقة التي تجمع الموظفين مع الإدارة أثناء القيام بالعمل داخل المنظمة والتي يجب أن تتميز بالاحترام والتقدير وجودة التواصل بينهم.

ومن خلال اطلعنا على مجموعة من الأبحاث والدراسات والمراجع التي تطرقت إلى موضوع العدالة التنظيمية رأينا أن البعد الذي يلقي نوعاً من الاهتمام مقارنة بالأبعاد الأخرى وهو العدالة الإجرائية والتي أصبحت تمثل جوهر العدالة التنظيمية، ويرجع ذلك الاهتمام لأنها تتعلق بمدى إحساس وإدراك للمساواة الفعلية من طرف الموظف لعدالة العمليات والقرارات التي من خلالها يتم اتخاذ وتطبيق الإجراءات في المؤسسة، فكلما كان الموظف أكثر ممارسة للعدالة الإجرائية المتبعة في العمليات المختلفة في اتخاذ وتطبيق القرارات داخل المؤسسة كان

لديه سببا وعامل للالتزام بها وتطبيقها، لأن العدالة الإجرائية هي الموجه الذي يحدد من خلاله بشكل أساسي عدالة التوزيع حيث أن المدخلات التنظيمية تعبر عن مجموعة من الإجراءات والقرارات من أجل تحديد المخرجات التي تهدف إليها المؤسسة، وتتمظهر العدالة الإجرائية من خلال مظهرين المظهر الهيكلي الذي يتمثل في الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المؤسسة، والمظهر الاجتماعي والذي يعبر عنه بالعدالة التعاملية (التفاعلية) والتي تهتم بالجانب الأخلاقي الذي يجب أن يميز العلاقة بين الموظفين والجانب القيادي في الإدارة وتتمثل في الاحترام والتقدير وكيفية إعطاء الأوامر أثناء العمل.

وأشارت بعض البحوث والدراسات أن الأبعاد التي تمثل العدالة التنظيمية تتفاعل فيما بينها، وخلال هذه العلاقة التفاعلية أبعاد العدالة التنظيمية يمكننا التقليل جزئيا من النتائج السلبية لعدم ممارسة العدالة التنظيمية عند غياب أحد أبعاد العدالة وذلك إذا تم الحفاظ على ممارسة بعد واحد من أبعادها، وهذه العملية تم وصفها بالأثر التعويضي لأبعاد العدالة التنظيمية أثناء تفاعلها مع بعضها البعض، ولتوضيح أكثر فإن غياب العدالة التعاملية (التفاعلية) وغياب العدالة الإجرائية سيكون لغياب ممارستهم في المؤسسة نتائج سلبية أقل إذا كانت المؤسسة تمارس العدالة التوزيعية بصفة تفاعلية أكثر وأقوى¹.

3. الإسقاط النظري للعدالة التنظيمية في الفكر الإداري:

تعتبر دراسة العدالة التنظيمية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة والفاعلية في الدراسات والبحوث الإدارية والتنظيمية وخاصة من ناحية الوظائف وتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن اعتبارها كأهم المتغيرات التنظيمية التي لها تأثير على سير العمليات الإدارية وعلى كفاءة الأداء العملي للموظفين وعلى أفعالهم ودافعيتهم وتحفيزهم اتجاه الوظيفة ونحو زملائهم في العمل داخل المؤسسة التي يزاولون وظيفتهم فيها، فهي تعني المساواة والممارسة النزهاء والانصاف والمعاملة المحترمة والأخلاقية للموظف داخل المنظمة.

ولأن الجانب الإداري هو جوهر العدل الذي يقوم على تسيير مختلف الوظائف والعمليات والمصالح والموظفين تناولت عدة اتجاهات إدارية منها الكلاسيكية والحديثة متغير العدالة التنظيمية بشكل مباشر وضمني وغير مباشر ويرجع ذلك إلى الأثر الكبير الذي تلعبه في

¹ صفية الشقراني، مرجع سابق، ص 46.

تأثيرها على الموظف والمنظمة، وذلك من خلال الجانب الذي تناولته كل مدرسة حسب أسسها ومبادئها واتجاهاتها وكذلك حسب ظروف العمل والتطورات الزمنية التي مرت بها المنظمات والمؤسسات، ولعل من أهم الاتجاهات النظرية التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية بشكل ضمني مباشر وغير مباشر هي ثلاث اتجاهات أساسية هي كالآتي:

1.3. الاتجاه النظري التقليدي (الكلاسيكي):

يحتوي الاتجاه النظري التقليدي (الكلاسيكي) للإدارة على ثلاث اتجاهات رئيسية مهمة هي الاتجاه التaylorي المتمثل في مدرسة الإدارة العلمية، والاتجاه الثاني يقوده هنري فايول المتمثل في مدرسة التكوين الإداري المكونة من أربعة عشر مبدأ، والمدخل المثالي لماكس فيبر المتمثل في النموذج البيروقراطي للإدارة، وتقوم هذه الاتجاهات على افتراض أساسي يمثل الجانب الذي تركز عليه معظم بحوثهم هو "أن الموظف هو كائن اقتصادي عقلاني ورشيد يسعى ويهدف إلى تحقيق العائد المالي"¹، يعني هذا الافتراض أن العامل أو الموظف يبنّي علاقته وارتباطه بالمؤسسة أو المنظمة على أساس العائد المادي الذي يكون نتيجة الجهود التي يبذلها أثناء عمله في المؤسسة والمنظمة.

أ/- الاتجاه النظري للإدارة العلمية:

يمثل هذا الاتجاه الارهاصات الأولى للتفكير الإداري فيما يخص موضوع العدالة التنظيمية، وظهر هذا الاتجاه كنتيجة حتمية لثورة الصناعية التي سادت أوروبا خلال القرن الـ18 وكان من نتائجها ظهور المصانع ذات الحجم الكبير مما أدى إلى زيادة الطلب والبحث عن القوى البشرية العاملة، الأمر الذي اضطر أن تكون هناك أجهزة تعمل على تسيير تلك المصانع فظهرت الإدارات وبدأت ملامح المنافسة والاستقطاب تظهر بين كل تلك المؤسسات الصناعية، وهنا بدأ التفكير الإداري يظهر جلياً من خلال البحوث والدراسات بهدف وضع خطط وأساليب للعمل وتنظيم اداري يشرف على تنظيم الحياة المؤسسية للمصانع وتنسيق العلاقات بين كافة الأجهزة المكونة للمؤسسات الصناعية والعمل على زيادة الكفاءة

¹ عبد الكريم القنبي الادريسي، الثقافة المفاولانية من نظريات المدارس إلى آليات المقاربة: مقدمات في سوسولوجيا التنظيمات، الطبعة الأولى، منشورات المقاربات سلسلة الدراسات، المغرب، 2013، ص 65.

والإنتاجية، ومن هذه البحوث نجد الدراسة التي اقترحها فريدريك تايلور كأحد الاتجاهات والمدارس الإدارية في كتابه المسمى "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911م¹.

فقد كان فريدريك تايلور من أصحاب الهندسة الإدارية المنتجة، ومن أوائل المفكرين الذين كان تركيزهم في كيفية تطبيق الأساليب العلمية في تناول الظواهر الصناعية والمشكلات التنظيمية، فمفهوم العمل حسبه يجب أن يركز على ثلاث قواعد أساسية هي²:

❖ الديمومة والاستمرارية: وذلك من خلال أن جميع الوظائف والمهام يجب أن يتم عملها بصورة منتظمة وخلال فترات زمنية معينة، بمعنى تنظيم وقت العمل في المؤسسة الصناعية.

❖ الكفاءة الإنتاجية: وهو محصلة النشاط والوظيفة وهو الذي يميز العمل داخل المؤسسات الصناعية وهو الهدف الأساسي من إنشائها وهو ما يميز الوظائف العملية عن غيره من الأنشطة الإنسانية.

❖ نظام المكافآت والأجور: يقوم هذا النظام بتوزيع المخرجات والعوائد المادية على الموظفين والعمال داخل المؤسسات الصناعية نتيجة لأنشطتهم وجهودهم المبذولة.

إن فريدريك تايلور أوضح في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 بأن طريقة التسيير والإشراف الإداري التي يتم العمل بها في المصانع الأمريكية والتي تقوم على فكرة أساسية وهي المكافئة المادية على أن تكون حسب النشاط الفردي والذي لم تحقق الفعالية اللازمة والكفاءة المطلوبة في رفع الإنتاجية داخل المؤسسات الصناعية، لذا فإن طريقة التسيير والإشراف الإداري حسب فريدريك تايلور يجب أن يتم بنائها وفق قواعد ومعايير ومبادئ علمية.

كانت النظرية العلمية للإدارة تهدف إلى الاستخدام الأمثل والأفضل للعنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسات والمنظمات الصناعية، وذلك من خلال التحليل والتفسير العلمي للتفاعل بين مؤهلات وخصائص العمال والموظفين والبيئة العملية التي تميز الوظائف والأنشطة

¹ مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام (دراسة ميدانية بولاية سطيف)، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 32 33.

² قريفة أسماء، العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور condor برج بوعريش نموذجاً)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص التنظيم والموارد البشرية، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، الجزائر، 2017، ص 124.

داخل بيئة العمل، فمن الأمور المسلم بها أن الفرد الموظف إذا لم يوجه التوجيه الصحيح من طرق انجاز المهام والوظائف فإنه لن يصل من تلقاء نفسه إلى الطرق الصحيحة العملية لإنجازها، كذلك عملية اختيار الموظفين والعمال لمزاولة العمل يجب عدم تركها للمصادفة بل يجب أن تخضع عملية اختيار الموظفين لمعايير وقواعد يجب أن تتوفر فيهم من أجل أن يكون اختيار الشخص المناسب للوظيفة التي تلائم قدراته وكفاءته وامكانياته واستعداداته.

وتفترض نظرية الإدارة العلمية أن التدريب والخبرة المكتسبة أثناء مزاولة العمل هما عاملان أساسيين في تكوين التفكير العلمي للعامل في الطرق والحركات الصحيحة والمنتجة لإنجاز الأعمال، كذلك بإمكان هذان العاملان أن يقضي على الحركات الزائدة والتي لها تأثير على كفاءة العامل المهنية وتحقيق الكفاءة الإنتاجية المطلوبة لنجاح المؤسسات والمنظمات، ويمكننا بسط أهم المبادئ التي جاءت بها النظرية العلمية للإدارة في النقاط التالية¹:

- تقسيم أنشطة العمل وحساب ذلك كميًا إذا كان بالإمكان، وهذا الحساب يكون من خلال توزيع الأعباء العملية على عدد من الأفراد من أجل تحقيق أعلى مستوى من تبسيط الأنشطة والوظائف وتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.
- عملية اختيار الموظفين والأفراد العمالية يجب أن تتطابق ومتطلبات ومستلزمات الوظيفة التي يجب أن يقوموا بها، وهنا تؤكد النظرية العلمية للإدارة على عدم تعيين شخص يمتلك مؤهلات أكبر من ناحية الذكاء والنشاط في وظيفة دون مستواه الذهني ونشاطه الجسمي.
- التدريب والتكوين لأداء الوظائف وفق ما يتطلبه تحليل خطط الوظيفة، بالإضافة إلى الاشراف على المراقبة المباشرة لعملية سير الأنشطة والأعمال داخل المؤسسة من أجل عدم صرف أي طاقة خارج الوظيفة المحددة لهم، وهذه العملية يقوم بها المديرون والمشرفين.
- المكافئة المادية المتمثلة في الأجور المالية التي تصرف للعمال كحوافز لهم نظير قيامهم بأنشطتهم وأعمالهم من خلال اتباع الأوامر والإجراءات وتطبيق القرارات المتعلقة بأداء وظائفهم.

من خلال ما سبق ذكره نقول أن المبادئ التي بسطتها النظرية العلمية للإدارة لقائلها فيدريك تايلور كانت تهدف إلى تحقيق أعلى نسبة من الإنتاجية وذلك من خلال الاستخدام

¹ المرجع نفسه، ص 125.

الأمثل والأفضل للموارد البشرية المتمثلة في الموظفين والعمال في المؤسسات الصناعية وكل هذا يكون عن طريق الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة وفعالية، كما ركزت على مبدأ تقسيم أعباء العمل وذلك من خلال تبسيطه وتوزيعه على أفراد أكثر بغية انجاز الأعمال في الوقت المناسب بالجودة العالية، إضافة إلى ذلك تم ملائمة نشاط العمل مع الأجر المناسب له وهذه النقطة تم تركيز عليها كأهم الحوافز التي تسعى من خلالها الإدارة العلمية إلى حث العمال على التدريب واتقان الطرق العلمية في أداء مهامهم بطريقة صحيحة وبسيطة وسهلة.

نستخلص من خلال مبادئ النظرية العلمية للإدارة لمؤسسها فيدريك تايلور، أنها تمثل القاعدة الأساسية التي يمكن التعويل عليها في تنفيذ وتطبيق العديد من الإجراءات التنظيمية التي لها علاقة قوية مع متغير العدالة التنظيمية في المؤسسات والمنظمات خاصة في الجوانب التالية¹:

- توفير بيئة عمل مناسبة مصممة بطرق علمية تضمن الأداء الجيد والمكان الصحي والأمان للعمال والموظفين داخل المؤسسات والمنظمات.
- تصميم نظام للحوافز والمكافآت يقوم على قاعدة ربط نظام الأجور بإنتاجية العمال داخل المؤسسة.
- تصميم الأنشطة والوظائف حسب الكفاءة والفعالية.
- تصميم أنظمة مهمتها اختيار العمال وتعيينهم من خلال معايير الملائمة والتخصص.
- العمل على وضع نظام يعمل على توضيح طرق الترقية من خلال الخبرة والتكوين والتدريب.
- العمل على وضع نظام يقوم على تدريب وتكوين العمال بهدف القيام بأنشطتهم بكل حرفية وجودة من أجل تنمية المستقبل الوظيفي للموظفين.
- وضع برامج تسعى إلى تنمية قيادات إدارية لها الدراية بمكان القوة والضعف في المؤسسات.

¹ خيرى أسماء، قجة رضا، (العدالة التنظيمية. المفهوم والأطر النظرية)، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد2، المجلد8، الجزائر، 2020، ص124.

يمثل هذا الاتجاه النظري للإدارة العلمية لفديريك تايلور أحد المنطلقات والمركزات الفكرية لمفهوم العدالة التنظيمية في المؤسسات والمنظمات، وذلك من خلال المبادئ التي وضعتها بدءاً من نظام تصميم الأجور والحوافز مقابل موافقتها للنشاط المبذول من طرف الأفراد والعمال والذي يهدف إلى تحقيق عدالة توزيع الحوافز والأجور بين الموظفين، مروراً إلى الأسس والقواعد الموضوعية التي تنظم عملية الترقية داخل المؤسسة من خلال الخبرة والتكوين والتدريب بما يضمن عدم التحيز والنزاهة في الاختيار، بالإضافة إلى التوزيع العادل للوظائف بما يتوافق مع المواصفات المطلوبة، وصولاً في الأخير من خلال الجمع بين كل هذه المبادئ إلى بسط وتحقيق عدالة توزيعية بين جميع الموظفين داخل المؤسسات التي سوف تؤثر بدون شك على فعل الموظف التنظيمي من خلال ممارسته للعدالة التوزيعية داخل المنظمة.

ب/- اتجاه التكوين الإداري.

ظهر هذا الاتجاه نتيجة أفكار وبحوث المهندس الفرنسي هنري فايول عن طريق ما سماه مبادئ الإدارة، حيث كان له سبق عندما تحدث عن الأعمال الإدارية من خلال الوصف والتفسير وتحليل الوظائف في ضوء مجموعة من المبادئ التنظيمية، فشكّلت هذا الاتجاه الجديد من المدارس الإدارية وهو المعروف بالاتجاه النظري التنظيمي للتكوين الإداري.

وقد تم العمل على ظهور هذا الاتجاه التنظيمي للتكوين الإداري من خلال البحوث الدراسات التي قدمه هنري فايول ونتيجة لهذه البحوث تم التوصل إلى عدة مبادئ يجب أن تتسم بها العمليات الإدارية داخل المؤسسات والمنظمات، وتم صدور هذا الاتجاه في الكتاب الشهير لهنري فايول سنة 1916 تحت مسمى "الإدارة الصناعية والعامة" كانت محصلة نظريته الشاملة لمفهوم الإدارة من جميع الجوانب التي لها علاقة بوظائف التخطيط والتقييم والتوجيه والرقابة¹، كما أنه أضاف أن التحكم في الفعل الإنساني يأتي من خلال وضع مجموعة من الضوابط التي تحدد الأداء ضمن الوظائف الإدارية التخطيط والتقييم والتوجيه والتنظيم والرقابة، وفي ضوء تلك الأفكار والافتراضات التي جاءت نتيجة دراسات وبحوث اقترح من خلالها هنري فايول مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية التي يجب أن تتسم بها المؤسسات والمنظمات من أجل زيادة كفاءة الموظف والمؤسسة في طريقها لتحقيق أهدافها.

¹ مراد رمزي خرموش، مرجع سابق، ص 35.

وفي ضوء كل تلك المبادئ الإدارية التي صاغتها نظرية التكوين الإداري يمكن ربطها مباشرة بأبعاد العدالة التنظيمية التي تميز المؤسسات والمنظمات وهي كالآتي:

أ/- المبادئ الإدارية التي لها علاقة بالعدالة التوزيعية: وهي العناصر الإدارية التي صاغتها مدرسة التكوين الإداري التي لها علاقة مباشرة مع المخرجات التنظيمية التي يتلقاها الموظف أثناء أدائه وظيفته في المؤسسة والتي تتضمن ما يلي¹:

- تقسيم وتجزئة الوظائف: يشير هذا المبدأ إلى أن الزيادة في كفاءة العامل والعمل تأتي من خلال مبدأ تقسيم العمل إلى مجموعة متكافئة من الوظائف حسب تخصص كل موظف داخل المؤسسة، والهدف من تقسيم الوظائف هو العمل على زيادة كفاءة العمل، ونتيجة لذلك فإنها تؤثر على زيادة الإنتاجية والمخرجات التنظيمية.

- العدالة في الأجر المناسب: يعني هذا المبدأ أن المنظمة يجب أن تراعي عدة جوانب وعوامل ومتغيرات في تحديد نظام الأجور التي يجب أن تتناسب وطبيعة الوظائف، ومن هذه العوامل التي يجب مراعاتها عند ضبط نظام الأجور أسعار الخدمات والسلع، مستوى القدرة الشرائية والمعيشية، ومستوى المخرجات والأرباح التي تتحصل عليها المنظمة، وبالعموم نقول إن الموظف داخل المنظمة لابد أن يشعر أن هناك مساواة بين ما يبذله من مجهود في أدائه لوظيفته وبين ما يحصل عليه من أجر وإلا فإنه سوف يشعر بعدم عدالة التوزيع.

- مبدأ التدريب: إن هذا المبدأ يشير إلى أن الموظف داخل المنظمة يجب أن تتوفر له جميع الإمكانيات والوسائل التي تساعد على أداء وظيفته بكل مهنية وكفاءة، وأن توضع هذه الإمكانيات والوسائل في حيز سلطته من أجل استخدامها، هذا المبدأ يمثل أحد العوامل المهمة التي تؤدي إلى زيادة التنسيق بين مختلف الأجهزة الإدارية وتعمل على زيادة الكفاءة في الأداء للموظف داخل المؤسسة من وجهة نظر هنري فايول.

ب/- المبادئ الإدارية التي لها علاقة بالعدالة الإجرائية: وهي العناصر الإدارية التي صاغها الاتجاه التكويني للإدارة والتي لها علاقة بمبادئ العدالة الإجرائية وهي كالآتي:

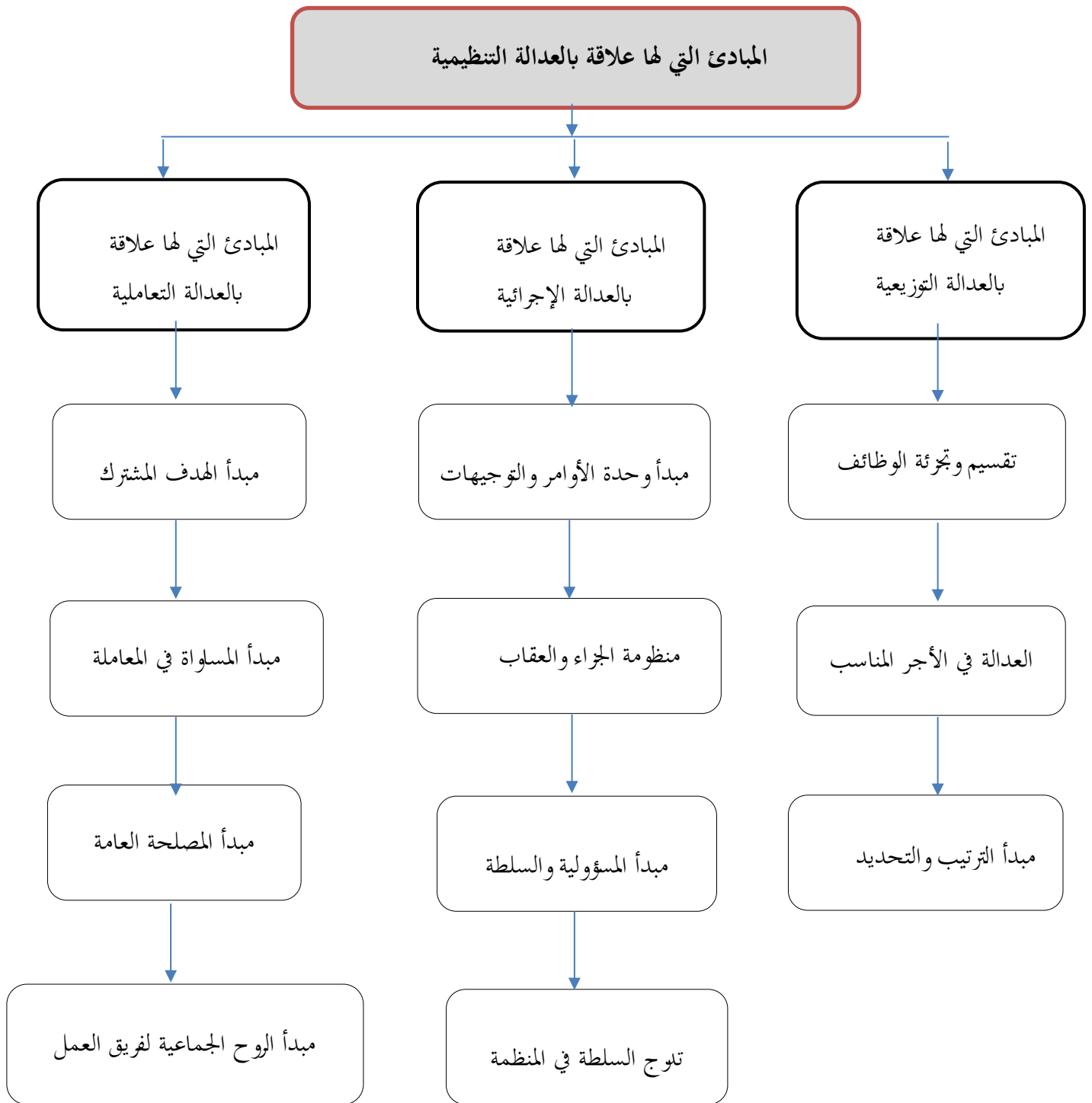
¹ خيري أسماء، قجة رضا، مرجع سابق، ص134.

- مبدأ وحدة الأمر والتوجيهات: يشير هذا المبدأ أن هناك مصدر لإصدار القرارات والإجراءات التي يتلقاها الموظف من أجل تطبيقها وتنفيذها في الوظيفة من طرف الرئيس فقط، وذلك من أجل تفادي ازدواجية إصدار الأوامر والتضارب في إصدار القرارات.
 - مبدأ آليات الجزاء والعقاب: يشير هذا المبدأ أن المنظمات الناجحة هي التي تمتلك منظومة العقاب والثواب التي تتميز بالنزاهة والموضوعية في إصدار أحكامها وقراراتها وتنفيذ إجراءاتها، الأمر الذي يؤدي أن تكون هناك عدالة إجرائية لها شرعية القبول والخضوع من طرف الموظفين داخل المنظمة¹.
 - مبدأ المسؤولية والسلطة: ويتضمن هذا المبدأ أن إصدار القرارات والأوامر هو للذين يمتلكون السلطة، وتكون ممارسة السلطة من أجل إخضاع الموظفين وطاعاتهم، وعلاقة السلطة بالمسؤولية تكمن في أن صاحب السلطة هو الذي يتحمل نتائج قراراته وأوامره داخل المؤسسة، كذلك وضع هنري فايول الفرق بين السلطة الرسمية التي تستمد شرعيتها من الوظيفة التي يقوم بها الموظف، والسلطة الفردية التي تستمد وجودها من خلال الكاريزما الشخصية والخبرة المهنية للموظف ومدى قدرته على التأثير في الموظفين الآخرين.
 - مبدأ تسلسل السلطة: إن هذا المبدأ يتوضح من خلال التوزيع العادل للسلطة بين مختلف مستويات وأجهزة الهيكل التنظيمي من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى في المؤسسة.
- إن هذه المبادئ التي ذكرناها تشير إلى علاقتها بمبادئ العدالة الإجرائية من خلال تحديد مصدر السلطة وثقله في اتخاذ القرارات والعقوبات التي يجب أن تسلطها المنظمة على غير المنضبطين بالوظيفة من خلال منظومة الجزاء والعقاب التي يجب أن تتميز بالشفافية والنزاهة والمصادقية، كل هذه المبادئ تمثل مؤشرات على وجود ممارسة فعلية في الواقع لعدالة الإجراءات في المؤسسة.
- ج/- المبادئ الإدارية التي لها علاقة بالعدالة التعاملية (التفاعلية): هي العناصر الإدارية التي صاغها الاتجاه التكويني للإدارة والتي لها علاقة بالأساليب والطرق التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع الموظفين داخل المؤسسة وهي كالاتي:

¹ قريقة أسماء، مرجع سابق، ص 133.

- مبدأ الهدف المشترك: يعني هذا المبدأ ان المؤسسة يجب أن تهدف إلى اشراك الموظفين في تحقيق أهدافها وهذا يؤدي إلى زيادة الانتماء والرضى للموظفين داخل المؤسسة.
 - مبدأ المساواة في المعاملة: يشير هذا المبدأ إلى الالتزام الذي يجب أن تلتزم به السلطة داخل المؤسسة في معاملتها للموظفين والذي أساسه العدل والانصاف، ويتجلى ذلك في تطبيق القوانين واللوائح بين جميع العمال دون أي تجاوزات فجميع الموظفين سواسية أما قوانين تسير المؤسسة.
 - مبدأ المصلحة العامة: إن هذا المبدأ يشير إلى تغليب المصلحة العامة على تحقيق الأهداف الفردية والشخصية، ولكن بشرط ضمان حقوقه في الترقية والمكافئة والتقدير مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية للموظفين أثناء تحقيق الأهداف الجماعية والعامة.
 - مبدأ الروح الجماعية لفريق العمل: إن هذا المبدأ يشير إلى تنمية الروح الجماعية أثناء تأدية الوظائف عن طريق فتح قنوات اتصال بين الموظفين داخل المؤسسة مما سينعكس على الفعالية في انجاز الاعمال وتحقيق الأهداف المشتركة، لذلك وجب على الجهاز الإداري في المنظمات والمؤسسات العمل على تنمية الروح التعاون بين أفراد العمل.
- ركزت هذه المبادئ التي ذكرناها على مجموعة من العناصر، ومن هذه العناصر الأهداف المشتركة التي تجمع أهداف الموظفين مع أهداف الإدارة، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة تركيزها على المعاملة التي يجب أن يعامل بها الموظفين والتي يجب أن تتميز بالنزاهة والشفافية والمساواة في سبيل خلق بيئة عمل مناسبة تتسم بالعدالة التنظيمية من أجل تأدية الوظائف بكل كفاءة ومهنية، وهذا ما يوضحه الشكل رقم 03.

إن الاتجاه التكويني للإدارة بقيادة هنري فايول صاغ عدة مبادئ وعناصر من أجل ضمان تحقيق كفاءة عالية في الإنتاجية في المؤسسات والمنظمات، والتي لها علاقة واضحة مع أبعاد العدالة التنظيمية ويظهر هذا بوضوح بالنسبة لمبدأ المصلحة المشتركة ووحدة الأهداف ومنظومة الجزاء والعقاب، كل هذه المبادئ لها تأثيرات واضحة على جميع أبعاد العدالة التنظيمية، لذلك نقول وخلال سردنا لمجموعة المبادئ التي صاغها هنري فايول أن الهدف منها هو اخضاع العمل الإداري داخل المؤسسات لمبادئ العدالة التنظيمية وجعل الموظفين يشعرون بها ويدركونها من خلال ممارستها في الواقع التنظيمي.



شكل رقم (05) يوضح مبادئ العدالة التنظيمية من إعداد الباحث

ج/- الاتجاه المثالي للنموذج البيروقراطي (ماكس فيبر):

يرى أكثر الباحثين والدارسين في الشأن الإداري التنظيمي أن الاتجاه المثالي للنموذج البيروقراطي لماكس فيبر هو أو محاولة حقيقية لتقديم نظرية شاملة وكاملة لدراسة المؤسسات والمنظمات، من خلال الاتساق المنطقي الذي ميز طرحه، حيث ميز بين ثلاث مصطلحات في التنظيم الإداري وهي السلطة AUTHORITY ومصطلح القوة POWER ومصطلح التأثير PERSUASION، مفترضا أن الذي يمتلك السلطة في المؤسسة له كل الحق في ممارسة نفوذه وقوته من خلال سلطته بما يسمح به القانون على نطاق التأثير على الموظفين، وشرعية هذه يمتلكها من خلال ثلاث أنواع هي¹:

- السلطة الكاريزمية أو الروحية (Charismatic or spiritual authority).

- السلطة التقليدية (Traditional authority).

- السلطة القانونية الرشيدة (Rational-legal authority).

وتعتمد هذه النظرية في بروزها على النموذج المثالي الذي صاغه ماكس فيبر، وفي الحقيقة يعتبر كتشديد وبناء عقلي ذهني يأخذ تشكله وظهوره من خلال السمات والخصائص والعوامل التي يمكن ملاحظتها وقياسها في الواقع، لذلك نقول عن هذا النموذج المثالي عمل ذهني عقلي يتجسد كأفكار وممارسات مجردة ولكن من الصعب أن يتجسد في الواقع لذلك سمي بالمثالي، ولكن يبقى نموذج في التنظيم الإداري أول عمل نظري يتناول الجهاز المؤسسي والإداري في المنظمات بالتحليل والتفسير والفهم وكيفية تأثيره على الكثير من العمليات التنظيمية منها أفعال الموظفين وأدائهم والكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وأهدافها، لذلك يوصف عمله بأنه أحد أعظم الاختراعات الاجتماعية للإنسانية.

ويرتبط مفهوم التنظيم المثالي للبيروقراطية بالعدالة التنظيمية، من خلال طرحه الذي يؤدي إلى إنشاء أحسن أشكال التنظيمات الإدارية التي لها القدرة على تحقيق أهداف المؤسسات والموظفين معا، كذلك تميزها بامتلاكها صفات العقلانية الرشيدة في معالجة الظواهر السلبية التي تواجه سير العمل في المؤسسات والمنظمات، كما أنها تقوم على التنظيم القانوني العلمي

¹ الحسيني السيد أحمد، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، طبعة الأولى، مصر، 1975، ص 44-

خاصة من ناحية المبادئ المعتمدة في تقسيم العمل، والتدرج والتسلسل الهرمي للسلطة وتميزه بالدقة، كذلك الدراسة والتخطيط المسبق لتوزيع المناصب واعتماد الشهادة والكفاءة في تولي المناصب، سعى ماكس فيبر من خلال هذا النموذج إلى بسط الفعالية الإدارية والتنظيمية بسلسلة من المبادئ التي لها علاقة بمبادئ العدالة التنظيمية وهذا ما سوف نتطرق إليه بالتوضيح أكثر¹:

أ/- مبادئ النموذج البيروقراطي التي لها علاقة بالعدالة التوزيعية:

- نظام المكافآت والترقيات: اتجه ماكس فيبر إلى توضيح مبدأ الترقية للموظفين سيكون استناده على أسس ومعايير وقواعد موضوعية سوف تعتمد في هذا النموذج، من خلال هذا المبدأ نلاحظ أن ماكس فيبر ربط نظام الترقيات الذي سوف يعتمد بين العمال على أسس ومعايير واضحة يخضع لها الجميع دون استثناء وهنا نرى أنه يبسط مبادئ العدالة التوزيعية داخل المؤسسة.

ب/- مبادئ النموذج البيروقراطي التي لها علاقة بالعدالة الإجرائية:

- تحديد العلاقات بين الجهاز الإداري الأعلى الممثل في السلطة وبين الجهاز الأدنى ممثل في الموظفين على أسس وقوانين وأنظمة محددة وبشكل مكتوب².

- شكل الهيكل التنظيمي الذي يتمثل في التدرج الهرمي للمكاتب الرسمية بما يتوافق مع السلطات الممنوحة لكل مكتب في المؤسسة، مع تحديد مسؤوليات هذه السلطات ونوع العلاقات التي تجمعها مع بعضها البعض.

- تتم عملية تعيين الموظفين على أساس الكفاءة المهنية والإدارية والفنية ومجال التخصص.

- التحديد الدقيق لسلطة الموظفين داخل المنظمة.

- تتصف أجهزة التواصل في التنظيم البيروقراطي والإجراءات المطبقة بأنها مكتوبة وموثقة ومحفوظة.

¹ عامر مصباح، علم الاجتماع الرواد والنظريات، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص ص 163-164.

² محمود سلمان العيمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2005، ص 43.

ترتبط هذه المبادئ لنموذج المثالي البيروقراطي لماكس فيبر بالعدالة الإجرائية من حيث التطبيق الصارم للإجراءات والقرارات بكل نزاهة ومساواة، والتسلسل الهرمي للسلطة في ممارسة مسؤولياته وتحديدتها بشكل واضح والتي لها علاقة في تحقيق عدالة الإجراءات والقرارات من خلال وحدة الأمر والعلاقات الرسمية التي تميز التعامل بين الموظفين وأصحاب القرار.

ج/- مبادئ النموذج المثالي البيروقراطي التي لها علاقة بالعدالة التعاملية (التفاعلية):

- الفصل التام لنموذج البيروقراطي للظروف الشخصية والحياة الخاصة للموظف داخل المؤسسات عن الحياة العملية في أداء وظائفهم.

- يتم بناء نموذج العلاقات الذي يجمع الموظفين بأصحاب القرار على أساس التسلسل الهرمي الرسمي فقط.

إن هذان العنصرين بالنسبة لنموذج المثالي البيروقراطي يحققان نوعاً من العدالة التعاملية (التفاعلية)، من خلال صفة الرسمية التي تميز العلاقات داخل بيئة العمل دون وجود لأي شخصية في علاقة العمل وخصوصيته كذلك غياب المحسوبية داخل بيئة المؤسسة.

من خلال عرضنا السابق نقول إن التنظيم المثالي للبيروقراطية يسعى إلى تكوين وإنشاء منظمات مثالية ونموذجية تتصف بالعدل والمساواة، من أجل تحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية وذلك حسب مبادئ ومميزات التنظيم البيروقراطي بما يضمن إلى حد كبير الزيادة في الكفاءة داخل تلك المؤسسات.

يمكننا تفسير الطرح الذي قمنا بسرده سابقاً فيما يخص الاتجاهات الكلاسيكية التي تناولت جوانب العدالة التنظيمية سواء بالمعنى الحرفي أو بالإشارة إليه، على أنها تقوم في بناء أفكارها على عدة افتراضات هي كالآتي¹:

- الموظف هو انسان يتصف بالعقلانية والفردانية والنفعية الاقتصادية.
- الموظف يسعى إلى اشباع احتياجاته عن طريق العائد المادي.
- الموظف ما هو في الحقيقة إلا وسيلة للقيام بالأعمال فقط، وليس له الحق في المشاركة في صنع القرار واتخاذها.

¹ عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، بدون طبعة، جامعة عين الشمس، مصر، 2008، ص ص 87-88.

ومن هذه خلال هذه الافتراضات تشكلت رؤية رواد المدارس الكلاسيكية لجوانب العدالة التنظيمية في المؤسسة حيث يرونها كأحد القيم والمعايير التي تصف حالة المؤسسة من خلال بثها ونشرها في المنظمة في شكل مجموعة من القواعد والقوانين والمبادئ التي لها القابلية للتطبيق في أرض الواقع ومن خلالها تتحقق العدالة التنظيمية في المؤسسة.

ولكن لم تخلو هذه الاتجاهات الكلاسيكية من الانتقادات والسلبية في رؤيتها لموضوع العدالة التنظيمية في المؤسسة، ومن أهم تلك السلبيات التي ميزت الاتجاهات الكلاسيكية هو:

- أن الموظف في حقيقة الأمر هو إنسان مادي يخلو من المشاعر والأحاسيس، ونزع صفة الاجتماعي منه ووصفه بالآلة وهذا في حقيقة الأمر منظور خاطئ، لأن الموظف هو إنسان ابن مجتمعه يتأثر ويؤثر فيه، كما أن الحافز للعمل وبذل المجهود ليس العائد المادي وفقط، بل يمكن تكون هناك حوافز اجتماعية ونفسية تدفعه إلى زيادة إنتاجيته في العمل داخل المؤسسة.

- هذه الاتجاهات الكلاسيكية بسطت المفاهيم المتعلقة بالعدالة التنظيمية في بيئة العمل واهتمت بالعوامل الداخلية فقط وتجاهلت تأثيراتها الخارجية وكيف تلعب هذه العوامل الخارجية دورا في وجود العدالة التنظيمية في المؤسسة كالعامل الثقافي والاجتماعي والسياسي والاقتصادي.

- كذلك من الانتقادات الموجهة لهذه المدارس الكلاسيكية فيما يخص موضوع تقسيم العمل حسب التخصص لقتل روح الابداع مما يؤثر على الابتكار والابداع بالنسبة للموظف وربطه بالوسيلة وليس بالهدف مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته وشعوره بعدم وجود عدالة في التوزيع.

2.3. الاتجاه النيوكلاسيكي للعدالة التنظيمية.

إن التفسيرات التي قدمتها وطرحتها المدارس التقليدية فيما يخص موضوع العدالة التنظيمية وكيفية ممارستها من طرف العاملين والموظفين داخل المؤسسات لم ترتقي إلى درجة الكفاية في تغطية جميع جوانب الموضوع وكيفية اسقاطه على واقع المؤسسة من الناحية التنظيمية والادارية، وذلك من خلال تركيز دراساتها وبحوثها على الجوانب الفيزيقية المادية وفقط في حين تم تجاهل بعض الجوانب الخارجية والجوانب النفسية والاجتماعية... إلخ، الأمر الذي أدى إلى بروز اتجاهات ومدارس أخرى من أجل محاولة البحث في هذه الجوانب التي لم تتطرق

إليها الاتجاهات التقليدية في محاولة منها لجبر تلك النقائص، فظهرت هذه الاتجاهات مع القرن العشرين تحت مسمى الاتجاهات النيو كلاسيكية من أجل البحث في العوامل الخارجية والنفسية والاجتماعية والانسانية في ممارسة العاملين والموظفين للعدالة التنظيمية داخل المؤسسات والمنظمات والمصانع، ومن هذه الاتجاهات نجد:

أ/- اتجاه العلاقات الإنسانية:

لقد سعت الاتجاهات الجديدة إلى البحث عن معايير وقواعد حديثة يقوم عليها الفكر الإداري من أجل فهم الوظائف والأدوار من خلال العوامل الظاهرة والخفية في تحقيق الأهداف التنظيمية في بيئة العمل، وهذا ما أشار إليه "ألفر شيلدون" عام 1923 في كتابه فلسفة الإدارة أن المنظمات والمؤسسات ملزمة على تحقيق التوازن والمساواة بشكل عادل بين آليات الانتاج من أجهزة وأدوات ومواد وغير ذلك... إلخ، وبين الجوانب الانسانية التي لها علاقة بالعملية الانتاجية داخل المؤسسة، ذلك أن الإشكال الحقيقي في المؤسسات الصناعية أنها ليست منظمات مادية تتميز بالتعقيد وفقط، بل تتعده لكي تتضمن تنظيميا انسانيا غير رسمي بالضرورة، وذلك لأنها تعتمد على الطاقات الانسانية في أداء وظائفها في المؤسسة¹.

كما أن السلبيات التي تم توجيهها إلى نتائج بحوث ودراسات الاتجاهات التقليدية كانت عاملاً رئيسياً في ظهور الاتجاه الانساني، وخاصة بعد تجارب هاوثورن Hawthorne في مصانع ويسترن الكتريك WESTERN & ELECTRIQUE في أمريكا بقيادة العالم التون مايو Eltonmay خلال الفترة الممتدة من (1928-1932).

إن هذا الاتجاه كان ظهوره كرد فعل على الاتجاهات الكلاسيكية من أجل تصحيح الفكر الإداري من المفاهيم والمعايير والقواعد المادية في دراسة الظواهر التنظيمية داخل المؤسسة، حيث ركز الاتجاه الانساني في بحوثه التنظيمية والإدارية على العامل الانساني بداية من دراسة بيئة العمل وذلك أن بيئة العمل تشكل النسق الاجتماعي الذي تمارس فيه جماعات العمل نشاطها داخله والنظر على العمال باعتبارهم كائنات اجتماعية وانسانية لها أهدافها وحاجاتها ورغباتها التي تسعى الى اشباعها وتحقيقها من خلال العمل²، ويقوم الاتجاه الانساني في معالجته

¹ الجيلاني حسان، التنظيم والجماعات، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص38.

² الشماع خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة، دون طبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، بدون تاريخ، ص18.

للقضايا الادارية والتنظيمية التي تواجه زيادة الكفاءة الانتاجية في المؤسسات على ثلاث افتراضات أساسية هي:

- لا تعد العوامل المادية هي المتغير الوحيد الذي يؤثر على العامل داخل المؤسسة، بل هناك عوامل غير مادية وغير اقتصادية وفيزيائية تعتبر حافزا أساسيا في التأثير على أداء العامل وكفاءته داخل المؤسسة.
- إن العمال داخل المؤسسات يسعون إلى تحقيق ذاتهم في العمل من خلال العمل الجماعي وبناء علاقات غير رسمية من مواجهة ظروف العمل، فتظهر التنظيمات الغير الرسمية التي لا تخضع للقوانين والقواعد المعتمدة من طرف المؤسسة.
- إن التفاعل العمال فيما بينهم وبناء علاقات متبادلة داخل المؤسسة له التأثير الكبير في تحقيق الفعالية والكفاءة المطلوبة داخل بيئة العمل، إذ أن التخصص والعامل المادي في الوظيفة لا يحقق بالضرورة الكفاءة الانتاجية والأدائية المطلوبة في تحقيق المؤسسة لأهدافها¹.

وعليه نقول إن المسلمة الرئيسية التي يقوم عليها الاتجاه الانساني هي أن العامل هو انسان اجتماعي يسعى الى تحقيق أهدافه ووجوده وذاته من خلال عمله ونشاطه، وهذه المسلمة لها علاقة وثيقة في تشكل مفهوم العدالة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال الطرح الذي جاء به ألتون مايو وتركيزه على تأثير متغيرين أساسيين في زيادة الكفاءة الانتاجية للمؤسسة وهما:

- النشاط الجماعي: هذا المتغير يلعب دورا كبير في زيادة التفاعل بين العمال مما يؤدي إلى بناء علاقات اجتماعية بين أفراد العمل داخل المؤسسة الأمر الذي يساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها بكل فاعلية وكفاءة.
- نظام الإشراف: وهو النظام الذي تنتهجه الإدارة في معاملتها للعامل خلال أداء أعمالهم، والذي يجب أن يكون يمتاز بالتعاون يتولد من خلال شعور العمال به ويظهر من خلال استشارتهم غب الأمور المتعلقة بسير العمل.

وعليه نقول أن الاتجاه الانساني ركز في دراسته على الجوانب الاجتماعية والنفسية للأفراد العاملين داخل المؤسسات الصناعية، والتي جاءت نتائجها على أن العامل هو انسان لا يعيش

¹ المرجع نفسه، ص 68.

بمعزل عن الأفراد الآخرين بل يعيش ويتفاعل ويبنى علاقات مع الأفراد الآخرين فهو يؤثر فيهم ويتأثر بهم من حيث المعتقدات والقيم والأعراف والأفعال والسلوكيات، ولهذا يؤكد ويركز هذا الاتجاه على التنظيمات الغير الرسمية في بيئة العمل وقد أشار إليه عند تكلمه عن القيم وأنماط الاشراف وأفعال العمال التي لا تخضع إلى السياسات الرسمية وقواعدها، وإنما تنتج بشكل تلقائي وعفوي نتيجة لتفاعل العمال مع بعضهم البعض، كما وضح الاتجاه الانساني أن أهداف العمال قد تختلف عن أهداف المؤسسة، ولهذا يجب على الإدارة أن تسعى إلى توحيد أهداف العمال مع أهدافها من خلال اللامركزية في السلطة وتفويضها للأفراد العاملين والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات واتخاذ الإجراءات مما سيكون عاملا محفزا لبذل الجهود في تحقيق أهداف المؤسسات بكل كفاءة وفاعلية¹.

ومنه يتضح جانب الاضافة الحقيقة التي جاء بها الاتجاه الانساني في علاقته مع تطوير مفهوم العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال تركيز دراسته على بعدين أساسين للعدالة التنظيمية، العدالة الإجرائية من خلال تطرقه إلى أهمية مشاركة العمال في صنع واتخاذ القرارات داخل المؤسسة وهنا يولد الاحساس والشعور لدى العامل في ممارسته للعدالة الإجرائية في المؤسسة كفعل وسلوك حقيقي، والبعد الثاني للعدالة التنظيمية وهو العدالة التعاملية أو التفاعلية من خلال التنظيمات الغير الرسمية وبناء علاقات بين أفراد العمل وكذلك التفاعلات التي تحدث داخل المؤسسة، هكذا تم الكشف عن جوانب جديدة تتعلق ولها علاقة مع مفهوم العدالة التنظيمية بكل جوانبه من طرف الاتجاه الانساني للإدارة.

ب/- الاتجاه البنائي الوظيفي (النظم المفتوحة):

إن الاتجاه البنائي الوظيفي يعتبر من الاتجاهات الهامة التي هدفت إلى دراسة وتفسير مختلف الظواهر التنظيمية التي تحدث أثناء سير مختلف العمليات الادارية داخل المؤسسة، وتنطلق هذه النظرية من مسلمة أساسية هي أن الظواهر التنظيمية تحدث من تشابكها مع بعضها البعض، كما تسعى هذه النظرية إلى دراسة حاجات الوجود والاستمرار وكيفية تكييف الأنساق وماهية الميكانيزمات التي تنتهجها وتوفرها الأنساق لأنفسها من أجل اشباع حاجياتها، إن البنائية الوظيفية تعتبر من المنظورات التي اهتمت بدراسة المنظمات والمؤسسات

¹ مراد رمزي خرموش، مرجع سابق، ص 39.

كنظم اجتماعية ومقارنتها بالكائنات الحية التي يجب أن توفر احتياجاتها من أجل ضمان بقائها ووجودها وتكيف مع البيئة التي تعيش فيها، كما انه يجب أن يكون هناك نظام لنمط الاتصال لتبادل المعلومات بين أجزائها المختلفة، كما يسعى الاتجاه البنائي الوظيفي إلى تفسير وتحليل ودراسة الخصائص البنائية والظواهر الاجتماعية التي تحدث في المنظمة من خلال العناصر البنائية التي يوفرها التنظيم، وهي توفر جماعة عمل ثابتة ومستمرة تتميز بوجود قيم تضامنية وأهداف محددة ترسمها أبعاد التنظيم وأعماله من أجل تبرير وجوده والمحافظة على بقاءه، وطريقة تحديد أهدافه تحددها المعايير والأدوار، كما تقوم البنائية الوظيفية على التحديد الدقيق لنشاطات الأفراد داخل المنظمة بطريقة وأسلوب يضمن تقسيم أفضل للعمل، يحدد من خلاله مهام وواجبات كل فرد في المنظمة إذا أراد الاستمرار والبقاء كعضو فيها، كما تسعى إلى تحديد حقوق وواجبات كل فرد داخل التنظيم بشكل هرمي يحدد صورة السلطة، ويهدف إلى وضع نظام للاتصال يشكل المسارات ويوضح القنوات التي تنظم العلاقات بين كافة المستويات في المنظمة، ووضع نظام يتسم بالعدالة في المسائل التي تتعلق بنظام الأجور والتوظيف والتعيينات والترقيات والمكافآت مع وجود نظام قانوني لضبط أفعال الأفراد داخل المنظمة، ومن أهم الاتجاهات الوظيفية نجد اتجاه النظم المفتوحة.

اتجاه النظم المفتوحة: إن اتجاه النظم المفتوحة يعتبر أحد نقاط التحول في الفكر الإداري في التناول النظري للمنظمات والمؤسسات، إذ يعتبر المنظمة كشكل كيان كلي يتكون من أجزاء مختلفة ومتداخلة يؤثر كل منها على الآخر، بمعنى أن أي تغيير يمس أحد أجزاء ذلك الكيان يؤدي إلى ظهور تغييرات في الأجزاء الأخرى مما يؤدي إلى التأثير على الكيان الكلي وهو المنظمة.

كما يقوم هذا الاتجاه على اعتبار المؤسسات والمنظمات أحد الأنظمة الاجتماعية الفرعية للمجتمع والذي بدوره يتكون من العديد من الأنظمة الفرعية التي تشكله، اجتماعية وسياسية وقانونية واقتصادية وتقنية وثقافية... إلخ، وتم تشبيه هذا النظام للمؤسسات بجسد الانسان حيث أن كل عضو من جسم الانسان يشكل نظام فرعياً بالنسبة للجسد كله¹.

¹ أحمد فهمي خاطر، وبدوي هناء حافظ، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية في الاسكندرية، مصر، 2001، ص 169.

وهذا ما تم توضيحه من طرف "كوريجان" و "كوفمان" عندما وضحا معنى أسلوب النظم والذي مفاده أن أسلوب النظم هو طريقة وأسلوب للتحليل والتخطيط المنظم يمكننا من تحقيق الأهداف الموضوعية عن طريق العمل المرتب والمضببط لكل أجزاء التي يتشكل منها النظام كلي، وتترابط وتتكامل تلك الأجزاء فيما بينها من خلال وظائفها التي يسعى إلى القيام بها النظام الكلي من أجل تحقيق أهدافه التي حددها¹.

كما يقوم هذا الاتجاه على النظرة الشمولية للمنظمة وكيفية تفاعلها مع البيئة الخارجية، كما تظهر أهمية هذا الاتجاه في علاقته مع موضوع دراستنا من خلال التأكيد على أهمية النسق الاجتماعي الذي يتشكل من القيم والمعايير والقواعد التي تتحكم في سير عمل المؤسسة والذي يعتبر موضوع العدالة التنظيمية أحد أجزائه، كما تؤكد هذه النظرية على مبادئ العدالة التنظيمية والتي يتحقق وجودها من خلال ربط مصدرها بالبيئة الخارجية للمنظمة، معنى هذا أن المنظمات في حقيقة الأمر ماهي إلا نظم مفتوحة OPEN SYSTEM نقصد بالنظم المفتوحة مجموعة الأجزاء التي تسعى إلى عمل بعضها البعض بشكل متكامل لتحقيق أهداف معينة، ومن خصائص هذا النظام الانفتاح على البيئة الخارجية حتى يضمن بقائه واستمراره، وطبيعة العلاقة بين اتجاه النظم المفتوحة والعدالة التنظيمية يتضح من خلال مجموعة الخصائص التي تميز النظم المفتوحة وهي كالتالي²:

❖ الوعي البيئي: (ENVIRONMENT AWARENESS): تشير هذه الخاصية إلى أن العدالة التنظيمية ماهي إلا جزء من العدالة الشاملة والعامّة السائدة في المجتمع الكلي، وهذه الخاصية تميز الاتجاه المفتوح للنظم من خلال تأكيدها على العلاقة التبادلية التي تجمع ما بين البيئة الخارجية والبيئة التنظيمية للمؤسسة، كذلك بالرغم من وجود حدود تفصل بين مناخ العمل والبيئة الخارجية للمنظمة إلا أن هناك علاقة ارتباط وتأثير بينهم، ويتضح ذلك من خلال التغيرات التي تصيب البيئة الخارجية وتؤثر على المنظمة والعكس صحيح.

❖ التغذية العكسية: (Feedback): تعني هذه الخاصية أن المنظمة تحصل على المعلومات من البيئة الخارجية أثناء اتخاذ الإجراءات وتطبيق القرارات الصحيحة واللازمة من أجل تحقيق

¹ فاروق عبده، عبد الحميد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، بدون طبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص70.

² عمر محمد درة، مرجع سابق، ص ص 90 91.

أهدافها، كما تساعد عملية التغذية الراجعة على فرض كل مبادئ العدل التنظيمية خاصة عدالة الإجراءات.

❖ الخاصية الدورية: (Cyclical-character): تسعى هذه الخاصية إلى توضيح نظام المدخلات والمخرجات، حيث تشير إلى أن مخرجات بعض الأنظمة بإمكانها أن تشكل مدخلات لأنظمة أخرى، بمعنى أن النظام الكلي للعدالة يتشكل ويتحقق من خلال الأنظمة الفرعية للعدالة.

❖ الاندثار السلبي: (Negative-entropy): وهذه الخاصية يقصد بها أن المنظمات تتجه نحو الاختفاء والتحلل والاندثار والخروج من النظام الكلي في ظل ظروف وعوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية تؤدي بها إلى إعادة هيكليتها نفسها من خلال التقلص (تسريح العمال، بيع الأسهم، الاشتراك والاندماج)، ومن خلال هذه العمليات التي ذكرناها فإنها تصاحبها العديد من الجوانب التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على ممارسة العدالة التنظيمية داخل المنظمة من طرف الموظفين والعمال، خاصة من ناحية الإجراءات والقرارات التي يتم اتخاذها من أجل عملية تسريح وتخفيض عدد الموظفين والعمال.

❖ حالة الاستقرار: (Steady state): تعبر هذه الخاصية على حالة النظام الذي يسعى على تحقيق الديمومة والبقاء والاستقرار، وذلك حتى وإن كان في حاجة إلى توفير المدخلات وتصدير المخرجات، ومن المعلوم أن الاستقرار الوظيفي يمثل أحد المبادئ المهمة لإحساس العمال بممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسة والذي تعكسه عدالة الإجراءات.

❖ النمو والتوسع: (Growth & expansion): تهدف هذه الخاصية إلى الزيادة في جودة المخرجات للمنظمة مع زيادة النظم الفرعية وتكرارها من خلال الانتشار والتوسع، لعل هذه الخواص التي تسبق عملية النمو والتوسع هي عملية الهدم، وتظهر علاقة هذا العنصر مع العدالة التنظيمية من خلال عملية الهدم.

❖ أنشطة التوازن والتكيف: (Balance & adaptive activities): وتسعى هذه الخاصية إلى التأكيد على أداء:

- أنشطة الصيانة: تسعى إلى التأكيد على أن أنظمة الفرعية هي في حالة ثبات وتوازن داخلي وأن النظام الكلي في حالة توافق مع البيئة الخارجية والمحيطية به¹.
 - أنشطة التكيف: تسعى إلى التأكيد أن الأنظمة الفرعية عند احساسها بحالة من التوتر فغنها تسعى إلى التغيير والتعديل من مسارها حسب العوامل والظروف المحيطة بها.
- ومن خلال ما سبق ذكره نقول أن جميع الاتجاهات النظرية للإدارة تهدف إلى تحقيق العدالة التنظيمية حسب اختلاف وجهات النظر وجوانب الدراسة، وعلى العموم فإن الاختلاف في البحث والدراسة لمفهوم العدالة التنظيمية بين الاتجاهات النظرية يوضح لنا أن العدالة التنظيمية لها زوايا وجوانب مختلفة ومتعددة يكمل بعضها البعض ومثل هذا التعامل بين أبعاد العدالة التنظيمية يساعد على توضيح رؤية أفضل لموضوع العدالة التنظيمية في المؤسسة، والجدول رقم 04 يوضح الرؤى والجوانب المختلفة في تناول النظري لموضوع العدالة التنظيمية بين الاتجاهات النظرية للإدارة التي تم تطرق إليها سابقاً:

¹ المرجع نفسه، ص 92.

الاتجاهات النظرية للإدارة	الأفكار الأساسية للاتجاهات النظرية للإدارة	علاقتها بالعدالة التنظيمية في المؤسسة
الاتجاه التقليدي للإدارة	- الموظف (العامل) يتميز بالعقلانية والنفعية المادية والفردانية الأنانية. - الموظف هو انسان يهدف إلى الحصول على العائد المادي فقط. - الموظف يقوم بتنفيذ القرارات ولا يشارك في اتخاذها	- الحصول على الأجر بما يتوافق مع الجهود المبذولة من خلال أنشطة المؤسسة - الاختيار المناسب في المؤسسة - التأهيل الموفق لقدراته داخل المؤسسة - تقوم على مبادئ إدارية لتسيير موحدة مثل (تسلسل السلطة، التأديب، المساواة) - الموضوعية في الترقية والاختيار والتعيين
اتجاه العلاقات الإنسانية للإدارة	- الموظف كائن اجتماعي يتكيف مع البيئة التي تعيش فيها. - الحافز الاجتماعي والنفسي بالإضافة إلى الحافز المادي.	- الاعتراف والتقدير على الجهود المبذولة من طرف الموظفين. - السعي نحو تكوين علاقات تقوم على التفاعل بين الموظفين داخل بيئة العمل من أجل تكوين علاقات غير رسمية مؤدية إلى تكوين تنظيم غير رسمي. - يهدف الموظفين إلى تنمية الروح الجماعية من خلال العمل بالفرق والعمل الجماعي.
الاتجاه البنائي الوظيفي (النظم المفتوحة) للإدارة	- التنظيم الكلي يتكون من أجزاء مختلفة. - الرؤية الشمولية للمنظمات والمؤسسات. - تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية	الوعي ببيئة العمل - التغذية الراجعة (العكسية) - الدورية - الاضمحلال والاندثار السلبي - الديمومة والاستقرار - الانتشار والنمو والتوسع - التوازن والتكيف مع الظروف والمشاكل التي تواجه التنظيم.

الشكل رقم (06): يوضح جوانب رؤية العدالة التنظيمية بين مختلف الاتجاهات النظرية للإدارة من إعداد الباحث.

3.3. الاتجاهات النظرية الحديثة للعدالة التنظيمية.

رغم الطرح الذي قدمته الاتجاهات النظرية التقليدية والنيو كلاسيكية من أفكار وبحوث وتحليلات وتفسيرات من أجل فهم موضوع العدالة التنظيمية من خلال تأكيدها على ضرورة وجود بيئة للعمل تسودها العدالة التنظيمية في المؤسسة وأهمية ممارسة العدالة من طرف الموظفين والعمال وشعورهم بها، إلا أن تلك التصورات والأفكار التي تم طرحها من طرف تلك الاتجاهات بقي يكتنفها بعض الغموض في كيفية تجسيد وتطبيق العدالة التنظيمية بسبب عامل غياب المرونة في التعامل، وكذلك لطبيعة القرارات والإجراءات التي يتم عمل بها، كل هذه الإشكالات التي واجهت الاتجاهات السابقة أدت إلى ظهور تيارات واتجاهات حديثة من أجل إعطاء رؤية مغايرة وتحمل أفكارا مختلفة وأكثر مرونة للتعامل مع الأوضاع التنظيمية الحديثة والقابلية للتطبيق من خلال ممارستها من طرف الموظفين والعمال في المؤسسة كفاعلين اجتماعيين يكونون أجزاء منها وليسوا أجزاء فيها، ومن هذه الاتجاهات الحديثة نجد:

أ/- اتجاه العدالة والمساواة:

يرجع الفضل في صياغة نظرية العدالة والمساواة إلى العالم والباحث النفسي ستاسي آدمز (ADAMS) الذي كان يعمل في شركة جنرال الكتريك في كرونونفيل في نيويورك وتم تأسيسها انطلاقا من المواقف النظرية للتبادل الاجتماعي التي طورها فستنجر سنة 1954 والتي تقوم على افتراض أن العمال يتوجهون نحو بناء مواقفهم وتقييم آرائهم انطلاقا من عمال آخرين يمتلكون نفس المؤهلات والقدرات التي لديهم من أجل عملية المقارنة¹، وينظر هذا الاتجاه إلى أن المساواة العادلة في معاملة الأفراد خلال أداء مهامهم في المؤسسة هي الفكرة الأساسية في ظهور هذا الاتجاه وقيامه، فالعمال يهدفون إلى الحصول على معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، تلك الممارسة العادلة تعد المعيار والمؤشر الرئيسي لنشاط العامل وأدائه وفاعليته ورضاه الوظيفي في المؤسسة².

إن نظرية العدالة والمساواة لآدمز (ADAMS) حسب رؤية سهلة الأفكار والمضامين صعبة الممارسة والتطبيق في الواقع، وهذا يرجع حسبه لوجود عدة عوامل ومتغيرات تتحكم في

¹ جمال الدين مرسى، ثابت ادريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص395.

² ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص164.

وضعه حيز التنفيذ والتطبيق، فسهولتها تنطلق من جانبين يشكلاهما: الجانب الأول المدخلات والجانب الثاني وهو المخرجات الذين يعتبران من المنطلقات الرئيسية لنظرية الانصاف والمساواة في العمل، ويقصد بالعدالة هنا حالة التوازن والتساوي التي يجب أن تكون ما بين المدخلات التي يحملها العامل لشغل وظيفته في المؤسسة وبين المخرجات التي يحصل عليها مقابل نشاطه في المؤسسة، بمعنى أن هذه النظرية تقوم على مبدأ المقارنة حيث ان العمال يقارنون معدلات مدخلاتهم ومخرجاتهم مع معدلات مدخلات ومخرجات عمال آخرين يمارسون نفس النشاط من أجل اطلاق أحكامهم على وجود العدالة أو عدم وجودها داخل بيئة العمل في المنظمة¹.

ولتوضيح هذه الرؤية لنظرية المساواة والعدالة لآدمز (ADAMS) نورد الشكل التالي:

الحالات	الفرد العامل	المقارنة مع الآخر	عدالة / لاعدالة
		المرجع	
01	النواتج (العوائد) المدخلات (المساهمات)	=	نواتج الآخر مدخلات الآخر عدالة تساوي بين المدخلات والمخرجات
02	النواتج (العوائد) المدخلات (المساهمات)	>	نواتج الآخر مدخلات الآخر لا عدالة تعويض أقل
03	النواتج (العوائد) المدخلات (المساهمات)	<	نواتج الآخر مدخلات الآخر لا عدالة تعويض أعلى وأكثر

الشكل رقم (07): يوضح الأفكار والمسلمات الأساسية لنظرية المساواة والعدالة لآدمز.²

"المصدر: حريم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحمد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 126."

¹ بلوط حسين ابراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2002، ص308.

² حريم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحمد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 126.

من خلال معطيات الشكل يتضح لنا أن العامل الذي معدل تعويضه أقل من تعويض العامل المرجع، يمكنه أن يقوم باتخاذ إجراءات تمكنه من استعادة التساوي في المعدلات وتمثله الحالة رقم (02) وهذه الإجراءات هي كالآتي¹:

- يطلب تعويضا أعلى، أو يقلل من مدخلاته أو يعمل ببطء.
- يطلب من العامل الآخر وهو المرجع أن يزيد من معدل مدخلاته والعمل بسرعة.
- يترك العمل من أجل البحث عن ممارسة عادلة من منظمة أخرى.

الحالة الثانية: في حالة وجود فرد عامل معدل تعويضه أكبر وأعلى مع الفرد العامل المقارن به وهو المرجع، فإنه بمقدوره القيام بإجراءات تمكنه من استعادة التساوي في المعدلات وتمثله الحالة رقم (03) من الشكل، وهذه الإجراءات كالتالي:

- الزيادة في مدخلات العامل، أو يطلب اقتطاع جزء من مخرجاته.
- يطالب بتعويض أعلى للعامل الآخر موضع المقارنة.
- يطلب من العامل الآخر موضع المقارنة التقليل من مدخلاته.
- يترك الوظيفة ويبحث عن وظيفة تمكنه من التساوي بين مدخلاته ومخرجاته.

ولقد قامت نظرية المساواة والعدالة للآدمز (ADAMS) على مجموعة من العناصر والافتراضات جعلتها منطلقا لبحوثها ودراساتها ويمكن ملاحظتها فيما يلي:

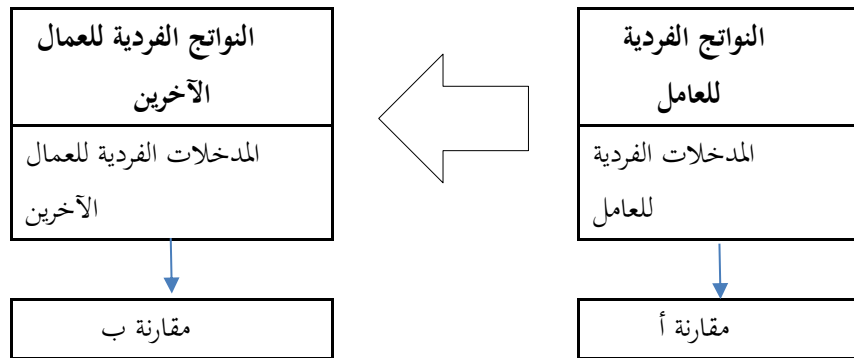
1- أن العامل إذا شعر بأن ما يحصل عليه من مخرجات ونتائج غير عادلة فإن هذا يؤدي إلى حدوث الصراع داخل المؤسسة، أما من الناحية الثانية فإذا شعر العامل إن مخرجاته ونتائجه أكثر من مدخلاته فهو يشكك أكثر مما يعتبر عادلا فهذا يؤدي إلى عدم الارتياح والرضى داخل المؤسسة.

2- إن شعور العامل بقيمة نتائج والمخرجات التي يحصل عليها إذا كانت عادلة فإن مدخلاته ونشاطه يكون على أساسها وطبيعتها، أما إذا كان غير عادل فإن كل مجهوداته تكون تهدف نحو تغيير النظام من أجل جعله عادلا، كما أنه يكون أكثر شكوى وتذمر ويؤدي هذا إلى التحريض على نظام التسيير في المؤسسة، أما إذا كانت مخرجاته أكثر من مدخلاته فهذا يؤدي به إلى زيادة نشاطه لكي يتوافق مع ما يراه عادل، من خلال ما

¹ مراد رمزي خرموش، مرجع سابق، ص44.

سبق ذكره نقول أن الحوافز هي التي تتحكم في أنشطة العمال داخل المؤسسة، كم أن عملية إدراك ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسة ذا منظور خاص بالعامل وليس ذا منظور موضوعي، وهذا المنظور يتأثر بعامل المجهودات المبذولة من طرف العامل وبالفئة التي يقارن نفسه بها¹.

إن نظرية العدالة المساواة (ADAMS) وضحت أهمية العدالة وتأثيرها على رغبة العامل أن يعامل معاملة تتصف بالمساواة مقارنة بالآخرين، كما وضحت عملية ادراك العمال لممارسة العدالة من خلال عملية تقييم العامل لطريقة وأسلوب معاملة المنظمة له، ومقارنتها بكيفية وطريقو المعاملة لفئة أخرى مقارنتا معه، وهذه الفئة الأخرى يمكن أن تكون عاملا آخر في المنظمة نفسها أو منظمة أخرى لها نفس النشاط، وبعدها تأتي عملية تقييم العامل نفسه ومعاملة الآخرين بمقارنة موقفه بمواقفهم، ومن خلال نتيجة المقارنة يدرك العامل أن هناك ممارسة للعدالة أو عدم وجودها في المنظمة، وقد تم وصف عملية المقارنة للعدالة من طرف آدمز على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات ونسبة المخرجات (النتائج)، حيث تكون المدخلات مساهمات العامل في المؤسسة مثل: الجهد المبذول، الخبرة، المستوى التعليمي، الولاء، أما المخرجات (النتائج) فهي تمثل ما يحصل عليه العامل لقاء ما قدمه من مدخلات وتتمثل في الأجر، الترقيات، العلاقات الاجتماعية، وتكون معادلة مقارنة العامل كالاتي:



الشكل رقم (08): يوضح معادلة المقارنة للعدالة من وجهة نظر العامل.²

"المصدر: حسن رواية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص128."

¹ برنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص369.

² حسن رواية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص128.

من خلال الشكل هذا تتضح الرؤية أن شعور العمل بممارسة العدالة داخل المنظمة يرتبط بعملية مقارنة العامل نسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع نسبة مدخلات ومخرجات العمال الآخرين، كما لا يتطلب إدراك ممارسة العدالة أن تكون النواتج والمخبرات متساوية بل يتطلب أن تكون نسب متساوية.

وبالاعتماد على افتراضات وأفكار هذه النظرية نقول إن العمال داخل المؤسسات والمنظمات عند ادراكهم لممارسة العدالة التنظيمية فإنهم يعملون بدافعية وحماس للإبقاء عليها، وبالمقابل إذا كان هناك عدم توفر للعدالة في المنظمة فإن حسب آدمز سيميل العمال إلى تبني أحد الخيارات التالية:

- العمل على تبديل مدخلاته وتغييرها من خلال التقليل من جهده ونشاطه.
 - العمل على تبديل مخرجاته ونتائجه وتغييرها من خلال المطالبة والشكوى بأجر أكثر وأعلى أو العمل بنفس الوتيرة بجودة أقل.
 - تخريب الادراك الذاتي، يتعلق باعتقاد العامل أو الموظف.
 - تخريب الادراك الذاتي للآخرين.
 - العمل على اختيار مرجع آخر للمقارنة وذلك يكون بالاستقالة من المؤسسة.
- كل هذه الاختيارات التي ذكرها تمكن العامل الذي يدرك عدم وجود ممارسة فعلية للعدالة التنظيمية في المؤسسة أن يعبر عن عدم رضاه على الطريقة التي يعامل بها في المنظمة باعتباره عنصر فاعلا داخل المؤسسة وأنه يهدف ويطمح إلى وجود ممارسة فعلية للعدالة التنظيمية بين جميع الفاعلين والعاملين داخل المؤسسة¹.
- كذلك من المنظورات التي جاءت بها نظرية المساواة والعدالة لآدامز (ADAMS) أن هناك فروقات واختلافات في مدى إدراك العمال لممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسة من عدمها، حيث قام (L. HUSEMEN, A.) في عام 1985 بطرح نموذج خاص بادراك ممارسة العدالة من عدمها بالأخذ بالحسبان الفروقات النفسية والفردية للعمال وفق تصنيف العمال في ثلاث فئات هي:

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 127-128.

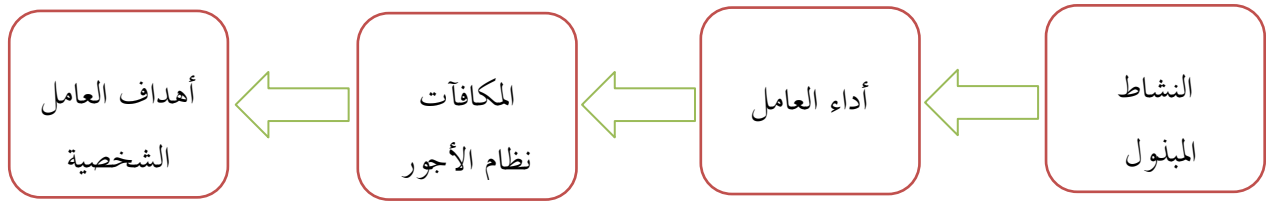
- المؤثرون: وهم مجموعة العمال الذين نشاطهم أكثر وأكبر من نتائجهم ومخرجاتهم، وهم العمال الذين مساهمتهم أكثر من عوائدهم مقارنة بالآخرين، أي أنهم يهدفون إلى الحصول على دخل أقل من مجهوداتهم ونشاطهم.
 - الوسيطون: وهم مجموعة العمال الذين تتحقق لهم حالات الرضا عندما تتساوى لديهم معدل المخرجات والمدخلات مقارنة بالعمال الآخرين.
 - الأنايون: وهم مجموعة العمال الذين يهدفون إلى الأخذ أكثر من العطاء، وهم العمال الذين تكون مخرجاتهم ونتائجهم أكثر من مدخلاتهم¹.
- وفي الأخير نقول إن هذه النظرية تقوم على افتراض ومسلمة واحدة وأساسية هي اجراء الفرد العامل في المنظمة لمقارنة بين نسبة نتائجه ومخرجاته إلى نسبة مدخلاته هذا على المستوى الفردي، ثم ينتقل إلى مقارنتها مع نسب العمال الآخرين، هذا القصور في رؤية هذه النظرية للعدالة التنظيمية وارتباطه بأحد أبعادها فقط وهو العدالة التوزيعية أدى إلى تعرضها إلى عدة انتقادات من أبرزها عدم قدرتها على وضع العدالة التنظيمية في إطار شامل يحتوي جميع جوانبها واسقاطها على المؤسسة.

ب/- اتجاه التوقع (فكتور فروم 1964):

يعتبر اتجاه التوقع الذي جاء به فكتور فروم 1964 من أكثر الاتجاهات النظرية التي ركزت في بحوثها ودراساتها على تفسير العوامل التي ساهمت في الدافعية على العمل بالنسبة للعامل في المؤسسة، ومن أهم أفكارها التي قام عليها هذا الاتجاه أن أفعال العمال التي تتحكم فيها قوة التوقع التي تم بنائها من طرف العمال كأهداف نتيجة نشاطهم داخل المؤسسة، وبمعنى أكثر وضوح إن هذا الاتجاه يرى أن ما يتحكم في العمال ويدفعه إلى بذل مجهود بمستوى أعلى يتميز بالكفاءة والفاعلية هو توقعه وهدفه أن هذا المجهود المبذول سيؤدي به إلى الحصول على مخرجات وعوائد تتناسب مع ما بذله من نشاط، وتظهر علاقته بالعدالة التنظيمية من خلال وجود نظام للتقييم والملاحظة الجيدة والعادلة لأداء ونشاط العمال يتوقع من ورائها الحصول على مخرجات تنظيمية تعكس مدخلاته كالمكافآت، والزيادة في الأجور، الحصول على ترقية

¹ عادل زايد محمد، العدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،

- ..إلخ، وكلها أهداف تصبوا في مصلحة ومنفعة النواتج للعامل في المؤسسة، وتقاس هذه النواتج من خلال قيمتها السلبية والإيجابية؟ ومدى تحقيقها للأهداف الفردية للعامل؟¹
- ويقوم اتجاه التوقع على ثلاث جوانب رئيسية هي كالتالي:
- الاستقطاب (هدفه المنفعة): يتمثل في درجة منفعة الأهداف (النواتج) التي يحققها العامل خلال نشاط ومدى قدرتها على اشباع حاجيات العمال الكثيرة.
 - العلاقة بين الكفاءة والأداء: وهي درجة توقع العامل بأن مستوى وشكل أدائه هو الذي يحدد أهدافه التي يرغب في تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة.
 - العلاقة بين الأداء ونشاط العامل: ونعني به توقع العامل بأن نشاطه المبذول هو الذي يحقق مستوى الأداء الذي ترغب فيه المنظمة، وحتى تؤدي الأنشطة إلى الأداء الجيد لا بد من وجود دوافع على الأداء من طرف العامل وهذه الدوافع تمثل أهداف العامل الشخصية التي يهدف إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة².



الشكل رقم (09): يوضح جوانب اتجاه التوقع.³

"المصدر: غربي، علي، سلاطينية، بلقاسم، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص 215."

فالعامل يسعى إلى بذل مستوى أعلى من نشاطه في العمل إذا توقع أن هناك علاقة إيجابية بين نشاطه المبذول ومستوى الأداء المحقق والمخرجات (المكافآت)، كذلك بين المخرجات ودرجة تحقيقها للأهداف الشخصية، ولا تتحقق هذه النظرة إلا من خلال التقييم العادل للمكافآت والأداء الجيد المبني على الكفاءة والفاعلية، وألا يكون ذلك مجرد أقوال

¹ العطية الماجدة، مرجع سابق، ص 129.

² حسن رواية، مرجع سابق، ص 133-134.

³ غربي، علي، سلاطينية، بلقاسم، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص 215.

وحبر على ورق بل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في الواقع وبأسلوب عادل يضمن حقوق جميع العمال في المؤسسة¹.

وقد تم العمل على تطوير هذا الاتجاه من طرف كل "يورثر" و "لور" من خلال تأكيدهما على أن ديمومة واستمرارية واستقرار أداء العامل يعتمد على درجة القناعات التي يؤمن بها العامل أي بصورة أكثر وضوحا يعتمد أداء العامل على درجة تحقيق أهداف العامل الفردية ويمدى العلاقة الإيجابية التي تكون بين نظام المكافآت التي يحصل عليها الموظف وبين ما يراه العامل أنه يستحقه²، كما دعا إلى ضرورة التركيز على تحديد قيمة النواتج التي يتحصل عليها العمال والتي يجب أن تكون في مستوى يؤدي إلى اشباع حاجيات العمال، كما دعا أيضا إلى تحديد مدى مستوى الأداء الذي يمكن العامل من انجاز العمل بكفاءة وفاعلية في المؤسسة، وتوصلا في الأخير إلى ضرورة تكوين علاقة بين المدخلات (الأداء) والمخرجات (النواتج) والتأكيد على أن المكافآت يتم توزيعها بين العمال بصفة عادلة بين الجميع داخل المؤسسة، وكلما كان ادراك العامل بأن هذه المكافآت تعتبر أكثر انصافا زاد انتمائه للعمل ورضاه على المؤسسة³.

لقد كان للاتجاه النظري للتوقع دور كبير في تحليل وتفسير مستويات الانخفاض في الدافعية لدى الأفراد والعمال للقيام بالعمل داخل المؤسسات ويكتفون بالمطلوب وفقط، ومن العوامل المفسرة لانخفاض مستويات الدافعية وهو عدم توفر عدالة داخل المؤسسة من خلال رؤية العامل لنشاطه المبذول وتقييمه إن كان عادل أو غير عادل من خلال العوائد المتحصل عليها والممنوحة له بناء على التقييم الذي يراه.

إن الإضافة التي جاءت بها الاتجاهات النظرية الحديثة فيما يخص كيفية اسقاط مبادئ العدالة التنظيمية في واقع المؤسسات والمنظمات هو خير دليل على أن تطبيقها لا يعتبر أمر صعب التحقق، بل يكفي تحقيق التساوي والتوازن بين مدخلات العامل ومخرجاته داخل المؤسسة، وخلق جو تسوده العدالة في التعامل مع العاملين، وكذلك خلق رؤية موحدة بين

¹ القروتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 69.

² الحمايدات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 141-142.

³ حسن الرواية، مرجع سابق، ص 136.

العمال والجهاز الإداري الأعلى فيما يخص نزاهة وشفافية الإجراءات المتخذة في تسيير العمل داخل المؤسسة، وذلك كله في سبيل توفير بيئة عمل مناسبة تسمح للعمال بتقديم إنتاجية متميزة تسمح للمؤسسة من خلالها إلى تحقيق أهدافها وكسب سمعة ومكانة جيدة بين جميع المؤسسات التي تنشط في المجتمع وتنمية قدراتها على الابداع والمنافسة مما يؤدي إلى ضمان استقرار في العمل وينمي ولائهم ورضاهم على العمل ويضمن استقرارهم في العمل.

4. مبادئ وأهداف وجوانب العدالة التنظيمية في المؤسسة:

لقد زاد الاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية باعتباره أحد المتغيرات التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق عدة استراتيجيات تصب في مصلحة الموظف والعامل من جانب وفي مصلحة المؤسسة من جانب آخر، وذلك من خلال بسط عدة مبادئ ترى أنه من الواجب للمؤسسة والعامل مع الالتزام بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العامل بكل شفافية ونزاهة وموضوعية، كما تسعى العدالة التنظيمية إلى بسط مبادئها وأهدافها في كل جوانب الهيكل التنظيمي في المؤسسة من أجل أن تكون هناك ممارسة فعلية للعدالة التنظيمية يدركها العامل والموظف في المؤسسة، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال المطالب التالية:

1.4. مبادئ العدالة التنظيمية في المؤسسة:

تستند ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسات والمنظمات إلى جملة من المبادئ والمعايير والقواعد والتي من خلالها يتشكل الإطار المفاهيمي لمضمون العدالة التنظيمية، وتتوقف ممارسة العدالة التنظيمية والاحساس والشعور بها على درجة الالتزام بهذه المبادئ ونذكر جملة منها كالآتي¹:

- مبدأ المساواة (التكافؤ): يشير هذا المبدأ إلى فرص التكافؤ بين العمال خاصة من ناحية تكافؤ الأجور وتكافؤ الحوافز والتكافؤ في ساعات العمل كذلك التكافؤ في مشاق الوظيفة والأنشطة والمهام بين جميع العمال في المؤسسة.
- مبدأ الانصاف: يوضح هذا المبدأ طريقة ممارسة العدالة التنظيمية من طرف العمال من خلال تناسب النتائج والمخرجات التي يحصل عليها العمال مع ما يساهمون به من

¹ صفة شقراني، مرجع سابق، ص15.

مدخلات ومعبر عنها بالمجهودات المبذولة من خلال أنشطة المؤسسة، يجب أن يكون هناك تناسب بين المدخلات والمخرجات ليكون هناك انصاف.

- مبدأ الإدراك والممارسة: إن العدالة التنظيمية تمثل ظاهرة عامة وحكما شخصيا على حدا سواء، إن ممارسة وإدراك الموظف للعدالة والنزاهة والشفافية والمساواة وهو مفتاح الرضى الوظيفي والولاء التنظيمي والكفاءة والفاعلية المهنية للمؤسسة، هذه المؤشرات كلها تدل على إدراك وممارسة فعلية لعدالة التنظيمية.

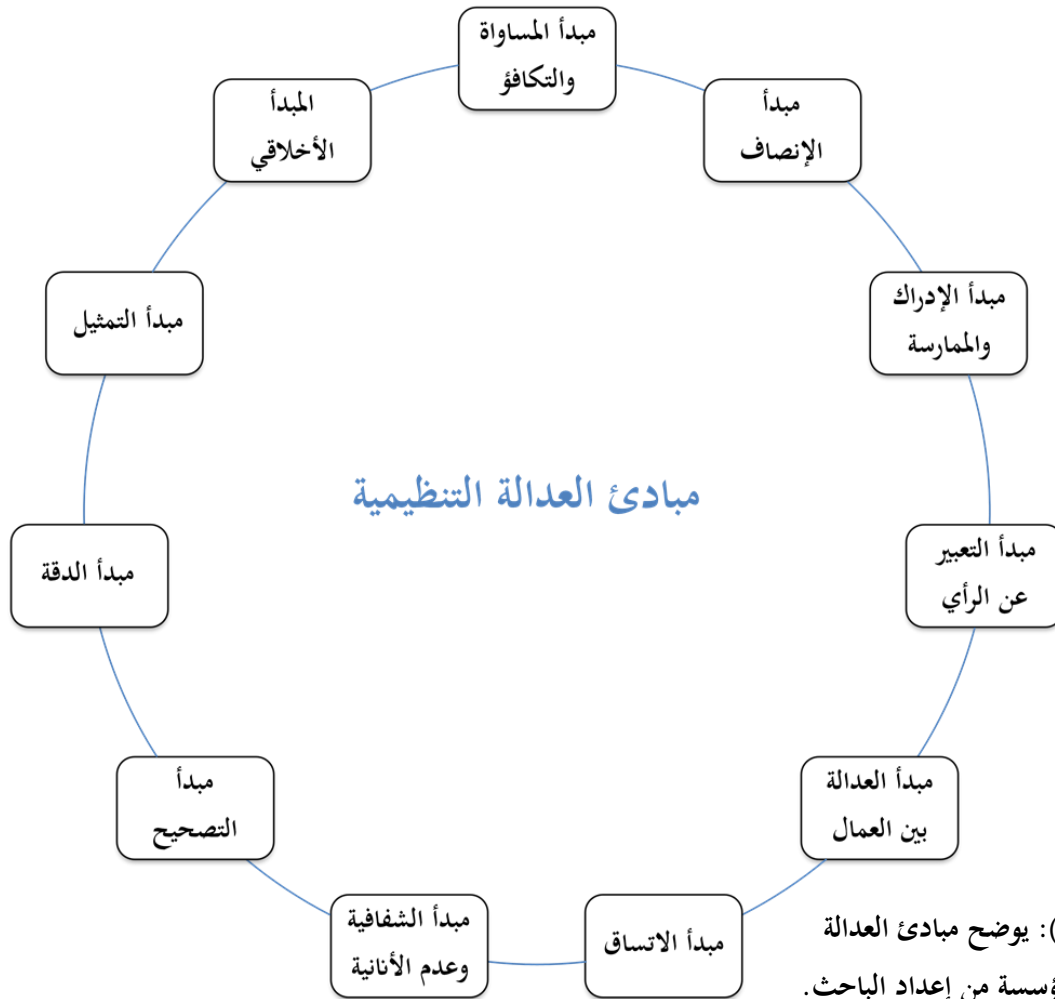
- مبدأ التعبير عن الرأي: ويخضع هذا المبدأ إلى مدى مشاركة العمال في صنع القرارات التي تتخذ في المؤسسة، من أجل تعزيز الممارسة الفعلية للعدالة التنظيمية لإدراكها من طرف العمال، لذلك تسعى العدالة التنظيمية إلى ضمان حق مشاركة العمال في صياغة ووضع القرارات في المؤسسات والمنظمات.

- مبدأ العدالة بين العمال: تسعى العدالة التنظيمية من خلال هذا المبدأ إلى تسليط الضوء على علاقة الاحترام والتقدير وسعي نحو حفظ كرامة العامل التي من شأنها تعزيز مبادئ العدالة في المؤسسة، وهذا يكون من خلال الانفتاح الذي يجب أن يميز العلاقة بين الرؤساء والعمال، لأن المهارات الفردية السليمة والتفاعلات الجماعية تهدف إلى خلق إحساس بالثقة بالقيادة، والتي بدورها تعزز الممارسة والاحساس القوي بالعدالة التنظيمية.

- مبدأ الاتساق: يشير هذا المبدأ أن الأفعال التي تصدر من القادة يجب أن تكون ثابت وذات فعالية ويتضح ذلك من التناسب بين سلوك القائد وخصائص المواقف والظروف في العمل، فالعدالة الإجرائية يجب أن يتم توجيهها من خلال الاتساق وتطبيق القوانين والقواعد والسياسات واللوائح، ويجب أن يكون تطبيقا نزيها وعادلا ومرنا ومتسقا يأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الفردية والجماعية والظروف الطارئة والاستثنائية.

- مبدأ الشفافية وعدم الأنانية: ويكون هذا المبدأ من خلال أن يكون صنع القرارات واتخاذ الإجراءات خاليا من الأنانية والمصلحة الذاتية أو يتم تشكيله من خلال الهدف الجماعي للمؤسسة، فلا يجوز أن تكون المصالح الشخصية لها الأسبقية على المصالح الجماعية للمؤسسة، وأن تكون المعاملة على جميع العمال على حد سواء مع مراعاة الاتزان المبني على حاجات العمال ليكون مؤشرا لصنع قرار عادل، وأن تكون المصالح الشخصية الذاتية خاضعة لصالح العام في المؤسسة.

- مبدأ التصحيح: يؤكد هذا المبدأ على تصحيح الإجراءات والقرارات الخاطئة والضعيفة، ومبدأ التصحيح له علاقة بالتغذية العكسية والمعلومات الدقيقة ومن خلالهما يتم إعادة تقييم المواقف والقرارات والإجراءات بأسلوب عادل ومتوازن.
- مبدأ الدقة: يرتبط هذا المبدأ على صحة ودقة المعلومات من أجل تدعيم ممارسة شعور العمال بالعدالة التنظيمية في المؤسسة من خلال إيضاح أن الإجراءات والقرارات تستند إلى الأدلة والمعايير السليمة وتعتمد على المشاركة بين أعضاء التنظيم في المؤسسة.
- مبدأ التمثيل: يسعى هذا المبدأ أن تمثل الإجراءات والقرارات جميع الأطراف المعنية في المؤسسة، لأن هذه القرارات والإجراءات لها تأثير على جميع الفاعلين داخل المؤسسة.
- المبدأ الأخلاقي: يشير هذا المبدأ إلى الصفات التي يجب أن يتحلى بها الجميع في المؤسسة بدا من الصدق والأمانة والنزاهة والشفافية والمساواة والإخلاص والانصاف والكفاءة والجدارة والحياد وكلها تمثل الصفات الأخلاقية، لذلك نقول إن الالتزام بمبادئ العدالة التنظيمية السابقة هو في حقيقة الامر التزام بالمبدأ الأخلاقي للعدالة التنظيمية بالمعنى الشمولي في المؤسسة والمنظمة لهذا المبدأ.



شكل رقم (10): يوضح مبادئ العدالة التنظيمية في المؤسسة من إعداد الباحث.

ومن خلال ما سبق نقول أن ممارسة وإحساس العمال بالعدالة التنظيمية في بيئة العمل يعتمد بالدرجة الأولى على أفعال وسلوكيات القادة التي يجب أن تتماشى مع المبادئ السابقة، فأفعال وسلوكيات القادة التي تتصف بالعدالة والاحترام والاتساق والخلو من المصلحة الأنانية الذاتية والصدق والخلق كل هذه تؤدي إلى خلق شعور وإحساس بالممارسة والمعاملة العادلة والمتوازنة، وتقاس درجة وجود ممارسة فعلية للعدالة التنظيمية وإدراكها من طرف العمال في المؤسسة من خلال مدى وجود المبادئ السابقة التي ذكرناها سابقا ومدى توفرها داخل بيئة العمل.

2.4. أهداف تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسة.

تجلى الأهداف الحقيقية لتطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسة من خلال تحقيقها للعديد من الفوائد الإيجابية التي تصبو في صالح التنظيم والتي لها انعكاسات على العامل والمؤسسة على حد سواء، كما تساهم في تجنب المؤسسة للعديد من النتائج السلبية وذلك إذا تم تطبيقها وتنفيذها وفق معايير ومبادئ العدالة والأسس الإدارية الصحيحة، تتلخص هذه الأهداف في¹:

- 1- العمل على تحسين أداء العاملين في المؤسسة.
- 2- العمل على زيادة الإنتاجية بالمسبة للمؤسسة والعامل في المنظمة.
- 3- العمل على زيادة كفاءة وفاعلية العمال في المؤسسة.
- 4- زيادة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمؤسسة.
- 5- العمل على ترسيخ مبدأ المساواة وضمان الحقوق بتطبيق المنظمة لمبادئ ومعايير وقوانين العدالة.
- 6- زيادة التركيز على المفاهيم المتعلقة بالمعرفة، وتوجيه الاهتمام نحو الابداع والابتكار وتوليد الأفكار.

¹ بزاز إنصاف، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قالمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم النفس وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2021، ص51.

إن الهدف من العدالة التنظيمية في المنظمات والمؤسسات ينبع من أهمية تطبيقها وتنفيذها ووجودها فعلياً في أرض الواقع وبشكل ملموس ليس مجرد أقوال وحبر على ورق، حيث أن الالتزام بمبادئ العدالة التنظيمية يجنب المؤسسة العديد من العراقيل والمشكلات التنظيمية، ويعطيها الكثير من الامتيازات والمزايا والتي من أهمها الأداء الفعال والمتميز الذي تهدف من ورائه إلى رفع جودة الإنتاج من ناحية الكم والكيف والوصول إلى تحقيق رضا العمال وكسب ولائهم بشكل كبير، وتركيز المؤسسة على النزاهة والمساواة في تطبيق مختلف القرارات والإجراءات والقوانين من أجل كسب ثقة العمال مما يؤدي بدون أدنى شك إلى خلق جو تنظيمي وبيئة خصبة للإبداع والابتكار وإضافة الجديد للمؤسسة.

3.4. جوانب العدالة التنظيمية في المؤسسة:

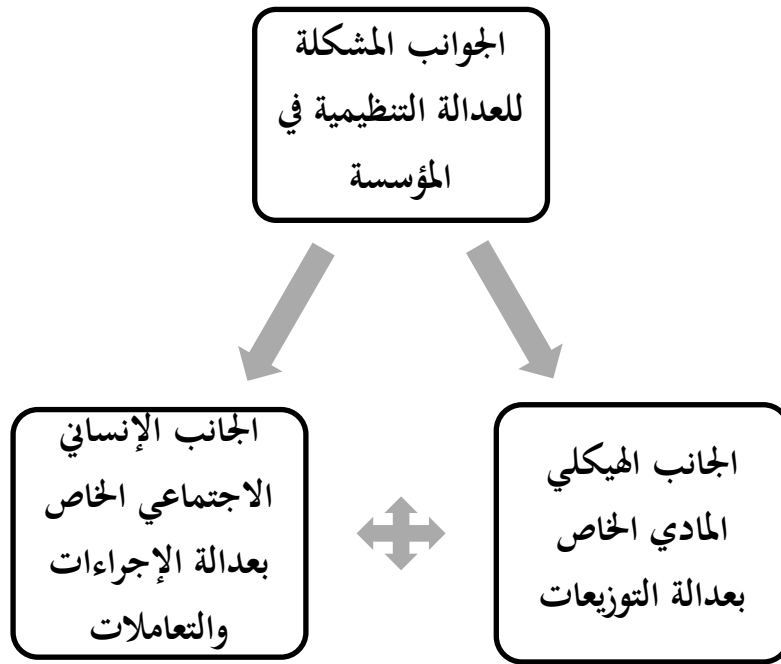
يشير العديد من الباحثين والدارسين من خلال استقراء وتتبع الأبحاث والدراسات التي أجريت وتناولت موضوع العدالة التنظيمية أنها تركز على جانبين يشكلان محتواها ويتحكما في مدى ممارسة العامل لها ويساهمان في بنائها داخل المؤسسة وهي كالآتي¹:

- **الجانب الهيكلي (المادي):** يعبر هذا الجانب على رؤية العامل أو الموظف التقييمية للمخرجات والمكافآت من عملية المقارنة مع زملائه في العمل داخل المؤسسة، والتي لها علاقة مباشرة لتعرف على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي، كما أنها تركز على هيكل التوزيعات من خلال كيفية توزيع المخرجات والمكافآت وكم يحصل العامل داخل المؤسسة.
- **الجانب الاجتماعي:** يهدف هذا الجانب إلى التركيز على العلاقة التي تجمع الرئيس مع المرؤوسين خلال توزيع المخرجات وتطبيق القرارات واتخاذ الإجراءات، بمعنى أقرب للصحة معاملة أصحاب القرار للعمال أثناء عملهم في المؤسسة.

نستنتج أن العدالة التنظيمية تركز على جانبين أساسيين هما الجانب التوزيعي المادي وهو الأغلب ويتمظهر في نظام الأجور والخوافز والمكافآت والذي من خلالها يدرك العامل أو الموظف كفاءة وفاعلية أدائه والذي من نتائجه حصوله على المكافأة المطلوبة نظير أدائه، والجانب الثاني هو الجانب المعنوي الإنساني النفسي والذي يتمظهر من خلال أسلوب وطريقة المعاملة التي يعامل بها القادة المرؤوسين في العمل داخل المؤسسة والتي يكون أساسها الاحترام

¹ المرجع نفسه، ص 51.

والعرفان والتقدير، ولتوضيح أكثر فإن الشكل التالي يفسر جوانب العدالة التنظيمية في المؤسسة.



الشكل رقم (11): مخطط يهدف إلى توضيح الجوانب المشكلة للعدالة التنظيمية في المؤسسة من إعداد الباحث.

5. مجالات ومقومات العدالة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها في المؤسسة:

تستند العدالة التنظيمية في ممارستها وإدراكها إلى جملة من المقومات والأسس والتي تصب في مصلحة المؤسسة عن طريق معرفة ممارستها وإدراكها من طرف العمال في المؤسسة، كم أنها تركز على مجالات معينة لممارسة أنشطتها وبث مبادئها وفرض وجودها في المؤسسة، وكما هو معلوم فإن العدالة التنظيمية أصبحت تشكل أحد المتغيرات التنظيمية التي لها تأثير واضح على سير العمليات الإدارية داخل المؤسسة، كما أن لها ارتباط واضح على تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعية، فإنها أيضاً هي تتأثر بعدة متغيرات تنظيمية من أجل بسط مبادئها في المؤسسة وهذه المتغيرات يمكن اعتبارها العوامل المؤثرة في إدراك وممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسة، سنتطرق خلال هذا المبحث إلى مجالات العدالة التنظيمية ومقوماتها التي تقوم على ممارستها وإدراكها من طرف العمال، كذلك أبرز المتغيرات والعوامل المتحركة في وجودها داخل المؤسسة.

1.5. مجالات العدالة التنظيمية في المؤسسة:

يجمع بعض الباحثين والدارسين مع اختلاف تخصصاتهم ومشاريعهم المعرفية على تعدد المجالات التي تظهر وتتجلى فيها أبعاد العدالة التنظيمية بكل أشكالها، في حين يرى البعض الآخر أنها غالباً تتمظهر في المجالات التالية: عملية الاستقطاب والحفظ على العمال، تنمية الكفاءات العمالية، نظام الترقيات، عمليات التكوين والتدريب، نظام الحوافز والمكافآت، وآليات العقاب والثواب، وفيما يلي أكثر تفصيل¹:

- عملية استقطاب الموارد البشرية: إن من الواجب أن تقوم عملية الاستقطاب والتعيين والتوظيف على الانصاف والنزاهة والعدالة والشفافية، من أجل تصحيح أفكار العمال واتجاهاتهم نحو الثقة في مؤسساتهم ومنظمتهم، بعدما شاع الاعتقاد الذي يروج لفترة أن العلاقات الاجتماعية والمحسوبة والرشوة هي التي أصبحت تشكل السبيل الوحيد لشغل المناصب والوظائف.
- الحفاظ على الموارد المستقطبة: والذي يكون من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للفاعلين داخل المنظمة من أجل ضمان استمرارهم وبقائهم، والذي بدوره يساهم بطريقة مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة والميزة التنافسية داخل المجتمع، ويرتبط ذلك من خلال شكل أنظمة الأجور والحوافز ومميزات العمل والأمن الوظيفي وكل هذه يجب أن تخضع للعدالة التنظيمية في المؤسسة.
- تنمية الموارد البشرية المستقطبة: ويكون ذلك عن طريق ربطه بالأهداف الموضوعة كإستراتيجيات لتحقيقها في المؤسسة بما يضمن رفع مستوى كفاءة الموارد البشرية المستقطبة عن طريق التكوين والتدريب وتنمية المسار الوظيفي عن طريق الترقية وتقييم وإدارة الأداء²، وتنقسم عملية تحفيز أداء الفاعلين داخل المؤسسة إلى قسمين، قسم خاص بالعوائد المادية مثل: الاجر ونظام المكافآت وبدلات وغيرها من المزايا، والقسم الثاني

¹ سمية جعيدل، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2019، ص81.

² عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص159.

خاص بالعوائد المعنوية مثل: تقدير الجهود والأداء، وتوسيع أنشطة الوظائف لتوفير فرص للنمو الوظيفي عن طريق الترقية، وتخضع كل هذه التحفيزات أو نظام الحوافز إلى عملية تقييم النتائج والأداء الخاص بالفاعلين داخل المنظمة، لذلك يتنافس الفاعلين داخل المؤسسة على العوائد التي تعمل على تحفيز الأداء وتلبي حاجاتهم في أربعة جوانب رئيسية هي: عملية الترقية، التكوين والتدريب، نظام المكافآت، آليات الثواب والعقاب.

1- عملية الترقية: وتشير إلى عملية نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى لها مزايا أفضل، وتتميز الوظيفة الجديدة بزيادة المسؤولية والسلطة وتغيير اللقب الوظيفي وزيادة في الرواتب، وتهدف عملية الترقية إلى التأكيد على علاقة الارتباط بين الأداء والأجر وإلى الحفاظ على الموارد البشرية ذات الكفاءة والفعالية كل هذا من أجل ضمان البقاء والاستمرارية وتجنب المشاكل والأزمات، وتعتمد عملية الترقية في المؤسسة على عاملين أساسيين العامل الأول هو عامل الأقدمية والعامل الثاني هو الكفاءة ويمكن الجمع بينهما من خلال تطبيق أسلوب الأقدمية في الأعمال والوظائف الدنيا، بينما أعمال المسؤوليات والوظائف العليا تعتمد على أسلوب الكفاءة والجدارة¹.

2- التكوين والتدريب: تعرف على أنها الوسائل والجهود التنظيمية والإدارية التي تسعى إلى تحسين قدرة العامل والموظف على أداء العمل والقيام بدوره داخل المؤسسة، ويكون عن طريق أساليب التعلم والمعرفة التي توفر مراكز التكوين والتدريب مما يساهم في تحقيق أهداف كل من المنظمة والعامل ونفسه، ويزيد من إدراك أن هناك ممارسة من طرف العمال للعدالة التنظيمية، وبطبيعة الحال تختلف حاجيات التكوين والتدريب تبعاً لاختلاف الوظائف والمهام والأدوار التي يقوم بها كل فاعل داخل المؤسسة، إذ أن وظيفة أصحاب المراتب العليا في المؤسسة وقيادتها نحو التقدم والمنافسة وبالتالي يتم تدريبهم على المهارات الاستراتيجية والإبداعية مما يساهم في تجنب الأخطاء قبل وقوعها وإبداع أساليب جديدة تضمن الجودة الشاملة للمؤسسة².

¹ محمد القاسم القريوني، نظم ومعايير التعيينات والترقيات والتنقلات في أجهزة الأمن العربية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (السعودية)، 1997، ص 31-35.

² سمية جعيدل، مرجع سابق، ص 83.

3- نظام المكافآت: يشير نظام المكافآت إلى المخرجات والنتائج المادية والمعنوية التي يتحصل عليها الموظف نظير أداء وظيفة ونشاط داخل المؤسسة ويقترن خاصة بالراتب والارتقاء والترقية¹، إن نظام المكافآت يرتبط بعدالة توزيع هذه المكافآت بين الفاعلين داخل المؤسسة الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى خلق نزاعات وتوترات في العلاقات بين العمال والجهاز الإداري، ومن خلال التتبع للدراسات والبحوث نرى أن هناك علاقة مباشرة بين هذا البعد من العدالة التنظيمية وبين الاداء الذي يتميز بالكفاءة والفاعلية من طرف العمال، حيث يؤدي عدم حصول العمال على الاجر المناسب وغياب عدالة التوزيع إلى صدور أفعال وسلوكيات تترجم في صور عدم التميز في الأداء وضعف الإنتاجية والميل نحو أفعال الأداء العادي فقط².

4- آليات العقاب: تهدف آليات العقاب في المؤسسة إلى اجتناب مشكلة تعارض الأهداف ونعني بها تقديم الأهداف الشخصية للفاعلين على الأهداف الموضوعية لتحقيقها داخل المؤسسة مما يؤدي إلى ضعف الأداء وتدني الإنتاجية، ولتفادي مثل هذه المشاكل يجب أن تكون هناك آليات للعقاب تهدف إلى بسط مبادئ الطاعة والاذعان للقواعد والإجراءات والقوانين التي تسير المؤسسة، وهناك عدة أساليب وأشكال لمنظومة العقاب تتمثل في توجيه اللوم والخصم من الراتب والاجر وصولاً في الأخير إلى التسريح من العمل، ولكن هذه الإجراءات التي ذكرناها يجب أن تتوافق مع مبادئ العدالة التنظيمية من مساواة وإنصاف وشفافية لتكون عادلة في صالح الفاعل والمؤسسة معاً³.

يتضح لنا من خلال ما سبق أن المؤسسات والمنظمات تستطيع ممارسة العدالة التنظيمية من خلال العديد من المجالات من أبرزها نظام الترقيات وسلم الوظائف من الآليات المتعارف عليها للترقية، كذلك عملية الحرص على رفع الكفاءة والفاعلية لأداء الأدوار من خلال التكوين والتدريب، وكذلك مراعاة المؤسسة لنظام توزيع المكافآت والرواتب يتوافق مع

¹ حمد بن سلمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الامنية (دراسة ميدانية للعاملين بالنتفيس الامني بالمطارات السعودية الدولية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2010، ص19.

² عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص19.

³ بلال خلف سكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة، الطبعة الاولى، عمان، 2008، ص244.

امكانياتها وانشطة وجهود وكفاءة فاعليها من جهة أخرى، مع فرض منظومة عقابية تضمن سير العمل وردع المخالفين من خلال إطار قانوني يتميز بتطبيق العقوبات على الكل دون تمييز داخل المؤسسة.

2.5. مقومات العدالة التنظيمية في المؤسسة:

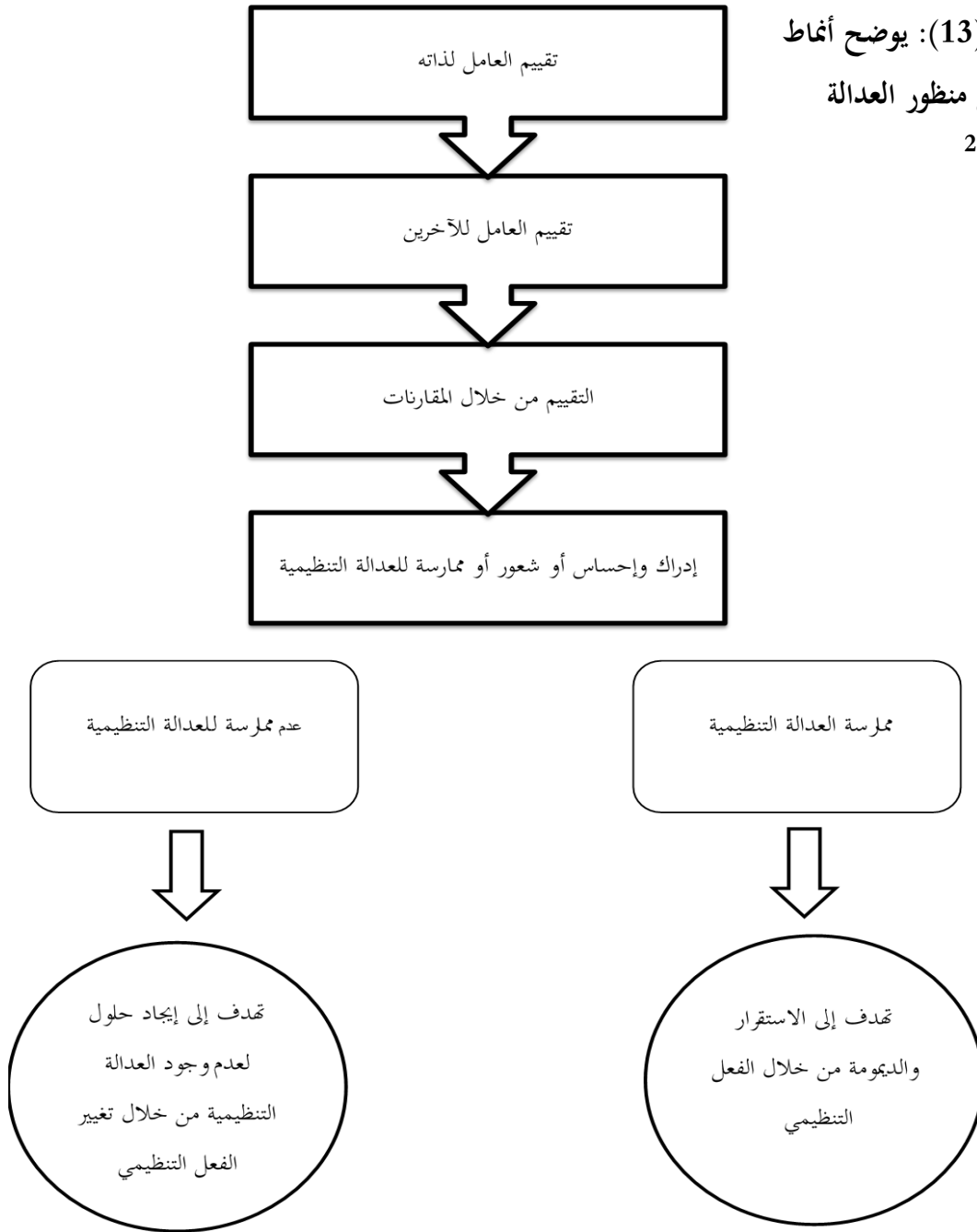
يستند بناء العدالة التنظيمية على مجموعة من المقومات الضرورية تقوم على مبدأ أساسي هو ان العمال يهدفون من خلال نشاطهم في المؤسسة إلى الحصول على معاملة محترمة وعادلة، وترتكز على إدراك واعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة بالمقارنة مع الآخرين، وعليه يمكن القول ان مقومات العدالة التنظيمية في المؤسسة تستند على أساس المقارنات التي يجريها العمال مقارنة مع زملائهم في العمل، وذلك يكون بعد تقييم العامل درجة كفاءته ونشاطه بالنسبة للعمال الآخرين، ومن خلال ما سبق يصبح بإمكان الفرد داخل المنظمة أن يحكم بوجود ممارسة فعلية للعدالة التنظيمية في واقع المؤسسة أو بعدم وجودها مع الأخذ بعين الاعتبار درجة هذه العدالة والموضوعية في توزيع الحوافز المادية والمعنوية، ونظام المكافآت وكذلك القرارات والإجراءات التي يتم اتخاذها عند توزيع هذه المخرجات مع المقارنة مع الآخرين، وفي ضوء ممارسة وإدراك الفاعلين داخل المنظمة للعدالة التنظيمية كما يمكن أن تتحقق العدالة التنظيمية من خلال الأفعال الآتية كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (12): يوضح كيفية إدراك أن هناك ممارسة للعدالة التنظيمية في المؤسسة من طرف العمال من إعداد الباحث.

واستكمالاً لما سبق ذكره فقد أوضح مورمان وجريفن (MOORMAN AND GRIFFIN) أنماط الأفعال التنظيمية في كيفية ترسيخ مقوماتها والعوامل التي تهدف إليها هذا ما يوضحه الشكل

التالي¹: الشكل رقم (13): يوضح أنماط الأفعال التنظيمية من منظور العدالة التنظيمية في المؤسسة²



"المصدر: عبد المجيد البشاشة، (أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية)، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، جامعة الأردن، 2008، ص 435."

¹ حسن رواية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية (مصر)، 2002، ص 127.

² سامر عبد المجيد البشاشة، (أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية)، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، جامعة الأردن، 2008، ص 435.

- وفي ضوء الممارسات نحو إدراك العدالة التنظيمية في المؤسسة تتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال الأفعال الآتية:
- كل فاعل في المؤسسة يجب أن يكون على دراية ومعرفة كافية بالمعايير والأسس التي يتم بها الحصول على المخرجات (المكافآت والحوافز)، ومن خلالها يبنى الفاعل فعله للحصول على المكافآت على أساس النوعية (الجودة) أو على أساس الكمية.
 - للفاعلين داخل المنظمة والمؤسسة وجهات نظر كثيرة واعتقادات مختلفة وعلى أساس هذه الرؤية يبنى الفاعل ممارسته للعدالة التنظيمية في المؤسسة، مثال: أشخاص يرون أن المكافآت المعنوية هي أساس ممارسة العدالة التنظيمية وآخرون يرون العكس أن المكافآت المادية هي أساس العدالة التنظيمية.
 - كذلك يبنى الفاعلين داخل المنظمة أفعالهم وتصرفاتهم انطلاقاً من ادراكهم للواقع سواء بممارسة العدالة التنظيمية أو بعدم ممارستها لها.

3.5. العوامل المؤثرة في ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسة.

توجد العديد من المتغيرات والعوامل التي لها تأثير على ممارسة الفاعلين داخل المؤسسة للعدالة التنظيمية، ولعل من أبرز هذه العوامل ما يتعلق بالفاعل بحد ذاته ومنها ما يتعلق بالفاعلين الآخرين داخل المنظمة كظاهرة اجتماعية، ومنها ما يتعلق بالعوامل الداخلية والخارجية، كما أثبتت بعض البحوث والدراسات أن هناك علاقة في ممارسة العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات الشخصية للفاعلين: كالجنس، والمستوى الدراسي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل (الاقدمية)، كلها عوامل ومتغيرات لها تأثير واضح على ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسة، وفيما يلي سنبرز أهم تلك العوامل كالاتي:

أولاً: البيئة الداخلية للعمل (المناخ التنظيمي): إن بيئة العمل الداخلية هي تلك العناصر والمميزات والخصائص التي يعرف بها وسط العمل داخل المؤسسة ولها تأثير مباشر على أهداف العمال ودوافعهم وأفعالهم¹، لذلك لفهم موضوع العدالة التنظيمية يجب أن نفهم البيئة الداخلية التي تمارس فيها فالمؤسسات التي تهدف إلى توفير وإنشاء بيئة ومناخ عمل مناسب من خلال

¹ العديلي ناصر محمد، السلوك الانساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية (الرياض)، 1995، ص 95.

تعزيز القدرات والمهارات الإيجابية للفاعلين، وتشجيع العمل الجماعي بروح الفريق، وبسط قيم المساواة والانصاف والتعاون والموضوعية، سينعكس ذلك بالإيجاب على ممارسة واحساس وادراك العمال للعدالة التنظيمية¹، ومن بين أهم تلك الخصائص والعناصر التي تميز البيئة الداخلية والتي لها تأثير على ممارسة العدالة التنظيمية داخل المؤسسة هي:

1- الهيكل التنظيمي: يشير الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى الأساليب والطرق التي يتم من خلالها توزيع وتقسيم المهام، وتحديد الأنشطة والادوار الرئيسية للعاملين، وتوضح أنظمة وقنوات تبادل المعلومات، وتحدد آليات وأدوات التنسيق بين مختلف الأقسام، وتبين أنماط التفاعل اللازمة بين مختلف الأجهزة والأقسام في المؤسسة والفاعلين فيها²، ويعتبر الهيكل التنظيمي أحد مصادر ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسة، وذلك من خلال العديد من العناصر ذات التأثير المباشر على ممارسة العدالة التنظيمية نذكر منها:

- درجة المركزية واللامركزية في المؤسسة أثناء اتخاذ القرارات: وتكمن علاقتها في ممارسة العدالة التنظيمية من خلال عنصرين أساسيين هما:

أ/- المشاركة في اتخاذ القرار: وتشير إلى مدى مشاركة العمال والفاعلين داخل المنظمة بمختلف الأجهزة والمستويات في تحديد وصياغة القرارات.

ب/- هرمية السلطة: وتشير إلى الصلاحيات والحريات التي تمنح للفاعلين داخل المنظمة لاتخاذ القرارات التي لها علاقة بالأداء، فكلما كانت درجة الحرية الممنوحة للفاعل كبيرة نقصت هرمية السلطة والعكس صحيح.

من خلال هذا العنصر يمكن تحديد العلاقة بين درجة المركزية واللامركزية في المؤسسة أثناء اتخاذ القرارات والعدالة التنظيمية في بعد العدالة الإجرائية وذلك من خلال إتاحة الفرصة لكل الفاعلين في المشاركة في اتخاذ القرارات والتأثير فيها وابداء آرائهم، وأفكار كل هذه العناصر تعتبر مكونات لممارسة العدالة الإجرائية، كما تكمن العلاقة في هرمية السلطة والعدالة

¹ سعيد محمد عايض الأسمرى، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية الميدانية بمطار نجران، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية (الرياض)، 2013، ص 26.

² محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن (عمان)، 2006، ص 50.

التنظيمية في الحرية الممنوحة للفاعلين في اتخاذ القرارات أثناء أداء مهامهم لتقليل درجة هرمية السلطة، هذا يؤدي إلى زيادة الثقة ويؤدي إلى الزيادة في ممارسة العدالة التعاملية (التفاعلية).

- درجة الرسمية: وتشير إلى السمات والخصائص التي تحكم أداء العمل والنشاط الذي يمارسه العامل والذي يخضع إلى قوانين وقواعد ومعايير محددة ولا يمكن الخروج عنها وإلا تعرض العامل للمسألة القانونية¹، وتكمن علاقتها مع العدالة التنظيمية من خلال زيادة ممارسة العدالة الإجرائية من طرف الفاعلين داخل المؤسسة، فدرجة الرسمية في صياغة وتطبيق الإجراءات واتخاذ القرارات يؤدي إلى ثبات والمساواة بين العاملين الامر الذي من شأنه أن يؤدي إلى تعزيز ممارسة العدالة الإجرائية، ولكن الافراط في الرسمية يمكن أن يؤدي إلى تقييد حرية الفاعلين في التأثير والمشاركة في اتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات داخل المؤسسة الامر الذي سينعكس بالسلب على ممارسة العدالة الإجرائية من طرف العمال.

- مستوى الأجر (الراتب): يشير الراتب أو الأجر إلى المقابل المادي الذي يتقاضه العمال والموظفين مقابل أداء أعمالهم وأنشطتهم في المؤسسات والمنظمات، كما يعتبر الراتب هو المصدر لدخل الفرد، وتكمن علاقته بالعدالة التنظيمية من خلال العدالة التوزيعية ويمثل احد المتغيرات والعوامل الأكثر أهمية في التأثير على ممارسة العدالة التوزيعية من خلال شكلين أساسين هما العدالة الخارجية للأجور والعدالة الداخلية للأجور ونقصد بالعدالة الخارجية أن يكون الراتب المقدم للعامل يتساوى مع معدلات الرواتب التي يتقاضاها عمال آخرون لقاء وظائف مشابهة في مؤسسات أخرى، ونقصد بالعدالة الداخلية أن تتناسب معدلات الرواتب مع قيمة الوظائف داخل المؤسسة، وهذا يؤدي إلى القول أن هناك ممارسة للعدالة الداخلية الخارجية للعدالة التوزيعية في المؤسسة².

- الاستقطاب: تشير عملية الاستقطاب إلى جلب وجذب الموارد المؤهلة للعمل داخل المؤسسة في الوظائف المتاحة، وتخضع عملية الاستقطاب إلى قاعدة توفر الكفاءة المطلوبة لنيل المنصب خدمة لأهدافها، ويستند الاستقطاب على نوعين هما:

¹ مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن (عمان)، 2005، ص 66.

² بشار يزيد الوليد، الادارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن (عمان)، 2009، ص 95.

الاستقطاب الداخلي: ويتم الاستقطاب الداخلي بين العمال داخل المؤسسة من أجل شغل الوظائف الشاغرة، حيث تظهر هذه العملية من خلال نظام الترقيات والذي يخضع للأقدمية والخبرة والكفاءة.

الاستقطاب الخارجي: يرجع الاعتماد على الاستقطاب الخارجي عندما لا تكفي الاحتياجات الداخلية للعمال في شغل الوظائف الشاغرة، من أجل الحصول على طاقات بشرية جديدة ذات كفاءة عالية غير متوفرة في العمال الداخليين، والزيادة في عمليات الابتكار والابداع والتجديد من خلال الخصائص المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة¹.

ومن خلال ما تم ذكره سابقا نقول إن عملية الاستقطاب الداخلي لها أثر كبير في عملية التحفيز من خلال نظام الترقية والذي من خلاله يتم تجسيد الممارسة الفعلية للعدالة التوزيعية، كما لا ننسى أن نشير أن الاستقطاب الخارجي يجب أن تتجسد فيه النزاهة والمساواة بين جميع المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة من أجل أن نقول إن هذه المؤسسة تتوفر فيها قيم العدالة في اختيار الطاقات الملائمة لشغل الوظائف، الأمر الذي سينعكس على نجاح المؤسسة.

- تقييم الأداء: ونعني بها العملية التي يقوم بها الجهاز الإداري الأعلى في المؤسسة من أجل قياس نقاط القوة والضعف في أداء العمال خلال تأدية أنشطتهم والافعال التي يمارسونها فب المواقف التي يتم تحديدها من طرف المؤسسة، وتنعكس نتائج قياس الأداء على شعور العمال بممارسة العدالة التنظيمية، فكلما كانت نتائج قياس الأداء وتقييمه تخضع للموضوعية وتعبّر عن المستوى الفعلي وتعطي الفرصة لإبداء الآراء حول نتائجها من طرف العمال ولها إلمام بكافة جوانب العمل في المؤسسة، كلما أدى ذلك إلى زيادة الشعور بالممارسة للعدالة التنظيمية من طرف العمال داخل المؤسسة والعكس صحيح².

- التدريب والتكوين: تسعى المؤسسة من خلال التكوين والتدريب إلى تنمية القدرات لدى القوى البشرية داخل المؤسسة في مختلف المستويات التنظيمية، وذلك من خلال اكساب العمال المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء الأدوار التي يشغلونها بشكل مناسب،

¹ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 166-167.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن (عمان)، 2005، ص 199.

فبرنامج التدريب والتكوين يسعى إلى المساهمة في تحقيق أهداف كل من المؤسسة والعمال، والذي سيصبح من خلاله أحد العوامل المهمة في زيادة شعور العمال بالعدالة التنظيمية والعكس صحيح.

- القيم التنظيمية: تشير القيم التنظيمية إلى المعايير والقواعد والمبادئ والقوانين التي تتبناها المؤسسة ويدركها العمال من خلال الخضوع لها أو ممارستها في جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتصبح موجهة لأفعالهم، فالأفعال التي تصدر من العمال ما هي في الحقيقة إلا انعكاس لما يتبنونه من قيم وأفكار، كما ان التفكير الإداري الحديث في رؤيته لأهداف المؤسسات والأساليب والأدوات المستعملة لتحقيقها ما هو إلا نتاج لمنظومة القيم والأفكار التي تتبناها هذه المؤسسات وتعمل في ضوءها وعلى أساسها والتي تنعكس على أنظمتها ولوائحها وإجراءاتها، ولما كانت العدالة التنظيمية مرتبطة بعملية مقارنة العامل لمدخلاته ومخرجاته مقارنة بالآخرين أي أنها ترتبط بعملية الممارسة، وبما ان القيم التي يتبناها العمال تؤثر على أفعالهم فإنها بلا شك ستؤثر على ممارستهم الفعلية للعدالة التنظيمية، ومن بين تلك القيم نذكر ما يلي¹:

- الاهتمام بالعمال: ونقصد بها المعايير والأعراف والمبادئ التي تراعي عند تطبيقها الجوانب الاجتماعية والنفسية والإنسانية للفاعلين داخل المؤسسة.

- الالتزام بالموضوعية: وتشير إلى الالتزام بالقوانين والقواعد والمعايير التي تسير بها المؤسسة والخضوع لها والتجرد من العوامل الشخصية والذاتية عند اصدار القرارات وتطبيق القوانين.

- مبدأ الجدارة والكفاءة: وتسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال كفاءتها وطاقاتها البشرية بالأداء الفعال المتميز بالكفاءة، لذلك فإن معايير التفاضل بين العمال ترجع إلى الجهود المبذولة والكفاءة المطلوبة من أجل تولي المناصب الحساسة والترشح للدورات المطلوبة من أجل تولي المناصب الحساسة والترشح للدورات التكوينية والحصول على المكافآت المادية والمعنوية، ويتميز النشاط ذات الكفاءة بالجودة والالتقان والدقة.

¹ ماجد بن شعاع القيمي، مرجع سابق، ص 42-45.

- الشفافية: ترتبط هذه القيمة في مدى وضوح القرارات والإجراءات والقوانين التي تحكم سير العمل داخل المؤسسة، وتتميز أيضا بالعقلانية والدقة والصراحة والانفتاح من اجل بسطها كأحد مبادئ العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.

2- البيئة الخارجية للعمل (البيئة التنظيمية): تمثل المنظمات والمؤسسات الأجزاء التي يتشكل منها المجتمع فهي جزء لا يتجزأ من البيئة الخارجية لأنها تحمل نفس خصائصه وتؤثر فيه وتتأثر منه من خلال عملية التفاعل التي تحصل بينهما، فالبيئة الخارجية تشكل بالنسبة للمنظمة المصدر الرئيسي لمدخلاتها (العمال، المواد الخام، القواعد والمعايير والقوانين، القيم وغيرها)، كما ان البيئة الخارجية تشكل أهم مستهلك لمخرجاتها وتتمثل في منتجاتها، وتشكل البيئة الخارجية من عدة متغيرات من أهمها (المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية) التي لها تأثير واضح على الأنشطة والعمل داخل المؤسسة، وفيما يلي كيفية تأثير هذه المتغيرات الخارجية على ممارسة العدالة التنظيمية¹:

- المتغيرات السياسية: ويشير إلى النظام السياسي السائد في المجتمع والذي يتولى تنظيمي وتسيير العلاقات الخارجية والداخلية، حيث تعمل الأنظمة السياسية على توفير المناخ الملائم لمزاولة أنشطة العمل داخل المؤسسات من خلال سن التشريعات والقوانين والقواعد المنظمة للأعمال والخدمات، مثل قانون العمل الذي يوضح العلاقات بين العمال والمؤسسات ويسعى من خلاله إلى حماية وضمان حق العامل داخل المؤسسة، وهكذا تكون الممارسة الفعلية للعدالة التنظيمية وكيفية تأثير البيئة الخارجية عليها.

- المتغيرات الاقتصادية: تشكل المتغيرات الاقتصادية الاطار العام لممارسة الأنشطة الاقتصادية للمجتمعات، ولها انعكاس واضح على تركيبة المؤسسات العاملة في المجتمع سواء القطاع العام أو القطاع الخاص، كذلك تعكس مركزية واللامركزية العمليات والأنشطة الاقتصادية في المجتمع ومستوى الأجور في تلك المؤسسات، مثلاً: إعادة النظر في قرار الدولة الذي اتخذته من خلال خصخصة الشركات والذي سعت به الدولة إلى التوجه نحو اقتصاد السوق الحر، فهذا التوجه في التفكير الاقتصادي نتج عنه إعادة النظر في الكثير من جوانب

¹ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 110-117.

العدالة التنظيمية خاصة فيم يتعلق بنظام المكافآت والحوافز والاستقطاب والأجور والكثير من الممارسات الأخرى ذات التأثير على ممارسة العاملين للعدالة التنظيمية داخل المؤسسات.

- المتغيرات الاجتماعية: يظهر تأثير المتغيرات الاجتماعية على العدالة التنظيمية من خلال التقاليد والقيم والعادات والثقافة السائدة في ذلك المجتمع والتي تحكم العلاقات الشخصية بين العمال وتحكم في السلوكيات وأفعال العمال وتحكم العلاقات بين العمال والقيادات الإدارية في المؤسسات والمنظمات، ومن أبرز المتغيرات الاجتماعية التي لها تأثير بارز على العدالة التنظيمية نجد نمط الحياة الاجتماعية المستوى الثقافي والتعليمي، ومؤسسات التنشئة الاجتماعية، فالعدالة التي تسود داخل المجتمع الخارجي والذي يعبر عنه المجتمع الأكبر هي التي تنعكس لكي تسود داخل المؤسسات ويعبر عنها بالثقافة التنظيمية، فكلما كان هناك ممارسة للعدالة التنظيمية في المجتمع فإنها تنعكس لتكون هناك أيضا ممارسة للعدالة داخل المؤسسة والعكس صحيح.

- المتغيرات التكنولوجية: ترتبط المتغيرات التكنولوجية بالعدالة التنظيمية من خلال تطبيق واستعمال التكنولوجيات الجديدة لإنتاج الخدمات والسلع وتتضمن الجوانب المادية كالألات والمصانع.. إلخ، وكذلك من ناحية الجوانب المعرفية (المعلومات) وتطويرها والتحكم فيها لكي تخدم أهداف المؤسسات كل هذا تتحكم فيه برامج التكوين والتدريب التي يخضع لها العمال خارج المؤسسة من أجل السيطرة على التكنولوجيا الجديدة واستفاد المعلومات الكافية في كيفية استعمالها، وهنا ترتبط عملية التأثير بينها وبين ممارسة العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن ان تحدثه على نوعية العمالة ومدى فعاليتهم وكفاءتهم داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل:

يعد موضوع العدالة التنظيمية أحد المواضيع والأسس التي يركز عليها التفكير الإداري الحديث للمؤسسات والمنظمات من خلال سعيها للحفاظ على مواردها البشرية، فهي تهدف إلى بسط مبادئ الانصاف والمساواة والعدالة في المؤسسة والمنظمة ومدى ممارستها من طرف العمال، ومن خلال اهم المباحث والمطالب التي تطرقنا إليها خلال هذا الفصل والتي تركز على التراث النظري لمفهوم العدالة التنظيمية توصلنا إلى مجموعة من الأفكار والمفاهيم والمصطلحات والتي تعتبر كملخص لفصلنا هذا وهي كالآتي:

- العدالة التنظيمية هي مصطلح يشير إلى مدى إدراك واحساس العمال والموظفين بالإنصاف والعدل عند ممارستهم لعملهم، وهي تتضمن عدة جوانب، أولها: ممارستهم لعدالة توزيع المكافآت والنتائج المترتبة على أدائهم، كما تشمل أيضاً على إدراكهم بأن الإجراءات والسياسات المتبعة في مكان العمل عادلة ومنصفة، بالإضافة إلى ذلك تشير العدالة التنظيمية إلى إحساس الموظفين بأنهم يعاملون باحترام وكرامة من قبل المنظمة والمديرين، وبشكل عام فإن العدالة التنظيمية هي مفهوم نسبي يعكس تصورات الأفراد حول مدى الإنصاف في بيئة العمل.

- تكون العدالة التنظيمية من ثلاثة مكونات رئيسية متداخلة ومتراصة، وهي: العدالة التوزيعية: وتتعلق بممارسة العمال لعدالة توزيع النتائج والمخرجات، مثل: الأجور والمكافآت والترقيات وفقاً لمساهماتهم وجهودهم المبذولة، العدالة الإجرائية: وتركز على مدى ممارسة العمال لعدالة الإجراءات والسياسات المتبعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد تلك النتائج والمخرجات، مثل: عمليات التقييم والترقية، العدالة التفاعلية: وتتناول إحساس الموظفين بعدالة المعاملة التي يتلقونها من رؤسائهم ومديرينهم بما في ذلك الاحترام واللباقة والتعامل الأخلاقي والشفافية في التواصل والتقدير، هذه المكونات الثلاثة للعدالة التنظيمية مترابطة ومتكاملة، حيث يؤثر كل منها على الآخر، فعلى سبيل المثال: إذا شعر العمال بعدم عدالة الإجراءات فقد يؤثر ذلك على ممارستهم لعدالة توزيع النتائج، وبالتالي على شعورهم وإحساسهم بالعدالة التفاعلية في التعامل معهم.

- تتأثر العدالة التنظيمية بمجموعة متنوعة من العوامل التي يمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسية: العوامل الشخصية: وتشمل الخصائص الفردية للعمال مثل: الخلفية الثقافية والقيم الشخصية والتوقعات والتجارب السابقة والتي تؤثر على تصوراتهم حول العدالة في مكان العمل، العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة: وتتضمن سياسات وإجراءات المنظمة كأنظمة الأجور والمكافآت، وأساليب القيادة والإشراف، وثقافة المنظمة وقيمها، والعلاقات بين العمال والمديرين والتي تؤثر بشكل مباشر على ممارسة العمال للعدالة التنظيمية، العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمنظمة: وتشمل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والسياسية المحيطة بالمنظمة والتي قد تؤثر على معايير العدالة السائدة في المجتمع، وبالتالي على تصورات العمال حول العدالة التنظيمية، هذه العوامل المتنوعة تتفاعل معًا وتؤثر على ممارسة العمال للعدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية داخل المنظمة، لذلك من المهم أن تأخذ المؤسسة هذه العوامل في الاعتبار عند تصميم سياسات وممارسات العمل لتعزيز ممارسة للعدالة التنظيمية.

- تؤثر العدالة التنظيمية بشكل مباشر على سلوكيات وأفعال وأداء العمال داخل المؤسسة، فعندما يدرك العمال أن هناك عدالة وإنصاف ترتفع مستويات ولائهم وإنتاجيتهم وسلوكياتهم وأفعالهم الإيجابية تجاه المؤسسة، أما في حالة غياب العدالة فإن ذلك يؤدي إلى آثار سلبية مثل ارتفاع معدلات ترك العمل، الصراعات، الضغوط، والفساد، لذا يجب على المؤسسات السعي لتعزيز العدالة التنظيمية لتحقيق أفضل النتائج.

الفصل الثالث:

الكفاءة المهنية: مفاهيم نظرية

الفصل الثالث: الكفاءة المهنية: مفاهيم نظرية

تمهيد

1. المعاني التي تحملها مصطلحات الكفاءة والمهنة والكفاءة المهنية

1.1. مفهوم الكفاءة

2.1. مفهوم المهنة

3.1. مفهوم الكفاءة المهنية:

2. خصائص وأهمية ومكونات الكفاءة المهنية:

1.2. خصائص الكفاءة المهنية في المؤسسة

2.2. الجوانب المكونة للكفاءة المهنية

3.2. أهمية الكفاءة المهنية

3. أنواع الكفاءة المهنية

1.3. الكفاءة المهنية حسب النوعية المهنية

2.3. الكفاءة المهنية على أساس المصدر

3.3. الكفاءة المهنية من حيث الامتلاك

4. أبعاد الكفاءة المهنية

1.4. الكفاءة المهنية المعرفية

2.4. الكفاءة المهنية المهارية

3.4. الكفاءة المهنية الاستعدادية

5. مقومات وقياس الكفاءة المهنية وطرق تنميتها في المؤسسة

1.5. مقومات الكفاءة المهنية في المؤسسة:

2.5. معايير قياس الكفاءة المهنية في المؤسسة

3.5. طرق تنمية الكفاءة المهنية في المؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن المؤسسات والمنظمات أصبحت تعيش في العصر الحالي تحولات وتطورات وتغيرات جذرية وسريعة، الأمر الذي يستدعي ضرورة اليقظة من أجل مواكبة هذه التغيرات والتحولات والتطورات من طرف تلك المؤسسات والمنظمات للحفاظ على مكانتها واستمرارها، وتعتبر الكفاءات المهنية أحد أبرز العوامل للنجاح والبقاء إذا ما تم الاستثمار فيها بصورة جيدة، إن متغير الكفاءة المهنية يشكل أهم المتغيرات شيوعاً في التفكير المؤسسي والتنظيمي، وهذا يرجع إلى المكانة التي تحتلها في الجهاز العملي والانتاجي الخاص بالمؤسسات والمنظمات، الأمر الذي استدعى اهتمام المفكرين والاداريين والصناعيين باعتبارها أحد المعايير الأساسية في عملية تقييم المؤسسات والمنظمات وكذلك بسبب علاقتها المباشرة بالفرد العامل.

إن الحركات الفكرية الحديثة والجديدة التي تهتم بعمليات تسيير المؤسسات والمنظمات أصبح جل اهتمامها يركز على العامل أو الموظف باعتباره يشكل الحلقة المحورية والمركزية في تحقيق أهداف المؤسسة والمنظمة، حيث أصبح الموظف والعامل هو محور الاهتمام داخل وخارج المؤسسة والمنظمة من خلال توفير مجموعة من المبادئ والشروط التي تساعد على الأداء بالجودة المطلوبة التي تساهم في تحقيق المؤسسة والمنظمة لأهدافها المسطرة لوجودها.

ومن ناحية أخرى أصبح لزاماً على المؤسسات والمنظمات الحديثة أن تسعى إلى تطوير القدرات والمهارات المهنية للموظفين والعمال من أجل مواكبة تلك التطورات والتحولات والتغيرات التي يمر بها العالم، إن هذا ما جعل من موضوع الكفاءة المهنية من أبرز المواضيع التي تهتم بها البحوث والدراسات الإدارية بدءاً من تطوير العمليات العلمية والتكوينية، وتوفير مراكز التدريب والممارسة لإكساب العمال والموظفين المعارف اللازمة، وتطوير القدرات والمهارات حتى يتسنى لهم التحكم في مختلف الأنشطة والوظائف والعمليات الإدارية بكل حرفية وجودة، ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى التراث والاطار النظري الذي تناول موضوع الكفاءة المهنية في المؤسسات والمنظمات من خلال الخطة السابقة.

1. المعاني التي تحملها مصطلحات الكفاءة والمهنة والكفاءة المهنية:

تسعى المؤسسات والمنظمات الحديثة من خلال نشاطاتها وأعمالها إلى تحقيق أهدافها التي وضعتها من خلال فاعليها والمتمثلون في العمال والموظفين، وذلك من خلال وضع استراتيجيات ذات رؤية واضحة تتمثل بالدرجة الأولى بوضع أجهزة إدارية مهمتها الاشراف على عمليات التقييم والمراقبة، كذلك يتمثل عملها في الحكم على عمليات سير العمل من ناحية الجودة والوقت والكمية الخاصة بالعمل وهو ما يطلق عليه بالكفاءة التنظيمية، والخاصة بالعمال والموظفين وهو ما تم الاتفاق على تسميته من طرف الخبراء والباحثين في الشأن الإداري والتنظيمي بمصطلح الكفاءة المهنية، وترجع أهمية الأخير إلى الأثر الفعال والايجابي الذي يمكن أن يساهم فيه من خلال تحسين الأداء الخاص بالمؤسسات والمنظمات، ومنه سنسعى من خلال هذا المبحث إلى التركيز على مفهوم الكفاءة والمهنة والكفاءة المهنية من أجل توضيح معاني هذه المصطلحات الثلاثة في سياق دراستنا وطرحنا.

1.1. مفهوم الكفاءة:

أولاً: ظهور مصطلح الكفاءة وتطوره التاريخي:

بدأ الاهتمام يظهر بالمواضيع الخاصة بالكفاءة والعوامل الاجتماعية والنفسية كأحد المعايير والمؤشرات والعوامل التي لها دلالة على النجاح والاستمرارية والبقاء للمؤسسات والمنظمات خلال الحرب الثانية أي أربعينات القرن الماضي، وذلك بسبب التدمير الهائل الذي مس أغلب اقتصاديات المجتمعات وكذلك بسبب الظروف الاجتماعية التي وصلت إليها تلك المجتمعات ملايين القتلى والجرحى والمتشردين، كل هذه الأسباب والعوامل كانت نتاج لسياسة التمسك بالأهداف دون أخذ الاعتبار بالطرق والأساليب والوسائل المؤدية لتحقيق تلك الأهداف، وعند نهاية الحرب العالمية بدأت أوروبا وآسيا عمليات البناء والتعمير والتشييد على المستوى الصناعي والاقتصادي والسياسي والاجتماعي ولكن بصورة بطيئة وهنا ظهر أحد العوامل الأساسية لعملية البناء وهو الكفاءة حيث لم يعد هناك موارد بشرية ذي كفاءة يمكن اضاعتها، ومن جانب آخر نرى أن أمريكا في هذا الوقت انتقلت من الاستراتيجية القائمة على اقتصاديات الحروب إلى استراتيجية أخرى هي اقتصاديات السلام من خلال توجيه الاهتمام إلى العوامل المؤثرة على الجوانب الفنية كالعوامل الاجتماعية والنفسية كالرضا وغياب العدالة والانصاف والمساواة والروح المعنوية من أجل هدفا واحد وهو زيادة الكفاءة العمالية،

كل هذا الذي ذكرناه يدل على أن المعايير الوحيد للنجاح بالنسبة للمؤسسات والدول هو امتلاك الكفاءة وهذا ما تم العمل على تطويره من خلال إقامة مؤسسات للتعليم وتطوير المهارات من خلال مؤسسات التكوين والتدريب، الأمر الذي أدى بالمعرفة الحديثة في المجال الإداري إلى الاهتمام بالنواحي والعوامل التي لها تأثير على الكفاءة داخل وخارج المؤسسات والمنظمات¹.

أما الظهور الأكاديمي العلمي فقد ظهر مصطلح الكفاءة في سبعينات القرن الماضي ضمن السياسات الاقتصادية الخاصة بأوروبا وأمريكا وذلك بالموازاة مع تطور الأسواق العالمية خاصة في جنوب شرق آسيا واليابان والهند وإفريقيا، وهنا بدأت أمريكا وأوروبا تتعرضان للمنافسة الأمر الذي اضطرهما إلى ضرورة إيجاد أساليب وطرق جديدة للمحافظة على بقائها وتقوية مميزاتها التنافسية فتحول الاهتمام نحو تطوير الاطار البشري وابتكار طرق عمل تمتاز بالمرونة والسهولة، كما تحول اهتمامها إلى الكفاءة الفردية في إطار العمل الجماعي كأحد عوامل النجاح، الأمر الذي أدى بالملكة المتحدة البريطانية في ذلك الوقت إلى وضع سياسات واستراتيجيات تهدف إلى رفع مستوى الكفاءة العمالية في كل المجالات وذلك من خلال تشجيع التعليم والمعرفة وإقامة ما يسمى VOCATIONAL NATIONAL CALIFICATION وهذا بهدف وضع معايير وقوانين وقواعد تحدد شروط تولي المناصب والوظائف، أما الولايات المتحدة الأمريكية فقد أنشئت سنة 1994 NATIONAL SKILLS STANDARDS أو ما يسمى NSSB BOARD وظيفته إقامة نظام وطني معياري للكفاءات والمهارات والقدرات من أجل القيام بالوظائف والأعمال والمهام، ومن خلال هذا الطرح نقول أن الأوروبيون يركزون على الربط بين الكفاءة والمعايير والقواعد ضمن اطار الوظائف، أما الأمريكيون فيركزون على جودة إدارة الكفاءات العمالية الفردية وربطها بالخصائص التنافسية.

لكن تطور مفهوم الكفاءات قد اتسع مجاله لينتقل من الكفاءات الفردية ليشمل الكفاءات التنظيمية وهذا ما نجده في أعمال كل من PRAHALAD & HAMAL حيث

¹ عاصف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)، دار الجامعة الاسكندرية، طبعة 1، مصر، 2009، ص 22 23.

أشارا إلى أن المنظمة تمتلك عدة كفاءات تمثل أحد خصائص التنافس والتي سماها بالكفاءات القاعدية COMPETENCE DE BASE حيث تم تطوير وخلق خصائص تنافسية من خلال الاستثمار في هذه الكفاءات¹.

وفي الأخير وكتلخيص لما تم تناوله سابقا نقول أن تطور ظهور مصطلح الكفاءة كان بسبب أربعة عوامل أساسية هي:²

- تأثير ظاهرة العولمة وانتشارها، وتطور احتياجات الأسواق في ظلها.
- حداثة نماذج التسيير الإدارية وبالخصوص التوجه نحو الاستثمار في العنصر البشري.
- البرامج والاستراتيجيات والتطبيقات الداخلية للمؤسسات والمنظمات.
- التوجه نحو التسيير التقديري بالاعتماد على الكفاءات العمالية.

ثانيا: تعريف الكفاءة من الناحية اللغوية والاصطلاحية:

أ/- من الناحية اللغوية تحمل عدة معاني حسب موقعها في الجمل، ولكن في طرحنا سنعتمد على أعمدة اللغة المرجعية في الأوطان العربية من أجل سرد معناها بالدقة المطلوبة، الكفاءة في اللغة تعني الكفاء والذي يشير إلى النظر، وكذلك نقول الكفاء والكفؤ على وزن فُعِلَ وفَعِلَ ومصدرهما هو الكفاءة بالفتحة والمد، ويقال أيضا لا كفاء له بالكسر وهو في الأصل مصدر، أي لا نظير له، والكفى هو المساوي والنظير، أيضا يمكن ربطها بالنكاح فنقول الكفاءة في الزواج، وهو أن يكون الزوج مساويا للمرأة في نسبها ودينها وبيتها، وتكافأ الشيطان: تماثلا، وكافأه مكافأة وكفاء: أي مثله، وأثناء كلامهم يقال: الحمد لله كفاء الواجب: أي قدر ما يكون مكافأ له، وفي السنة النبوية (المؤمنون تتكافأ دماؤهم)، وفي موضع آخر خاص بالعقيقة (شأتان متكافئتان) أي متساويتان في القدر، وكافيته ساويته، وكافأته على صنع جميله: أي جازيته جزاء متكافئا نظير صنع جميله، وكفاءه عن صنعه مكافأة: جازاه ويقال مالي به قبل ولا

¹ LOU. VAN. BEIRENDONCK ;2004 ; MANAGEMENT DES COMPETENCES ; PARIS ; PP16 17.

² SANDRA. BELLER ;1998 ; LE SAVOIR_ETRE DANS L'ENTREPRISE ; INSTITU VITAL ROUX ; PARIS ; PP70 71.

كفاء أي: مالي به قوة على أن أكافئه¹، فكل شيء مساوي لشيء آخر فهو مكافئ له، قال الله تعالى (وَلَمْ يَكُنْ لَهُ كُفُوًا أَحَدٌ) أي لم يكن له نظير ولا مساويا².

أما في معجم اللغة الفرنسية فإن مصطلح الكفاءة يشير إلى COMPETENCE في قاموس اللغة للكاتب غاستون ميلاري G. MIALARET سنة 1979، وهي مشتقة من اللغة اللاتينية القانونية "RAPPORT JUSTE" وهي قريبة من الامكانية والاستعداد APTITUDE³.

أما في المعاجم الإنجليزية فيعرفها قاموس لاروس Larousse 1984 على أنها تمثل استعداد الأفراد في اتخاذ القرارات، وهو تعبير عن القدرة التي يتم الاعتراف بها في موضوع ما، مثلا في مجال الطب تعني حق اجراء العملية الجراحية بنجاح لمعالجة المرضى نقول كفاءة طبية.

وعليه يمكن القول إن الكفاءة تنتج من خلال الممارسة اليومية والأقدمية المهنية في مواضع معينة، والتي تهدف إلى جعل الأفراد يتعلمون ويترجمون قدراتهم المعرفية الغير ملاحظة إلى أفعال يتم ملاحظتها من طرف الآخرين، وفي الأخير نقول إن الكفاءة تتضمن جانب باطني يتمثل في العمليات العقلية وجانب تصوري أو ميداني كالأفعال والسلوكيات الملاحظة من طرف الآخرين.

ب/- من الناحية الاصطلاحية فلقد تعرضت عدة علوم واختصاصات لمصطلح الكفاءة بالتوضيح والتفسير وأبرز هذه العلوم نجد العلوم الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية حتى السياسية ولكن سنتقيد بالمفاهيم التي لها علاقة بطرحنا.

فلقد أشار "جيل ترومبلي" إلى أن تعريف الكفاءة يحمل أكثر من 100 معنى تختلف المعاني باختلاف سياقات الاستعمال، فمفهوم الكفاءة للمنظمة يشير إلى معايير الرشد في الاستعمال الأمثل والأفضل للموارد البشرية والمادية والمالية حسب المعلومات والمعارف المتاحة، فالمنظمة التي تهدف إلى التطور والتقدم والنمو والنجاح يجب عليها أن تمتلك التدفق البشري

¹ أحمد الصيد، (مفهوم الكفاءة وأنظمة بنائها في المقاربة بالكفاءات)، مجلة الباحث، المجلد 15، العدد 01، الجزائر، 2023، ص 40-41.

² القرآن الكريم، سورة الاخلاص، الآية 4.

³ محمد بن يحي زكريا، المدخل بالكفاءات، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش (الجزائر)، 2003، ص 04.

والمالي والمادي والمعلومات والمعارف اللازمة لكي تحقق الفعالية والاستمرارية والبقاء، كم تشير الكفاءة إلى المهارات والقدرات التي تسعى إلى القيام بإنجاز مجموعة من الوظائف والمهام والأعمال الواضحة والقابلة للقياس في إطار الأداء والنشاط داخل المنظمة والمؤسسة¹.

وفي جانب آخر يعرف botof الكفاءة في كتابه de la competence بأنها ليست أشياء أو معارف يمكن اكتسابها، فالمعارف والمهارات والقدرات التي يتم اكتسابها من طرف الأفراد لا تعني أنهم ذات كفاءة بحيث يمكن القول بأنهم على دراية واسعة بشؤون التدبير والمحاسبة، ولكن إذا تم توظيف هذه المعلومات والمعارف في الوقت المناسب وفي المكان المناسب لاستعمالها نقول أن هؤلاء الأفراد يمتلكون الكفاءة اللازمة savoir mobiliser، فالكفاءة يتم اكتسابها من خلال ممارسة الأنشطة من خلال توظيف المعارف والقدرات والمهارات لممارسة ذلك النشاط ولا يمكن اكتسابها من فراغ أو من خلال التلقي السلبي²، فالكفاءة المعلومات والمعارف والمهارات لا تعني تحقيق الكفاءة بل التوظيف اللازم لهذه المهارات والمعارف توظيفاً مناسباً حين الحاجة لها وهو الذي يعطيها قيمتها.

كما تشير الكفاءة إلى قدرة العامل على أداء نشاط معين أو تقديم خدمات قابلة للقياس فهنا نقول إن الكفاءة ترتبط بشكل مباشر بالأداء الذي يقوم به العامل لممارسة أعماله في أي مجال³، كما يعرفها مانسفيلد mansfield على أنها تمثل أحد السمات الأساسية للأشخاص والأفراد التي يتم تحويلها إلى أداء وكفاءة متفوقة، ومن جانب آخر يعرفها رانكين rankin على أنها تعني الأفعال والسلوكيات والمهارات والقدرات التي تتوقعها المؤسسة من العمال أثناء أداء مهامهم.

¹ غنديلي أسماء، (دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية)، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 9، العدد الرابع، جامعة قسنطينة (الجزائر)، 2018، ص 218.

² حناش فضيلة، قلي عبد الله، التربية العامة، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش (الجزائر)، 2009، ص 141.

³ Succar, bilal, sher, willy & williams, anthony, (2003), and I ntegrated approach to bim competency assessment, acquisition and application automa, p: 175, netherlands.

كما تفرق الأدبيات والمراجع العلمية التي تطرق إلى موضوع الكفاءة بين عدة جوانب تشملها كالتالي¹:

- كفاءة السلوكيات والأفعال: ويتم تعريفها بالمهارات والقدرات الناعمة، وتمثل نوع الأفعال والسلوكيات المطلوبة في سبيل تحقيق الأهداف والنتائج، مع الأخذ بعين الاعتبار مراعاة مبادئ العمل الجماعي والقيادة والتواصل واتخاذ القرار.

- الكفاءة الفنية: وهي تشير إلى المهارات والقدرات الصعبة ويتم تحديدها من خلال ما يجب أن يعرفه الأفراد، وأن تكون لهم القدرة على القيام به من أجل أداء دورهم بنجاح وفاعلية.

- القدرات: وتشير إلى المميزات والخصائص والصفات التي يجب أن يتمتع بها الأفراد من أجل القيام بأنشطتهم وأداء أدوارهم بغية تحقيق الأهداف المحددة.

أما آندري جيث وهو مختص في المجال المهني يشير إلى مفهوم الكفاءة على أنه يعني تطبيق المعرفة savoir والمعرفة الفعلية fair - savoir للقيام بنشاط عملي، ويمكن ملاحظة الكفاءة في الواقع بموضوعة من خلال وظيفة العمل ويظهر انعكاسها من خلال الأداء المهني²، حيث يمكننا التأكيد أنه لا يمكن تحليل الكفاءة في الواقع إلا من خلال الأفعال والسلوكيات اليومية التي يقوم بها الأفراد لتحقيق عمل ما في موقف معين سعياً لتحقيق هدف منشود لتغلب على العراقيل ومواجهة المشاكل التي تحدث أثناء العمل، وعليه نقول أن الكفاءة في وصفها التصوري تمثل الجانب الملاحظ القابل للقياس أي الأفعال والسلوكيات، وهذا الطرح هو الغالب والأكثر انتشاراً في المجال المهني والتنظيمي والإداري والصناعي³.

¹ Ergenia, campeanu, sone, adrian, roxana, gapor, &muresan, (2011), organizational, competence – adevelopment framewovk, monogement & marketing ,06(02), p:320, romania.

² بلال قريقة، فارس فضيل، (أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة حالة مؤسسة سونطراك - المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة-)، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01، الجزائر، 2021، ص 886.

³ رباب أقطي، التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، ص 64.

ومما سبق ذكره بإمكاننا تحديد معنى مفهوم الكفاءة على أنها تشير إلى توفر مجموعة من الخصائص والسمات المعرفية كالذكاء والقدرة على الاستدلال والإبداع والتركيز لحل المشكلات، والصفات الاجتماعية والسلوكية كالقيم والدافعية والاتصال والمواقف والتعاون مع الجماعة هذه كلها تعني قدرات ومهارات يتم اكتسابها وترجمتها في شكل أفعال تظهر من خلال الأداء داخل المؤسسة أو المنظمة.

2.1. مفهوم المهنة:

تشير المهنة إلى الأنشطة والأعمال التي تسعى إلى تحقيق متطلبات واحتياجات الإنسان وتساعد على البقاء والاستمرارية، وتساهم في انتشار وتوسع نطاق استفادة الإنسان من الوسائل والموارد المتاحة، كما أن المهنة تحدد للأفراد والأشخاص مواقعهم ضمن التدرج الاجتماعي والطبقي للمجتمع، لذلك السبب أصبح موضوع المهن والمهنة ذا أهمية كبيرة ضمن التراث النظري الاقتصادي السوسيولوجي والتي واهتمت بتأثير المهنة على تطور المهارات والقدرات المختلفة للأشخاص داخل المجتمع.

أ/- من الناحية اللغوية المهنة تمثل مفردة من أصل مجموع هو المهن وتعني الخدمة، منهم: خدمهم، والمهنة هي: الحذاقة في العمل أو الوظيفة ونحوه وهي النشاط، والعمل يحتاج إلى الأقدمية والخبرة والمهارة إلى أن يصل إلى المهنة كالعمل باليد¹.

ب/- من الناحية الاصطلاحية تعبر المهنة عن مجموعة من الأعمال والأنشطة التي تتطلب مهارات وقدرات معينة يقوم بها الأفراد من خلال خضوعها للممارسات التدريبية والتكوينية، وقد يتسع مدلول المصطلح ليشمل عدة أوجه للنشاط الإنساني أو يضيق ليشير إلى من يقوم بأعمال يدوية تحتاج إلى قدرات ومهارات يدوية².

وفي جهة أخرى فقد عرفها العالم أليوت على أنها تعبر عن ظاهرة اجتماعية يمكن وصفها وملاحظتها وتحليلها وتفسير عناصرها، ويتضح ذلك من العوامل المختلفة التي تؤثر فيها وتعمل على ذبولها أو نموها، ويتبين لنا أن المهنة عبارة عن عمل يحتاج إلى قدرات ومهارات وقواعد

¹ نورالدين زمام، حميد جرو، المهنة في التراث السوسيولوجي وعوامل تغير مكانتها، مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص8.

² قسطاس عبد الستار حميد، أرباب المهن والحرف في المجتمع الأندلسي خلال عصري الامارة والخلافة (138-422هـ/ 755-1030)، أطروحة ماجستير، كلية التربية، قسم التاريخ، تخصص تاريخ اسلامي، جامعة البصرة، العراق، 2013، ص322.

معينة وخاصة بها¹، كما أنها تمثل العمل والنشاط المعتاد الذي ينتج عنه فوائد للأفراد والأشخاص ويحتاج في ممارسته والقيام به إلى المهارة والخبرة.

وأما من الناحية السوسولوجية فيمكن أن نقول أن المهنة تمثل نمط العلاقات التي تحكم التفاعل الإنساني ولها ارتباط مع الخبرات التي تمتاز بالجودة في اختصاص العمل²، فالمهنة تتكون من مجموعة من الواجبات والنشاطات التي يقوم بممارستها الأفراد ويتم تقديمها لمصلحة المجتمع مقابل أجر أو مرتب معين، وهذا المرتب والأجر تتحكم في حجمه وكميته المهنة التي يقوم بها الأفراد، وهؤلاء الأشخاص يحظون بقدر كبير من التقدير والاحترام والهبة الاجتماعية والتي تحدد طبقتهم ومكانتهم الاجتماعية، ولعل ما يميز المهن أنها تحتاج إلى تدريب وتكوين طويل الأمد سواء في المراكز المهنية أو عند أحد المختصين المهنيين المحترفين في المجال المهني والعمل³.

فالمهنة تشير أيضا إلى الجهد والنشاط المبذول سواء بدنيا أو فكريا من أجل تحقيق منفعة اقتصادية مشروعة خاصة بالأفراد الذين يمارسونها، ولكن هناك فرق بين الحرفة والوظيفة والمهنة فالوظيفة تركز أعمالها على الجانب الإداري والمكتبي وأما الحرفة فهي تكتسب من خلال الممارسة اليومية والبسيطة ولا تحتاج إلى وقت كبير من أجل إتقانها وتعلمها⁴.

إذن يمكن القول من خلال ما سبق ذكره أن المهنة تمثل عمل ونشاط الإنسان الذي يشغله ويقوم به من أجل مصلحة ومنفعة عند الآخرين، وهذه المهنة تحتاج إلى تكوين وتدريب ودراسة نظرية طويلة سواء في المراكز المتخصصة أو في ورشات العمل أو في المدارس التي تعنى بالتدريب المهني، وهذه المهن في الحقيقة إلا أدوار اجتماعية تميز عمل الفرد داخل النسق

¹ عبد الجواد نور الدين، مصطفى متولي، مهنة التعليم في دول الخليج العربي، ط1، مكتبة التربية العربية لدول الخليج، الرياض، 1993، ص28.

² سيد عبد الحميد مرسى، سيكولوجية المهن، دار النهضة العربية، مصر، 1963، ص12.

³ عبد القصير، الطبقة والبناء الطبقي في الريف والحضر مثال: المجتمع المغربي، دار النهضة العربية، بيروت، 1997، ص33 - 35.

⁴ عبد الجواد نور الدين، مصطفى متولي، مرجع سابق، ص28.

الاجتماعي، ونشاط نوعي يرتبط بالبيئة التي تميز سوق العمل وميدانه ويسعى إلى اشباع الاحتياجات الأساسية للأفراد وتحديد أوضاعهم الاجتماعية¹.

3.1. مفهوم الكفاءة المهنية:

يمثل مفهوم الكفاءة المهنية أحد المصطلحات المتداولة في الفكر الإداري والتنظيمي وذلك نظير أهميته في المؤسسات والمنظمات من الجاني الاقتصادي والخدمي، وهذا راجع إلى المكانة التي أصبح يحتلها في العملية الإنتاجية، حيث أن الفرد العامل والموظف أصبح يمثل محور الاهتمام في بيئة العمل سواء داخلها أو خارجها من خلال توفير مجموعة من القواعد والشروط التي تساعده على الأداء بكفاءة وفاعلية.

كما أن أهمية تطوير القدرات المهنية للعمال والموظفين داخل المؤسسات الخدمية والإنتاجية كمؤسسة سونلغاز أصبح ضرورة ملحة خاصة مع التقدم والتطور الحاصل في العالم، وذلك من خلال توفير مراكز تدريب وتكوين مهمتها مساعدة الأفراد على استعمال الوسائل بطريقة صحيحة ومثالية لمساعدتهم في زيادة الإنتاجية، كذلك الرعاية والاهتمام الذي يجب أن يحظى به العمال والموظفين داخل المؤسسة والذي سيؤدي إلى زيادة حالة الرضا كل هذه الأمور تهدف إلى زيادة الكفاءة للعمال والموظفين أو الحفاظ عليها.

كل هذا الطرح السابق جعل من موضوع الكفاءة المهنية أحد العوامل المهمة التي يهتم بها المجتمع في المقام الأول وذلك من خلال تطوير القدرات والمهارات الخاصة بالعمال والموظفين من خلال التدريب والتكوين والممارسة، كذلك العمل على توفير بيئة عمل مناسبة تقوم على المعاملة الحسنة والتقدير والاحترام كذلك زيادة على ذلك العمل على أن يكون هناك رضا علة طبيعة وطريقة تسيير العمل داخل المؤسسة من طرف كل الفاعلين، الأمر الذي سوف يساهم في زيادة وتطوير الكفاءات المهنية في المنظمة.

إن مفهوم الكفاءة المهنية يتميز بتعدد الأوجه والجوانب لذلك نجد أن هناك عدم اجماع من طرف الباحثين والدارسين في إيجاد تعريف موحد ذو معنى شامل، وهذا بطبيعة الحال يرجع إلى اختلاف المجالات والتصورات والاختصاصات، ومصطلح الكفاءة المهنية يتكون من جزئين هما: الكفاءة والمهنة وهذا ما تم تطرق إليه سابقا وفي هذا المطلب سنتطرق إلى تعريف مصطلح

¹ زيدان عبد الباقي، علم الاجتماع المهني، دار الفكر العربي، مصر، 1997، ص 37.

الكفاءة المهنية، إن من أول التعاريف التي أعطت معنى لمصطلح الكفاءة المهنية هو تعريف فليب زاريفان PHILIPPE ZARIFIA الذي قال فيه أنها تمثل أخذ المسؤولية والمبادرة من أجل القيام بعمل أو مهمة في وضعيات مختلفة، كما أنها تمثل اتجاه اجتماعي وتظهر في أشكال كثيرة قد تكون جماعية أو فردية، وهي تعبر في أكثر الأحيان على فهم وذكاء الفرد لمواجهة مختلف الوضعيات المهنية¹، ولكن تعقيبا على هذا التعريف فإننا نقول أن مفهوم الكفاءة المهنية غالبا ما ارتبط بالمقدرة على تسيير المناصب والأعمال أو المعرفة بها، ولكن هذا لا يكون في الكثير من الأحيان لأنه ليست بجزائرتنا لشهادة تثبت كفاءتنا المهنية أو قيامنا بإجراء فترة تكوينية وتدريبية نستطيع أن نتصرف بكفاءة في مجالات العمل والتي تتميز بالتجديد والحدثة، وعليه نقول أن الكفاءة هي تعني القدرة الدائمة والمستمرة التي تؤدي إلى تسيير العمل في وضعيات مختلفة سواء معقدة وغير مستقرة أو العكس.

كذلك هناك تعريف آخر يقول إن الكفاءة المهنية تعني مجموعة من العناصر التي يجب أن يمتلكها ويمارسها العمال والموظفين وتتمثل خصيصا في المعارف والقدرات والمهارات والاتجاهات والتي تساعد على أداء أعمالهم وتأدية أدوارهم ومسؤولياتهم، ويتم تقييمها من طرف الخبراء والاختصاصيين والمدراء والمتعاملين ولها تأثير مباشر وغير مباشر على تحقيق المنظمة لأهدافها²، كما تشير إلى القدرة على القيام بالأنشطة والأعمال التي تتطلبها المهام أو المهمة، كما تعني ممارسة الأنشطة التي تتطلبها وظيفة من الوظائف³.

ومن المعاني التي أعطيت لمفهوم الكفاءة المهنية والتي لها علاقة بطرحنا ودراستنا هي مجموعة من المفاهيم نبدأها بتعريف لوك بايور والذي قال بأنها القدرة على القيام بتنفيذ المهام التي تكون محددة، والتي لها قابلية الملاحظة في الواقع والقياس من خلال دراستها وتحليلها وتفسيرها وفهمها، وهي أيضا تمثل مجموعة من الاستعدادات لتجديد وتجميع ووضع الموارد في سبيل انجاز

¹ JEAN_LUCBERNAUD ET CLAUD LEMOIN, PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATION, PUNOD, PARIS ,2000, P :141.

² هاني فوزي محمد أبو الخير، (المعرفة التنظيمية ودورها في رفع الكفاءة المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد السابع عشر، العدد السادس، مصر، 2023، ص 282-283.

³ عبد الكريم الخياط، عبد الرحيم ذياب، (نظام تقييم الكفاءة للمعلم أثناء الخدمة في وزارة التربية بدولة الكويت) (دراسة تقييمية)، المجلة التربوية، المجلد العاشر، العدد الثامن وثلاثين، الكويت، 1996، ص 30.

الوظيفة والعمل، ولا يمكن ملاحظة ذلك إلا أثناء تأدية النشاط والعمل¹، أما ستوارت STUART فيعرفها بأنها تلك الكفاءة التي ترتبط بالوظائف ولها علاقة بالمهنة التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة، وعلى أساس هذه الحالة نقول أن هذا الفرد ذو كفاءة، أما فيليب برونو فيذهب إلى أكثر من ذلك عندما وصفها بأنها القدرة على العمل بفاعلية في نمط معين من الوضعيات، فهي مهارات تستند إلى معلومات ومعارف ولكنها لا تختزل فيها، فعند مواجهة وضعيات و مهمات صعبة يجب استخدام أفضل الموارد المعرفية والفكرية والجسدية من أجل إيجاد أمثل الحلول لمواجهتها²، كما عرفها بورشي بأنها تعني مجموع المهارات والمعارف والقدرات التي تم اكتسابها من طرف الموظف من أجل توظيفها في وضعيات مهنية دقيقة ومعقدة³.

وفي الأخير لهذا الطرح ونظرا لتعدد المعاني التي تطرقت لمصطلح الكفاءة المهنية سنلتزم بالتعاريف التي لها علاقة مباشرة بالمؤسسة والمنظمة خاصة في الجانب الإداري والتنظيمي، وهذا ما نجده عند إليزابيث لوكار حيث وضحت مفهوم الكفاءة المهنية في عدة نقاط هي كالآتي⁴:

- سيرورة/ عملية إنتاج للأداء الفعال من الناحية الاقتصادية والاجتماعية وتكون بشكل منتظم في وضعيات مهنية محددة ومعينة.

- سيرورة/ عملية متعددة الأبعاد تتفاعل مع المحيط بهدف تحقيق مشروع شخصي ومهني، كحل مشكل في وضعية صعبة في الواقع من خلال تجنيد القدرات العلائقية والتقنية.

- سيرورة/ عملية جماعية وفردية: إن الشخص الذي يمتلك كفاءة هو الذي ينجز المهام بطريقة فريدة وخاصة من نوعها، حيث تمتزج فيها كافة القدرات والمهارات والمعارف لمواجهة الوضعيات المهنية الصعبة، ومن تظهر الكفاءة في شبكة الموارد الفردية والنسقية المهنية، كما أن

¹ كمال منصور، سماح صولح، (تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى)، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد السابع، بسكرة، 2010، ص50.

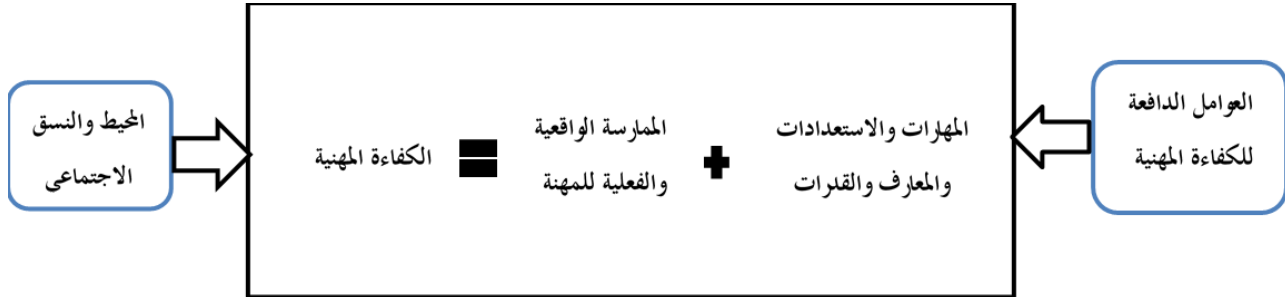
² مرابط عياش عزوز، دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص47.

³ المسوس يعقوب، تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الادارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة وهران2، الجزائر، 2016، ص45.

⁴ المسوس يعقوب، المرجع نفسه، ص ص45-46.

كفاءة الفرد تتغذى من الثقافة التنظيمية للمنظمة والمؤسسة ومن الموارد البشرية على مختلف مستوياتهم.

- عملية ديناميكية: إن الكفاءة المهنية تستند في بنائها على مجموعة المعارف والموارد المكتسبة من طرف الفرد من خلال التدريب والتكوين والممارسة والتنشئة والمحيط والخبرة المهنية المتنوعة والمواجهة اليومية للمشاكل، ومن خلال هذا المسار نؤكد أن الممارسة المستمرة والدائمة للكفاءة المهنية تضمن لها الصيانة والبقاء، وقد تم توضيح هذا في الشكل التالي:



الشكل رقم (14): يوضح مكونات الكفاءة المهنية من إعداد الباحث.

ومنه بإمكاننا القول إن تعريف الكفاءة المهنية يشير إلى أنه محصلة الخبرات والأفعال المكتسبة والمعارف والمهارات والقدرات والممارسات في المجال المهني من أجل أداء وظيفة معينة بشكل متميز بالكفاية والفعالية المطلوبة، والكفاءة المهنية لها ارتباط بالقدرية الفردية (الجسمية والعقلية) كما أنها منشطة بالبيئة التي يسود فيها العمل، كذلك بإمكاننا خلال طرحنا التفريق بين بعض المصطلحات التي لها علاقة بالكفاءة المهنية كالآتي:

أ/- الكفاءة: هي نشاط وممارسة وتطبيق وأفعال ملاحظة في الواقع وقابلة للقياس والدراسة، وإعادة انتاج الأفعال من خلال مجموعة من العناصر كالقدرات والاستعدادات والمهارات التي تهدف كلها إلى تحقيق هدف محدد¹.

ب/- المعرفة: وتشير إلى مجموع المعلومات والبيانات والمعطيات التي يكتسبها الفرد خلال الأنشطة العملية والعقلية.

¹ بيرنو فيليب، المقاربة بالكفايات في المدرسة والمهنة، دار النهضة العربية، بيروت، 2004، ص 45.

ج/- القدرات (الاستعدادات): تعني مجموع المصادر المعرفية والفكرية، والخصائص الشخصية المجددة في وضعية مهنية محددة من أجل تحقيق نتائج منتظرة (بالتدريب والممارسة والتكوين) تنتج القدرات من تحويل الاستعدادات.

د/- العوامل الدافعة: وهي العمليات التي تنشط وتحرك وتصون وتوجه أفعال الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

ه/- المحيط/ النسق المهني: ويشير إلى طريقة تنظيم الأعمال، والإجراءات، والمناخ التنظيمي، والوظائف، ونوع العلاقات المهنية، كل هذه العوامل لها تأثير على الكفاءة المهنية من حيث ممارستها واكتسابها وصيانتها.

2. خصائص وأهمية ومكونات الكفاءة المهنية:

أصبح من المهم على المنظمات والمؤسسات الاهتمام بموضوع الكفاءة المهنية للعمال والموظفين، إذ أصبح من الضروري على المنظمات المهنية والمؤسسات التي تطمح إلى النجاح أن تواكب التحولات والتطورات والتغيرات التي تحصل في طرق وأساليب العمل، مما أدى إلى أن تتكون المؤسسات والمنظمات المهنية من فاعلين أكفاء لديهم الخبرة المهنية الطويلة والعالية في العمل، الأمر الذي أدى إلى ظهور عدة خصائص ومكونات للكفاءة المهنية في العصر الحالي بسبب الأهمية التي أصبحت تكتسيها كأحد العوامل التي تؤدي إلى النجاح والديمومة والبقاء.

1.2. خصائص الكفاءة المهنية في المؤسسة:

تكمن أهمية الكفاءة المهنية في الخصائص التي تميزها في الجوانب الإدارية والتنظيمية في استعمالها أمثل الطرق والأساليب للوصول إلى أفضل النتائج وهي تحقيق أهداف المؤسسة والمنظمة، ومن هذه الخصائص نذكر مجموعة منها كالآتي¹:

- الكفاءة المهنية تسعى إلى تحقيق هدف محدد: تهدف الكفاءة المهنية إلى تحقيق جملة من الغايات والأهداف المحددة والتي يجب إنجازها وتحقيقها، وذلك من خلال الاستثمار في القدرات والمهارات والمعارف من أجل تحقيق تلك الأهداف والغايات بشكل كامل وشامل.

¹ يعقوب خديجة أسماء، مرجع سابق، ص 85.

- الكفاءة المهنية مكتسبة: وهذا يشير أن الكفاءة المهنية لا تأتي مع الفرد بالفطرة، وإنما يتم اكتسابها من خلال الممارسة والتدريب والتكوين والظروف الحياتية، وعند اجتماع هذه العوامل التي تساعد على اكتساب الكفاءة مع بعضها البعض تتولد الخبرة عن الطريق الأقدمية فتتحول إلى ممارسة عقلية وعملية في انجاز الأعمال والأنشطة في المجتمع ككل.
- الكفاءة المهنية تميز الفرد والعامل والموظف قبل أن تميز المؤسسة والمنظمة التي ينتمي لها هذا الفرد أو الموظف أو العامل.
- الكفاءة المهنية تتميز بأنها تمثل مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات، يستعملها الفرد لتحقيق وإنجاز أهداف مطلوبة أثناء ظروف محددة ومعينة.
- الكفاءة المهنية لها قابلية التقويم من خلال إمكانية قياسها وذلك من خلال جودة العمل المنجز من طرف الفرد العامل، نوعية المنتج الذي توصل إليه، حتى وإن كان بشكل غير دقيق ويكون ذلك بعدة مقاييس، مثل: هل الناتج الذي قدمه ذو جودة؟ هل قام بما طلب منه؟ بالإضافة إلى إمكانية تقويمها من حيث العملية التي يقوم بها الفرد بغض النظر عن المخرجات، وذلك عن طريق الحكم على سرعة إنجاز العملية، الاستقلالية، العلاقة مع الآخرين، وهذه كلها تمثل كفاءات¹.
- الكفاءة المهنية مصطلح مجرد لا يمكن رؤيته، وإنما يتم قياسه من ملاحظته في الواقع من خلال المخرجات والنتائج المتحصل عليها من خلال الأداء والنشاط ثم يتم تحليلها وتفسيرها من خلال الوسائل والطرق المستخدمة من أجل تحقيق تلك المخرجات والنتائج².
- الكفاءة المهنية مفهوم متقادم بمعنى انه في حال عدم السماح للأفراد أن يشكلوا مصدرا للكفاءة فإنها سوف تتعرض للتقادم وهذا ما سيؤدي إلى عدم بقائها وفنائها بالكلية.
- تتميز الكفاءة المهنية بأنها ذات طابع تراكمي وتجميعي لأنها تمزج ما بين المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات أي الجمع ما بين الجانب العقلي الفكري والجانب البدني الجسدي.

¹ فريد حاجي، بيداغوجية التدريس بالكفاءات - الأبعاد والمنطلقات -، دار الخلدونية، الجزائر، ص 21.

² ما هو مفهوم الكفاءة وخصائصه وأهميته؟ من أهم تعريفات الكفاءة، الموقع: [HTTPS:// WWW.EDARABIA.COM](https://www.edarabia.com).

- تمر مراحل اكتساب الكفاءة المهنية من خلال التحفيز والذي يتأثر بالديناميكية الفكرية والعقلية للفرد، وتكون على الشكل التالي الفضول ثم الحاجة إلى الفهم ثم اثبات الذات، ثم يتم تحويل هذا الإحساس إلى الرغبة VOULOIR ثم القدرة على سلوك طريق معين POUVOIR وأخير يتم القيام بالفعل FAIRE، ويتأتى ذلك من خلال استعمال الفرد لكفاءاته من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والمنشودة.

وبناء على ما سبق ذكره من خصائص، نتوصل إلى أن مفهوم الكفاءة المهنية أوسع بكثير من تحقيق الغايات والأهداف، لأن الكفاءة المهنية تستوجب تحويل المعلومات والمعارف المكتسبة والقدرة على اختيار الموارد المناسبة مع ما يتناسب من الوضعيات التي تواجه العامل أو الفرد، أي أن الكفاءة المهنية تبرز وتتوضح من خلال القيام بتجديد المعارف والمعلومات مع حسن المهارة والقدرة في الأداء مع التكيف مع الوضعيات الجديدة والواقعية التي لم يتم مصادفتها من قبل.

2.2. الجوانب المكونة للكفاءة المهنية:

إن الكفاءة المهنية تعتبر أحد المتغيرات التنظيمية التي لها تأثير واضح في أفعال الأفراد والموظفين والعمال من خلال جعلهم أكثر ابداعا وتميزا في أداء أعمالهم ووظائفهم، حيث تتكون الكفاءة المهنية في الشغل والعمل من أقطاب وجوانب مكونة لها خاصة بها تجعل منها عملية مهنية مميزة، وتتشكل مكونات الكفاءة المهنية من جانبين متناقضين هما¹:

الجانب الأول: المكونات الظاهرة والخارجية للكفاءة المهنية: وتشير هذه المكونات إلى المميزات والسلوكيات والأفعال والتصرفات والممارسات التي يقوم به الأفراد والعمال والموظفين أثناء قيامهم بأعمالهم المهنية الخاصة بحياتهم اليومية، ويمكن تمثيلها بالأعمال المهنية المختلفة مثل: الدورات والاجتماعات والبرامج المهنية وغيرها.

وهناك اتجاه آخر خاص بهذا المكون يتم وصفه من خلال ثنائيات كالتالي: (الكفاءة - الفعل) و (الكفاءة - العمل)² والتفصيل كالآتي: ثنائية الكفاءة الفعل يتم النظر إليها من

¹ رند العكاشة، مكونات الكفاءة المهنية، الموقع: [HTTPS://E3ARABI.COM](https://E3ARABI.COM).

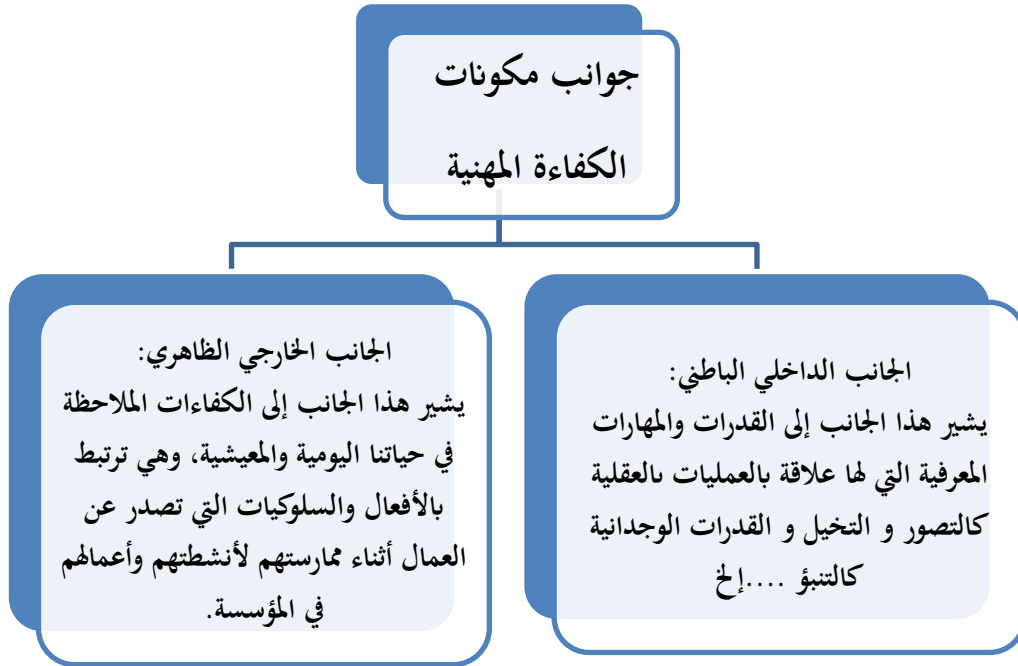
² دبله عبد العالي، مرابط عياش عزوز، (تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعامل)، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 17، الجزائر، 2016، ص 86.

خلال المنظور المستوحى من ضرورة تحديد وتوضيح النتائج والغايات والأهداف من خلال الأفعال الناتجة عن الكفاءة المهنية.

وثنائية الكفاءة والعمل (الوظيفة) تنطلق من مسلمة أن الكفاءة تفرض وجودها من خلال الفعل البشري، أي أن الكفاءة المهنية يتأتى وجودها من خلال الهدف التقني الاجتماعي الذي تهدف إلى الوصول إليه، وهذا الذي يسمح لنا بتحديدنا وفق الوظيفية التي تشغلها.

الجانب الثاني: المكونات الكامنة والداخلية للكفاءة المهنية: وتعني هذه المكونات المميزات والعناصر التي تتمثل في القدرات والمهارات والمعارف الشخصية للعمال والموظفين أنفسهم، والتي تظهر في شكل قدرات انفعالية مثل: القدرة على التفكير والتصرف والقدرة على التفكير الذكي وكلها تمثل العمليات العقلية، كذلك القدرة على التقدم والتطور في كل مراحل العمل، كذلك تتمثل في القدرة على التخيل والتنبؤ بالمستقبل المهني.

وهناك اتجاه آخر يربطها بالتصور الشومسكي، وذلك باعتبار الكفاءة المهنية صورة كامنة لها القدرة على تكييف أفعالنا وسلوكياتنا مع كلامنا وعبارتنا في مختلف الوضعيات، وهنا يقول شومسكي CHOMSKY أنه يجب أن يتم تحديد الكفاءة المهنية كقدرة كامنة وباطنة لأحداث ملاحظة تتكيف معها أفعالنا، والشكل التالي يوضح أكثر الجوانب المكونة للكفاءة المهنية.



الشكل رقم (15): يوضح جوانب مكونات الكفاءة المهنية من إعداد الباحث.

3.2. أهمية الكفاءة المهنية:

تشكل الكفاءة المهنية مجال كبيرا من الاهتمام من طرف الخبراء والباحثين في المجال الإداري والتنظيمي على جميع الأصعدة المستويات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات والمنظمات، وذلك بسبب دورها المحوري الذي تلعبه في تحقيق أهداف وغايات إنشاء المؤسسات والمنظمات على جميع المستويات سواء المستوى الفردي أو المستوى الجماعي أو على مستوى إدارة الموارد البشرية أو على مستوى المؤسسة والمنظمة، والتفصيل كالتالي:

أ/- أهمية الكفاءة المهنية على المستوى الشخصي¹: إن امتلاك العامل والموظف داخل المؤسسة للكفاءة المهنية اللازمة والمطلوبة يعتبر كورقة رابحة بيده، وهذا في ظل التحديات والصعوبات والعراقيل الجديدة التي نتجت عن الاقتصاد الجديد والمتميز بالتحويلات اليومية

¹ مقدود وهيبة، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه اداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة (دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2016، ص39.

وبيئة العمل المتغيرة أصبح للكفاءة المهنية أهمية كبيرة على المستوى الفردي في تحقيق النجاح والتميز للعاملين والموظفين، ومن أهم فوائدها:

- تحسين الأداء الوظيفي: العاملون الأكفاء يمتلكون المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء مهامهم وممارسة أنشطته بشكل فعال، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم والجودة في أعمالهم ووظائفهم.

- زيادة فرص التقدم الوظيفي والترقي: الموظفون الأكثر كفاءة هم المرشحون الأوائل للترقيات والمناصب الأعلى، حيث يُنظر إليهم على أنهم قادرون على تحمل مسؤوليات أكبر.

- تعزيز الثقة بالنفس والاحترام الذاتي: امتلاك المهارات والقدرات والكفاءات المهنية يزيد من ثقة الفرد بنفسه، مما يعزز احترامه لذاته ويجفزه على تحقيق المزيد من النجاحات.

- تحسين فرص العمل والتنقل الوظيفي: العاملون الأكفاء يكونون أكثر جاذبية للشركات والمنظمات والمؤسسات الأخرى، مما يوفر لهم فرصاً أفضل للتنقل الوظيفي والحصول على وظائف أكثر ملاءمة لطموحاتهم وكفاءاتهم.

- زيادة الدخل والمكافآت: غالباً ما تكافئ المؤسسات الموظفون الأكثر كفاءة بزيادات في الرواتب والحوافز المالية والمكافآت، نظراً لقيمتهم المضافة للعمل والوظيفة.

- تعزيز التطور والتعلم والتدريب المستمر: الكفاءة المهنية تحفز الفرد على المواظبة على تطوير معارفه ومهاراته باستمرار، مما يساعده على مواكبة التحولات والتطورات والتغيرات في مجال عمله، لذلك من المهم أن يسعى الأفراد باستمرار لتنمية كفاءاتهم المهنية من خلال التعلم والتدريب، وتطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في أعمالهم، حتى يتمكنوا من تحقيق النجاح والتميز على المستوى الفردي¹.

ب/- أهمية الكفاءة المهنية على المستوى الجماعي للعمال والأفراد والموظفين: إن الكفاءة المهنية تمثل بالنسبة للجماعة وفرق العمل داخل المؤسسة والمنظمة أهم متغير يعمل على تحسين سير العمليات الإدارية والتنظيمية والعملية والمهنية، ويظهر ذلك وفق ما يلي:

¹ ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص 178.

- تعمل الكفاءة المهنية على تنمية الرأسمال الاجتماعية للعمال والموظفين من خلال بناء شبكات للعلاقات الاجتماعية تمتاز بالقوة والمتانة داخل المنظمة والمؤسسة، مما يؤدي إلى تسهيل التبادل المعرفي والخبرات بين الفاعلين داخل التنظيم ويبرز روح التعاون والثقة المتبادلة¹.
- تحقيق التنسيق والتكامل: عندما يمتاز فريق العمال والموظفين بالكفاءات المهنية المطلوبة والكاملة، فإن ذلك سيؤدي إلى تسهيل التكامل والتنسيق في الوظائف والأنشطة الأمر الذي سينعكس على تحقيق النتائج والغايات الجماعية بشكل أفضل وأكثر فعالية.
- تعزيز التعلم والمعرفة الجماعية: تطمح الكفاءة المهنية إلى تعزيز التعلم والمعرفة الجماعية من أجل التطوير المهني، وذلك من خلال استفادة العمال والموظفين من خبرات بعضهم البعض وذلك بغية تحسين الأداء الجماعي.
- إن النجاح العملي للأنشطة والوظائف داخل المنظمة والمؤسسة يقوم على مبدأ التعاون والتآزر بين العمال والموظفين، بهدف ضمان إنشاء علاقات للتأثير المتبادل بين جميع الكفاءات والتي تنتج عن طريق هذا التعاون².
- دعم الابتكار والابداع التنظيمي: إن الكفاءات المهنية الجماعية المختلفة والمتنوعة تهدف إلى تعزيز الابداع والابتكار داخل المؤسسات والمنظمات، وهذا من خلال سماحها لتبادل الأفكار والمعارف الجديدة والحلول الابداعية.
- تعزيز الالتزام والانتماء التنظيمي: لقد أصبحت الكفاءات المهنية الجماعية تلعب دورا مهما في زيادة الالتزام التنظيمي للعمال والموظفين، حيث يتولد لديهم الشعور والاحساس بالانتماء للمنظمة والمؤسسة التي تقدر مهاراتهم وقدراتهم وتستثمر في تطويرهما.
- من خلال الطرح السابق يتضح لنا أن الكفاءة المهنية الجماعية للعمال والموظفين تمثل ركيزة أساسية في نجاح المؤسسات والمنظمات، حيث تساهم في تعزيز التعلم والابداع والابتكار، وتؤدي إلى تحسين الانتاجية والأداء، وبناء الرأسمال الاجتماعي، وزيادة الانتماء والالتزام التنظيمي.

¹ Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. Académie of Management Review, 23(2), 24.5

² بوقلقول الهادي، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/9 مارس 2004، ص 207.

ج/- أهمية الكفاءة المهنية على مستوى إدارة الموارد البشرية: شكل موضوع الكفاءة المهنية محور اهتمام المدراء والقادة على مستوى إدارة الموارد البشرية بشكل كبير، ويرجع هذا الاهتمام إلى جملة من الأسباب هي كالآتي:

- في ظل التطورات والتحولت ظهرت اتجاهات جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية تركز بشكل متزايد ومباشر على الاستثمار في الكفاءات الجماعية والفردية من خلال تبني مبدأ تعدد الكفاءات في جميع الأعمال والوظائف داخل المنظمة والمؤسسة¹.

- إن الكفاءات المهنية للعمال والموظفين أصبحت تشكل أداة فعالة ومهمة لإدارة الموارد البشرية، وذلك لمساهمتها في تحقيق العديد من الأهداف والغايات الاستراتيجية، مما يؤدي الشعور بالولاء والانتماء التنظيمي، مما ينعكس إيجابيا على أفعال الموظفين والعمال وأدائهم، ويساعد على تحقيق مناخ عمل أكثر إيجابية وفعالية ونتاجية².

- نتيجة لتحديات المستجدة التي تواجهها المؤسسات والمنظمات في بيئة الاعمال والخدمات الحديثة، شهدت أنظمة التوظيف والتعيين في إدارة الموارد البشرية تحولا جذريا، حيث لم تعد تعتمد على التوظيف الدائم التقليدي، بل أصبحت تبحث عن الكفاءات المهنية المطلوبة، سواء الموظفين الدائمين أو الموسمين أو حتى المتعاقدين، وذلك من أجل ضمان تحقيق مستويات أداء عالية.

- إن اعتماد إدارة الموارد البشرية على مفهوم الكفاءات المهنية يمكنها من القيام بتحليل كافي للوظائف وتقييم مردودية الموظفين والعمال بشكل أكثر دقة ومنهجية. حيث يساعد هذا المفهوم في تحديد الفجوات والعراقيل والنقائص في الكفاءات لدى الموظفين، مما يتيح للإدارة اتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة لمعالجتها، سواء من خلال إعادة توزيع المهام أو توجيه الموظفين نحو المناصب التي تتناسب مع كفاءاتهم.

- تلعب الكفاءات المهنية ركيزة أساسية في تمكين إدارة الموارد البشرية من تخطيط وتصميم نظام فعال للأجور والحوافز والمكافآت، يستند إلى تقييم موضوعي وعادل لكفاءات العمال

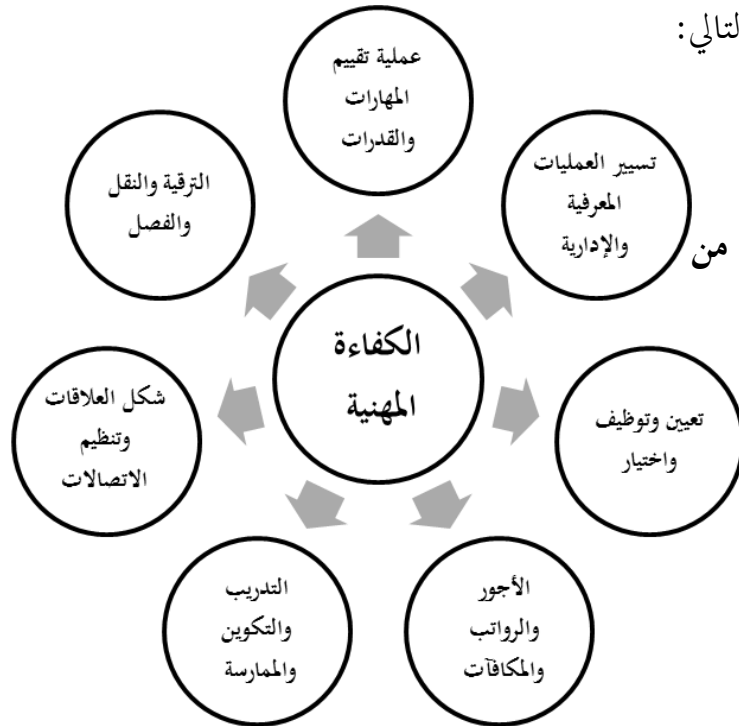
¹Jean Brilman, Gélinier Octave, Les meilleures pratiques de management, édition d'organisation : Dans contexte économique mondial, éditions d'Organisation, paris, 4ème éd, 2003, p : 370.

² مقدود وهيبه، مرجع سابق، ص 41.

والموظفين، حيث تساعد هذه الاستراتيجية في الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء والمتميزين والمنتجين، ومنع انتقالهم إلى المؤسسات المنافسة، من خلال منحهم تعويضات وحوافز تتناسب مع كفاءاتهم ومساهماتهم.

- تبنت إدارة الموارد البشرية المعاصرة توجهها استراتيجيًا يركز على تطوير الكفاءات المهنية للموظفين والعمال من خلال برامج تكوينية وتدريبية وتطويرية بشكل مكثف، حيث أصبحت تدرك هذه الإدارة أن التحسن المستمر للأداء التنظيمي لن يتحقق إلا من خلال تفعيل مهارات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية بشكل دائم، وبالتالي أصبحت الكفاءات المهنية تمثل محور تركيز جميع أنشطة وأعمال وممارسات إدارة الموارد البشرية.

من خلال هذه النظرة لطرح السابق، يتضح لنا أن الكفاءة المهنية تمثل أحد المواضيع المحورية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث تساهم في بناء الرأسمال البشري، واكتساب الميزة التنافسية القوية والدائمة، وتحقيق التوافق التنظيمي والاستراتيجي، وتعزيز التكوين والتدريب المعرفي التنظيمي، وزيادة الأداء الفعال والايجابي، لذلك فإن إدارة الموارد البشرية تولي أهمية كبيرة لتنمية وتحديد الكفاءات المهنية المطلوبة والمناسبة للمنظمة والمؤسسة، من خلال تصميم وتنفيذ وتطبيق سياسات واستراتيجيات وممارسات متكاملة ومتوافقة مع الأهداف العامة للمنظمة والمؤسسة، وتلخيصا لكل هذا الكلام فإن كفاءة المهنية هي ركيزة عمل إدارة الموارد البشرية وهذا ما يظهره الشكل التالي:



الشكل رقم (16): يوضح أهمية الكفاءة المهنية لإدارة الموارد البشرية من إعداد الباحث

د/- أهمية الكفاءة المهنية على مستوى المؤسسة: يُعد مفهوم الكفاءة المهنية من المفاهيم المحورية في الإدارة الحديثة، حيث يلعب دورًا مهمًا وحاسمًا في تحقيق المؤسسات لمستويات عالية وكبيرة من النجاعة والفعالية في أدائها الكلي، وتبرز هذه الأهمية وفق ما يلي:

- تمثل الكفاءة المهنية محور الرؤية الاستراتيجية للمؤسسات المعاصرة والحديثة، حيث أصبحت تمثل العامل المحدد والمتحكم في جميع عمليات والأنشطة والممارسات الإدارية داخلها.

- في ظل التحديات والظروف التي فرضتها وأوجبتها ظروف العولمة والتطورات التكنولوجية السريعة، أصبحت الكفاءات المهنية تشكل المنقذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهة الواقع الجديد، حيث اتجهت المنظمات نحو الاعتماد على المعرفة والمعلومات بشكل عام، والكفاءات المهنية بشكل خاص، كمصدر رئيسي لخلق القيمة والمضافة واكتساب الميزة التنافسية.

- نظرًا للعوائد المرتفعة الناتجة عن الاستثمار في الموارد البشرية وتطوير كفاءاتها، سواء كانت تلك العوائد ملموسة مثل زيادة الأرباح وتحسين الإنتاجية، أو غير ملموسة كتحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم وتعزيز العلاقات الجيدة معهم، فإن المؤسسات تولي أهمية قصوى للاستثمار في هذا المجال الحيوي¹.

- تمثل الكفاءة المهنية للمؤسسة المفتاح والوسيلة الأساسية لزيادة درجة التنافسية، بواسطتها تزيد جودة الأعمال والخدمات والمنتجات، الأمر الذي سينعكس على اكتساب المؤسسة خصائص التنافس في السوق على المستوى المحلي والعالمي.

- إن الأفراد العاملين تتوفر لديهم مجموعة من موارد الفردية الذاتية تتمثل في (المعارف والمهارات ... الخ)، وموارد بيئية قد تكون متوفرة لهم لكن جهل هؤلاء العمال والموظفين وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية وطريقة التوفيق واستعمال هذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذا فمن مصلحتها أن تعمل على وضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها لأنه يعتبر

¹ نجم عبود نجم، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: مدخل استراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2015، ص 127.

السيبل الوحيد لديها لاستغلال موارد عمالها وموظفيها عوض تعريضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الزمن.

وفي النهاية يمكن القول إن التركيز على الكفاءة المهنية يهدف إلى ضمان امتلاك المؤسسة للموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل والتي لديها القدرة على تحقيق الأهداف الموضوعة وتعزيز القدرة البقاء والديمومة في ظل الصراع والتنافس الذي يميز المؤسسات في الوقت الحاضر وفي ظل بيئة الأعمال المتحولة والمتغيرة.

3. أنواع الكفاءة المهنية:

هذا التنوع والتجدد في أنواع الكفاءات المهنية يصدر من التعقيد المتأصل في طبيعتها وارتباطها الوثيق بالأفراد، حيث تشكل الكفاءات المهنية من تفاعل معقد بين المعارف والمهارات والسلوكيات لدى كل فرد، مما يجعل من الضروري مراجعة وتحديث ودراسة هذه الأنواع باستمرار لمواكبة التغيرات والتطورات في بيئة العمل داخل المؤسسات والمنظمات الحديثة، وهذه أهم الأنواع التي تحتويها الكفاءة المهنية كالتالي:

1.3. الكفاءة المهنية حسب النوعية المهنية:

وفقاً لـ "روبرت كاتز Robert Katz هناك ثلاثة أنواع رئيسية من الكفاءات تختلف أهميتها حسب موقع الفرد ودوره في المؤسسة وهي¹:

أ/- الكفاءة المهنية التصورية أو الفكرية: تشمل الكفاءة الفكرية (Conceptual

Competency) القدرة على التصور والتفكير في المؤسسة ككل متكامل، من خلال فهم التداخلات والتفاعلات والعلاقات بين مختلف الوظائف والأنظمة والأقسام داخل المؤسسة، كما أنها تمتلك القدرة على إدراك وفهم علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية بجميع عناصرها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية وغيرها، هذه القدرة على التصور والتفكير الشمولي تمنح المديرين وأصحاب القرار والقادة في المستويات الإدارية العليا في المؤسسة أسلوباً خاصاً في فهم وتحليل وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها الاستراتيجية على وجه الخصوص، وتفترض هذه الكفاءة الفكرية أن يمتلك العمال أو مجموعات العمل مجموعة من المواصفات والخصائص والقدرات، تتمثل بشكل أساسي في سعة الخيال والإبداع، ووفرة

¹ R. Schermehorn, James G Hunt, Richard N. obson, Comportement humain et organisation française, édition village mondial, France, 2ème édition, 2002, pp :15-16.

المعلومات والمعارف والمؤهلات الذهنية، والتي تمكنهم من فهم وتفسير واستيعاب الأفكار والرؤى المعقدة والشمولية، يتناسب هذا النوع من الكفاءات الفكرية والتصورية العالية بشكل خاص مع المستويات الهرمية العليا في المؤسسة، حيث يصبح التركيز على الرؤية الاستراتيجية والتخطيط طويل المدى أكثر أهمية، مما يتطلب قدرات تصورية وتحليلية عميقة لدى القادة والمديرين التنفيذيين.

ب/- الكفاءة المهنية العلائقية أو الانسانية: الكفاءات الإنسانية أو العلائقية والتي تُعرف أيضاً باسم الكفاءات الاجتماعية تشير إلى قدرة الفرد على التعامل بكفاءة وفعالية مع الآخرين في إطار العمل الجماعي، وتركز هذه الكفاءات على الجوانب الخاصة بالأفعال الفردية للعمال وعلاقاته مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه، تهدف الكفاءات الإنسانية إلى القدرة على فهم احتياجات الآخرين وتوقعاتهم وأهدافهم، والعمل على تعديل وتحسين العلاقات الإنسانية والسلطوية والوظيفية بشكل مستمر داخل المؤسسة، يُعتبر هذا النوع من الكفاءات مطلوباً في جميع المستويات الهرمية للمؤسسة، ولكن تكتسب أهمية أكبر على المستوى المتوسط، أي في الإدارة الوسطى، حيث يلعب المديرون في هذا المستوى دوراً محورياً في إدارة العلاقات بين المستويات العليا والتشغيلية، وبناء فرق العمل الفعالة، والتواصل مع جميع الأطراف المعنية، وتشمل الكفاءات الإنسانية المهارات مثل التواصل الفعال، والقيادة، والعمل الجماعي، وإدارة الصراعات، والتفاوض، والتحفيز، وغيرها من المهارات التي تساعد على بناء علاقات إنسانية قوية وإيجابية في بيئة ومناخ العمل، لذلك يجب على المؤسسات الاهتمام بتطوير هذه الكفاءات لدى عمالها، خاصةً في المستويات الإدارية المتوسطة، من خلال برامج التدريب والتكوين والتطوير المناسبة، لضمان تحقيق التواصل والتعاون الفعال وبناء فرق عمل متماسكة وإدارة العلاقات بكفاءة عالية¹.

ج/- الكفاءة المهنية التقنية: تشير الكفاءات التقنية أو الفنية إلى استعداد العمال أو مجموعة العمال للقيام بمهامهم وأنشطتهم الوظيفية بكفاءة عالية، وتتطلب هذه الكفاءات إتقان المعارف والقدرات والمهارات الفنية والتقنية الخاصة بمجال نشاط معين، والقدرة على فهم

¹ سعيد يس عامر، السلوك التنظيمي والكفاءات الإدارية المعاصرة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة-مصر، الطبعة الثالثة، 2018، ص 184.

وتحليل واستخدام الإجراءات والتقنيات والطرق المتخصصة بشكل أمثل وأفضل، تشمل الكفاءات التقنية على سبيل المثال، القدرة على إدارة قواعد البيانات وأنظمة المعلومات، وتصميم المنتجات وإتقان عمليات الإنتاج والصيانة، والتعامل مع الآلات والمعدات المتخصصة، وغيرها من المهارات الفنية والتقنية المرتبطة بمجالات العمل المختلفة، تكتسب الكفاءات التقنية أهمية كبيرة في المستويات التنفيذية والعملية من الهيكل التنظيمي، حيث يتطلب العمل في هذه المستويات مهارات فنية متخصصة لأداء المهام اليومية بكفاءة وفعالية، خاصة في المؤسسات الإنتاجية والصناعية، ومع ذلك فإن الكفاءات التقنية مطلوبة أيضًا في المستويات الإدارية العليا، ولكن بدرجة أقل، حيث يكون التركيز على الكفاءات المفاهيمية والإدارية أكثر أهمية لاتخاذ القرارات والقيام بالإجراءات الاستراتيجية والتخطيط طويل المدى، لذلك يجب على المؤسسات تحديد الكفاءات التقنية المطلوبة لكل وظيفة ومستوى وظيفي، والعمل على تطويرها لدى العمال من خلال برامج التدريب والتكوين والتطوير المهني المستمر، لضمان أداء العمليات بكفاءة عالية وفعالية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

2.3. الكفاءة المهنية على أساس المصدر.

إن الكفاءة المهنية يختلف نتائجها باختلاف مصادرها، فهي نتاج مجموعة من المستويات، المستوى الفردي، والمستوى الجماعي، والمستوى التنظيمي، وهذا ما سوف نتطرق إليه بمزيد من التفصيل فيما يلي:

أ/- المصدر الفردي: الفرد هو الحامل المادي للكفاءة المهنية، فهو من ينتجها، ويظهرها، ويستثمرها، ويطورها، ولا يمكن أن توجد كفاءة مهنية بدون عمال وأعمال¹، لأنهم هم من يمتلكون ويجسدون الكفاءات، عند أداء الأفراد لوظائفهم وأعمالهم ومهامهم، غالبًا ما يستعملون طرق وأساليب خاصة بهم، حيث يستغلون مهاراتهم وقدراتهم وإمكانياتهم ومعارفهم الذاتية وبهذا المعنى يمكن القول إنهم يستخدمون كفاءاتهم الفردية لأداء أعمالهم وأنشطتهم، يمكن اعتبار الكفاءة الفردية نتاجًا لأداء الفرد في وضعية مهنية معينة، حيث يقوم بتعبئة وتوليف الموارد التي يمتلكها من معارف وقدرات ومهارات وغيرها، ويستغلها لإنجاز المهام والأعمال الموكلة إليه، يقترح بعض الباحثين والدارسين التفصيل في هذا النوع من الكفاءات في

¹ Meschi Pierre Xavier, Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites, XXI conférence internationale du Management stratégique, 6_9 juin 2007, Monterial : AIMS, 2007.

إطار ما يسمى "مرجعية الكفاءات" أو "الكفاءات الفردية الأصلية"، وذلك من خلال تحديد مجموعة من الكفاءات الفردية اللازمة للمؤسسة، تختلف هذه الكفاءات الفردية الأصلية من مؤسسة إلى أخرى، وفقاً لتصوير وتفكير كل مؤسسة لاحتياجاتها من الكفاءات، وطبيعة أعمالها، وأهدافها الاستراتيجية، لذلك تقوم المؤسسة بتحديد الكفاءات الفردية المطلوبة لديها، وتعمل على تطويرها وتدريبها وتكوينها وتعزيزها لدى موظفيها من خلال البرامج المناسبة، في نهاية المطاف تعتمد المؤسسات بشكل كبير على كفاءات أفرادها لتحقيق أهدافها، لذلك يجب الاهتمام بتطوير هذه الكفاءات الفردية والاستفادة منها بشكل أمثل وأفضل.

ب/- الكفاءة المهنية على أساس المصدر الجماعي: إن طبيعة المؤسسة كمجموعة عمالية مهيكلية ومنظمة وذات أهداف محددة، ونظراً للخصائص الجماعية للنشاط التنظيمي والمؤسسي، فإن تحديد الكفاءات لا يقتصر فقط على الكفاءات الفردية، بل يتعداه ليشمل الاهتمام بالكفاءات الجماعية، تتشكل الكفاءات الجماعية من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية، بحيث يتم تحريك هذه المواهب وتوظيفها بشكل جماعي لتحسين الأداء بصورة دائمة ومستمرة، وتعتبر الكفاءة المهنية الجماعية إحدى أهم منتجات التفاعل الجماعي بين أفراد الفريق، وتتضمن جانبين رئيسيين:

- الجانب الباطني: ويتمثل في تشارك المعارف بين أفراد الفريق العمل، حيث يتم تبادل الخبرات والمعلومات والأفكار بشكل متبادل، مما يساهم في تكوين قاعدة معرفية جماعية.
- الجانب الظاهرة: ويتمثل في العروض الجماعية التي تقدمها الفرق، سواء كانت منتجات أو خدمات أو حلولاً لمشكلات معينة، والتي تعكس الكفاءة الجماعية للفريق¹.

ومن خلال تعزيز الكفاءات الجماعية، تصبح المؤسسات قادرة على الاستفادة من التآزر والتكامل بين مختلف الكفاءات الفردية، والاستثمار في المواهب العمالية والقدرات المتنوعة لدى أفرادها لتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية، لذلك يجب على المؤسسات العمل على تشجيع العمل الجماعي وبناء فرق عمل متكاملة، وتطوير الكفاءات الجماعية من خلال

¹ بيرنو فيليب، مرجع سابق، ص 83.

التدريب والتطوير المستمر، وتهيئة بيئة العمل المناسبة لتعزيز التعاون والتشارك المعرفي بين أفرادها.

ج/- الكفاءة المهنية على أساس المصدر التنظيمي: تُمثل الكفاءات التنظيمية تحديداً للكفاءات الفردية والجماعية الموجودة داخل المؤسسة، ومقارنتها مع الكفاءات المطلوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، ومن هذا المنطلق لا تُعتبر الكفاءات ذات طابع تنظيمي إلا إذا ساهمت في تكيّف المنظمة مع بيئتها التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية لها، تُعرّف الكفاءة التنظيمية بأنها مكون إنساني نادر ومتميز، لأنها تترجم قدرة المنظمة على إيجاد توليفة مناسبة من الكفاءات الفردية والجماعية، والموارد المتاحة بطريقة وأسلوب يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية في سوق العمل، بمعنى آخر تتجسد الكفاءات التنظيمية في القدرة على تجميع وتنسيق مختلف الكفاءات الفردية والجماعية داخل المؤسسة، وتوظيفها بشكل استراتيجي لتحقيق أهداف المؤسسة¹، وتعزيز موقعها التنافسي في السوق، لذلك فإن امتلاك المنظمة لكفاءات تنظيمية فريدة وقوية يُعدّ عنصراً حاسماً في نجاحها وبقائها، حيث تساعدها على التميز عن منافسيها، والتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة، وتقديم منتجات أو خدمات متفردة ومتميزة بشكل فعال وذا كفاءة.

3.3. الكفاءة المهنية من حيث الامتلاك:

وتشير هذه الكفاءة المهنية إلى أنواع الكفاءات التي يمتلكها العمال والموظفين، وتعني الكفاءات التي يصرح بها العمال والموظفين وكيفية اسقاطها في الواقع من خلال ممارستها زيادة إلى الكفاءات التوسعية التي ليست لها علاقة بالمهنة والعمل في المؤسسة، وتقسم هذه الكفاءة إلى ثلاث أقسام هي كالتالي²:

أ/- الكفاءات المهنية التصريحية: وهي عبارة عن المعلومات والمعارف التقنية والفنية والنظرية، ونقصد بها تصريح العامل أو الموظف بما يمكنه القيام به من أعمال ومهن وأنشطة ووظائف في المؤسسة من خلال المؤهلات والمهارات والقدرات التي يملكها ويستطيع إثباتها وممارستها، مثل:

¹ بوقلقول الهادي، مرجع سابق، ص 207.

² مسغوني منى، (البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، 2014، ص 32.

- **المعارف النظرية:** وهي المفاهيم والمعلومات والمعارف والنظريات والحقائق التي يعرفها العامل والموظف عن الموضوع الوظيفة أو المهنة أو العمل، والتي يستطيع شرحها وممارستها وتوضيحها وحلها.

- **المعارف التقنية:** وتشمل المهارات العملية والقدرات التطبيقية التي يجيدها العامل والموظف في هذا المجال المهني والعملي، مثل استخدام الطرق والبرامج أو الأدوات والآلات الخاصة بالعمل في المؤسسة.

- **المؤهلات والشهادات:** وتشير إلى الدرجات العلمية والشهادات المهنية التي حصل عليها العمال والموظفين في هذا المجال العملي المهني، والذي يثبت المستوى المعرفي والمهاري للعمال والموظفين في ممارسات الأعمال داخل المؤسسات

وفي الأخير نقول عندما يُصرح العامل والموظف بامتلاكه لهذه الكفاءات التصريحية، فإنه يستطيع إثباتها عملياً عن طريق تقديم الأدلة والشواهد والممارسات العملية، مثل عرض الشهادات أو إظهار المهارات التطبيقية، وبالتالي فهي تعني وتمثل المعارف والقدرات التي يعلنها العمال والموظفين ويكونون قادرين على تأكيدها وإثباتها في المؤسسة خلال ممارستهم لأعمالهم ووظائفهم.

ب/- **الكفاءات الإجرائية:** هي تمثل المهارات العملية والتطبيقي في المهنة والعمل التي يمتلكها العمال والموظفين، والتي تعكس الخبرات والمعارف التي اكتسبها في مجال العمل، وبعبارة أدق هي القدرة على ترجمة المعارف النظرية إلى ممارسات عملية وإجراءات تطبيقية في الميدان العمل والوظائف، وتتضمن الكفاءات الإجرائية عناصر مثل¹:

- **المهارات العملية:** القدرة الجسدية والعقلية على أداء المهام والأنشطة والعمليات الفعلية المرتبطة بالعمل والمهنة بكفاءة وإتقان وفاعلية.

- **التطبيقات المهنية:** استخدام الطرق والأساليب الأدوات والتقنيات والبرامج والاستراتيجيات الخاصة بالمجال العملي والمهني بشكل أفضل وأمثل وصحيح وفعال.

¹ سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص42.

- **حل المشكلات:** القدرة على التعامل ومواجهة التحديات والعراقيل والمواقف غير المتوقعة وطارئة التي تفرضها بيئة العمل باستخدام الخبرات والمعلومات والأساليب والطرق والمعارف المكتسبة.

- **اتخاذ القرارات:** توظيف المعارف والمعلومات والخبرات لاتخاذ قرارات والقيام بالإجراءات السليمة ومناسبة التي تتناسب مع السياقات المهنية والعملية المختلفة التي تفرضها أهداف المؤسسة.

بشكل عام تمثل الكفاءات الإجرائية الجانب الميداني التطبيقي للمعارف والخبرات التي يمتلكها العمال والموظفين في المؤسسة، حيث يظهرونها ويمارسونها في الواقع العملي لمهنة أو مجال عمل داخل المؤسسة.

ج/- **الكفاءات التوسعية:** هي تلك المعارف والمعلومات والمهارات الإضافية التي يمتلكها العامل والموظف، والتي تتجاوز المتطلبات الأساسية لمنصبه الوظيفي أو مجال عمله المهني وهي تمنحه عدة مزايا، من بينها¹:

- **تعدد المؤهلات:** امتلاك مجموعة مختلفة ومتنوعة من المؤهلات والقدرات والمهارات والكفاءات التي تؤهله للعمل وللوظيفة في المؤسسة في مجالات كثيرة.

- **المرونة الوظيفية:** القدرة على التحول والتحرك بسهولة بين الأعمال والمناصب والمهن والوظائف المختلفة والمتنوعة، نتيجة لتوفر العديد من المهارات والقدرات المختلفة.

- **القدرة على التموضع المناسب:** ويشير ذلك إلى إمكانية تحديد موقعه المثالي في مؤسسة العمل واغتنام الفرص المناسبة، بفضل امتلاكه للعديد من الكفاءات المتميزة والإضافية.

- **التطور المهني والعملي:** القدرة على تطوير وتنمية نفسه باستمرار وتعزيز قدراته ومهاراته من خلال اكتساب المعارف والطرق والأساليب الجديدة لكي تفتح له آفاقاً مهنية مختلفة ومتنوعة وأوسع.

بشكل عام يمكن القول إن الكفاءات التوسعية تعد بمثابة الرصيد الإضافي للعامل والموظف في المؤسسة، وتمنحه ميزة تنافسية في سوق الأعمال والوظائف والمهن، وتزيد من

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص150.

قدرته ومهاراته على التكيف والنمو والتقدم المهني، حيث يتجاوز بها الحدود الضيقة والصعبة لمتطلبات الوظائف في العصر الحالي.

4. أبعاد الكفاءة المهنية:

إن تحليل أبعاد الكفاءات المهنية يرتبط بمستويين المستوى الفردي والمستوى التنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والموحد للكفاءات المهنية على مستوى العامل والموظف، ومن ثم فإن مصدر جميع أبعاد الكفاءات المهنية هو العامل والموظف نفسه، لذلك يركز معظم الباحثين على تحليل الكفاءات على المستوى الفردي، لقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءات، حيث يرى العالم "برونو سير" Bruno Sire أن أبعاد الكفاءة المهنية تختلف باختلاف الفكر الإداري بين أوروبا وأمريكا الشمالية، ففي أوروبا، تُعتبر الكفاءة مزيجاً من المعارف النظرية والمهارات العملية والأفعال السلوكية، في حين أن الفكر الأمريكي يركز على المهارات والأفعال السلوكية فقط، دون إدراج المعارف النظرية كمكون للكفاءة، بشكل عام تتكون الكفاءة من عدة عناصر أساسية، وهي: المعارف النظرية، والمهارات العملية، والأفعال السلوكية والاتجاهات الشخصية، والخبرات المكتسبة، ويتفاوت تركيز الباحثين الدارسين على هذه العناصر والأبعاد وأهميتها النسبية في تشكيل الكفاءة المهنية، حسب الفكر الإداري والثقافي السائد في منطقتهم¹.

فوفقاً للتفكير الإداري والتسييري الفرنسي، تتكون الكفاءة المهنية لدى العمال والموظفين في المؤسسة من ثلاثة أبعاد رئيسية تشكل الرؤية الإدارية والتنظيمية الفرنسية كالتالي:

- **المعرفة:** وهي تمثل الجانب النظري للكفاءة المهنية، والمتضمن المعلومات والمفاهيم والنظريات التي يمتلكها العامل والموظف في مجال عمله ونشاطه في المؤسسة.

- **المهارة:** وتشير إلى الجانب التطبيقي والعملية للكفاءة المهنية، أي قدرة العامل والموظف على ترجمة المعارف والمعلومات النظرية إلى ممارسات وإجراءات وتطبيقات فعلية في ميدان العمل في المؤسسة.

¹ Bruno Sire, Clarification des compétences, journées d'étude sur la gestion des compétences entre concepts et Applications, l'Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble (ESA), 08 juin 2000, sur le lien: in7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/PDF/533a91ed38cb6.pdf

- **الأفعال السلوكية:** وهي تمثل الخصائص والكينونة الشخصية للعامل والموظف، بما في ذلك معرفته لذاته وتصرفاته وأفعاله وسلوكياته في بيئة العمل، والتي تنعكس على كفاءته المهنية في أداء مهامه وأنشطته في المؤسسة.

وفقاً لهذه الرؤية فإن الكفاءة المهنية لا تقتصر على المعارف والمهارات والقدرات فحسب، بل تتضمن أيضاً الأفعال والسلوكيات والخصائص الشخصية للعامل والموظف، والتي لها تأثير كبير على كيفية توظيفه لمعارفه ومهاراته في العمل داخل المؤسسة، وبالتالي يتميز الفكر الإداري التسييري الفرنسي بنظرته الشمولية للكفاءة المهنية، والتي تجمع بين الأبعاد المعرفية والمهارية والأفعال السلوكية كعناصر متكاملة ومتراصة لتشكيل كفاءة المهنية للعامل والموظف في مجال عمله داخل المؤسسة¹.

ووفقاً للتفكير الإداري الإنجليزي والأنجلوسكسونية، تتكون الكفاءات المهنية للعمال والموظفين داخل المؤسسات التنظيمية من الأبعاد التالية وهي:

- **الاستعدادات (Abilities):** وتشير إلى القدرات والطاقات التي تمكن العامل والموظف من ممارسة وأداء النشاط أو المهام المطلوبة بكفاءة عالية داخل المؤسسة.

- **الأفعال السلوكية (Behaviors):** وهي التصرفات والأفعال التي يظهرها العامل والموظف أثناء ممارسته لنشاطه في المؤسسة، والتي تعكس مفهومه الذاتي وطريقة تعامله مع المواقف المختلفة والمتنوعة.

- **المعرفة (Knowledge):** وتتمثل في المعارف النظرية والمعلومات التي يمتلكها العامل والموظف من خلال مراحل تكوينه في الحياة في مجال معين يختص به.

- **المواصفات الشخصية (Personality Variables):** مثل المثابرة، الطموح، المبادرة، التألق، وغيرها من السمات والمميزات الشخصية التي تؤثر على أداء العامل والموظف في المؤسسة.

- **الدافعية (Motives):** وهي القوى الداخلية والنفسية التي تحرك العامل والموظف وتدفعه للسلوك والفعل والتصرف بطريقة معينة في بيئة العمل الخاصة بالمؤسسة.

¹ ماهر أحمد، مرجع سابق، ص 65.

وفقاً لهذا الرؤية فإن الكفاءات المهنية لا تقتصر على المعارف والمهارات والقدرات وحسب، بل تتعداها لتشمل أيضاً الأبعاد السلوكية والشخصية والدافعية، والتي تلعب دوراً بارزاً ومهماً في تحديد كيفية أداء العامل والموظف لمهامه ومستوى كفاءته في ذلك، وبالتالي يتبنى الاتجاه الأنجلوسكسوني نظرة شاملة للكفاءات المهنية حيث يدمج العوامل المعرفية والمهارية مع الأبعاد الفعلية السلوكية والدافعية والشخصية، باعتبارها جميعاً أبعاد متكاملة ومؤثرة في بناء وتطوير وتكوين الكفاءات المهنية للعامل والموظف.

نلاحظ أن الاتجاه الأنجلوسكسونيين يتبنى نظرة أوسع وأشمل في تحديد أبعاد الكفاءة المهنية مقارنة بنظرائهم من الفرنسيين، فهم لا يقتصرون على الخصائص السلوكية أو المعارف الوظيفية فحسب، بل يتعدونها لتشمل مجموع القيم والدوافع الداخلية للعامل والموظف، وعلى الرغم من أن هذه الدوافع قد لا يمكن قياسها أو ملاحظتها بسهولة، إلا أنها تحظى بنفس الأهمية مقارنة بالعناصر الأخرى في تشكيل الكفاءة المهنية¹، وعلى الرغم أن هذا الاختلاف في تحديد عناصر الكفاءة بين الباحثين، إلا أنه لا يعتبر تعارضاً حقيقياً، ذلك لأن بعض العلماء يرون أن الكفاءة تتكون من عناصر أساسية وأخرى فرعية، لذلك يكتفون بذكر العناصر الأساسية فقط، في حين نجد آخرين يفضلون ذكر جميع العناصر المرتبطة بالكفاءة المهنية، سواء كانت أساسية أو فرعية، لكي يحيطوا بكل ما له صلة ببناء الكفاءة المهنية وتطويرها في المؤسسة، وبالتالي فإن هذا الاختلاف في وجهات النظر حول عناصر الكفاءة المهنية لا يعكس تناقضاً بل يمثل اختلافاً في التركيز والتفصيل والتحليل والتفسير حيث يركز البعض على الأبعاد الرئيسية فقط فيما يتناول آخرون جميع الأبعاد بشكل مفصل، دون إغفال أي جانب مرتبط ببناء الكفاءات المهنية لدى العمال والموظفين في المؤسسة.

ولعل الذي له علاقة بدراستنا هذه، هو الطرح الذي جاء به T. DURANT فيما يخص موضوع أبعاد الكفاءة المهنية من خلال الجمع بين عدة أبحاث ودراسات وجاءت نتيجته أن هناك ثلاث أبعاد رئيسية للكفاءات المهنية تتمثل² في:

¹ محمد علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، الطبعة الأولى، القاهرة (مصر)، 1975، ص13.

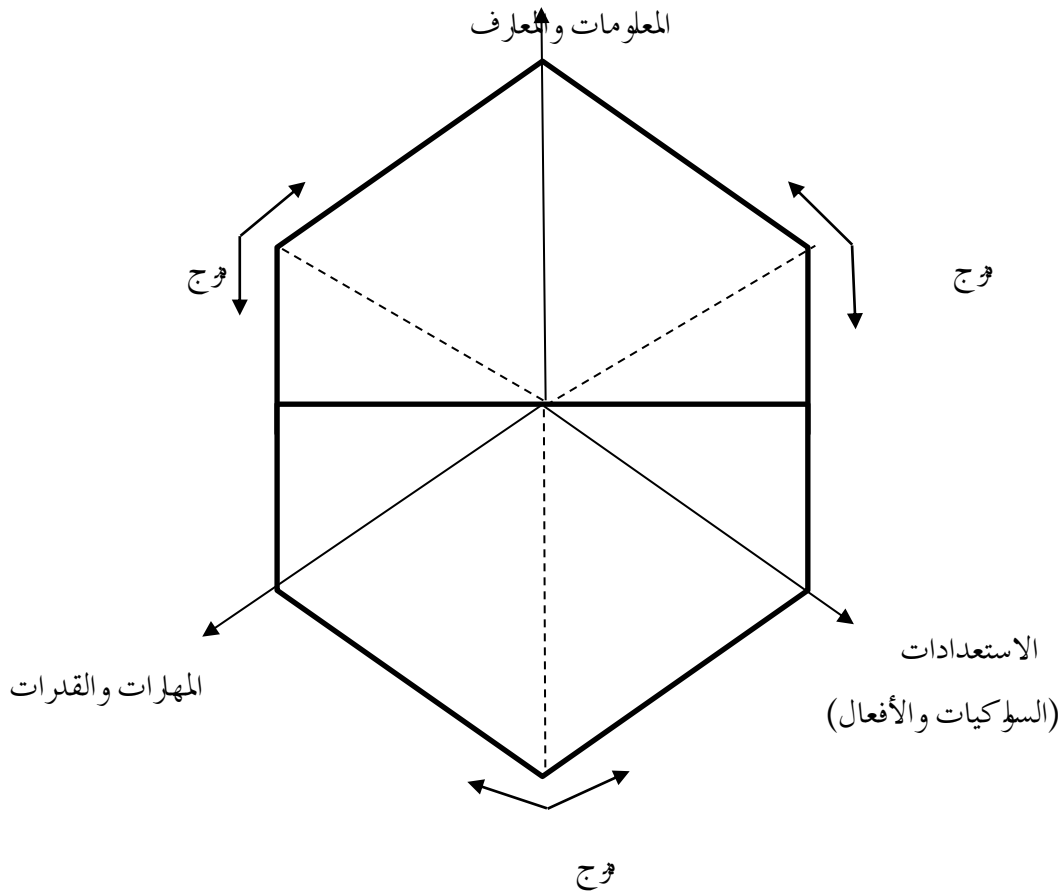
² Thomas Durand, Savoir, Savoir faire and saving être repenser les companies of the enterprise, on the link: www.strategie-aims.com/...savoir-savoir-faire-et-savoir-etre... Download, date of consultation: 02/11/2013

- الكفاءة المعرفية SAVOIR.

- الكفاءة المهارية SAVOIR FAIRE.

- الكفاءة الاستعدادية (الأفعال والسلوكيات) SAVOIR ETRE.

وهذا ما يوضحه الشكل رقم (17): يوضح العلاقة التي تربط أبعاد الكفاءة المهنية في المؤسسة¹.



"Source : Mounoud Eléonore, The mise-en-scène of representations strategies in DRISSE : Le Management Strategies in représentations, Ellipses edition, Paris, 2001, p : 217"

وللتفصيل أكثر في أبعاد الكفاءة المهنية سيتم التطرق إليهم من خلال المطالب التالية:

¹ Source : Mounoud Eléonore, The mise-en-scène of representations strategies in DRISSE : Le Management Strategies in représentations, Ellipses edition, Paris, 2001, p : 217

1.4. الكفاءة المهنية المعرفية:

المعرفة تُعرف بأنها المجموعة المنظمة والمترابطة والمتكاملة من المعلومات والبيانات المدمجة في إطار مرجعي محدد، وهي تُمكن المؤسسات من القيام بأنشطتها وعملياتها بكفاءة مهنية عالية، حيث يمكن استخدامها لتقديم دراسات وتفسيرات وتحليلات متنوعة، كما ترتبط المعرفة أيضاً بالبيانات والمعطيات والعوامل الخارجية، حيث يمكن استغلالها واستعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ومفيدة يسهل إدماجها في النماذج والأطر المرجعية الموجودة مسبقاً داخل المؤسسة، بهدف التطوير والتحسين ليس فقط محتوى الأنشطة والأعمال، ولكن أيضاً هياكلها وأساليب وطرق الحصول عليها، وتنقسم المعرفة إلى نوعين رئيسيين: المعرفة الضمنية التي تتواجد في عقول الموظفين والعمال وخبراتهم، والمعرفة الصريحة التي تكون موثقة ومخزنة في قواعد البيانات وخزانات المعرفة التنظيمية، وتُعتبر المعرفة من المكونات الأساسية للكفاءة المهنية، حيث لا يمكن امتلاك أي كفاءة دون وجود معرفة محددة كأساس لها، لذلك تُعد المعرفة شرطاً أساسياً لاكتساب وامتلاك جميع أنواع الكفاءات المهنية¹، وتتمظهر المعرفة التي يحتاجها العمال والموظفين للممارسة الكفاءة المهنية فيما يلي:

أ/- **المعارف العامة:** تُعتبر المعارف العامة من الموارد المعنوية الغير ملموسة والهامة التي يعتمد عليها العمال والموظفين لأداء مهامهم ووظائفهم بكفاءة مهنية وفعالية، وهي تشمل المعارف المكتسبة بشكل رئيسي من خلال التعليم الرسمي مثل المدارس والجامعات، أو عن طريق التدريب والممارسة والتكوين المستمر وغيرها من المصادر، تتعلق المعارف العامة بمعرفة المسلمات والمبادئ والأسس الكبرى لمجال معرفي معين ومحدد، وهي مفيدة جداً لإجراء عمليات التشخيص التي تُمكن العامل والموظف من فهم وتفسير وتحليل المواقف والظواهر المختلفة بشكل صحيح، وبعبارة أخرى المعارف العامة هي القاعدة والأساس المعرفي الذي يمتلكها العامل والموظف حول موضوع أو مجال ما، والتي تُساعده على التصرف والتفكير بشكل مناسب وفعال في المواقف المتعلقة بذلك المجال، وتُعد هذه المعارف أساسية وضرورية لتطوير المهارات والقدرات والكفاءات الخاصة بالعامل والموظف داخل المؤسسة².

¹ علي عبد الستار، عامر ابراهيم قنديلجي، (المدخل إلى إدارة المعرفة)، دار الميسرة، عمان، 2006، ص26.

² Guy Le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, édition d'organisation, Paris, 3ème édition, 2001, P 50.

ب/- المعرفة المتخصصة والخاصة: وتتكون من جانبين رئيسين هما:

- المعرفة النظرية التطبيقية الخاصة: إن ممارسة أي مهنة وعمل بشكل احترافي يتطلب امتلاك مجموعة متنوعة ومختلفة من المعارف النظرية والتطبيقية المتعلقة بتلك المهنة والعمل، فالكفاءة المهنية لا تعتمد فقط على المعارف النظرية بل تستلزم أيضًا فهم هذه النظريات وإتقان القدرة على تطبيق المبادئ والمفاهيم واستخدامها بشكل فعال، لاكتساب هذه الكفاءة المهنية لا يكفي مجرد حفظ وامتلاك المعلومات النظرية المجردة ولكن يجب استغلالها واستثمارها بالطريقة المثلى من خلال توظيفها في ممارسة النشاط المهني بشكل عملي، فعندما يتمكن العامل من الجمع بين المعارف النظرية والقدرة على تطبيقها ميدانيًا، حينها يصبح محترفًا ومتقنًا لمهنة، وبعبارة أخرى تحقيق الكفاءة المهنية يتطلب امتلاك قاعدة وأسس معرفية نظرية قوية حول المجال المهنية والعمل، إلى جانب إتقان المهارات التطبيقية والقدرة على ترجمة تلك المعارف إلى ممارسات عملية ناجحة في الميدان وهو ما يجعل العامل والموظف محترفًا ومتميزًا في مجال عمله في المؤسسة¹.

- المعارف الخاص بالوظيفة والمهنة داخل بيئة العمل: إن هذه المعارف مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بسياق وبيئة ممارسة النشاط المهني والوظيفي، حيث يتم اكتسابها بشكل رئيسي من خلال والأقدمية والخبرة العملية والمسار الوظيفي للعامل والموظف، وترتبط هذه المعارف عادةً بأحد الأجهزة التنظيمية وبوحدة العمل أو القسم أو المنظمة التي ينتمي إليها العامل أو الموظف، الأمر الذي يُتيح له التصرف والممارسة بدقة ودراية تامة في مجال عمله المحدد، على سبيل المثال، قد تشمل هذه المعارف السياقية قواعد ومبادئ وإجراءات الأمن والسلامة المهنية المطبقة في ورشة العمل، أو هيكلية وتنظيم الشبكة التجارية للمؤسسة، أو أي معلومات أو ممارسات خاصة بالبيئة المهنية المحددة، بشكل عام تمثل هذه المعارف جزءًا لا يتجزأ من الأقدمية والخبرة العملية التي يكتسبها الموظف والعامل في مجال عمله، والتي تُمكنه من فهم وإتقان وتسيير جميع التفاصيل والإجراءات الخاصة ببيئته المهنية بشكل دقيق، مما يُعزز من كفاءته وأدائه في العمل داخل المؤسسة.

¹ Valérie Marbach, Evaluer et Rémunérer les compétences, édition d'organisation, Paris, 2000, p : 96.

ج/- المعارف الإجرائية أو العملية: PROCEDURALES : CONNAISSANCES :

هذا النوع من المعارف هو الذي يحدد طرق وكيفية التصرف والتعامل مع المهام والأعمال والأنشطة المهنية، أي أنه يوضح أسلوب وطريقة العمل الصحيحة، على عكس المعارف العامة التي تكون مستقلة عن النشاط المطلوب إنجازه¹، فإن المعارف العملية تصف وتحدد خطوات وإجراءات وأساليب تنفيذ النشاط بالضبط، مثال على ذلك الإجراءات المتبعة لتصحيح الأخطاء في برنامج معين، أو الطريقة الصحيحة لإنشاء مخطط للتدريب، أو الخطوات اللازمة لتحسين الإدارة.... وغيرها، هذه المعارف العملية التفصيلية والجزئية هي التي تساهم بشكل كبير في اكتساب المهارات المهنية المطلوبة والتي سنتناولها لاحقاً، حيث تحدد بالضبط كيفية القيام بالأنشطة والممارسات المهنية على أكمل وجه، وبعبارة أخرى المعارف العملية توفر الإرشادات والتعليمات الدقيقة والأساليب والطرق حول سير العمل وتنفيذ المهام بالطريقة الصحيحة والمثلّى، وهي ضرورية لإتقان الأداء والحصول على النتائج المرجوة في البيئة المهنية داخل المؤسسة.

2.4. الكفاءة المهنية المهارية SAVOIR FAIRE :

المهارات تتعلق بالقدرة على التطبيق العملي والميداني والإنجاز الفعلي للأعمال والمهن بشكل ملموس، وفقاً لخطوات ومبادئ محددة أو أهداف معينة، وهذا البعد المهاري لا يستبعد المعارف أو يلغيها، بل يعتمد عليها إلى حد كبير وضروري لكن امتلاك المعارف النظرية المجردة وحدها ليس شرطاً كافياً لتفسير أساليب وطرق كيفية إتقان حركات اليد وإنجاز المهام بنجاح على أرض الواقع في مؤسسة العمل، ما تختص به المهارات هو طابعها الضمني والعملي أكثر من المعارف حيث يصعب نقل المهارات وتعليمها وتلقينها بالطرق التقليدية، نظراً لارتباطها الوثيق بالخبرة والأقدمية العملية والتطبيق الفعلي، وبعبارة أخرى المهارات هي القدرة على ترجمة المعارف النظرية إلى أداء وإنجازات حقيقية على أرض الواقع، وفق إجراءات وخطوات محددة بدقة وتكتسب المهارات من خلال الممارسة والتدريب وتكوين العملي المستمر والدائم،

¹ Guy le botref, Ingénierie et évaluation des compétences, op-cit, p :52.

بحيث تصبح متأصلة ومتجذرة وضمنية لدى العامل والموظف بشكل يصعب نقلها ووصفها كلياً للآخرين، وتنقسم الكفاءة المهنية المهارية إلى ثلاثة مؤشرات رئيسية هي¹:

أ/- الكفاءة المهنية الميدانية العملية SAVOIR FAIRE OPERATINNEL:

صحيح أن بعض المهارات مثل المهارات التنظيمية والإدارية يتم اكتسابها أساساً من خلال الخبرة والأقدمية العملية على مدار السنين، لكن يمكن أيضاً تعلم وتطوير هذه المهارات من خلال التدريب والتعليم المستمر، فمثلاً تحليل المواقف والمشكلات من زوايا مختلفة، وإدارة الوقت والمهام بفعالية من خلال دورات تدريبية وورش عمل وقراءة الكتب المتخصصة، تساعد مثل هذه المهارات العامل والموظف على تنفيذ المهام بكفاءة عالية وإجراء العمليات بطريقة فعالة، مما يزيد من إنتاجيته وقدرته على التأثير في بيئة العمل لذلك تُعتبر مهارات قيمة يجب على العمال والموظفين اكتسابها وتطويرها باستمرار.

ب/- الكفاءة المهنية العلائقية SAVOIR FAIRE RELATIONNEL:

الكفاءات المهنية العملية هي مجموعة القدرات المفيدة التي تُمكن العامل والموظف من معرفة كيفية التصرف بشكل مناسب في سياق عمل معين، وهي مكتسبة ليس فقط من خلال التجربة المهنية وفقط، ولكن أيضاً من خلال تفاعل العامل والموظف مع المحيط بشكل عام، ووظيفتها هي القدرة على خلق التعاون سواء بين مختلف أفراد المؤسسة أو مع محيطها الخارجي، وتشمل أمثلة هذه الكفاءات المهنية الإدارية العمل ضمن فريق، والتفاوض مع مسؤول، حيث تتطلب جميع هذه المهارات المهنية القدرة على التواصل بفعالية، وإدارة المواقف الصعبة، والعمل الجماعي، والتفاوض من أجل تحقيق أهداف محددة في سياق العمل داخل المؤسسة.

ج/- الكفاءة المهنية المهارية الذهنية (التفكير الفعال) SAVOIR FAIRE COGNITIFS أو SAVOIR RAISONNR:

الكفاءة المهنية الذهنية تشير إلى مجموعة من العمليات الفكرية والذهنية التي تهدف إلى إنجاز المهام والأعمال البسيطة نسبياً مثل الوصف، المقارنة، العد وغيرها، أو المهام المعقدة والصعبة مثل بناء الفرضيات، استنتاج النتائج، البرهان، الاستقراء وما إلى ذلك. هذا النوع من

¹ Lamya Temnati, La gestion des compétences au Maroc : Approche duale Perceptions Pratiques-Déterminants, Edition universitaire européennes, Allemagne, 2011, P 44.

المهارات ضروري لحل المشكلات، ومواجهة العراقيل، واتخاذ القرارات، والابتكار، تعمل الكفاءات الذهنية كمولدات حيث تساهم في إنتاج وتوليد معلومات جديدة انطلاقاً من معلومات أولية عن الطريق التفكير الذهني، وهي مطلوبة بشكل أكبر للأنشطة والأعمال التي تعتمد على القدرات العقلية أكثر من القدرات الجسدية، مثل إجراء تحليل لاجتماع ما، أو استخلاص البيانات وغيرها، فالكفاءة المهنية الذهنية تشمل المهارات الفكرية والعقلية التي تُمكن العامل والموظف من معالجة المعلومات، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتفكير النقدي والإبداعي بطريقة منهجية، وهي ضرورية للقيام بالمهام المعقدة والمهام التي تتطلب مستويات عالية من التفكير والتحليل في بيئة العمل داخل المؤسسة.

تُعتبر المهارات من أهم الموارد غير الملموسة التي يمتلكها العمال والموظفين، ويمكن التعبير عنها بشكل عام من خلال القدرة على القيام بأشياء معينة ومحددة، ويتم اكتساب هذه المهارات في أماكن وأوقات مختلفة وليس فقط خلال المسار المهني للشخص، جميع المهارات التي يكتسبها العامل والموظف تؤثر بشكل كبير على تصرفاته وسلوكياته وأفعاله، والتي تعتبر بدورها أبعاداً أو عناصر مكونة للكفاءة المهنية، فالمهارات هي القدرات والمعارف والممارسات التي يمتلكها العمال والموظفين، والتي تمكنهم من القيام بأداء المهام والأنشطة بكفاءة، وهي موارد غير ملموسة ومعنوية لكنها قيّمة للغاية، حيث يتم اكتسابها من خلال التعليم، والتدريب، والخبرة في مختلف مراحل الحياة العملية في المؤسسات والمنظمات، هذه المهارات تشكل جزءاً أساسياً من كفاءات العامل والموظف حيث تؤثر على طريقة تصرفه وسلوكه وفعله في مختلف المواقف والسيئات، لذلك فإن المهارات والكفاءات ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض وتهدف في تحديد مدى فعالية الأداء والإنجاز لدى الفاعلين داخل العمل في المؤسسة¹.

3.4. الكفاءة المهنية الاستعدادية (الأفعال والسلوكيات) SAVOIR ETRE:

تمثل الاستعدادات قدرة العامل والموظف على القيام بتنفيذ المهام والأعمال وممارسة كفاءاته المهنية بتميز، وترتبط الاستعدادات بهوية وإرادة العامل والموظف حيث تشمل العناصر والمكونات التي تندرج تحت سلوكه وأفعاله وتحفزه لأداء مهامه وأعماله على أكمل وجه، في

¹ علي عبد الستار، عامر ابراهيم قنديلجي، مرجع سابق، ص234.

الوقت الراهن تكمن فعالية المؤسسات والمنظمات في نوعية التصرفات والأفعال والسلوكيات الفردية والجماعية، لأن الكفاءة تتطلب السيطرة على الاتجاهات الفعلية والسلوكية في مكان العمل، ومن بين الخصائص المرتبطة بالاستعدادات نجد روح المبادرة التي يتحلى بها العامل والموظف، والتحكم في النفس، والصرامة وغيرها¹، ويمكن اعتبار الكفاءة المهنية مزيجاً من المعرفة، والمهارة، والاستعداد السلوكي والفعلية، حيث تختلف أهمية الكفاءة المهنية باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة، وبمعنى آخر تشير الاستعدادات إلى السمات والمميزات والخصائص الشخصية والسلوكية التي تمكّن العامل والموظف من أداء مهامه وأعماله بكفاءة مهنية، وتعتبر هذه الاستعدادات جزءاً لا يتجزأ من الكفاءة المهنية إلى جانب المعرفة والمهارات، حيث تلعب الاستعدادات دوراً محورياً في تحديد مستوى الأداء والإنجاز، من خلال توفير الدافع والعوامل والإرادة اللازمين للتصرف بفعالية في بيئة العمل، ومن خلال هذا الطرح يمكن الربط بين أبعاد الكفاءة المهنية الثلاثة كالآتي:

أ/- الكفاءة المعرفية والمهارية: هناك ترابط وتداخل بين المعرفة والمهارات في تشكيل أبعاد الكفاءات المهنية، حيث ترتبط الكفاءات بالمهارات في الطريقة التي يستخدم بها العامل والموظف جزءاً من معارفه، كما تشير المهارات إلى المعرفة التي يمكن توظيفها عملياً، أي قدرة العمال والموظفين على تجسيد المعرفة النظرية والتعبير عنها بشكل ملموس، المعرفة تكون مخزنة في عقول العمال والموظفين ما لم يتم التعبير عنها بأشكال مختلفة من خلال المهارات، لذلك فإن المهارات والاستعدادات لهما دور حيوي في جعل المعرفة قابلة للتطبيق العملي، ومن الضروري معرفة أنه إذا استخدم العمال والموظفين مهاراتهم دون امتلاك الاستعداد المناسب فلن يكون ذلك فعالاً على الإطلاق، وبالمثل لن يكون امتلاك الاستعداد دون المهارات ذا جدوى، وبمعنى أقرب تتكامل الكفاءة المهنية المعرفية (المعرفة النظرية) مع الكفاءة المهارية (القدرة على التطبيق العملي للمعرفة) لتشكيل الكفاءة المهنية الشاملة للعامل والموظف، حيث لا يمكن الفصل بينهما، فالمعرفة توفر الأساس النظري، بينما المهارات تمكّن من ترجمة هذه

¹ أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي وآفاق التطوير تجارب الدول، شلف، الجزائر، 03-04 ديسمبر 2012.

المعرفة إلى أفعال وممارسات وأداء فعلي، ويلعب الاستعداد دوراً محورياً في الربط بين المعرفة والمهارات وتفعيل الكفاءة المهنية بشكل كامل في المؤسسة.

ب/- الكفاءة المهنية والاستعدادية: هناك علاقة وثيقة بين الكفاءة والمهارات والاستعدادات، حيث من الضروري فهم أنه إذا استخدم العمال والموظفين مهاراتهم دون امتلاك الاستعداد المناسب فلن يكون ذلك فعالاً على الإطلاق، والعكس لن يؤدي امتلاك الاستعداد دون المهارات اللازمة إلى تحقيق أي نتائج إيجابية، فلن يكون العامل والموظف كفؤاً يجب أن يمتلك المزيج الصحيح من المهارات والاستعدادات، وبمعنى آخر المهارات وحدها غير كافية لضمان الكفاءة والأداء الفعال، حيث يجب أن يمتلك العمل والموظف أيضاً الاستعدادات الشخصية والسمات والخصائص السلوكية اللازمة لتطبيق هذه المهارات بشكل صحيح، ومن ناحية أخرى فإن امتلاك الاستعدادات فقط دون المهارات الأساسية لن يؤدي إلى تحقيق الكفاءة المطلوبة، لذلك يجب أن يكون هناك توازن وتكامل وترابط بين المهارات والاستعدادات حتى يتمكن العامل والموظف من أداء مهامه وأعماله بالكفاءة المطلوبة، فالمهارات تزود الشخص بالقدرات اللازمة، بينما الاستعدادات توفر الدافع والإرادة لتطبيق هذه المهارات بطريقة فعالة وملائمة للسياق والموقف المعين، ولتحقيق الكفاءة الحقيقية يحتاج العمال والموظفين إلى تطوير مجموعة متكاملة من المهارات والاستعدادات المتوافقة مع متطلبات العمل والمهام المطلوبة منهم في المؤسسة التنظيمية¹.

ج/- الكفاءة المعرفية والاستعدادية: يعتمد التجسيد الفعلي للمعارف على استخدام الأفعال والسلوكيات الملائمة واللازمة، والتي تبقى غير مجدية بدون امتلاك المعارف، أي بدون فهم الاستراتيجيات والأفكار والعمليات للنشاط ذات الصلة به، وبمعنى أقرب لا يمكن للعامل والموظف أن يكون كفؤاً في أداء مهمة أو عملاً ما مهما كان لديه الاستعداد لذلك إذا كان يفتقر إلى المعارف الأساسية ورئيسية المرتبطة بهذه المهمة، مثل استراتيجيات وطرق التنفيذ وفهم العمليات المطلوبة، لذلك فإن امتلاك الاستعداد وحده غير كافٍ لتحقيق الكفاءة المهنية المطلوبة، حيث يجب أن يقترن ذلك بالمعارف النظرية والفهم العميق للعمل أو المجال الذي تمارس فيه، فالمعارف توفر الأساس اللازم للفعل بشكل مناسب وفعال، بينما الاستعداد يوفر

¹ أحمد مصنوعة، مرجع سابق، 45.

الدافع والإرادة للتطبيق العملي لهذه المعارف، على سبيل المثال لا يمكن لشخص العامل أو الموظف أن يكون كفؤاً في إصلاح السيارات مهما كان لديه الرغبة والاستعداد لذلك إذا لم يمتلك المعارف الأساسية حول كيفية عمل محركات السيارات وأنظمتها المختلفة، لذلك تعتبر المعارف والاستعداد عنصرين وبعدين متكاملين وضروريين ومتراپطين لتحقيق الكفاءة المهنية الحقيقية. حيث لا يمكن الاستغناء عن أي منهما، فالمعارف توفر الفهم النظري، بينما الاستعداد يوفر الدافع والإرادة للتطبيق العملي الفعال لهذه المعارف داخل المؤسسة¹.

وبشكل عام تسعى المنظمات والمؤسسات جاهدة لحصر وتحديد مخزون أبعاد الكفاءات المهنية المختلفة لدى أعضائها (المهارات والمعارف والاستعدادات) من أجل تمكينها من تحقيق أهدافها وغاياتها، حيث أن عملية تحديد المهارات والمعارف واتجاهات العمال والموظفين بطريقة فعالة تؤدي إلى تميز وكفاءة هؤلاء العمال والموظفين في أدائهم الوظيفي، لذلك عليها أن تدرك المنظمات والمؤسسات أهمية امتلاك موظفيها لمجموعة متكاملة من المهارات والمعارف والاستعدادات اللازمة لأداء مهامهم وأعمالهم على أكمل وجه، لذلك تسعى هذه المنظمات والمؤسسات إلى تقييم وتحديد هذه الأبعاد لدى فاعليها بدقة، حتى تتمكن من توظيفها بشكل أمثل وأفضل لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فعندما تكون المنظمة والمؤسسة قادرة على فهم وتحليل وتفسير وتحديد المهارات والمعارف والاستعدادات التي يمتلكها موظفوها، يمكنها توجيههم نحو المهام والأدوار والأعمال المناسبة لقدراتهم، كما يمكنها أيضاً تحديد الفجوات والمشاكل وتلبية الاحتياجات التدريبية وتكوينية اللازمة لتطوير كفاءات موظفيها، وبالتالي فإن هذه العملية الفعالة لتحديد أبعاد الكفاءة المهنية تمكن المنظمات والمؤسسات من الاستفادة القصوى من إمكانات موظفيها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة التميز والكفاءة على مستوى المؤسسة ككل.

5. مقومات وقياس الكفاءة المهنية وطرق تنميتها في المؤسسة:

إن تحقيق كفاءة مهنية مرتفعة في المؤسسات والمنظمات يعتمد على مجموعة من المقومات والممارسات والقياسات والطرق الرئيسية، وتشمل هذه المقومات توفير التعليم والمعرفة والتكوين والتدريب المناسب، وتعزيز طرق التطوير المهني المستمر، وإتاحة فرص متكافئة وعادلة للجميع،

¹ مقدود وهيبه، مرجع سابق، ص 35.

ودعم البحث والابتكار والابداع، وتهيئة بيئة عمل محفزة، وتقدير المهنيين والعمال المتميزين، أما عن قياس الكفاءة المهنية فهناك عدة طرق وأساليب يمكن للمؤسسات والمنظمات اعتمادها مثل: تقييم الأداء الدوري، واختبارات المهارات العملية والمعرفية، ومراقبة جودة المخرجات والنتائج، واستطلاعات رضا العملاء، كما يمكن الاستعانة بمعايير وقواعد وإرشادات مهنية محددة لتقييم مستويات الكفاءة، يتطلب تحقيق الكفاءة المهنية العالية جهوداً متواصلة في مجالات التعليم والتدريب، والتطوير المهني، وتهيئة بيئة العمل المناسبة، إلى جانب تطبيق أساليب قياس وتقييم فعالة للتأكد من تحقيق المستويات المنشودة من الكفاءة المهنية في المؤسسة والمنظمة، ولتفصيل أكثر في مقومات وأسس قياس وتنمية الكفاءة المهنية للعمال في المؤسسة سيتم التطرق إليهم من خلال المطالب التالية:

1.5. مقومات الكفاءة المهنية في المؤسسة:

إن تحقيق كفاءات مهنية عالية للمجتمع بشكل عام والمؤسسات والمنظمات بشكل خاص يتطلب توفير مجموعة من المبادئ والمقومات الأساسية، تبدأ هذه المقومات من المراحل المبكرة للتكوين والعمل وتمتد حتى ما بعد مرحلة التقاعد، ويمكن تلخيص بعض هذه المقومات الهامة على النحو التالي¹:

- المستوى الدراسي الجيد: الاستثمار الحقيقي والأكثر أهمية هو الاستثمار في رأس المال البشري، وهذا الاستثمار يبدأ من مراحل التكوين الأولى أي المرحلة الدراسية، فلا يمكن الحصول على عامل كفء دون توفير تعليم جيد له ويبدو أن العالم بدأ يدرك المعنى الحقيقي للتكيف مع المتغيرات العالمية، وذلك من خلال إعادة تعريف مفهوم التربية والتعليم والتنشئة وإعادة الاعتبار لرأس المال البشري باعتباره محور تطوير التعليم والتكوين، والآن نجد العديد من الدول بدأت تولي اهتماماً كبيراً للاستثمار في القطاع التربوي والتعليمي ومثال على ذلك دولة إندونيسيا التي كانت قبل سنوات من الدول المتخلفة، ولكن بعد الاستثمار في رأس المال البشري أصبحت من أكبر الدول المصدرة للتكنولوجيا والوسائل الرقمية ومن بين أسرع الدول نمواً وتطوراً في العالم، التعليم المتطور اليوم يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات واستخدامها في العملية التعليمية، وهذا ما يُعرف باسم "التعليم الإلكتروني" حيث تُستخدم

¹ مرابط عياش عزوز، مرجع سابق، ص 118.

التقنيات الحديثة لتحسين عملية التعلم وتكوين وجعلها أكثر فعالية وملاءمة لاحتياجات الطلاب في العصر الرقمي.

- الاستقطاب الجيد للعمال: تعتبر عملية اختيار واستقطاب العمال الجيدين أحد الأسس والقواعد الرئيسية لبناء كفاءة مهنية عالية في أي مؤسسة أو منظمة، ويعتمد هذا الاختيار والاستقطاب على مجموعة من الشروط والقدرات التي يجب توفرها في المرشحين، ومن أهمها:

أ- القدرة الجسدية: تشير إلى قوة عضلات العامل وقدراته البدنية المختلفة بما يتناسب مع متطلبات المهنة المطلوبة، حيث تختلف هذه القدرات من شخص لآخر ومن مهنة لأخرى، فبعض المهن تتطلب سلامة جميع الأعضاء، بينما تكتفي مهن أخرى بسلامة بعضها فقط.

ب- القدرات العقلية: تشمل القدرات الذهنية والمعرفية اللازمة لأداء المهام المطلوبة بكفاءة فعلى سبيل المثال: من يعمل على أجهزة الكمبيوتر يجب أن يمتلك القدرة على إصلاح الأعطال البسيطة على الأقل وأن يكون لديه القدرات العقلية للتعلم والتطور في مجال البرمجة والتطبيقات الحديثة.

ج- القدرات النفسية: حيث يتعرض العمال أثناء أداء مهامهم لضغوطات نفسية متنوعة، ناتجة عن بيئة العمل والمتطلبات الوظيفية وتختلف هذه الضغوطات حسب المكانة والمهنة، وقد تكون داخلية أو خارجية، لذلك أصبح من الضروري إجراء اختبارات نفسية للمرشحين أثناء عملية التعيين والتوظيف، إلى جانب الاختبارات البدنية والعقلية، حيث من الصعب على العامل تحقيق كفاءة مهنية عالية إذا كان يعاني من ضغوطات نفسية شديدة، والتي قد تتطور إلى أزمات أو اضطرابات نفسية في بعض الحالات لذلك يجب على المؤسسات والمنظمات إيلاء اهتماماً خاصاً لعملية اختيار واستقطاب العمال، والتأكد من توفر القدرات الجسدية والعقلية والنفسية المطلوبة لديهم حتى يتمكنوا من أداء مهامهم بكفاءة مهنية عالية.

- تخطيط قوى العمل: تخطيط القوى العاملة يُعتبر من العوامل الحديثة والمهمة لرفع الكفاءة المهنية والإنتاجية للعمال، ويتم ذلك من خلال اتباع أساليب وطرق علمية ومنهجية، سواء على المدى القصير أو الطويل حسب طبيعة العمل واحتياجات المؤسسات والمنظمات، وتتضمن خطة قوى العمل الخطوات التالية:

أ- تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع بشكل دقيق.

ب- توصيف الأعمال والوظائف المختلفة بشكل واضح ومفصل.

ج- تحديد المهارات والكفاءات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف بكفاءة عالية.

د- دراسة قوة العمل الحالية في المشروع، ومقارنتها بقوة العمل المطلوب توفرها لتغطية الاحتياجات.

هـ- العمل على سد النقص في القوى العاملة المطلوبة، سواء عن طريق التوظيف أو التدريب، أو التخلص من الزيادة غير المطلوبة.

من خلال اتباع هذه الخطوات بشكل منهجي ودقيق، يمكن للمنظمة أو المؤسسة ضمان توفير قوى العمل المناسبة من حيث العدد والمهارات للوفاء بمتطلبات الأعمال، مما يساهم في رفع الكفاءة المهنية والإنتاجية للعمال¹.

- العدل الوظيفي: يقصد بالعدل الوظيفي تحقيق العدالة بين العمال في جميع الجوانب المتعلقة بالعمل، وذلك على أساس الكفاءة والأداء المهني لكل عامل، وليس وفق معايير أخرى كالمحابة أو القرابة أو المصالح الشخصية، ويتجلى العدل الوظيفي في عدة نقاط رئيسية هي:

أ- العدل في الترقية: عندما لا يكون هناك عدل وشفافية في عملية الترقية في مكان العمل، وتُمنح الترقيات على أسس غير موضوعية مثل المحاباة أو القرابة أو المصالح الشخصية بدلاً من الكفاءة والأداء الفعلي، فإن ذلك يؤدي إلى آثار سلبية على دافعية الموظفين وجهودهم نحو تحسين كفاءتهم المهنية، فعندما يدرك الموظف أن الترقية لا ترتبط بمدى جهده وكفاءته، بل بعوامل أخرى غير ذات صلة بالأداء، فإنه قد يفقد الحافز لتطوير مهاراته وقدراته المهنية، لماذا سيبدل جهداً إضافياً إذا كانت الترقية ستذهب في النهاية لشخص آخر لأسباب خارجة عن نطاق الكفاءة، هذا الوضع يخلق شعوراً بعدم العدالة والإحباط لدى الموظفين الأكفاء والملتزمين، ويدفعهم إلى التقاعس عن العمل أو حتى ترك الوظيفة بحثاً عن بيئة عمل أكثر عدالة ومكافأة للجهد والكفاءة، من ناحية أخرى قد يشجع ذلك الموظفين الأقل كفاءة على الاعتماد على الوسائل غير المشروعة للحصول على ترقيات بدلاً من تحسين أدائهم، لذلك فإن العدالة والموضوعية في عملية الترقية ضرورية لخلق بيئة عمل محفزة وأكثر إنتاجية، حيث يتم

¹ فريد حاجي، مرجع سابق، ص 67.

تقدير الجهد والكفاءة المهنية ومكافأتهما بشكل عادل، هذا بدوره سيشجع الموظفين على الاستثمار في تطوير مهاراتهم وقدراتهم، مما يصب في صالح المؤسسة ككل.

ب- العدل في الأجر: الأجر أو الراتب هو المقابل المادي الذي يتلقاه العامل نظير جهده وعمله في المؤسسة، وهناك علاقة وثيقة بين الأجر والحافز لدى العامل على بذل المزيد من الجهد والإنتاجية، فعندما يشعر العامل أن هناك عدالة في نظام الأجور، بحيث يكافأ الأجر الجهد المبذول والكفاءة المهنية، فإن ذلك يعزز دافعيته للعمل ويزيد من همته وإقباله على أداء مهامه على أكمل وجه، فالعامل يرى أن هناك مساواة وعدالة في المعادلة التي تربط بين ما يقدمه من جهد وما يحصل عليه من أجر، في المقابل إذا شعر العامل بعدم العدالة في نظام الأجور، بحيث لا يوجد ارتباط بين الأجر والأداء والكفاءة، فإن ذلك سيؤدي إلى إحباطه وقد يفقد الدافع للعمل بجدية وإتقان، لماذا سيبدل جهدا إضافيا إذا كان سيحصل على نفس الأجر مهما كان مستوى أدائه، لذلك من الضروري أن تكون هناك شفافية وعدالة في أنظمة الأجور داخل المؤسسات، بحيث يتم ربط الأجر بالأداء والكفاءة المهنية للعامل، هذا يضمن تحفيز العمال على تطوير مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل.

ج- العدل في حجم تقسيم العمل: لا يمكن انتظار الكفاءة المهنية العالية من العامل إذا كانت بيئة العمل تفتقر إلى العدالة والموضوعية، فتحقيق الكفاءة المهنية يتطلب توفير ظروف عمل عادلة، تراعي حجم العمل الوظيفي وطبيعته، وتضمن توزيع الأعمال بشكل موضوعي بناءً على الكفاءات والقدرات، بعيداً عن المحاباة أو الاعتبارات غير المهنية، كما يجب أن يكون هناك ارتباط وثيق بين الأجر والجهد المبذول والكفاءة المهنية للعامل، حيث يعكس أجر الوقت قيمة العمل المقدم وليس عوامل أخرى، عندما لا تتوفر هذه الشروط، يصاب العمال بالإحباط ويفقدون الدافع لتطوير مهاراتهم، خاصة إذا كانت العلاقات العمودية بين الرؤساء والمرؤوسين تعتمد على اعتبارات بعيدة عن المهنية، لذلك يتعين على المؤسسات توفير بيئة عمل شفافة وعادلة، تراعي الجهد والكفاءة، لتحفيز العمال على زيادة إنتاجيتهم لصالح المؤسسة ككل.

د- العدل في المنح والحوافز: العدالة في نظام الحوافز والمكافآت المادية هي أحد العوامل الرئيسية التي تحفز العمال على بذل المزيد من الجهد وتطوير كفاءتهم المهنية في العمل، عندما

يشعر العامل أن هناك نظاماً عادلاً ومنصفاً للحوافز والمكافآت، بحيث يتم مكافأة الأداء الجيد والكفاءة المهنية العالية، فإن ذلك يدفعه إلى الاجتهاد أكثر والسعي لتحسين مهاراته وإنجاز مهامه على أفضل وجه ممكن، فالحوافز المادية سواء كانت مكافآت نقدية أو عينية أو زيادات في الرواتب والعلاوات، تعمل كمحفز قوي للعمال لبذل جهود إضافية وتفوق ذاتهم باستمرار، عندما يرون أن جهودهم تُقدَّر وتُكافأ بشكل عادل، فإنهم يشعرون بالتقدير والاحترام، مما يزيد من دافعيتهم للعمل بجدية وإخلاص، في المقابل إذا شعر العمال بأن نظام الحوافز غير عادل وأن المكافآت لا ترتبط بالكفاءة والأداء الفعلي، فإن ذلك سيؤدي إلى إحباطهم وقد يفقدون الحافز للعمل بكفاءة عالية، لماذا سيبدلون جهداً إضافياً إذا لم يكن هناك تقدير أو مكافأة، لذلك يجب على المؤسسات تبني نظام حوافز شفاف وعادل، يربط بين المكافآت المادية والكفاءة المهنية والإنجازات الفعلية للعمال، هذا سيساعد على خلق بيئة عمل محفزة، حيث يسعى العمال جاهدين لتطوير مهاراتهم وتحقيق أفضل أداء ممكن، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المؤسسة ككل.

هـ- العدل في فرص التكوين والتطوير والتدريب: العدالة في منح فرص التكوين والتطوير للعمال هي أمر بالغ الأهمية لتحفيزهم على تنمية كفاءاتهم المهنية وقدراتهم، يجب أن يكون الحصول على برامج التدريب والتكوين مبنياً على أساس الكفاءة والاستحقاق، وليس على معايير غير موضوعية مثل المحاباة أو القرابة أو المصالح الشخصية، فعندما يشعر العامل أن هناك عدالة في منح فرص التطوير، وأن الجهد المبذول والأداء الجيد هما المعيار الأساسي، فإن ذلك سيشجعه على الاستمرار في تحسين مهاراته ليصبح مؤهلاً للمزيد من التكوين، في المقابل إذا كانت فرص التدريب والتطوير تُمنح وفقاً لاعتبارات أخرى بعيدة عن الكفاءة والجدارة، فإن ذلك سيثير شعوراً بعدم العدالة لدى العمال الأكفاء والملتزمين، ويقوض دافعيتهم للسعي لتطوير أنفسهم، لماذا سيبدل العامل جهداً إضافياً إذا كان سيتم تجاهل كفاءته في نهاية المطاف، لذلك يجب على المؤسسات اتباع نهج شفاف وعادل في منح فرص التكوين، بحيث يتم تقييم العمال بناءً على أدائهم وكفاءتهم المهنية، هذا سيضمن إتاحة الفرصة للعمال المجتهدين والمتميزين لتعزيز مهاراتهم، مما سينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل، كما سيساعد ذلك على خلق بيئة عمل محفزة، حيث يشعر العمال بأن جهودهم مقدرة ومكافأة

بشكل عادل، وفي الأخير من خلال تحقيق العدل الوظيفي بجميع جوانبه، يمكن للمؤسسة الارتقاء بالكفاءة المهنية لعمالها، وتحفيزهم على الانضباط والالتزام والإبداع في العمل.

- بيئة العمل: تشير إلى الظروف المادية الخاصة بالعمل أي البيئة المادية المحيطة بالعامل في مكان عمله، بما في ذلك المكاتب وأجهزة العمل وكل ما يحيط به، ولكي يكون العامل منتجاً بشكل جيد، يجب أن تكون هذه الظروف مهيأة بشكل ملائم، حيث:

أ- الإضاءة الجيدة: تساعد العامل على الإنتاج بجهد أقل، بينما الإضاءة الخافتة قد تسبب شعوراً بالاكنتاب.

ب- الرطوبة المنخفضة (أقل من 30%) تعيق أداء العامل.

ج- غياب التهوية الجيدة يؤدي إلى شعور واحساس العامل بالخمول والملل والاكنتاب.

د- الضوضاء المستمرة على وتيرة واحدة تؤثر سلباً على العامل.

هـ- يجب أن تكون هناك علاقات جيدة بين العمال لتجنب الصراعات والحسابات الخارجية التي تعطل العملية الإنتاجية.

و- ضرورة توفير الأمن للعمال وحمايتهم من الاعتداءات الجسدية أو اللفظية، خاصة ممن يتعاملون مع الجمهور بشكل مباشر، إن توفير هذه الظروف المادية الملائمة أمر ضروري لتحقيق الكفاءة المهنية للعامل وزيادة إنتاجيته.

2.5. معايير قياس الكفاءة المهنية في المؤسسة:

لدى تصميم وبناء نظام شامل ومتكامل لتقييم وقياس الكفاءة المهنية للأداء، ينبغي على مجلس إدارة المؤسسة أن يولي اهتماماً بالغاً بالتأكد من أن هذا النظام يتضمن على الأقل العناصر والمكونات الأساسية التالية، والتي تعتبر حجر الأساس لضمان دقة ومصداقية وعدالة عملية التقييم¹:

أ- تحديد العناصر والمعايير الدقيقة لقياس مستويات الكفاءة المهنية في الأداء لكل فئة أو مجموعة وظيفية محددة، وذلك بما ينسجم مع الطبيعة الفريدة والتميزة للمهام والواجبات والأعمال المنوطة بتلك الوظائف، حتى تعكس تلك المعايير والقواعد بشكل موضوعي وواقعي متطلبات وخصوصيات كل مجموعة وظيفية على حدة.

¹ مرابط عياش عزوز، مرجع سابق، ص ص 125-127.

ب- تخصيص الأهمية النسبية لكل معيار من معايير تقييم الكفاءة المهنية، من خلال منحه وزناً محدداً يتناسب مع المستوى التنظيمي للوظيفة قيد التقييم، ومدى تأثيرها على سير العمليات والأنشطة والمهام والوظائف داخل المؤسسة، إضافة إلى مراعاة الأهمية النسبية لشاغل تلك الوظيفة ومكانته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وموقعه في التسلسل الرئاسي للمسؤوليات والصلاحيات، حتى تعكس هذه الأوزان بشكل واقعي ودقيق الأولويات والأهمية النسبية لكل جانب من جوانب الأداء المطلوب تقييمه.

ج- تحديد الدورية الزمنية المناسبة لإجراء عمليات قياس وتقييم مستويات الكفاءة المهنية في الأداء لكل مجموعة وظيفية، على أن لا تقل هذه الدورية عن ثلاث مرات خلال العام الواحد، وذلك لضمان متابعة مستمرة ودقيقة لمؤشرات الأداء، وتقديم تغذية راجعة بشكل دوري للموظفين حول نقاط القوة والضعف في أدائهم، كما يجب تحديد الآلية والطريقة والأسلوب الأمثل لحساب وإصدار التقرير النهائي السنوي لدرجات تقييم الكفاءة المهنية، والذي يلخص ويجمع نتائج عمليات القياس المتعددة خلال العام، ليعكس بشكل شامل ومتكامل الصورة الحقيقية لمستوى أداء الموظف على مدار السنة بأكملها.

د- يتعين على المؤسسة تحديد مصادر البيانات والمعلومات الإضافية التي يمكن الاعتماد عليها واستخدامها كمصادر موثوقة لاستكمال وإثراء عملية تقييم وتقدير مستويات الكفاءة المهنية في الأداء الوظيفي للموظفين، إلى جانب المعايير والمؤشرات الرئيسية المعتمدة في نظام القياس، حيث يمكن الاستعانة بمصادر مختلفة ومتنوعة كالتقارير الدورية لإنجازات الموظفين و آراء وملاحظات المشرفين المباشرين، أو مؤشرات قياس رضا العملاء ومدى تحقيقها لأهداف الجودة، أو غيرها من المصادر الموثوقة التي توفر بيانات ومعلومات وأدلة ملموسة حول الأداء الفعلي للموظف بشكل موضوعي ومحاييد، مما يساهم في الحصول على تقييم دقيق وشامل لمستوى كفاءة المهنية للأداء.

هـ- يجب على المؤسسة تحديد مراتب أو مستويات مختلفة لتصنيف الكفاءة المهنية للأداء الوظيفي للموظفين، وذلك وفقاً لمعايير ومؤشرات دقيقة تعكس الفروق في مستويات الأداء، كما يتعين تحديد القيمة النسبية لكل مرتبة أو مستوى من هذه المستويات، سواء كانت هذه القيمة مرتبطة بالحوافز المادية أو المعنوية، أو بفرص الترقية والتطور الوظيفي، أو غيرها من المزايا التي تتناسب مع مستوى الكفاءة المحقق، بحيث تُمنح أعلى القيم والمزايا للمستويات العليا من

الكفاءة والتميز في الأداء، في حين تحصل المستويات المتدنية على قيم أقل بما يتناسب مع مستوى الكفاءة المحدد، وذلك لتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم باستمرار، والسعي نحو تحقيق أعلى مستويات الإنجاز والكفاءة الممكنة، مما يصب في مصلحة المؤسسة ويعزز قدرتها التنافسية¹.

و- يتعين على المؤسسة تحديد الجهة أو السلطة المختصة التي ستتولى اعتماد تقارير تقييم الكفاءة والأداء الخاصة بشاغلي الوظائف من الدرجة الأولى والمستويات الإدارية العليا، حيث تعتبر هذه الوظائف ذات أهمية قصوى وتأثير مباشر على تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة، عادة ما تكون هذه السلطة هي أعلى سلطة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كمجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي أو لجنة التعيينات والمكافآت، أو أي جهة أخرى مخولة بهذه الصلاحية حسب لوائح المؤسسة، حيث تضمن هذه السلطة العليا موضوعية عملية التقييم وحيادها، ومراعاة المصالح العليا للمؤسسة عند اعتماد تقارير كفاءة هذه الوظائف الحساسة، كما يمكن أن يتضمن دور هذه السلطة تقديم التوجيهات والتعليمات حول معايير التقييم وآلياته لضمان نزاهة ودقة العملية بأكملها.

ينبغي على المؤسسة مراعاة ألا تتجاوز الأهمية النسبية للعناصر والأفعال السلوكية الأساسية مثل المواظبة، وأسلوب التعامل مع العملاء، وطبيعة العلاقات مع الرؤساء والزملاء في مكان العمل نسبة 10% من القيمة الإجمالية لنظام قياس الكفاءة الوظيفية، وذلك حتى لا يتم منح الموظف مكافآت ومزايا إضافية مقابل أفعال يُفترض أن تمثل التزامات طبيعية وواجبات أساسية تفرضها القوانين واللوائح المنظمة لعلاقات العمل وحقوق وواجبات الموظفين والأعمال المحظورة عليهم، فمثل هذه الأفعال لا ينبغي اعتبارها إنجازات استثنائية تستحق المكافأة، بل هي مسلمة أساسية يجب على الموظف الالتزام بها بموجب عقد العمل والتشريعات المعمول بها، لذلك فإن الأوزان الكبيرة في نظام تقييم الكفاءة يجب أن تخصص للعناصر المرتبطة بالأداء الفعلي والإنتاجية والجودة ومدى تحقيق الأهداف الوظيفية المحددة للموظف.

¹ نفس المرجع، ص 128.

يجب أن يتضمن نظام قياس الكفاءة الوظيفية آلية مرنة لتعديل وتغيير مرتبة كفاءة الموظف، بما يتماشى مع السجل الوظيفي للموظف وما يتضمنه من جزاءات وعقوبات أو حوافز ومكافآت وأشكال تقدير إيجابية، فمن جهة ينبغي أن ينعكس أي جزاء أو عقوبة موقعة على الموظف بسبب إخلال أو تقصير في أدائه الوظيفي، في تخفيض مرتبة كفاءته ضمن نظام التقييم، وذلك بما يتناسب مع درجة الجزاء أو العقوبة الموقعة عليه والمثبتة في سجله الوظيفي، أما من الجهة المقابلة فإنه يجب أن ترتفع مرتبة كفاءة الموظف تلقائياً ضمن نظام التقييم، عندما يحصل على حوافز أو مكافآت أو أي أشكال للتقدير الإيجابي لأدائه المتميز، بما يعكس مدى جدارته واستحقاقه لهذه المزايا التي تم منحه إياها وتثبيتها في سجله الوظيفي، وتكمن أهمية هذه الآلية في ضمان العدالة وتكافؤ الفرص بين الموظفين، وربط مستويات الكفاءة المقيمة بشكل موضوعي بما هو مثبت في السجلات الرسمية من جزاءات ومكافآت، مما يعزز الشفافية ويحفز الموظفين على تحسين أدائهم باستمرار.

يتعين على كل مؤسسة أن تضع نظاماً متكاملًا لتسجيل وتوثيق نتائج تقييم كفاءة الأداء للموظفين على مر الفترات الزمنية المتتالية، بحيث يتم تتبع هذه النتائج وتحليلها بشكل منهجي على مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، سواء على مستوى الوظائف الفردية، أو المجموعات الوظيفية المتجانسة، أو على مستوى الموظفين أنفسهم، ويهدف هذا التحليل المنظم لبيانات تقييم الكفاءة إلى استخلاص المؤشرات والدلالات الأساسية التي تشكل الأرضية الصلبة لبناء السياسات والخطط الاستراتيجية في مجالات متعددة مرتبطة بشؤون وإدارة الموارد البشرية، كبرامج التدريب وتنمية المهارات، وإعادة توزيع القوى العاملة، وغيرها من السياسات الحيوية المتصلة بإدارة رأس المال البشري في المؤسسة، حيث تساعد هذه الأبعاد والمؤشرات على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين، وكشف جوانب القصور التي تستدعي التدخل بالتدريب، كما تبين مواطن الكفاءات المتميزة التي يمكن الاستفادة منها في نقل الخبرات، كما تساهم في اتخاذ قرارات إعادة التوزيع الأمثل للقوى العاملة وفقاً للاحتياجات الفعلية للوحدات التنظيمية المختلفة، وتحديد الاحتياجات من التعيينات الجديدة، إلى جانب مجالات أخرى متصلة بإدارة وتخطيط الموارد البشرية¹.

¹ ماهر أحمد، مرجع سابق، 78.

ينبغي أن يكفل نظام تقييم الكفاءة حق كل موظف في الاطلاع على البيانات والمعلومات المدونة في سجلاته والتي تم الاستناد إليها كأساس لتقدير مستوى كفاءته الوظيفية، كما يجب أن يمنح النظام الموظف صلاحية التظلم والاعتراض على أي من هذه البيانات إذا رأى عدم دقتها أو عدم موضوعية هذه البيانات، وفي هذا الصدد يتعين على مجلس إدارة المؤسسة تحديد الجهة المختصة باستقبال التظلمات من الموظفين، والإجراءات المنظمة للنظر في هذه التظلمات والفصل فيها بكل حيادية وموضوعية، مع ضمان حق كل موظف في سماع أقواله ودفاعه قبل اتخاذ أي قرار بشأن تظلمه، إضافة إلى ذلك يجب على النظام إلزام المشرفين والرؤساء المباشرين للموظفين بإخطار أي موظف يعاني من ضعف في مستوى الأداء بنقاط الضعف هذه كتابياً قبل نهاية الفترة الزمنية التي سيصدر عنها تقرير تقييم الكفاءة، وذلك لإتاحة الفرصة أمام الموظف لتحسين أدائه وتصحيح المسار قبل إصدار التقييم النهائي، وتعزز هذه الآليات مبادئ الشفافية والعدالة والحيادية في نظام تقييم الكفاءة، كما تمنح الموظفين الثقة في موضوعية هذا النظام، وتحفزهم على بذل قصارى جهدهم لتحسين مستويات أدائهم بشكل مستمر.

يتعين على مجلس إدارة المؤسسة وضع نظام خاص لتقييم كفاءة أداء العاملين شاغلي الوظائف الإدارية العليا، باستثناء أعضاء المجلس أنفسهم، حيث يهدف هذا النظام إلى توفير معلومات وبيانات موضوعية ودقيقة حول الجوانب الفنية والإدارية والتقنية المختلفة والمتنوعة المرتبطة بممارستهم لمهام ووظائفهم، ويجب أن يغطي نظام التقييم هذا كافة عناصر ومجالات الأداء الرئيسية المنوطة بوظائف هؤلاء المسؤولين، مع ضرورة توفير تقارير تقييم شاملة لأدائهم مرتين على الأقل سنوياً، وذلك لتوظيف هذه المعلومات والتقييمات كمرشد وأساس موضوعي عند النظر في ترشيحهم لشغل وظائف إدارية أعلى أو متقدمة، كما يتعين عرض تقارير تقييم الكفاءة هذه على مجلس الإدارة لاعتمادها رسمياً، قبل إيداعها وإرفاقها بالملفات الوظيفية الخاصة بهؤلاء المسؤولين، لتصبح جزءاً لا يتجزأ من سجلاتهم الوظيفية الرسمية، وتسهم هذه الآلية في ضمان حيادية ونزاهة عملية تقييم كفاءة أداء كبار المسؤولين التنفيذيين، كما توفر معلومات قيمة لمجلس الإدارة لمساعدته في اتخاذ قرارات التعيينات والترقيات للوظائف العليا بناءً على أسس موضوعية وواقعية.

تقع على عاتق إدارة شؤون الموظفين مسؤولية إخطار جميع شاغلي الوظائف من الدرجة الثانية وما دونها بصورة من تقرير تقييم الكفاءة الصادر عنهم، وذلك خلال فترة لا تتجاوز خمسة عشر يومًا من تاريخ اعتماد تلك التقارير رسميًا من قبل لجنة شؤون الموظفين المختصة، على أن تقوم إدارة شؤون الموظفين بتأشير درجة الكفاءة التي حددتها لجنة شؤون الموظفين لكل موظف في السجل المعد لهذا الغرض، أو السلطة المختصة بالنسبة لشاغلي وظائف الدرجة الأولى (الإدارة العليا)، كما يجب إيداع هذه الدرجة في الملف الوظيفي الخاص بكل موظف، وذلك خلال أسبوع واحد من تاريخ صدور قرار لجنة شؤون الموظفين أو السلطة المختصة باعتماد تقارير التقييم، ويأتي هذا الإجراء المنظم لضمان إطلاع الموظفين على نتائج تقييم كفاءتهم الوظيفية في الوقت المناسب، وإتاحة الفرصة لهم للاطلاع على تفاصيل هذه التقييمات ومبرراتها، كما يحقق الالتزام بالمهل الزمنية المحددة الانضباط والدقة في توثيق نتائج التقييم رسميًا في سجلات الموظفين بشكل آني، كما يتعين على مجلس إدارة المؤسسة وضع إجراءات واضحة ومنصفة لتلقي تظلمات الموظفين من نتائج تقارير تقييم كفاءتهم الوظيفية، والنظر فيها والفصل بشأنها بموضوعية وحيادية تامة، وتعزز هذه الآلية ثقة الموظفين في نظام تقييم الكفاءة وشفافيته، كما تمنحهم الحق في الاستفسار أو التظلم في حال وجود أي ملاحظات بخصوص نتائج التقييم الخاصة بهم.

في حال حصول الموظف على تقييم ضعيف لكفاءته المهنية الوظيفية في التقرير السنوي، يتعرض لعدة جزاءات تأديبية ومالية، تشمل: الحرمان من الحصول على العلاوة الدورية التي يقرر مجلس الإدارة منحها للموظفين خلال تلك السنة وذلك بسبب أدائه الضعيف، كما يتعرض لعدم أحقيته في الترقية إلى وظيفة أعلى خلال السنة التالية للسنة التي صدر عنها تقرير التقييم الضعيف، حتى لو توفرت شروط الترقى الأخرى لديه، أما في حالة تكرار حصول الموظف على تقييم ضعيف لكفاءته في تقريرين سنويين متتاليين، فإن ذلك يصبح سببًا وجيهًا لإنهاء خدماته وفصله من العمل، حيث يُعتبر الأداء الضعيف المتكرر على هذا النحو مخالفة جسيمة لشروط وواجبات الوظيفة، وتستهدف هذه الإجراءات التأديبية والجزاءات تحفيز الموظفين على تحسين مستويات أدائهم باستمرار، والتخلص من حالات الكفاءة الضعيفة التي

تؤثر سلباً على إنتاجية المؤسسة وكفاءتها، كما تعكس حرص المؤسسة على تطبيق معايير الجودة والاستحقاق في منح العلاوات والترقيات الوظيفية¹.

3.5. طرق تنمية الكفاءة المهنية في المؤسسة:

تنتهج المؤسسات والدول مجموعة متنوعة ومختلفة من الطرق والآليات والأساليب من أجل رفع الكفاءة المهنية لعمالها والنهوض بمهاراتهم وقدراتهم التخصصية، فتقوم المؤسسات بتنظيم برامج تدريبية وتكوينية متخصصة لموظفيها أثناء العمل، سواء كانت تدريبات داخلية أو خارجية، بهدف تطوير مهاراتهم ومواكبة احتياجات العمل المتجددة، كما تعتمد الدول بشكل كبير على التعليم العالي، وخاصة الجامعي منه، باعتباره الخزان الرئيسي لإمداد سوق العمل بالكفاءات المهنية المؤهلة التي تتلقى تعليماً نظرياً وتطبيقياً متخصصاً في مختلف المجالات، إلى جانب ذلك توفر مراكز التكوين المهني فرصاً للشباب الذين لم يسعفهم الحظ في مواصلة مساهمهم الدراسي لاكتساب المهارات والخبرات العملية اللازمة للعديد من المهن والحرف، ولا تكتفي بالجهود هنا وفقط بل تسعى الدول إلى وضع برامج وطنية شاملة لتأهيل وتدريب الكفاءات المهنية بشكل مستمر، بما يضمن تحديث معارفهم ومهاراتهم وفقاً للمستجدات والتطورات في مجالات عملهم المختلفة، بالإضافة إلى ذلك تشجع المؤسسات موظفيها على التعلم الذاتي والتطوير المهني المستمر من خلال حضور الندوات والمؤتمرات والاطلاع على آخر المستجدات التقنية والعلمية في تخصصاتهم المهنية، وتهدف هذه الجهود المتكاملة من قبل المؤسسات والدول إلى خلق كفاءات مهنية متميزة ومواكبة للتطورات العلمية والتقنية، مما يعزز قدرتها التنافسية ويدعم تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة للدول.

تواجه المؤسسات والمنظمات تحدياً كبيراً في مواكبة التطورات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتنظيمية والثقافية والادارية المتسارعة والحفاظ على قدرتها التنافسية في المجتمع، ولضمان استمرارية عملياتها وكفاءتها تلجأ هذه المؤسسات إلى استراتيجيات إعادة تأهيل قوى عاملها وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة للتعامل مع التقنيات والأدوات والوسائل الحديثة، وتتنوع برامج التدريب والتأهيل التي تعتمد عليها المؤسسات، حيث تشمل

¹ محمد سعيد السلطان، النظام التأديبي في قانون العمل وإدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الثانية،

دورات تدريبية قصيرة المدى وأخرى طويلة الأجل، تُعقد في مراكز التدريب المتخصصة أو في المعاهد والجامعات، سواء داخل البلد أو خارجه، هذه البرامج تهدف إلى تزويد العمال بالمعرفة النظرية والتطبيقية اللازمة لاستخدام التقنيات الجديدة بكفاءة وفعالية، عند استيراد تقنيات حديثة أو معدات متطورة، تقوم المؤسسات بإرسال فرق عمل متخصصة لحضور دورات تدريبية مكثفة على استخدام هذه التقنيات وصيانتها وإصلاحها في حالة حدوث أي أعطال، يصبح هؤلاء العمال المدربون هم المسؤولون عن تشغيل هذه التقنيات الجديدة بشكل سلس وآمن، والقدرة على التعامل مع أي مشكلات قد تظهر أثناء استخدامها، بهذه الاستراتيجية تضمن المؤسسات امتلاك قوى عاملة مؤهلة ومدربة تمامًا على احتضان التطورات الحديثة، مما يعزز كفاءتها الإنتاجية وقدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

تعتمد المؤسسات والمنظمات بشكل رئيسي على عملية التدريب كأداة أساسية لرفع الكفاءة المهنية لمواردها العاملة، حيث لا تمتلك سيطرة كاملة على متغيرات التعليم والتكوين المهني، يأخذ التدريب شكلين: التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني الحديث، الشكل التقليدي يتضمن إرسال العمال إلى دورات نظرية وعملية داخل قاعات التدريب أو ورش العمل، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، أما التدريب الإلكتروني، فهو شكل متطور يعتمد على استخدام التقنيات الرقمية والإنترنت في عملية التعلم، مثل المحاضرات التفاعلية عبر الإنترنت، والواقع الافتراضي، والتعلم الذاتي من خلال المنصات الإلكترونية، بخلاف التعليم والتكوين المهني، تتمتع المؤسسات بمرونة أكبر في التحكم بعملية التدريب وتصميمها بما يتلاءم مع احتياجاتها الخاصة ومتطلبات تطوير مهارات العمال، لذلك يعتبر التدريب بشقيه التقليدي والحديث الخيار الأنسب للمؤسسات لضمان امتلاك قوى عاملة مؤهلة ومتكيفة مع المتغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، مما يعزز قدرتها التنافسية وكفاءتها الإنتاجية¹.

¹ مرابط عياش عزوز، مرجع سابق، ص 144.

خلاصة الفصل:

لقد تم تسليط الضوء بشكل مفصل في هذا الفصل على مفهوم الكفاءة المهنية، الذي يُعتبر من المفاهيم المحورية في مجال إدارة الموارد البشرية وتطوير رأس المال البشري، فقد تم استعراض تعريف الكفاءة المهنية وخصائصها الرئيسية، إلى جانب مؤشرات قياسها والشروط الأساسية لاكتسابها، كما تم التطرق إلى العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءة المهنية، سواء العوامل الداخلية المتعلقة بالفرد نفسه أو العوامل الخارجية المرتبطة بالبيئة المحيطة، بالإضافة إلى ذلك تم تسليط الضوء على معايير وأساليب تنمية الكفاءة المهنية، والتي تشمل برامج التدريب والتطوير المستمر، والتعلم الذاتي، والتوجيه والإرشاد، وغيرها من المقاربات الحديثة. كما تم مناقشة المعوقات والتحديات التي قد تواجه عملية اكتساب وتعزيز الكفاءة المهنية، مثل نقص الموارد أو عدم توافر البيئة المناسبة، كما تم الإشارة إلى الأبعاد التي تتشكل منها الكفاءة المهنية وأهم الأنواع التي تحتويها، ومن خلال هذا العرض الشامل، يتضح جلياً أن الكفاءة المهنية تمثل عنصراً محورياً وديناميكياً في بناء وتطوير المؤسسات، حيث تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية، لذلك يجب على المؤسسات الاستثمار في تنمية كفاءات موظفيها بشكل مستمر، من خلال توفير البرامج التكوينية والتدريبية المناسبة وتهيئة البيئة الداعمة لتعزيز هذه الكفاءات، بالإضافة إلى التغلب على أي معوقات ومشاكل قد تعترض هذه العملية الحيوية.

الفصل الرابع:

إجراءات الدراسة الميدانية

الفصل الرابع:

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

1- التعريف بمؤسسة سونلغاز ونشأتها

2- مهام مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز

3- منهج ومجالات الدراسة

4- مجتمع الدراسة

5- عينة الدراسة

6- خصائص العينة

7- تقنيات جمع البيانات

8- قياس صدق وثبات الاستبيان

9- أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل كاتجاه أولي التعريف بمؤسسة الدراسة، حيث سنقدم عرضاً تعريفياً ونحاول التعرف من خلاله على نبذة تاريخية عن نظام سونلغاز، ثم التعريف بمؤسسة سونلغاز بالجلفة، وعرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتعريف بمختلف مصالحها من خلال التعرف على مصالح الإدارة العامة والخدمات، وكاتجاه ثاني سنتناول الهيكلية المنهجية للدراسة الميدانية، حيث سنغطي أولاً البيانات المحددة لمجتمع الدراسة من خلال مجالات ومنهج ومجتمع الدراسة، وتوصيف تعداد مجتمع الدراسة بالنظر إلى متغيرات عدة منها متغير الجنس، متغير العمر، متغير المرتبة الوظيفية، على مستوى كل أجهزة المؤسسة الخاضعة للدراسة، ثانياً سنقدم توصيفاً تعداداً للمصالح وتحديد مهامها على مستوى كل جهاز، وسنتناول أيضاً البيانات التالية: مجالات ومجتمع الدراسة، منهج ومجالات الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة وخصائصها، وأدوات جمع البيانات.

1- التعريف بمؤسسة سونلغاز ونشأتها:

أ/- **التعريف بالمؤسسة:** مؤسسة سونلغاز هي إحدى أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية في الجزائر، حيث تتمتع بالعديد من الامتيازات والخصائص التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، فهي تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في البلاد، بالإضافة إلى نقل وتوزيع الغاز الطبيعي منذ تأسيسها عام 1969، وقد ساهمت المؤسسة في رفع مستوى توزيع الكهرباء في الجزائر بأكثر من 50%.

وتُعتبر مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي، وتحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، وهي تمثل رقمًا صعبًا في السوق الاقتصادية حيث بلغ مجموع أعمالها أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في عام 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز، فقد وصل رقم أعمالها فيه إلى أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

وما يميز مؤسسة سونلغاز بيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، على الرغم من فتح رأس مال الشركة على شكل أسهم، وصلت اليد العاملة في المؤسسة إلى أكثر من 21 ألف عامل، من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف، وسبعة آلاف رئيس فريق، و11 ألف عامل.

ب/- **نشأة مؤسسة سونلغاز:** نشأة مؤسسة سونلغاز تعود جذورها إلى العهد الاستعماري الفرنسي، حيث كانت تُعرف باسم مؤسسة الكهرباء والغاز (EGA)، وكانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا وتأسست في 5 يونيو 1947، واستمرت على حالها بعد استقلال الجزائر حتى 28 يونيو 1969 عندما شملها قرار التأميم نظرًا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي. التي كانت تُعرف آنذاك باسم (I.C.E.P)، ومع مطلع التسعينات وبالتحديد في عام 1991م تغير طابع المؤسسة لتصبح شركة ذات طابع صناعي وتجاري وفقًا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة في ذلك الوقت.

وقد تمكنت مؤسسة سونلغاز من خلال مسيرتها الطويلة أن تحافظ على مكانتها الرائدة في قطاعي الكهرباء والغاز على الصعيد الوطني والإقليمي والعالمي، حيث استطاعت بناء سمعة متميزة وتحقيق إنجازات باهرة في هذين المجالين الحيويين.

ج/- مراحل تطور مؤسسة سونلغاز بالجزائر:

أولاً: مرحلة ما بعد الاستقلال (1962-1969): خلال هذه الفترة واصلت مؤسسة سونلغاز العمل على نفس النهج الذي كانت تسير عليه مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية السابقة، وذلك يرجع لعدة أسباب رئيسية: أولاً سهولة الاتصال وقرب المسافة بين البلدين، ثانياً طبيعة المعدات والتجهيزات المتواجدة آنذاك والتي تطلبت استمرار وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بأعمال الصيانة.

وكنتيجة لهذه الأسباب اتسمت تلك المرحلة بالخصائص التالية: اعتماد نفس الطرق وأساليب العمل المستخدمة سابقاً من قبل مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية، والتركيز على ضمان استمرارية الخدمة أكثر من السعي لإضافة زبائن جدد، وكذلك عدم وجود استثمارات جديدة بسبب غياب سياسة طاقوية واضحة المعالم.

ثانياً: مرحلة التسيير الاشتراكي (1969-1990): في هذه المرحلة شهدت الجزائر تحولات جذرية في قطاع الطاقة، حيث تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، إلى جانب تأسيس مجموعة من الشركات الوطنية لتكون محركاً للتغيير الذي عرفته البلاد، وقد تمحورت مهام هذه الشركات حول عدة محاور رئيسية:

- احتكار الدولة 100% لتوزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في جميع أنحاء التراب الوطني.

- تسويق غاز البوتان المميع المنتج من قبل شركة سوناطراك.

- بيع وصيانة أجهزة العد الموجهة للسوق الوطنية.

وفي عام 1983 خضعت شركة سونلغاز لإعادة هيكلة أدت إلى تحويل ست وحدات إلى مؤسسات عامة مستقلة لكنها تابعة لسونلغاز، وهي: كهريف (KAHRIF) للأشغال

الكهربائية الريفية، كهراكيب (KAHRAKIB) المختصة بالأشغال الكهربائية، كاناغاز

(KANAGAZ) لإنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز، إينارغا (INERGA) لبناء الهياكل الإدارية

لسونلغاز، أتركيب (ETRKIB) لتركيب المعدات في مختلف المحطات، وأ م س (AMC)

لصناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

خلال هذه المرحلة سعت مؤسسة سونلغاز إلى التخلص من التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا والعمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز وتوسيع شبكة الغاز، بهدف توسيع دائرة التغطية في جميع أنحاء البلاد.

ثالثاً: مرحلة التسعينات (1990-إلى يومنا): شهدت هذه الفترة ظهور نظام قانوني جديد يتماشى مع المتغيرات البيئية المحيطة، حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 الصادر في 14 ديسمبر 1991، هذا التحول سمح للشركة بالتحرر تدريجياً من تدخل الدولة، بعد ذلك صدر المرسوم الرئاسي 02-195 بتاريخ 1 يونيو 2002 والذي غير النظام القانوني للشركة لتصبح شركة مساهمة، هذا التغيير أعطى دفعة قوية للشركة في مجالات التنظيم والإنتاج ومنحها حرية أكبر في العمل. خلال هذه المرحلة أصبحت مؤسسة سونلغاز مسؤولة عن توفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز في جميع أنحاء التراب الوطني، حيث تمتعت بقدر أكبر من الاستقلالية والمرونة في عملياتها بفضل التحولات القانونية التي طرأت على وضعها.

د/- تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالجلفة:

مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لسونلغاز توزيع الوسط (S.D.C) التي يقع مقرها حالياً في البلدة، كانت سونلغاز الجلفة في السابق تابعة لمركز المدينة قبل أن تستقل عام 1977 لتغطي كامل ولاية الجلفة، وفي جويلية 2004 تم إدخال تنظيم جديد منح المركز حرية أكبر، ليتحول إلى مديرية توزيع بموقع استراتيجي هام، وبذلك أصبحت مديرية التوزيع بالجلفة مسؤولة عن تسيير عدد كبير من الزبائن في قطاعي الكهرباء والغاز، ويبلغ عدد عمالها حالياً 953 عاملاً، موزعين على 224 إطاراً، و315 عامل تحكم، و414 عامل تنفيذ.

2- مهام مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز:

- تتولى مديرية التوزيع بالجلفة مجموعة من المهام الرئيسية أبرزها:
- ربط الزبائن الجدد بشبكات الكهرباء والغاز وتوصيلهم بالطاقة.
- تسيير وصيانة منشآت توزيع الطاقة الكهربائية والغازية على مستوى الولاية.
- تطبيق السياسة التجارية والتسعيرية المعتمدة من قبل المؤسسة الأم سونلغاز.
- ضمان استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية للمستهلكين بشكل آمن ودائم.
- متابعة وتحصيل فواتير الاستهلاك من الزبائن والتعامل مع الشكاوى والاستفسارات.
- إعداد الدراسات والتقارير الفنية والإحصائية حول نشاط التوزيع في الولاية.
- تنفيذ مخططات التوسعة وتحديث شبكات التوزيع لمواكبة الطلب المتزايد.

- التنسيق مع الجهات المعنية لضمان أمن وسلامة منشآت التوزيع.

- توعية المواطنين بأهمية الترشيد في استهلاك الطاقة والاستخدام الآمن لها.

ه/- الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة: تضم مؤسسة التوزيع للكهرباء والغاز بالجلفة العديد من الأقسام المتكاملة فيما بينها ويتصدرها:

1/- مدير مؤسسة سونلغاز للتوزيع بالجلفة: هو المسؤول الأول عن الإشراف على تسيير المؤسسة ويتم تعيينه بموجب مرسوم، يتمثل دوره الرئيسي في تسيير المؤسسة من الناحيتين المالية والإدارية وتمثيلها أمام الجهات الأخرى، كما يتولى اتخاذ القرارات الإدارية وتعيين الموظفين واتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة، إضافة إلى ذلك كله يقوم بمراقبة وتنسيق مختلف الأعمال الإدارية داخل المؤسسة.

2/- كاتبة المؤسسة: تعمل كسكرتيرة لمدير المؤسسة وتمثل حلقة الوصل بينه وبين الموظفين والعمال، ومن مهامها الأساسية الاهتمام بانشغالات المدير، واستقبال مكالماته الهاتفية، واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها إليه، كما تتولى المهام الإدارية والكتابية الأخرى المتعلقة بعمل المؤسسة بشكل عام.

3/- الجهاز المكلف بالشأن القانوني: مهام المكلف بالشؤون القانونية تتمثل في الدفاع عن مصالح ومنافع المؤسسة قانونيًا، وذلك عن طريق اللجوء إلى القضاء في حالة وجود شكاوى موجهة ضدها، أو رفع دعاوى قضائية ضد الزبائن في حالات معينة مثل سرقة الكهرباء أو الغاز، البناء على شبكة الغاز دون ترخيص، تقديم صكوك مالية بدون رصيد، وغيرها من المشاكل، كما يتولى الجهاز المكلف بالشؤون القانونية متابعة الإجراءات القضائية وتمثيل المؤسسة أمام المحاكم بهدف حماية حقوقها ومصالحها القانونية.

4/- الجهاز الأمني: جهاز الأمن يتولى مهام إجراء الدراسات الفنية الشاملة لتحديد المواقع المناسبة لإنشاء البنية التحتية اللازمة لتوصيل الكهرباء، بما في ذلك تحديد الأماكن الملائمة لإقامة أعمدة الكهرباء وفقًا للمعايير الفنية والأمنية المتبعة، حيث يقوم بتقييم المواقع المقترحة ودراسة جميع العوامل ذات الصلة، مثل الظروف الجغرافية والبيئية والسكانية لضمان توفير خدمة الكهرباء بشكل آمن وفعال مع مراعاة عدم التسبب في أي مخاطر أو إزعاج للمناطق المحيطة.

5/- **جهاز الأمن الداخلي:** المهام الرئيسية للمكلف بالأمن الداخلي في المؤسسة تتمثل أساساً في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة وضمان سلامة العاملين والممتلكات والمنشآت من أي تهديدات أو مخاطر داخلية محتملة. ويشمل ذلك وضع وتنفيذ إجراءات وسياسات أمنية صارمة، والإشراف على أنظمة المراقبة والحراسة، ومعالجة أي حوادث أمنية أو تهديدات محتملة بشكل فوري وفعال

6/- **جهاز العلاقات التجارية:** يحتل هذا الجهاز موقعاً بالغ الأهمية في المؤسسة نظراً لدوره المحوري في التواصل مع الأقسام الأخرى، يتولى هذا القسم مهاماً تسييرية وتقنية متنوعة، ويضم مصلحتين رئيسيتين: المصلحة الأولى هي مصلحة التقني التجاري، وتنقسم إلى فوجين: فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد، وفوج ترقية المبيعات، تتمثل مهمة الفوج الأول في ربط المنازل والمنشآت الجديدة بشبكات الغاز والكهرباء، بينما يعمل الفوج الثاني على تنشيط المبيعات وجذب زبائن جدد للمؤسسة.

أما المصلحة الثانية، فهي مصلحة الزبائن، وتضم عدة أفواج متخصصة، يُعنى فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (A.D) والإدارات بإصدار فواتير الاستهلاك للزبائن الأفراد والجهات الحكومية، في حين يتولى فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط إصدار فواتير الاستهلاك للشركات والمنشآت الصناعية والتجارية، إلى جانب ذلك يختص فوج تغطية الديون بمتابعة وتحصيل المستحقات المالية المتأخرة على الزبائن.

من خلال هذه المصالح والأفواج المتخصصة يضمن قسم العلاقات التجارية تقديم خدمات متميزة للزبائن، ويحافظ على علاقات تجارية قوية ومستدامة مع مختلف الفئات المستهدفة مما ينعكس على تعزيز مكانة المؤسسة ويدعم استمرارية نشاطها.

7/- **جهاز الدراسات وتنفيذ الأشغال:** يُعنى هذا الجهاز باستقبال طلبات الدراسات وملفاتها من قسم العلاقات التجارية. يتولى القسم إجراء المعاينات الميدانية، وإعداد الدراسات اللازمة، وجدولة الأعمال المطلوبة، ويضم هذا القسم مصلحة تسيير الاستثمارات التي تختص بالمهام التقنية والتسييرية، وتقوم مصلحة تسيير الاستثمارات باستقبال أوامر تنفيذ الأشغال، وإطلاق المناقصات للمقاولين، واختيار المقاول الأقل تكلفة لإنجاز الأعمال، بعد ذلك تتولى المصلحة إعداد الفاتورة النهائية للمقاول، حيث يتم دفع 95% من قيمة الفاتورة من قبل مدير

المحاسبة والمالية في منطقة البلدية، بينما تحتفظ المديرية بنسبة 5% من قيمة الفاتورة كضمان لمدة سنة.

8/- الجهاز المختص بأنظمة المعلومات: جهاز الأنظمة المعلوماتية مسؤول عن إصدار تقارير لمختلف الجهات، ويتضمن بيانات استهلاك الغاز والكهرباء الجديدة، ويتم حساب الاستهلاك الفعلي عن طريق طرح القراءة القديمة من القراءة الجديدة، كما يقوم هذا القسم بإعداد فواتير المبيعات وصيانة شبكة الحواسيب وتسهيل الاتصال مع المقر الرئيسي للشركة، بالإضافة إلى ذلك يتولى هذا الجهاز مهام أخرى تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لضمان سير العمليات والمهام بشكل سلس وجيد وفعال.

9/- مصلحة استغلال الغاز: مصلحة استغلال الغاز تعتبر من الأقسام الحيوية التي تضطلع بمهام تقنية متعددة في مجال توزيع الغاز الطبيعي وصيانة شبكته، يقوم هذا القسم بإجراء دراسات أولية شاملة لتوصيل الغاز إلى المناطق المختلفة، بالإضافة إلى تنفيذ أعمال الصيانة الدورية للشبكة لضمان توزيع الغاز بكفاءة وأمان، ومن مهامه الرئيسية أيضاً متابعة واستغلال شبكة توزيع الغاز ومراقبتها بشكل مستمر، فضلاً عن إعداد الخرائط التفصيلية لأنابيب الشبكة وإدارة وتشغيل جميع المنشآت الخاصة بها، ويضم قسم استغلال الغاز ثلاث مصالح رئيسية موزعة جغرافياً وهي: مصلحة تقنيات "مسعد"، ومصلحة "عين وسارة"، ومصلحة "الجلفة"، حيث تتولى كل مصلحة مسؤولية تنفيذ المهام التقنية للقسم في منطقتها المحددة.

10/- مصلحة توزيع الكهرباء: مصلحة استغلال الكهرباء هي القسم المسؤول عن إدارة شبكة التوزيع الكهربائية بكفاءة عالية، يقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية بشكل مستمر بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستهلكين، كما يتولى مهام صيانة الشبكات وأعمال الصيانة الدورية اللازمة لضمان عملها بكفاءة تامة، ومن المهام الرئيسية لقسم استغلال الكهرباء: متابعة واستغلال شبكة التوزيع الكهربائية ومراقبتها، وإدارة وتشغيل المحولات الكهربائية، وإدارة وتسيير المنشآت الخاصة بالشبكة، بالإضافة إلى إعداد الخرائط التفصيلية لأنابيب الشبكة، يضم قسم استغلال الكهرباء ثلاث مصالح رئيسية موزعة جغرافياً، وهي: مصلحة "مسعد"، ومصلحة "عين وسارة"، ومصلحة "الجلفة"، حيث تتولى كل مصلحة مسؤولية تنفيذ المهام الخاصة بالقسم في منطقتها المحددة، بما في ذلك متابعة الشبكة الكهربائية وصيانتها وإدارة المحولات والمنشآت الكهربائية.

11/- مصلحة الشؤون العامة: مصلحة الشؤون العامة (S.A.G) هي القسم المسؤول عن توفير الدعم اللوجستي والإداري لجميع أقسام وإدارات المؤسسة، حيث تتولى تأثيث وتجهيز مكاتب المديرية، وإصلاح وصيانة الآلات والمنشآت التابعة لها، بالإضافة إلى إدارة وتسيير أسطول سياراتها، ينقسم هذا القسم إلى قسمين رئيسيين: فريق حضيرة السيارات الذي يختص بصيانة المركبات وإدارة احتياجات الوقود، وفريق الأشغال العمومية المسؤول عن تسيير وتأثيث مكاتب المديرية وتموينها باللوازم المكتبية اللازمة، حيث يعمل القسم بشكل وثيق مع باقي الأقسام لتوفير الدعم اللازم لتسهيل وتسيير العمليات اليومية في المؤسسة.

12/- مصلحة المحاسبة المالية: تعتبر المصلحة المالية والمحاسبة العصب الرئيسي والحساس لأي مؤسسة، بغض النظر عن كونها صناعية أو تجارية، ويكتسب هذا القسم أهمية بالغة نظراً لأن السير الحسن والمنظم لأعماله وعملياته يعكس مدى دقة وكفاءة إدارة المؤسسة ككل، فهو المسؤول عن إدارة الشؤون المالية للمؤسسة بما في ذلك إعداد الموازنات والقوائم المالية ومتابعة التدفقات النقدية الواردة والصادرة وضمان الالتزام بالأنظمة والقوانين المالية والضريبة المعمول بها، وزيادة على ذلك يتولى قسم المحاسبة مسؤولية تسجيل وتوثيق جميع المعاملات والعمليات المالية للمؤسسة بدقة ومهنية عالية، مما يضمن توافر بيانات ومعلومات مالية دقيقة وموثوقة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة، لذلك يُعد هذا القسم حجر الزاوية في نجاح وازدهار أي مؤسسة، حيث أن سلامة وضبط إجراءاته تنعكس بشكل مباشر على أداء المؤسسة ككل.

13/- مصلحة الموارد البشرية: تلعب مصلحة الموارد البشرية (D.R.H) دوراً محورياً في إدارة شؤون الموظفين والعاملين في المؤسسة، يتولى هذا القسم مسؤولية تسيير الموارد البشرية حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور والرواتب، وتنمية الحياة المهنية للعاملين من خلال برامج التدريب والتطوير والترقيات، بالإضافة إلى إدارة نظم التأمينات والمزايا الأخرى، علاوة على ذلك يسهر هذا القسم على تطبيق القوانين واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة، ويضطلع بمهام رئيسية تشمل متابعة شؤون الموظفين وإعداد كشوف الرواتب، وتحرير شهادات العمل عند طلب الموظفين، وتحديد فترات الإجازات والعطلات وفقاً للوائح المعمول بها، كما يقوم قسم الموارد البشرية بإعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية وتطوير الموارد البشرية، بما في ذلك خطط التدريب والتطوير المهني، وتقييم الأداء، والتخطيط

للاحتياجات المستقبلية من الموظفين، ويعمل هذا القسم بشكل وثيق مع جميع الإدارات والأقسام الأخرى في المؤسسة لضمان توفير القوى العاملة المؤهلة والمدرّبة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار.

و/- مخطط عمل مصلحة الموارد البشرية: جهاز الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع بالجلفة يحتل مكانة محورية، حيث يُعنى بالعنصر البشري باعتباره أحد أهم مقومات نجاح المؤسسة، ويرتكز دوره على تلبية احتياجات المؤسسة وإيجاد الحلول المناسبة للتحديات والعراقيل التي تواجهها، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة، ويقوم هذا القسم بمجموعة من المهام الحيوية تتمثل في تسيير شؤون الموظفين، وإدارة نظام الأجور، وتنمية وتطوير المسار الوظيفي للعاملين من خلال برامج التكوين والترقية والتأمين، إلى جانب السهر على تطبيق القوانين واللوائح المنظمة للعمل داخل المؤسسة، كما يُعنى قسم الموارد البشرية بمتابعة المسار المهني للموظفين، ومعالجة رواتبهم، وإصدار شهادات العمل، وتحديد فترات الإجازات، ويضطلع هذا القسم بمهام أساسية أخرى تتمثل في التخطيط والتوجيه والمراقبة لهيئة الموظفين، من حيث التوظيف والتكوين والترقية، كما يضمن تنسيق ومراقبة الأنشطة في مختلف الإدارات، وتسيير شؤون الموظفين، بدءاً من التوظيف والاستقبال والتنصيب والترقية وصولاً إلى التحويل.

ويضم قسم الموارد البشرية مصلحتين رئيسيتين، هما مصلحة التكوين ومصلحة تسيير الموارد البشرية، إضافة إلى نشاط تنمية الموارد البشرية، وتتولى هذه المصالح مهاماً محددة، حيث تختص مصلحة التكوين بتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير المهني للموظفين، بينما تتولى مصلحة تسيير الموارد البشرية إدارة العمليات المتعلقة بالتوظيف والترقية والنقل والإجازات وغيرها من الشؤون الوظيفية، أما نشاط تنمية الموارد البشرية فيهتم برسم السياسات والاستراتيجيات الكفيلة بضمان الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية في المؤسسة.

3- منهج ومجالات الدراسة:

يستعرض هذا القسم المنهجية المعتمدة في البحث، ويحدد مجتمع الدراسة ويصف خصائص العينة المختارة، كما يشرح عملية تطوير تقنية البحث (الاستمارة)، والتحقق من صحتها وموثوقيتها، وكيفية تطبيقها في الميدان، وأخيراً، يتناول الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وسنناقش هنا المنهج البحثي المختار لملاءمته لهذا النوع من الدراسات، ثم نوضح مجالات تطبيقه.

أ) منهج البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي لدراسة الوضع الحالي لظاهرة الكفاءة المهنية للعمال وتأثرها بالعدالة التنظيمية، ويشمل ذلك دراسة خصائصها وأشكالها وعلاقاتها والعوامل المؤثرة فيها، وتم استخدام تحليل المحتوى كأحد أساليب المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول الظاهرة المدروسة، مقارنة بمنهج البحث الأخرى.

ب) مجال الدراسة:

تم تحديد الدراسة ضمن المجالات التالية:

- المجال الموضوعي: ركزت الدراسة على تأثير العدالة التنظيمية على الكفاءة المهنية للعمال.
- المجال المكاني: أجريت الدراسة في مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة، بجميع مراكزها على مستوى تراب الولاية.
- المجال الزمني: غطت الدراسة الفترة من نهاية عام 2023 حتى نهاية عام 2024.
- المجال البشري: شملت الدراسة الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ في مؤسسة سونلغاز بالجلفة.

4- مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة الأصلي جميع العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة، الذين يبلغ عددهم 953 عاملاً، موزعين على مختلف المراكز التابعة للمؤسسة في الولاية، يتوزع هؤلاء العمال على ثلاثة مستويات تنظيمية: التأطير، التحكم، والتنفيذ.

5- عينة الدراسة:

تمثل العينة مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث، يتم اختيارها لإجراء الدراسة عليها، يلجأ الباحثون إلى استخدام العينات نظراً لصعوبة دراسة كامل مجتمع البحث في معظم الحالات¹.

في هذه الدراسة، تم اختيار عينة طبقية حجمها 265 عاملاً بنسبة 27,81% من مجتمع الدراسة المتكون من 953 عاملاً تمثل كل مستوى من المستويات المهنية (الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ)، ويعرّف سعيد سبعون العينة الطبقية بأنها:

نوع من العينات الاحتمالية حيث يتم تقسيم مجتمع البحث إلى مجموعات فرعية متجانسة (طبقات) بناءً على خصائص محددة، ثم يتم سحب عينة عشوائية من كل طبقة، تتكون العينة النهائية من مجموع العينات المسحوبة من كل طبقة، هذا الأسلوب يضمن تمثيل جميع فئات مجتمع البحث في العينة النهائية التي ستخضع للتحليل².

العينة		المجتمع الأصلي			
أعوان تنفيذ	115	43,40%	↔	414	43,44%
أعوان تحكم	88	33,21%	↔	315	33,05%
إطار	62	23,40%	↔	224	23,50%
المجموع	265	100%		953	100%

شكل رقم (18) يوضح توزيع نسب العينة مقارنة بنسب المجتمع الأصلي

- نسبة الإطارات: الفرق بين العينة والمجتمع الأصلي هو -0.10%، وهو فرق ضئيل جداً.
- نسبة أعوان التحكم: الفرق هو +0.16%، وهو أيضاً فرق صغير جداً.
- نسبة أعوان التنفيذ: الفرق هو -0.04%، وهو أقرب ما يكون إلى التطابق التام.

¹ سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012، ص135.

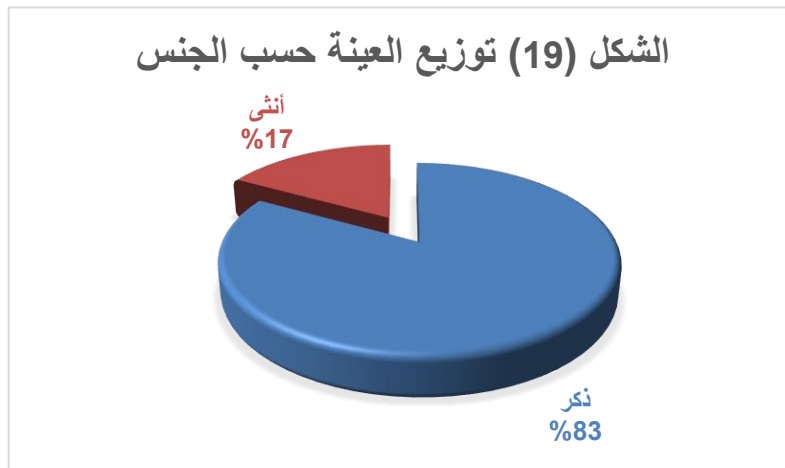
² المرجع نفسه، ص 142.

نلاحظ أن نسب العينة لكل طبقة قريبة جداً من نسب طبقات المجتمع الأصلي، والفروق بين النسب لا تتجاوز 0.16% في أقصى الحالات، مما يعني أن العينة المختارة تمثل المجتمع الأصلي بشكل دقيق جداً.

6- خصائص العينة:

الجدول 01: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

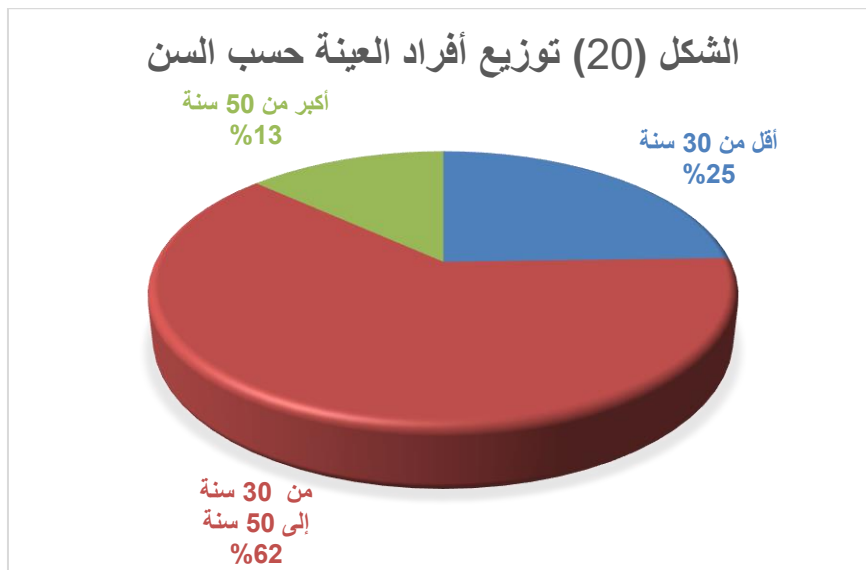
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	220	83,02
أنثى	45	16,98
المجموع	265	100



من خلال الجدول (01) نجد أن التوزيع بين الجنسين غير متوازن في القوى العاملة بمؤسسة سونلغاز بالجلفة، حيث يشكل الذكور النسبة الأكبر بواقع 83,02 % من إجمالي العينة البالغة 265 فرداً، أي ما يعادل 220 عاملاً، في المقابل، تمثل الإناث 16,98% فقط من العينة بعدد 45 عاملة، هذا التوزيع يعكس وجود فارق كبير بين تمثيل الجنسين في هذه المؤسسة، يمكن أن يعزى هذا التباين الملحوظ إلى عدة عوامل مرتبطة بطبيعة العمل في قطاع الكهرباء والغاز، إضافة إلى تأثيرات اجتماعية وثقافية قد تؤثر على اختيارات العمل والتوظيف في هذا المجال.

الجدول 02: يبين توزيع أفراد العينة حسب فئات السن

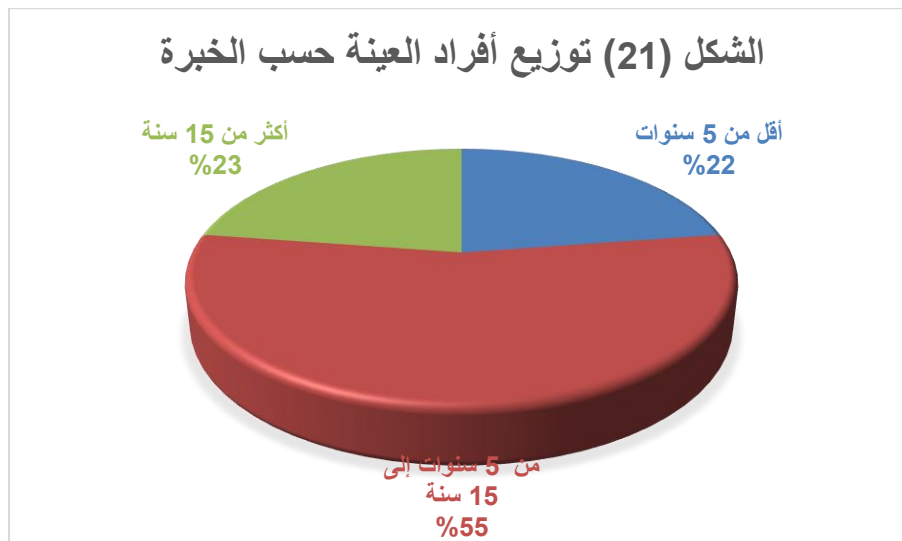
السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	65	24,53
من 30 سنة إلى 50 سنة	165	62,26
أكبر من 50 سنة	35	13,21
المجموع	265	100



يبين الجدول رقم (02) توزيع الفئات العمرية لعمال مؤسسة سونلغاز بالجلفة، حيث تمثل الفئة العمرية من 30 إلى 50 سنة النسبة الأكبر بواقع 62.26% من إجمالي العينة البالغة 265 فرداً، تليها فئة العمال الأقل من 30 سنة بنسبة 24.53%، بينما تشكل الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة النسبة الأقل بـ 13.21%، يعكس هذا التوزيع هيمنة الفئة العمرية المتوسطة في القوى العاملة، مما يشير إلى توازن بين الخبرة والقدرة على العمل، كما يلاحظ وجود نسبة معتبرة من الشباب، مما قد يدل على سياسة توظيف تهدف إلى تحديد القوى العاملة، مع الاحتفاظ بنسبة من العمال الأكبر سناً لنقل الخبرات.

الجدول 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

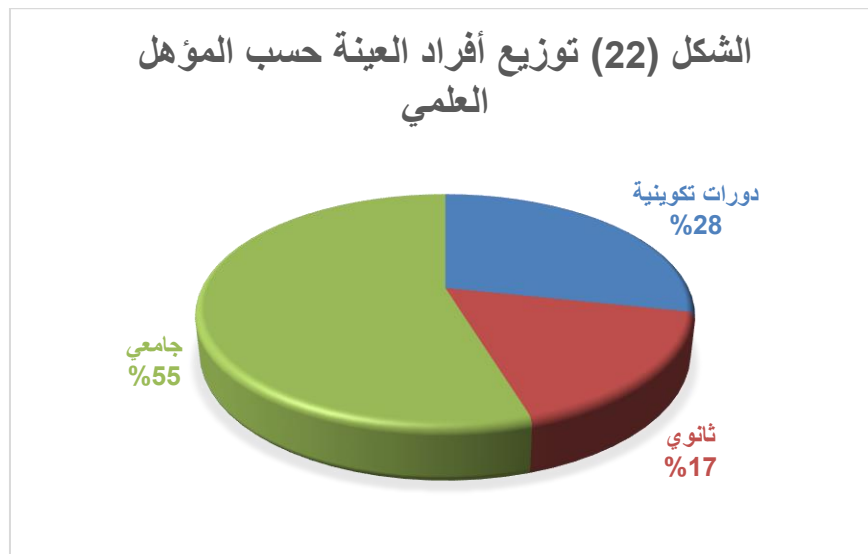
الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	60	22,64
من 5 سنوات إلى 15 سنة	145	54,72
أكثر من 15 سنة	60	22,64
المجموع	265	100



يوضح الجدول رقم (03) توزيع الخبرة المهنية لعمال مؤسسة سونلغاز بالجلفة، حيث تهيمن الفئة ذات الخبرة المتوسطة (5-15 سنة) بنسبة 54.72% من إجمالي 265 فردًا، تتساوى نسبة العمال ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات مع ذوي الخبرة الأكثر من 15 سنة، حيث تبلغ كل منهما 22.64%، يعكس هذا التوزيع تركيزًا على العمال ذوي الخبرة المتوسطة، مما يشير إلى توازن بين الاستفادة من الخبرات المتراكمة وتجديد القوى العاملة، كما يدل التساوي بين فئتي الخبرة القصيرة والطويلة على سياسة توظيف متوازنة تجمع بين جذب مواهب جديدة والاحتفاظ بالخبرات الطويلة، مما قد يساهم في نقل المعرفة وضمان استمرارية الأداء في المؤسسة.

الجدول 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

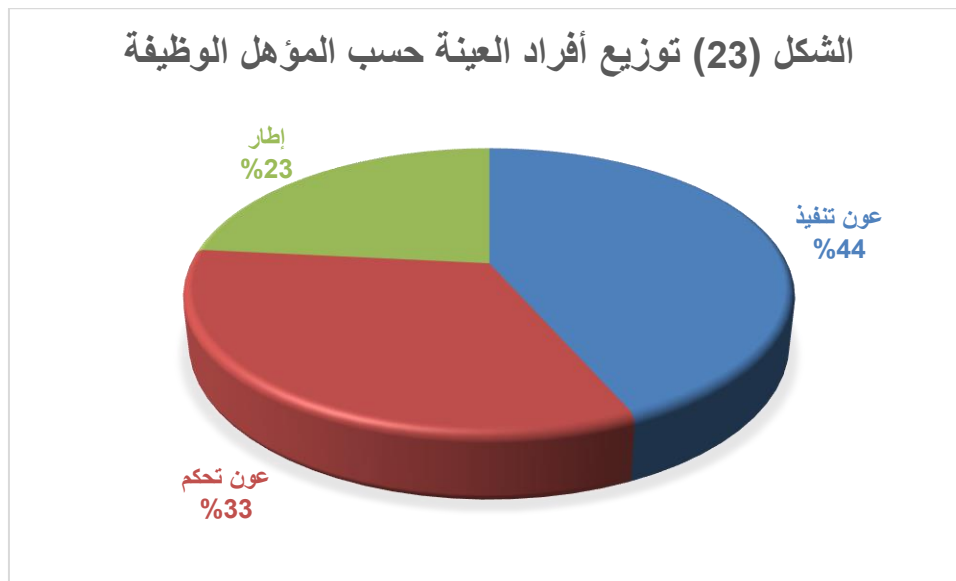
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
دورات تكوينية	75	28,30
ثانوي	45	16,98
جامعي	145	54,72
المجموع	265	100



يبين الجدول رقم (04) توزيع المؤهلات العلمية لعمال مؤسسة سونلغاز بالجلفة، حيث تشكل فئة الحاصلين على مؤهل جامعي النسبة الأكبر بواقع 54.72% من إجمالي العينة البالغة 265 فردًا، تليها فئة الحاصلين على دورات تكوينية بنسبة 28.30%، بينما تمثل فئة حاملي الشهادة الثانوية النسبة الأقل بـ 16.98%، يعكس هذا التوزيع تركيزًا واضحًا على توظيف الكفاءات العالية، حيث يشكل الجامعيون أكثر من نصف القوى العاملة، كما يشير وجود نسبة معتبرة من حاملي الدورات التكوينية إلى اهتمام المؤسسة بالتدريب المتخصص، يدل هذا التوزيع على سياسة توظيف تولي أهمية كبيرة للمؤهلات العلمية والتدريب المهني، مما قد يساهم في رفع مستوى الأداء وتعزيز القدرات التقنية والإدارية في المؤسسة.

الجدول 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة %
عون تنفيذ	115	43,40
عون تحكم	88	33,21
إطار	62	23,40
المجموع	265	100



يشير الجدول رقم (05) إلى أن الموظفين في مؤسسة سونلغاز موزعون على ثلاث فئات وظيفية، أعلى نسبة هي لفئة عون التنفيذ بـ 43,40%، تليها فئة عون التحكم بنسبة 33,21% وأخيراً فئة الإطارات بنسبة 23,40%، يشير هذا التوزيع إلى هيكل تنظيمي هرمي نموذجي، حيث تشكل الوظائف التنفيذية القاعدة العريضة، تليها وظائف التحكم الوسطى، ثم الإطارات في قمة الهرم، التقارب النسبي بين الفئات الثلاث يدل على توازن في توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة، مما قد يساهم في تحقيق الكفاءة المهنية.

7- تقنيات جمع البيانات:

1.7- الاستمارة:

تمّ الاعتماد على تقنية الاستمارة لجمع البيانات من خلال المحاور التالية:

البيانات العامة: 5 أسئلة

1. العدالة التنظيمية:

المحور الأول : العدالة التوزيعية ويحتوي على 09 أسئلة موزعة كالآتي:

الأجر (3 أسئلة) والامتيازات والحوافز (3 أسئلة) وتوزيع أعباء العمل (3 أسئلة).

المحور الثاني : العدالة الإجرائية ويحتوي على 09 أسئلة موزعة كالآتي:

اتخاذ وصنع القرار (3 أسئلة) والتدريب والتكوين (3 أسئلة) وتقييم الأداء (3 أسئلة).

المحور الثالث : العدالة التعاملية ويحتوي على 09 أسئلة موزعة كالآتي:

نمط الإشراف (3 أسئلة) المشاركة في صنع واتخاذ القرارات (3 أسئلة) والعلاقات والتفاعلات (3 أسئلة).

2. الكفاءة المهنية:

المحور الأول : الكفاءة المهنية المعرفية ويحتوي على 09 أسئلة موزعة كالآتي:

المعرفة النظرية للتعليم التنظيمي (3 أسئلة) المعرفة التقنية بالقوانين واللوائح (3 أسئلة) المعرفة بالخدمات والإجراءات (3 أسئلة).

المحور الثاني : الكفاءة المهنية المهارية ويحتوي على 09 أسئلة موزعة كالآتي:

المهارات الفنية والتقنية (3 أسئلة) والمهارات الادارية (3 أسئلة) ومهارات القيادة والعمل الجماعي (3 أسئلة).

المحور الثالث : الكفاءة المهنية الاستعدادية ويحتوي على 09 أسئلة موزعة كالآتي:

الاستعدادات الاجتماعية والشخصية (3 أسئلة) الخبرات والاهتمامات (3 أسئلة) والبيئة المحيطة بالعمل والعامل (3 أسئلة).

ويتم الإجابة عليه وفق تدرج ثلاثي البدائل لسلم ليكرت الثلاثي (دائماً، أحياناً، لا أبداً).

ويتم الإجابة عليه وفق تدرج ثلاثي البدائل لسلم ليكرت الثلاثي (دائماً، أحياناً، لا أبداً)،

حيث تم إعطاء الأوزان التالية للإجابات: دائماً (3)، أحياناً (2)، لا أبداً (1). ولتحديد

مستوى كل محور، تم حساب المتوسطات الحسابية واعتماد المعيار التالي:

- المستوى المنخفض: من (1 إلى 1.67)

- المستوى المتوسط: من (1.68 إلى 2.34)

- المستوى المرتفع: من (2.35 إلى 3)

2.7. المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية الأكثر استخداماً في البحث الإداري والتنظيمي. وهي "إحدى أدوات جمع المعلومات والبيانات عن طريق لقاء بين الباحث والمبحوث، تستخدم في البحوث الميدانية لجمع المعطيات المتعلقة بموضوع البحث والتي لا يمكن جمعها عن طريق الدراسة النظرية.

هدف المقابلة:

الهدف من استعمال المقابلة هو استكشاف آراء إطارات المؤسسة حول واقع العدالة التنظيمية بكل أبعادها وتأثيرها على كفاءة العمال المهنية، ومن جهة أخرى تعتبر تدعيماً لأداة الاستمارة نظراً لاحتوائها على أسئلة موجهة لواقع الإشراف وهو ما لا يمكن تحصيله عن طريق الاستمارة، وذلك بغية الوصول إلى دراسة متكاملة للموضوع، نسعى من خلال هذه المقابلات إلى التطرق للنقاط التالية:

- فهم تصورات الإطارات حول مفهوم وممارسات العدالة التنظيمية في المؤسسة.
- استكشاف العلاقة بين العدالة التنظيمية والكفاءة المهنية من وجهة نظر الإطارات.
- تحديد التحديات التي تواجه تحقيق العدالة التنظيمية وتأثيرها على الكفاءة المهنية.
- جمع اقتراحات لتعزيز العدالة التنظيمية وتحسين الكفاءة المهنية في المؤسسة

إعداد وتطبيق المقابلة:

تم إعداد دليل المقابلة استناداً إلى الدراسات السابقة والإطار النظري للبحث، حيث شملت المقابلة 08 إطارات من مؤسسة سونلغاز بالجلفة، بهدف جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات المفيدة حول تطوير الأداء وتحسين الخدمات في المؤسسة موزعين كآتي:

-ثلاثة من (مصلحة الوسائل العامة)

-ثلاثة من (رؤساء مصالح)

-اثنان من الإدارة التنفيذية (رؤساء فرق عمل)

تم اختيار هذه العينة لتشمل مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، مما يضمن الحصول على وجهات نظر متنوعة ومتكاملة، الإطارات المختارة لديهم خبرة كافية في العمل بالمؤسسة وعلى دراية بتحدياتها وفرص تطويرها.

8- قياس صدق وثبات الاستبيان:

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ولتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعلم على ما يلي:

أولاً : الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في علم اجتماع التنظيم يعملون في جامعتي الجلفة وغرداية، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى.

وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث، وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

بعد أن أجرينا الاختبار على عينة عشوائية مكونة من 30 عاملاً بمؤسسة سونلغاز بالجلفة، تم حساب معامل صدق وثبات الاستبيان.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	54

الشكل رقم (24) يوضح معامل ألفا كرونباخ

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على

برنامج SPSS v.26

نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.915) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات المحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

9- أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد مرحلة جمع البيانات بواسطة التقنيات المستعملة (الاستمارة) تم تفريغ البيانات بغرض تحليلها ومعالجتها إحصائياً بواسطة برنامج SPSS وهو برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وعلى أساسه قمنا بمعالجة بيانات المبحوثين وقياس فرضيات البحث، وقمنا بحساب المعطيات، لنقوم بعد ذلك بقراءتها وتحليلها والتوصل إلى نتائج تبني على أساسها استنتاجات الدراسة.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، قمنا باستعراض الخطوات والإجراءات المنهجية الرئيسية التي اتبعناها في دراستنا الميدانية، والتي تشكل الأساس الجوهري لأي بحث علمي، بدأنا بتحديد نطاقات الدراسة (النطاق المكاني، البشري، والزمني) واخترنا عينة طبقية، مستخدمين المنهج الوصفي كمنهج للبحث، ثم حددنا الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات، وبعد ذلك قمنا بتعيين الطرق الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، الهدف من هذه الخطوات هو الإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها أو عدم صحتها، وفي الفصل القادم، سنقوم بعرض وتحليل ومناقشة النتائج التي توصلنا إليها.

الفصل الخامس :

تحليل ومناقشة الفرضيات

الفصل الخامس :

تحليل ومناقشة الفرضيات

تمهيد

1. عرض ومناقشة الفرضية الأولى
2. عرض ومناقشة الفرضية الثانية
3. عرض ومناقشة الفرضية الثالثة
4. عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية
5. عرض ومناقشة المقابلات

الاستنتاج العام

الاقتراحات والتوصيات

الخاتمة

قائمة المراجع

تمهيد :

يمثل هذا الفصل جوهر دراستنا، حيث نقدم تحليلاً دقيقاً ومناقشة عميقة للفرضيات الثلاث الرئيسية التي شكلت أساس بحثنا حول تأثير العدالة التنظيمية على الكفاءة المهنية لعمال مؤسسة سونلغاز بالجلفة، سنتناول كل فرضية على حدة، مستعرضين النتائج وتفسيراتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بدءاً من تحليل تأثير العدالة التوزيعية على الكفاءة المهنية، مروراً بدراسة علاقة العدالة الإجرائية بالكفاءة المهنية، وانتهاءً بتأثير العدالة التفاعلية على الكفاءة المهنية، وفي ختام الفصل سنقدم استنتاجاً عاماً يجمع خلاصة تحليلنا للفرضيات الثلاث، مجيبين على إشكالية البحث الرئيسية ومبرزين الدلالات النظرية والتطبيقية لنتائجنا، مما يوفر رؤية شاملة ومتكاملة لموضوع دراستنا حول العدالة التنظيمية وأثرها على الكفاءة المهنية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة.

أولاً: التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات:

نتناول في هذا القسم مستوى كل من العدالة التنظيمية بكل أبعادها من جانب أول: العدالة التوزيعية، ومن جانب ثان: العدالة الإجرائية، ومن جانب ثالث: العدالة التعاملية (التفاعلية) وكل ذلك لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالجلفة.

1. مستوى العدالة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة.

نتعرض في هذا المبحث إلى إسقاط ما درسناه في الجانب النظري على مجتمع البحث حيث نتناول بالبحث مستوى (واقع) العدالة التنظيمية، بالنظر إلى العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية (التفاعلية) وذلك بتأثير هذه الأبعاد كلها على الكفاءة المهنية، من خلال عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالجلفة.

حيث نتناولها من خلال ما يلي:

أ- العدالة التوزيعية

ب- العدالة الإجرائية

ج- العدالة التعاملية (التفاعلية)

1.1. مستوى العدالة التوزيعية:

نوضح في هذا المطلب مستوى العدالة التوزيعية وذلك بتبيان كل من مؤشرات ومتوسطاتها وانحرافاتها المعيارية وكذا مستويات الاستجابة.

الجدول 06: يوضح بعد العدالة التوزيعية بمكوناته ومؤشراته ومتوسطاته وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة لعباراته.

المحور	المتغيرات	البعد	المكونات	المؤشرات (العبارات الموافقة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	متوسطات المتوسط الحسابي	متوسطات الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
الأول	العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	الأجر	3-1	2,31	0,59	متوسط	1,92	0,49	متوسط
			الامتيازات والحوافز	6-4	1,64	0,46	منخفض			
			توزيع أعباء العمل	9-7	1,80	0,42	متوسط			

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعدالة التنظيمية فيما يخص بعد العدالة التوزيعية أن مستوى الاستجابة، "متوسط"، بمتوسط المتوسطات لأبعاد المحور ككل يقدر ب: 1.92 وبمتوسط متوسطات الانحراف المعياري لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: 0.49 فيما يخص الأجر، ومستوى الامتيازات والحوافز،

بالإضافة إلى توزيع أعباء العمل، لتحقيق أهداف مؤسسة سونلغاز، والملاحظ عن الاستجابة لمجموع أسئلة بعد العدالة التوزيعية هو "متوسط"، وهو ما سنبين تفصيله فيما يلي:

الجدول 07: يوضح مقادير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابات تجاه كل عبارة من عبارات بعد العدالة التوزيعية.

رقم العبارة	المكونات	العبارات	التكرار والنسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	الترتيب
				مرتفع	متوسط	منخفض				
1	الأجر	الأجر الذي أتحصل عليه مناسب	ك %	150	60	55	2,36	0,65	مرتفع	1
			%	56,60	22,60	20,80				
2		هناك تناسب بين الأجر ومؤهلاتي العلمية	ك %	145	70	50	2,36	0,61	مرتفع	2
	3	هناك تناسب بين الأجر وأعباء العمل التي أقوم بها	ك %	125	75	65	2,23	0,67	متوسط	3
			%	47,20	28,30	24,50				
4	الامتيازات والحوافز	نظام التأمينات الذي تنتهجه المؤسسة يتميز بالإتصاف والمساواة	ك %	65	65	135	1,74	0,69	متوسط	7
		توزيع العطل والاجازات بين العمال يتم بشكل عادل في المؤسسة	ك %	80	60	125	1,83	0,75	متوسط	5
		الحصول على المنح والعلاوات والترقية في المؤسسة يعتمد على مبدأ الجدارة والكفاءة	ك %	30	35	200	1,36	0,46	منخفض	9
	7 توزيع أعباء العمل	نوزع علينا الاعمال في المؤسسة بصورة عادلة ونزيهة	ك %	70	65	130	1,77	0,71	متوسط	6
		تناسب كمية العمل مع وقت الدوام الرسمي	ك %	105	50	110	1,98	0,81	متوسط	4
		يحصل جميع الموظفين على فرص تدريب تتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية	ك %	45	80	140	1,64	0,57	منخفض	8
			%	16,98	30,19	52,83				
المتوسط الكلي للموافقة على عبارات العدالة التوزيعية										
				متوسط			1,91	0,49		

1.1.1 فيما يخص الأجر:

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعدالة التوزيعية ومن خلال الأجر والذي يتضمن ثلاثة أسئلة رئيسية، نلاحظ مايلي:

فيما يتعلق بالسؤال الأول "الأجر الذي أتحصل عليه مناسب"، فقد حصل على متوسط حسابي قدره 2.36 وانحراف معياري 0.65، حيث توزعت الاستجابات بواقع 150 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 56.60%، و 60 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 22.60%، و 55 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 20.80%، وهذه النتائج تشير إلى

أن أكثر من نصف المستجيبين راضون عن مستوى أجورهم، مع وجود نسبة لا يستهان بها من غير الراضين.

أما السؤال الثاني "هناك تناسب بين الأجر ومؤهلاتك العلمية"، فقد حصل على نفس المتوسط الحسابي 2.36 ولكن بانحراف معياري أقل بلغ 0.61، مما يشير إلى تجانس أكبر في الإجابات، توزعت الاستجابات بواقع 145 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 54.70%، و70 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 26.40%، و50 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 18.90%، هذا يدل على أن نسبة كبيرة من المستجيبين يرون تناسباً بين أجورهم ومؤهلاتهم العلمية.

وبالنسبة للسؤال الثالث "هناك تناسب بين الأجر والأعباء التي أقوم بها"، فقد حصل على متوسط حسابي أقل بلغ 2.23 وانحراف معياري 0.67، حيث توزعت الاستجابات بواقع 125 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 47.20%، و75 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 28.30%، و55 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 24.50%، هذه النتائج تشير إلى وجود تباين أكبر في رضا الموظفين عن التناسب بين الأجر وحجم الأعباء الوظيفية.

وبتحليل النتائج مجتمعة، نجد أن مكون الأجر حصل على تقييم متوسط إيجابي، مع ملاحظة أن الرضا عن مناسبة الأجر والتناسب مع المؤهلات العلمية كان أعلى من الرضا عن التناسب مع الأعباء الوظيفية، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري متقارب في الأسئلة الثلاثة (يتراوح بين 0.61-0.67)، مما يشير إلى تجانس نسبي في استجابات أفراد العينة.

يتجلى من خلال تحليل استجابات عمال مؤسسة سونلغاز بالجلفة فيما يخص مكون الأجر أن هناك رضا نسبي عام عن مستويات الأجور المقدمة، حيث أظهرت النتائج أن غالبية العمال يعتبرون أن الأجر الذي يتقاضونه مناسب، ويمكن تفسير هذا الرضا من منظور سوسيولوجي بأن مؤسسة سونلغاز تعتبر من المؤسسات العمومية الكبرى التي تتميز بنظام أجور مستقر ومنتظم مقارنة بباقي القطاعات، مما يعزز الشعور بالأمان الوظيفي لدى العمال، كما يظهر التحليل أن هناك توافقاً إيجابياً بين الأجور والمؤهلات العلمية للعمال، وهذا يعكس سياسة المؤسسة في اعتماد سلم أجور يراعي المستويات التعليمية والشهادات العلمية، هذا التناسب يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي ويخلق شعوراً بالعدالة التوزيعية، حيث يرى العمال أن مجهوداتهم التعليمية تلقى التقدير المادي المناسب.

أما فيما يخص العلاقة بين الأجر والأعباء الوظيفية، فيلاحظ انخفاض نسبي في مستوى الرضا مقارنة بالجوانب الأخرى، ويمكن تفسير ذلك بأن العمال يشعرون بثقل المسؤوليات والمهام الموكلة إليهم مقارنة بالمقابل المادي، خاصة في ظل طبيعة العمل في قطاع الكهرباء والغاز الذي يتطلب جهداً كبيراً ومواجهة مخاطر مهنية متعددة، ومن منظور شامل، يمكن القول أن مؤسسة سونلغاز بالجلفة تتبنى سياسة أجور تراعي إلى حد كبير مبدأ العدالة التوزيعية، مع وجود بعض التحديات المتعلقة بالتوازن بين الأعباء الوظيفية والمقابل المادي، هذا التوجه يساهم في خلق بيئة عمل مستقرة نسبياً، لكنه يحتاج إلى مراجعة مستمرة لضمان التوافق بين متطلبات العمل والتعويضات المادية المقدمة للعمال.

ووفقاً لنظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز، يمكن تحليل نتائج مكون الأجر في مؤسسة سونلغاز بالجلفة كمؤشر أساسي للعدالة التوزيعية وأثرها على استقرار النسق المؤسسي، حيث يظهر من خلال استجابات العمال أن هناك قبولاً عاماً لنظام الأجور المعمول به، مما يعكس نجاح المؤسسة نسبياً في تحقيق وظيفة التكيف كأحد المتطلبات الوظيفية الأساسية للنسق الاجتماعي، ويمكن تفسير الرضا النسبي عن تناسب الأجر مع المؤهلات العلمية في ضوء مفهوم "النمط المعياري" عند بارسونز، حيث تتبنى المؤسسة معايير موضوعية في تحديد الأجور وفقاً للمؤهلات، مما يساهم في تحقيق التكامل الوظيفي داخل المؤسسة، غير أن التباين في مستوى الرضا عن التناسب بين الأجر والأعباء الوظيفية يشير إلى وجود توتر في النسق، وهو ما يمكن فهمه من خلال مفهوم "التوتر البنائي" عند ميرتون.

وفي سياق نظرية الوظيفة الكامنة لميرتون، يمكن تفسير ارتفاع مستوى الرضا عن الأجور كوظيفة ظاهرة تساهم في استقرار المؤسسة، بينما يشكل عدم التناسب بين الأجر والأعباء الوظيفية وظيفة كامنة قد تؤدي إلى ظهور أنماط سلوكية تكيفية مختلفة لدى العمال، وهذا ما يفسر وجود نسبة معتبرة من العمال غير الراضين عن نظام الأجور رغم قبول الأغلبية له، كما يمكن فهم هذا التباين في الرضا من خلال مفهوم "التوقعات المؤسسية" عند بارسونز، حيث أن توقعات العمال حول العدالة التوزيعية قد تختلف عن الواقع المؤسسي، مما يخلق حالة من عدم التوازن في النسق، وهذا ما يظهر بشكل خاص في التقييم المنخفض نسبياً للتناسب بين الأجر والأعباء الوظيفية، مما قد يؤثر على مستوى الأداء والالتزام التنظيمي، ويتضح من خلال

هذا التحليل أن مؤسسة سونلغاز بالجلفة تواجه تحدياً في تحقيق التوازن بين متطلبات النسق المؤسسي والتوقعات الفردية للعاملين.

2.1.1 فيما يخص الامتيازات والحوافز:

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعدالة التوزيعية من خلال الامتيازات والحوافز والتي تتضمن ثلاثة أسئلة رئيسية، نلاحظ مايلي:

فيما يتعلق بالسؤال الأول "نظام التأمينات الذي تنتهجه المؤسسة يتميز بالإنصاف والمساواة"، فقد حصل على متوسط حسابي قدره 1.74 وانحراف معياري 0.69، حيث توزعت الاستجابات بواقع 65 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 24.50%، و 65 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 24.50%، و 135 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 50.90%. هذه النتائج تشير إلى أن نصف المستجيبين غير راضين عن نظام التأمينات في المؤسسة.

أما السؤال الثاني "توزيع العطل والإجازات بين العمال يتم بشكل عادل في المؤسسة"، فقد حصل على متوسط حسابي 1.83 وانحراف معياري 0.75، حيث توزعت الاستجابات بواقع 80 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 30.20%، و 60 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 22.60%، و 125 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 47.20%. وهذا يشير إلى عدم رضا نسبة كبيرة من العمال عن عدالة توزيع العطل والإجازات.

وبالنسبة للسؤال الثالث "الحصول على المنح والعلاوات والترقية في المؤسسة يعتمد على مبدأ الجدارة والكفاءة"، فقد حصل على أدنى متوسط حسابي بلغ 1.36 وانحراف معياري 0.46، حيث توزعت الاستجابات بواقع 30 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 11.30%، و 35 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 13.20%، و 200 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 75.50%. وهذا يشير إلى عدم رضا واضح عن نظام المنح والعلاوات والترقية.

وبتحليل النتائج مجتمعة، نجد أن مكون الامتيازات والحوافز حصل على تقييم منخفض إلى متوسط، مع ملاحظة أن أكثر جوانب عدم الرضا يتعلق بنظام المنح والعلاوات والترقية، يليه نظام التأمينات، ثم توزيع العطل والإجازات. كما يلاحظ أن الانحراف المعياري متفاوت نسبياً (يتراوح بين 0.46-0.75)، مما يشير إلى تباين في استجابات أفراد العينة.

يكشف تحليل نتائج الدراسة حول واقع نظام الامتيازات والحوافز في مؤسسة سونلغاز بالجلفة عن جملة من الظواهر الاجتماعية والتنظيمية المهمة، فعلى مستوى نظام التأمينات الاجتماعية، حيث تظهر

النتائج انقساماً واضحاً في مواقف العمال، حيث ينقسم المجتمع المهني إلى فئتين متساويتين تقريباً: فئة ترى في النظام قدراً من الإنصاف، وفئة أخرى تشعر بغياب العدالة في توزيع هذه التأمينات، هذا الانقسام يعكس تبايناً في تجارب العمال وخبراتهم مع النظام التأميني، ويشير إلى وجود تفاوت في الاستفادة من هذه الخدمات.

وفيما يتعلق بنظام العطل والإجازات، تكشف النتائج عن مشكلة اجتماعية أعمق تتمثل في غياب معايير واضحة وعادلة في توزيع هذه الامتيازات، فالنسبة العالية من العمال الذين يشعرون بعدم العدالة في هذا المجال تشير إلى وجود ممارسات تمييزية في التوزيع، مما يخلق توتراً في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ويؤثر على التماسك الاجتماعي بين العمال.

أما فيما يخص نظام المنح والعلاوات والترقية، فتظهر النتائج أزمة ثقة عميقة في معايير التقدم المهني داخل المؤسسة، فالنسبة الكبيرة جداً من العمال الذين يرون أن الترقيات لا تعتمد على معايير الكفاءة والجدارة تعكس خللاً في نظام القيم المؤسسي، هذا الواقع يؤدي إلى تشكل ثقافة تنظيمية سلبية تقوض مبدأ تكافؤ الفرص وتضعف الدافعية للعمل والإنجاز.

إن تحليل هذه النتائج مجتمعة يكشف عن ظاهرة اجتماعية أشمل تتمثل في تآكل العقد الاجتماعي غير المكتوب بين المؤسسة وعمالها، فغياب العدالة في توزيع الامتيازات والحوافز يؤدي إلى ضعف الانتماء المؤسسي وتراجع الولاء التنظيمي، كما أن التباين الواضح في الاستجابات يظهر في الانحرافات المعيارية المتفاوتة، ويشير إلى وجود تجارب مختلفة للعمال مع النظام الإداري، مما قد يعكس وجود معايير غير موحدة في التعامل مع مختلف فئات العمال.

وتبرز النتائج أيضاً مشكلة هيكلية في نظام الحوكمة المؤسسية، حيث يظهر قصور في آليات تحقيق العدالة التنظيمية وضمان الشفافية في توزيع الامتيازات، هذا القصور يتجلى بشكل خاص في نظام الترقيات، الذي يمثل أكبر مصدر لعدم الرضا بين العمال، مما يشير إلى الحاجة لمراجعة شاملة لمعايير وآليات التقدم المهني في المؤسسة، كما يمكن فهم واقع نظام الامتيازات والحوافز في مؤسسة سونلغاز بالجلفة من منظور نظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز، حيث تمثل المؤسسة نسقاً اجتماعياً يسعى للحفاظ على توازنه من خلال أربع وظائف أساسية، فالنتائج تكشف عن خلل في وظيفة التكيف، حيث تفشل المؤسسة في تكيف نظام الحوافز والامتيازات مع احتياجات العمال وتطلعاتهم، كما يظهر في ارتفاع نسب عدم الرضا عن نظام التأمينات والإجازات، أما وظيفة تحقيق الهدف، فتظهر قصوراً واضحاً في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التنظيمية من خلال نظام الترقيات والحوافز، حيث يغيب

الربط بين الكفاءة والتقدم المهني، وفيما يخص وظيفة التكامل، فإن غياب العدالة في توزيع الامتيازات يضعف التماسك الاجتماعي بين العمال ويقوض وحدة النسق المؤسسي، وأخيراً، تظهر مشكلة في وظيفة المحافظة على النمط، حيث يفشل النظام في الحفاظ على القيم المؤسسية الأساسية كالعدالة والمساواة وتكافؤ الفرص، مما يؤدي إلى تآكل الثقافة التنظيمية الإيجابية.

ومن منظور روبرت ميرتون ونظريته في الوظائف الظاهرة والكامنة، يمكن تحليل نتائج الدراسة بشكل أعمق، فعلى مستوى الوظائف الظاهرة، يفترض أن يؤدي نظام الحوافز والامتيازات إلى تحفيز العمال وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمؤسسة، لكن النتائج تظهر أن هذا النظام يؤدي وظائف كامنة غير مقصودة تتمثل في خلق الشعور بالظلم وعدم المساواة، وتعزيز الانقسامات الاجتماعية داخل المؤسسة، كما يمكن اعتبار الممارسات التمييزية في توزيع الامتيازات والترقيات "خدلاً وظيفياً" وفق مفهوم ميرتون، حيث تؤدي إلى نتائج سلبية غير متوقعة تضر بالتماسك الاجتماعي والفعالية التنظيمية للمؤسسة، هذا الخلل الوظيفي يتجلى بشكل خاص في نظام الترقيات، حيث تؤدي المعايير غير الموضوعية إلى إحباط العمال المجتهدين وتشجيع الأفعال الانتهازية، مما يقوض الأهداف الأساسية للنظام المؤسسي.

3.1.1 فيما يخص توزيع أعباء العمل:

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعدالة التوزيعية ومن خلال توزيع أعباء العمل والذي يتضمن ثلاثة أسئلة رئيسية، نلاحظ مايلي:

فيما يتعلق بالسؤال الأول "توزع علينا الأعمال في المؤسسة بصورة عادلة ونزيهة"، فقد حصل على متوسط حسابي قدره 1.77 وانحراف معياري 0.71، حيث توزعت الاستجابات بواقع 70 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 26.40%، و 65 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 24.50%، و 130 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 49.10%، وهذه النتائج تشير إلى أن حوالي نصف المستجيبين غير راضين عن عدالة توزيع الأعمال في المؤسسة.

أما السؤال الثاني "تناسب كمية العمل مع وقت الدوام الرسمي"، فقد حصل على متوسط حسابي أعلى بلغ 1.98 وانحراف معياري 0.81، حيث توزعت الاستجابات بواقع 105 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 39.62%، و 50 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 18.87%، و 110 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 41.51%، هذا يدل على انقسام واضح في آراء المستجيبين حول تناسب حجم العمل مع ساعات الدوام الرسمي.

وبالنسبة للسؤال الثالث "يحصل جميع الموظفين على فرص تدريب تتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية"، فقد حصل على متوسط حسابي منخفض بلغ 1.64 وانحراف معياري 0.57، حيث توزعت الاستجابات بواقع 45 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 16.98%، و 80 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 30.19%، و 140 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 52.83%، هذه النتائج تشير إلى عدم رضا واضح عن توزيع فرص التدريب بين الموظفين.

وبتحليل النتائج مجتمعة، نجد أن مكون توزيع أعباء العمل حصل على تقييم متوسط إلى منخفض، مع ملاحظة أن الرضا عن تناسب كمية العمل مع وقت الدوام كان أعلى نسبياً من الرضا عن عدالة توزيع الأعمال وفرص التدريب، كما يلاحظ تفاوت في الانحراف المعياري بين الأسئلة الثلاثة (يتراوح بين 0.81-0.57)، مما يشير إلى تباين في درجة تجانس استجابات أفراد العينة حول هذه القضايا.

يكشف تحليل نتائج مكون توزيع أعباء العمل عن خلل واضح في منظومة العدالة التوزيعية داخل المؤسسة، حيث يظهر تصور سائد لدى غالبية الموظفين بغياب العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات، مما يخلق حالة من التوتر في العلاقات المهنية وتراجعاً في مستويات الدافعية للعمل، هذا الواقع يعكس ضعفاً هيكلياً في آليات التنظيم الإداري وغياباً لمعايير واضحة وشفافة في عملية توزيع الأعباء الوظيفية.

كما تكشف النتائج عن إشكالية في التناسب بين حجم العمل وساعات الدوام الرسمي، مما يشير إلى خلل في تنظيم العمل وتوزيع المهام، هذا الوضع قد يؤدي إلى حالة من الإرهاق الوظيفي لدى بعض الموظفين، في حين قد يشعر آخرون بقلّة الأعباء، مما يخلق تفاوتاً في الضغط الوظيفي وعدم توازن في توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة، أما فيما يتعلق بفرص التدريب والتطوير المهني، فتظهر النتائج وجود فجوة كبيرة في توزيع هذه الفرص بين الموظفين، هذا الخلل في عدالة توزيع فرص التطوير المهني يعكس غياباً لاستراتيجية واضحة في تنمية الموارد البشرية، ويمكن أن يؤدي إلى تعميق الفوارق المهنية بين الموظفين على المدى البعيد، مما يخلق طبقيّة وظيفية داخل المؤسسة، وتشير هذه المعطيات مجتمعة إلى وجود أزمة في نظام إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بتوزيع أعباء العمل، هذه الأزمة تتجلى في غياب آليات موضوعية لتقييم وتوزيع الأعباء الوظيفية، وضعف في نظام التدريب والتطوير المهني، هذا الوضع يستدعي إعادة النظر في السياسات التنظيمية المتبعة.

من منظور تالكوت بارسونز، تعكس إشكالية توزيع أعباء العمل في المؤسسة خللاً في النسق الوظيفي للمنظمة وتهديداً للتوازن الاجتماعي داخلها، فوفقاً لنظريته في النسق الاجتماعي، فإن المؤسسة كنظام اجتماعي يجب أن تحقق أربعة متطلبات وظيفية أساسية: التكيف، وتحقيق الهدف، والتكامل،

والمحافظة على النمط، لكن النتائج تظهر خلافاً في هذه المتطلبات، حيث يتجلى ضعف التكيف في عدم قدرة المؤسسة على توزيع الموارد البشرية بشكل متوازن، كما يظهر ضعف تحقيق الهدف في عدم التناسب بين الأعباء ووقت العمل الرسمي، أما على مستوى التكامل، فيبدو جلياً في غياب العدالة في توزيع فرص التدريب والتطوير المهني، مما يؤثر سلباً على تماسك النظام الاجتماعي للمؤسسة، وفيما يخص المحافظة على النمط، فإن عدم عدالة توزيع الأعباء يهدد استقرار القيم والمعايير التنظيمية التي تحكم العمل، مما قد يؤدي إلى حالة من الأنومي التنظيمي.

أما من منظور روبرت ميرتون، فيمكن تحليل الوضع من خلال مفهومي الوظائف الظاهرة والكامنة، فالوظيفة الظاهرة لنظام توزيع الأعباء هي تنظيم العمل وضمان سير المؤسسة، لكن النتائج تكشف عن وظائف كامنة سلبية تتمثل في خلق طبقة وظيفية وتوترات اجتماعية داخل المؤسسة، كما أن تطبيق مفهوم ميرتون حول البدائل الوظيفية يشير إلى أن المؤسسة تحتاج إلى إيجاد آليات بديلة لتوزيع الأعباء والفرص التدريبية بشكل أكثر عدالة، وبتطبيق تحليله للبناء والوظيفة، نجد أن البناء البيروقراطي للمؤسسة، الذي يفترض أن يحقق الكفاءة والعدالة، قد تحول إلى مصدر للخلل الوظيفي من خلال الجمود في توزيع الأعباء وعدم المرونة في الاستجابة لاحتياجات الموظفين التدريبية والتطويرية، هذا الوضع يمثل ما أسماه ميرتون "النتائج غير المتوقعة للفعل الاجتماعي المقصود"، حيث أن محاولة تنظيم العمل بشكل رسمي أدت إلى نتائج عكسية تمثلت في عدم الرضا وضعف الإنتاجية، وفي الأخير نقول أن نتائج مستوى العدالة التوزيعية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة ترتبط مع الدراسات السابقة في ثلاث مكونات رئيسية هي كالتالي: فيما يتعلق بنتائج الأجور، نجد أن النتائج المتوصل إليها تتوافق مع دراسة قريبة أسماء حول "العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق فعالية الموارد البشرية" التي أكدت على سعي المؤسسات لتحقيق التوازن في العدالة التوزيعية، حيث أظهرت النتائج في كلتا الدراستين وجود رضا نسبي عن مستويات الأجور، كما تتقاطع هذه النتائج مع دراسة حياة الذهبي حول "العدالة التنظيمية وعلاقتها بدوران العمل الإرادي" التي أكدت على وجود علاقة عكسية بين مستوى العدالة التوزيعية في الأجور ونية ترك العمل، وهو ما يفسر الاستقرار الوظيفي في مؤسسة سونلغاز نتيجة الرضا النسبي عن الأجور، كذلك تتفق هذه النتائج مع دراسة راميش كريشنان وآخرين التي أظهرت أن العدالة التوزيعية المتعلقة بإدراك الموظفين لعدالة توزيع المكافآت والموارد كانت المساهم الأقوى في تحسين أداء العمل.

أما فيما يخص نتائج الامتيازات والخوافز، فنجد أنها تتوافق بشكل كبير مع نتائج دراسة عبد الله المطيري حول "علاقة العدالة التنظيمية بالضغوط الوظيفية" التي كشفت عن نقاط ضعف متعلقة بعدم

عدالة نظام الأجور والمكافآت وتقييم الأداء، حيث أظهرت كلتا الدراستين وجود إشكاليات في معايير التقدم المهني والترقية، كما تتقاطع هذه النتائج مع دراسة محمد الدر حول "العدالة التنظيمية في المؤسسة الجامعية" التي أكدت على أهمية العمل على تحسين أطر العدالة التنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي، حيث أظهرت النتائج في كلتا الدراستين أن غياب العدالة في توزيع الامتيازات والحوافز يؤدي إلى ضعف الانتماء المؤسسي، كذلك تتفق هذه النتائج مع دراسة نوستو شودري وآخرين التي أكدت على أهمية العدالة التوزيعية المتعلقة بعدالة توزيع المخرجات والمكافآت في تحسين فعالية المنظمات.

وفيما يتعلق بنتائج توزيع أعباء العمل، نجد أنها تتوافق مع دراسة فتحي محسن شما ومنيرة محمود شرمان حول "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" التي أكدت على أهمية العدالة في تعزيز انتماء العاملين وتفانيهم في العمل، حيث أظهرت النتائج في كلتا الدراستين أن غياب العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات يؤثر سلباً على مستويات الالتزام والدافعية، كما تتقاطع هذه النتائج مع دراسة قريبة أسماء التي أكدت على أهمية العدالة التنظيمية في تحقيق فعالية الموارد البشرية، حيث أظهرت كلتا الدراستين أن الخلل في توزيع أعباء العمل وفرص التطوير المهني يؤثر سلباً على فعالية المؤسسة، إضافة إلى ذلك، تتفق هذه النتائج مع دراسة عبد الله المطيري التي كشفت عن وجود ممارسات غير عادلة مثل تكليف الموظفين بمهام إضافية دون إعطائهم الوقت الكافي وعدم استغلال قدراتهم بشكل كامل.

2.1. مستوى العدالة الإجرائية:

نوضح في هذا المطلب مستوى العدالة الإجرائية وذلك بتبيان كل من مؤشرات ومتوسطاتها وانحرافاتها المعيارية وكذا مستويات الاستجابة.

الجدول 08: يوضح بعد العدالة الإجرائية بمكوناته ومؤشراته ومتوسطاته وانحرافاته المعيارية ومستويات الاستجابة لعباراته.

المحور	المتغيرات	البعد	المكونات	المؤشرات (العبارات الموافقة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	متوسطات المتوسط الحسابي	متوسطات الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
الأول	العدالة التنظيمية	العدالة الإجرائية	إتخاذ وصنع القرار	12-10	1,52	0,28	منخفض	1,59	0,35	منخفض
			التدريب والتكوين	15-13	1,68	0,38	متوسط			
			تقييم الأداء	18-16	1,57	0,39	منخفض			

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعدالة التنظيمية فيما يخص بعد العدالة الإجرائية أن مستوى الاستجابة "منخفض"، بمتوسط المتوسطات لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: 1.59 وبمتوسط

متوسطات الانحراف المعياري لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: 0.35 فيما يخص إتخاذ وصنع القرار، ومستوى التدريب والتكوين، بالإضافة إلى تقييم الأداء، لتحقيق أهداف مؤسسة سونلغاز، والملاحظ عن الاستجابة لمجموع أسئلة بعد العدالة الإجرائية "منخفض"، وهو ما سنبين تفصيله فيما يلي:

الجدول 09: يوضح مقادير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابات تجاه كل عبارة من عبارات بعد العدالة الإجرائية.

رقم العبارة	المكونات	العبارات	التكرار والنسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
				منخفض	متوسط	مرتفع			
10	إتخاذ وصنع القرار	تتخذ المؤسسة القرارات بشكل تشاركي	ك 190 71,70 %	55 20,75	20 7,55	1,36	0,38	منخفض	9
		تسم عملية صنع القرار في المؤسسة بالشفافية والوضوح	ك 190 71,70 %	45 16,98	30 11,32	1,40	0,47	منخفض	8
		لم تتخذ أي قرارات وإجراءات بحقك وتراها أنها مجحفة وظالمة من طرف المؤسسة	ك 105 39,62 %	110 41,51	50 18,87	1,79	0,54	متوسط	2
13	التدريب والتكوين	يستفيد جميع الموظفين من الدورات التدريبية بشكل عادل	ك 140 52,83 %	85 32,08	40 15,09	1,62	0,54	منخفض	4
		عملية الترشيح للدورات التدريبية تتم بشفافية	ك 165 62,26 %	70 26,42	30 11,32	1,49	0,48	منخفض	7
		تبرمج الدورات التدريبية وفق احتياجات المؤسسة	ك 90 33,96 %	105 39,62	70 26,42	1,92	0,60	متوسط	1
16	تقييم الأداء	تقييم الأداء في المؤسسة عادل ونزيه	ك 160 60,38 %	75 28,30	30 11,32	1,51	0,48	منخفض	5
		يتم تقييم العمل بمعايير واضحة	ك 130 49,06 %	80 30,19	55 20,75	1,72	0,62	متوسط	3
		المحاسبة على الأخطاء المهنية تشمل جميع العمال دون تمييز	ك 180 67,92 %	80 30,19	55 20,75	1,49	0,59	منخفض	6
المتوسط الكلي للموافقة على عبارات العدالة الإجرائية									
						1,59	0,29	منخفض	

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعدالة الإجرائية ومن خلال إتخاذ وصنع القرار والذي يتضمن ثلاثة أسئلة رئيسية، نلاحظ مايلي:

فيما يتعلق بالعبارة الأولى "تتخذ المؤسسة القرارات بشكل تشاركي"، فقد حصلت على متوسط حسابي قدره 1.36 وانحراف معياري 0.38، حيث توزعت الاستجابات بواقع 190 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 71.70%، و 55 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 20.75%، و 20 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 7.55%، وهذه النتائج تشير إلى أن غالبية المستجيبين يرون أن المشاركة في اتخاذ القرارات منخفضة جداً.

أما العبارة الثانية "تتسم عملية صنع القرار في المؤسسة بالشفافية والوضوح"، فقد حصلت على متوسط حسابي 1.40 وانحراف معياري 0.47، حيث توزعت الاستجابات بواقع 190 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 71.70%، و 45 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 16.98%، و 30 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 11.32%، مما يشير إلى أن غالبية المستجيبين يرون أن شفافية صنع القرار منخفضة.

والعبارة الثالثة "لم تتخذ أي قرارات وإجراءات بحقك وتراها أنها مجحفة وظالمة من طرف المؤسسة"، فقد حصلت على متوسط حسابي 1.79 وانحراف معياري 0.54، حيث توزعت الاستجابات بواقع 105 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 39.62%، و 110 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 41.51%، و 50 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 18.87%، مما يشير إلى وجود مستوى متوسط من العدالة في القرارات المتخذة.

وبتحليل النتائج مجتمعة لمكون اتخاذ وصنع القرار، نجد أن المتوسط الكلي للموافقة على عباراته بلغ 1.52 بانحراف معياري 0.46، مما يشير إلى مستوى منخفض من العدالة الإجرائية في اتخاذ وصنع القرار في المؤسسة بشكل عام، مع وجود تجانس نسبي في استجابات أفراد العينة كما يظهر من قيمة الانحراف المعياري المنخفضة.

يتضح من خلال النتائج وجود فجوة كبيرة في المشاركة المؤسسية، حيث تتركز السلطة وعملية صنع القرار في يد فئة محدودة من المسؤولين، مما يعكس نمطاً تقليدياً في الإدارة داخل المؤسسة، هذا النمط الإداري المركزي يؤدي إلى تهميش غالبية العاملين وإقصائهم عن المشاركة الفعالة في صنع القرارات التي تمس حياتهم المهنية ومستقبلهم الوظيفي.

كما يشير التحليل إلى ضعف الشفافية في المؤسسة، مما يخلق مناخاً من عدم الثقة بين الإدارة والعاملين، هذا الغموض في عملية صنع القرار يمكن أن يؤدي إلى انتشار الشائعات والتفسيرات غير الرسمية للقرارات، مما يضعف الروح المعنوية للعاملين ويقلل من ولائهم المؤسسي.

هناك أيضاً مؤشرات على وجود تفاوت في إدراك العدالة الإجرائية، حيث يشعر عدد كبير من العاملين بالظلم في بعض القرارات المتخذة بحقهم، هذا الشعور بعدم الإنصاف يمكن أن يؤدي إلى تطور مشاعر الاغتراب الوظيفي وضعف الانتماء المؤسسي، مما قد ينعكس سلباً على الأداء والإنتاجية.

من خلال هذا الطرح يمكن القول أن المؤسسة تعاني من خلل في العلاقة بين الإدارة والعاملين، هذا الخلل يتجلى في ضعف التواصل التنظيمي وغياب آليات المشاركة الفعالة، مما يؤدي إلى تشكل ثقافة تنظيمية سلبية تتسم بالانقسام بين المستويات الإدارية المختلفة.

ووفقاً لمنظور بارسونز، تمثل المؤسسة نسقاً اجتماعياً يتطلب تحقيق أربعة متطلبات وظيفية أساسية للحفاظ على استمراريته: التكيف، وتحقيق الأهداف، والتكامل، والمحافظة على النمط، لكن النتائج تكشف عن خلل في هذه المتطلبات، حيث يظهر ضعف التكامل من خلال غياب المشاركة الفعالة في صنع القرار، كما يتجلى ضعف المحافظة على النمط في تدني مستويات الشفافية والعدالة التنظيمية.

ومن منظور ميرتون، يمكن تفسير هذا الوضع من خلال مفهوم الوظائف الكامنة والظاهرة، فالمركزية في صنع القرار، رغم أن وظيفتها الظاهرة هي تحقيق الكفاءة والسرعة في اتخاذ القرارات، إلا أن وظائفها الكامنة تتمثل في خلق حالة من الاغتراب التنظيمي وضعف الولاء المؤسسي، كما أن غياب الشفافية وإن كان ظاهرياً يهدف لحماية المصالح المؤسسية، فإنه يؤدي كامناً إلى تطور أنماط وأفعال سلوكية سلبية كالشائعات والصراعات التنظيمية.

ويمكن تطبيق مفهوم الخلل الوظيفي عند ميرتون على نمط اتخاذ القرارات في المؤسسة، حيث أن البيروقراطية المفرطة والمركزية الشديدة تؤديان إلى نتائج عكسية تضر بفعالية المؤسسة وتماسكها، هذا يتجلى في ضعف التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وفشل النسق في تحقيق التوازن المطلوب بين مختلف مكوناته.

كما يمكن تفسير حالة عدم الرضا عن القرارات المتخذة من منظور نظرية الفعل الاجتماعي لبارسونز، حيث يشير ذلك إلى خلل في نسق التوقعات المتبادلة بين الفاعلين في المؤسسة، فغياب المشاركة والشفافية يؤدي إلى اضطراب في الأدوار التنظيمية وضعف في التكامل المعياري الذي يعتبره بارسونز ضرورياً لاستقرار النسق.

وفي ضوء مفهوم التوازن الديناميكي عند بارسونز، فإن استمرار هذا الوضع يهدد قدرة المؤسسة على تحقيق التكيف المستمر مع متطلبات بيئتها الداخلية والخارجية، فالخلل في نظام صنع القرار يؤثر سلباً على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتكيفها مع التغيرات المحيطة بها، مما قد يؤدي إلى تراجع أدائها وفعاليتها على المدى الطويل.

هذه الرؤية تؤكد على ضرورة إعادة النظر في البناء التنظيمي للمؤسسة بما يضمن تحقيق التوازن الوظيفي وتعزيز التكامل المعيارى، من خلال تطوير آليات المشاركة وتعزيز الشفافية في صنع القرار، وهو ما يتوافق مع رؤية بارسونز وميرتون في ضرورة تحقيق التوازن والتكامل في النسق الاجتماعى.

2.2.1 فيما يخص التدريب والتكوين:

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعدالة الإجرائية ومن خلال التدريب والتكوين والذي يتضمن ثلاثة أسئلة رئيسية، نلاحظ مايلي:

فيما يتعلق العبارة الأولى "يستفيد جميع الموظفين من الدورات التدريبية بشكل عادل" على متوسط حسابي 1.62 وانحراف معياري 0.54، بتوزيع 140 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" 52.83%، و 85 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" 32.08%، و 40 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" 15.09%، وهذه النتائج تشير إلى أن غالبية المستجيبين يرون أن الاستفادة من الدورات التدريبية غير عادلة.

أما فيما يتعلق بالعبارة الثانية "عملية الترشيح للدورات التدريبية تتم بشفافية"، فقد حصلت على متوسط حسابي 1.49 وانحراف معياري 0.48، بتوزيع 165 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" 62.26%، و 70 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" 26.42%، و 30 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" 11.32%، مما يشير إلى أن غالبية المستجيبين يرون أن شفافية الترشيح للدورات التدريبية منخفضة.

وأما فيما يتعلق بالعبارة الثالثة "تبرمج الدورات التدريبية وفق احتياجات المؤسسة" على متوسط حسابي 1.92 وانحراف معياري 0.60، بتوزيع 90 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" 33.96%، و 105 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" 39.62%، و 70 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" 26.42%، مما يشير إلى وجود مستوى متوسط من الموافقة على برمجة الدورات وفق احتياجات المؤسسة.

وبتحليل النتائج مجتمعة لمكون التدريب والتكوين، نجد أن المتوسط الكلي للموافقة على عباراته بلغ 1.68 بانحراف معياري 0.54، مما يشير إلى مستوى منخفض من العدالة الإجرائية في التدريب والتكوين في المؤسسة بشكل عام، مع وجود تحانس نسبي في استجابات أفراد العينة كما يظهر من قيمة الانحراف المعياري المنخفضة.

تعكس هذه النتائج وجود بنية تنظيمية تفتقر للشفافية وآليات المساءلة، مما يعزز هيمنة العلاقات غير الرسمية والممارسات الزبائنية في توزيع فرص التدريب، هذا النمط يؤدي إلى تكريس منطق المحسوبية وتغليب المصالح الشخصية على المصلحة العامة للمؤسسة.

كما يبرز التحليل إشكالية جوهرية في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث تظهر فجوة واضحة بين الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة وبرامج التدريب المنفذة، هذا يعكس خللاً في قنوات الاتصال التنظيمي وضعف المشاركة في صناعة القرار.

تتجلى أزمة الثقة بين العاملين والإدارة من خلال تصوراتهم السلبية لمنظومة التدريب، مما يؤثر على تأكل رأس المال الاجتماعي داخل المؤسسة، هذا الوضع يهدد تماسك الاجتماعي ويضعف الانتماء المؤسسي، مما قد يؤدي إلى اغتراب العاملين وانخفاض دافعيتهم للعمل.

يمكن القول إن هذه الظواهر تعكس أزمة حوكمة أعمق، تتجلى في غياب آليات مؤسسية فعالة لضمان العدالة والمساواة في توزيع فرص التنمية المهنية، هذا يستدعي إعادة النظر في السياسات التنظيمية وتطوير آليات أكثر شفافية وعدالة في إدارة التدريب والتكوين.

ومن خلال منظور بارسونز، تكشف النتائج عن خلل وظيفي في النسق المؤسسي يتجلى في اختلال التوازن بين الأنساق الفرعية للمؤسسة، فنظام التدريب والتكوين كنسق فرعي، يفشل في أداء وظائفه الأساسية المتمثلة في التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وتحقيق الأهداف التنظيمية، والتكامل بين مختلف الوحدات، والحفاظ على النمط الثقافي للمؤسسة، يبرز هذا الخلل الوظيفي في ضعف آليات التكامل التي تضمن العدالة في توزيع فرص التدريب، مما يؤدي إلى تفكك في النسق القيمي للمؤسسة، كما يظهر فشل المؤسسة في تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة التنظيمية والعدالة الإجرائية، وهو ما يهدد استقرار النسق ككل.

أما من منظور ميرتون، فإن النتائج تكشف عن وجود وظائف كامنة غير معلنة لنظام التدريب والتكوين، تتمثل في إعادة إنتاج علاقات القوة وتكريس التفاوتات داخل المؤسسة، فغياب الشفافية في الترشيح للتدريب يمثل وظيفة كامنة تخدم مصالح فئات معينة على حساب الأهداف المعلنة للمؤسسة.

يمكن تفسير ضعف ارتباط برامج التدريب باحتياجات المؤسسة كنتيجة لما يسميه ميرتون "الجمود البيروقراطي"، حيث تتحول الإجراءات الشككية إلى غايات في حد ذاتها، متجاوزة الأهداف الحقيقية للتدريب، هذا يؤدي إلى ظهور وظائف معوقة تضر بفعالية المؤسسة وتماسكها، كما يمكن فهم انخفاض مستوى العدالة الإجرائية كمظهر لما أسماه ميرتون "النتائج غير المتوقعة للفعل الاجتماعي المقصود"، فالسياسات التنظيمية الرسمية، رغم استهدافها لتحقيق الكفاءة والفعالية، تؤدي إلى نتائج عكسية تتمثل في تراجع الثقة التنظيمية وضعف الانتماء المؤسسي.

3.2.1 فيما يخص تقييم الأداء:

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعدالة الإجرائية ومن خلال تقييم الأداء والذي يتضمن ثلاثة أسئلة رئيسية، نلاحظ مايلي:

فيما يتعلق بالعبارة الأولى "تقييم الأداء في المؤسسة عادل ونزيه"، فقد حصلت على متوسط حسابي قدره 1.51 وانحراف معياري 0.48، حيث توزعت الاستجابات بواقع 160 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 60.38%، و 75 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 28.30%، و 30 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 11.32%، وهذه النتائج تشير إلى أن غالبية المستجيبين يرون أن عدالة ونزاهة تقييم الأداء منخفضة.

أما العبارة الثانية "يتم تقييم العمل بمعايير واضحة"، فقد حصلت على متوسط حسابي 1.72 وانحراف معياري 0.62، حيث توزعت الاستجابات بواقع 130 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 49.06%، و 80 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 30.19%، و 55 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 20.75%، مما يشير إلى أن غالبية المستجيبين يرون أن وضوح معايير التقييم منخفض.

والعبارة الثالثة "المحاسبة على الأخطاء المهنية تشمل جميع العمال دون تمييز"، فقد حصلت على متوسط حسابي 1.49 وانحراف معياري 0.59، حيث توزعت الاستجابات بواقع 180 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 67.92%، و 80 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 30.19%، و 55 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 20.75%، مما يشير إلى أن غالبية المستجيبين يرون أن المحاسبة على الأخطاء المهنية غير عادلة.

وبتحليل النتائج مجتمعة لمكون تقييم الأداء، نجد أن المتوسط الكلي للموافقة على عباراته بلغ 1.57 بانحراف معياري 0.56، مما يشير إلى مستوى منخفض من العدالة في تقييم الأداء في المؤسسة بشكل عام، مع وجود تحانس نسبي في استجابات أفراد العينة كما يظهر من قيمة الانحراف المعياري المنخفضة.

تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود خلل عميق في منظومة العدالة الإجرائية داخل المؤسسة، فانخفاض مستوى نزاهة التقييم يعكس هيمنة علاقات القوة غير الرسمية وتأثيرها على الممارسات الإدارية، مما يؤدي إلى تآكل الثقة بين العاملين والإدارة.

كما يشير غموض معايير التقييم إلى غياب المأسسة في العمليات التنظيمية، حيث تسود الممارسات الارتجالية والذاتية في تقييم أداء العاملين، هذا الوضع يخلق مناخاً من عدم اليقين الوظيفي ويضعف الشعور بالأمان المهني لدى العاملين.

أما التمييز في المحاسبة على الأخطاء المهنية فيكشف عن وجود تراتبية اجتماعية غير معلنة داخل المؤسسة، تتجاوز الهيكل التنظيمي الرسمي، هذه الممارسات تؤدي إلى تكريس الامتيازات لفئات معينة وتعميق الشعور بالظلم لدى الفئات الأخرى.

هذه الظواهر مجتمعة تشير إلى أزمة حوكمة عميقة، تتجلى في غياب آليات مؤسسية فعالة لضمان العدالة في تقييم الأداء، النتيجة المباشرة لهذا الوضع هي تراجع الانتماء المؤسسي وضعف الالتزام التنظيمي، مما يؤثر سلباً على الأداء الكلي للمؤسسة.

ووفقاً لمنظور التحليل الوظيفي لبارسونز، يمثل نظام تقييم الأداء نسقاً فرعياً أساسياً في البناء المؤسسي، يفترض أن يساهم في تحقيق التوازن والاستقرار التنظيمي، لكن النتائج تكشف عن خلل وظيفي عميق في هذا النسق يتجلى في عدة مستويات:

على مستوى التكيف، يفشل نظام التقييم في التأقلم مع متطلبات البيئة التنظيمية والاستجابة لحاجات العاملين في العدالة والموضوعية، هذا يؤدي إلى اضطراب في علاقات التبادل بين النسق وبيئته الداخلية، مما يهدد استقراره ووظيفته الأساسية.

على مستوى تحقيق الأهداف، يظهر عجز النظام عن توجيه الفعل التنظيمي نحو الغايات المؤسسية المنشودة، فغياب المعايير الواضحة والموضوعية يجعل عملية التقييم تحيد عن أهدافها في تحسين الأداء وتطوير الكفاءات.

ومن ناحية أخرى يرى ميرتون أن الوظائف الظاهرة لنظام التقييم تتمثل في قياس الأداء وتخفيف العاملين وتطوير الكفاءات هي وظائف كامنة تتمثل في إعادة إنتاج علاقات القوة وتكريس التمايزات الاجتماعية داخل المؤسسة، فالتمييز في المحاسبة على الأخطاء المهنية يمثل آلية غير معلنة للحفاظ على امتيازات فئات معينة.

كما يمكن تفسير غموض معايير التقييم من خلال مفهوم "الجمود البيروقراطي" عند ميرتون، حيث تتحول الإجراءات الشكلية إلى غاية في حد ذاتها، متجاوزة الأهداف الحقيقية للتقييم، هذا يؤدي إلى ظهور "نتائج غير متوقعة" تتمثل في تراجع الثقة التنظيمية وضعف الانتماء المؤسسي.

كما يبرز مفهوم "الانحراف المؤسسي" عند ميرتون في تحليل كيفية تحول نظام التقييم من آلية لتحقيق العدالة إلى أداة لتكريس التفاوتات، فالضغوط التنظيمية والثقافة البيروقراطية تدفع العاملين إلى تطوير استراتيجيات تكيف سلبية تعمق أزمة الثقة في النظام، يمكن القول إن تكامل المنظورين يقدم فهماً أعمق لأزمة نظام تقييم الأداء، فبينما يركز بارسونز على الخلل الوظيفي في بنية النسق، يكشف ميرتون عن الآليات الخفية التي تحول دون تحقيق أهدافه المعلنة، وفي الأخير نقول أن نتائج مستوى العدالة الإجرائية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة ترتبط مع الدراسات السابقة في ثلاث مكونات رئيسية هي كالتالي:

تتوافق النتائج المتعلقة باتخاذ وصنع القرار، والتي أظهرت وجود فجوة كبيرة في المشاركة المؤسسية وتركز السلطة في يد فئة محدودة، مع ما توصلت إليه دراسة فتحي محسن شما ومنيرة محمود شرمان حول العدالة التنظيمية في المدارس الفلسطينية، حيث أكدت على أهمية مشاركة المعلمين في صنع القرارات لتعزيز التزامهم التنظيمي، كما تتقاطع هذه النتائج مع دراسة محمد الدر في الجامعات الجزائرية التي أشارت إلى أن غياب المشاركة في صنع القرار يؤثر سلباً على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وتتفق أيضاً مع دراسة نوستو شودري وآخرون التي أكدت على أن العدالة الإجرائية في صنع القرار تؤثر مباشرة على فعالية المنظمة من خلال تأثيرها على رضا الموظفين والتزامهم.

أما فيما يتعلق بنتائج التدريب والتكوين، التي كشفت عن غياب الشفافية وهيمنة العلاقات غير الرسمية في توزيع فرص التدريب، فتتوافق مع ما توصلت إليه دراسة قريقة أسماء في مؤسسة كوندور الجزائرية، التي أكدت على أهمية العدالة في توزيع فرص التدريب لتحقيق

فعالية الموارد البشرية، كما تتقاطع مع نتائج دراسة راميش كريشنان وآخرون في شركات التصنيع الماليزية، التي أظهرت أن العدالة في توزيع فرص التطوير المهني تؤثر إيجاباً على أداء العاملين، وتتفق أيضاً مع دراسة حياة الذهبي في البنوك الجزائرية التي ربطت بين غياب العدالة في فرص التدريب والتطوير وارتفاع معدلات دوران العمل الإرادي.

وبخصوص نتائج تقييم الأداء، التي أظهرت انخفاض مستوى نزاهة التقييم وغموض معاييرها، فتتسق مع ما توصلت إليه دراسة عبد الله نخيلا الشقيحي المطيري في وزارة التربية الكويتية، التي أشارت إلى أن عدم عدالة نظام تقييم الأداء يزيد من الضغوط الوظيفية للعاملين، كما تتوافق مع نتائج دراسة قريقة أسماء التي أكدت على أهمية وجود معايير واضحة وعادلة لتقييم الأداء لتحقيق فعالية الموارد البشرية، وتتقاطع أيضاً مع دراسة نوستو شودري وآخرون التي أظهرت أن العدالة في تقييم الأداء تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين.

3.1. مستوى العدالة التعاملية (التفاعلية):

نوضح في هذا المطلب مستوى العدالة التعاملية (التفاعلية) وذلك بتبيان كل من مؤشرات ومتوسطاتها وانحرافات المعيارية وكذا مستويات الاستجابة.

الجدول 10: يوضح بعد العدالة التعاملية (التفاعلية) بمكوناته ومؤشراته ومتوسطاته وانحرافات المعيارية ومستويات الاستجابة لعباراته.

المحور	المتغيرات	البعد	المكونات	المؤشرات (العبارات الموافقة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	متوسطات المتوسط الحسابي	متوسطات الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
الأول	العدالة التنظيمية	العدالة التعاملية	نمط الإشراف	21-19	1,67	0,52	متوسط	1,83	0,45	متوسط
			المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	24-22	1,70	0,51	متوسط			
			العلاقات والتفاعلات	27-25	2,11	0,32	متوسط			

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعدالة التنظيمية فيما يخص بعد العدالة التعاملية (التفاعلية) أن مستوى الاستجابة "متوسط"، بمتوسط المتوسطات لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: 1.83 و بمتوسط متوسطات الانحراف المعياري لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: 0.45 فيما يخص نمط الإشراف، ومستوى المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى العلاقات والتفاعلات، لتحقيق أهداف مؤسسة

سونلغاز، والملاحظ عن الاستجابة لمجموع أسئلة بعد العدالة التعاملية (التفاعلية) "متوسط"، وهو ما سنبين تفصيله فيما يلي:

الجدول 11: يوضح مقادير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابات تجاه كل عبارة من عبارات بعد العدالة التعاملية (التفاعلية).

رقم العبارة	المكونات	العبارات	التكرار والنسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
				متوسط	مرتفع	منخفض			
19	نمط الإشراف	تتبع المؤسسة نمطاً ديمقراطياً في التسيير	ك %	145 54,72	55 20,75	65 24,53	1,70	0,70	متوسط
20		تتعامل المؤسسة بشفافية مع العمال	ك %	145 54,72	75 28,30	45 16,98	1,62	0,58	منخفض
21		تصرفات المشرفين عادلة ومنصفة	ك %	125 47,17	95 35,85	45 16,98	1,70	0,55	متوسط
22	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	يتعاون المشرفون في المؤسسة مع جميع العمال	ك %	150 56,60	40 15,09	75 28,30	1,72	0,77	متوسط
23		يناقش المشرفون المباشرون النتائج قرارات مع العمال	ك %	155 58,49	55 20,75	55 20,75	1,62	0,65	منخفض
24		يتيح المسؤولون المباشرون الفرصة لتابعين لإبداء آرائهم حول العمل	ك %	115 43,40	100 37,74	50 18,87	1,75	0,57	متوسط
25	العلاقات والتفاعلات	يسود في المؤسسة جو من الاحترام والتقدير	ك %	40 15,09	75 28,30	150 56,60	2,42	0,55	مرتفع
26		يجد العمال التوضيحات وتفسيرات حول ما يخص مسارهم المهني	ك %	60 22,64	105 39,62	100 37,74	2,15	0,58	متوسط
27		توفر المؤسسة البيئة المناسبة للعمل	ك %	125 47,17	70 26,42	70 26,42	1,79	0,70	متوسط
المتوسط الكلي للموافقة على عبارات العدالة التعاملية(التفاعلية)									
							1,83	0,63	متوسط

1.3.1 فيما يخص نمط الإشراف:

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعدالة التعاملية (التفاعلية) ومن خلال نمط الإشراف والذي يتضمن ثلاثة أسئلة رئيسية، نلاحظ مايلي:

فيما يتعلق بالعبارة الأولى "تتبع المؤسسة نمطاً ديمقراطياً في التسيير"، فقد حصلت على متوسط حسابي قدره 1.70 وانحراف معياري 0.70، حيث توزعت الاستجابات بواقع 65 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 24.53%، و 55 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 20.75%، و 145 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 54.72%. وهذه النتائج تشير إلى أن أكثر من نصف المستجيبين لا يرون أن المؤسسة تتبع نمطاً ديمقراطياً في التسيير.

أما فيما يخص العبارة الثانية "تتعامل المؤسسة بشفافية مع العمال"، فقد حصلت على متوسط حسابي 1.62 وانحراف معياري 0.58، حيث توزعت الاستجابات بواقع 45 تكراراً

لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 16.98%، و 75 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 28.30%، و 145 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 54.72%، هذا يدل على أن غالبية المستجيبين لا يرون شفافية كافية في تعامل المؤسسة مع العمال.

وبالنسبة للعبارة الثالثة "تصرفات المشرفين عادلة ومنصفة"، فقد حصلت على متوسط حسابي 1.70 وانحراف معياري 0.55، حيث توزعت الاستجابات بواقع 45 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 16.98%، و 95 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 35.85%، و 125 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 47.17%، هذا يدل على أن غالبية المستجيبين لا يرون تصرفات المشرفين عادلة ومنصفة.

وبتحليل النتائج مجتمعة، نجد أن مكون نمط الإشراف حصل على تقييم متوسط، مع ملاحظة أن الاستجابات كانت متقاربة في المتوسطات الحسابية، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري متقارب في العبارات الثلاث (يتراوح بين 0.55-0.70)، مما يشير إلى تجانس نسبي في استجابات أفراد العينة.

تكشف النتائج عن أزمة عميقة في النموذج الإداري المتبع في المؤسسة، حيث يسود نمط تسييري يتسم بالمركزية وضعف المشاركة في صنع القرار، هذا النمط يعكس استمرارية الموروث التقليدي في المؤسسات العمومية الجزائرية، والذي يتجلى في هيمنة النمط الإداري التقليدي القائم على التراتبية الصارمة والتواصل العمودي المحدود، ويمكن تفسير هذا الوضع بالتراكمات التاريخية في نمط التسيير العمومي الجزائري الذي لم يستطع التخلص بشكل كامل من مخلفات النظام الإداري الاشتراكي القديم.

كما تبرز مسألة الشفافية كإشكالية محورية في المؤسسة، حيث يشعر العمال بوجود حواجز معلوماتية كبيرة بينهم وبين الإدارة، هذا الوضع أدى إلى تشكل "ثقافة الشك" التي تؤثر سلباً على الثقة التنظيمية والولاء المؤسسي، إن غياب الشفافية يخلق مناخاً تنظيمياً يتسم بالغموض وعدم اليقين، مما يؤدي إلى انتشار الشائعات والتفسيرات غير الرسمية للقرارات الإدارية، وهو ما يضعف التماسك التنظيمي ويقوض فعالية الاتصال المؤسسي.

تعكس تصورات العمال حول عدم عدالة تصرفات المشرفين خلافاً عميقاً في العلاقات المهنية الرأسية، هذا الخلل يتجلى في إشكالية ممارسة السلطة التنظيمية وتوزيع الصلاحيات، مما يؤدي إلى توتر في العلاقات الاجتماعية-المهنية، هذا الوضع يشير إلى وجود فجوة بين

الممارسات الإشرافية الحالية وتوقعات العمال حول العدالة التعاملية (التفاعلية)، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى تآكل الثقة بين المستويات التنظيمية المختلفة.

ويمكن النظر إلى هذه الظواهر مجتمعة كمؤشر على أزمة عميقة في نموذج التسيير المؤسسية، حيث يظهر تناقض واضح بين التطلعات الحديثة للعمال نحو المشاركة والشفافية، وبين الممارسات الإدارية التقليدية المتجذرة في الثقافة التنظيمية للمؤسسة، هذا التناقض يخلق حالة من التوتر التنظيمي الذي يمكن أن يتجلى في عدة مظاهر مثل انخفاض الرضا الوظيفي، وضعف الانتماء المؤسسي، وتشكل ثقافة تنظيمية سلبية.

يبدو أن المؤسسة تواجه تحدياً في التكيف مع متطلبات الإدارة الحديثة التي تقوم على مبادئ الحوكمة الرشيدة والمشاركة الفعالة للعاملين، هذا التحدي يتطلب إعادة هيكلة جذرية للعلاقات التنظيمية وتبني نموذج إداري أكثر تشاركية وشفافية، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية السياق الاجتماعي والثقافي للمؤسسة الجزائرية.

وأما من منظور بارسونز، تكشف نتائج دراسة نمط الإشراف في مؤسسة سونلغاز بالجلفة عن خلل وظيفي في النسق التنظيمي للمؤسسة يتجلى في عدة مستويات: أولاً ضعف التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية خاصة فيما يتعلق بتلبية حاجات العمال للمشاركة والشفافية، ثانياً وجود تعارض بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين مما يعيق تحقيق الأهداف المشتركة، ثالثاً ضعف التكامل بين مكونات النسق التنظيمي وظهور فجوة واضحة بين الإدارة والعمال، وأخيراً خلل في المحافظة على القيم والمعايير التنظيمية الإيجابية في ظل سيادة قيم بيروقراطية تقليدية تتعارض مع متطلبات التطور التنظيمي الحديث.

ومن منظور ميرتون، فيمكن فهم هذه النتائج من خلال مفهوم النتائج غير المتوقعة للفعل الاجتماعي، حيث يؤدي النمط الإشرافي غير الديمقراطي إلى وظائف كامنة تتمثل في تشكيل شبكات اتصال غير رسمية وظهور أشكال من المقاومة التنظيمية الصامتة. كما يشير تحليل ميرتون إلى وجود خلل وظيفي ناتج عن الإفراط في البيروقراطية يتجلى في جمود التنظيم وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، مما يدفعهم إلى تطوير أنماط وأفعال بديلة للتكيف مع الضغوط التنظيمية، كتطوير استراتيجيات تكيف مع غياب الشفافية وتشكيل تحالفات وجماعات غير رسمية داخل التنظيم.

2.3.1 فيما يخص المشاركة في صنع واتخاذ القرارات:

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعدالة التفاعلية (التفاعلية) ومن خلال المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والذي يتضمن ثلاثة أسئلة رئيسية، نلاحظ مايلي:

فيما يتعلق بالعبارة الأولى "يتعاون المشرفون في المؤسسة مع جميع العمال"، فقد حصلت على متوسط حسابي قدره 1.72 وانحراف معياري 0.77، حيث توزعت الاستجابات بواقع 75 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 28.30%، و 40 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 15.09%، و 150 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 56.60%، وهذه النتائج تشير إلى أن غالبية المستجيبين يرون أن المشرفون يتعاونون مع العمال بدرجة منخفضة.

أما العبارة الثانية "يناقش المشرفون المباشرون النتائج والقرارات مع العمال"، فقد حصلت على متوسط حسابي 1.62 وانحراف معياري 0.65، حيث توزعت الاستجابات بواقع 55 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 20.75%، و 55 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 20.75%، و 155 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 58.49%، وهذا يدل على أن غالبية المستجيبين لا يرون أن المشرفون يناقشون القرارات والنتائج معهم.

وبالنسبة للعبارة الثالثة "يتيح المسؤولون المباشرون الفرصة لتابعين لإبداء آرائهم حول العمل"، فقد حصلت على متوسط حسابي 1.75 وانحراف معياري 0.57، حيث توزعت الاستجابات بواقع 50 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 18.87%، و 100 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 37.74%، و 115 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 43.40%، مما يشير إلى أن غالبية المستجيبين يرون أن المسؤولين لا يتيحون الفرصة للعمال لإبداء آرائهم فيما يخص العمل.

وبتحليل النتائج مجتمعة، نجد أن مكون المشاركة في صنع واتخاذ القرارات حصل على تقييم متوسط، مع ملاحظة تفاوت في الاستجابات بين العبارات الثلاث، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري متفاوت نسبياً (يتراوح بين 0.57-0.77)، مما يشير إلى تباين في استجابات أفراد العينة.

تعكس نتائج الدراسة فيما يخص هذا المكون واقعاً تنظيمياً معقداً في مؤسسة سونلغاز بالجلفة، يتميز بضعف واضح في المشاركة في صنع القرار، هذا الضعف ليس مجرد خلل تقني في الإدارة، بل هو انعكاس لمنظومة ثقافية واجتماعية متجذرة في المؤسسة، ويتجلى ذلك في

ضعف التعاون بين المشرفين والعمال في الممارسات اليومية، حيث يسود نمط إداري تقليدي يميل إلى المركزية الشديدة، هذا النمط الإداري يخلق حواجز نفسية واجتماعية بين المستويات التنظيمية المختلفة، مما يعمق الفجوة بين صناع القرار والمنفذين، ويمكن تفسير هذا الواقع من خلال الموروث الإداري الذي يكرس العلاقات العمودية على حساب العلاقات الأفقية التشاركية.

إن غياب المناقشة الفعالة للقرارات والنتائج بين المشرفين والعمال يعكس خللاً عميقاً في الثقافة التنظيمية للمؤسسة، هذا الخلل يتجلى في ضعف قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، وغياب آليات التغذية الراجعة الفعالة، وهذا الواقع لا يمكن فصله عن السياق الاجتماعي والثقافي الأوسع الذي تعمل فيه المؤسسة، حيث تلعب التراتبية الاجتماعية والعلاقات السلطوية دوراً في تشكيل العلاقات المهنية.

كما تشير محدودية الفرص المتاحة للعمال للتعبير عن آرائهم إلى مشكلة هيكلية في المؤسسة تتعلق بتهميش رأس المال البشري، هذا التهميش لا يقتصر على الجانب الإداري فحسب، بل يمتد ليشمل الجوانب النفسية والاجتماعية للعمال، فعندما يُحرم العامل من فرصة التعبير عن رأيه، فإن ذلك يؤثر سلباً على شعوره بالقيمة والانتماء المؤسسي.

يمكن فهم هذا الواقع في إطار صراع القوى داخل المؤسسة، حيث تسعى الإدارة العليا للحفاظ على سلطتها من خلال احتكار عملية صنع القرار، هذا الصراع يتجلى في المقاومة الضمنية للتغيير التنظيمي وتبني أساليب إدارية أكثر تشاركية، ويمكن تفسير هذه المقاومة من خلال الخوف من فقدان السلطة والنفوذ، وضعف الثقة في قدرات العمال.

وتتجلى التداعيات السلبية لهذا الواقع في عدة مظاهر تنظيمية واجتماعية، فعلى المستوى التنظيمي، يؤدي ضعف المشاركة إلى انخفاض الكفاءة وضعف الابتكار وتراجع جودة القرارات، أما على المستوى الاجتماعي، فيؤدي إلى تفكك العلاقات المهنية وضعف التماسك الاجتماعي داخل المؤسسة.

يكشف تحليل نمط المشاركة في صنع القرار في مؤسسة سونلغاز بالجلفة عن خلل وظيفي واضح في النسق التنظيمي. فمن منظور النسق الوظيفي لبارسونز، نلاحظ اختلالاً في وظيفة التكامل داخل المؤسسة، حيث يظهر ضعف في الترابط بين المستويات الإدارية المختلفة. هذا

الخلل يتجلى في محدودية التعاون بين المشرفين والعمال، مما يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة.

ووفقاً لمفهوم الوظائف الكامنة والظاهرة لروبرت ميرتون، نجد أن الوظيفة الظاهرة للهيكل الإداري تتمثل في تنظيم العمل وتحقيق الكفاءة، لكن الوظيفة الكامنة غير المقصودة تتجلى في خلق حواجز اتصالية وتعزيز الانفصال بين المستويات التنظيمية، ويمكن تفسير ضعف المشاركة في صنع القرار من خلال مفهوم "الاغتراب الوظيفي" الذي يشير إليه ميرتون، حيث يؤدي استبعاد العمال من عملية صنع القرار إلى شعورهم بالانفصال عن المؤسسة وأهدافها.

ومن منظور النمط المتغير لبارسونز، نلاحظ غلبة النمط التقليدي في الإدارة على حساب النمط العقلاني الحديث، مما يعيق تطور المؤسسة وتحديثها، كما يظهر ما يسميه ميرتون بـ "الجمود البيروقراطي" في عدم إتاحة الفرص للعمال للتعبير عن آرائهم، مما يؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية للعمال وتقليل الإبداع والابتكار في العمل وخلق مناخ تنظيمي سلبي.

ومن منظور متطلبات النسق عند بارسونز، نلاحظ خللاً في التكيف، حيث تظهر صعوبة تكيف المؤسسة مع متطلبات البيئة الداخلية، كما يظهر ضعف في تحقيق الأهداف التنظيمية، إضافة إلى صعوبة الحفاظ على معايير تنظيمية فعالة، هذا الخلل في متطلبات النسق يؤثر بشكل مباشر على كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

إن هذا التحليل يؤكد أهمية النظرة الوظيفية في فهم وتفسير الظواهر التنظيمية، وكيف أن الخلل في جزء من النسق يؤثر على باقي الأجزاء والنسق ككل، فالمشاركة في صنع القرار ليست مجرد إجراء إداري، بل هي عنصر أساسي في تحقيق التوازن والفعالية التنظيمية التي تحدث عنها كل من بارسونز وميرتون في تحليلهما الوظيفي للمؤسسات.

3.3.1 فيما يخص العلاقات والتفاعلات:

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعدالة التعاملية (التفاعلية) ومن خلال العلاقات والتفاعلات والذي يتضمن ثلاثة أسئلة رئيسية، نلاحظ مايلي:

فيما يتعلق بالعبارة الأولى "يسود في المؤسسة جو من الاحترام والتقدير"، فقد حصلت على متوسط حسابي قدره 2.42 وانحراف معياري 0.55، حيث توزعت الاستجابات بواقع 150 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 56.60%، و 75 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط"

بنسبة 28.30%، و 40 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 15.09%، وهذا يدل على أن غالبية المستجيبين يرون المؤسسة يسود فيها الاحترام والتقدير.

أما العبارة الثانية "يجد العمال التوضيحات وتفسيرات حول ما يخص مسارهم المهني"، فقد حصلت على متوسط حسابي 2.15 وانحراف معياري 0.58، حيث توزعت الاستجابات بواقع 100 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 37.74%، و 105 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 39.62%، و 60 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 22.64%، وهذا يشير إلى أن المستجيبين يرون أن هناك تجانس في إيجاد العمال للتوضيحات والتفسيرات التي تخص مسارهم المهني في المؤسسة .

وبالنسبة للعبارة "توفر المؤسسة البيئة المناسبة للعمل"، فقد حصلت على متوسط حسابي 1.79 وانحراف معياري 0.70، حيث توزعت الاستجابات بواقع 70 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 26.42%، و 70 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 26.42%، و 125 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 47.17%، وهذا يدل على أن غالبية المستجيبين لا يرون أن المؤسسة توفر بيئة عمل مناسبة.

وبتحليل النتائج مجتمعة، نجد أن مكون العلاقات والتفاعلات حصل على تقييم متفاوت، مع ملاحظة أن العبارة الأولى حصلت على أعلى تقييم، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري متقارب في العبارات الثلاث (يتراوح بين 0.55-0.70)، مما يشير إلى تجانس نسبي في استجابات أفراد العينة.

تكشف نتائج الدراسة عن وضع متناقض في مؤسسة سونلغاز بالجلفة، حيث يتجلى تباين واضح بين جودة العلاقات الإنسانية وظروف العمل المادية، فمن جهة تتميز المؤسسة بمناخ تنظيمي إيجابي يسوده الاحترام المتبادل والتقدير بين العاملين، مما يعكس نجاحها في بناء ثقافة تنظيمية تستند إلى قيم إنسانية راسخة، ويمكن تفسير هذا النجاح في ضوء الطبيعة المحافظة للمجتمع الجزائري عموماً ومجتمع الجلفة خصوصاً، حيث تلعب القيم الاجتماعية والدينية دوراً محورياً في تشكيل وتوجيه العلاقات المهنية.

وفيما يتعلق بالتواصل المؤسسي، تظهر النتائج مستوى مقبولاً من الشفافية والوضوح في التواصل حول المسار المهني للعاملين، رغم وجود بعض الفجوات التي تحتاج إلى معالجة، وتعكس هذه الفجوات تحدياً شائعاً في المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث يميل النظام

الإداري التقليدي إلى المركزية وضعف آليات التواصل الفعال، هذا الوضع يستدعي إعادة النظر في استراتيجيات التواصل المؤسسي وتطوير قنوات اتصال أكثر فعالية.

غير أن الإشكالية الأبرز تتمثل في البيئة المادية للعمل، حيث تشير النتائج إلى عدم رضا غالبية العاملين عن ظروف العمل المادية، ويمكن إرجاع هذا الوضع إلى عدة عوامل هيكلية، منها محدودية الموارد المخصصة لتحسين بيئة العمل، وقدم البنية التحتية في بعض المرافق، إضافة إلى تزايد الضغوط التشغيلية مع محدودية التطوير في البنية الأساسية.

ويبرز هذا التناقض بين جودة العلاقات الإنسانية وضعف البيئة المادية ظاهرة سوسيولوجية مثيرة للاهتمام، حيث استطاع العمال تطوير آليات تكيف إيجابية مع الظروف المادية الصعبة من خلال تعزيز العلاقات الإنسانية، وقد ساهمت القيم الاجتماعية والثقافية التي تعطي أولوية للعلاقات الإنسانية في تشكيل هذا النمط من التكيف، هذا الوضع يفرض على المؤسسة تحديات وفرصاً في آن واحد، فمن جهة يمكن الاستفادة من قوة العلاقات الإنسانية كأساس متين لتطوير المؤسسة وتحسين أدائها، ومن جهة أخرى تبرز ضرورة ملحة لمعالجة قضايا البيئة المادية لتحسين ظروف العمل والرضا الوظيفي، كما أن تطوير نظم التواصل المؤسسي يشكل أولوية لتعزيز الشفافية والوضوح في العلاقات المهنية.

ومن منظور التحليل الوظيفي لتالكوت بارسونز، يمكن النظر إلى مؤسسة سونلغاز بالجلفة كنسق اجتماعي متكامل يسعى للحفاظ على توازنه من خلال أربعة متطلبات وظيفية أساسية، فالتكيف مع البيئة يتجلى في قدرة المؤسسة على خلق توازن بين محدودية مواردها المادية وحاجات العاملين، في حين يظهر تحقيق الهدف من خلال استمرارية تقديم الخدمات رغم التحديات، أما التكامل فيتجسد في منظومة العلاقات الإنسانية القوية التي تربط العاملين، بينما يتحقق المحافظة على النمط من خلال القيم الثقافية والاجتماعية الراسخة في المؤسسة.

ومن زاوية تحليل روبرت ميرتون للوظائف الظاهرة والكامنة، نجد أن ضعف البيئة المادية للعمل، رغم كونه خللاً ظاهراً، قد أدى إلى وظيفة كامنة تمثلت في تعزيز التضامن الاجتماعي بين العاملين، فقد دفعت الظروف المادية الصعبة العاملين إلى تطوير آليات تكيف جماعية وتقوية شبكة علاقاتهم الاجتماعية، مما عزز التماسك الداخلي للمؤسسة بشكل غير مقصود.

إن المناخ التنظيمي الإيجابي السائد في المؤسسة، والذي يتجلى في الاحترام المتبادل والتقدير بين العاملين، يمكن فهمه من خلال مفهوم "النسق القيمي" عند بارسونز، فهذا المناخ يستند إلى منظومة قيمية راسخة مستمدة من الثقافة المحلية والدين، مما يوفر إطاراً معيارياً يوجه الفعل التنظيمي ويضمن استقرار العلاقات المهنية.

ويمكن تفسير التباين في مستويات الرضا بين العلاقات الإنسانية والظروف المادية من خلال مفهوم "التوازن الوظيفي" عند بارسونز، فالمؤسسة تحاول الحفاظ على توازنها من خلال تعويض الضعف في الجانب المادي بقوة العلاقات الإنسانية، هذا التوازن وإن كان غير مثالي، يسمح للمؤسسة بالاستمرار في أداء وظائفها الأساسية.

وفق تحليل ميرتون للبدائل الوظيفية، نجد أن العمال قد طوروا بدائل وظيفية للتعويض عن نقص الموارد المادية، مثل تعزيز شبكات الدعم الاجتماعي غير الرسمية وتطوير آليات تعاون جماعية، هذه البدائل ساهمت في تخفيف الآثار السلبية للظروف المادية الصعبة وحافظت على استقرار النسق المؤسسي، أما فيما يتعلق بالتواصل المؤسسي، فيمكن فهم الفجوات الموجودة من خلال مفهوم "الخلل الوظيفي" عند ميرتون، فضعف آليات التواصل الرسمي أدى إلى نشوء قنوات تواصل غير رسمية تؤدي وظيفة بديلة في نقل المعلومات وتوضيح المسارات المهنية للعاملين، وفي الأخير نقول أن نتائج مستوى العدالة التعاملية (التفاعلية) في مؤسسة سونلغاز بالجلفة ترتبط مع الدراسات السابقة في ثلاث مكونات رئيسية هي كالتالي:

فيما يخص نمط الإشراف، تتفق النتائج المتوصل إليها مع دراسة قريقة أسماء حول العدالة التنظيمية في مؤسسة كوندور، حيث أكدت كلتا الدراستين وجود أزمة في النموذج الإداري المتبع الذي يتسم بالمركزية وضعف المشاركة، كما تتقاطع النتائج مع دراسة محمد الدر في الجامعة الجزائرية التي أشارت إلى أهمية العلاقة بين العدالة التعاملية والولاء التنظيمي، حيث أن غياب الشفافية وضعف التواصل المؤسسي الذي تم رصده يؤثر سلباً على الثقة التنظيمية والولاء المؤسسي، وتتوافق هذه النتائج أيضاً مع دراسة راميش كريشنان وآخرون التي أكدت على أهمية العدالة التفاعلية في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أن الخلل في العلاقات المهنية الرأسية وممارسة السلطة التنظيمية يؤثر سلباً على أداء العاملين.

أما فيما يتعلق بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، فتتقاطع النتائج بشكل كبير مع دراسة عبد الله المطيري التي أشارت إلى أن عدم مناقشة القرارات مع المرؤوسين وضعف المشاركة في

صنع القرار يزيد من الضغوط الوظيفية، كما تتوافق مع دراسة نوستو شودري وآخرون التي أكدت على أهمية العدالة التنظيمية في تحسين فعالية المنظمات، حيث أن ضعف التعاون بين المشرفين والعمال وغياب المناقشة الفعالة للقرارات يؤثر سلباً على كفاءة المؤسسة، وتتسق النتائج أيضاً مع دراسة حياة الدهبي التي ربطت بين العدالة التفاعلية ودوران العمل، حيث أن تهميش رأس المال البشري وحرمان العمال من فرص التعبير عن آرائهم يؤدي إلى ضعف الانتماء المؤسسي وزيادة نية ترك العمل.

وفيما يخص العلاقات والتفاعلات، تتفق النتائج مع دراسة فتحي شما ومنيرة شرمان التي أظهرت أهمية البعد التفاعلي للعدالة المرتبط بالمعاملة والتفاعلات الإنسانية في تعزيز الالتزام التنظيمي، حيث أن المناخ التنظيمي الإيجابي القائم على الاحترام المتبادل يساهم في تعزيز الولاء التنظيمي، كما تتقاطع مع دراسة قريقة أسماء التي أشارت إلى أهمية تحقيق التوازن بين مختلف أبعاد العدالة التنظيمية، حيث أن التناقض بين جودة العلاقات الإنسانية وضعف البيئة المادية يؤثر على فعالية الموارد البشرية، وتتوافق أيضاً مع دراسة محمد الدر التي أكدت على أهمية العدالة التعاملية في تعزيز الولاء التنظيمي، حيث أن وجود فجوات في التواصل المؤسسي يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين.

2. مستوى الكفاءة المهنية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة.

نتعرض في هذا المبحث إلى إسقاط ما درسناه في الجانب النظري على مجتمع البحث حيث نتناول بالبحث مستوى (واقع) الكفاءة المهنية، بالنظر إلى الكفاءة المعرفية، الكفاءة المهنية، والكفاءة الإستعدادية، وذلك بتأثر كل هذه الأبعاد بمتغير العدالة التنظيمية، من خلال عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالجلفة.

1.2. مستوى الكفاءة المهنية:

نوضح في هذا المطلب مستوى الكفاءة المهنية وذلك بتبيان كل من أبعادها ومكوناتها ومؤشراتها ومتوسطاتها وانحرافات المعيارية وكذا مستويات الاستجابة.

الجدول 12: يوضح بعد الكفاءة المهنية بأبعادها ومكوناتها ومؤشراتها ومتوسطاتها وانحرافات المعيارية ومستويات الاستجابة لعباراتها.

المحور	المتغيرات	البعد	المكونات	المؤشرات (العبارات الموافقة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	متوسطات المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
الثاني	الكفاءة المهنية	الكفاءة المعرفية	المعرفة النظرية للتعليم التنظيمي	30-29-28	2,04	0,42	متوسط	2,09	0,27	متوسط
			المعرفة التقنية بالقوانين واللوائح	33-32-31	2,21	0,35	متوسط			
			المعرفة بالخدمات والإجراءات	36-35-34	2,01	0,32	متوسط			
	الكفاءة المهنية	الكفاءة المهنية	المهارات الفنية والتقنية	39-38-37	1,75	0,43	متوسط	1,95	0,25	متوسط
			المهارات الإدارية	42-41-40	1,97	0,35	متوسط			
			مهارات القيادة والعمل الجماعي	45-44-43	2,14	0,36	متوسط			
	الكفاءة المهنية	الكفاءة الاستعدادية	الاستعدادات الاجتماعية والشخصية	48-47-46	2,13	0,41	متوسط	2,12	0,25	متوسط
			الخبرات والاهتمامات	51-50-49	2,33	0,22	متوسط			
			البيئة المحيطة بالعمل والعامل	54-53-52	1,90	0,41	متوسط			

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالكفاءة المهنية فيما يخص بعد الكفاءة المعرفية أن مستوى الاستجابة، "متوسط"، بمتوسط المتوسطات لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: 2.09 ومتوسط متوسطات الانحراف المعياري لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: 0.27 فيما يخص المعرفة النظرية للتعليم التنظيمي، ومستوى المعرفة التقنية بالقوانين واللوائح، بالإضافة إلى المعرفة بالخدمات والإجراءات، لتحقيق أهداف مؤسسة سونلغاز، والملاحظ عن الاستجابة لمجموع أسئلة بعد الكفاءة المعرفية هو "متوسط".

وفيما يخص بعد الكفاءة المهنية أن مستوى الاستجابة، "متوسط"، بمتوسط المتوسطات لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: 1.95 و بمتوسط متوسطات الانحراف المعياري لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: 0.25 فيما يخص المهارات الفنية والتقنية، ومستوى المهارات الإدارية، بالإضافة إلى مهارات القيادة والعمل الجماعي، لتحقيق أهداف مؤسسة سونلغاز، والملاحظ عن الاستجابة لمجموع أسئلة بعد الكفاءة المهنية هو "متوسط".

أما فيما يخص بعد الكفاءة الاستعدادية أن مستوى الاستجابة، "متوسط"، بمتوسط المتوسطات لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: 1.95 و بمتوسط متوسطات الانحراف المعياري لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: 0.25 فيما يخص الاستعدادات الاجتماعية والشخصية، ومستوى الخبرات والاهتمامات، بالإضافة إلى البيئة المحيطة بالعمل والعامل، لتحقيق أهداف مؤسسة سونلغاز، والملاحظ عن الاستجابة لمجموع أسئلة بعد الكفاءة الاستعدادية هو "متوسط"، وهو ما سنبين تفصيله فيما يلي:

الجدول رقم 13: يوضح مقادير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابات تجاه كل عبارة من عبارات الكفاءة المهنية.

رقم العبارة	الأبعاد	العبارات	التكرار / النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	الترتيب
				متفق	متوسط	متفق				
28	الكفاءة المعرفية	أفهم النظريات والمفاهيم المتعلقة بمجال عملي.	ك %	40 15,09	50 18,87	175 66,04	2,51	0,55	مرتفع	2
29		أستخدم المعرفة النظرية بفعالية في عملي.	ك %	115 43,40	60 22,64	90 33,96	1,91	0,77	متوسط	20
30		أستطيع تحليل البيانات المعقدة.	ك %	145 54,72	50 18,87	70 26,42	1,72	0,73	متوسط	24
31		أحرص على تطبيق اللوائح والقواعد بشكل صارم	ك %	90 33,96	50 18,87	125 47,17	2,13	0,80	متوسط	9
32		لدي معرفة جيدة باللوائح والقوانين المتعلقة بمجال عملي	ك %	30 11,32	85 32,08	150 56,60	2,45	0,48	مرتفع	5
33		أمتلك معرفة فنية بالعمليات المتبعة في المؤسسة	ك %	75 28,30	105 39,62	85 32,08	2,04	0,60	متوسط	10
34		أفهم جيدا إجراءات وعمليات العمل	ك %	30 11,32	70 26,42	165 62,26	2,51	0,48	مرتفع	3
35		أستطيع تحديد نقاط القوة والضعف في العمل	ك %	100 37,74	90 33,96	75 28,30	1,91	0,65	متوسط	19
36		لدي معرفة شاملة بمختلف الخدمات والأعمال في المؤسسة	ك %	135 50,94	95 35,85	35 13,21	1,62	0,50	منخفض	27

37	الكفاءة المهنية	أستفيد من استخدام التطبيقات والبرامج التكنولوجية في عملي	ك	110	100	55	1,79	0,58	متوسط	21
			%	41,51	37,74	20,75				
38		تدربنا المؤسسة على الأدوات التكنولوجية	ك	125	105	35	1,66	0,49	منخفض	26
			%	47,17	39,62	13,21				
39		أفمن استعمال الأدوات والأجهزة التقنية	ك	100	120	45	1,79	0,51	متوسط	22
			%	37,74	45,28	16,98				
40		أمتلك القدرة على التخطيط الجيد وتنظيم الأعمال	ك	75	117	73	1,99	0,56	متوسط	12
			%	28,30	44,15	27,55				
41		أمتلك القدرة على التكيف مع المتغيرات والتغيرات في بيئة العمل	ك	75	125	65	1,96	0,53	متوسط	14
			%	28,30	47,17	24,53				
42	الكفاءة الاستعدادية	أأخذ قرارات مدروسة بناءً على تحليل المعلومات المتاحة	ك	100	80	85	1,94	0,70	متوسط	17
			%	37,74	30,19	32,08				
43		يسعى المشرفون إلى توحيد جهود الآخرين وتشكيل فرق عمل متكاملة ومنتجة	ك	150	45	70	1,70	0,74	متوسط	25
			%	56,60	16,98	26,42				
44		أفضل العمل ضمن فريق أكثر من العمل الفردي	ك	45	70	150	2,40	0,58	مرتفع	7
			%	16,98	26,42	56,60				
45		يقدم العمال الدعم والمساعدة لبعضهم البعض عند الحاجة	ك	45	70	150	2,32	0,56	متوسط	8
			%	16,98	26,42	56,60				
46		لدي القدرة على التواصل الفعال مع زملائي في العمل	ك	30	90	145	2,43	0,47	مرتفع	6
			%	11,32	33,96	54,72				
47	الكفاءة الاستعدادية	أأستطيع فهم وتحليل مشاعر الآخرين بسهولة	ك	105	65	95	1,96	0,76	متوسط	15
			%	39,62	24,53	35,85				
48		أأتحلى بالثقة بالنفس والقدرة على التأثير على الآخرين	ك	95	80	90	1,98	0,70	متوسط	13
			%	35,85	30,19	33,96				
49		لدي الخبرة للتعامل مع بيانات عمل متنوعة ومشاريع مختلفة	ك	85	115	65	1,92	0,56	متوسط	18
			%	32,08	43,40	24,53				
50		لدي اهتمامات محددة في مجال عملي	ك	25	80	160	2,51	0,44	مرتفع	4
			%	9,43	30,19	60,38				
51		أأمتلك من الرصيد المعرفي والعملي ما يؤهلني للعمل في المؤسسة	ك	40	35	190	2,57	0,55	مرتفع	1
			%	15,09	13,21	71,70				
52	الكفاءة الاستعدادية	تعمل المؤسسة على خلق بيئة عمل مناسبة وأمنة للعامل	ك	130	70	65	1,75	0,68	متوسط	23
			%	49,06	26,42	24,53				
53		لدي القدرة على الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والشخصية	ك	80	105	80	2,00	0,61	متوسط	11
			%	30,19	39,62	30,19				
54		أأستطيع مواجهة الضغوط والتحديات المرتبطة ببيئة العمل في المؤسسة	ك	85	110	70	1,94	0,58	متوسط	16
			%	32,08	41,51	26,42				
المتوسط الكلي للموافقة على عبارات الكفاءة المهنية										
							2,05	0,60	متوسط	

1.1.2. مستوى الكفاءة المعرفية:

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالكفاءة المهنية من خلال الكفاءة المعرفية والذي يتضمن تسعة أسئلة رئيسية، نلاحظ مايلي:

فيما يتعلق العبارة رقم 28 "أفهم النظريات والمفاهيم المتعلقة بمجال عملي"، حصلت على متوسط حسابي قدره 2.51 وانحراف معياري 0.55، حيث توزعت الاستجابات بواقع 175 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 66.04%، و 50 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 18.87%، و 40 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 15.09%، وهذه النتائج تشير إلى أن غالبية العمال لديهم فهم جيد للنظريات والمفاهيم المتعلقة بمجال عملهم.

فيما يخص العبارة رقم 29 "أستخدم المعرفة النظرية بفعالية في عملي"، حصلت على متوسط حسابي 1.91 وانحراف معياري 0.77، حيث توزعت الاستجابات بواقع 90 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 33.96%، و60 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 22.64%، و115 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 43.40%، وهذا يشير إلى وجود تحدٍ في تطبيق المعرفة النظرية بشكل فعال في العمل.

العبارة رقم 30 "أستطيع تحليل البيانات المعقدة"، حصلت على متوسط حسابي 1.72 وانحراف معياري 0.73، حيث توزعت الاستجابات بواقع 70 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 26.42%، و50 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 18.87%، و145 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 54.72%، وهذا يدل على أن أكثر من نصف العمال يواجهون صعوبة في تحليل البيانات المعقدة.

أما العبارة رقم 31 "أحرص على تطبيق اللوائح والقواعد بشكل صارم"، حصلت على متوسط حسابي 2.13 وانحراف معياري 0.80، حيث توزعت الاستجابات بواقع 125 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 47.17%، و50 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 18.87%، و90 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 33.96%، وهذا يشير إلى مستوى متوسط من الحرص على تطبيق اللوائح بصرامة.

العبارة رقم 32 "لدي معرفة جيدة باللوائح والقوانين المتعلقة بمجال عملي"، حصلت على متوسط حسابي 2.45 وانحراف معياري 0.48، حيث توزعت الاستجابات بواقع 150 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 56.60%، و85 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 32.08%، و30 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 11.32%، وهذا يدل على مستوى مرتفع من المعرفة باللوائح والقوانين.

العبارة رقم 33 "أمتلك معرفة فنية بالعمليات المتبعة في المؤسسة"، حصلت على متوسط حسابي 2.04 وانحراف معياري 0.60، حيث توزعت الاستجابات بواقع 85 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 32.08%، و105 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 39.62%، و75 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 28.30%. وهذا يشير إلى مستوى متوسط من المعرفة الفنية بالعمليات.

العبارة رقم 34 "أفهم جيداً إجراءات وعمليات العمل"، حصلت على متوسط حسابي مرتفع قدره 2.51 وانحراف معياري 0.48، حيث توزعت الاستجابات بواقع 165 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 62.26%، و 70 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 26.42%، و 30 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 11.32%، وهذا يدل على فهم جيد لإجراءات وعمليات العمل لدى غالبية العمال.

العبارة رقم 35 "أستطيع تحديد نقاط القوة والضعف في العمل"، حصلت على متوسط حسابي 1.91 وانحراف معياري 0.65، حيث توزعت الاستجابات بواقع 75 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 28.30%، و 90 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 33.96%، و 100 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 37.74%، وهذا يشير إلى مستوى متوسط في القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف.

العبارة رقم 36 "لدي معرفة شاملة بمختلف الخدمات والأعمال في المؤسسة"، حصلت على متوسط حسابي منخفض قدره 1.62 وانحراف معياري 0.50، حيث توزعت الاستجابات بواقع 35 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 13.21%، و 95 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 35.85%، و 135 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 50.94%، وهذا يدل على ضعف في المعرفة الشاملة بمختلف خدمات وأعمال المؤسسة.

وبتحليل النتائج مجتمعة، نجد أن بعد الكفاءة المعرفية يظهر تفاوتاً واضحاً في المستويات، حيث تبرز نقاط قوة في فهم النظريات والمفاهيم (العبارة 28) وفهم إجراءات العمل (العبارة 34) والمعرفة باللوائح والقوانين (العبارة 32)، في حين تظهر نقاط ضعف في تحليل البيانات المعقدة (العبارة 30) والمعرفة الشاملة بالخدمات والأعمال (العبارة 36)، كما يلاحظ أن الانحرافات المعيارية تتراوح بين 0.48 و 0.80، مما يشير إلى تباين في مستويات استجابات العمال حول مختلف جوانب الكفاءة المعرفية في المؤسسة.

تكشف نتائج التحليل للكفاءة المعرفية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة عن عدة ظواهر وأنماط اجتماعية وتنظيمية جديرة بالدراسة والتحليل المعمق.

في المستوى الأول: يظهر أن العاملين في المؤسسة يتمتعون بفهم نظري قوي للمفاهيم المتعلقة بمجال عملهم، مما يعكس نجاح السياسات التكوينية والتدريبية التي تتبناها المؤسسة في تأهيل موظفيها معرفياً، كما يشير هذا إلى فعالية نظام التوظيف في استقطاب كفاءات تمتلك

خلفية معرفية قوية في مجالات تخصصهم، غير أن هذا الفهم النظري يواجه تحدياً في التطبيق العملي، وهو ما يشير إلى وجود فجوة بين المعرفة النظرية والممارسة العملية.

على مستوى الثاني: التعامل مع البيانات المعقدة يظهر ضعف واضح في قدرة الموظفين على التحليل المعمق للمعطيات، مما قد يعكس قصوراً في برامج التدريب المتخصص أو عدم توفر الأدوات والبرمجيات اللازمة لمعالجة البيانات، هذا الضعف قد يؤثر سلباً على قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات مبنية على تحليل دقيق للمعطيات.

على المستوى الثالث: الالتزام التنظيمي يظهر مستوى جيد من المعرفة باللوائح والقوانين لدى الموظفين، لكن يقابله مستوى متوسط من الحرص على تطبيقها بصرامة، هذا التباين قد يشير إلى وجود ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بهامش من التصرف في تطبيق القواعد، أو قد يعكس وجود معوقات عملية تحول دون التطبيق الصارم للوائح.

على المستوى الرابع: فيما يتعلق بفهم العمليات والإجراءات، يظهر تناقض لافت بين الفهم الجيد لإجراءات العمل المباشرة وضعف المعرفة الشاملة بمختلف خدمات وأعمال المؤسسة، هذا قد يشير إلى وجود تقسيم عمل صارم وتخصص وظيفي عميق، حيث يركز كل موظف على مجال عمله المباشر دون الاهتمام بفهم المنظومة المؤسسية ككل، وهذا النمط رغم فوائده في تعميق الخبرة التخصصية، قد يؤدي إلى ضعف التكامل والتنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات.

كما تبرز أيضاً النتائج مستوى متوسط من القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في العمل، مما قد يعكس محدودية مشاركة العمال في عمليات التقييم والتطوير المؤسسي، هذا الوضع قد يحرم المؤسسة من رؤى وأفكار قيمة يمكن أن يقدمها الموظفون لتحسين الأداء المؤسسي، كما تظهر النتائج وجود فجوة معرفية بين المستويات المختلفة من الكفاءة، حيث تتركز القوة في الجوانب النظرية والإجرائية البسيطة، بينما يظهر ضعف في المهارات التحليلية المعقدة والفهم الشمولي للمؤسسة، هذا النمط قد يعكس توجهاً تدريبياً يركز على المهارات الأساسية على حساب المهارات المتقدمة.

من منظور الاتجاه تحليلي الوظيفي البنائي لتالكوت بارسونز، يمكن تفسير نتائج الكفاءة المعرفية في مؤسسة سونلغاز من خلال نموذج AGIL والنسق الاجتماعي كما يلي:

في إطار التكيف تظهر النتائج أن المؤسسة تواجه تحدياً في تكيف موظفيها مع متطلبات العمل المعقدة، خاصة في جانب تحليل البيانات وتطبيق المعرفة النظرية. وفقاً لبارسونز، هذا يشير إلى خلل في قدرة النسق على التكيف مع البيئة الخارجية وتحويل الموارد (المعرفة النظرية) إلى أدوات فعالة للعمل فالفجوة بين المعرفة النظرية وتطبيقاتها العملية تعكس ضعفاً في آليات التكيف التنظيمي.

أما في بعد تحقيق الأهداف فإن المستوى المرتفع من فهم النظريات والمفاهيم والإجراءات يشير إلى وجود توجه قوي نحو الأهداف التنظيمية، لكن ضعف القدرة على تحليل البيانات المعقدة وتحديد نقاط القوة والضعف يعيق تحقيق هذه الأهداف بشكل كامل، وفقاً لبارسونز هذا يمثل تحدياً في تحويل الموارد المعرفية إلى نتائج ملموسة تخدم أهداف المؤسسة.

في مجال التكامل يظهر تحدٍ واضح في ضعف المعرفة الشاملة بمختلف خدمات وأعمال المؤسسة، من منظور بارسونز هذا يشير إلى خلل في التكامل الداخلي للنسق، حيث يفتقر الموظفون إلى الرؤية الشمولية التي تمكنهم من فهم كيفية ترابط مختلف أجزاء المؤسسة، هذا الضعف في التكامل قد يؤدي إلى تفكك في النسق الاجتماعي للمؤسسة.

أما في بعد المحافظة على النمط فيظهر من خلال المعرفة الجيدة باللوائح والقوانين، لكن مع مستوى متوسط من الالتزام بتطبيقها، وفقاً لبارسونز هذا يشير إلى تحدٍ في الحفاظ على أنماط القيم والمعايير التنظيمية وتحديدتها.

من جهة أخرى يقدم روبرت ميرتون رؤية تكميلية من خلال مفهومي الوظائف الظاهرة والكامنة:

في إطار الوظائف الظاهرة، نجد أن المستوى المرتفع من المعرفة النظرية والإجرائية يحقق الوظيفة الرسمية المتوقعة في تمكين العمال من أداء مهامهم الأساسية، لكن ميرتون يدفعنا للنظر إلى الوظائف الكامنة غير المقصودة، حيث يمكن أن يؤدي التركيز على المعرفة النظرية دون التطبيق العملي إلى خلق ثقافة بيروقراطية تقس الإجراءات على حساب النتائج.

كما يمكن تطبيق مفهوم ميرتون عن "النتائج غير المتوقعة للفعل الاجتماعي المقصود" على نتائج الدراسة، فالتخصص الوظيفي العميق، رغم فوائده المقصودة في زيادة الكفاءة، أدى إلى نتيجة غير مقصودة تتمثل في ضعف الفهم الشامل للمؤسسة، وهذا ما يسميه ميرتون بالخلل الوظيفي.

ومن منظور "نمط التكيف" عند ميرتون، يمكن تفسير المستوى المتوسط من تطبيق اللوائح كشكل من أشكال التكيف "الابتكاري"، حيث يقبل الموظفون الأهداف التنظيمية لكنهم يبتكرون وسائل بديلة لتحقيقها خارج الإطار الصارم للوائح.

يضيف ميرتون أيضاً بُعداً مهماً من خلال مفهوم "التنشئة التنظيمية المهنية"، فضعف القدرة على تحليل البيانات المعقدة قد يعكس قصوراً في عملية التنشئة التنظيمية التي تركز على الجوانب الإجرائية البسيطة دون تطوير المهارات التحليلية المتقدمة.

وأخيراً، يمكن فهم التباين بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي من خلال مفهوم ميرتون عن "الطقوسية البيروقراطية"، حيث يتمسك الموظفون بالمعرفة النظرية واللوائح كطقوس، حتى عندما تفقد فعاليتها في تحقيق الأهداف التنظيمية.

هذا التحليل البنائي الوظيفي يقدم إطاراً شاملاً لفهم ديناميكيات الكفاءة المعرفية في المؤسسة، ويكشف عن التحديات الهيكلية والوظيفية التي تواجه تطوير هذه الكفاءة، كما يقدم رؤية أعمق للعلاقات بين مختلف عناصر النسق التنظيمي وتأثيرها على الكفاءة المعرفية للموظفين.

وفي الأخير نقول أن نتائج مستوى الكفاءة المعرفية في مؤسسة سونلغاز بالجللفة يرتبط مع الدراسات السابقة في ثلاث نقاط رئيسية هي كالتالي:

تتوافق نتائج تحليل الكفاءة المعرفية في مؤسسة سونلغاز، خاصة فيما يتعلق بالفجوة بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي، مع ما توصلت إليه دراسة روزا وآخرون (Roza et al) حول تكوين الكفاءة المهنية، حيث أكدت كلتا الدراستين على وجود تحدٍ في الربط بين الجانب النظري والتطبيقي، فقد أظهرت نتائج سونلغاز أن العاملين يتمتعون بفهم نظري قوي لكنهم يواجهون صعوبات في التطبيق العملي، وهو ما يتماشى مع ما وجدته دراسة روزا من وجود تناقض بين حاجة المؤسسات لمتخصصين مؤهلين وبين واقع التدريب النظري والعملي، كما يتقاطع هذا مع نتائج دراسة يعقوب المسوس التي أكدت على أهمية التكامل بين الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية في تحقيق الجودة الشاملة، وهو ما يفسر جزئياً سبب الفجوة بين النظرية والتطبيق في سونلغاز.

أما فيما يخص نتائج تحليل الكفاءة المعرفية المتعلقة بضعف القدرة على تحليل البيانات المعقدة وتحديد نقاط القوة والضعف، فتتوافق مع ما توصلت إليه دراسة ألينا وآخرون (Alena

(et al) حول تقييم الكفاءات المهنية، حيث أكدت على أهمية تطوير نموذج متكامل لتقييم الكفاءات يأخذ في الاعتبار العوامل الاجتماعية والاقتصادية المختلفة، كما يتقاطع هذا مع دراسة نهي الأسدودي التي أظهرت أهمية توظيف التقنيات الحديثة في تطوير الكفاءات المهنية وتحسين القدرات التحليلية، حيث يمكن أن يساعد هذا في معالجة الضعف الذي تم رصده في سونلغاز فيما يتعلق بالتحليل المعمق للبيانات، كذلك تتوافق هذه النتائج مع دراسة كمال منصوري ومحمد قريشي التي أكدت على أهمية تنويع طرق التقييم وتطوير المهارات التحليلية.

وفيما يتعلق بنتائج تحليل الكفاءة المعرفية الخاصة بضعف المعرفة الشاملة بمختلف خدمات وأعمال المؤسسة، فتتقاطع مع نتائج دراسة بن كيحول محمد وضع مريم حول العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والكفاءة المهنية، حيث أظهرت الدراستان أهمية تعزيز الفهم الشامل للمؤسسة وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة، كما يتوافق هذا مع دراسة ناهد محمد عبد الفتاح التي أكدت على أهمية التطور المعرفي الذاتي والعمل الجماعي التفاعلي في تحسين الكفاءة المهنية، وهو ما يمكن أن يساعد في معالجة مشكلة ضعف المعرفة الشاملة التي تم رصدها في سونلغاز. وتدعم هذا أيضاً نتائج دراسة يعقوب المسوس التي أشارت إلى أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز الفهم الشامل للمؤسسة وتحقيق التكامل بين مختلف جوانب العمل.

2.1.2. مستوى الكفاءة المهنية:

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالكفاءة المهنية من خلال الكفاءة المهنية والذي يتضمن تسعة أسئلة رئيسية، نلاحظ مايلي:

فيما يتعلق بالعبارة رقم 37 "أستفيد من استخدام التطبيقات والبرامج التكنولوجية في عملي"، فقد حصلت على متوسط حسابي قدره 1.79 وانحراف معياري 0.58، حيث توزعت الاستجابات بواقع 55 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 20.75%، و 100 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 37.74%، و 110 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 41.51%، هذه النتائج تشير إلى أن معظم العمال لا يستفيدون بشكل كافٍ من التطبيقات والبرامج التكنولوجية في عملهم.

أما العبارة رقم 38 "تدربنا المؤسسة على الأدوات التكنولوجية"، فقد حصلت على متوسط حسابي 1.66 وانحراف معياري 0.49، حيث توزعت الاستجابات بواقع 35 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 13.21%، و 105 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة

39.62%، و 125 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 47.17%، وهذا يدل على وجود قصور في برامج التدريب التكنولوجي المقدمة من المؤسسة.

وبالنسبة للعبارة رقم 39 "أتقن استعمال الأدوات والأجهزة التقنية"، فقد حصلت على متوسط حسابي 1.79 وانحراف معياري 0.51، حيث توزعت الاستجابات بواقع 45 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 16.98%، و 120 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 45.28%، و 100 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 37.74%، مما يشير إلى أن مستوى إتقان استخدام الأدوات التقنية متوسط بشكل عام.

أما العبارة رقم 40 "أمتلك القدرة على التخطيط الجيد وتنظيم الأعمال"، فقد حصلت على متوسط حسابي 1.99 وانحراف معياري 0.56، حيث توزعت الاستجابات بواقع 73 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 27.55%، و 117 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 44.15%، و 75 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 28.30%، وهذا يشير إلى أن معظم العمال لديهم قدرة متوسطة على التخطيط وتنظيم الأعمال.

فيما يخص العبارة رقم 41 "أمتلك القدرة على التكيف مع المتغيرات والتغيرات في بيئة العمل"، فقد حصلت على متوسط حسابي 1.96 وانحراف معياري 0.53، حيث توزعت الاستجابات بواقع 65 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 24.53%، و 125 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 47.17%، و 75 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 28.30%، مما يدل على أن القدرة على التكيف مع التغيرات متوسطة لدى أغلب العمال.

وبالنسبة للعبارة رقم 42 "أأخذ قرارات مدروسة بناءً على تحليل المعلومات المتاحة"، فقد حصلت على متوسط حسابي 1.94 وانحراف معياري 0.70، حيث توزعت الاستجابات بواقع 85 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 32.08%، و 80 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 30.19%، و 100 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 37.74%، وهذا يشير إلى تباين في قدرات اتخاذ القرار بين العمال.

أما العبارة رقم 43 "يسعى المشرفون إلى توحيد جهود الآخرين وتشكيل فرق عمل متكاملة ومنتجة"، فقد حصلت على متوسط حسابي 1.70 وانحراف معياري 0.74، حيث توزعت الاستجابات بواقع 70 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 26.42%، و 45 تكراراً

لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 16.98%، و 150 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 56.60%، مما يشير إلى ضعف في دور المشرفين في تشكيل فرق العمل المتكاملة.

وفيما يتعلق بالعبارة رقم 44 "أفضل العمل ضمن فريق أكثر من العمل الفردي"، فقد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 2.40 وانحراف معياري 0.58، حيث توزعت الاستجابات بواقع 150 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 56.60%، و 70 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 26.42%، و 45 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 16.98%، وهذا يدل على تفضيل واضح للعمل الجماعي لدى العمال.

وأخيراً، العبارة رقم 45 "يقدم العمال الدعم والمساعدة لبعضهم البعض عند الحاجة"، فقد حصلت على متوسط حسابي 2.32 وانحراف معياري 0.56، حيث توزعت الاستجابات بواقع 150 تكراراً لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 56.60%، و 70 تكراراً لدرجة الموافقة "متوسط" بنسبة 26.42%، و 45 تكراراً لدرجة الموافقة "منخفض" بنسبة 16.98%، مما يشير إلى وجود روح تعاون عالية بين العمال.

وبتحليل النتائج مجتمعة، نجد أن بعد الكفاءة المهارية يظهر تفاوتاً واضحاً في المستويات، حيث تبرز نقاط قوة في تفضيل العمل الجماعي (العبارة 44) وتقديم الدعم والمساعدة بين العمال (العبارة 45)، في حين تظهر نقاط ضعف في التدريب على الأدوات التكنولوجية (العبارة 38) وسعي المشرفين لتشكيل فرق عمل متكاملة (العبارة 43)، مع مستويات متوسطة في القدرة على التخطيط وتنظيم الأعمال (العبارة 40) والتكيف مع المتغيرات (العبارة 41)، كما يلاحظ أن الانحرافات المعيارية تتراوح بين 0.49 و 0.74، مما يشير إلى تباين معتدل في استجابات العمال حول مختلف جوانب الكفاءة المهارية في المؤسسة.

يمكن تفسير نتائج دراسة الكفاءة المهارية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة بالكشف عن ظواهر اجتماعية وتنظيمية مهمة، تبرز في المقام الأول فجوة رقمية عميقة داخل المؤسسة، حيث يعاني العمال من ضعف واضح في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها المختلفة، هذا القصور لا يمكن فصله عن السياق المؤسسي الأوسع، إذ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بضعف برامج التدريب والتأهيل التكنولوجي المقدمة من المؤسسة، هذا الوضع يعكس خلافاً في استراتيجيات التطوير المهني وتحديث المهارات، مما يضع المؤسسة في موقف صعب أمام تحديات التحول الرقمي المتسارع.

في المقابل تظهر الدراسة جانباً مضيئاً يتمثل في قوة النسيج الاجتماعي غير الرسمي داخل المؤسسة، فالعمال يظهرون ميلاً قوياً نحو العمل الجماعي ويتميزون بمستوى عالٍ من التعاون والدعم المتبادل، هذه الظاهرة الإيجابية تشير إلى وجود رأس مال اجتماعي قوي داخل المؤسسة، يتجلى في شبكة العلاقات الاجتماعية المتينة والقيم المشتركة التي تعزز التضامن والتعاون، هذا المورد الاجتماعي القيم يمكن أن يشكل أساساً متيناً لبرامج التطوير المؤسسي المستقبلية.

غير أن البنية التنظيمية الرسمية للمؤسسة تعاني من خلل واضح، يتجلى بشكل خاص في ضعف أداء المشرفين وعجزهم عن بناء فرق عمل متكاملة وفعالة، هذا الخلل يكشف عن فجوة عميقة بين المستويات الإدارية والتنفيذية، وضعف في مهارات القيادة الوسطى، هذا الوضع يخلق تناقضاً لافتاً بين قوة العلاقات الاجتماعية غير الرسمية وهشاشة البنى التنظيمية الرسمية، مما يؤثر سلباً على الأداء المؤسسي العام.

كما تكشف الدراسة عن مستوى متوسط من المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع المتغيرات، مما يشير إلى وجود مقاومة ضمنية للتغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة، هذه المقاومة يمكن فهمها في سياق ضعف برامج التأهيل وغياب رؤية واضحة للتطوير المؤسسي. كما أن غياب التحفيز المناسب وضعف الدعم الإداري يساهمان في تعزيز هذه المقاومة.

في ضوء هذه النتائج يمكن القول إن مؤسسة سونلغاز بالجلفة تواجه تحديات هيكلية تتطلب معالجة شاملة، فالجوة بين قوة العلاقات الاجتماعية وضعف البنى التنظيمية تشكل نقطة محورية يمكن الانطلاق منها نحو التطوير.

يمكن تحليل نتائج دراسة الكفاءة المهنية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة من منظور نظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز ونظرية الوظيفية البنائية لروبرت ميرتون، مما يكشف عن رؤية عميقة لفهم ديناميكيات المؤسسة.

من منظور بارسونز يمكن النظر إلى مؤسسة سونلغاز كنسق اجتماعي يسعى للحفاظ على توازنه من خلال أربعة متطلبات وظيفية أساسية، فيما يتعلق بالتكيف، تظهر النتائج أن المؤسسة تواجه تحدياً في التكيف مع البيئة التكنولوجية المتغيرة، وهو ما يتجلى في ضعف استخدام التطبيقات والبرامج التكنولوجية، هذا الخلل في وظيفة التكيف يؤثر على قدرة النسق على تحقيق أهدافه، حيث يظهر ضعف في القدرة على التخطيط وتنظيم الأعمال.

أما فيما يخص التكامل، فتكشف النتائج عن ظاهرة مثيرة للاهتمام تتوافق مع نظرية بارسونز، فرغم وجود خلل في الأنماط المؤسسية الرسمية، يظهر نظام قوي من العلاقات غير الرسمية يعمل على الحفاظ على تماسك النسق، هذا يتجلى في المستوى العالي من التعاون بين العمال وتفضيلهم للعمل الجماعي، وفقاً لبارسونز هذا النمط من التكامل غير الرسمي يمثل آلية تكيفية تطورها النسق للحفاظ على استقراره.

وفيما يتعلق بالمحافظة على النمط، تظهر النتائج وجود توتر بين القيم التقليدية والحاجة إلى التحديث، فضعف التدريب التكنولوجي يمكن فهمه كمؤشر على مقاومة النسق للتغيير في أنماطه الثقافية الراسخة.

من جهة أخرى يقدم تحليل ميرتون للوظائف الظاهرة والكامنة رؤية مكملية لفهم النتائج، فالضعف في برامج التدريب التكنولوجي يمثل خلافاً وظيفياً ظاهراً، لكنه قد يؤدي وظيفة كامنة تتمثل في تعزيز الترابط الاجتماعي بين العمال من خلال اعتمادهم المتبادل على بعضهم البعض في مواجهة التحديات التكنولوجية.

كما يمكن تطبيق مفهوم "البدائل الوظيفية" لميرتون على النتائج، فضعف القيادة الرسمية من قبل المشرفين دفع العمال إلى تطوير بدائل وظيفية تتمثل في شبكات التعاون غير الرسمية، هذه البدائل تؤدي وظيفة التنسيق والتكامل التي كان من المفترض أن تؤديها القيادة الرسمية.

ووفقاً لمفهوم "التوازن الوظيفي" عند ميرتون، يمكن فهم المستوى المتوسط من القدرة على التكيف مع المتغيرات كنتيجة للتوازن بين القوى المحافظة (المقاومة للتغيير) والقوى المحددة في المؤسسة، هذا التوازن رغم أنه قد يبدو خلافاً وظيفياً، إلا أنه يساهم في استقرار النسق ويمنع التغيرات المفاجئة التي قد تهدد تماسكه.

كما يقدم مفهوم "التناقض الوظيفي" لميرتون تفسيراً آخر للنتائج، فالتناقض بين قوة العلاقات غير الرسمية وضعف الهياكل التنظيمية الرسمية يمكن فهمه كتناقض وظيفي يؤثر على أداء النسق، هذا التناقض رغم سلبياته، قد يكون محفزاً للتغيير التنظيمي في المستقبل.

وأخيراً يمكن فهم الفجوة الرقمية في المؤسسة من خلال مفهوم "الوظائف المعوقة" لميرتون. فضعف التدريب التكنولوجي يؤدي وظيفة معوقة تحد من قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات العصر الرقمي، لكنه في نفس الوقت قد يحمي النسق من التغيرات السريعة التي قد تهدد استقراره.

وفي الأخير نقول أن نتائج مستوى الكفاءة المهنية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة يرتبط مع الدراسات السابقة في ثلاث نقاط رئيسية هي كالتالي:

تتقاطع نتائج دراسة الكفاءة المهنية في مؤسسة سونلغاز مع دراسة "روزا وبورجانوف" وآخرون" حول تكوين الكفاءة المهنية، ودراسة "ألينا فيسيلكو وآخرون" حول نموذج تقييم الكفاءات المهنية، في عدة نقاط جوهرية، فقد أظهرت نتائج سونلغاز وجود فجوة رقمية وضعف في التعامل مع التكنولوجيا، وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة "روزا" من وجود نقص في المعرفة وتناقض بين الحاجة للكفاءات وواقع التدريب، كما أن التناقض الذي رصدته دراسة سونلغاز بين قوة العلاقات غير الرسمية وضعف الهياكل التنظيمية يتماشى مع ما توصلت إليه دراسة "ألينا" من أهمية تطوير نموذج متكامل يأخذ في الاعتبار العوامل الاجتماعية والاقتصادية المؤثرة على الكفاءات.

وتتقارب نتائج دراسة سونلغاز مع الدراسات العربية، وخاصة دراسة "نهي الأسدودي" حول انعكاس الذكاء الاصطناعي على الكفاءة المهنية، ودراسة "ناهد مصطفى" حول تحسين الكفاءة المهنية للمعلمين، فالفجوة الرقمية وضعف التدريب التكنولوجي التي كشفت عنها دراسة سونلغاز تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة "الأسدودي" من أن المعرفة المتوسطة بالتقنيات الحديثة تؤثر على الكفاءة المهنية، كما أن ضعف برامج التدريب والتأهيل في سونلغاز يتماشى مع ما خلصت إليه دراسة "ناهد مصطفى" من حاجة ملحة لتحسين برامج التدريب وتطوير نظم تقييم الأداء.

وتتقاطع نتائج دراسة سونلغاز بشكل لافت مع الدراسات الجزائرية، خاصة دراسة "يعقوب المسوس" حول تقويم الكفاءة المهنية، ودراسة "بن كيحول ومريم" حول أثر سلوك المواطن التنظيمية، فقد توصلت دراسة سونلغاز إلى قوة النسيج الاجتماعي غير الرسمي وارتفاع مستوى التعاون بين العمال، وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة "بن كيحول ومريم" من وجود علاقة طردية قوية بين سلوك المواطن التنظيمية والكفاءة المهنية، كما أن ضعف القيادة الوسطى وأداء المشرفين الذي كشفت عنه دراسة سونلغاز يتماشى مع ما توصلت إليه دراسة "يعقوب المسوس" من أهمية تطوير الكفاءات وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة وضرورة وجود قيادات إدارية نزيهة ومحترفة.

3.1.2. مستوى الكفاءة الاستعدادية:

تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالكفاءة المهنية من خلال بعد الكفاءة الاستعدادية والذي يتضمن تسعة أسئلة رئيسية، نلاحظ مايلي:

فيما يخص العبارة 46 "لدي القدرة على التواصل الفعال مع زملائي في العمل"، حصلت على متوسط حسابي 2.43 وانحراف معياري 0.47، توزعت الاستجابات بواقع 145 تكراراً لدرجة موافقة "مرتفع" (56.60%)، و 90 تكراراً لدرجة "متوسط" (26.42%)، و 30 تكراراً لدرجة "منخفض" (16.98%)، تشير هذه النتائج إلى أن غالبية العمال يرون أنفسهم قادرين على التواصل الفعال مع زملائهم.

فيما يتعلق بالعبارة 47 "أستطيع فهم وتحليل مشاعر الآخرين بسهولة" حصلت على متوسط حسابي 1.96 وانحراف معياري 0.76، توزعت الاستجابات بين 95 تكراراً لدرجة "مرتفع" (35.85%)، و 65 تكراراً لدرجة "متوسط" (24.53%)، و 105 تكراراً لدرجة "منخفض" (39.62%)، تظهر النتائج تبايناً في قدرة العمال على فهم مشاعر الآخرين.

فيما يخص العبارة 48 "أتحلى بالثقة بالنفس والقدرة على التأثير على الآخرين" سجلت متوسط حسابي 1.98 وانحراف معياري 0.70، توزعت الاستجابات بين 90 تكراراً لدرجة "مرتفع" (33.96%)، و 80 تكراراً لدرجة "متوسط" (30.19%)، و 95 تكراراً لدرجة "منخفض" (35.85%)، تشير النتائج إلى تقارب في مستويات الثقة بالنفس بين العمال.

فيما يتعلق بالعبارة 49 "لدي الخبرة للتعامل مع بيئات عمل متنوعة ومشاريع مختلفة" حققت متوسط حسابي 1.92 وانحراف معياري 0.56، توزعت الاستجابات بين 65 تكراراً لدرجة "مرتفع" (24.53%)، و 115 تكراراً لدرجة "متوسط" (43.40%)، و 85 تكراراً لدرجة "منخفض" (32.08%)، تظهر النتائج أن معظم العمال لديهم مستوى متوسط من الخبرة في التعامل مع بيئات العمل المتنوعة.

وفيما يخص العبارة 50 "لدي اهتمامات محددة في مجال عملي" حصلت على متوسط حسابي 2.51 وانحراف معياري 0.44، توزعت الاستجابات بواقع 160 تكراراً لدرجة "مرتفع" (60.38%)، و 80 تكراراً لدرجة "متوسط" (30.19%)، و 25 تكراراً لدرجة "منخفض" (9.43%)، تشير النتائج إلى أن غالبية العمال لديهم اهتمامات واضحة في مجال عملهم.

فيما يتعلق بالعبارة 51 "أمتلك من الرصيد المعرفي والعملي ما يؤهلني للعمل في المؤسسة" سجلت أعلى متوسط حسابي بقيمة 2.57 وانحراف معياري 0.55، توزعت الاستجابات بواقع 190 تكراراً لدرجة "مرتفع" (71.70%)، و 35 تكراراً لدرجة "متوسط" (13.21%)، و 40 تكراراً لدرجة "منخفض" (15.09%)، تظهر النتائج أن معظم العمال يرون أنهم يمتلكون المؤهلات اللازمة للعمل.

فيما يخص العبارة 52 "تعمل المؤسسة على خلق بيئة عمل مناسبة وآمنة للعامل" حصلت على متوسط حسابي 1.75 وانحراف معياري 0.68، توزعت الاستجابات بين 65 تكراراً لدرجة "مرتفع" (24.53%)، و 70 تكراراً لدرجة "متوسط" (26.42%)، و 130 تكراراً لدرجة "منخفض" (49.06%)، تشير النتائج إلى عدم رضا نسبة كبيرة من العمال عن بيئة العمل.

فيما يتعلق بالعبارة 53 "لدي القدرة على الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والشخصية" سجلت متوسط حسابي 2.00 وانحراف معياري 0.61، توزعت الاستجابات بالتساوي بين 80 تكراراً لكل من درجتَي "مرتفع" و "منخفض" (30.19% لكل منهما)، و 105 تكرارات لدرجة "متوسط" (39.62%)، تظهر النتائج تبايناً في قدرة العمال على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

فيما يخص العبارة 54 "أستطيع مواجهة الضغوط والتحديات المرتبطة ببيئة العمل في المؤسسة" حصلت على متوسط حسابي 1.94 وانحراف معياري 0.58، توزعت الاستجابات بين 70 تكراراً لدرجة "مرتفع" (26.42%)، و 110 تكراراً لدرجة "متوسط" (41.51%)، و 85 تكراراً لدرجة "منخفض" (32.08%)، تشير النتائج إلى أن معظم العمال لديهم قدرة متوسطة على مواجهة ضغوط العمل.

وبتحليل النتائج مجتمعة نجد أن بعد الكفاءة الاستعدادية يُظهر تبايناً في المستويات، حيث تبرز نقاط قوة في امتلاك الرصيد المعرفي والعملي المؤهل للعمل (العبارة 51) ووجود اهتمامات محددة في مجال العمل (العبارة 50) والقدرة على التواصل الفعال مع الزملاء (العبارة 46)، في حين تظهر نقاط ضعف في بيئة العمل المناسبة والأمن (العبارة 52) والخبرة في التعامل مع بيئات العمل المتنوعة (العبارة 49)، كما تظهر مستويات متوسطة في القدرة على فهم مشاعر الآخرين (العبارة 47) والثقة بالنفس (العبارة 48) والتوازن بين الحياة العملية والشخصية

(العبارة 53)، وتتراوح الانحرافات المعيارية بين 0.44 و 0.76، مما يشير إلى تباين معتدل في استجابات العمال حول مختلف جوانب الكفاءة الاستعدادية في المؤسسة.

تظهر نتائج التحليل الإحصائي للكفاءة الاستعدادية في مؤسسة سونلغاز بالجللفة عن جوانب مهمة في ديناميكيات العمل والتفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة.

تظهر النتائج وجود رأسمال معرفي ومهني قوي لدى العمال، حيث يمتلك معظمهم المؤهلات والكفاءات اللازمة لأداء مهامهم، مع وجود اهتمامات محددة في مجالات عملهم، هذا يعكس نجاح المؤسسة في استقطاب كفاءات مؤهلة، ويشير إلى وجود توافق مهني بين العمال وطبيعة أعمالهم، مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار المهني، وتبرز قدرات التواصل الاجتماعي كنقطة قوة في المؤسسة، حيث يتمتع العمال بمهارات تواصلية فعالة مع زملائهم، هذا يسهل التفاعلات اليومية ويعزز العمل الجماعي والتعاون المهني، مما يخلق مناخاً تنظيمياً إيجابياً يساعد على تبادل الخبرات والمعارف بين العمال.

لكن تظهر إشكالية في بيئة العمل، حيث يرى العديد من العمال أنها غير مناسبة وغير آمنة بشكل كافٍ، هذا قد يعكس قصوراً في السياسات التنظيمية المتعلقة بالسلامة المهنية وظروف العمل، مما قد يؤثر سلباً على الأداء والرضا الوظيفي والصحة النفسية والجسدية للعمال، ويظهر ضعف في مستوى الخبرة في التعامل مع بيئات العمل المتنوعة، مما قد يشير إلى محدودية في فرص التنقل الوظيفي والتعرض لمشاريع متنوعة، هذا قد يحد من تطور المهارات المهنية للعمال وقدرتهم على التكيف مع المتغيرات التنظيمية.

كما تبرز إشكالية أخرى في الجوانب النفسية والاجتماعية، حيث يظهر تباين في قدرة العمال على فهم مشاعر الآخرين والثقة بالنفس، هذا قد يؤثر على جودة العلاقات المهنية وفعالية العمل الجماعي، ويشير إلى الحاجة لتطوير المهارات الناعمة والذكاء العاطفي لدى العمال. كما تظهر صعوبة في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، مما قد يعكس ضغوطاً تنظيمية وعبئاً وظيفياً يؤثر على الحياة الخاصة للعمال، هذا قد يؤدي إلى إجهاد نفسي واجتماعي يؤثر على الأداء المهني والرضا الوظيفي.

كما تشير النتائج إلى وجود تحديات في مواجهة ضغوط العمل، مما يستدعي تطوير استراتيجيات تنظيمية لدعم العمال في التعامل مع الضغوط المهنية وتحسين قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل، يمكن القول أن المؤسسة تمتلك رأسمالاً بشرياً مؤهلاً مع قدرات

تواصلية جيدة، لكنها تواجه تحديات في توفير بيئة عمل مناسبة ودعم التطور المهني والنفسي والاجتماعي للعمال.

ووفقاً للمنظور البنائي الوظيفي لتالكوت بارسونز وروبرت ميرتون، يمكن تحليل نتائج الكفاءة الاستعدادية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة على النحو التالي:

من منظور النسق الاجتماعي لبارسونز، تمثل المؤسسة نسقاً اجتماعياً يسعى للحفاظ على توازنه من خلال أربعة متطلبات وظيفية أساسية: التكيف، وتحقيق الأهداف، والتكامل، والمحافظة على النمط، وتظهر النتائج أن المؤسسة تحقق نجاحاً نسبياً في بعض هذه المتطلبات وتواجه تحديات في أخرى.

في مجال التكيف يظهر أن العمال يمتلكون المؤهلات والكفاءات اللازمة للعمل، مما يعكس نجاح المؤسسة في توفير الموارد البشرية المناسبة، لكن ضعف القدرة على التعامل مع بيئات العمل المتنوعة يشير إلى محدودية في القدرة التكيفية للنسق مع المتغيرات البيئية، وهو ما يتعارض مع مبدأ التكيف الذي أكد عليه بارسونز.

في مجال تحقيق الأهداف تشير النتائج إلى وجود اهتمامات محددة لدى العمال في مجال عملهم، مما يعكس توجهاً إيجابياً نحو تحقيق أهداف المؤسسة، لكن ضعف بيئة العمل وصعوبة مواجهة الضغوط المهنية يمثل عائقاً وظيفياً يحد من فعالية تحقيق الأهداف.

من ناحية التكامل تبرز القدرات التواصلية للعمال كآلية إيجابية للتكامل الاجتماعي داخل النسق، لكن التباين في القدرة على فهم مشاعر الآخرين والثقة بالنفس يشير إلى وجود خلل في الميكانيزمات التكاملية التي تحدث عنها بارسونز.

أما في مجال المحافظة على النمط فإن صعوبة تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية تشير إلى خلل في الحفاظ على أنماط العلاقات والقيم داخل النسق، مما قد يؤثر على استقراره واستمراره.

كذلك وفقاً لمفهوم الوظائف الكامنة والظاهرة الذي أتى به ميرتون، يمكن تحليل النتائج كما يلي:

الوظائف الظاهرة تتمثل في امتلاك العمال للمؤهلات والكفاءات اللازمة لأداء مهامهم، وهو ما يحقق الهدف المعلن للمؤسسة في توفير عمالة مؤهلة، لكن هناك وظائف كامنة غير مقصودة تظهر من خلال الضغوط النفسية والاجتماعية التي يعاني منها العمال، كما يظهر

مفهوم الخلل الوظيفي لميرتون في ضعف بيئة العمل وصعوبة مواجهة الضغوط المهنية، حيث تؤدي هذه العوامل إلى نتائج سلبية غير مقصودة تؤثر على أداء النسق ككل.

يمكن تطبيق مفهوم البدائل الوظيفية لميرتون في تحليل تعدد الآليات التي يستخدمها العمال للتكيف مع ظروف العمل، سواء من خلال التواصل الفعال مع الزملاء أو محاولات تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

من منظور النسق والبناء الاجتماعي، تكشف النتائج عن وجود توترات بنيوية في المؤسسة بين متطلبات العمل والقدرات الفردية، وبين الأهداف التنظيمية والحاجات الشخصية للعمال، هذه التوترات تتطلب آليات تكيف وتعديل مستمرة لضمان استقرار النسق.

ووفقاً لمفهوم التوازن الديناميكي لبارسونز، تحتاج المؤسسة إلى تطوير آليات تنظيمية تساعد في تحقيق التوازن بين مختلف عناصر النسق، خاصة في مجالات بيئة العمل، والتطور المهني، والدعم النفسي-الاجتماعي للعمال، هذا التحليل يؤكد أهمية النظر إلى المؤسسة كنسق اجتماعي متكامل، حيث يؤثر أي خلل في أحد أجزائه على باقي الأجزاء والنسق ككل، مما يستدعي معالجة شاملة ومتكاملة للتحديات التي تواجهها المؤسسة.

وفي الأخير نقول أن نتائج مستوى الكفاءة الإستعدادية في مؤسسة سونلغاز بالجللفة يرتبط مع الدراسات السابقة في ثلاث نقاط رئيسية هي كالتالي:

تتوافق النتائج المتعلقة بامتلاك العمال للمؤهلات والكفاءات اللازمة مع عدة دراسات سابقة، فدراسة روزا وآخرون (2016) أكدت على أهمية التدريب العملي في تكوين الكفاءة المهنية، وهو ما يتماشى مع النتائج التي أظهرت وجود رأسمال معرفي ومهني قوي لدى العمال، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة ألينا وآخرون (2023) التي قدمت خارطة طريق للكفاءات وأكدت على أهمية تطبيق نهج الكفاءة في إدارة الموارد البشرية، وتتقاطع النتائج أيضاً مع دراسة كمال منصوري ومحمد قريشي (2016) التي أظهرت أهمية التمكن العلمي والمهني كأحد أبعاد الكفاءة المهنية، كما تتوافق قدرات التواصل الاجتماعي القوية التي أظهرتها النتائج مع ما توصلت إليه دراسة ناهد مصطفى (2023) حول أهمية العمل الجماعي التفاعلي في تعزيز الكفاءة المهنية.

فيما يتعلق بالتحديات والإشكاليات في بيئة العمل وضغوطه، تتقاطع النتائج مع عدة دراسات سابقة، فدراسة بن كيحول محمد وضيع مريم (2018) أكدت على أهمية البيئة التنظيمية في تعزيز الكفاءة المهنية، وهو ما يتوافق مع النتائج التي أظهرت إشكاليات في بيئة العمل وتأثيرها السلبي على الأداء، كما

تتفق النتائج المتعلقة بصعوبة مواجهة ضغوط العمل مع دراسة يعقوب المسوس (2016) التي أكدت على أهمية الدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية في تحقيق الكفاءة المهنية، وتتقاطع مشكلة التوازن بين الحياة المهنية والشخصية التي أظهرتها النتائج مع ما توصلت إليه دراسة ألينا وآخرون (2023) حول أهمية مراعاة العوامل الاجتماعية والاقتصادية المختلفة في تقييم الكفاءات المهنية.

أما فيما يخص الجوانب النفسية والاجتماعية، فتتوافق النتائج مع دراسة نهي الأسدودي (2022) التي أكدت على أهمية تطوير المهارات الاتصالية والكفاءات الشخصية في تعزيز الكفاءة المهنية، وتتقاطع النتائج المتعلقة بالتباين في قدرة العمال على فهم مشاعر الآخرين مع دراسة يعقوب المسوس (2016) التي أظهرت أهمية الدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية في تحقيق الكفاءة المهنية، كما تتوافق النتائج المتعلقة بالحاجة إلى تطوير استراتيجيات تنظيمية لدعم العمال مع دراسة روزا وآخرون (2016) التي أكدت على أهمية وجود إطار متكامل يجمع بين الهدف والنشاط والمعلومات والفعالية في تطوير الكفاءة المهنية، وتتقاطع أيضاً مع دراسة كمال منصوري ومحمد قريشي (2016) التي أكدت على أهمية العلاقة الجيدة بين العاملين وأساليب الدعم والتحفيز في تعزيز الكفاءة المهنية.

ثانياً: التحليل الاحصائي الاستدلالي للبيانات.

للتعرف على إمكانية وجود تأثير للعدالة التنظيمية من الجوانب الثلاثة، التي تناولتها فرضيات الدراسة أولاً: العدالة التوزيعية، وثانياً: العدالة الإجرائية، ثالثاً: العدالة التعاملية (التفاعلية)، على الكفاءة المهنية، لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالجلفة، نستخدم معامل الارتباط بيرسون حيث يوضح ذلك الجدول أدناه:

ويمكن قراءة معاملات الارتباط، انطلاقاً مما هو متداول عادة، حيث لا يخرج عن ما يلي:

أقل من 0.20 علاقة ضعيفة جداً، وليست ذات أهمية تذكر.

من 0.20 إلى 0.40 يمكن أن يكون للارتباط دلالة، لكنه يعبر عن علاقة ضعيفة.

من 0.40 إلى 0.65 الارتباط معتدل متوسط القيمة ويعبر عن علاقة هامة.

من 0.70 إلى 0.90 ارتباط مرتفع وعلاقة قوية.

من 0.9 إلى 1.00 الارتباط مرتفع جداً ويعبر عن علاقة ثابتة¹.

جدول رقم 14: يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون بين محاور العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية أو التفاعلية) والكفاءة المهنية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالجلفة.

العدالة التنظيمية	معامل الارتباط (r)	قيمة P	اتجاه العلاقة	الدلالة الإحصائية
العدالة التوزيعية	0,354**	0,000	يمكن أن يكون للارتباط دلالة، لكنه يعبر عن علاقة ضعيفة	دال إحصائياً عند مستوى 0.01
العدالة الإجرائية	0,771**	0,000	ارتباط مرتفع وعلاقة قوية.	دال إحصائياً عند مستوى 0.01
العدالة التعاملية	0,79**	0,000	ارتباط مرتفع وعلاقة قوية.	دال إحصائياً عند مستوى 0.01

تظهر نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات متفاوتة القوة بين أبعاد العدالة التنظيمية والكفاءة المهنية، فيما يتعلق بالعدالة التوزيعية فقد أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ضعيفة مع الكفاءة المهنية حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.354$) وهي علاقة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، وهذا يشير إلى أن العدالة التوزيعية لها ارتباط بشكل إيجابي ولكن محدود على الكفاءة المهنية للعمال.

¹ عبد الله زيد الكيلاني، ونضال كمال الشريفين، مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية، عمان، دار المسيرة، 2005، ص 431.

أما فيما يخص العدالة الإجرائية فقد كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية قوية مع الكفاءة المهنية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.771$) وهي علاقة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، وهذا يدل على أن العدالة في الإجراءات والقرارات التنظيمية لها ارتباط قوي وإيجابي على الكفاءة المهنية للعمال. وفيما يتعلق بالعدالة التعاملية فقد أظهرت النتائج أقوى علاقة ارتباطية مع الكفاءة المهنية حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.79$) وهي علاقة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، وهذا يشير إلى أن العدالة في المعاملة والتواصل مع العمال لها التأثير الأقوى على كفاءتهم المهنية. وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن جميع أبعاد العدالة التنظيمية لها علاقة إيجابية ودالة إحصائياً على الكفاءة المهنية، مع تفوق واضح للعدالة التعاملية والإجرائية في قوة هذا ارتباط مقارنة بالعدالة التوزيعية.

جدول رقم 15: يوضح نتائج معامل الانحدار المتعدد (β) بين محاور العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية أو التفاعلية) والكفاءة المهنية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالجلفة.

العدالة التنظيمية	معامل الانحدار (β)	قيمة T	قيمة P	الدالة الإحصائية
العدالة التوزيعية	-0,074	-1,676	0,000	دال إحصائياً عند مستوى 0.01
العدالة الإجرائية	0,402	5,033	0,000	دال إحصائياً عند مستوى 0.01
العدالة التعاملية	0,473	6,435	0,000	دال إحصائياً عند مستوى 0.01
معامل التحديد (R^2)	0,657			يفسر 66% من التغيرات

من أجل معرفة حجم التأثير على الكفاءة المهنية وذلك من خلال أبعاد العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية (التفاعلية)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد الموضح في الجدول (15) والذي اعتبرت فيه الأبعاد العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية (التفاعلية) كمتغيرات تفسيرية ومتغير الكفاءة المهنية كمتغير تابع، أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر 65.30% من التباين الحاصل في الكفاءة المهنية وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2)، كما جاءت قيمة (β) التي توضح العلاقة بين الكفاءة المهنية والعدالة التوزيعية بقيمة (-0,063) غير دالة إحصائياً، ويمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة ($T=-1.676$) والدالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما كانت هناك زيادة في العدالة التوزيعية تقابلها انخفاض في الكفاءة المهنية للعمال داخل مؤسسة سونلغاز بالجلفة، وكذلك جاءت قيمة (β) لبعد العدالة الإجرائية بقيمة (0,353) دالة إحصائياً فكلما تحسنت العدالة الإجرائية تحسنت مستوى الكفاءة المهنية بمقدار

(0,353) وحدة بالنسبة لعمال مؤسسة سونلغاز بالجلفة، وكذلك جاءت قيمة (β) لبعد العدالة التعاملية (التفاعلية) بقيمة (0,384) دالة إحصائية فكلما تحسنت العدالة التعاملية (التفاعلية) تحسنت مستوى الكفاءة المهنية بمقدار (0,384) وحدة بالنسبة لعمال مؤسسة سونلغاز بالجلفة.

1. الإجابة على الفرضية الأولى:

نتعرض هنا للفرضية الأولى، وتفاصيل كل مكون من مكوناتها، وتفسيرها والاستنتاج الحاصل عنها، والقائلة " تساهم العدالة التوزيعية في زيادة الكفاءة المهنية للعمال في مؤسسة سونلغاز بالجلفة". للتعرف على إمكانية وجود مثل هذا التأثير الذي تقول به الفرضية الأولى، أي بتأثير العدالة التوزيعية على الكفاءة المهنية للعاملين بالمؤسسة سونلغاز بالجلفة، يمكن الرجوع إلى الجدول (16) و(17)، حيث يظهر لنا ذلك من خلال بيان قوة العلاقة واتجاهها، انطلاقاً من المكونات المهمة في العدالة التوزيعية من خلال الأجر، والامتيازات والحوافز، وتوزيع أعباء العمل، وقياس تأثيرها على الكفاءة المهنية للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالجلفة، حيث هذه المكونات يوضحها الجدول أدناه:

الجدول رقم 16: يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لبعد العدالة التوزيعية ومكوناتها على الكفاءة المهنية.

العدالة التوزيعية	معامل الارتباط (r)	قيمة P	اتجاه العلاقة	الدالة الإحصائية
الأجر	0,087	0,160	علاقة ضعيفة جداً وليست ذات أهمية تذكر	غير دال إحصائياً
الامتيازات والحوافز	0,441	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة	دال إحصائياً عند مستوى 0.01
توزيع أعباء العمل	0,339	0,000	يمكن أن يكون للارتباط دلالة، لكنه يعبر عن علاقة ضعيفة	دال إحصائياً عند مستوى 0.01

تظهر نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات متفاوتة القوة بين بعد العدالة التوزيعية والكفاءة المهنية، فيما يتعلق بمكون الأجر فقد أظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين الأجر والكفاءة المهنية، بمعامل ارتباط $(R = 0.087)$ والذي يدل على أن العلاقة بين الأجر والكفاءة المهنية ضعيفة جداً وغير دالة إحصائياً $(P = 0.16 > 0.05)$ وهذا يشير إلى أن علاقة الأجر بالكفاءة المهنية محدودة وغير دالة من الناحية الإحصائية.

كما أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (16) وجود علاقة بين العدالة التوزيعية في مكون الامتيازات والحوافز على الكفاءة المهنية، بقيمة معامل ارتباط $(R = 0.441)$ وهو متوسط القوة ودال

إحصائياً ($P = 0.000 < 0.01$)، وتظهر هذه النتيجة أن الامتيازات والحوافز لها علاقة إيجابية وفعالة بالكفاءة المهنية.

كما أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (16) وجود علاقة بين العدالة التوزيعية في بعد توزيع أعباء العمل على الكفاءة المهنية، بقيمة معامل ارتباط ($R = 0.339$) وهو متوسط القوة ودال إحصائي ($P = 0.000 < 0.01$) مما يشير إلى أن توزيع أعباء العمل بشكل عادل ومنظم له علاقة إيجابية على الكفاءة المهنية.

الجدول رقم 17: يوضح نتائج معامل الانحدار المتعدد لبعد العدالة التوزيعية ومكوناتها على الكفاءة المهنية.

العدالة التوزيعية	معامل الانحدار (β)	قيمة T	قيمة P	الدلالة الإحصائية
الأجر	-0,295	-4,113	0,000	دال إحصائياً عند مستوى 0.01
الامتيازات والحوافز	0,380	6,794	0,000	دال إحصائياً عند مستوى 0.01
توزيع أعباء العمل	0,409	5,564	0,000	دال إحصائياً عند مستوى 0.01
معامل التحديد (R^2)	0,281			يفسر 28% من التغيرات

من أجل معرفة حجم تأثير بين الكفاءة المهنية ومكونات بعد العدالة التوزيعية (الأجر، الامتيازات والحوافز، توزيع أعباء العمل)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد الموضح في الجدول (17) والذي اعتبرت فيه مكونات العدالة التوزيعية كمتغيرات تفسيرية ومتغير الكفاءة المهنية كمتغير تابع، أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن النموذج معنوي، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر 28% من التباين الحاصل في الكفاءة المهنية وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2).

حيث جاءت قيمة (β) التي توضح التأثير والاتجاه بين الكفاءة المهنية والأجر بقيمة (-0.295) دالة إحصائياً، ويمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة ($T = -4.113$) والدلالة المرتبطة بها ($P = 0.000$)، ويعني ذلك أنه كلما كانت هناك زيادة في عدالة الأجور تقابلها انخفاض في الكفاءة المهنية للعمال داخل مؤسسة سونلغاز بالجللفة.

كذلك جاءت قيمة (β) لمكون الامتيازات والحوافز بقيمة (0.380) دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة ($T = 6.794$) بمستوى دلالة ($P = 0.000$)، فكلما تحسنت العدالة في توزيع الامتيازات والحوافز تحسن مستوى الكفاءة المهنية بمقدار (0.380) وحدة بالنسبة لعمال مؤسسة سونلغاز بالجللفة.

أما قيمة (β) لمكون توزيع أعباء العمل فجاءت بقيمة (0.409) دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة ($T=5.564$) بمستوى دلالة ($P=0.000$)، فكلما تحسنت العدالة في توزيع أعباء العمل تحسن مستوى الكفاءة المهنية بمقدار (0.409) وحدة بالنسبة لعمال مؤسسة سونلغاز بالجلفة.

تفسير واستنتاج:

تظهر نتائج تحليل العلاقة بين العدالة التوزيعية والكفاءة المهنية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة عن وجود علاقة معقدة ومتعددة الأبعاد، حيث تبين أن تأثير العدالة التوزيعية على الكفاءة المهنية يختلف باختلاف مكوناتها الثلاثة الرئيسية.

يرز توزيع أعباء العمل كأهم عامل مؤثر في الكفاءة المهنية، حيث يؤدي التوزيع العادل للمهام والمسؤوليات إلى تحسين ملحوظ في أداء العمال وكفاءتهم، ويمكن تفسير ذلك بأن العامل يشعر بالرضا والتحفيز عندما يرى أن المهام موزعة بشكل متوازن ومنصف بين جميع العاملين. كما تلعب الامتيازات والحوافز دوراً إيجابياً في تعزيز الكفاءة المهنية، فكلما كان توزيع هذه المكافآت عادلاً، زاد مستوى الأداء والإنتاجية لدى العمال، وهذا يعكس أهمية التحفيز المعنوي والمادي في تحسين الكفاءة المهنية.

أما فيما يخص الأجر فقد جاءت النتائج مخالفة للتوقعات، حيث تبين أن زيادة عدالة الأجور لا تؤدي بالضرورة إلى تحسين الكفاءة المهنية، ويمكن تفسير ذلك بأن العمال قد يولون اهتماماً أكبر لجوانب أخرى في بيئة العمل، مثل توزيع المهام والحوافز، أكثر من تركيزهم على الأجور. وعليه يمكن القول أن الفرضية تحققت بشكل جزئي، حيث تساهم العدالة التوزيعية في تحسين الكفاءة المهنية من خلال مكونين أساسيين هما: عدالة توزيع أعباء العمل وعدالة توزيع الامتيازات والحوافز، وهذا يؤكد أهمية التركيز على هذين العاملين عند وضع السياسات الإدارية الهادفة لتحسين كفاءة العاملين في المؤسسة.

2. الإجابة على الفرضية الثانية:

نتعرض هنا للفرضية الثانية، وتفاصيل كل مكون من مكوناتها، وتفسيرها والاستنتاج الحاصل عنها، والقائلة "هناك علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية وزيادة الكفاءة المهنية لعمال مؤسسة سونلغاز بالجلفة".

للتعرف على إمكانية وجود مثل هذا التأثير الذي تقول به الفرضية الثانية، أي بتأثير العدالة الإجرائية على الكفاءة المهنية للعاملين بالمؤسسة سونلغاز بالجلفة، يمكن الرجوع إلى الجدول (18) و(19)، حيث

يظهر لنا ذلك من خلال بيان قوة العلاقة واتجاهها، انطلاقاً من المكونات المهمة في العدالة الإجرائية من خلال اتخاذ وصنع القرار، التدريب والتكوين، تقييم الأداء، وقياس تأثيرها على الكفاءة المهنية للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالجللفة، حيث هذه المكونات يوضحها الجدول أدناه:

الجدول رقم 18: يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لبعد العدالة الإجرائية ومكوناتها على الكفاءة المهنية.

العدالة الإجرائية	معامل الارتباط (r)	قيمة P	اتجاه العلاقة	الدلالة الإحصائية
اتخاذ وصنع القرار	0,559	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة	دال إحصائياً عند مستوى 0.01
التدريب والتكوين	0,710	0,000	الارتباط مرتفع ويعبر عن علاقة قوية	دال إحصائياً عند مستوى 0.01
تقييم الأداء	0,776	0,000	الارتباط مرتفع ويعبر عن علاقة قوية	دال إحصائياً عند مستوى 0.01

تظهر نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات قوية بين بعد العدالة الإجرائية والكفاءة المهنية، فيما يتعلق بمكون اتخاذ وصنع القرار، أظهرت النتائج وجود علاقة معتدلة (متوسطة القيمة) مع الكفاءة المهنية، بمعامل ارتباط ($R = 0.559$) وهي علاقة دالة إحصائياً ($P = 0.000 < 0.01$)، مما يشير إلى أن العلاقة بين اتخاذ القرار والكفاءة المهنية معتدلة وهامة.

كما أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (18) وجود علاقة قوية بين العدالة الإجرائية في مكون التدريب والتكوين والكفاءة المهنية، بقيمة معامل ارتباط ($R = 0.710$) وهي علاقة دالة إحصائياً ($P = 0.000 < 0.01$)، وتظهر هذه النتيجة أن التدريب والتكوين له علاقة إيجابية وهامة بالكفاءة المهنية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين العدالة الإجرائية في مكون تقييم الأداء والكفاءة المهنية، بقيمة معامل ارتباط ($R = 0.776$) وهي علاقة دالة إحصائياً ($P = 0.000 < 0.01$) مما يشير إلى أن تقييم الأداء له علاقة إيجابية وقوية مع الكفاءة المهنية.

الجدول رقم 19: يوضح نتائج معامل الانحدار المتعدد لبعد العدالة الإجرائية ومكوناتها على الكفاءة المهنية.

العدالة الإجرائية	معامل الانحدار (β)	قيمة T	قيمة P	الدلالة الإحصائية
اتخاذ وصنع القرار	0,014	0,246	0,806	غير دال إحصائياً
التدريب والتكوين	0,270	4,011	0,000	دال إحصائياً عند مستوى 0.01
تقييم الأداء	0,553	8,697	0,000	دال إحصائياً عند مستوى 0.01
معامل التحديد (R^2)	0,631			يفسر 63% من التغيرات

من أجل معرفة حجم تأثير بين الكفاءة المهنية ومكونات بعد العدالة الإجرائية (اتخاذ وصنع القرار ، والتدريب والتكوين، وتقييم الأداء)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد الموضح في الجدول (19) والذي اعتبرت فيه مكونات العدالة الإجرائية كمتغيرات تفسيرية ومتغير الكفاءة المهنية كمتغير تابع، أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن النموذج معنوي، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر 63% من التباين الحاصل في الكفاءة المهنية وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2).

حيث جاءت قيمة الانحدار (β) التي توضح التأثير والاتجاه بين الكفاءة المهنية واتخاذ وصنع القرار بقيمة (0.014) غير دالة إحصائياً، ويظهر ذلك من خلال قيمة ($T=0.246$) والدالة المرتبطة بها ($P=0.806 > 0.01$).

كذلك جاءت قيمة (β) لمكون التدريب والتكوين بقيمة (0.270) دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة ($T=4.011$) بمستوى دلالة ($P=0.000$)، فكلما تحسنت العدالة في التدريب والتكوين تحسن مستوى الكفاءة المهنية بمقدار (0.270) وحدة بالنسبة لعمال مؤسسة سونلغاز بالجلفة.

أما قيمة (β) لمكون تقييم الأداء فجاءت بقيمة (0.553) دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة ($T=8.697$) بمستوى دلالة ($P=0.000$)، فكلما تحسنت العدالة في تقييم الأداء تحسن مستوى الكفاءة المهنية بمقدار (0.553) وحدة بالنسبة لعمال مؤسسة سونلغاز بالجلفة.

تفسير واستنتاج:

تظهر نتائج تحليل العلاقة بين العدالة الإجرائية والكفاءة المهنية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة عن وجود علاقة إيجابية وقوية ومتعددة الأبعاد، حيث تبين أن تأثير العدالة الإجرائية على الكفاءة المهنية يختلف باختلاف مكوناتها الثلاثة الرئيسية.

يبرز تقييم الأداء كأهم عامل مؤثر في الكفاءة المهنية، حيث يؤدي التقييم العادل للأداء إلى تحسين ملحوظ في كفاءة العمال، ويمكن تفسير ذلك بأن العامل يشعر بالتقدير والإنصاف عندما يتم تقييم أدائه بشكل موضوعي وعادل.

كما يلعب التدريب والتكوين دوراً إيجابياً في تعزيز الكفاءة المهنية، فكلما كانت فرص التدريب والتكوين موزعة بشكل عادل، زاد مستوى الكفاءة المهنية لدى العمال، وهذا يعكس أهمية تطوير المهارات والقدرات في تحسين الأداء.

أما فيما يخص اتخاذ وصنع القرار، ورغم وجود علاقة ارتباط قوية، إلا أن تأثيره على الكفاءة المهنية جاء غير دال إحصائياً في نموذج الانحدار، مما يشير إلى أن العمال قد يولون اهتماماً أكبر للجوانب المباشرة المتعلقة بتطوير قدراتهم وتقييم أدائهم.

وعليه يمكن القول أن الفرضية تحققت بشكل جزئي، حيث تؤدي العدالة الإجرائية إلى زيادة الكفاءة المهنية من خلال مكونين أساسيين هما: عدالة تقييم الأداء وعدالة التدريب والتكوين، وهذا يؤكد أهمية التركيز على هذين العاملين عند وضع السياسات الإدارية الهادفة لتحسين كفاءة العاملين في المؤسسة.

3. الإجابة على الفرضية الثالثة:

نتعرض هنا للفرضية الثالثة، وتفاصيل كل مكون من مكوناتها، وتفسيرها والاستنتاج الحاصل عنها، والقائلة " كلما كانت هناك عدالة تعاملية (تفاعلية) زادت كفاءة العمال المهنية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة ".

للتعرف على إمكانية وجود مثل هذا التأثير الذي تقول به الفرضية الثالثة، أي بتأثير العدالة التعاملية (التفاعلية) على الكفاءة المهنية للعاملين بالمؤسسة سونلغاز بالجلفة، يمكن الرجوع إلى الجدول (20) و(21)، حيث يظهر لنا ذلك من خلال بيان قوة العلاقة واتجاهها، انطلاقاً من المكونات المهمة في التعاملية (التفاعلية) من خلال نمط الإشراف، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، العلاقات والتفاعلات، وقياس تأثيرها على الكفاءة المهنية للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالجلفة، حيث هذه المكونات يوضحها الجدول أدناه:

الجدول رقم 20: يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لبعد العدالة التعاملية (التفاعلية) ومكوناتها على الكفاءة المهنية.

العدالة التعاملية	معامل الارتباط (r)	قيمة P	اتجاه العلاقة	الدلالة الإحصائية
نمط الإشراف	0,744	0,000	الارتباط مرتفع ويعبر عن علاقة قوية	دال إحصائياً عند مستوى 0.01
المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	0,744	0,000	الارتباط مرتفع ويعبر عن علاقة قوية	دال إحصائياً عند مستوى 0.01
العلاقات والتفاعلات	0,558	0,000	الارتباط معتدل (متوسط القيمة) ويعبر عن علاقة هامة	دال إحصائياً عند مستوى 0.01

تظهر نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات قوية بين بعد العدالة التعاملية (التفاعلية) والكفاءة المهنية، فيما يتعلق بمكون نمط الإشراف، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين نمط الإشراف والكفاءة المهنية، بمعامل ارتباط ($R = 0.744$) والذي يدل على أن العلاقة بين نمط الإشراف والكفاءة

المهنية قوية ودالة إحصائياً ($P = 0.000 < 0.01$)، مما يشير إلى أن نمط الإشراف له علاقة إيجابية وقوية مع الكفاءة المهنية.

كما أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (20) وجود علاقة قوية بين المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والكفاءة المهنية، بقيمة معامل ارتباط ($R = 0.744$) وهو مرتفع ودال إحصائياً ($P = 0.000 < 0.01$)، مما يشير إلى أن المشاركة في صنع واتخاذ القرارات له علاقة إيجابية وقوية مع الكفاءة المهنية. وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة متوسطة القوة بين العلاقات والتفاعلات والكفاءة المهنية، بقيمة معامل ارتباط ($R = 0.558$) وهو متوسط القوة ودال إحصائياً ($P = 0.000 < 0.01$)، مما يشير إلى أن العلاقة بين العلاقات والتفاعلات والكفاءة المهنية معتدلة وهامة.

الجدول رقم 21: يوضح نتائج معامل الانحدار المتعدد لبعد العدالة التعاملية (التفاعلية) ومكوناتها على الكفاءة المهنية.

العدالة التعاملية	معامل الانحدار (β)	قيمة T	قيمة P	الدالة الإحصائية
نمط الإشراف	0,253	5,609	0,000	دال إحصائياً عند مستوى 0.01
المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	0,213	4,506	0,000	دال إحصائياً عند مستوى 0.01
العلاقات والتفاعلات	0,155	4,017	0,000	دال إحصائياً عند مستوى 0.01
معامل التحديد (R^2)	0,628			يفسر 63% من التغيرات

من أجل معرفة حجم التأثير بين الكفاءة المهنية ومكونات بعد العدالة التعاملية (نمط الإشراف، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، العلاقات والتفاعلات)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد الموضح في الجدول (21)، والذي اعتبرت فيه مكونات العدالة التعاملية كمتغيرات تفسيرية ومتغير الكفاءة المهنية كمتغير تابع، أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن النموذج معنوي، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر 63% من التباين الحاصل في الكفاءة المهنية وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2).

حيث جاءت قيمة (β) لنمط الإشراف بقيمة (0.253) دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة ($T=5.609$) بمستوى دلالة ($P=0.000$)، فكلما تحسن نمط الإشراف تحسن مستوى الكفاءة المهنية بمقدار (0.253) وحدة.

كما جاءت قيمة (β) لمكون المشاركة في صنع واتخاذ القرارات بقيمة (0.213) دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة ($T=4.506$) بمستوى دلالة ($P=0.000$)، فكلما زادت المشاركة في صنع واتخاذ القرارات تحسن مستوى الكفاءة المهنية بمقدار (0.213) وحدة.

أما قيمة (β) لمكون العلاقات والتفاعلات فجاءت بقيمة (0.155) دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة ($T=4.017$) بمستوى دلالة ($P=0.000$)، فكلما تحسنت العلاقات والتفاعلات تحسن مستوى الكفاءة المهنية بمقدار (0.155) وحدة.

تفسير واستنتاج:

تظهر نتائج تحليل العلاقة بين العدالة التعاملية (التفاعلية) والكفاءة المهنية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة عن وجود علاقة قوية وإيجابية بين جميع مكونات العدالة التعاملية والكفاءة المهنية.

يبرز نمط الإشراف كأهم عامل مؤثر في الكفاءة المهنية، حيث يؤدي النمط الإشرافي العادل إلى تحسين ملحوظ في أداء العمال وكفاءتهم، ويمكن تفسير ذلك بأن العامل يشعر بالتقدير والاحترام عندما يتعامل معه المشرف بعدالة وإنصاف.

كما تلعب المشاركة في صنع واتخاذ القرارات دوراً مهماً في تعزيز الكفاءة المهنية، فكلما زادت مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، زاد مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، وهذا يعكس أهمية إشراك العمال في القرارات التي تخص عملهم.

أما العلاقات والتفاعلات فلها تأثير إيجابي أيضاً، وإن كان أقل من المكونين السابقين، مما يشير إلى أهمية الجو الاجتماعي الإيجابي في بيئة العمل.

وعليه يمكن القول أن الفرضية قد تحققت بشكل كامل، حيث تساهم العدالة التعاملية بجميع مكوناتها في تحسين الكفاءة المهنية للعمال، وهذا يؤكد أهمية التركيز على العدالة في المعاملة والتفاعل عند وضع السياسات الإدارية الهادفة لتحسين كفاءة العاملين في المؤسسة.

ثالثاً: استخلاص نتائج الدراسة:

1. مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

1.1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

انطلاقاً من الدراسة الميدانية ومن خلال تحليل بياناتها التي أجريت على عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة، حول ما جاء في الفرضية الأولى والتي صيغت على الشكل التالي: "تساهم العدالة التوزيعية في زيادة الكفاءة المهنية للعمال في مؤسسة سونلغاز بالجلفة"، وقد توصلنا إلى النتائج التالية: حيث نرجع ابتداءً إلى ملاحظة ما أفضت إليه المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعدالة التنظيمية فيما يخص بعد العدالة التوزيعية أن مستوى الاستجابة، "متوسط"، بمتوسط المتوسطات لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: 1.92 وبمتوسط متوسطات الانحراف المعياري لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: 0.49 فيما يخص الأجر، ومستوى الامتيازات والحوافز، بالإضافة إلى توزيع أعباء العمل، لتحقيق أهداف مؤسسة سونلغاز، والملاحظ عن الاستجابة لمجموع أسئلة بعد العدالة التوزيعية هو "متوسط".

كما تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعدالة التوزيعية ومن خلال مكون الأجر والذي يتضمن ثلاثة مؤشرات رئيسية، ملاحظة مايلي: فيما يتعلق بالمؤشر الأول "الأجر الذي أتحصل عليه مناسب"، فقد حصل على متوسط حسابي قدره 2.36 وانحراف معياري 0.65، حيث توزعت الاستجابات لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 56.60%، و "متوسط" بنسبة 22.60%، و "منخفض" بنسبة 20.80%، وهذه النتائج تشير إلى أن أكثر من نصف المستجيبين راضون عن مستوى أجورهم، مع وجود نسبة لا يستهان بها من غير الراضين.

أما المؤشر الثاني "هناك تناسب بين الأجر ومؤهلاتك العلمية"، فقد حصل على نفس المتوسط الحسابي 2.36 ولكن بانحراف معياري أقل بلغ 0.61، مما يشير إلى تجانس أكبر في الإجابات، توزعت الاستجابات لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 54.70%، و "متوسط" بنسبة 26.40%، و "منخفض" بنسبة 18.90%، هذا يدل على أن نسبة كبيرة من المستجيبين يرون تناسباً بين أجورهم ومؤهلاتهم العلمية.

وبالنسبة للمؤشر الثالث "هناك تناسب بين الأجر والأعباء التي أقوم بها"، فقد حصل على متوسط حسابي أقل بلغ 2.23 وانحراف معياري 0.67، حيث توزعت الاستجابات لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 47.20%، و "متوسط" بنسبة 28.30%، و "منخفض" بنسبة 24.50%، هذه النتائج تشير إلى وجود تباين أكبر في رضا الموظفين عن التناسب بين الأجر وحجم الأعباء الوظيفية.

كما تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعدالة التوزيعية ومن خلال مكون الامتيازات والحوافز والتي تتضمن ثلاثة مؤشرات رئيسية، نلاحظ مايلي: فيما يتعلق بالمؤشر الأول "نظام التأمينات الذي تنتهجه المؤسسة يتميز بالإنصاف والمساواة"، فقد حصل على متوسط حسابي قدره 1.74 وانحراف معياري 0.69، حيث توزعت الاستجابات لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 24.50%، و"متوسط" بنسبة 24.50%، و"منخفض" بنسبة 50.90%، هذه النتائج تشير إلى أن نصف المستجيبين غير راضين عن نظام التأمينات في المؤسسة.

أما المؤشر الثاني "توزيع العطل والإجازات بين العمال يتم بشكل عادل في المؤسسة"، فقد حصل على متوسط حسابي 1.83 وانحراف معياري 0.75، حيث توزعت الاستجابات لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 30.20%، و"متوسط" بنسبة 22.60%، و"منخفض" بنسبة 47.20%، وهذا يشير إلى عدم رضا نسبة كبيرة من العمال عن عدالة توزيع العطل والإجازات.

وبالنسبة للمؤشر الثالث "الحصول على المنح والعلاوات والترقية في المؤسسة يعتمد على مبدأ الجدارة والكفاءة"، فقد حصل على أدنى متوسط حسابي بلغ 1.36 وانحراف معياري 0.46، حيث توزعت الاستجابات لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 11.30%، و"متوسط" بنسبة 13.20%، و"منخفض" بنسبة 75.50%، وهذا يشير إلى عدم رضا واضح عن نظام المنح والعلاوات والترقية.

كما تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعدالة التوزيعية ومن خلال مكون توزيع أعباء العمل والذي يتضمن ثلاثة مؤشرات رئيسية، نلاحظ مايلي: فيما يتعلق بالمؤشر الأول "توزع علينا الأعمال في المؤسسة بصورة عادلة ونزيهة"، فقد حصل على متوسط حسابي قدره 1.77 وانحراف معياري 0.71، حيث توزعت الاستجابات لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 26.40%، و"متوسط" بنسبة 24.50%، و"منخفض" بنسبة 49.10%، وهذه النتائج تشير إلى أن حوالي نصف المستجيبين غير راضين عن عدالة توزيع الأعمال في المؤسسة.

للتعرف على إمكانية وجود مثل هذا التأثير الذي تقول به الفرضية الأولى، أي بتأثير العدالة التوزيعية على الكفاءة المهنية للعاملين بالمؤسسة سونلغاز بالجلفة، يمكن الرجوع إلى النتائج التي تظهر قوة العلاقة واتجاهها، انطلاقاً من المكونات المهمة في العدالة التوزيعية من خلال الأجر، والامتيازات والحوافز، وتوزيع أعباء العمل، وقياس تأثيرها على الكفاءة المهنية للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالجلفة.

تظهر نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات متفاوتة القوة بين بعد العدالة التوزيعية والكفاءة المهنية، فيما يتعلق بمكون الأجر، فقد أظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين الأجر والكفاءة المهنية،

بمعامل ارتباط ($R = 0.087$) والذي يدل على أن العلاقة بين الأجر والكفاءة المهنية ضعيفة جداً وغير دالة إحصائياً ($P = 0.16 > 0.05$).

كما أظهرت النتائج وجود علاقة بين العدالة التوزيعية في مكون الامتيازات والحوافز على الكفاءة المهنية، بقيمة معامل ارتباط ($R = 0.441$) وهو متوسط القوة ودال إحصائياً ($P = 0.000 < 0.01$)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة بين العدالة التوزيعية في بعد توزيع أعباء العمل على الكفاءة المهنية، بقيمة معامل ارتباط ($R = 0.339$) وهو متوسط القوة ودال إحصائياً ($P = 0.000 < 0.01$). ومن أجل معرفة حجم التأثير، أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن المتغيرات المفسرة تفسر 28% من التباين الحاصل في الكفاءة المهنية وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن الفرضية الأولى قد تحققت جزئياً، حيث أظهرت النتائج أن العدالة التوزيعية تساهم في زيادة الكفاءة المهنية للعمال في مؤسسة سونلغاز بالجلفة من خلال بعدي الامتيازات والحوافز وتوزيع أعباء العمل، بينما لم يظهر تأثير إيجابي لبعدي الأجور على الكفاءة المهنية.

2.1. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

انطلاقاً من الدراسة الميدانية ومن خلال تحليل بياناتها التي أجريت على عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة، حول ما جاء في الفرضية الثانية والتي صيغت على الشكل التالي: "تؤدي العدالة الإجرائية إلى زيادة الكفاءة المهنية للعمال في مؤسسة سونلغاز بالجلفة"، وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

حيث نرجع ابتداءً إلى ملاحظة ما أفضت إليه المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعدالة التنظيمية فيما يخص بعد العدالة الإجرائية أن مستوى الاستجابة "منخفض"، بمتوسط المتوسطات لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: 1.59 وبمتوسط متوسطات الانحراف المعياري لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: 0.35 فيما يخص مكونات اتخاذ وصنع القرار، ومستوى التدريب والتكوين، بالإضافة إلى تقييم الأداء، لتحقيق أهداف مؤسسة سونلغاز، والملاحظ عن الاستجابة لمجموع أسئلة بعد العدالة الإجرائية هو "منخفض".

كما تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعدالة الإجرائية ومن خلال مكون اتخاذ وصنع القرار والذي يتضمن ثلاثة مؤشرات رئيسية، ملاحظة مايلي: فيما يتعلق بالمؤشر الأول "تتخذ المؤسسة القرارات بشكل تشاركي"، فقد حصل على متوسط حسابي قدره 1.36 وانحراف معياري 0.38، حيث توزعت الاستجابات لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 7.55%، و"متوسط" بنسبة 20.75%، و"منخفض" بنسبة 71.70%، وهذه النتائج تشير إلى أن غالبية المستجيبين يرون أن المشاركة في اتخاذ القرارات منخفضة جداً.

أما المؤشر الثاني "تتسم عملية صنع القرار في المؤسسة بالشفافية والوضوح"، فقد حصل على متوسط حسابي 1.40 وانحراف معياري 0.47، حيث توزعت الاستجابات لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 11.32%، و"متوسط" بنسبة 16.98%، و"منخفض" بنسبة 71.70%، وهذا يشير إلى أن غالبية المستجيبين يرون أن شفافية صنع القرار منخفضة.

وبالنسبة للمؤشر الثالث "لم تتخذ أي قرارات وإجراءات بحقك وتراها أنها مجحفة وظالمة من طرف المؤسسة"، فقد حصل على متوسط حسابي 1.79 وانحراف معياري 0.54، حيث توزعت الاستجابات لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 18.87%، و"متوسط" بنسبة 41.51%، و"منخفض" بنسبة 39.62%، مما يشير إلى وجود مستوى متوسط من العدالة في القرارات المتخذة.

فيما يخص المكون الثاني (التدريب والتكوين)، تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعدالة الإجرائية من خلال ثلاثة مؤشرات رئيسية، ملاحظة مايلي: فيما يتعلق بالمؤشر الأول "يستفيد جميع الموظفين من الدورات التدريبية بشكل عادل"، فقد حصل على متوسط حسابي قدره 1.62 وانحراف معياري 0.54، حيث توزعت الاستجابات لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 15.09%، و"متوسط" بنسبة 32.08%، و"منخفض" بنسبة 52.83%، وهذه النتائج تشير إلى أن أكثر من نصف المستجيبين يرون عدم وجود عدالة في الاستفادة من الدورات التدريبية.

أما يخص المؤشر الثاني "عملية الترشيح للدورات التدريبية تتم بشفافية"، فقد حصل على متوسط حسابي 1.49 وانحراف معياري 0.48، حيث توزعت الاستجابات كالتالي: درجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 11.32%، و"متوسط" بنسبة 26.42%، و"منخفض" بنسبة 62.26%، هذه النتائج تشير إلى أن غالبية المستجيبين يرون انخفاضاً في مستوى الشفافية في عملية الترشيح للدورات التدريبية.

وبالنسبة للمؤشر الثالث "تبرمج الدورات التدريبية وفق احتياجات المؤسسة"، فقد حصل على متوسط حسابي 1.92 وانحراف معياري 0.60، حيث توزعت الاستجابات كما يلي: درجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 26.42%، و"متوسط" بنسبة 39.62%، و"منخفض" بنسبة 33.96%، هذه النتائج تشير إلى وجود مستوى متوسط من الموافقة على مدى ملائمة برمجة الدورات التدريبية لاحتياجات المؤسسة.

أما فيما يتعلق بالمكون الثالث تقييم الأداء، فتظهر المعالجة الإحصائية ملاحظة مايلي: فيما يخص بالمؤشر الأول "تقييم الأداء في المؤسسة عادل ونزيه"، فقد حصل على متوسط حسابي قدره 1.51

وانحراف معياري 0.48، حيث توزعت الاستجابات لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 11.32%، و"متوسط" بنسبة 28.30%، و"منخفض" بنسبة 60.38%، هذه النتائج تشير إلى أن غالبية المستجيبين يرون انخفاضاً في مستوى عدالة ونزاهة تقييم الأداء.

أما فيما يخص المؤشر الثاني "يتم تقييم العمل بمعايير واضحة"، فقد حصل على متوسط حسابي 1.72 وانحراف معياري 0.62، حيث توزعت الاستجابات لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 20.75%، و"متوسط" بنسبة 30.19%، و"منخفض" بنسبة 49.06%، هذه النتائج تشير إلى أن حوالي نصف المستجيبين يرون عدم وضوح معايير تقييم العمل.

وبالنسبة للمؤشر الثالث "المحاسبة على الأخطاء المهنية تشمل جميع العمال دون تمييز"، فقد حصل على متوسط حسابي 1.49 وانحراف معياري 0.59، حيث توزعت الاستجابات لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 20.75%، و"متوسط" بنسبة 30.19%، و"منخفض" بنسبة 67.92%، هذه النتائج تشير إلى أن غالبية المستجيبين يرون وجود تمييز في المحاسبة على الأخطاء المهنية.

للتعرف على إمكانية وجود مثل هذا التأثير الذي تقول به الفرضية الثانية، أي بتأثير العدالة الإجرائية على الكفاءة المهنية للعاملين بالمؤسسة سونلغاز بالجلفة، حيث يظهر لنا ذلك من خلال بيان قوة العلاقة واتجاهها، انطلاقاً من المكونات المهمة في العدالة الإجرائية من خلال اتخاذ وصنع القرار، والتدريب والتكوين، وتقييم الأداء، وقياس تأثيرها على الكفاءة المهنية للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالجلفة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات قوية بين بعد العدالة الإجرائية والكفاءة المهنية، فيما يتعلق بمكون اتخاذ وصنع القرار، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة معتدلة (متوسطة القيمة) مع الكفاءة المهنية، بمعامل ارتباط ($R = 0.559$) وهي علاقة دالة إحصائياً ($P = 0.000 < 0.01$)، مما يشير إلى أن العلاقة بين اتخاذ القرار والكفاءة المهنية معتدلة وهامة.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين العدالة الإجرائية في مكون التدريب والتكوين والكفاءة المهنية، بقيمة معامل ارتباط ($R = 0.710$) وهي علاقة دالة إحصائياً ($P = 0.000 < 0.01$)، وتظهر هذه النتيجة أن التدريب والتكوين له علاقة إيجابية وهامة بالكفاءة المهنية.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين العدالة الإجرائية في مكون تقييم الأداء والكفاءة المهنية، بقيمة معامل ارتباط ($R = 0.776$) وهي علاقة دالة إحصائياً ($P = 0.000 < 0.01$) مما يشير إلى أن تقييم الأداء له علاقة إيجابية وقوية مع الكفاءة المهنية.

من أجل معرفة حجم تأثير بين الكفاءة المهنية ومكونات بعد العدالة الإجرائية (اتخاذ وصنع القرار، والتدريب والتكوين، وتقييم الأداء)، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، والذي اعتبرت فيه مكونات العدالة الإجرائية كمتغيرات تفسيرية ومتغير الكفاءة المهنية كمتغير تابع، أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن النموذج معنوي، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر 63% من التباين الحاصل في الكفاءة المهنية وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن الفرضية الثانية قد تحققت، حيث أظهرت النتائج أن العدالة الإجرائية تؤدي إلى زيادة الكفاءة المهنية للعمال في مؤسسة سونلغاز بالجلفة من خلال المكونات الثلاثة: اتخاذ وصنع القرار، والتدريب والتكوين، وتقييم الأداء، مع تأثير قوي بشكل خاص لبعدي التدريب والتكوين وتقييم الأداء.

3.1. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

انطلاقاً من الدراسة الميدانية ومن خلال تحليل بياناتها التي أجريت على عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة، حول ما جاء في الفرضية الثالثة والتي صيغت على الشكل التالي: "كلما كانت هناك عدالة تعاملية (تفاعلية) زادت كفاءة العمال المهنية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة"، وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

حيث نرجع ابتداءً إلى ملاحظة ما أفضت إليه المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعدالة التنظيمية فيما يخص بعد العدالة التعاملية (التفاعلية) أن مستوى الاستجابة "متوسط"، بمتوسط المتوسطات لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: 1.83 وبمتوسط متوسطات الانحراف المعياري لأبعاد المحور ككل يقدر بـ: 0.45 فيما يخص مكونات نمط الإشراف، ومستوى المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى العلاقات والتفاعلات، لتحقيق أهداف مؤسسة سونلغاز، والملاحظ عن الاستجابة لمجموع مؤشرات بعد العدالة التعاملية (التفاعلية) هو "متوسط".

كما تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعدالة التعاملية من خلال مكون نمط الإشراف الذي يتضمن ثلاثة مؤشرات رئيسية، نلاحظ ما يلي: فيما يتعلق بالمؤشر الأول "تتبع المؤسسة نمطاً ديمقراطياً في التسيير"، فقد حصل على متوسط حسابي قدره 1.70 وانحراف معياري 0.70، حيث توزعت الاستجابات لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 24.53%، و"متوسط" بنسبة 20.75%، و"منخفض" بنسبة 54.72%، وهذه النتائج تشير إلى أن أكثر من نصف المستجيبين لا يرون أن المؤسسة تتبع نمطاً ديمقراطياً في التسيير.

أما المؤشر الثاني "تتعامل المؤسسة بشفافية مع العمال"، فقد حصل على متوسط حسابي 1.62 وانحراف معياري 0.58، حيث توزعت الاستجابات لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 16.98%، و"متوسط" بنسبة 28.30%، و"منخفض" بنسبة 54.72%، هذا يدل على أن غالبية المستجيبين لا يرون شفافية كافية في تعامل المؤسسة مع العمال.

وبالنسبة للمؤشر الثالث "تصرفات المشرفين عادلة ومنصفة"، فقد حصل على متوسط حسابي 1.70 وانحراف معياري 0.55، حيث توزعت الاستجابات لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 16.98%، و"متوسط" بنسبة 35.85%، و"منخفض" بنسبة 47.17%، هذا يدل على أن غالبية المستجيبين لا يرون تصرفات المشرفين عادلة ومنصفة.

كما تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعدالة التعاملية من خلال مكون المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والذي يتضمن ثلاثة مؤشرات رئيسية، نلاحظ ما يلي: فيما يتعلق بالمؤشر الأول "يتعاون المشرفون في المؤسسة مع جميع العمال"، فقد حصل على متوسط حسابي قدره 1.72 وانحراف معياري 0.77، حيث توزعت الاستجابات لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 28.30%، و"متوسط" بنسبة 15.09%، و"منخفض" بنسبة 56.60%، وهذه النتائج تشير إلى أن غالبية المستجيبين يرون أن المشرفين يتعاونون مع العمال بدرجة منخفضة.

أما المؤشر الثاني "يناقش المشرفون المباشرون النتائج والقرارات مع العمال"، فقد حصل على متوسط حسابي 1.62 وانحراف معياري 0.65، حيث توزعت الاستجابات لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 20.75%، و"متوسط" بنسبة 20.75%، و"منخفض" بنسبة 58.49%، وهذا يدل على أن غالبية المستجيبين لا يرون أن المشرفين يناقشون القرارات والنتائج معهم.

وبالنسبة للمؤشر الثالث "يتيح المسؤولون المباشرون الفرصة للتابعين لإبداء آرائهم حول العمل"، فقد حصل على متوسط حسابي 1.75 وانحراف معياري 0.57، حيث توزعت الاستجابات لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 18.87%، و"متوسط" بنسبة 37.74%، و"منخفض" بنسبة 43.40%، مما يشير إلى أن غالبية المستجيبين يرون أن المسؤولين لا يتيحون الفرصة للعمال لإبداء آرائهم فيما يخص العمل.

فيما يخص العلاقات والتفاعلات: تظهر المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالعدالة التعاملية من خلال مكون العلاقات والتفاعلات والذي يتضمن ثلاثة مؤشرات رئيسية، نلاحظ ما يلي: فيما يتعلق بالمؤشر الأول "يسود في المؤسسة جو من الاحترام والتقدير"، فقد حصل على متوسط حسابي قدره 2.42 وانحراف معياري 0.55، حيث توزعت الاستجابات لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 56.60%،

و"متوسط" بنسبة 28.30%، و"منخفض" بنسبة 15.09%، وهذا يدل على أن غالبية المستجيبين يرون أن المؤسسة يسود فيها جو من الاحترام والتقدير.

أما يخص المؤشر الثاني "يجد العمال التوضيحات وتفسيرات حول ما يخص مساهم المهني"، فقد حصل على متوسط حسابي 2.15 وانحراف معياري 0.58، حيث توزعت الاستجابات لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 37.74%، و"متوسط" بنسبة 39.62%، و"منخفض" بنسبة 22.64%، وهذا يدل على أن هناك تجانساً في إيجاد العمال للتوضيحات والتفسيرات التي تخص مساهم المهني في المؤسسة وبالنسبة للمؤشر الثالث "توفر المؤسسة البيئة المناسبة للعمل"، فقد حصل على متوسط حسابي 1.79 وانحراف معياري 0.70، حيث توزعت الاستجابات لدرجة الموافقة "مرتفع" بنسبة 26.42%، و"متوسط" بنسبة 26.42%، و"منخفض" بنسبة 47.17%، وهذا يدل على أن غالبية المستجيبين لا يرون أن المؤسسة توفر بيئة عمل مناسبة

وللتعرف على إمكانية وجود مثل هذا التأثير الذي تقول به الفرضية الثالثة، أي بتأثير العدالة التعاملية على الكفاءة المهنية للعاملين بالمؤسسة سونلغاز بالجلفة، يمكن الرجوع إلى النتائج التي تظهر قوة العلاقة واتجاهها، انطلاقاً من المكونات المهمة في العدالة التعاملية من خلال نمط الإشراف، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، والعلاقات والتفاعلات، وقياس تأثيرها على الكفاءة المهنية للعاملين بمؤسسة سونلغاز بالجلفة.

وتظهر نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات قوية بين بعد العدالة التعاملية والكفاءة المهنية، فيما يتعلق بمكون نمط الإشراف، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة قوية مع الكفاءة المهنية، بمعامل ارتباط $(R = 0.744)$ والذي يدل على أن العلاقة بين نمط الإشراف والكفاءة المهنية قوية ودالة إحصائياً $(P = 0.000 < 0.01)$.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين العدالة التعاملية في مكون المشاركة في صنع واتخاذ القرارات والكفاءة المهنية، بقيمة معامل ارتباط $(R = 0.744)$ وهو مرتفع ودال إحصائياً $(P = 0.000 < 0.01)$ ، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة متوسطة القوة بين العلاقات والتفاعلات والكفاءة المهنية، بقيمة معامل ارتباط $(R = 0.558)$ وهو متوسط القوة ودال إحصائياً $(P = 0.000 < 0.01)$.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة متوسطة القوة بين العلاقات والتفاعلات والكفاءة المهنية، بقيمة معامل ارتباط $(R = 0.558)$ وهو متوسط القوة ودال إحصائياً $(P = 0.000 < 0.01)$ ، مما يشير إلى أن

العلاقة بين العلاقات والتفاعلات والكفاءة المهنية معتدلة وهامة، وتبين هذه النتيجة أن تحسين العلاقات والتفاعلات في المؤسسة له أثر إيجابي ومعتدل على الكفاءة المهنية للعاملين.

ومن أجل معرفة حجم التأثير، أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن المتغيرات المفسرة تفسر 63% من التباين الحاصل في الكفاءة المهنية وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2)، وبناءً على ما سبق يمكن القول أن الفرضية الثالثة قد تحققت بشكل كامل، حيث أظهرت النتائج أن العدالة التعاملية تساهم في زيادة الكفاءة المهنية للعمال في مؤسسة سونلغاز بالجلفة من خلال جميع أبعادها المتمثلة في نمط الإشراف والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات والعلاقات والتفاعلات، مع وجود تأثير قوي ودال إحصائياً لجميع هذه الأبعاد.

2. خلاصة مناقشة نتائج الفرضيات:

✓ **الفرضية الأولى:** المتعلقة بمساهمة العدالة التوزيعية في زيادة الكفاءة المهنية للعمال تحققت جزئياً، من خلال المكونات التالية:

- مكون الأجر لم يظهر تأثير إيجابي على الكفاءة المهنية رغم رضا أكثر من نصف العمال عن مستوى أجورهم وتناسبها مع مؤهلاتهم العلمية.
- مكون الامتيازات والحوافز: أظهر تأثيراً إيجابياً على الكفاءة المهنية، رغم وجود عدم رضا عن نظام التأمينات وعدالة توزيع العطل والإجازات ونظام الترقية.
- مكون توزيع أعباء العمل: أظهر تأثيراً إيجابياً على الكفاءة المهنية، رغم أن نصف العمال غير راضين عن عدالة توزيع الأعمال.

✓ **الفرضية الثانية:** المتعلقة بتأثير العدالة الإجرائية على الكفاءة المهنية للعمال محققة بشكل كامل، من خلال المكونات التالية:

- مكون اتخاذ وصنع القرار أظهر تأثيراً إيجابياً معتدلاً على الكفاءة المهنية، رغم ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات وقلة الشفافية في صنع القرار.
- مكون التدريب والتكوين أظهر تأثيراً قوياً على الكفاءة المهنية، رغم وجود نقص في عدالة الاستفادة من الدورات التدريبية وشفافية الترشيح لها.
- مكون تقييم الأداء أظهر تأثيراً قوياً على الكفاءة المهنية، رغم انخفاض مستوى عدالة ونزاهة التقييم وعدم وضوح معاييرها.

- ✓ **الفرضية الثالثة** المتعلقة بتأثير العدالة التعاملية (التفاعلية) على الكفاءة المهنية للعمال محققة بشكل كامل، من خلال المكونات التالية:
- مكون نمط الإشراف أظهر تأثيراً قوياً على الكفاءة المهنية، رغم ضعف الديمقراطية في التسيير وقلة الشفافية في التعامل مع العمال.
 - مكون المشاركة في صنع واتخاذ القرارات أظهر تأثيراً قوياً على الكفاءة المهنية، رغم ضعف تعاون المشرفين مع العمال وقلة مناقشة القرارات معهم.
 - مكون العلاقات والتفاعلات أظهر تأثيراً إيجابياً معتدلاً على الكفاءة المهنية، مع وجود جو من الاحترام والتقدير في المؤسسة، رغم ضعف بيئة العمل المناسبة.

رابعاً: عرض ومناقشة نتائج المقابلات:

1. عرض المقابلات:

ديباجة المقابلات:

هذه الديباجة تعتبر افتتاحية لكل مقابلة من المقابلات بقصد وضع المبحوث في صورة واضحة لأهداف البحث عموماً والمقابلة خصوصاً،

"يسعدني أن ألتقي بكم للحديث حول موضوع هام يندرج في إطار مشروع بحثي، يعد خطوة محورية لفهم العلاقة بين العدالة التنظيمية والكفاءة المهنية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة،

هذه المناقشة ستتيح لنا فرصة لاستخلاص الرؤى والأفكار الهامة التي يمكن أن تساهم في تطوير الممارسات الإدارية في المؤسسة، كما أنها ستساعدنا على ربط النتائج بالإطار النظري للدراسة، وفهم كيف تتجلى مفاهيم العدالة التنظيمية والكفاءة المهنية في الواقع العملي للمؤسسة.

أطلع إلى سماع آرائكم وأفكاركم حول هذا الموضوع، وأشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم وإعطائنا جزءاً ثميناً من وقتكم".

المقابلة الأولى:

- تاريخ المقابلة : 2024/05/08 ، مدة المقابلة : 40 دقيقة

- مكان المقابلة : مكتب المبحوث في مقر المؤسسة

مواصفات المبحوث:

- الجنس : ذكر

- السن : 52 سنة

- الخبرة المهنية : 25 سنة

- المؤهل العلمي : شهادة ماجستير في إدارة الأعمال

- المنصب : رئيس مصلحة

- س1: كيف تقيّمون نظام الأجور والامتيازات في المؤسسة من حيث العدالة والتناسب مع المؤهلات وأعباء العمل؟ وما تأثير ذلك على كفاءة الموظفين في أداء مهامهم؟

- ج1: نظام الأجور والامتيازات في مؤسستنا يحتاج إلى بعض التعديلات لتحقيق المزيد من العدالة، هناك محاولات لربط الأجور بالمؤهلات وأعباء العمل، لكن لا تزال هناك بعض

التفاوتات، على سبيل المثال، بعض الموظفين ذوي الخبرة الطويلة قد يتقاضون أجوراً أقل من زملائهم الجدد ذوي المؤهلات العالية، مما يخلق شعوراً بعدم الإنصاف، هذا التفاوت يؤثر سلباً على الروح المعنوية وبالتالي على كفاءة الموظفين، نحتاج إلى مراجعة شاملة لهيكل الأجور لضمان توازن أفضل بين الخبرة والمؤهلات وطبيعة العمل.

- س2: ما رأيكم في آليات توزيع أعباء العمل وفرص التدريب بين الموظفين؟ وكيف ترون انعكاس ذلك على تطوير مهاراتهم ومعارفهم المهنية؟

- ج2: فيما يتعلق بتوزيع أعباء العمل، نحاول قدر الإمكان أن نكون عادلين، لكن في بعض الأحيان تكون هناك تحديات بسبب الضغوط وتداخل المهام، أما بالنسبة لفرص التدريب، فهناك جهود لتوفيرها للجميع، لكن الميزانية المحدودة والقيود الزمنية تشكل عوائق، نحتاج إلى استراتيجية أكثر فعالية لتحديد الاحتياجات التدريبية وتوزيع الفرص بشكل أكثر إنصافاً، هذا الوضع ينعكس على تطوير مهارات الموظفين، حيث نلاحظ تفاوتاً في مستويات الكفاءة بين من يحصلون على فرص تدريب كافية ومن لا يحصلون عليها.

- س3: صف لنا عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، هل تراها تشاركية وشفافة؟ وكيف يؤثر ذلك على فهم الموظفين لإجراءات العمل وتطبيقهم للقوانين؟

- ج3: عملية اتخاذ القرارات في مؤسستنا تحتاج إلى مزيد من الشفافية والتشاركية، غالباً ما تتخذ القرارات المهمة على مستوى الإدارة العليا دون استشارة كافية للموظفين في المستويات الأدنى، هذا يؤدي أحياناً إلى سوء فهم للإجراءات وصعوبة في تطبيق اللوائح، نحتاج إلى تحسين قنوات الاتصال وإشراك الموظفين بشكل أكبر في عملية صنع القرار، عندما يشارك الموظفون في صنع القرارات، يكون فهمهم للإجراءات أعمق وتطبيقهم للوائح أكثر فعالية.

- س4: كيف تقيّمون نظام تقييم الأداء في المؤسسة من حيث العدالة والنزاهة؟ وما أثر ذلك على تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم وكفاءتهم؟

- ج4: نظام تقييم الأداء الحالي يحتاج إلى تطوير، رغم وجود معايير محددة، إلا أن هناك شعوراً بين بعض الموظفين بعدم الموضوعية في التقييم، بعض التقييمات قد تتأثر بالعلاقات الشخصية أكثر من الأداء الفعلي، هذا يؤثر سلباً على تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم، نحتاج إلى نظام تقييم أكثر شفافية وموضوعية، مع توفير فرص للموظفين لمناقشة نتائج

تقييمهم وتقديم ملاحظاتهم، نظام تقييم عادل ونزيه سيكون له أثر إيجابي كبير على تحفيز الموظفين وتحسين كفاءتهم.

- س5: صفوا لنا نمط الإشراف السائد في المؤسسة، هل ترونه ديمقراطياً وعادلاً؟ وكيف ينعكس ذلك على قدرة الموظفين على التخطيط وتنظيم أعمالهم؟

- ج5: نمط الإشراف في المؤسسة يميل إلى أن يكون تقليدياً وهرمياً في بعض الأقسام، هناك محاولات لتبني أسلوب أكثر ديمقراطية، لكنها لا تزال محدودة، هذا النمط يحد أحياناً من قدرة الموظفين على المبادرة والإبداع في التخطيط وتنظيم أعمالهم، في الأقسام التي تتبنى نمطاً إشرافياً أكثر ديمقراطية، نلاحظ تحسناً في قدرة الموظفين على التخطيط والتنظيم الذاتي، نحتاج إلى تدريب المشرفين على أساليب القيادة الحديثة لتعزيز استقلالية الموظفين وتحفيزهم.

- س6: ما مدى مشاركة الموظفين في صنع واتخاذ القرارات؟ وكيف يؤثر ذلك على قدرتهم على تحليل المعلومات واتخاذ قرارات مدروسة في مجال عملهم؟

- ج6: مشاركة الموظفين في صنع واتخاذ القرارات محدودة نسبياً في مؤسستنا، معظم القرارات الاستراتيجية تتخذ على مستوى الإدارة العليا، مع مشاركة محدودة من المستويات الأدنى، هذا يؤثر سلباً على قدرة الموظفين على تطوير مهارات تحليل المعلومات واتخاذ القرارات، عندما يُشرك الموظفون في عملية صنع القرار، نلاحظ تحسناً في قدرتهم على تحليل المواقف واتخاذ قرارات مدروسة في مجالات عملهم، نحتاج إلى تعزيز ثقافة المشاركة وتمكين الموظفين لتحسين هذه المهارات.

- س7: كيف تصفون جو العمل والعلاقات بين الموظفين والمشرفين في المؤسسة؟ وما تأثير ذلك على مهارات التواصل والعمل الجماعي لدى الموظفين؟

- ج7: جو العمل في المؤسسة متفاوت بين الأقسام، بشكل عام، هناك علاقات جيدة بين الموظفين، لكن العلاقات بين الموظفين والمشرفين قد تكون رسمية أكثر من اللازم في بعض الأحيان، هذا يؤثر على مهارات التواصل، حيث نلاحظ أحياناً تردداً من الموظفين في التعبير عن آرائهم بحرية، فيما يتعلق بالعمل الجماعي، هناك تحسن ملحوظ في السنوات الأخيرة، لكن لا يزال هناك مجال للتطوير، نحتاج إلى تعزيز ثقافة الانفتاح والتعاون لتحسين مهارات التواصل والعمل الجماعي.

- س8: ما رأيكم في مستوى المعرفة النظرية والتقنية لدى الموظفين في المؤسسة؟ وكيف تساهم سياسات المؤسسة في تعزيز هذه المعارف؟
- ج8: مستوى المعرفة النظرية والتقنية لدى الموظفين متفاوت، لدينا موظفين ذوي كفاءات عالية، خاصة في المجالات التقنية، لكن هناك حاجة لتحديث المعارف بشكل مستمر نظراً للتطورات السريعة في مجال عملنا، سياسات المؤسسة تساهم في تعزيز هذه المعارف من خلال برامج التدريب والتطوير، لكن نحتاج إلى زيادة الاستثمار في هذا المجال، نحن بحاجة إلى استراتيجية أكثر شمولاً لتطوير المهارات، تشمل التدريب المستمر والتعلم الذاتي وتبادل الخبرات بين الموظفين.
- س9: كيف تقيّمون قدرة الموظفين على استخدام التكنولوجيا والأدوات التقنية في عملهم؟ وما دور المؤسسة في تطوير هذه المهارات؟
- ج9: قدرة الموظفين على استخدام التكنولوجيا والأدوات التقنية جيدة بشكل عام، خاصة بين الموظفين الأصغر سناً، ومع ذلك، هناك تفاوت في المهارات، خاصة مع التطورات السريعة في التكنولوجيا، المؤسسة تقدم بعض الدورات التدريبية في هذا المجال، لكننا بحاجة إلى برامج أكثر تخصصاً وتكراراً، نحتاج إلى استثمار أكبر في التدريب التقني وتوفير فرص للتعلم المستمر، كما أن تشجيع تبادل المعرفة بين الموظفين ذوي الخبرة التقنية العالية وزملائهم يمكن أن يكون مفيداً جداً.
- س10: صفوا لنا البيئة المحيطة بالعمل في المؤسسة، هل ترونها مناسبة وآمنة؟ وكيف تؤثر على قدرة الموظفين على التكيف مع ضغوط العمل وتحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية؟
- ج10: البيئة المحيطة بالعمل في المؤسسة مقبولة بشكل عام من حيث السلامة والأمان، لكن هناك مجالاً للتحسين، بعض المكاتب تحتاج إلى تحديث لتكون أكثر راحة وملاءمة للعمل لفترات طويلة، فيما يتعلق بالتكيف مع ضغوط العمل، نواجه تحديات خاصة في فترات الذروة، المؤسسة تحاول توفير بعض البرامج لدعم الصحة النفسية للموظفين، لكننا بحاجة إلى المزيد، تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية يمثل تحدياً، خاصة مع زيادة أعباء العمل، نحتاج إلى سياسات أكثر مرونة وبرامج لدعم الموظفين في تحقيق هذا التوازن.

تحليل ومناقشة المقابلة 1:

تكشف هذه المقابلة عن صورة شاملة لبيئة العمل في المؤسسة، حيث يبرز المبحوث عدة تحديات تواجه الإدارة والموظفين على حد سواء، يتضح أن المؤسسة تسعى لتحسين أدائها وكفاءة موظفيها، لكنها تواجه عقبات في عدة مجالات، تشمل هذه التحديات نظام الأجور والامتيازات الذي يحتاج إلى مراجعة لتحقيق مزيد من العدالة، وآليات توزيع أعباء العمل وفرص التدريب التي تتأثر بمحدودية الموارد، كما يشير المبحوث إلى الحاجة لتحسين عملية اتخاذ القرارات لتكون أكثر شفافية وتشاركية، وتطوير نظام تقييم الأداء ليكون أكثر موضوعية، يبرز أيضًا أهمية تبني نمط إشراف أكثر ديمقراطية لتعزيز الإبداع والاستقلالية لدى الموظفين، رغم وجود جوانب إيجابية مثل العلاقات الجيدة بين الموظفين والكفاءات العالية في بعض المجالات، إلا أن هناك حاجة ملحة لتطوير استراتيجيات شاملة لتحسين بيئة العمل وتعزيز مهارات الموظفين.

أهم المعوقات:

- ✓ عدم العدالة في نظام الأجور والامتيازات.
- ✓ محدودية الميزانية وضيق الوقت المتاح للتدريب.
- ✓ نقص الشفافية والتشاركية في عملية اتخاذ القرارات.
- ✓ عدم الموضوعية في نظام تقييم الأداء.
- ✓ النمط الإشرافي التقليدي والهرمي في بعض الأقسام.
- ✓ محدودية مشاركة الموظفين في صنع القرارات.
- ✓ التفاوت في مستوى المعرفة التقنية بين الموظفين.
- ✓ صعوبة التكيف مع ضغوط العمل وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

أهم التوصيات:

- ✓ إجراء مراجعة شاملة لهيكل الأجور لتحقيق توازن أفضل بين الخبرة والمؤهلات وطبيعة العمل.
- ✓ تطوير استراتيجية أكثر فعالية لتحديد الاحتياجات التدريبية وتوزيع الفرص بشكل عادل.
- ✓ تحسين قنوات الاتصال وإشراك الموظفين بشكل أكبر في عملية صنع القرار.

- ✓ تطوير نظام تقييم أداء أكثر شفافية وموضوعية.
- ✓ تدريب المشرفين على أساليب القيادة الحديثة لتعزيز استقلالية الموظفين.
- ✓ تعزيز ثقافة المشاركة وتمكين الموظفين لتحسين مهارات تحليل المعلومات واتخاذ القرارات.
- ✓ تطوير سياسات أكثر مرونة وبرامج لدعم الموظفين في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

المقابلة الثانية:

- تاريخ المقابلة : 2024/05/12 - مدة المقابلة : 35 دقيقة

- مكان المقابلة : قاعة اجتماعات المؤسسة

مواصفات المبحوث:

- الجنس : أنثى
- السن : 41 سنة
- الخبرة المهنية : 15 سنة
- المؤهل العلمي : شهادة مهندس دولة في الإلكترونيك
- المنصب : رئيسة فريق عمل (إدارة تنفيذية)
- س1: كيف تقيّمون نظام الأجور والامتيازات في المؤسسة من حيث العدالة والتناسب مع المؤهلات وأعباء العمل؟ وما تأثير ذلك على كفاءة الموظفين في أداء مهامهم؟
- ج1: من وجهة نظري، نظام الأجور والامتيازات في مؤسستنا يحتاج إلى مراجعة جدية، هناك بعض التفاوتات التي تؤثر على شعور الموظفين بالعدالة، على سبيل المثال، بعض الموظفين الذين يقومون بمهام مماثلة قد يحصلون على أجور مختلفة بسبب اختلافات في تصنيف الوظائف أو تاريخ التوظيف، هذا التفاوت يؤثر سلباً على الروح المعنوية والدافعية للعمل، لاحظنا أن الموظفين الذين يشعرون بعدم العدالة في الأجور يميلون إلى انخفاض في مستوى الأداء والإنتاجية، نحتاج إلى نظام أكثر شفافية وعدالة في تحديد الأجور والامتيازات، يأخذ في الاعتبار المؤهلات والخبرات وطبيعة العمل بشكل أكثر دقة.
- س2- ما رأيكم في آليات توزيع أعباء العمل وفرص التدريب بين الموظفين؟ وكيف ترون انعكاس ذلك على تطوير مهاراتهم ومعارفهم المهنية؟

- ج2: فيما يخص توزيع أعباء العمل، نحاول أن نكون عادلين قدر الإمكان، لكن أحياناً تكون هناك تحديات بسبب الضغوط والمواعيد النهائية، بعض الأقسام تعاني من نقص في الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة العبء على البعض، بالنسبة لفرص التدريب، أعتقد أننا بحاجة إلى تحسين كبير، هناك تفاوت في الفرص المتاحة بين الأقسام والمستويات الوظيفية المختلفة، بعض الموظفين يشعرون أنهم لا يحصلون على فرص كافية للتطوير، هذا الوضع ينعكس سلباً على تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم المهنية، نحتاج إلى خطة تدريب أكثر شمولاً وعدالة تراعي احتياجات جميع الموظفين وتضمن توزيع الفرص بشكل أكثر إنصافاً.
- س3: صفوا لنا عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، هل ترونها تشاركية وشفافة؟ وكيف يؤثر ذلك على فهم الموظفين لإجراءات العمل وتطبيقهم للوائح والقوانين؟
- ج3: عملية اتخاذ القرارات في مؤسستنا تحتاج إلى تحسين من حيث الشفافية والمشاركة، كثيراً ما نشعر أن القرارات تأتي من الأعلى دون مشاورة كافية مع الموظفين على المستويات الأدنى، هذا يؤدي أحياناً إلى قرارات لا تراعي الواقع العملي بشكل كامل، نتيجة لذلك، نواجه أحياناً صعوبات في تنفيذ بعض القرارات أو تطبيق اللوائح الجديدة، لأن الموظفين لا يفهمون تماماً الأسباب وراءها أو كيفية تطبيقها بشكل فعال، نحتاج إلى آليات أفضل لإشراك الموظفين في عملية صنع القرار، وتحسين التواصل حول الإجراءات الجديدة، هذا من شأنه أن يحسن فهم الموظفين للقرارات واللوائح ويزيد من التزامهم بتطبيقها.
- س4: كيف تقيّمون نظام تقييم الأداء في المؤسسة من حيث العدالة والنزاهة؟ وما أثر ذلك على تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم وكفاءتهم؟
- ج4: نظام تقييم الأداء الحالي يحتاج إلى تطوير جذري، رغم وجود معايير محددة، إلا أن هناك شعوراً عاماً بعدم الاتساق في تطبيقها، بعض الموظفين يشعرون أن التقييمات قد تتأثر بالعلاقات الشخصية أكثر من الأداء الفعلي، هذا الوضع يؤثر سلباً على تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم، حيث يشعرون أن جهودهم قد لا تُقدر بشكل عادل، نحتاج إلى نظام تقييم أكثر موضوعية وشفافية، مع توفير فرص للتغذية الراجعة المستمرة، يجب أن يكون هناك ربط واضح بين الأداء والتقييم والمكافآت، نظام تقييم عادل ونزيه سيكون له أثر إيجابي كبير على تحفيز الموظفين وتحسين كفاءتهم.

- س5: صفوا لنا نمط الإشراف السائد في المؤسسة، هل ترونه ديمقراطياً وعادلاً؟ وكيف ينعكس ذلك على قدرة الموظفين على التخطيط وتنظيم أعمالهم؟
- ج5: نمط الإشراف في المؤسسة يختلف من قسم لآخر، في قسمنا، نحاول تبني نهج أكثر تشاركية، لكن هذا ليس هو الحال في كل الأقسام، بعض المشرفين لا يزالون يتبنون أسلوباً أكثر تسلطاً، مما يحد من إبداع الموظفين وقدرتهم على المبادرة، في الأقسام التي تتبع نمطاً إشرافياً أكثر ديمقراطية، نلاحظ تحسناً في قدرة الموظفين على التخطيط وتنظيم أعمالهم بشكل مستقل، هؤلاء الموظفون يظهرون مستويات أعلى من الابتكار والكفاءة، نحتاج إلى تدريب المشرفين على أساليب القيادة الحديثة وتشجيع ثقافة التمكين في جميع أنحاء المؤسسة".
- س6: ما مدى مشاركة الموظفين في صنع واتخاذ القرارات؟ وكيف يؤثر ذلك على قدرتهم على تحليل المعلومات واتخاذ قرارات مدروسة في مجال عملهم؟
- ج6: مشاركة الموظفين في صنع واتخاذ القرارات محدودة نسبياً في مؤسستنا، خاصة في القرارات الاستراتيجية، معظم القرارات تُتخذ على مستوى الإدارة العليا مع مشاركة محدودة من المستويات الأدنى، هذا الوضع يؤثر سلباً على قدرة الموظفين على تطوير مهارات تحليل المعلومات واتخاذ القرارات، عندما لا يشارك الموظفون في عملية صنع القرار، فإنهم يفقدون فرصاً قيمة لممارسة التفكير النقدي وتحليل المواقف المعقدة، في الحالات القليلة التي تم فيها إشراك الموظفين بشكل أكبر، لاحظنا تحسناً ملحوظاً في قدرتهم على اتخاذ قرارات مدروسة في مجالات عملهم، نحتاج إلى تعزيز ثقافة المشاركة وتمكين الموظفين لتحسين هذه المهارات الحيوية".
- س7: كيف تصفون جو العمل والعلاقات بين الموظفين والمشرفين في المؤسسة؟ وما تأثير ذلك على مهارات التواصل والعمل الجماعي لدى الموظفين؟
- ج7: جو العمل في المؤسسة متفاوت بين الأقسام، بشكل عام، العلاقات بين الموظفين جيدة وهناك روح تعاون، لكن العلاقات بين الموظفين والمشرفين تحتاج إلى تحسين في بعض الأقسام، في بعض الحالات، نجد أن التواصل رسمي أكثر من اللازم، مما يخلق حاجزاً بين المستويات الإدارية المختلفة، هذا يؤثر على مهارات التواصل، حيث نلاحظ أحياناً تردداً من الموظفين في التعبير عن آرائهم بحرية أو طرح أفكار جديدة، فيما يتعلق بالعمل

الجماعي، هناك تحسن ملحوظ في السنوات الأخيرة، خاصة في المشاريع المشتركة بين الأقسام، ومع ذلك، لا يزال هناك مجال للتطوير، خاصة في تعزيز التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة، نحتاج إلى تعزيز ثقافة الانفتاح والتعاون لتحسين مهارات التواصل والعمل الجماعي بشكل أكبر".

- س8: ما رأيكم في مستوى المعرفة النظرية والتقنية لدى الموظفين في المؤسسة؟ وكيف تساهم سياسات المؤسسة في تعزيز هذه المعارف؟

- ج8: مستوى المعرفة النظرية والتقنية لدى الموظفين جيد بشكل عام، لكنه متفاوت، لدينا موظفين ذوي كفاءات عالية، خاصة في المجالات التقنية المتخصصة، ومع ذلك، هناك حاجة مستمرة لتحديث المعارف نظراً للتطورات السريعة في مجال عملنا، سياسات المؤسسة تساهم في تعزيز هذه المعارف من خلال برامج التدريب والتطوير، لكننا نحتاج إلى زيادة الاستثمار في هذا المجال، بعض البرامج التدريبية قد تكون عامة جداً ولا تلبي الاحتياجات الخاصة لبعض التخصصات، نحن بحاجة إلى استراتيجية أكثر شمولاً لتطوير المهارات، تشمل التدريب المستمر، والتعلم الذاتي، وتبادل الخبرات بين الموظفين، كما أن تشجيع المشاركة في المؤتمرات والندوات المتخصصة يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحديث المعارف النظرية والتقنية للموظفين".

- س9: كيف تقيّمون قدرة الموظفين على استخدام التكنولوجيا والأدوات التقنية في عملهم؟ وما دور المؤسسة في تطوير هذه المهارات؟

- ج9: قدرة الموظفين على استخدام التكنولوجيا والأدوات التقنية متفاوتة، لدينا مجموعة من الموظفين، خاصة الشباب منهم، ممن يتمتعون بمهارات تقنية عالية، ومع ذلك، هناك فجوة في المهارات، خاصة بين الموظفين الأكبر سناً أو أولئك الذين لم يتلقوا تدريباً حديثاً.

- س10: صفوا لنا البيئة المحيطة بالعمل في المؤسسة، هل ترونها مناسبة وآمنة؟ وكيف تؤثر على قدرة الموظفين على التكيف مع ضغوط العمل وتحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية؟

- ج10: البيئة المحيطة بالعمل في المؤسسة مقبولة بشكل عام من حيث السلامة والأمان، لكن هناك مجالاً للتحسين، بعض المكاتب تحتاج إلى تحديث لتكون أكثر راحة وملاءمة للعمل لفترات طويلة، فيما يتعلق بالتكيف مع ضغوط العمل، نواجه تحديات خاصة في

فترات الذروة، المؤسسة تحاول توفير بعض البرامج لدعم الصحة النفسية للموظفين، لكننا بحاجة إلى المزيد، تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية يمثل تحدياً، خاصة مع زيادة أعباء العمل، نحتاج إلى سياسات أكثر مرونة وبرامج لدعم الموظفين في تحقيق هذا التوازن.

تحليل ومناقشة المقابلة 2:

تكشف هذه المقابلة عن صورة شاملة لواقع العمل في المؤسسة، حيث تبرز المبحوثة عدة تحديات تواجه الإدارة والموظفين، يتضح أن المؤسسة تسعى لتحسين أدائها، لكنها تواجه عقبات في مجالات متعددة، تشمل هذه التحديات نظام الأجور والامتيازات الذي يحتاج إلى مراجعة لتحقيق العدالة، وآليات توزيع أعباء العمل وفرص التدريب التي تعاني من التفاوت، كما تشير المبحوثة إلى الحاجة لتحسين عملية اتخاذ القرارات لتكون أكثر شفافية وتشاركية، وتطوير نظام تقييم الأداء ليكون أكثر موضوعية، تبرز أيضاً أهمية تبني نمط إشراف أكثر ديمقراطية لتعزيز الإبداع والاستقلالية لدى الموظفين، رغم وجود جوانب إيجابية مثل العلاقات الجيدة بين الموظفين والكفاءات العالية في بعض المجالات، إلا أن هناك حاجة ملحة لتطوير استراتيجيات شاملة لتحسين بيئة العمل وتعزيز مهارات الموظفين، خاصة في مجال التكنولوجيا والتقنيات الحديثة.

أهم المعوقات :

- ✓ التفاوت في نظام الأجور والامتيازات.
- ✓ عدم العدالة في توزيع فرص التدريب بين الأقسام والمستويات الوظيفية.
- ✓ محدودية مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار.
- ✓ عدم الاتساق في تطبيق معايير تقييم الأداء.
- ✓ تباين نمط الإشراف بين الأقسام، مع وجود أساليب تسلطية في بعض الأقسام.
- ✓ ضعف التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة.
- ✓ التفاوت في مستوى المهارات التقنية بين الموظفين.
- ✓ صعوبة التكيف مع ضغوط العمل وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

أهم التوصيات :

- ✓ مراجعة نظام الأجور والامتيازات لتحقيق مزيد من العدالة والشفافية.

- ✓ تطوير خطة تدريب شاملة تراعي احتياجات جميع الموظفين وتضمن توزيع الفرص بشكل عادل.
- ✓ تحسين آليات إشراك الموظفين في عملية صنع القرار.
- ✓ تطوير نظام تقييم أداء أكثر موضوعية وشفافية، مع ربط واضح بين الأداء والتقييم والمكافآت.
- ✓ تدريب المشرفين على أساليب القيادة الحديثة وتشجيع ثقافة التمكين.
- ✓ تعزيز ثقافة الانفتاح والتعاون لتحسين مهارات التواصل والعمل الجماعي.
- ✓ تطوير سياسات أكثر مرونة وبرامج لدعم الموظفين في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
- ✓ تحديث بيئة العمل لتكون أكثر راحة وملاءمة للعمل لفترات طويلة.

المقابلة الثالثة:

- تاريخ المقابلة : 2024/05/15 - مدة المقابلة : 45 دقيقة

- مكان المقابلة : مكتب المبحوث

مواصفات المبحوث:

- الجنس : ذكر
- السن : 45 سنة
- الخبرة المهنية : 17 سنة
- المؤهل العلمي : مهندس دولة في الإعلام الآلي
- المنصب : رئيس قسم تكنولوجيا المعلومات
- س1: كيف تقيّمون نظام الأجور والامتيازات في المؤسسة من حيث العدالة والتناسب مع المؤهلات وأعباء العمل؟ وما تأثير ذلك على كفاءة الموظفين في أداء مهامهم؟
- ج1: في رأيي، نظام الأجور والامتيازات في مؤسستنا يحتاج إلى تحسين، هناك محاولات لربط الأجور بالمؤهلات والأداء، لكن التنفيذ غير متسق، في قسم تكنولوجيا المعلومات، نواجه تحدياً في الاحتفاظ بالمواهب بسبب المنافسة مع القطاع الخاص، هذا التفاوت يؤثر على الروح المعنوية وكفاءة الموظفين، نحتاج إلى نظام أكثر مرونة يراعي تطور السوق ويكافئ الأداء المتميز بشكل أفضل.

- س2: ما رأيكم في آليات توزيع أعباء العمل وفرص التدريب بين الموظفين؟ وكيف ترون انعكاس ذلك على تطوير مهاراتهم ومعارفهم المهنية؟
- ج2: توزيع أعباء العمل في قسمنا يتم بشكل جيد نسبياً، نحاول الموازنة بين المهارات المطلوبة وقدرات الموظفين، فيما يخص التدريب، نحن نستثمر بشكل كبير في تطوير مهارات فريقنا، خاصة مع التطور السريع في مجال التكنولوجيا، نوفر فرص التعلم الإلكتروني والمشاركة في المؤتمرات التقنية، هذا النهج انعكس إيجاباً على تطور مهارات الموظفين وقدرتهم على مواكبة التقنيات الحديثة.
- س3: صفوا لنا عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، هل ترونها تشاركية وشفافة؟ وكيف يؤثر ذلك على فهم الموظفين لإجراءات العمل وتطبيقهم للوائح والقوانين؟
- ج3: عملية اتخاذ القرارات في مؤسستنا تختلف حسب نوع القرار، في قسمنا، نتبع نهجاً تشاركياً في القرارات التقنية، حيث نشرك الخبراء من الفريق، لكن القرارات الاستراتيجية غالباً ما تأتي من الإدارة العليا مع تشاور محدود، هذا يؤثر أحياناً على فهم الموظفين للقرارات وتطبيقهم للإجراءات الجديدة، نحتاج إلى تحسين التواصل حول القرارات الكبيرة وأسبابها لضمان فهم أفضل وتطبيق أكثر فعالية.
- س4: كيف تقيمون نظام تقييم الأداء في المؤسسة من حيث العدالة والنزاهة؟ وما أثر ذلك على تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم وكفاءتهم؟
- ج4: نظام تقييم الأداء في مؤسستنا يحتاج إلى تطوير، في قسمنا، نحاول تطبيق معايير موضوعية قدر الإمكان، مع التركيز على الإنجازات الملموسة والمهارات التقنية، لكن على مستوى المؤسسة ككل، هناك تفاوت في تطبيق المعايير، بعض الموظفين يشعرون أن التقييم لا يعكس جهودهم بدقة، هذا يؤثر على الدافعية لتحسين الأداء، نحتاج إلى نظام أكثر شفافية مع تغذية راجعة مستمرة، وربط أوضح بين الأداء والمكافآت.
- س5: صفوا لنا نمط الإشراف السائد في المؤسسة، هل ترونه ديمقراطياً وعادلاً؟ وكيف ينعكس ذلك على قدرة الموظفين على التخطيط وتنظيم أعمالهم؟
- ج5: في قسم تكنولوجيا المعلومات، نبنى نمطاً إشرافياً مرناً نسبياً، نمنح الموظفين مساحة للإبداع والابتكار، خاصة في المشاريع التقنية، هذا النهج يعزز قدرة الموظفين على التخطيط وتنظيم عملهم بشكل مستقل، لكن هذا ليس هو الحال في كل أقسام المؤسسة،

بعض الأقسام لا تزال تتبع نمطاً أكثر تقليدية وهرمية، نحتاج إلى تعميم ثقافة التمكين والمرونة في جميع أنحاء المؤسسة لتعزيز الإبداع والكفاءة.

- س6: ما مدى مشاركة الموظفين في صنع واتخاذ القرارات؟ وكيف يؤثر ذلك على قدرتهم على تحليل المعلومات واتخاذ قرارات مدروسة في مجال عملهم؟

- ج6: مشاركة الموظفين في صنع القرارات تختلف حسب طبيعة القرار ومستواه، في المسائل التقنية، نشجع مشاركة الموظفين بشكل كبير، مما يعزز قدرتهم على تحليل المعلومات واتخاذ قرارات مدروسة، هذا النهج ساهم في تطوير مهارات التفكير النقدي لدى فريقنا، لكن في القرارات الإدارية والاستراتيجية، المشاركة أقل، نحتاج إلى توسيع نطاق المشاركة في صنع القرار على مستوى المؤسسة ككل لتعزيز هذه المهارات لدى جميع الموظفين.

- س7: كيف تصفون جو العمل والعلاقات بين الموظفين والمشرفين في المؤسسة؟ وما تأثير ذلك على مهارات التواصل والعمل الجماعي لدى الموظفين؟

- ج7: جو العمل في قسمنا إيجابي بشكل عام، نحرص على خلق بيئة تعاونية تشجع على تبادل الأفكار، العلاقات بين الموظفين والمشرفين مهنية وودية في آن واحد، هذا الجو يعزز مهارات التواصل والعمل الجماعي، نلاحظ تحسناً مستمراً في قدرة الفريق على العمل بشكل تعاوني في المشاريع المعقدة، لكن على مستوى المؤسسة ككل، هناك تفاوت في جو العمل بين الأقسام، نحتاج إلى تعميم ثقافة التعاون والانفتاح في جميع الأقسام لتحسين التواصل والعمل الجماعي على نطاق أوسع.

- س8: ما رأيكم في مستوى المعرفة النظرية والتقنية لدى الموظفين في المؤسسة؟ وكيف تساهم سياسات المؤسسة في تعزيز هذه المعارف؟

- ج8: مستوى المعرفة النظرية والتقنية في قسم تكنولوجيا المعلومات مرتفع نسبياً، نحرص على توظيف أفراد ذوي كفاءات عالية ونستثمر بشكل كبير في التدريب المستمر، سياسات المؤسسة تدعم هذا التوجه من خلال توفير ميزانية للتدريب والمشاركة في المؤتمرات التقنية، لكن على مستوى المؤسسة ككل، هناك تفاوت في مستويات المعرفة بين الأقسام، نحتاج إلى استراتيجية أكثر شمولية لتطوير المعارف في جميع المجالات، مع التركيز على المهارات المستقبلية.

- س9: كيف تقيّمون قدرة الموظفين على استخدام التكنولوجيا والأدوات التقنية في عملهم؟ وما دور المؤسسة في تطوير هذه المهارات؟
- ج9: في قسمنا، قدرة الموظفين على استخدام التكنولوجيا عالية جدًا، نحن نتعامل مع أحدث التقنيات باستمرار، المؤسسة تدعم تطوير هذه المهارات من خلال توفير التدريب المستمر والاشتراك في منصات التعلم الإلكتروني، لكن في الأقسام الأخرى، نلاحظ تفاوتًا في المهارات التقنية، نحتاج إلى برنامج شامل لتطوير المهارات الرقمية لجميع الموظفين، خاصة مع التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسة.
- س10: صفوا لنا البيئة المحيطة بالعمل في المؤسسة، هل ترونها مناسبة وآمنة؟ وكيف تؤثر على قدرة الموظفين على التكيف مع ضغوط العمل وتحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية؟
- ج10: البيئة المحيطة بالعمل في قسمنا جيدة نسبيًا، نحرص على توفير مساحات عمل مريحة ومجهزة بأحدث التقنيات، فيما يتعلق بالتكيف مع ضغوط العمل، نواجه تحديات خاصة خلال المشاريع الكبيرة وعمليات الترقية التقنية، نحاول تطبيق سياسات مرنة للعمل لمساعدة الموظفين على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، لكن على مستوى المؤسسة ككل، هناك مجال للتحسين، خاصة في توفير برامج لدعم الصحة النفسية وإدارة الضغوط، نحتاج إلى نهج أكثر شمولية لضمان بيئة عمل صحية وداعمة لجميع الموظفين.

تحليل ومناقشة المقابلة 3 :

تكشف هذه المقابلة عن رؤية متعمقة لواقع العمل في المؤسسة، خاصة من منظور قسم تكنولوجيا المعلومات، يبرز المبحوث تباينًا واضحًا بين ممارسات قسمه والأقسام الأخرى، مما يشير إلى عدم تجانس في ثقافة العمل داخل المؤسسة، يظهر القسم التقني كنموذج إيجابي في عدة جوانب، مثل المرونة في الإشراف والاستثمار في التدريب، لكنه يواجه تحديات في الاحتفاظ بالمواهب بسبب المنافسة مع القطاع الخاص، تبرز الحاجة إلى تعميم الممارسات الجيدة على مستوى المؤسسة ككل، خاصة في مجالات اتخاذ القرار التشاركي وتطوير المهارات الرقمية، رغم الجهود المبذولة، لا تزال هناك فجوات في أنظمة الأجور والتقييم تؤثر على الروح المعنوية والكفاءة، تظهر المقابلة أيضًا أهمية التكيف مع التحول الرقمي وضرورة تبني نهج أكثر شمولية في إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العصر الرقمي.

أهم المعوقات:

- ✓ فجوة الأجور مع القطاع الخاص تهدد الاحتفاظ بالمواهب.
- ✓ تباين في ثقافة العمل بين الأقسام يعيق التناسق المؤسسي.
- ✓ محدودية المشاركة في القرارات الاستراتيجية تقلل من فهم الموظفين وانخراطهم.
- ✓ تفاوت في المهارات الرقمية بين الأقسام يعرقل التحول الرقمي الشامل.
- ✓ ضغوط العمل المتزايدة تهدد التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

أهم التوصيات:

- ✓ تنظيم ورش عمل تفاعلية لابتكار نظام أجور مرن يجمع بين عدالة القطاع العام وجاذبية القطاع الخاص.
- ✓ إطلاق برنامج لتبادل الموظفين بين الأقسام لنشر الممارسات الجيدة وتوحيد ثقافة العمل.
- ✓ تطوير منصة رقمية تتيح للموظفين المشاركة في صنع القرارات الاستراتيجية بطريقة مبتكرة.
- ✓ إنشاء برنامج تدريبي شامل يركز على المهارات الرقمية والمستقبلية لجميع الموظفين.

المقابلة الرابعة

- تاريخ المقابلة : 2024/05/18 - مدة المقابلة : 50 دقيقة
- مكان المقابلة : قاعة الاجتماعات الرئيسية

مواصفات المبحوث:

- الجنس : أنثى
- السن : 45 سنة
- الخبرة المهنية : 18 سنة
- المؤهل العلمي : ماجستير في الموارد البشرية
- المنصب : رئيسة قسم الموارد البشرية

- س1: كيف تقيّمون نظام الأجور والامتيازات في المؤسسة من حيث العدالة والتناسب مع المؤهلات وأعباء العمل؟ وما تأثير ذلك على كفاءة الموظفين في أداء مهامهم؟
- ج1: كمديرة للموارد البشرية، أرى أن نظام الأجور والامتيازات في مؤسستنا يحتاج إلى مراجعة شاملة، نحن نعمل حاليًا على تطوير نظام جديد يربط بشكل أفضل بين الأجور والمؤهلات والأداء، التحدي الرئيسي الذي نواجهه هو الموازنة بين العدالة الداخلية

وتنافسية الأجور في سوق العمل، هذا التفاوت يؤثر على رضا الموظفين وبالتالي على كفاءتهم، نهدف إلى تنفيذ نظام أكثر شفافية وعدالة خلال العام القادم، مع التركيز على المكافآت المرتبطة بالأداء لتحفيز الكفاءة.

- س2: ما رأيكم في آليات توزيع أعباء العمل وفرص التدريب بين الموظفين؟ وكيف ترون انعكاس ذلك على تطوير مهاراتهم ومعارفهم المهنية؟

- ج2: توزيع أعباء العمل يتم بالتنسيق مع مدراء الأقسام، ونحاول قدر الإمكان ضمان التوزيع العادل، فيما يخص التدريب، لدينا خطة سنوية شاملة تغطي مختلف المجالات والمستويات الوظيفية، نركز على التدريب الموجه نحو احتياجات العمل الفعلية والتطور الوظيفي، لاحظنا أن هذا النهج ساهم في تحسين مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، التحدي الذي نواجهه هو ضمان تكافؤ الفرص في الحصول على التدريب بين جميع الأقسام والمستويات الوظيفية.

- س3: صفوا لنا عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، هل ترونها تشاركية وشفافة؟ وكيف يؤثر ذلك على فهم الموظفين لإجراءات العمل وتطبيقهم للقوانين؟

- ج3: عملية اتخاذ القرارات في مؤسستنا تتبع نموذجًا هرميًا إلى حد ما، مع محاولات لزيادة المشاركة، القرارات الاستراتيجية تتخذ على مستوى الإدارة العليا، لكننا نسعى لإشراك المدراء التنفيذيين في عملية التشاور، نحن ندرك أن هناك حاجة لتحسين الشفافية وزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار، لتحسين فهم الموظفين للإجراءات واللوائح، نقوم بعقد جلسات توعية دورية وإصدار نشرات داخلية لشرح القرارات الجديدة وآثارها.

- س4: كيف تقيمون نظام تقييم الأداء في المؤسسة من حيث العدالة والنزاهة؟ وما أثر ذلك على تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم وكفاءتهم؟

- ج4: نظام تقييم الأداء في مؤسستنا يخضع حاليًا لعملية تطوير، النظام الحالي يعتمد على تقييم سنوي مع معايير محددة لكل وظيفة، ندرك أن هناك تحديات في تطبيق المعايير بشكل موحد عبر جميع الأقسام، نعمل على تطوير نظام جديد يركز على التقييم المستمر والتغذية الراجعة المنتظمة، هدفنا هو جعل عملية التقييم أكثر شفافية وربطها بشكل أوضح بالأهداف التنظيمية والتطور الوظيفي، نعتقد أن هذا سيساهم في تحفيز الموظفين بشكل أفضل وتحسين الأداء العام.

- س5: صفوا لنا نمط الإشراف السائد في المؤسسة، هل ترونه ديمقراطيًا وعادلاً؟ وكيف ينعكس ذلك على قدرة الموظفين على التخطيط وتنظيم أعمالهم؟
- ج5: نمط الإشراف في المؤسسة يختلف من قسم لآخر، نحن نشجع على تبني نمط قيادة أكثر تشاركية، لكن التطبيق يتفاوت في بعض الأقسام، نرى نمطاً أكثر ديمقراطية يمنح الموظفين مساحة للمبادرة والإبداع، في أقسام أخرى، لا يزال النمط التقليدي سائداً، نعمل على تدريب المدراء والمشرفين على أساليب القيادة الحديثة لتعزيز استقلالية الموظفين وقدرتهم على التخطيط وتنظيم أعمالهم، نرى أن هذا التغيير ضروري لتحسين الكفاءة والابتكار في المؤسسة.
- س6: ما مدى مشاركة الموظفين في صنع واتخاذ القرارات؟ وكيف يؤثر ذلك على قدرتهم على تحليل المعلومات واتخاذ قرارات مدروسة في مجال عملهم؟
- ج6: مشاركة الموظفين في صنع القرارات تختلف حسب مستوى القرار وطبيعته، في القرارات التشغيلية اليومية، هناك مشاركة جيدة نسبياً، أما في القرارات الاستراتيجية، فالمشاركة محدودة أكثر، نحن ندرك أهمية زيادة مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار لتطوير مهاراتهم في تحليل المعلومات واتخاذ القرارات، نعمل حالياً على تنفيذ برنامج لتعزيز ثقافة المشاركة، يشمل ورش عمل لتطوير مهارات اتخاذ القرار وتشكيل فرق عمل متعددة الوظائف للمشاريع الرئيسية.
- س7: كيف تصفون جو العمل والعلاقات بين الموظفين والمشرفين في المؤسسة؟ وما تأثير ذلك على مهارات التواصل والعمل الجماعي لدى الموظفين؟
- ج7: جو العمل في المؤسسة إيجابي بشكل عام، لكنه يختلف من قسم لآخر، نحن نسعى لخلق بيئة عمل داعمة وتعاونية، العلاقات بين الموظفين جيدة في معظم الأقسام، لكن العلاقات بين الموظفين والمشرفين تحتاج إلى تحسين في بعض المجالات، نقوم بتنظيم أنشطة لبناء الفريق وورش عمل لتحسين مهارات التواصل، لاحظنا أن الأقسام التي تتمتع بجو عمل إيجابي تظهر مستويات أعلى من التعاون والإبداع، نعمل على نشر هذه الثقافة الإيجابية في جميع أنحاء المؤسسة لتعزيز مهارات التواصل والعمل الجماعي.
- س8: ما رأيكم في مستوى المعرفة النظرية والتقنية لدى الموظفين في المؤسسة؟ وكيف تساهم سياسات المؤسسة في تعزيز هذه المعارف؟

- ج8: مستوى المعرفة النظرية والتقنية لدى موظفينا جيد بشكل عام، لكنه يتفاوت بين الأقسام والمستويات الوظيفية، نحن نركز على التعلم المستمر كجزء من استراتيجيتنا للموارد البشرية، نقدم برامج تدريبية متنوعة، بما في ذلك التدريب الداخلي والخارجي، والتعلم الإلكتروني، نشجع الموظفين على متابعة تعليمهم ونوفر دعمًا ماليًا للدراسات العليا والشهادات المهنية، كما نعمل على إنشاء مركز للتعلم الداخلي لتسهيل تبادل المعرفة بين الموظفين، هدفنا هو خلق ثقافة التعلم المستمر لمواكبة التطورات في مجالات عملنا.
- س9: كيف تقيّمون قدرة الموظفين على استخدام التكنولوجيا والأدوات التقنية في عملهم؟ وما دور المؤسسة في تطوير هذه المهارات؟
- ج9: قدرة الموظفين على استخدام التكنولوجيا متفاوتة، لدينا مجموعة من الموظفين ذوي المهارات التقنية العالية، خاصة في الأقسام التقنية، ومع ذلك، نواجه تحديات في بعض الأقسام الأخرى، المؤسسة تلعب دورًا نشطًا في تطوير المهارات التقنية للموظفين، نقدم دورات تدريبية منتظمة على البرامج والأدوات الجديدة، لدينا أيضًا برنامج للتحويل الرقمي يشمل تدريب الموظفين على التقنيات الحديثة، نعمل حاليًا على تطوير برنامج شامل لمحو الأمية الرقمية لجميع الموظفين لضمان مواكبتهم للتطورات التكنولوجية.
- س10: صفوا لنا البيئة المحيطة بالعمل في المؤسسة، هل ترونها مناسبة وآمنة؟ وكيف تؤثر على قدرة الموظفين على التكيف مع ضغوط العمل وتحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية؟
- ج10: نسعى جاهدين لتوفير بيئة عمل آمنة ومريحة لموظفينا، قمنا بتحديث مساحات العمل لتكون أكثر أمنًا وصديقة للبيئة، نطبق إجراءات صارمة للسلامة والصحة المهنية، فيما يتعلق بالتكيف مع ضغوط العمل، نقدم برامج للدعم النفسي وإدارة الضغوط، نحن ندرك أهمية التوازن بين العمل والحياة الشخصية، ولذلك نطبق سياسات مرنة للعمل، بما في ذلك خيارات العمل عن بعد والساعات المرنة، نعمل حاليًا على تطوير برنامج شامل للرفاهية يشمل أنشطة للياقة البدنية والصحة النفسية، هدفنا هو خلق بيئة عمل تدعم الإنتاجية والرفاهية معًا.

تحليل ومناقشة المقابلة 4:

بناءً على المقابلة، يتضح أن المؤسسة تواجه تحديات متعددة في إدارة مواردها البشرية، لكنها تسعى جاهدة للتحسين والتطوير، تشير المبحوثة، وهي رئيسة قسم الموارد البشرية، إلى وجود حاجة لمراجعة شاملة لنظام الأجور والامتيازات لتحقيق العدالة والتنافسية، كما تسلط الضوء على الجهود المبذولة لتحسين توزيع أعباء العمل وفرص التدريب، مع التركيز على التطوير المهني المستمر، تشير المقابلة إلى وجود تفاوت في أنماط الإشراف والقيادة بين الأقسام، مع وجود توجه نحو تبني أساليب قيادة أكثر تشاركية، هناك إدراك لأهمية زيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار وتحسين الشفافية، تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً لتطوير المهارات التقنية والمعرفية للموظفين، مع التركيز على التعلم المستمر والتحول الرقمي.

أهم المعوقات:

- ✓ عدم التوازن بين العدالة الداخلية وتنافسية الأجور في سوق العمل.
- ✓ التفاوت في تطبيق معايير تقييم الأداء بين الأقسام.
- ✓ محدودية مشاركة الموظفين في القرارات الاستراتيجية.
- ✓ تباين مستويات المهارات التقنية بين الموظفين.

أهم التوصيات:

- ✓ تطوير نظام أجور جديد يربط بشكل أفضل بين الأداء والمكافآت.
- ✓ تنفيذ برنامج لتعزيز ثقافة المشاركة في صنع القرار.
- ✓ إنشاء مركز للتعلم الداخلي لتسهيل تبادل المعرفة بين الموظفين.
- ✓ تطوير برنامج شامل للرفاهية يشمل الصحة النفسية والجسدية.

المقابلة الخامسة:

- تاريخ المقابلة : 2024/05/22 - مدة المقابلة : 40 دقيقة

- مكان المقابلة : مكتب المبحوث

مواصفات المبحوث:

- الجنس : ذكر
- السن : 50 سنة
- الخبرة المهنية : 20 سنة

- المؤهل العلمي : مهندس دولة في الهندسة الصناعية
- المنصب : مدير الإنتاج
- س1: كيف تقيّمون نظام الأجور والامتيازات في المؤسسة من حيث العدالة والتناسب مع المؤهلات وأعباء العمل؟ وما تأثير ذلك على كفاءة الموظفين في أداء مهامهم؟
- ج1: من منظور قسم الإنتاج، أرى أن نظام الأجور والامتيازات يحتاج إلى تعديل، هناك تفاوت بين الأجور في قسمنا مقارنة بالأقسام الأخرى، رغم الطبيعة الفنية والمجهدّة لعملائنا، هذا التفاوت يؤثر سلبيًا على معنويات الموظفين وبالتالي على كفاءتهم، نحتاج إلى نظام يراعي بشكل أفضل طبيعة العمل في الإنتاج، والمهارات الفنية المطلوبة، وساعات العمل الطويلة، تحسين نظام الأجور سيساهم بشكل كبير في تحفيز الموظفين وزيادة الإنتاجية.
- س2: ما رأيكم في آليات توزيع أعباء العمل وفرص التدريب بين الموظفين؟ وكيف ترون انعكاس ذلك على تطوير مهاراتهم ومعارفهم المهنية؟
- ج2: في قسم الإنتاج، نحاول توزيع أعباء العمل بشكل عادل قدر الإمكان، لكن طبيعة العمل تفرض تحديات، نواجه أحيانًا ضغوطًا في مواسم معينة تتطلب ساعات عمل إضافية، فيما يخص التدريب، نركز على التدريب العملي والفني، نوفر فرص للتدريب على المعدات الجديدة والتقنيات الحديثة في الإنتاج، لكننا نحتاج إلى المزيد من الاستثمار في التدريب، خاصة في مجالات مثل إدارة الجودة والسلامة الصناعية، تطوير مهارات الموظفين ينعكس إيجابًا على جودة الإنتاج وكفاءته.
- س3: صفوا لنا عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، هل ترونها تشاركية وشفافة؟ وكيف يؤثر ذلك على فهم الموظفين لإجراءات العمل وتطبيقهم للوائح والقوانين؟
- ج3: في قسم الإنتاج، نتبع نهجًا تشاركيًا في اتخاذ القرارات التشغيلية اليومية، نشرك رؤساء الفرق والمهندسين في تخطيط الإنتاج وحل المشكلات، لكن على مستوى المؤسسة ككل، أرى أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية أقل شفافية، هذا يؤثر أحيانًا على فهم الموظفين للتغيرات في السياسات والإجراءات، نحتاج إلى تحسين التواصل بين الإدارة العليا وقسم الإنتاج لضمان تطبيق أفضل للوائح والقوانين.
- س4: كيف تقيّمون نظام تقييم الأداء في المؤسسة من حيث العدالة والنزاهة؟ وما أثر ذلك على تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم وكفاءتهم؟

- ج4: نظام تقييم الأداء في قسمنا يعتمد على معايير كمية ونوعية، نركز على الإنتاجية، جودة المنتج، والالتزام بمعايير السلامة، نحاول أن نكون عادلين وموضوعيين قدر الإمكان، لكن هناك تحديات في تقييم بعض الجوانب الأقل وضوحًا مثل روح الفريق والابتكار، نحتاج إلى تطوير النظام ليشمل هذه الجوانب بشكل أفضل، عندما يشعر الموظفون بعدالة التقييم، نلاحظ تحسنًا في الأداء والحافز للتطور.
- س5: صفوا لنا نمط الإشراف السائد في المؤسسة، هل ترونه ديمقراطيًا وعادلاً؟ وكيف ينعكس ذلك على قدرة الموظفين على التخطيط وتنظيم أعمالهم؟
- ج5: في قسم الإنتاج، نتبع نمطًا إشرافيًا يجمع بين التوجيه المباشر والمشاركة، طبيعة العمل تتطلب أحيانًا اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة، لكننا نحرص على إشراك الموظفين في التخطيط وحل المشكلات، هذا النهج يساعد في تطوير قدرات الموظفين على التفكير النقدي وتنظيم العمل، نشجع المبادرات الفردية لتحسين عمليات الإنتاج، مما يعزز شعور الموظفين بالمسؤولية والمشاركة في تحقيق أهداف القسم.
- س6: ما مدى مشاركة الموظفين في صنع واتخاذ القرارات؟ وكيف يؤثر ذلك على قدرتهم على تحليل المعلومات واتخاذ قرارات مدروسة في مجال عملهم؟
- ج6: نشجع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات الإنتاج اليومية، نعقد اجتماعات دورية لمناقشة تحديات الإنتاج وإيجاد حلول جماعية، هذا النهج يطور قدرة الموظفين على تحليل البيانات واتخاذ قرارات مدروسة، لاحظنا أن الموظفين الذين يشاركون بنشاط في حل المشكلات يطورون مهارات تحليلية أفضل ويصبحون أكثر كفاءة في أدوارهم، نسعى لتوسيع نطاق هذه المشاركة لتشمل المزيد من الجوانب الاستراتيجية في إدارة الإنتاج.
- س7: كيف تصفون جو العمل والعلاقات بين الموظفين والمشرفين في المؤسسة؟ وما تأثير ذلك على مهارات التواصل والعمل الجماعي لدى الموظفين؟
- ج7: جو العمل في قسم الإنتاج يتسم بالتعاون والتركيز على تحقيق الأهداف، نحرص على بناء علاقات إيجابية بين الموظفين والمشرفين، مع الحفاظ على الهيكل التنظيمي الضروري لعمليات الإنتاج، نشجع التواصل المفتوح والعمل الجماعي لحل المشكلات وتحسين الإنتاجية، هذا النهج عزز مهارات التواصل لدى الموظفين وقدرتهم على العمل في

فرق، نلاحظ أن الفرق التي تتمتع بعلاقات جيدة تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والجودة.

- س8: ما رأيكم في مستوى المعرفة النظرية والتقنية لدى الموظفين في المؤسسة؟ وكيف تساهم سياسات المؤسسة في تعزيز هذه المعارف؟

- ج8: مستوى المعرفة النظرية والتقنية في قسم الإنتاج جيد بشكل عام، خاصة في الجوانب العملية، لدينا موظفين ذوي خبرة طويلة في عمليات الإنتاج، ومع ذلك، نواجه تحدياً في مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة في مجال الصناعة، المؤسسة تدعم التدريب التقني، لكننا نحتاج إلى المزيد من الاستثمار في هذا المجال، نقترح زيادة فرص التدريب الخارجي والمشاركة في المؤتمرات الصناعية لتعزيز المعرفة التقنية لدى موظفينا.

- س9: كيف تقيّمون قدرة الموظفين على استخدام التكنولوجيا والأدوات التقنية في عملهم؟ وما دور المؤسسة في تطوير هذه المهارات؟

- ج9: قدرة الموظفين على استخدام التكنولوجيا في الإنتاج جيدة، خاصة مع الأدوات والمعدات التي نستخدمها حالياً، لكننا نواجه تحديات عند إدخال تقنيات جديدة، المؤسسة توفر التدريب الأساسي على المعدات الجديدة، لكننا نحتاج إلى برامج تدريب أكثر شمولاً وتقدماً، نقترح إنشاء مركز تدريب داخلي متخصص في التكنولوجيا الصناعية الحديثة، هذا سيساعد في تطوير مهارات موظفينا بشكل مستمر ويعزز قدرتنا التنافسية.

- س10: صفوا لنا البيئة المحيطة بالعمل في المؤسسة، هل ترونها مناسبة وآمنة؟ وكيف تؤثر على قدرة الموظفين على التكيف مع ضغوط العمل وتحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية؟

- ج10: البيئة المحيطة بالعمل في قسم الإنتاج تخضع لمعايير السلامة والصحة المهنية الصارمة، نحرص على توفير معدات الحماية الشخصية وتطبيق إجراءات السلامة بدقة، ومع ذلك، طبيعة العمل في الإنتاج تنطوي على ضغوط كبيرة، خاصة خلال فترات الذروة، نحاول التخفيف من هذه الضغوط من خلال تنظيم الورديات بشكل عادل وتوفير فترات راحة كافية، نحتاج إلى تطوير برامج أفضل لدعم الصحة النفسية للموظفين وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، نقترح تنفيذ برنامج للرفاهية يشمل الدعم النفسي

وأنشطة لتخفيف الضغط، مما سيساعد في تحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي على المدى الطويل.

تحليل ومناقشة المقابلة 5:

تكشف المقابلة مع مدير الإنتاج عن تحديات متعددة في قسم الإنتاج، مع تركيز على الحاجة لتحسين نظام الأجور والامتيازات ليعكس طبيعة العمل المجهدة، يشير المبحوث إلى جهود لتوزيع أعباء العمل بعدالة وتوفير تدريب فني، لكنه يؤكد على ضرورة زيادة الاستثمار في التطوير المهني، يتبنى القسم نهجًا تشاركيًا في القرارات التشغيلية، لكنه يلاحظ نقصًا في الشفافية على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة، نظام تقييم الأداء يحتاج إلى تطوير ليشمل جوانب أقل وضوحًا كالابتكار وروح الفريق، يؤكد المدير على أهمية التوازن بين التوجيه المباشر والمشاركة في الإشراف، مع التركيز على تطوير مهارات التفكير النقدي لدى الموظفين، رغم وجود بيئة عمل آمنة، يشير إلى الحاجة لبرامج دعم الصحة النفسية ومواجهة ضغوط العمل.

أهم المعوقات:

- ✓ تفاوت في الأجور مقارنة بالأقسام الأخرى.
- ✓ ضغوط عمل عالية، خاصة في مواسم الذروة.
- ✓ صعوبة مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة.
- ✓ محدودية المشاركة في القرارات الاستراتيجية.

أهم التوصيات:

- ✓ تطوير نظام أجور يراعي طبيعة العمل في الإنتاج.
- ✓ إنشاء مركز تدريب داخلي متخصص في التكنولوجيا الصناعية الحديثة.
- ✓ تنفيذ برنامج شامل للرفاهية يدعم الصحة النفسية للموظفين.
- ✓ زيادة فرص التدريب الخارجي والمشاركة في المؤتمرات الصناعية.

المقابلة السادسة:

- تاريخ المقابلة : 2024/05/10 ، مدة المقابلة : 50 دقيقة

- مكان المقابلة : مكتب المبحوث في مقر المؤسسة

مواصفات المبحوث:

- الجنس : ذكر

- السن : 45 سنة
- الخبرة المهنية : 16 سنة
- المؤهل العلمي : ماجستير في الهندسة الكهربائية
- المنصب : مكلف بمصلحة الموارد البشرية
- س1: كيف تقيّمون نظام الأجور والامتيازات في المؤسسة من حيث العدالة والتناسب مع المؤهلات وأعباء العمل؟ وما تأثير ذلك على كفاءة الموظفين في أداء مهامهم؟
- ج1: نظام الأجور والامتيازات في سونلغاز يعتبر تنافسيًا نسبيًا مقارنة بالسوق المحلي، نحن نسعى جاهدين لتحقيق التوازن بين المؤهلات والخبرة وطبيعة العمل، لدينا نظام تصنيف وظيفي واضح يربط الأجور بالمسؤوليات، ومع ذلك نواجه تحديات في مواكبة التضخم وتوقعات الموظفين المتزايدة، نلاحظ أن هذا النظام له تأثير إيجابي على كفاءة معظم الموظفين، لكن هناك بعض الحالات من عدم الرضا، خاصة بين الموظفين ذوي الخبرة الطويلة الذين يشعرون أن زيادة رواتبهم لا تتناسب مع زيادة خبراتهم.
- س2: ما رأيكم في آليات توزيع أعباء العمل وفرص التدريب بين الموظفين؟ وكيف ترون انعكاس ذلك على تطوير مهاراتهم ومعارفهم المهنية؟
- ج2: نحن نتبع نهجًا منظمًا في توزيع أعباء العمل، مستخدمين نظامًا إلكترونيًا لإدارة المهام والمشاريع، هذا يساعدنا على تحقيق توازن أفضل في توزيع المسؤوليات، بالنسبة للتدريب، لدينا خطة سنوية شاملة تغطي مختلف المجالات التقنية والإدارية، نقوم بتحليل احتياجات التدريب بشكل دوري ونحاول توفير فرص متكافئة للجميع، لاحظنا تحسنًا ملحوظًا في مهارات الموظفين، خاصة في المجالات التقنية، ومع ذلك نواجه تحديًا في توفير تدريب متخصص للمناصب العليا بسبب محدودية الموارد المحلية.
- س3: صف لنا عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، هل تراها تشاركية وشفافة؟ وكيف يؤثر ذلك على فهم الموظفين لإجراءات العمل وتطبيقهم للقوانين؟
- ج3: عملية اتخاذ القرارات في سونلغاز تتسم بالمركزية نسبيًا، خاصة في القرارات الاستراتيجية، نحاول تعزيز المشاركة من خلال اجتماعات دورية واستطلاعات رأي الموظفين، لكن هناك مجالًا للتحسين، نقوم بنشر القرارات والإجراءات الجديدة عبر البريد الإلكتروني الداخلي ونظام الإنترنت، لكننا نلاحظ أحيانًا وجود فجوة في فهم بعض

- الموظفين لهذه القرارات، هذا يؤثر على تطبيق اللوائح بشكل موحد في جميع الأقسام، نحن بصدد تطوير برنامج تدريبي لتحسين فهم الموظفين للإجراءات والقوانين الداخلية.
- س4: كيف تقيّمون نظام تقييم الأداء في المؤسسة من حيث العدالة والنزاهة؟ وما أثر ذلك على تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم وكفاءتهم؟
- ج4: نظام تقييم الأداء في سونلغاز يعتمد على مزيج من التقييم الذاتي وتقييم المشرف المباشر، مع مراجعة من قبل لجنة مختصة، نسعى لتحقيق الموضوعية من خلال استخدام معايير محددة وقابلة للقياس، ومع ذلك لا زلنا نواجه تحديات في تحقيق الاتساق بين مختلف الأقسام، لاحظنا أن هذا النظام له تأثير إيجابي على تحفيز معظم الموظفين، حيث يربط الأداء بالمكافآت والترقيات، لكن هناك بعض الحالات من الإحباط، خاصة عندما يشعر الموظفون بعدم تقدير جهودهم بشكل كافٍ، نحن بصدد مراجعة النظام لجعله أكثر شفافية وربطه بشكل أوثق بأهداف المؤسسة.
- س5: صفوا لنا نمط الإشراف السائد في المؤسسة، هل ترونه ديمقراطياً وعادلاً؟ وكيف ينعكس ذلك على قدرة الموظفين على التخطيط وتنظيم أعمالهم؟
- ج5: نمط الإشراف في سونلغاز يختلف بين الأقسام، لكنه يميل عمومًا إلى النمط التوجيهي مع بعض العناصر التشاركية، نشجع المديرين على تبني نهج أكثر تشاورية، خاصة في الأقسام التقنية حيث تكون الخبرة الفنية للموظفين حاسمة، هذا النهج يساعد في تمكين الموظفين من التخطيط لمهامهم بشكل أفضل، ومع ذلك، في بعض الأقسام، لا يزال الإشراف المباشر قويًا، مما قد يحد من مبادرات الموظفين، نحن نعمل على برنامج تدريبي للمشرفين لتعزيز مهارات القيادة التشاركية، ونأمل أن ينعكس ذلك إيجابًا على قدرة الموظفين على تنظيم عملهم بشكل أكثر استقلالية.
- س6: ما مدى مشاركة الموظفين في صنع واتخاذ القرارات؟ وكيف يؤثر ذلك على قدرتهم على تحليل المعلومات واتخاذ قرارات مدروسة في مجال عملهم؟
- ج6: مشاركة الموظفين في صنع القرار تختلف حسب مستوى القرار وطبيعته، في المستويات التشغيلية، نشجع المشاركة الفعالة للموظفين، خاصة في القرارات المتعلقة بتحسين العمليات اليومية، أما على المستوى الاستراتيجي، فالمشاركة أقل، لكننا نسعى لتحسين ذلك من خلال لجان استشارية، لاحظنا أن زيادة مشاركة الموظفين تحسن بشكل ملحوظ

قدرتهم على تحليل المعلومات واتخاذ قرارات مدروسة في مجالات عملهم، نحن نعمل على تطوير برنامج "القادة الشباب" لتدريب الموظفين الواعدين على مهارات صنع القرار وتحليل البيانات.

- س7: كيف تصفون جو العمل والعلاقات بين الموظفين والمشرفين في المؤسسة؟ وما تأثير ذلك على مهارات التواصل والعمل الجماعي لدى الموظفين؟

- ج7: جو العمل في سونلغاز عمومًا إيجابي، مع وجود روح الفريق في معظم الأقسام، العلاقات بين الموظفين والمشرفين مهنية وودية في الغالب، لكن هناك بعض التوتر أحيانًا، خاصة في فترات ضغط العمل، نلاحظ أن هذا الجو الإيجابي يعزز التواصل المفتوح والعمل الجماعي، لدينا برامج لبناء الفريق وأنشطة اجتماعية لتعزيز الروابط بين الموظفين، ومع ذلك نواجه تحديات في بعض الأقسام حيث يوجد تنافس زائد أو صراعات شخصية، نحن نعمل على تطوير برامج لإدارة النزاعات وتحسين مهارات التواصل لمعالجة هذه القضايا.

- س8: ما رأيكم في مستوى المعرفة النظرية والتقنية لدى الموظفين في المؤسسة؟ وكيف تساهم سياسات المؤسسة في تعزيز هذه المعارف؟

- ج8: مستوى المعرفة النظرية والتقنية لدى موظفي سونلغاز جيد بشكل عام، خاصة في المجالات الهندسية والتقنية، لدينا العديد من الخبراء المتخصصين في مجالات الطاقة المختلفة، سياسات المؤسسة تدعم بقوة التطوير المستمر للمعارف من خلال برامج تدريبية منتظمة، مشاركة في المؤتمرات الدولية، وشراكات مع الجامعات والمعاهد التقنية، نقدم أيضًا منحًا دراسية للموظفين لمتابعة الدراسات العليا، ومع ذلك نواجه تحديًا في مواكبة التطورات السريعة في مجال الطاقة المتجددة والتكنولوجيا الرقمية، نحن بصدد تطوير منصة للتعليم الإلكتروني لتسهيل الوصول إلى المعرفة الحديثة لجميع الموظفين.

- س9: كيف تقيّمون قدرة الموظفين على استخدام التكنولوجيا والأدوات التقنية في عملهم؟ وما دور المؤسسة في تطوير هذه المهارات؟

- ج9: قدرة موظفي سونلغاز على استخدام التكنولوجيا والأدوات التقنية متفاوتة، لدينا مجموعة من الموظفين الشباب الذين يتمتعون بمهارات تقنية عالية، خاصة في مجالات الأتمتة والتحكم الرقمي، ومع ذلك، نواجه تحديات مع بعض الموظفين الأكبر سنًا في التكيف مع التقنيات الحديثة، المؤسسة تلعب دورًا نشطًا في تطوير هذه المهارات من خلال توفير

دورات تدريبية منتظمة على البرمجيات والأنظمة الجديدة، لدينا أيضًا برنامج "الإرشاد التقني" حيث يقوم الموظفون ذوو الخبرة التقنية العالية بتدريب زملائهم، نحن نستثمر بشكل كبير في تحديث أنظمتنا التقنية ونوفر فرصًا للموظفين للتدرب عليها في بيئة آمنة قبل تطبيقها في العمل الفعلي.

- س10: صفوا لنا البيئة المحيطة بالعمل في المؤسسة، هل ترونها مناسبة وآمنة؟ وكيف تؤثر على قدرة الموظفين على التكيف مع ضغوط العمل وتحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية؟

- ج10: البيئة المحيطة بالعمل في سونلغاز تختلف بين المواقع المختلفة، في المكاتب الرئيسية، نوفر بيئة عمل حديثة ومريحة، مع مراعاة معايير السلامة والصحة المهنية، أما في محطات الطاقة والمواقع الميدانية، فالبيئة أكثر تحديًا، لكننا نضع سلامة الموظفين على رأس أولوياتنا، نقوم بتحديثات دورية لمعدات السلامة وإجراء تدريبات منتظمة على السلامة، فيما يتعلق بضغوط العمل، نحاول توفير الدعم النفسي من خلال برنامج الرعاية الصحية للموظفين، نشجع على أخذ فترات راحة منتظمة وننظم أنشطة للتخفيف من الضغط، لتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، بدأنا في تطبيق سياسات العمل المرنة في بعض الأقسام، مثل ساعات العمل المرنة والعمل عن بعد جزئيًا، ومع ذلك لا زلنا نواجه تحديات في تطبيق هذه السياسات بشكل موحد في جميع أقسام المؤسسة.

تحليل ومناقشة المقابلة 6:

تكشف المقابلة مع المكلف بمصلحة الموارد البشرية في سونلغاز عن صورة شاملة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، يبدو أن سونلغاز تسعى جاهدة لتحقيق التوازن بين التحديات التنظيمية والاحتياجات الفردية للموظفين، تظهر المقابلة جهودًا واضحة لتحسين نظم الأجور، التدريب، وتقييم الأداء، مع إدراك للتحديات المستمرة، هناك توجه نحو زيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار، خاصة على المستوى التشغيلي، مع الحفاظ على هيكل تنظيمي متماسك، المؤسسة تولي اهتمامًا كبيرًا للتطوير المهني والتقني للموظفين، مع التركيز على مواكبة التطورات في مجال الطاقة، ومع ذلك تبرز تحديات في التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة وضمان التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين.

أهم المعوقات:

- ✓ صعوبة مواكبة التضخم وتلبية توقعات الموظفين المتزايدة في نظام الأجور.
- ✓ محدودية الموارد المحلية لتوفير تدريب متخصص للمناصب العليا.
- ✓ وجود فجوة في فهم بعض الموظفين للقرارات واللوائح الجديدة.
- ✓ تحديات في تكيف بعض الموظفين الأكبر سنًا مع التقنيات الحديثة.

أهم التوصيات:

- ✓ تطوير برنامج تدريبي لتحسين فهم الموظفين للإجراءات والقوانين الداخلية.
- ✓ إنشاء برنامج "القادة الشباب" لتدريب الموظفين الواعدين على مهارات صنع القرار.
- ✓ تطوير منصة للتعليم الإلكتروني لتسهيل الوصول إلى المعرفة الحديثة.
- ✓ تطبيق سياسات العمل المرنة بشكل أوسع لتحسين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

المقابلة السابعة:

- تاريخ المقابلة: 2024/05/12، مدة المقابلة: 55 دقيقة
- مكان المقابلة: غرفة الاجتماعات في محطة توليد الكهرباء

مواصفات المبحوث:

- الجنس : ذكر
- السن : 50 سنة
- الخبرة المهنية : 25 سنة
- المؤهل العلمي : مهندس دولة في الهندسة الميكانيكية
- المنصب : مدير العمليات في محطة توليد الكهرباء
- س1: كيف تقيّمون نظام الأجور والامتيازات في المؤسسة من حيث العدالة والتناسب مع المؤهلات وأعباء العمل؟ وما تأثير ذلك على كفاءة الموظفين في أداء مهامهم؟
- ج1: نظام الأجور والامتيازات في سونلغاز يحتاج إلى مراجعة شاملة، رغم أنه يراعي المؤهلات العلمية، إلا أنه لا يأخذ بعين الاعتبار بشكل كافٍ الخبرة العملية وطبيعة العمل الميداني الشاق، هذا يخلق شعورًا بعدم الإنصاف، خاصة بين العاملين في المحطات الكهربائية، نلاحظ أن هذا الوضع يؤثر سلبًا على معنويات بعض الموظفين، مما ينعكس

على أدائهم، ومع ذلك هناك فئة من الموظفين الملتزمين الذين يحافظون على مستوى عالٍ من الأداء رغم هذه التحديات، نحن بحاجة إلى نظام أكثر مرونة يراعي ظروف العمل المختلفة في أقسام المؤسسة المتنوعة.

- س2: ما رأيكم في آليات توزيع أعباء العمل وفرص التدريب بين الموظفين؟ وكيف ترون انعكاس ذلك على تطوير مهاراتهم ومعارفهم المهنية؟

- ج2: توزيع أعباء العمل في محطة توليد الكهرباء يتم بشكل منهجي وفقاً لجدول زمنية محددة، مع مراعاة المهارات الفردية والخبرات، ومع ذلك نواجه تحديات في فترات الذروة والصيانة الطارئة، مما قد يؤدي إلى عدم توازن مؤقت في توزيع الأعباء، فيما يخص فرص التدريب، نحن نوفر تدريبات تقنية متخصصة بشكل دوري، لكننا نواجه صعوبة في إرسال جميع الموظفين للتدريب بسبب ضرورة الحفاظ على استمرارية العمل، لاحظنا أن الموظفين الذين يحصلون على فرص تدريب منتظمة يظهرون تحسناً ملحوظاً في أدائهم ومهاراتهم التقنية، نحن نسعى لتطوير نظام تدريب داخلي أكثر مرونة يسمح بتغطية أوسع للموظفين دون التأثير على سير العمل.

- س3: صف لنا عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، هل تراها تشاركية وشفافة؟ وكيف يؤثر ذلك على فهم الموظفين لإجراءات العمل وتطبيقهم للوائح والقوانين؟

- ج3: عملية اتخاذ القرارات في محطة توليد الكهرباء تتسم بالمركزية في القرارات الاستراتيجية، لكنها أكثر تشاركية على المستوى التشغيلي، نحن نعقد اجتماعات يومية لمناقشة القضايا التشغيلية وتبادل الآراء مع رؤساء الأقسام والمهندسين، هذا النهج يساعد في تحسين فهم الموظفين للإجراءات وأسباب اتخاذ قرارات معينة، ومع ذلك هناك بعض القرارات التي تأتي من الإدارة العليا دون شرح كافٍ، مما قد يسبب ارتباكاً في تطبيق بعض اللوائح، نحن نعمل على تحسين قنوات الاتصال لضمان وصول المعلومات بشكل أفضل إلى جميع المستويات، مما سيساعد في تطبيق أكثر اتساقاً للقوانين واللوائح.

- س4: كيف تقيّمون نظام تقييم الأداء في المؤسسة من حيث العدالة والنزاهة؟ وما أثر ذلك على تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم وكفاءتهم؟

- ج4: نظام تقييم الأداء في محطتنا يعتمد على مزيج من المؤشرات الكمية (مثل إنتاجية المحطة وحوادث السلامة) والتقييمات النوعية من المشرفين المباشرين، نحاول أن نكون

عادلين قدر الإمكان، لكن هناك تحديات في تقييم بعض الجوانب غير الملموسة من العمل، نلاحظ أن الموظفين الذين يحصلون على تقييمات إيجابية ومكافآت مرتبطة بالأداء يظهرون تحفيزاً أكبر وتحسناً في الكفاءة، ومع ذلك هناك بعض الإحباط بين الموظفين الذين يشعرون أن جهودهم في العمل الشاق والساعات الإضافية لا تنعكس بشكل كافٍ في التقييمات، نحن نعمل على تطوير نظام أكثر شمولية يأخذ في الاعتبار مختلف جوانب العمل في بيئة محطة الطاقة.

- س5: صفوا لنا نمط الإشراف السائد في المؤسسة، هل ترونه ديمقراطياً وعادلاً؟ وكيف ينعكس ذلك على قدرة الموظفين على التخطيط وتنظيم أعمالهم؟
- ج5: نمط الإشراف في محطة توليد الكهرباء يميل إلى أن يكون توجيهياً بسبب طبيعة العمل الحساسة والمخاطر المرتبطة بها، نحن نتبع بروتوكولات صارمة لضمان السلامة والكفاءة، ومع ذلك، نحاول تبني نهج أكثر تشاورية في جوانب معينة من العمل، مثل جدولة الصيانة وتحسين العمليات، هذا النهج المختلط يساعد في الحفاظ على الانضباط اللازم مع إعطاء الموظفين بعض المرونة في التخطيط لمهامهم، نلاحظ أن الموظفين ذوي الخبرة يتمتعون بقدر أكبر من الاستقلالية في تنظيم عملهم، بينما يحتاج الموظفون الأقل خبرة إلى توجيه أكثر، نحن نعمل على تطوير برنامج للقيادة التشغيلية لتعزيز مهارات الإشراف لدى رؤساء الفرق، مما سيساعد في تحقيق توازن أفضل بين التوجيه والاستقلالية.
- س6: ما مدى مشاركة الموظفين في صنع واتخاذ القرارات؟ وكيف يؤثر ذلك على قدرتهم على تحليل المعلومات واتخاذ قرارات مدروسة في مجال عملهم؟
- ج6: مشاركة الموظفين في صنع القرار في محطة توليد الكهرباء تختلف حسب طبيعة القرار ومستوى المسؤولية، في القرارات التشغيلية اليومية، نشجع المهندسين والفنيين على المشاركة الفعالة، خاصة في مجالات مثل جدولة الصيانة وتحسين الكفاءة، هذا النهج يساعد في تطوير قدراتهم على تحليل المعلومات واتخاذ قرارات سريعة ومدروسة في حالات الطوارئ، ومع ذلك، القرارات الاستراتيجية والمالية الكبرى تتخذ على مستوى أعلى مع مشاركة محدودة من الموظفين على مستوى المحطة، نلاحظ أن الموظفين الذين يشاركون بانتظام في عملية صنع القرار يظهرون تحسناً ملحوظاً في مهارات التحليل وحل المشكلات، نحن

نسعى لتوسيع نطاق مشاركة الموظفين من خلال إنشاء فرق عمل متخصصة لدراسة وتقديم توصيات حول قضايا محددة.

- س7: كيف تصفون جو العمل والعلاقات بين الموظفين والمشرفين في المؤسسة؟ وما تأثير ذلك على مهارات التواصل والعمل الجماعي لدى الموظفين؟

- ج7: جو العمل في محطة توليد الكهرباء يتسم بالتعاون والتماسك بشكل عام، نظرًا لطبيعة العمل التي تتطلب تنسيقًا دقيقًا بين مختلف الفرق، العلاقات بين الموظفين والمشرفين مهنية وقائمة على الاحترام المتبادل، مع وجود تسلسل هرمي واضح ضروري لضمان السلامة والكفاءة، هذا الجو يعزز مهارات التواصل الفعال، خاصة في حالات الطوارئ حيث يكون التواصل الواضح والسريع أمرًا حيويًا، نلاحظ أن العمل الجماعي قوي داخل الفرق الفنية، لكن هناك مجال لتحسين التعاون بين الأقسام المختلفة، نحن نعمل على تنظيم أنشطة لبناء الفريق وتبادل الخبرات بين الأقسام لتعزيز الترابط وتحسين التواصل على مستوى المحطة ككل.

- س8: ما رأيكم في مستوى المعرفة النظرية والتقنية لدى الموظفين في المؤسسة؟ وكيف تساهم سياسات المؤسسة في تعزيز هذه المعارف؟

- ج8: مستوى المعرفة النظرية والتقنية لدى موظفي محطة توليد الكهرباء جيد بشكل عام، خاصة في المجالات الهندسية الأساسية، لدينا فريق من المهندسين والفنيين ذوي الخبرة العالية في تشغيل وصيانة معدات توليد الطاقة، ومع ذلك نواجه تحديات في مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة في مجال الطاقة، سياسات المؤسسة تدعم التطوير المهني من خلال توفير دورات تدريبية تقنية دورية وإرسال بعض الموظفين لحضور مؤتمرات ومعارض متخصصة، نحن نشجع أيضًا على التعلم الذاتي ونوفر مكتبة تقنية ووصولًا إلى منصات التعلم الإلكتروني، ونحتاج إلى تحسين آليات نقل المعرفة داخل المؤسسة، خاصة بين الموظفين ذوي الخبرة والموظفين الجدد، نحن نخطط لتطوير برنامج توجيه رسمي لضمان نقل المعرفة الضمنية بشكل أفضل.

- س9: كيف تقيّمون قدرة الموظفين على استخدام التكنولوجيا والأدوات التقنية في عملهم؟ وما دور المؤسسة في تطوير هذه المهارات؟

- ج9: قدرة موظفينا على استخدام التكنولوجيا والأدوات التقنية متفاوتة، لدينا مجموعة من المهندسين والفنيين الشباب الذين يتمتعون بمهارات ممتازة في استخدام أنظمة التحكم الرقمية وبرامج المحاكاة، ولكن بعض الموظفين الأكبر سنًا يواجهون صعوبات في التكيف مع التقنيات الجديدة، المؤسسة تلعب دورًا نشطًا في تطوير هذه المهارات من خلال توفير تدريبات مكثفة عند إدخال أنظمة أو معدات جديدة، نحن نستثمر أيضًا في أنظمة محاكاة متطورة تسمح للموظفين بالتدرب على سيناريوهات مختلفة دون المخاطرة بالعمليات الفعلية، ونحتاج إلى تسريع وتيرة التدريب التقني لمواكبة التطورات السريعة في تكنولوجيا الطاقة، نحن نخطط لإنشاء "مركز تميز تقني" داخل المحطة لتوفير تدريب مستمر ودعم فني للموظفين.

- س10: صفوا لنا البيئة المحيطة بالعمل في المؤسسة، هل ترونها مناسبة وآمنة؟ وكيف تؤثر على قدرة الموظفين على التكيف مع ضغوط العمل وتحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية؟

- ج10: بيئة العمل في محطة توليد الكهرباء تتسم بالتحدي والتعقيد التقني، نحن نولي اهتمامًا كبيرًا للسلامة، مع إجراءات صارمة ومعدات حماية شخصية متطورة، رغم ذلك، طبيعة العمل في محطة الطاقة تنطوي على مخاطر كامنة وضغوط عالية، خاصة خلال فترات الصيانة أو في حالات الطوارئ، نحاول التخفيف من هذه الضغوط من خلال جدول منتظم للإجازات وتوفير خدمات دعم نفسي، تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية يمثل تحديًا، خاصة مع نظام المناوبات وضرورة الاستجابة السريعة في حالات الطوارئ، نحن نعمل على تحسين نظام المناوبات لضمان فترات راحة كافية، ونشجع الموظفين على استخدام إجازاتهم بشكل منتظم، كما نقدم برامج للياقة البدنية وإدارة الإجهاد لمساعدة الموظفين على التكيف مع متطلبات العمل، رغم هذه الجهود، نعترف بأن هناك حاجة لمزيد من التحسينات لضمان بيئة عمل أكثر توازنًا وصحة.

تحليل ومناقشة المقابلة 7:

تكشف هذه المقابلة عن صورة شاملة لبيئة العمل في محطة توليد الكهرباء، حيث يبرز التوازن الدقيق بين الكفاءة التشغيلية والتحديات الإدارية، يظهر المدير وعيًا عميقًا بنقاط القوة والضعف في المؤسسة، مع تركيز واضح على أهمية السلامة والتطوير المستمر للموظفين، تبرز

المقابلة أيضاً التحديات المرتبطة بإدارة القوى العاملة في بيئة تقنية عالية المخاطر، مع الإشارة إلى الجهود المبذولة لتحسين ظروف العمل وتعزيز المهارات، يلاحظ وجود توجه نحو تبني أساليب إدارية أكثر تشاركية، مع الاعتراف بالحاجة إلى مزيد من التحسينات في مجالات مثل التواصل وإدارة المعرفة.

أهم المعوقات:

- ✓ عدم تناسب الأجور مع طبيعة العمل.
- ✓ صعوبات في التدريب الشامل.
- ✓ مركزية بعض القرارات.
- ✓ تحديات تقييم الأداء.
- ✓ صعوبة مواكبة التطور التكنولوجي.
- ✓ ضغوط العمل العالية.

أهم التوصيات:

- ✓ تطوير نظام أجور مرن.
- ✓ إنشاء نظام تدريب داخلي.
- ✓ تحسين التواصل الداخلي.
- ✓ تطوير نظام تقييم أداء شامل.
- ✓ إنشاء مركز تميز تقني.
- ✓ تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

المقابلة الثامنة:

تاريخ المقابلة : 2024/05/14 ، مدة المقابلة : 45 دقيقة

مكان المقابلة : مكتب المبحوث في مركز خدمة العملاء

مواصفات المبحوث:

الجنس : أنثى

السن : 40 سنة

الخبرة المهنية : 15 سنة

المؤهّل العلمي : ليسانس في إدارة الأعمال

المنصب : مديرة خدمة العملاء

- س1: كيف تقيّمون نظام الأجور والامتيازات في المؤسسة من حيث العدالة والتناسب مع المؤهلات وأعباء العمل؟ وما تأثير ذلك على كفاءة الموظفين في أداء مهامهم؟
- ج1: نظام الأجور والامتيازات في قسم خدمة العملاء يحتاج إلى مراجعة، بينما يوفر النظام الحالي أساسًا جيدًا، إلا أنه لا يعكس بشكل كافٍ التحديات اليومية التي يواجهها موظفو الخدمة الأمامية، على سبيل المثال لا يتم تقدير مهارات التعامل مع العملاء والقدرة على حل المشكلات بنفس درجة المؤهلات الأكاديمية، هذا يؤدي أحيانًا إلى شعور بعدم التقدير بين الموظفين الأكثر خبرة في التعامل مع العملاء، لاحظنا أن هذا الوضع يؤثر على معنويات بعض الموظفين، مما قد ينعكس على جودة خدمة العملاء، ولدينا العديد من الموظفين الملتزمين الذين يحافظون على مستوى عالٍ من الأداء، نحن نعمل على اقتراح نظام حوافز أكثر تفصيلاً يأخذ في الاعتبار مؤشرات رضا العملاء وحل المشكلات بفعالية.
- س2: ما رأيكم في آليات توزيع أعباء العمل وفرص التدريب بين الموظفين؟ وكيف ترون انعكاس ذلك على تطوير مهاراتهم ومعارفهم المهنية؟
- ج2: توزيع أعباء العمل في مركز خدمة العملاء يتم بشكل ديناميكي باستخدام نظام إدارة المكالمات المتطور، هذا يساعد في توزيع العمل بشكل عادل نسبيًا، مع مراعاة مهارات الموظفين ومستويات الخبرة، وخاصة خلال فترات الذروة، قد يكون هناك ضغط غير متكافئ على بعض الموظفين، فيما يتعلق بفرص التدريب، نوفر برامج تدريبية منتظمة حول مهارات خدمة العملاء والمنتجات الجديدة، نلاحظ تحسنًا ملحوظًا في أداء الموظفين بعد هذه الدورات، خاصة في التعامل مع الحالات الصعبة، ومع ذلك، نواجه تحديًا في توفير تدريب متخصص للموظفين ذوي الخبرة الطويلة، نحن نعمل على تطوير برنامج "تدريب المدربين" لتمكين موظفينا الأكثر خبرة من نقل معارفهم للآخرين، مما سيساعد في تطوير المهارات بشكل أكثر فعالية.
- س3: صف لنا عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، هل تراها تشاركية وشفافة؟ وكيف يؤثر ذلك على فهم الموظفين لإجراءات العمل وتطبيقهم للقوانين؟

- ج3: عملية اتخاذ القرارات في قسم خدمة العملاء تتسم بالمرونة والتشاركية نسبياً، نحن نعقد اجتماعات أسبوعية مع رؤساء الفرق لمناقشة التحديات وتبادل الأفكار لتحسين الخدمة، هذا النهج يساعد في تعزيز فهم الموظفين للإجراءات وأسباب تغييرها، وبعض القرارات الاستراتيجية تأتي من الإدارة العليا دون مشاورة كافية، مما قد يسبب بعض الارتباك في التنفيذ، نحاول التغلب على هذا من خلال جلسات توضيحية منتظمة لشرح التغييرات في السياسات واللوائح، نلاحظ أن الموظفين الذين يشاركون في عملية صنع القرار يكونون أكثر التزاماً بتطبيق اللوائح بدقة، نحن نعمل على توسيع نطاق المشاركة من خلال إنشاء "مجلس استشاري للموظفين" لتقديم اقتراحات حول تحسين الخدمة وإجراءات العمل.

- س4: كيف تقيّمون نظام تقييم الأداء في المؤسسة من حيث العدالة والنزاهة؟ وما أثر ذلك على تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم وكفاءتهم؟

- ج4: نظام تقييم الأداء في قسم خدمة العملاء يعتمد على مزيج من المؤشرات الكمية (مثل عدد المكالمات المعالجة، وقت الانتظار) والنوعية (مثل رضا العملاء، جودة الحلول المقدمة)، نحاول أن نكون عادلين قدر الإمكان من خلال استخدام معايير موضوعية ومراجعة منتظمة للتقييمات، وهناك تحديات في تقييم بعض الجوانب الأقل وضوحاً مثل التعامل مع الحالات الصعبة أو المبادرة في حل المشكلات، نلاحظ أن الموظفين الذين يحصلون على تقييمات إيجابية ومكافآت مرتبطة بالأداء يظهرون تحفيزاً أكبر وتحسناً في الكفاءة، ومع ذلك، هناك بعض الإحباط بين الموظفين الذين يشعرون أن جهودهم في التعامل مع الحالات الصعبة لا تنعكس بشكل كافٍ في التقييمات، نحن نعمل على تطوير نظام تقييم أكثر شمولية يتضمن تقييم الزملاء وتقييم العملاء لتوفير صورة أكثر دقة عن أداء الموظف.

- س5: صفوا لنا نمط الإشراف السائد في المؤسسة، هل ترونه ديمقراطياً وعادلاً؟ وكيف ينعكس ذلك على قدرة الموظفين على التخطيط وتنظيم أعمالهم؟

- ج5: نمط الإشراف في قسم خدمة العملاء يميل إلى أن يكون تشاركياً وداعماً، نحن نؤمن بتمكين موظفينا لاتخاذ قرارات مستقلة في التعامل مع العملاء، مع توفير الدعم والتوجيه عند الحاجة، هذا النهج يساعد الموظفين على تطوير مهارات حل المشكلات والتخطيط

لعملهم بشكل أفضل، نشجع المشرفين على عقد جلسات توجيه منتظمة مع فرقهم لمناقشة التحديات وتبادل أفضل الممارسات، ومع ذلك، في بعض الحالات، خاصة مع الموظفين الجدد أو في التعامل مع الشكاوى الحساسة.

- س6: ما مدى مشاركة الموظفين في صنع واتخاذ القرارات؟ وكيف يؤثر ذلك على قدرتهم على تحليل المعلومات واتخاذ قرارات مدروسة في مجال عملهم؟

- ج6: في قسم خدمة العملاء، نحرص على إشراك الموظفين في عملية صنع القرار بشكل متزايد، خاصة في القرارات التي تؤثر مباشرة على تعاملهم مع العملاء، نشجع الموظفين على تقديم اقتراحات لتحسين إجراءات العمل وحل المشكلات المتكررة، هذا النهج يساعد في تطوير قدراتهم على تحليل المعلومات واتخاذ قرارات سريعة ومدروسة أثناء التعامل مع العملاء، نلاحظ أن الموظفين الذين يشاركون بانتظام في عملية صنع القرار يظهرون تحسناً ملحوظاً في مهارات التحليل وحل المشكلات، ومع ذلك، القرارات الاستراتيجية والمالية الكبرى تتخذ على مستوى أعلى مع مشاركة محدودة من موظفي الخطوط الأمامية، نحن نسعى لتوسيع نطاق مشاركة الموظفين من خلال إنشاء فرق عمل متخصصة لدراسة وتقديم توصيات حول قضايا محددة في خدمة العملاء.

- س7: كيف تصفون جو العمل والعلاقات بين الموظفين والمشرفين في المؤسسة؟ وما تأثير ذلك على مهارات التواصل والعمل الجماعي لدى الموظفين؟

- ج7: جو العمل في قسم خدمة العملاء يتسم بالتعاون والدعم المتبادل بشكل عام، نحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التواصل المفتوح بين الموظفين والمشرفين، العلاقات بين الموظفين والمشرفين مهنية وودية في معظم الأحيان، مع التركيز على التوجيه والتطوير المهني، هذا الجو يعزز مهارات التواصل الفعال، خاصة في التعامل مع العملاء وحل المشكلات، نلاحظ أن العمل الجماعي قوي داخل الفرق، مع وجود روح التعاون في مشاركة المعرفة وتقديم الدعم خلال فترات الضغط، ومع ذلك، هناك مجال لتحسين التعاون بين الفرق المختلفة في القسم، نحن نعمل على تنظيم أنشطة لبناء الفريق وتبادل الخبرات بين الفرق المختلفة لتعزيز الترابط وتحسين التواصل على مستوى القسم ككل.

- س8: ما رأيكم في مستوى المعرفة النظرية والتقنية لدى الموظفين في المؤسسة؟ وكيف تساهم سياسات المؤسسة في تعزيز هذه المعارف؟

- ج8: مستوى المعرفة النظرية والتقنية لدى موظفي خدمة العملاء جيد بشكل عام، خاصة في مجالات التعامل مع العملاء ومعرفة المنتجات والخدمات، لدينا فريق متنوع من حيث الخبرات والمهارات، سياسات المؤسسة تدعم التطوير المهني من خلال توفير دورات تدريبية منتظمة حول مهارات خدمة العملاء والتقنيات الجديدة في مجال عملنا، نشجع أيضاً على التعلم الذاتي ونوفر منصات للتعلم الإلكتروني، ومع ذلك، نواجه تحديات في مواكبة التغيرات السريعة في تكنولوجيا خدمة العملاء والتوقعات المتزايدة للعملاء، نحن نخطط لتطوير برنامج تعليمي مستمر يركز على المهارات المستقبلية في مجال خدمة العملاء، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين تجربة العملاء.
- س9: كيف تقيّمون قدرة الموظفين على استخدام التكنولوجيا والأدوات التقنية في عملهم؟ وما دور المؤسسة في تطوير هذه المهارات؟
- ج9: قدرة موظفينا على استخدام التكنولوجيا والأدوات التقنية متفاوتة، لدينا مجموعة من الموظفين الشباب الذين يتمتعون بمهارات ممتازة في استخدام أنظمة إدارة علاقات العملاء وأدوات التواصل الرقمية، ومع ذلك، بعض الموظفين الأكثر خبرة يواجهون صعوبات في التكيف مع التقنيات الجديدة، المؤسسة تلعب دوراً نشطاً في تطوير هذه المهارات من خلال توفير تدريبات مكثفة عند إدخال أنظمة أو أدوات جديدة، نحن نستثمر في برامج محاكاة متطورة تسمح للموظفين بالتدرب على سيناريوهات مختلفة لخدمة العملاء، نحتاج إلى تسريع وتيرة التدريب التقني لمواكبة التطورات السريعة في تكنولوجيا خدمة العملاء، نحن نخطط لإنشاء "مركز تميز تقني" داخل القسم لتوفير تدريب مستمر ودعم فني للموظفين، مع التركيز على تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في خدمة العملاء.
- س10: صفوا لنا البيئة المحيطة بالعمل في المؤسسة، هل ترونها مناسبة وآمنة؟ وكيف تؤثر على قدرة الموظفين على التكيف مع ضغوط العمل وتحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية؟
- ج10: بيئة العمل في قسم خدمة العملاء مصممة لتكون مريحة وفعالة، نوفر مساحات عمل مفتوحة لتسهيل التواصل، مع توفير مناطق هادئة للمكالمات التي تتطلب تركيزاً أكبر، نولي اهتماماً كبيراً للجوانب التنظيمية لضمان راحة الموظفين أثناء ساعات العمل الطويلة، رغم ذلك، طبيعة العمل في خدمة العملاء تنطوي على ضغوط نفسية، خاصة عند

التعامل مع العملاء الغاضبين أو خلال فترات الذروة، نحاول التخفيف من هذه الضغوط من خلال توفير فترات راحة منتظمة وخدمات دعم نفسي، تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية يمثل تحديًا، خاصة مع ساعات العمل الممتدة في بعض الأحيان، نحن نعمل على تحسين جدولة المناوبات لضمان توزيع عادل للأوقات الصعبة، ونشجع الموظفين على استخدام إجازاتهم بشكل منتظم، كما نقدم خيارات للعمل المرن وعن بعد عندما يكون ذلك ممكنًا، رغم هذه الجهود، نعترف بأن هناك حاجة لمزيد من التحسينات لضمان بيئة عمل أكثر توازنًا وصحة لموظفينا.

تحليل ومناقشة المقابلة 8:

تكشف المقابلة عن بيئة عمل ديناميكية في قسم خدمة العملاء، حيث تتجلى محاولات لتحقيق التوازن بين كفاءة الخدمة ورفاهية الموظفين، تبرز جهود الإدارة في تبني نهج تشاركي وتطوير المهارات، مع وجود تحديات في مواكبة التطورات التكنولوجية وإدارة ضغوط العمل، يظهر وعي بأهمية التحفيز والتقدير، مع محاولات مبتكرة لتحسين بيئة العمل وتعزيز التعاون بين الفرق.

أهم الملاحظات:

- ✓ عدم تناسب نظام الأجور مع تحديات العمل اليومية.
- ✓ صعوبة توفير تدريب متخصص للموظفين ذوي الخبرة الطويلة.
- ✓ محدودية مشاركة الموظفين في القرارات الاستراتيجية.
- ✓ تفاوت في مهارات استخدام التكنولوجيا بين الموظفين.
- ✓ ضغوط نفسية عالية خاصة عند التعامل مع العملاء الغاضبين.

أهم التوصيات:

- ✓ تطوير نظام حوافز يعكس مؤشرات رضا العملاء وحل المشكلات.
- ✓ إنشاء برنامج "تدريب المدربين" لنقل الخبرات داخليًا.
- ✓ تأسيس "مجلس استشاري للموظفين" لتعزيز المشاركة في صنع القرار.
- ✓ إنشاء "مركز تميز تقني" للتدريب المستمر على التقنيات الحديثة.
- ✓ تطوير برنامج تعليمي يركز على المهارات المستقبلية مثل الذكاء الاصطناعي.

2. تحليل نتائج المقابلات في ضوء فرضيات الدراسة:

تعد مناقشة نتائج المقابلات ركيزة أساسية في بحثنا حول علاقة التأثير بين العدالة التنظيمية والكفاءة المهنية للعمال في مؤسسة سونلغاز بالجلفة، تهدف هذه المناقشة إلى تحليل وتفسير البيانات الغنية التي تم جمعها من خلال المقابلات المعمقة مع الإطارات الإدارية والوظيفية في المؤسسة، ونسعى من خلال هذا التحليل إلى فهم كيفية تأثير أبعاد العدالة التنظيمية - التوزيعية والتعاملية (التفاعلية) والتعاملية - على الكفاءة المهنية للموظفين بجوانبها المهنية والمعرفية والاستعدادية، نهدف من خلاله إلى وضع إطار لمناقشة شاملة ومتعمقة تربط بين النتائج المستخلصة من نتائج الاستمارات والإطار النظري للدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار السياق الخاص لمؤسسة سونلغاز بالجلفة وتحدياتها الفريدة.

أ/- العدالة التوزيعية وأثرها على الكفاءة المهنية:

تكشف المقابلات عن وجود تحديات ملموسة في نظام الأجور والامتيازات بمؤسسة سونلغاز بالجلفة، هذا الخلل في العدالة التوزيعية يلقي بظلاله على الكفاءة المهنية للموظفين بأبعادها المختلفة، فعلى صعيد الكفاءة المهنية، يبدو أن عدم الرضا عن توزيع المكافآت يقلل من حافز الموظفين لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم، أما فيما يخص الكفاءة المعرفية، فإن التفاوت في توزيع فرص التدريب بين الأقسام يحرم بعض الموظفين من فرص التطور المهني وتحديث معارفهم، مما يؤثر سلباً على قدرتهم على مواكبة المستجدات في مجال عملهم.

على صعيد الكفاءة الاستعدادية، يظهر أن عدم التوازن في توزيع أعباء العمل يؤدي إلى شعور بعض الموظفين بالإرهاق، مما يقلل من قدرتهم على الاستعداد الكافي لمهامهم وتحدياتهم اليومية، هذا الوضع يشير إلى أهمية إعادة النظر في آليات توزيع الموارد والفرص داخل المؤسسة لضمان تأثير إيجابي على جميع أبعاد الكفاءة المهنية.

ب/- العدالة الإجرائية وأثرها على الكفاءة المهنية:

تكشف نتائج تحليل المقابلات عن وجود علاقة معقدة ومتعددة الأبعاد بين العدالة الإجرائية والكفاءة المهنية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة، حيث تظهر البيانات أن الأقسام التي تبني نهجاً إدارياً يتسم بالديمقراطية والشفافية في اتخاذ القرارات تشهد مستويات أعلى من الكفاءة المهنية والإبداع لدى موظفيها، ويتجلى هذا بشكل خاص في الأقسام التقنية والفنية التي تتميز بمرونة في الإشراف ومشاركة أكبر في عملية صنع القرار، ومع ذلك يظهر تفاوت

ملحوظ في تطبيق الإجراءات العادلة بين مختلف الأقسام، مما يؤدي إلى تباين في مستويات الكفاءة المهنية داخل المؤسسة.

كما تبرز أهمية العوامل الوسيطة في تعزيز العلاقة بين العدالة الإجرائية والكفاءة المهنية، مثل توفر فرص التدريب والتطوير المهني، والدعم النفسي، ومواجهة ضغوط العمل، وتشير النتائج إلى وجود حاجة ملحة لتطوير نظام تقييم الأداء ليكون أكثر موضوعية وشمولية، وتعزيز الشفافية على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة، وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الفرضية القائلة بأن العدالة الإجرائية تؤدي إلى زيادة الكفاءة المهنية للعمال في مؤسسة سونلغاز بالجلفة تحظى بدعم جزئي، حيث تظهر علاقة إيجابية بين المتغيرين، لكنها تتأثر بعوامل متعددة تشمل مدى تجانس تطبيق الإجراءات العادلة، وتوفر الموارد والدعم اللازم للتطوير المهني، ومستوى الشفافية والمشاركة في صنع القرار، وفعالية نظم التقييم والتحفيز، ولتعزيز هذه العلاقة يتعين على المؤسسة العمل على توحيد الممارسات الإدارية العادلة عبر جميع الأقسام، وتطوير نظام تقييم أداء أكثر شفافية وموضوعية، وزيادة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، مع التركيز على تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني. هذه التحسينات من شأنها أن تساهم في تعزيز العلاقة الإيجابية بين العدالة الإجرائية والكفاءة المهنية، وبالتالي تحسين الأداء العام للمؤسسة.

ج/- العدالة التعاملية وأثرها على الكفاءة المهنية:

تشير نتائج المقابلات إلى أن العدالة التعاملية تلعب دوراً محورياً في التأثير على الكفاءة المهنية للموظفين في سونلغاز بالجلفة، فتباين أنماط الإشراف بين الأقسام يؤثر بشكل ملحوظ على الكفاءة المهنية، حيث لا يتلقى جميع الموظفين نفس مستوى الدعم والتوجيه لتطوير مهاراتهم، هذا التفاوت قد يخلق فجوات في مستويات المهارات بين الأقسام المختلفة. على صعيد الكفاءة المعرفية، يبدو أن ضعف التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة يعيق تدفق المعلومات وتبادل الخبرات، هذا الأمر يحد من فرص التعلم التنظيمي وتطوير المعرفة الجماعية داخل المؤسسة، أما فيما يخص الكفاءة الاستعدادية، فإن وجود أساليب إشرافية تسلطية في بعض الأقسام يؤثر سلباً على استعداد الموظفين للمبادرة والإبداع، مما يقلل من قدرتهم على التكيف مع التحديات الجديدة.

د/- تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على أبعاد الكفاءة المهنية:

يتضح من خلال تحليل المقابلات أن هناك علاقة وثيقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الكفاءة المهنية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة، فالعدالة التوزيعية تؤثر بشكل مباشر على الكفاءة المهنية من خلال ربط المكافآت بالأداء، مما يحفز الموظفين على تطوير مهاراتهم باستمرار، في حين تلعب الإجراءات دوراً محورياً في تعزيز الكفاءة المعرفية عبر توفير فرص متساوية للتعليم والمشاركة في صنع القرار، أما العدالة التعاملية، فلها تأثير قوي على الكفاءة الاستعدادية، حيث تساهم في خلق بيئة عمل داعمة تشجع الموظفين على الاستعداد لمواجهة تحديات العمل بثقة وفعالية، ومن الجدير بالذكر أن التكامل بين أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة يعزز جميع جوانب الكفاءة المهنية، حيث يخلق بيئة عمل محفزة وداعمة للتطور المهني الشامل.

بيد أن غياب أحد أبعاد العدالة التنظيمية قد يقوض الجهود المبذولة لتحسين الكفاءة المهنية، حتى مع وجود الأبعاد الأخرى، هذا يؤكد على أهمية تبني نهج شامل ومتكامل في تعزيز العدالة التنظيمية لتحقيق أقصى تأثير إيجابي على الكفاءة المهنية للموظفين في مؤسسة سونلغاز بالجلفة.

3. مقارنة نتائج المقابلات مع نتائج الاستمارة:

استناداً إلى نتائج المقابلات ونتائج الاستمارة يمكن مناقشة الفرضيات كما يلي:

أ/- تأثير العدالة التنظيمية على الكفاءة المهنية

تشير نتائج المقابلات إلى وجود تأثير إيجابي للعدالة التنظيمية على الكفاءة المهنية للعمال في مؤسسة سونلغاز بالجلفة، فقد أظهرت المقابلات أن العمال يربطون بين مختلف جوانب العدالة التنظيمية وقدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة، على سبيل المثال، أشار أحد المبحوثين إلى أن "عدم العدالة في نظام الأجور والامتيازات" يؤثر سلباً على أداء العمال، بينما أكد آخر على أهمية "الشفافية في صنع القرار" في تحسين كفاءة العمل.

كما أظهرت نتائج التحليل الكمي من خلال الاستمارات وجود علاقات متفاوتة القوة بين أبعاد العدالة التنظيمية والكفاءة المهنية، حيث كشف تحليل الانحدار المتعدد أن المتغيرات المفسرة تشرح 65.30% من التباين في الكفاءة المهنية، وجاءت العدالة التعاملية في المرتبة الأولى بمعامل ارتباط قوي ($r=0.79$) ومعامل انحدار ($\beta=0.384$)، تليها العدالة الإجرائية بمعامل ارتباط ($r=0.771$) ومعامل انحدار ($\beta=0.353$)، أما العدالة التوزيعية فأظهرت علاقة

ضعيفة وسلبية مع معامل ارتباط ($r=0.354$) ومعامل انحدار سلمي ($\beta=-0.063$) غير دال إحصائياً، هذه النتائج تشير إلى أن العدالة التعاملية والإجرائية لهما التأثير الأكبر على الكفاءة المهنية للعمال، في حين أن العدالة التوزيعية لها تأثير محدود وقد يكون سلبياً.

كما كشفت المقابلات عن صورة أكثر تفصيلاً وعمقاً للعلاقة بين المتغيرين، حيث أظهرت وجود علاقات متداخلة ومعقدة بين كل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية وجوانب الكفاءة المهنية المختلفة، فقد أشارت النتائج إلى أن العدالة التوزيعية تؤثر بشكل إيجابي على الكفاءة المهارية من خلال نظام المكافآت المرتبط بالأداء، وهو ما يتناقض جزئياً مع نتائج الاستثمارات التي أظهرت تأثيراً سلبياً، كما بينت المقابلات دور العدالة الإجرائية في تعزيز الكفاءة المعرفية من خلال إتاحة فرص التعلم والمشاركة، وهو ما يتوافق مع النتائج الكمية التي أظهرت تأثيراً إيجابياً قوياً، أما العدالة التعاملية فقد أكدت المقابلات دورها المحوري في تعزيز الكفاءة الاستعدادية من خلال خلق بيئة عمل داعمة، وهو ما يتسق تماماً مع نتائج الاستثمارات التي أظهرت أقوى تأثير إيجابي لهذا البعد.

ب/- الفرضية الجزئية الأولى: تأثير العدالة التوزيعية.

تكشف المقارنة بين نتائج المقابلات والاستثمارات عن تقارب ملحوظ في تشخيص واقع العدالة التوزيعية وتأثيرها على الكفاءة المهنية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة، فقد أظهرت الاستثمارات نسبة مرتفعة من عدم الرضا عن نظام المنح والعلاوات والترقية بلغت 75.50%، وهو ما يعكس خللاً واضحاً في نظام الحوافز، ويتوافق هذا مع ما كشفته المقابلات من تأثير سلمي لهذا الخلل على دافعية الموظفين وحماسهم لتطوير مهاراتهم المهنية، كما تتفق الأداتان في رصد مشكلة توزيع أعباء العمل، حيث بينت الاستثمارات أن 49.10% من الموظفين غير راضين عن عدالة توزيع الأعمال، وهو ما يتناغم مع ما أبرزته المقابلات من تأثيرات سلبية لهذا التوزيع غير المتوازن على الكفاءة الاستعدادية للموظفين وقدرتهم على أداء مهامهم بفعالية، وتظهر نتائج التحليل الإحصائي للاستثمارات وجود علاقة دالة إحصائياً بين العدالة التوزيعية في مكون توزيع أعباء العمل والكفاءة المهنية (معامل ارتباط 0.339)، وهو ما يؤكد ما توصلت إليه المقابلات من ارتباط وثيق بين عدالة توزيع الأعباء وقدرة الموظفين على الأداء المهني الفعال.

كما تبرز عدة اختلافات جوهرية بين نتائج الأدوات في تقييم جوانب معينة من العدالة التوزيعية وتأثيرها على الكفاءة المهنية، فقد أظهرت الاستمارات أن 56.60% من الموظفين راضون عن مستوى أجورهم، مع نسبة 54.70% يرون تناسباً بين الأجور ومؤهلاتهم العلمية، وأكد التحليل الإحصائي عدم وجود علاقة دالة بين الأجور والكفاءة المهنية (معامل ارتباط 0.087)، في المقابل ركزت المقابلات على التحديات في نظام الأجور وتأثيراتها السلبية على مختلف أبعاد الكفاءة المهنية، كما أظهرت الاستمارات تأثيراً إيجابياً للامتيازات والحوافز على الكفاءة المهنية بمعامل ارتباط متوسط القوة (0.441)، في حين ركزت المقابلات على الجوانب السلبية مثل التفاوت في توزيع فرص التدريب وتأثيره السلبي على الكفاءة المعرفية للموظفين، كذلك بينما قدمت الاستمارات تقيماً كمياً دقيقاً لمستوى العدالة التوزيعية (متوسط المتوسطات 1.92)، أما المقابلات فقد قدمت تحليلاً نوعياً عميقاً للتحديات وتأثيراتها على مختلف أبعاد الكفاءة المهنية، مما يعكس تكاملاً في الأدوات البحثية رغم اختلاف نتائجها في بعض الجوانب.

ج/- الفرضية الفرعية الثانية: تأثير العدالة الإجرائية.

كشفت المقارنة التحليلية بين نتائج المقابلات والاستمارة في إطار الفرضية الثانية عن تكامل منهجي مثير للاهتمام، حيث قدمت أداتا البحث رؤى متكاملة رغم اختلاف طبيعتهما، فمن حيث أوجه التشابه، تتفق الأدوات في تأكيد العلاقة الإيجابية بين العدالة الإجرائية والكفاءة المهنية، حيث أظهرت الاستمارة هذه العلاقة كمياً من خلال معاملات ارتباط قوية خاصة في مكوني التدريب والتكوين ($R = 0.710$) وتقييم الأداء ($R = 0.776$)، وأكدت المقابلات هذه العلاقة نوعياً من خلال تحليل الممارسات الإدارية وتأثيراتها، كما اتفقت الأدوات في تشخيص مشكلات التقييم، حيث أشارت الاستمارة إلى أن 60.38% من المستجيبين يرون انخفاضاً في مستوى عدالة ونزاهة التقييم، وأكدت المقابلات هذا التشخيص من خلال تحديد الحاجة لتطوير نظام تقييم أكثر موضوعية، أما من حيث أوجه الاختلاف، فقد كشفت المقابلات عن تباين في تطبيق الإجراءات العادلة بين الأقسام، في حين قدمت الاستمارة تقيماً عاماً "منخفضاً" للعدالة الإجرائية بمتوسط 1.59، كذلك في مجال صنع القرار، أظهرت الاستمارة أن 71.70% يرون انخفاضاً في المشاركة، بينما كشفت

المقابلات عن وجود تفاوت في المشاركة بين الأقسام، مع تميز الأقسام التقنية بمستويات أعلى من المشاركة.

أما من حيث عمق التحليل والتفسير، فقد تميزت المقابلات بقدرتها على الكشف عن العوامل الوسيطة والديناميكيات المعقدة التي تؤثر في العلاقة بين العدالة الإجرائية والكفاءة المهنية، مثل توفر فرص التدريب، والدعم النفسي، ومواجهة ضغوط العمل، وهي عوامل لم تظهر مباشرة في نتائج الاستمارة التي ركزت على قياس قوة العلاقة المباشرة بين المتغيرين من خلال تحليل الانحدار الذي أظهر أن العدالة الإجرائية تفسر 63% من التباين في الكفاءة المهنية، كما بينت المقابلات أن الأقسام التي تتبنى نهجاً ديمقراطياً وشفافاً تشهد مستويات أعلى من الكفاءة والإبداع، وهو ما يتجاوز النتائج الكمية للاستمارة التي أشارت إلى العلاقة العامة دون تفصيل الفروق بين الأقسام. وفيما يتعلق بالحلول المقترحة، قدمت المقابلات توصيات أكثر تفصيلاً وعمقاً، مثل ضرورة توحيد الممارسات الإدارية وتطوير نظام التقييم وزيادة المشاركة في صنع القرار، في حين اقتصرت الاستمارة على تحديد مواطن الضعف في الممارسات الحالية دون تقديم مقترحات محددة للتحسين.

د/- الفرضية الفرعية الثالثة: تأثير العدالة التعاملية

يتضح من خلال نتائج المقابلات والاستمارات أن أوجه التشابه تتفق أن كلا الأدوات تدلان على وجود تأثير جوهري للعدالة التعاملية على الكفاءة المهنية للعاملين في مؤسسة سونلغاز بالجلفة، فقد أظهرت نتائج الاستمارة وجود علاقة قوية إحصائياً بين العدالة التعاملية والكفاءة المهنية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.744 لنمط الإشراف والمشاركة في صنع القرار، وهو ما يتوافق مع ما كشفت عنه المقابلات من تأثير واضح لأنماط الإشراف على كفاءة العاملين، كما اتفقت النتائج في كلا الأدوات على أن ضعف المشاركة في صنع القرار وتبني بعض المشرفين لأساليب تسلطية يؤثر سلباً على كفاءة العاملين، حيث أظهرت الاستمارة أن 58.49% من المستجيبين يرون أن المشرفين لا يناقشون القرارات معهم، وهو ما أكدته المقابلات من خلال الإشارة إلى أن الأساليب التسلطية تحد من المبادرة والإبداع.

أما أوجه الاختلاف بين نتائج المقابلات والاستمارة تظهر بعض الاختلافات المهمة بين نتائج الأدوات في تفسير وتحليل العلاقة بين العدالة التعاملية والكفاءة المهنية، فبينما ركزت نتائج الاستمارة على الجوانب الكمية والإحصائية، موضحة أن المتغيرات المفسرة تشرح 63%

من التباين في الكفاءة المهنية، قدمت المقابلات تحليلاً أعمق للأبعاد النوعية للعلاقة، خاصة فيما يتعلق بتأثير العدالة التعاملية على الكفاءة المعرفية وتدفق المعلومات، كما أن المقابلات كشفت عن تباين في مستويات الدعم والتوجيه بين الأقسام المختلفة وتأثير ذلك على تطوير المهارات، وهو جانب لم تتطرق إليه نتائج الاستمارة بشكل مباشر، إضافة إلى ذلك في حين أظهرت نتائج الاستمارة وجود مستوى مقبول من الاحترام والتقدير في المؤسسة (56.60% موافقة مرتفعة)، ركزت المقابلات على الجوانب السلبية في العلاقات التنظيمية وتأثيرها على الكفاءة المهنية.

الاستنتاجات العامة

الاستنتاجات العامة للدراسة:

من خلال مناقشة فرضيات الدراسة كل فرضية على حدة يمكن استخلاص نتائج عامة حول الدراسة حيث:

✓ أكدت الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والكفاءة المهنية للعمال في مؤسسة سونلغاز بالجللفة، حيث أظهرت النتائج ارتباطاً قوياً بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية والإجرائية، والتعاملية) وبين الكفاءة المهنية بجوانبها الثلاثة (المعرفية والمهارية والاستعدادية)، هذا يشير إلى أن تحسين ممارسات العدالة التنظيمية في المؤسسة يؤدي إلى تحسين ملموس في الكفاءة المهنية للعمال.

✓ أكدت الدراسة على أهمية العدالة التوزيعية في تعزيز الكفاءة المهنية للعمال، فقد أظهرت النتائج أن العدالة في توزيع الأجور والمكافآت والترقيات وفرص التدريب تساهم في تحسين المعرفة الشاملة بالعمل، وتطوير المهارات، وتعزيز الاستعداد النفسي للعمل، على الرغم من أن تأثير العدالة التوزيعية كان أقل قوة مقارنة بالأبعاد الأخرى، إلا أنه لا يزال مهماً في تحسين الأداء المهني.

✓ أكدت الدراسة على الدور الحاسم للعدالة الإجرائية في رفع مستوى الكفاءة المهنية، حيث بينت النتائج أن المشاركة في اتخاذ القرارات، والشفافية في صنع القرار، وعدالة تقييم الأداء تؤدي إلى تحسين كبير في المعارف والمهارات والاستعدادات المهنية للعمال، هذا يؤكد على أهمية تطبيق إجراءات عادلة وشفافة في جميع جوانب العمل.

✓ أكدت الدراسة على التأثير القوي للعدالة التعاملية على الكفاءة المهنية للعمال، فقد أظهرت النتائج أن التعامل باحترام وتقدير، والتواصل الفعال بين المشرفين والعمال، وتوفير بيئة عمل مناسبة تساهم بشكل كبير في تعزيز المعارف والمهارات والاستعدادات المهنية، هذا يبرز أهمية العلاقات الإنسانية والتفاعلات الإيجابية في بيئة العمل.

✓ أكدت الدراسة على أن تأثير العدالة التنظيمية يمتد ليشمل جميع جوانب الكفاءة المهنية، مع تأثير أقوى على الجانب المهاري، هذا قد يعكس أهمية بيئة العمل العادلة في توفير الفرص والدعم اللازم لتطوير المهارات العملية، كما قد يشير إلى أن العدالة التنظيمية تخلق مناخاً يشجع على التعلم والتطور المستمر.

✓ أكدت الدراسة على وجود تفاوت في قوة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الكفاءة المهنية، حيث كان تأثير العدالة الإجرائية والتعاملية (التفاعلية) أقوى من تأثير العدالة التوزيعية، هذا يسلط الضوء على أهمية الجوانب الإنسانية والتعاملية (التفاعلية) في بيئة العمل، إلى جانب الجوانب المادية والتوزيعية.

✓ يظهر التأثير الإيجابي للعدالة التنظيمية على الكفاءة المهنية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة من خلال تفاعل ثلاثة أبعاد رئيسية: العدالة التعاملية، العدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، حيث أكدت المقابلات والاستبيانات أن إدراك العاملين للعدالة يؤثر مباشرة على كفاءتهم المهنية من خلال تحسين أدائهم وزيادة دافعيتهم، ويتجلى هذا التأثير بشكل خاص في قدرة العاملين على تطوير مهاراتهم وتحسين إنتاجيتهم.

✓ كما أشارت نتائج الدراسة في مؤسسة سونلغاز إلى وجود مشكلة جوهرية في نظام المنح والعلاوات والترقية، حيث يؤدي عدم العدالة في توزيع هذه الامتيازات إلى إحباط معنويات العاملين، ويتجلى هذا التأثير السلبي في انخفاض الرغبة في التطوير الذاتي وتحسين المهارات المهنية، مما ينعكس مباشرة على مستوى الكفاءة المهنية في المؤسسة، كما يؤدي هذا الخلل إلى خلق بيئة عمل غير محفزة للإبداع والتميز.

✓ تعاني المؤسسة من مشكلة عدم التوازن في توزيع أعباء العمل، حيث يؤثر هذا الخلل على الكفاءة الاستعدادية للموظفين بشكل مباشر، ويظهر هذا التأثير جلياً في قدرة العاملين على إنجاز مهامهم بفعالية وكفاءة، كما يؤدي إلى زيادة الضغط النفسي والمهني على بعض العاملين دون غيرهم، مما يخلق شعوراً بعدم العدالة ويؤثر على الروح المعنوية للفريق.

✓ يبرز التفاوت في تطبيق الإجراءات العادلة بين الأقسام المختلفة في مؤسسة سونلغاز كمسكلة رئيسية تؤثر على الكفاءة المهنية، حيث تتميز الأقسام التقنية بمستويات أعلى من المشاركة في صنع القرار، مما يخلق فجوة في مستويات الكفاءة بين الأقسام المختلفة، هذا التباين يعكس الحاجة إلى توحيد الممارسات الإدارية وضمان العدالة في جميع أقسام المؤسسة.

✓ أثبتت الدراسة أن الأقسام التي تتبنى النهج الديمقراطي والشفاف في مؤسسة سونلغاز تحقق نتائج أفضل في مجال الكفاءة المهنية والإبداع، حيث يساهم هذا النمط الإداري في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، ويشجع على المبادرة والابتكار، كما يخلق بيئة عمل محفزة تدعم التطور المهني المستمر وتحسين الأداء.

✓ تكشف الدراسة عن العلاقة المباشرة بين أنماط الإشراف والكفاءة المهنية في المؤسسة، حيث تؤدي الأساليب التسلطية إلى كبت المبادرات الفردية وإضعاف روح الإبداع لدى العاملين، وتظهر هذه العلاقة بوضوح في انخفاض مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات وضعف التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، مما ينعكس سلباً على الكفاءة المهنية.

✓ تؤكد نتائج الدراسة في مؤسسة سونلغاز على الدور الحيوي للعدالة التعاملية في تحسين الكفاءة الاستعدادية للعاملين، حيث يساهم التعامل العادل في تعزيز الثقة وتحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة. ويؤدي هذا إلى خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون وتبادل الخبرات، مما يرفع من مستوى الكفاءة المهنية للعاملين.

✓ تبرز العدالة الإجرائية كعامل أساسي في تطوير الكفاءة المعرفية للعاملين في المؤسسة، حيث تساهم الإجراءات العادلة والشفافة في تسهيل عملية التعلم وتبادل المعرفة، وينعكس هذا على تحسين المهارات المهنية للعاملين وزيادة قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة.

✓ تكشف الدراسة عن وجود فوارق كبيرة في مستويات الدعم والتوجيه بين أقسام المؤسسة المختلفة، يؤثر هذا التباين على عملية تطوير المهارات المهنية للعاملين ويخلق فجوات في مستويات الكفاءة، كما يؤدي إلى عدم تكافؤ الفرص في التطور المهني، مما يضعف العدالة التنظيمية المدركة.

✓ تؤكد النتائج على ضرورة تطوير نظام تقييم أداء أكثر عدالة وموضوعية في المؤسسة، حيث يعاني النظام الحالي من ضعف في معايير التقييم وعدم الشفافية، ويؤثر هذا الخلل على تحفيز العاملين وتطوير كفاءاتهم المهنية، كما يضعف الثقة في نظام الترقيات والمكافآت.

✓ يتضح من الدراسة أن المشاركة في صنع القرار تمثل عاملاً حاسماً في تطوير الكفاءة المهنية بالمؤسسة، حيث يؤدي ضعف المشاركة إلى شعور العاملين بالتهميش وعدم التقدير، كما يحد من قدرتهم على المساهمة في تحسين أساليب العمل وتطوير الأداء المؤسسي.

✓ تبرز الدراسة أهمية التوزيع العادل لأعباء العمل في تحسين الكفاءة المهنية بالمؤسسة، حيث يؤثر التوزيع غير المتوازن للمهام على قدرة العاملين على الأداء بفعالية، كما يخلق توتراً في العلاقات المهنية ويضعف روح التعاون بين أفراد الفريق.

✓ يظهر التدريب والتكوين في مؤسسة سونلغاز كعنصر جوهري في تعزيز الكفاءة المهنية، حيث يرتبط التوزيع العادل لفرص التدريب بتطوير المهارات وتحسين الأداء المهني، كما تؤثر عدالة توزيع فرص التكوين على مستوى الرضا الوظيفي وتحفيز العاملين للتطور المهني المستمر، مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسة.

✓ تبرز الدراسة دور العدالة التعاملية في تحسين تدفق المعلومات والمعرفة داخل المؤسسة، حيث يؤدي التعامل العادل إلى تعزيز الثقة وتشجيع تبادل الخبرات بين العاملين، كما يساهم في خلق بيئة تعليمية داعمة تسمح بنقل المعرفة الضمنية والصريحة بين مختلف المستويات التنظيمية، مما يرفع من مستوى الكفاءة المعرفية للعاملين.

✓ تؤكد نتائج الدراسة على ضرورة توحيد الممارسات الإدارية في مؤسسة سونلغاز، حيث يؤدي التباين في تطبيق الإجراءات إلى خلق شعور بعدم العدالة بين العاملين، كما يؤثر هذا التباين على مستوى الكفاءة المهنية من خلال خلق فجوات في الأداء بين الأقسام المختلفة وإضعاف التنسيق والتكامل في العمل.

✓ تبين الدراسة أهمية العوامل النفسية والدعم المعنوي في تعزيز الكفاءة المهنية بالمؤسسة، حيث يساهم الدعم النفسي في تحسين القدرة على مواجهة ضغوط العمل وتعزيز المرونة المهنية، كما يؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المهني للعاملين.

✓ تبرز الشفافية في الدراسة كعامل محوري في تعزيز الكفاءة المهنية بالمؤسسة، حيث يؤدي غياب الشفافية إلى ضعف الثقة في القرارات الإدارية وانخفاض مستوى المشاركة، كما يؤثر على وضوح المسار المهني وفرص التطور الوظيفي، مما يضعف الدافعية للتطوير والتحسين المستمر.

✓ يكشف تحليل نظام الحوافز في المؤسسة عن تأثيره المباشر على دافعية العاملين وكفاءتهم المهنية، حيث يؤدي الخلل في توزيع الحوافز إلى إحباط معنويات العاملين وضعف الرغبة

في التطوير الذاتي، كما يؤثر على مستوى الالتزام بأهداف المؤسسة والسعي نحو تحقيق التميز في الأداء.

✓ تؤكد الدراسة على أهمية جودة العلاقات التنظيمية في تحسين الكفاءة المهنية بمؤسسة سونلغاز، حيث تؤثر العلاقات الإيجابية بين العاملين والمشرفين على مستوى التعاون وتبادل المعرفة، كما تساهم في خلق مناخ تنظيمي داعم يشجع على الإبداع والابتكار في العمل.

✓ تختتم الدراسة بتأكيد الحاجة إلى تطوير استراتيجيات شاملة لتعزيز العدالة التنظيمية في المؤسسة، حيث يتطلب تحسين الكفاءة المهنية نهجاً متكاملاً يشمل جميع أبعاد العدالة التنظيمية، كما يستلزم مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية التطوير والتحسين المستمر، مع التركيز على خلق بيئة عمل عادلة ومحفزة للإبداع والتميز.

هذه الاستنتاجات العامة تقدم صورة شاملة عن واقع العدالة التنظيمية وتأثيرها على الكفاءة المهنية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة، وتوفر أساساً قوياً لتطوير استراتيجيات تحسين مستوى العدالة التنظيمية والكفاءة المهنية في المؤسسة.

الاقتراحات والتوصيات:

بناءً على التحليل الشامل للإطار النظري للدراسة، وبالاستناد إلى النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، تم استنباط مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، هذه الخلاصات تعكس تكاملاً بين الجوانب النظرية والتطبيقية للبحث، مما يوفر رؤية متكاملة للظاهرة قيد الدراسة، وهي كالتالي:

- يُوصى بتعزيز ممارسات العدالة الإجرائية في المؤسسة من خلال زيادة شفافية عمليات صنع القرار وتنفيذها، يمكن تحقيق ذلك عبر إشراك العاملين في عمليات صنع القرار، وتوفير تفسيرات واضحة للقرارات المتخذة، وضمان تطبيق الإجراءات بشكل متسق على جميع العاملين، هذا من شأنه أن يعزز ثقة العاملين في عدالة النظام الإداري ويحفزهم على تطوير كفاءاتهم المهنية.

- من المهم تطوير برامج تدريبية للمشرفين والمديرين تركز على تحسين مهارات التواصل والتعامل مع العاملين، هذه البرامج يمكن أن تساعد في تعزيز العدالة التعاملية من خلال تحسين جودة التفاعلات اليومية في بيئة العمل، تدريب القادة على أساليب الإدارة العادلة والتواصل الفعال يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين تصورات العاملين للعدالة التنظيمية.

- يُقترح مراجعة وتحسين نظم التقييم والترقية في المؤسسة لضمان عدالتها وشفافيتها، يمكن أن يشمل ذلك وضع معايير واضحة للتقييم والترقية، وإتاحة الفرصة للعاملين لمناقشة نتائج تقييمهم، ضمان أن تكون هذه العمليات عادلة وموضوعية يمكن أن يعزز الثقة في النظام الإداري ويحفز العاملين على تحسين أدائهم وكفاءتهم المهنية.

- يُنصح بتطوير آليات فعالة لتلقي شكاوى واقتراحات العاملين والتعامل معها بجدية وشفافية، هذا يمكن أن يعزز ثقة العاملين في عدالة الإجراءات المتبعة في المؤسسة ويشجعهم على المشاركة الفعالة في تحسين بيئة العمل.

- من الضروري إعادة النظر في نظام الأجور والمكافآت لضمان عدالته وتناسبه مع مؤهلات وجهود العاملين، يمكن أن يشمل ذلك إجراء دراسات دورية لمقارنة الأجور مع مثيلاتها في سوق العمل، ضمان العدالة التوزيعية يمكن أن يساهم في تحفيز العاملين وتعزيز رضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على كفاءتهم المهنية.

- يُقترح تعزيز ثقافة تنظيمية تقدر وتكافئ الكفاءة المهنية، يمكن تحقيق ذلك من خلال ربط المكافآت والترقيات بشكل واضح بالأداء والكفاءة المهنية، هذا من شأنه أن يخلق بيئة تحفيزية تشجع العاملين على تطوير مهاراتهم ومعارفهم باستمرار.
- يُوصى بتطوير برامج تدريب وتطوير مهني مستمرة للعاملين، مع ضمان عدالة فرص الاستفادة منها، هذا يمكن أن يساهم في تعزيز الكفاءة المهنية للعاملين في جوانبها المعرفية والمهارية، مع الحرص على توفير فرص متكافئة للجميع للاستفادة من هذه البرامج.
- أخيراً يُقترح إجراء تقييم دوري لمستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة من وجهة نظر العاملين، هذا يمكن أن يساعد في تحديد مجالات التحسين وقياس فعالية الإجراءات المتخذة لتعزيز العدالة التنظيمية، المراجعة المستمرة والتحسين المستمر لممارسات العدالة التنظيمية يمكن أن يساهم في خلق بيئة عمل أكثر إنصافاً وإنتاجية.

الخلاصة

الخلاصة:

انطلاقاً من البحث في موضوع العدالة التنظيمية وأثرها على الكفاءة المهنية للعمال في مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة، تكشف هذه الدراسة عن العلاقة الوثيقة والمعقدة بين هذين المتغيرين الهامين في بيئة العمل، لقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي قوي بين أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة - التوزيعية والإجرائية والتعاملية (التفاعلية) - وجوانب الكفاءة المهنية المتمثلة في المعرفة والمهارات والاستعدادات، وقد برز بشكل لافت أن العدالة التعاملية (التفاعلية) والإجرائية تمارسان تأثيراً أقوى على الكفاءة المهنية مقارنة بالعدالة التوزيعية، مما يسلط الضوء على الأهمية البالغة للجوانب غير المادية في تحفيز وتطوير الكفاءات المهنية للعاملين، هذه النتائج تؤكد على ضرورة تبني نهج شامل ومتكامل في إدارة الموارد البشرية، يراعي بدقة جميع أبعاد العدالة التنظيمية، ويسعى إلى تحقيق التوازن بينها لخلق بيئة عمل محفزة ومنتجة.

إن تعزيز ممارسات العدالة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة يتطلب جهوداً متعددة الأوجه ومستدامة، يشمل ذلك تطبيق إجراءات عادلة وشفافة في جميع جوانب العمل، بدءاً من عمليات التوظيف والترقية، مروراً بتقييم الأداء وتوزيع المهام، وصولاً إلى صنع القرارات الاستراتيجية، كما يتطلب توفير بيئة عمل داعمة وحاضنة للكفاءات، تشجع على الإبداع والابتكار، وتحترم التنوع وتقدر المساهمات الفردية والجماعية، وضمان التوزيع العادل للموارد والفرص، بما في ذلك فرص التدريب والتطوير المهني، يعد أمراً حيوياً لتعزيز الممارسة والشعور بالعدالة بين العاملين، هذه الممارسات مجتمعة من شأنها أن تساهم بشكل كبير في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعاملين، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل، ويعزز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة أعمال تتسم بالتنافسية والتغير المستمر.

تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة وواعدة للبحث في مجال العلاقة بين العدالة التنظيمية والكفاءة المهنية، إنها تدعو إلى استكشاف جوانب أخرى من هذه العلاقة في سياقات مؤسسية وثقافية متنوعة، مما قد يثري فهمنا للديناميكيات المعقدة التي تحكم الأداء المؤسسي، كما تقدم الدراسة توصيات عملية وقيمة لصناع القرار في المؤسسات، مؤكدة على ضرورة دمج مفاهيم العدالة التنظيمية بشكل عميق في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتطوير الكفاءات، إن الاستثمار في تعزيز العدالة التنظيمية ليس مجرد التزام أخلاقي، بل هو

استراتيجية فعالة وضرورية لبناء مؤسسات قوية وقادرة على المنافسة، تعتمد على كفاءات بشرية عالية المستوى ومحفزة للعمل والإبداع، وعليه فإن تبني نهج العدالة التنظيمية يعد خطوة أساسية وحاسمة نحو تحقيق التميز المؤسسي والتنمية المستدامة في عالم الأعمال المعاصر، الذي يتسم بالتعقيد والتحديات المتزايدة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

- القرآن الكريم.

- المعاجم والقواميس

1. البعلبكي منير، قاموس المورد (الإنجليزي/عربي)، بدون طبعة، دار العلم للملايين للنشر، لبنان، 1970.
2. الجرجاني محمد، معجم التعريفات، ب ط، دار الفضيلة للنشر، مصر، 2004.
3. الفيروز آبادي، القاموس المحيط، الطبعة الثامنة، مؤسسة الرسالة للنشر، لبنان، 2004.
4. بدوي محمد، قاموس أكسفورد المحيط (الإنجليزي/عربي)، ب ط، دار أكاديميا للنشر، لبنان، 2003.
5. دينكن ميتشل، معجم علم الاجتماع، ترجمة ومراجعة: احسان محمد الحسن، دار الطليعة، لبنان (بيروت)، 1981.
6. سعيد محمد، قاموس القاموس (فرنسي/عربي)، بدون طبعة، دار الكتب العلمية، لبنان، 2004.
7. معلوف لويس، المنجد في اللغة، طبعة 19، المطبع الكاثوليكية، بيروت، د.س.

- الكتب

1. الجيلاني حسان، التنظيم والجماعات، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
2. الحسيني السيد أحمد، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، طبعة الأولى، مصر، 1975.
3. الحمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
4. الشماع خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة، دون طبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، بدون تاريخ.
5. العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية (الرياض)، 1995.
6. القرويتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
7. أبو زيد أحمد، البناء الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر (الإسكندرية)، 1982.
8. أحمد فهمي خاطر، بدوي هناء حافظ، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية في الاسكندرية، مصر، 2001.

9. إسماعيل زكي محمد، الأنثروبولوجيا والفكر الإنساني، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع، السعودية (جدة)، 1982.
10. إيان كريب، النظرية الاجتماعية، ترجمة: محمد حسين غلوم، عالم المعرفة، ب ط، 1999.
11. برنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
12. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن (عمان)، 2009.
13. بلال خلف سكارنة، دراسات ادارية معاصرة، دار المسيرة، الطبعة الاولى، عمان، 2008.
14. بلوط حسين ابراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2002.
15. بيرلو فيليب، المقاربة بالكفايات في المدرسة والمهنة، دار النهضة العربية، بيروت، 2004.
16. جمال الدين مرسي، ثابت ادريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002.
17. حريم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحمد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
18. حسن رواية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
19. حسن رواية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية (مصر)، 2002.
20. حناش فضيلة، قلي عبد الله، التربية العامة، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش (الجزائر)، 2009.
21. خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن (عمان)، 2005.
22. درة عمر محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ب ط، دار الرضوان للنشر والتوزيع، مصر (القاهرة)، 2008.
23. زيدان عبد الباقي، علم الاجتماع المهني، دار الفكر العربي، مصر، 1997.
24. سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2012.

25. سعيد بس عامر، السلوك التنظيمي والكفاءات الإدارية المعاصرة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، القاهرة (مصر)، 2018.
26. سيد عبد الحميد مرسي، سيكولوجية المهن، دار النهضة العربية، مصر، 1963.
27. عادل زايد محمد، العدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
28. عاصف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)، دار الجامعة الاسكندرية، طبعة 1، مصر، 2009.
29. عامر مصباح، علم الاجتماع الرواد والنظريات، الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
30. عبد الباسط عبد المعطي، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1981.
31. عبد الجواد نور الدين، مصطفى متولي، مهنة التعليم في دول الخليج العربي، ط 1، مكتبة التربية العربية لدول الخليج، الرياض، 1993.
32. عبد القصير، الطبقة والبناء الطبقي في الريف والحضر مثال: المجتمع المغربي، دار النهضة العربية، بيروت، 1997.
33. عبد الكريم القنبي الادريسي، الثقافة المقاولاتية من نظريات المدارس إلى آليات المقاربة: مقدمات في سوسيولوجيا التنظيمات، الطبعة الأولى، منشورات المقاربات سلسلة الدراسات، المغرب، 2013.
34. علي عبد الستار، عامر ابراهيم قنديلجي، (المدخل إلى ادارة المعرفة)، دار الميسرة، عمان، 2006.
35. عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، بدون طبعة، جامعة عين الشمس، مصر، 2008.
36. غربي، علي، سلاطينية، بلقاسم، تنمية الموارد البشرية، ط 1، دار الفجر، القاهرة، 2007.
37. فاروق عبده، عبد الحميد السيد محمد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، بدون طبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
38. فريد حاجي، بيداغوجية التدريس بالكفاءات - الأبعاد والمنطلقات -، دار الخلدونية، الجزائر.
39. نجم عبود نجم، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: مدخل استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الثانية، 2015.
40. ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

41. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن (عمان)، 2010.
42. محمد القاسم القريوبي، نظم ومعايير التعيينات والترقيات والتنقلات في أجهزة الأمن العربية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (السعودية)، 1997.
43. محمد بن يحي زكريا، المدخل بالكفاءات، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش (الجزائر)، 2003.
44. محمد سلمان الخزاعلة، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الأداء المؤسسي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
45. محمد عادل زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، د ط، القاهرة، 2006.
46. محمد سعيد السلطان، النظام التأديبي في قانون العمل وإدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الثانية، 2015.
47. محمد علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، الطبعة الاولى، القاهرة (مصر)، 1975.
48. محمد قاسم القريوبي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن (عمان)، 2006.
49. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2005.
50. مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن (عمان)، 2005.
51. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- الرسائل والأطروحات الجامعية**
1. البدراني حمد بن سليمان، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية (دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية)، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.
2. العقلة محمود ربما، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، العراق، 2011.

3. أحمد بجاج، العدالة التنظيمية وعلاقتها بثقافة المؤسسة (دراسة ميدانية للجماعات المحلية ببلدية ورقلة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور بالجللفة، الجزائر، 2018.
4. بزاز إنصاف، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قالم، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم النفس وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2021.
5. تواتي سومية، العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة (دراسة ميدانية بشركة مناجم الفوسفات صوميفوس)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة علي لونيسي البليلة2، الجزائر، 2019.
6. حمد بن سلمان البدراي، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الامنية (دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الامني بالمطارات السعودية الدولية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2010.
7. حمزة فرطاس، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية (دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي في مدينة عنابة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم النفس، تخصص علم النفس العمل والصحة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
8. حواس أميرة، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
9. حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بدوران العمل الارادي في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية ببنوك ولاية أدرار)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار، الجزائر، 2020/2019.
10. حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى العمال بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار (الجزائر)، 2014.

11. دغمان بوبكر الصديق، علاقة العدالة التوزيعية والقيم التنظيمية بالسلوك المنحرف في العمل عند الأساتذة الجامعيين (دراسة ارتباطية في جامعات شرق الوطن)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2020.
12. رباب أقطي، التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.
13. سعيد محمد عايض الأسمرى، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية الميدانية بمطار نجران، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية (الرياض)، 2013.
14. سلطان عبد الفتاح، أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية (دراسة ميدانية على موظفي بلدية بسكرة)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
15. سمية جقيدل، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2019.
16. سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية فيها، أطروحة دكتوراه في فلسفة الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، 2006.
17. شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمهن بالبويرة)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة، الجزائر، 2015.
18. صفية شقراني، أثر العدالة التنظيمية على مستويات الصراع في المنظمة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الأغواط والخلفة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2021.

19. قريقة أسماء، العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور **condor** برج بوعريرج نموذجاً)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص التنظيم والموارد البشرية، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، الجزائر، 2017.
20. قسطاس عبد الستار حميد، أرباب المهن والحرف في المجتمع الأندلسي خلال عصري الإمارة والخلافة (138-422هـ/ 755-1030)، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم التاريخ، تخصص تاريخ اسلامي، جامعة البصرة، العراق، 2013.
21. محمد الدر، العدالة التنظيمية في المؤسسة الجامعية وانعكاسها على الولاء التنظيمي لدى المورد البشري (دراسة ميدانية على عينة من هيئة التدريس بجامعة قاصدي مرباح ورقلة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2015/2016.
22. مرابط عياش عزوز، دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
23. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
24. مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام (دراسة ميدانية بولاية سطيف)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
25. مقدود وهيب، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه اداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة (دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2016.
26. يعقوب المسوس، تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين والطلبة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة وهران 2، الجزائر، 2016.

27. يعقوب خديجة أسماء، التوافق الأسري وعلاقته بالكفاءة المهنية للمرأة العاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، تخصص الإرشاد والصحة النفسية، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2014.

- المقالات والمنشورات العلمية

1. أبو القاسم الأخضر حمدي، (أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس): دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد11، العدد3، الأردن، 2015.
2. أحمد الصيد، (مفهوم الكفاءة وأنظمة بنائها في المقاربة بالكفاءات)، مجلة الباحث، المجلد15، العدد01، الجزائر، 2023.
3. أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي وآفاق التطوير تجارب الدول، شلف، الجزائر، 03-04 ديسمبر 2012،
4. بلال قريقة، فارس فضيل، (أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة حالة مؤسسة سونطراك - المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة-)، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد24، العدد01، الجزائر، 2021.
5. بن كحول محمد، ضيع مريم، (أثر سلوك المواطنة التنظيمية على رفع الكفاءة المهنية للموارد البشرية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي دراسة ميدانية)، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد العاشر، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2018.
6. بوقلقول الهادي، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/9 مارس 2004.
7. خالد بوشارب، عزوز مرابط عياش، (التدريب الإلكتروني كأداة لرفع الكفاءة المهنية للعامل)، مجلة الدراسات الأكاديمية، العدد2، الجزائر، 2019.
8. خيرى أسماء، قجة رضا، (العدالة التنظيمية . المفهوم والأطر النظرية)، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد2، المجلد8، الجزائر، 2020.
9. دبله عبد العالي، مرابط عياش عزوز، (تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعامل)، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد17، الجزائر، 2016.

10. زين العابدين رياض عباس، (دور الاستثمار في تطوير الكفاءة العرفية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة)، مجلة جامعة البعث، المجلد 44، العدد 12، سوريا، 2022.
11. زينب شنوف، (تحليل سوسيولوجي للمؤسسة من الانتاج إلى إعادة الانتاج)، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، العدد 3، المركز الجامعي إليزي، الجزائر، 2019.
12. سامر عبد المجيد البشابشة، (أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية)، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، جامعة الأردن، 2008.
13. سليمان تيش محمد لين، خياط أميرة، (العدالة التنظيمية المحددات والنتائج)، المجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 1، العدد 12، الجزائر، 2020.
14. عبد الكريم الخياط، عبد الرحيم ذياب، (نظام تقويم الكفاءة للمعلم أثناء الخدمة في وزارة التربية بدولة الكويت) دراسة تقويمية، المجلة التربوية، المجلد العاشر، العدد الثامن وثلاثين، الكويت، 1996.
15. عبد الله نخيلان الشقيحي المطيري، (علاقة العدالة التنظيمية بالضغوط الوظيفية بالتطبيق على وزارة التربية الكويتية)، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد 20، 2019.
16. عبد الوهاب مبروح، (نحو نموذج لقواعد العدالة التنظيمية كأداة لإدارة التباين في قوى العمل)، مجلة الأبحاث النفسية وتربوية، مجلد 3، العدد 10، 2017.
17. عبير مختار سوفي، (أثر العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي): دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الازهر فرع أسيوط، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 47، العدد 4، جامعة عين شمس (مصر)، 2017.
18. علي الحوات، (النظرية الاجتماعية: اتجاهات أساسية)، منشورات ELGA، مالط (فالتيا)، 1998.
19. فاطمة الزهراء حروز، (العدالة التنظيمية: نحو كبح سوء السلوك التنظيمي)، المجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 3، العدد 2، الجزائر.
20. فتحي محسن شما، منيرة محمود شرمان، (العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 27، العدد 1، فلسطين (غزة)، 2019.
21. فرج شعبان، شيخ سعيدة، (محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات)، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 7، البليدة (الجزائر)، 2015.

22. فوزية صالح عبد الله الشمري، (مستوى العدالة التنظيمية التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للأعضاء)، مجلة العلوم التربوية، المجلد 01، الرياض (السعودية)، 2009.
23. فيصل حمدي رزيح، (الكفاءة المعرفية وعلاقتها باليقظة الذهنية لدى المعلمين)، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد 29، العدد 7، الجزء الثاني، العراق، 2022.
24. قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، جامعة التحدي، ليبيا، 2007.
25. قهيري فاطنة، (واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية)، مجلة الاقتصاد الدولي والعملة، المجلد 3، العدد 1، الجزائر.
26. كمال منصور، سماح صولح، (تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى)، مجلة البحوث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، بسكرة، 2010.
27. كمال منصوري، محمد قريشي، (تقييم الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر طلابهم وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة بسكرة)، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد السادس، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016.
28. ماهر علي الخزاعي، (دور العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء العاطفي للمنظمة): دراسة ميدانية على المشافي الجامعية بمدينة دمشق، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 1، 2015.
29. مسغوني منى، (البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، 2014.
30. ناهد محمد عبد الفتاح مصطفى، (تحسين الكفاءة المهنية لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء رؤية مصر 2030)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 17، العدد 9، مصر، 2023.
31. نجاح عائشة، محاضرات في مقياس: إدارة الكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات العمل، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2018.

32. نمديلي أسماء، (دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية)، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 9، العدد الرابع، جامعة قسنطينة (الجزائر)، 2018.
33. نهي الأسدودي، (انعكاس توظيف الذكاء الاصطناعي على الكفاءة المهنية للقائم بالاتصال في العلاقات العامة)، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والاعلان، العدد 24، مصر، 2022.
34. نورالدين زمام، حميد جرو، المهنة في التراث السوسيولوجي وعوامل تغير مكانتها، مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
35. هاني فوزي محمد أبو الخير، (المعرفة التنظيمية ودورها في رفع الكفاءة المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس في بالجامعات المصرية)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد السابع عشر، العدد السادس، مصر، 2023.
36. ياسر عبد الوهاب، (العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء): دراسة ميدانية لحالة البنك المركزي المصري، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 18، مصر، 2017.

- المواقع الإلكترونية

1. رند العكاشة، مكونات الكفاءة المهنية، الموقع: [HTTPS://E3ARABI.COM](https://E3ARABI.COM).
2. ما هو مفهوم الكفاءة وخصائصه وأهميته؟ من أهم تعريفات الكفاءة، الموقع: [HTTPS://WWW.EDARABIA.COM](https://WWW.EDARABIA.COM).

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- الكتب

1. Alena A ،Veselko, Tatiana V ،Gerbina, Maria A ،Chavykina, and Gaurav Sharma, The Model for Assessing the Professional Competencies of Employees in Today's Labor Market, Advances in Science, Technology & Innovation, 2023.
2. Folger Robert, Cropanzano Russell, Organizational Justice and Human Resource Management, SAGE Publications Inc, Thousand Oaks, 1998.
3. Guy Le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, édition d'organisation, Paris, 3ème édition, 2001.
4. Jean Brilman, Gélénier Octave, Les meilleures pratiques de management, édition d'organisation : Dans contexte économique mondial, éditions d'Organisation, paris, 4ème éd, 2003.
5. JEAN_LUCBERNAUD ET CLAUD LEMOIN, PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATION, PUNOD, PARIS ,2000.

6. Lamy Temnati, La gestion des compétences au Maroc : Approche duale Perceptions Pratiques-Déterminants, Edition universitaire européennes, Allemagne, 2011.
7. Levy Leboyes, Claude, (2006), La Motivation Ou Travail : Modeles Et Strategies, France, Editions D'organisation.
8. LEVY_LEBOYES, CLAUDE, (2006), LA MOTIVATION OU TRAVAIL : MODELES ET STRATEGIES, France, EDITIONS D'ORGANISATION.
9. LOU VAN BEIRENDONCK, MANAGEMENT DES COMPETENCES ; PARIS ;2004.
10. R Schermehorn, James G Hunt, Richard N Robson, Comportement humain et organisation française, édition village mondial, France, 2ème édition, 2002.
11. SANDRA BELLER, LE SAVOIR-ETRE DANS L'ENTREPRISE, INSTITUT VITAL ROUX ; PARIS, 1998.
12. Mounoud Eléonore, The mise-en-scène of representations strategies in DRISSE : Le Management Strategies in représentations, Ellipses edition, Paris, 2001.
13. Succar, bilal, sher, willy & williams, anthony, (2003), and Integrated approach to competency assessment, acquisition and application automation, netherlands.
14. Valérie Marbach, Evaluer et Rémunérer les compétences, édition d'organisation, Paris, 2000.

- المقالات والمنشورات

1. Thibaut, J., & Walker, L. (1975). Procedural justice: A psychological analysis. Lawrence Erlbaum Associates.
2. Bruno Sire, Clarification des compétences, journées d'étude sur la gestion des compétences entre concepts et Applications, l'Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble (ESA), 08 juin 2000, sur le lien: 1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/PDF/533a91ed38cb6.pdf
3. CNAN MARJORIE, ORGANIZATIONAL JUSTICES AND LANDMARK CASES, INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL ANALYSIS, VOL.8, NO.1, 2000.
4. DAI LIANTIE, XIE HAIXIN, REVIEW AND PROSECUTION ON INTERACRIONEL JUSTICE, OPENJOURNAL OF SOCIAL SCIENCES, NO4, 2016.
5. Ergen, campeanu, sone, adrian, roxana, gapor, & muresan, (2011), organizational, competence – a development framework, management & marketing, 06(02), romania.
6. Marjore chah, organizational Justice Theories and Landmark cases, "the internal journal of organizational analysis, no.01, vol.08, 2000.
7. Meschi Pierre Xavier, Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites, XXI conférence internationale du Management stratégique, 6_9 juin 2007, Montréal : AIMS, 2007.
8. Nahapiet, J., & Ghoshal, S (1998) Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, Académie of Management Review, 23(2), 245

9. Neetu Choudhry", P ,J ,Philip, Rajender Kumar ,Impact of Organizational Justice on Organizational Effectiveness, Industrial Engineering Letters, Vol 1, No.3, Haryana, India, 2011.
10. Ramesh Krishnan, Koe Wei Loon, Nur Azreen Farihah binti Ahmad, Nur Alim Syakri Yunus, Examining the Relationship between Organizational Justice and Job Performance, INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH IN BUSINESS & SOCIAL SCIENCES, Published Online: 30 Mar 2018, To Link this Article: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v8-i3/3942>.
11. Roza I ,Burganova^a, Sairan E ,Abdugalina and Kazyna, Shaiheslyamova, The Professional Competence Formation in the Training Process in Higher Educational Institution, INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENTAL & SCIENCE EDUCATION, VOL ,11, NO ,10, 2016.
12. TASKIN KILIC, ET AL ,ANEW APPROACH OF THE ORGANIZATIONAL ,JUSTICE CONCEPTM: THE COLLECTIVE LEVEL OF JUSTICE PERCEPTIONS, IN TERNATIONAL OF HEALTH SCIENCES, VOL.3, NO.01,2015.
13. Yilmaz.k&tasdan.m, organizational citizenship&organizational justice in turkishrimary schools, journal of educational administration,47(1),2009.

- مواقع الكترونية

1. Thomas Durand, Savoir, Savoir faire and saving être repenser les companies of the enterprise, on the link: www.strategie-aims.com/...savoir-savoir-faire-et-savoir-etre.../ Download, date of consultation: 02/11/2023.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية

استمارة (رقم —)

أخي الموظف، أختي الموظفة، في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، بعنوان: العدالة التنظيمية وأثرها على الكفاءة المهنية، ندعوكم للإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة شاكرين لكم حسن تعاونكم، علما أن المعلومات الواردة فيها سرية وتستعمل في إطار بحث علمي بحت.

تحت إشراف: الدكتور بونوة علي

الطالب: قريول محمد

اقرأ العبارات بتمعن ثم ضع علامة (x) في الخانة الموافقة لإجابتك : (دائما) - (أحيانا) - (لا أبدا)

البيانات العامة

الجنس	نكر ☐	أنثى ☐	
السن	أقل من 30 سنة ☐	من 30 سنة إلى 50 سنة ☐	أكبر من 50 سنة ☐
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات ☐	من 5 سنوات إلى 15 سنة ☐	أكثر من 15 سنة ☐
المؤهل العلمي	مؤهل جامعي ☐	مؤهل ثانوي ☐	مؤهل دورات تكوينية ☐
الوظيفة	إطار ☐	عون تحكم ☐	عون تنفيذ ☐

الرقم	العبارات	دائماً	أحياناً	لا أبداً
	العدالة التنظيمية			
	المحور الأول: العدالة التوزيعية			
	المكون الأول: الأجر			
1	الأجر الذي أتحصل عليه مناسب			
2	هناك تناسب بين الأجر ومؤهلاتي العلمية			
3	هناك تناسب بين الأجر وأعباء العمل التي أقوم بها			
	المكون الثاني: الامتيازات والحوافز			
4	نظام التأمينات الذي تنتهجه المؤسسة يتميز بالإنصاف والمساواة			
5	توزيع العطل والاجازات بين العمال يتم بشكل عادل في المؤسسة			
6	الحصول على المنح والعلاوات والترقية في المؤسسة يعتمد على مبدأ الجدارة والكفاءة			
	المكون الثالث: توزيع أعباء العمل			
7	توزع علينا الاعمال في المؤسسة بصورة عادلة ونزيهة			
8	تتناسب كمية العمل مع وقت الدوام الرسمي			
9	يحصل جميع الموظفين على فرص تدريب تتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية			
	المحور الثاني: العدالة التعاملية (التفاعلية)			
	المكون الأول: اتخاذ وصنع القرار			
10	تتخذ المؤسسة القرارات بشكل تشاركي			
11	تسم عملية صنع القرار في المؤسسة بالشفافية والوضوح			
12	لم تتخذ أي قرارات وإجراءات بحقك وتراها أنها مجحفة وظالمة من طرف المؤسسة			
	المكون الثاني: التدريب والتكوين			
13	يستفيد جميع الموظفين من الدورات التدريبية بشكل عادل			
14	عملية الترشيح للدورات التدريبية تتم بشفافية			
15	تبرمج الدورات التدريبية وفق احتياجات المؤسسة			

المكون الثالث: تقييم الأداء	دائماً	أحياناً	لا أبداً
16			تقييم الأداء في المؤسسة عادل ونزيه
17			يتم تقييم العمل بمعايير واضحة
18			المحاسبة على الأخطاء المهنية تشمل جميع العمال دون تمييز
المحور الثالث: العدالة التعاملية (التفاعلية)			
المكون الأول: نمط الاشراف			
19			تتبع المؤسسة نمطاً ديمقراطياً في التسيير
20			تتعامل المؤسسة بشفافية مع العمال
21			تصرفات المشرفين عادلة ومنصفة
المكون الثاني: المشاركة في صنع واتخاذ القرارات			
22			يتعاون المشرفون في المؤسسة مع جميع العمال
23			يناقش المشرفون المباشرون النتائج قرارات مع العمال
24			يتيح المسؤولون المباشرون الفرصة لتابعين لإبداء آرائهم حول العمل
المكون الثالث: العلاقات والتفاعلات			
25			يسود في المؤسسة جو من الاحترام والتقدير
26			يجد العمال التوضيحات وتفسيرات حول ما يخص مسارهم المهني
27			توفر المؤسسة البيئة المناسبة للعمل
الكفاءة المهنية			
المحور الأول: الكفاءة المهنية المعرفية			
المكون الأول: المعرفة النظرية للتعليم التنظيمي			
28			أفهم النظريات والمفاهيم المتعلقة بمجال عملي.
29			أستخدم المعرفة النظرية بفعالية في عملي.
30			أستطيع تحليل البيانات المعقدة.

المكون الثاني: المعرفة التقنية بالقوانين واللوائح				دائماً	أحياناً	لا أبداً
31	أحرص على تطبيق اللوائح والقواعد بشكل صارم					
32	لدي معرفة جيدة باللوائح والقوانين المتعلقة بمجال عملي					
33	أمتلك معرفة فنية بالعمليات المتبعة في المؤسسة					
المكون الثالث: المعرفة بالخدمات والإجراءات						
34	أفهم جيداً إجراءات وعمليات العمل					
35	أستطيع تحديد نقاط القوة والضعف في العمل					
36	لدي معرفة شاملة بمختلف الخدمات والأعمال في المؤسسة					
المحور الثاني: الكفاءة المهنية المهارية						
المكون الأول: المهارات الفنية والتقنية						
37	أستفيد من استخدام التطبيقات والبرامج التكنولوجية في عملي					
38	تدربنا المؤسسة على الأدوات التكنولوجية					
39	أتقن استعمال الأدوات والأجهزة التقنية					
المكون الثاني: المهارات الادارية						
40	أمتلك القدرة على التخطيط الجيد وتنظيم الأعمال					
41	أمتلك القدرة على التكيف مع المتغيرات والتغييرات في بيئة العمل					
42	أأخذ قرارات مدروسة بناءً على تحليل المعلومات المتاحة					
المكون الثالث: مهارات القيادة والعمل الجماعي						
43	يسعى المشرفون إلى توحيد جهود الآخرين وتشكيل فرق عمل متكاملة ومنتجة					
44	أفضل العمل ضمن فريق أكثر من العمل الفردي					
45	يقدم العمال الدعم والمساعدة لبعضهم البعض عند الحاجة					
المحور الثالث: الكفاءة المهنية الاستعدادية						
المكون الأول: الاستعدادات الاجتماعية والشخصية						
46	لدي القدرة على التواصل الفعال مع زملائي في العمل					
47	أستطيع فهم وتحليل مشاعر الآخرين بسهولة					
48	أتحلى بالثقة بالنفس والقدرة على التأثير على الآخرين					

لا أبدا	أحيانا	دائما	المكون الثاني: الخبرات والاهتمامات	
			لدي الخبرة للتعامل مع بيئات عمل متنوعة ومشاريع مختلفة	49
			لدي اهتمامات محددة في مجال عملي	50
			أمتلك من الرصيد المعرفي والعملي ما يؤهلاني للعمل في المؤسسة	51
المكون الثالث: البيئة المحيطة بالعمل والعامل				
			تعمل المؤسسة على خلق بيئة عمل مناسبة وآمنة للعامل	52
			لدي القدرة على الحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والشخصية	53
			أستطيع مواجهة الضغوط والتحديات المرتبطة ببيئة العمل في المؤسسة	54

شكرا على حسن تعاونكم

دليل المقابلة

ديباجة:

هذه الديباجة تعتبر افتتاحية لكل مقابلة من المقابلات بقصد وضع المبحوث في صورة واضحة لأهداف البحث عموماً والمقابلة خصوصاً،

"يسعدني أن ألتقي بكم للحديث حول موضوع هام يندرج في إطار مشروع بحثي، يعد خطوة محورية لفهم العلاقة بين العدالة التنظيمية والكفاءة المهنية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة، هذه المناقشة ستتيح لنا فرصة لاستخلاص الرؤى والأفكار الهامة التي يمكن أن تساهم في تطوير الممارسات الإدارية في المؤسسة، كما أنها ستساعدنا على ربط النتائج بالإطار النظري للدراسة، وفهم كيف تتجلى مفاهيم العدالة التنظيمية والكفاءة المهنية في الواقع العملي للمؤسسة.

أتطلع إلى سماع آرائكم وأفكاركم حول هذا الموضوع، وأشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم وإعطائنا جزءاً ثميناً من وقتكم".

دليل مقابلة مفتوحة موجه لإطارات مؤسسة سونلغاز بالجلفة، يتمحور حول تأثير العدالة التنظيمية على الكفاءة المهنية:

1. كيف تقيّمون نظام الأجور والامتيازات في المؤسسة من حيث العدالة والتناسب مع المؤهلات وأعباء العمل؟ وما تأثير ذلك على كفاءة الموظفين في أداء مهامهم؟
2. ما رأيكم في آليات توزيع أعباء العمل وفرص التدريب بين الموظفين؟ وكيف ترون انعكاس ذلك على تطوير مهاراتهم ومعارفهم المهنية؟
3. صفوا لنا عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، هل ترونها تشاركية وشفافة؟ وكيف يؤثر ذلك على فهم الموظفين لإجراءات العمل وتطبيقهم للقوانين؟
4. كيف تقيّمون نظام تقييم الأداء في المؤسسة من حيث العدالة والنزاهة؟ وما أثر ذلك على تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم وكفاءتهم؟
5. صفوا لنا نمط الإشراف السائد في المؤسسة، هل ترونه ديمقراطياً وعادلاً؟ وكيف ينعكس ذلك على قدرة الموظفين على التخطيط وتنظيم أعمالهم؟
6. ما مدى مشاركة الموظفين في صنع واتخاذ القرارات؟ وكيف يؤثر ذلك على قدرتهم على تحليل المعلومات واتخاذ قرارات مدروسة في مجال عملهم؟

7. كيف تصفون جو العمل والعلاقات بين الموظفين والمشرفين في المؤسسة؟ وما تأثير ذلك على مهارات التواصل والعمل الجماعي لدى الموظفين؟
8. ما رأيكم في مستوى المعرفة النظرية والتقنية لدى الموظفين في المؤسسة؟ وكيف تساهم سياسات المؤسسة في تعزيز هذه المعارف؟
9. كيف تقيّمون قدرة الموظفين على استخدام التكنولوجيا والأدوات التقنية في عملهم؟ وما دور المؤسسة في تطوير هذه المهارات؟
10. صفوا لنا البيئة المحيطة بالعمل في المؤسسة، هل ترونها مناسبة وآمنة؟ وكيف تؤثر على قدرة الموظفين على التكيف مع ضغوط العمل وتحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية؟