

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري - تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



الخلفية السوسيو ثقافية للعامل وأثرها على العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (ENIEME) تيزي وزو

أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل م د) تخصص: علم اجتماع العمل والتنظيم

تحت إشراف الأستاذة:

أ.د/ بلحسين رحوي عباسية

من إعداد الطالبة:

محمودي محجوبة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
حمامي فريد	أستاذ التعليم العالي	مولود معمري - تيزي وزو	رئيسا
بلحسين رحوي عباسية	أستاذ التعليم العالي	مولود معمري - تيزي وزو	مشرفة ومقررة
قريمس مسعود	أستاذ محاضر - أ -	مولود معمري - تيزي وزو	مناقشا
حنان علجية	أستاذ محاضر - أ -	مولود معمري - تيزي وزو	مناقشة
لتيم ناجي	أستاذ محاضر - أ -	20 أوت 1955 - سكيكدة	مناقشا
سليمان تيش محمد أمين	أستاذ محاضر - أ -	محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس	مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، والتي تمثلت في محاولة معرفة أثر الخلفية السوسيو ثقافية بأبعادها (امتداد رواسب العلاقات، صعوبة تكيف العامل مع القيم التنظيمية، التنوع والاختلاف اللغوي) على انخفاض معدلات العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الاجرائية، التعاملية) لدى عاملين مؤسسة الصناعية الكهرو منزلية "Eniem" -تيزي وزو-، كما تسعى إلى كشف عن طبيعة العلاقة امبريقيا، بين عناصر ومكونات الخلفية السوسيو ثقافية ومكونات وعناصر العدالة التنظيمية، ومن أجل تحقيق هذا المسعى انطلقت الدراسة من تساؤل مركزي مفاده: **كيف نفسر علاقة** هذه الخلفيات السوسيو ثقافية للعامل وتأثيرها بالعدالة التنظيمية والتي تشترط آليات ثقافة الحداثة في تحقيقها ضمن تراتبية التنظيم الهرمي المؤسساتي بعيدة عن خصوصية المحلية الثقافية للعامل في المؤسسة الكهرو منزلية **Eniem** -تيزي وزو؟

كما حاولت الدراسة الراهنة بناء استراتيجيات منهجية متكاملة تتماشى وطبيعة الاهداف المراد تحقيقها ، ومن أجل الإحاطة بتجليات الخلفية السوسيو ثقافية والعدالة التنظيمية، اعتمد الباحث على استخدام المنهج الوصفي في دراسة الموضوع، مستعينا بتقنيات أساسية وثنائية لجمع البيانات والمعلومات والمتمثلة في (الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، الوثائق والسجلات) في حين تمثلت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت 245 عامل اي ما نسبته 50% من مجتمع الدراسة.

وبما ان الفرضيات الجزئية تحققت وثبت صدقها الامبريقي، فإنه يمكن القول بأن الفرضية العامة: تساهم الخلفية السوسيو ثقافية للعمال في انخفاض معدلات العدالة التنظيمية بمؤسسة الكهرومنزلية -**Eniem**- واد عيسى - تيزي وزو -

الكلمات المفتاحية: الخلفية السوسيو ثقافية، ثقافة العامل، ثقافة المؤسسة، العدالة التنظيمية.

Abstract

This study aimed to achieve a number of objectives, which an attempt to know the impact of the socio-cultural background in its dimensions (extension of sediments of relationships, the difficulty of the worker adapting to organizational values, diversity and linguistic difference) on the low rates of organizational justice in its dimensions (distributive, procedural, transactional) among two workers. The Household electrical industrial corporation -eniem- Tizi ouzou-also seeks to reveal the nature of the empirical relationship between the elements and components of the socio- cultural background and the components and elements of organisationnel justice. In order to achieve this endeavor , the study started from a central question, which is : How dowe explain the relationship of these socio- cultural backgrounds of the worker and their impact on organisationnel justice, which requires the mechanisms of the culture of modernity to be achieved within the hierarchy of institutional hierarchies, far from the specificity of the cultural locality of the worker in the home electrical institution ?

The current study also attempted to build an integrated methodological strategy consistent with the nature of the goals to be achieved. In order to understand the manifestations of the socio-cultural background and organisationnel justice, the researcher relied on the use of the descriptive approach in studying the subject. using primary and secondary techniques to collect data and information , namely (observation, interview, questionnaire , documents and records) , while the study consisted of a stratified random sample of 245 worker, representing 50% of the study population.

Since the partial hypotheses were verified and their empirical validity was proven, it can be said that the general hypothesis : the socio- cultural background of the workers contributes to the low rates of organisationnel justice at the Home electricity corporation – Eniem- oued Issa

Tizi ouzou- was verified.

Keywords : socio-cultural background, worker culture, organization culture, organisationnel justice

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

بداية الحمد لله على توفيقه لنا حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين وبعد...
تتسابق الكلمات وتتزاحم العبارات لتنظم عقد الشكر لكل من أشعل شمعة في دروب عملنا لينير دربنا؛ ومن باب الاعتراف بالفضل...

نتقدم بكل معاني الامتنان والشكر إلى الأستاذة الفاضلة الدكتوراه "بلحسين رحوي عباسية" لقبولها الإشراف على هذا العمل والتي لم تبخل علينا بملاحظاتنا وتوجيهاتها القيمة في سبيل انجاز هذا العمل، فتشرفنا أن خط اسمك على هذه الرسالة.
كما لا يسعنا في هذا المقام إلا الوقوف تقديرا بالجميل إلى الأساتذة الذين كانوا عوننا لنا بالإجابة على مختلف التفسيرات خلال مرحلة إعداد هذه الأطروحة فلهم منا أسمى آيات التقدير والعرفان.

كما يطيب لي أن أتقدم بخاص الشكر والامتنان إلى عمال وإطارات مؤسسة الكهرومنزلية -ENIEM- لما قدموه لنا من تسهيلات في سبيل إنجاز هذا العمل.

محجوبة

إهداء

بقلم أعياه التعب يتكأ على قطرات حبر مملوءة بالحزن والفرح في آن واحد.

حزن يشوبه الفراق بعد التجمع وفرح ليزوغ فجر جديد في حياتي

هو يوم تخرجني أتطلع فيه لما هو آمن همسات هذه الحياة.

هنا سوف أضع كلمات لكل من ترك بصمة في حياتي...

اهدي ثمرات حصادي:

■ إلى الشمعة التي تضيء حياتي، إلى من كان دعائها سر نجاحي، إلى رمز الصبر والتضحية... إلى أمي الغالية أسأل الله أن يمد في عمرها لتري ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار.

■ إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من ألبسني ثوب المكارم والأخلاق... إلى أبي الغالي.

■ إلي سندي ورفيق الدرب الذي كان لي الداعم الأكبر وعلى ثقته بنجاحي ودفعه لي نحو الأفضل إلي زوجي الغالي - **نابت مهدي** - اهدي له هذا النجاح.

■ الي من حلت بركة وجوده في حياتي ومن ملأت ضحكاته الجميلة ايامي، اهدي هذا العمل الي ابني حبيبي "آدام" ، راجية من الله ان اكون له مصدر فخر وقوة وان اكون له خير قدوة وموجهة واسأل الله ان اراك في مراتب العليا علما وأدبا.

■ إلى من رافقتني منذ حملنا حقائب صغيرة، إلى من سارت معي الدرب خطوة خطوة، إلى من تطلعت لنجاحي بنضرات الأمل... أختي الغالية **ملیكة**.

■ إلى أخوای خفضهم الله... ، **عبد اللطيف، جمال** ، عز الدين

○ إلى كل من جمعتني معهم ذكريات صادقة...

○ إلى كل من في قلبه إيمان بالله ورسوله... وترسخت فيه المثل العليا.

- أخيرا اهدي هذا العمل

إلى كل من خطى خطوة للبحث عن العلم والمعرفة.

محجوبة

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

ملخص باللغة العربية

الملخص باللغة الانجليزية

الإهداء

شكر و عرفان

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة:.....أ

الفصل الاول: الإطار النظري والتصوري للدراسة

1. إشكالية الدراسة: 21
2. فرضيات الدراسة: 30
3. أسباب اختيار الموضوع: 30
4. أهمية الدراسة: 32
5. أهداف الدراسة: 33
6. تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة اجرائيا: 34
7. الدراسات السابقة الخاصة بالخلفية السُوسيو ثقافية للعامل وبالعدالة التنظيمية: 35
- 7.6. جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة: 44
8. المقاربة النظرية للدراسة: 45
9. المداخل النظرية المفسرة للعدالة التنظيمية: 179

الفصل الثاني

مدخل عام إلى الخلفية السوسيو ثقافية للعامل

تمهيد:

1. الخلفية التاريخية لسوسيولوجية العمل: 50
2. تعريف مفهوم العمل: 52
3. البنية السوسيو ثقافية للعمل عند جورج فريدمان: 53
4. تطوّر العمل العمالي والحركة العمالية عند آلان توران: 54
5. مفهوم الخلفية الاجتماعية للعامل: 56
6. الخلفية الثقافية للعامل الجزائري: 56
7. الثقافة المجتمعية للعامل الريفي: 60
8. خصائص ومميزات المجتمع القبلي: 63
9. خصوصية الموروث الثقافي المحلي للعامل الريفي: 68
10. سوسيولوجية ثقافة المؤسسة – الأبعاد والدلالات-: 76
11. السوسيولوجية الثقافية: 76
12. الأبعاد التنظيمية لثقافة المؤسسة: 79
13. أنواع الثقافة التنظيمية: 82
14. محدّدات الثقافة التنظيمية: 84
15. الجوانب السوسيو ثقافية السائدة في المؤسسة الجزائرية: 85
16. تكريس ثقافة طغيان المظاهر اللامعيارية: 90

17. القيم والممارسات السلبية وانعكاسها على ثقافة سلوك العامل الجزائري داخل

المؤسسة: 94

18. علاقة انتقال الفرد من مجتمع الثقافي إلى ثقافة المؤسسة: 98

خلاصة الفصل: 100

الفصل الثالث

العدالة التنظيمية-الأبعاد والدلالات المعرفية

تمهيد: 102

1. العدالة التنظيمية: 103

2. بؤادر ظهور العدالة التنظيمية: 106

3. أبعاد العدالة التنظيمية: 107

4. أهمية العدالة التنظيمية: 118

5. أشكال العدالة التنظيمية: 119

6. الظلم التنظيمي وانتشار البيروقراطية السلبية للسلطة: 121

7. الحكم الراشد في تجسيد العدالة التنظيمية: 122

8. ثملات وتصورات عاملي مؤسسة Eniem للعدالة التنظيمية: 123

9. العدالة التنظيمية ضمن النظام القانوني: 133

10. الحق في ممارسة النشاط النقابي العمالي: 138

11. التنظيم النقابي في مؤسسة "Eniem" 140

12. الآثار السلبية لغياب تطبيق العدالة التنظيمية في مؤسسة Eniem بالاستدلال إلى

المؤشرات الميدانية: 141

13.	العوامل التي تساهم في رفع معادلات العدالة التنظيمية لدى العمال:	145.....
	خلاصة الفصل:	149.....

الفصل الرابع

الخلفية السُوسيو ثقافية بالمؤسسة الجزائرية-قراءة في المراحل التنظيمية

	تمهيد:	150.....
1.	مفهوم الخلفية السُوسيو ثقافية:	150.....
2.	واقع الخلفية السُوسيو ثقافية للعامل مع تطوُّر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أثناء المراحل التسييرية:	151.....
3.	الجوانب السُوسيو الثقافية للتسيير: أبحاث ودراسات لمجموعة من الباحثين (بشير محمد، علي كنز، محمد مبتول، جمال غريد):	160.....
1.3.	دراسة محمد بشير: ثقافة مجتمع أم ثقافة مؤسسة؟	160.....
2.3.	دراسة علي كنز: -الجماعة الكندية-المتطلبات السُوسيو ثقافية للتسيير:	160.....
3.3.	دراسة محمد مبتول: الحياة الاجتماعية للعمال والانضباط في المصنع	161.....
4.3.	دراسة جمال غريد علاقة تناقض بين الثقافة الصُّناعية(الحدثة) والثقافة المحلية(الأصلية):	161.....
	خلاصة الفصل:	163.....

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس

التصميم المنهجي للدراسة الميدانية

	تمهيد:	194

194	1. التذكير بفرضيات الدراسة:
194	2. الدراسة الاستطلاعية:
196	3. مجالات الدراسة الأساسية:
196	1.3. المجال المكاني للدراسة الأساسية:
198	2.3. المجال الزمني للدراسة الأساسية:
200	3.3. الجانب البشري:
200	4. المنهج العلمي المستخدم في الدراسة:
216	5. عينة الدراسة كيفية اختيارها وخصائصها:
201	6. أدوات جمع البيانات:
201	6.1. تحليل الوثائق والسجلات:
202	6.2. الملاحظة العلمية:
204	6.3. المقابلة:
206	6.4. الاستمارة:
209	6. المعالجة الإحصائية:
	7. صعوبات الدراسة:

الفصل السادس

عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

220	1. عرض وتحليل وتفسير بيانات الشخصية:
233	2. عرض وتحليل النتائج بعد الخلفية السوسيو ثقافية:
298	3. عرض وتحليل النتائج بعد العدالة التنظيمية:

الفصل السابع

تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

1. تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات 315

1.1. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الاولى العامل 315

2.1. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية 316

3.1. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة 318

2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة. 319

3. موقع الدراسات الراهنة في ضوء نظرية التنظيم 322

خاتمة: 327

اقتراحات الدراسة.....

قائمة المصادر والمراجع: 332

الملاحق 300

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح الأبعاد السياقية الثلاثة للعدالة لتنظيمية	125
02	يبين مقارنة بين نظرية (x) ونظرية (y)	189
03	يبين كيفية الإجابة على المقياس	225
04	قيمة معامل ثبات العام Alpha Cronbach	229
05	ارتباط أبعاد الدراسة مع البعد العام	230
06	ارتباط أبعاد محور الخلفية سوسيوثقافية بالمحور العام	230
07	رتباط أبعاد محور الخلفية سوسيوثقافية بالمحور العام	231
08	ارتباط عبارات بعد امتداد الرؤاسب العلاقات الاجتماعية	231
09	ارتباط عبارات بعد صعوبة التكيف مع القيم التنظيمية	232
10	ارتباط عبارات بعد التنوع والاختلاف اللغوي	232
11	ارتباط عبارات العدالة التوزيعية	233
12	ارتباط عبارات العدالة الإجرائية	234
13	ارتباط عبارات العدالة التعاملية	234
14	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	238
15	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	240
16	يوضح توزيع الحالة المدنية	241
17	يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	243
18	يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى المهني	244
19	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأصل الجغرافي	246
20	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الانتماء القبلي	248
21	يوضح توزيع الأفراد حسب الأقدمية في العمل	250
22	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمل النقابي	251

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	معالم الإشكالية البحثية	25
02	النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية العامة	25
03	النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الأولى	26
04	النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثانية	27
05	النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثالثة	28
06	يوضح أبعاد العدالة التنظيمية	115
07	يوضح العوامل الاجتماعية لتحفيز العامل	191
08	يوضح المقارنة بين نسبة العوائد (المدخلات) مع نسبة العوائد (المخرجات)	200
09	يوضح تصنيف الأفراد من زاوية الحساسية للعدالة التنظيمية	205
10	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	239
11	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	240
12	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	242
13	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	243
14	يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى المهني	246
15	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأصل الجغرافي	246
16	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الانتماء القبلي	248
17	يوضح توزيع الأفراد حسب الأقدمية في العمل	250
18	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمل النقابي	251

مقدمة

مقدمة :

يعد التنظيم كيان اجتماعي منظم يتكون من بنائين الرسمي والغير الرسمي، كما يعتبر النواة والميزة الأساسية لحياة البشرية، فهو فضاء يعبر عن العلاقات الاجتماعية وفي نفس الوقت نسق معقد يتطلب الكثير من الاهتمام من قبل المنظرين والباحثين في مختلف المجالات العلمية حيث تنوعت تلك الدراسات بتنوع الاتجاهات الفكرية والإيديولوجية التي ينحدر إليها كل باحث متخصص في علم الاجتماع التنظيمات وحسب تصوره وتمثله لمفهوم المؤسسة، فالبنية الوظيفية المجتمعية الثقافية للعامل وضعتها في قلب الدراسات واهتمامات الباحثين السوسيولوجيين، انطلاقاً من خلال فهم الجوانب والمتطلبات السوسيو ثقافية للتسيير والتركيبية الخلفية الثقافية لسلوك العمال التي تسود فيها قيم المجتمع التقليدي إضافة إلى فهم ودراسة أنماط المؤسسة من خلال ما يتطلبه التنظيم من عقلنة ومقومات قيم الثقافة الحديثة في إطار تحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية.

ان موضوع الخلفية السوسيو ثقافية من المواضيع التي يستدعي البحث والتقصي فيه كون تلك الخصوصية الثقافية المجتمعية والممارسات السلوكية للعمال المكونة من القيم، أعراف، العادات، المعتقدات تمثل احد رواسب وبقايا الموروث المحلي الثقافي وهذه الذهنية الاجتماعية قد تؤثر على ديناميكية وسيرورة العمل. فالموروث القبلي الثقافي العشائري وروابط القرابة الجهوية ليس وليد اليوم إنما هي امتداد لخلفية اجتماعية للمنظومة الجزائرية من خلال مراحل التسيير التي مرت بها، بداية من الاستقلال الذاتي - مخلفات الموروث الفلاحي - مروراً بالتسيير الاشتراكي - مخلفات امتداد الرواسب البيروقراطية - وتليها الإصلاحات الاقتصادية، فالأزمة التي عرفتھا الدولة عملت على إعادة الهيكلة المالية والعضوية، وإعطاء البوادر للإصلاح الاقتصادي وظيفيا وبنويا، وعليه لا يمكن فهمها إلا من خلال تشخيص وتحليل أوضاع المؤسسة الجزائرية بناءً على المعطيات والخلفيات الاجتماعية. ومؤسسة -اونيام- كغيرها من المؤسسات الصناعية الكبرى، فهي احد الأقطاب الاقتصاد الوطني الذي يحتل الريادة في مجال الصناعات -الكهرو منزلية- حيث شملته دراستنا باعتباره فضاء خصب لمختلف الرواسب والظواهر القيم البيروقراطية القائمة على الشعبوية، الوساطة، المحاباة، جهوية الانتماء القرابي، ثقافة ذهنية البايك وشخصانية العلاقات. التي أصبحت أحد قيم البنية القبلية للعامل والتي ترسخت في ذهنه كفعل تقليدي.

ويتجلى ذلك في الفهم والبحث والاستقصاء عن الواقع التنظيمي لهذه المؤسسة والبحث عن مختلف أبعاده وتجلياته المختلفة ولقد تضمنت هذه الدراسة ستة فصول تم التطرق فيها كما يلي:

حيث يتضمن الفصل الاول الإطار التصوري والنظري للدراسة وذلك بتشكيل الإطار المرجعي للدراسة ويتجلى ذلك من خلال تحديد الموضوع والربط بين عناصر الإطار التصوري من أسباب،

الأهمية، والأهداف التي تم ترجمتها بناء على أسئلة الدراسة الاستطلاعية. وبعد تحديد وعرض إشكالية الدراسة وانتقال من المعطى الاجتماعي وصولاً إلى طرح التساؤلات ومن أجل ضبط الإشكالية والتحكم في أبعادها تم طرح التساؤلات البحثية القابلة للنقضي العلمي، التي تمكننا من وضع فروض الدراسة لاحقاً، كما أنه لا يمكننا اختبار تلك الفرضية إلا في ضوء التحديد الدقيق للجهاز المفاهيمي التي يتمحور حول كلا المتغيرين، بعد ذلك في نفس الفصل تناولنا الدراسات السابقة من خلال التعمق وبناء خلفية وتصور عام حول الموضوع ومعرفة أوجه التشابه والاختلاف بينها، وآخر عنصر تطرقنا إليه من خلال التركيز على المقاربة النظرية لتحديد الإطار المرجعي للدراسة وذلك بالنظر إلى قابلية تكيف مفاهيمها حسب الواقع المدروس وفضلاً عن القدرة التحليلية لهذه النظريات عن طريق تفسير سلوك وتصرفات العمال والخصوصية الثقافية والذهنيات السائدة في المجتمع المحلي.

في حين جاء الجانب النظري والذي استهل بالفصل الثاني والذي خصصناه كمدخل عام إلى دراسة الخلفية السوسيو ثقافية للعامل، التي تتضمن مجموعة من العناصر بدءاً من عنصر الخلفية التاريخية لسوسيولوجية العمل باعتبار المؤسسة تنظيم اجتماعي فهو يخضع لعلاقات وتفاعلات اجتماعية حيث لا يمكن فهم نمط العمل إلا من خلال طبيعة البنية الاجتماعية الثقافية التي يعيش فيها الفرد أما بالنسبة للعنصر الثاني اشرنا فيه إلى البنية السوسيو ثقافية للعامل وسيرورته التاريخية وكيفية تشكيلها، أما العنصر الثالث تم الإشارة فيه إلى الثقافة المجتمعية للعامل الريفي تم تطرق فيه إلى خصائص ومميزات المجتمع القبلي، أما العنصر الرابع يضم خصوصية الموروث الثقافي المحلي للعامل الريفي ذا مرجعية وذهنية قبلية تحكمه مجموعة من المعايير والممارسات التقليدية حيث يخضع فيها الفرد نظام يجعله يتكيف معها من سلطة الأبوية، الانتماء والولاء الجمعي، العرف الاجتماعي، العصبية القروية، والدين في حين نشير إلى العنصر الخامس الذي يتناول سوسيولوجية ثقافة المؤسسة - الأبعاد والدلالات - تم فيها إبراز الأبعاد التنظيمية الثقافة المؤسسة وتم الإشارة إلى أنواع الثقافة التنظيمية، بالنسبة للعنصر السادس تم التطرق فيه إلى محددات الثقافة التنظيمية وتتمثل في خصائص الثقافة، في حين نجد العنصر السابع تم الإشارة فيه إلى مختلف الجوانب السوسيو ثقافية السائدة في المؤسسة الجزائرية تم ذكر فيه محددات التي يحملها العامل، أما العنصر الثامن تم التطرق فيه إلى تكريس ثقافة طغيان المظاهر اللامعيارية والتي تتنافى مع قيم العقلنة ومن بين هذه القيم الوساطة، امتداد راسب العلاقات الاجتماعية، التسبب والفساد الإداري، جهوية الانتماء (العشائرية)، كما تم الإشارة إلى العنصر التاسع القيم والممارسات السلبية وانعكاسها على ثقافة سلوك العامل الجزائري داخل المؤسسة وعناصرها ، أما العنصر الأخير من هذا الفصل تم التطرق إلى شرح علاقة انتقال الفرد من مجتمع الثقافي إلى ثقافة المؤسسة.

أما بالنسبة للفصل الثالث تم التطرق فيه إلى العدالة التنظيمية - الأبعاد والدلالات المعرفية - تم التطرق فيها مجموعة من العناصر، العنصر الأول الجهاز المفاهيمي لمفهوم العدالة التنظيمية لغتا

واصطلاحاً، العنصر الثاني يضم بؤادر ظهور العدالة التنظيمية العنصر الثالث تم تخصيصه إلى الأبعاد العدالة التنظيمية التوزيعية، الإجرائية، التعاملية، بينما جاء العنصر الرابع والخامس شملاً أهمية وأشكال العدالة التنظيمية، أما العنصر السادس يحتوي على الظلم التنظيمي وانتشار البيروقراطية السلبية للسلطة من خلال الظلم والاستبداد الممارس ضد العمال، في حين نجد العنصر السابع تم الإشارة فيه إلى الحكم الراشد في تجسيد العدالة التنظيمية وذلك عن طريق تطبيق مجموعة من المبادئ إقرار مبدأ تكافؤ الفرص، الاعتراف بحق العمال، إعطاء الحق للجميع، المساواة والشفافية، أما العنصر الثامن شمل ثملات وتصورات عاملي مؤسسة **Eniem** للعدالة التنظيمية، أما العنصر التاسع تم التطرق فيه إلى العدالة التنظيمية ضمن النظام القانوني ومختلف الإجراءات التي تشملها المؤسسة، في حين تم الإشارة في العنصر العاشر والحادي عشر إلى الحق في ممارسة النشاط النقابي العمالي والتنظيم النقابي في مؤسسة **"Eniem"**، في حين جاء الفصل ثاني عشر تحت عنوان الآثار السلبية لغياب تطبيق العدالة التنظيمية في مؤسسة **Eniem** بالاستدلال إلى المؤشرات الميدانية، أما العنصر الثالث عشر والأخير من هذا الفصل فقد تم التطرق فيه إلى أهم العوامل التي تساهم في رفع معادلات العدالة التنظيمية لدى العمال.

في حين نجد الفصل الرابع تم التطرق فيه إلى الخلفية السوسيو ثقافية بالمؤسسة الجزائرية - قراءة في المراحل التنظيمية- والتي تم الإشارة فيه إلى العنصر الأول واقع الخلفية السوسيو ثقافية للعامل مع تطور المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أثناء المراحل التسييرية- الذاتي، الاشتراكية، استقلال المؤسسات- ، في حين تم تسليط الضوء في عنصر الثاني إلى أهم الجوانب السوسيو الثقافية للتسيير أبحاث ودراسات لمجموعة من الباحثين (بشير محمد، علي كنز، محمد مبتول، جمال غريد) هي مجموعة من الدراسات حاولت من خلالها النخب السوسولوجية أن تبحث في فهم العلاقة الموجودة بين ثقافة المجتمع وثقافة المؤسسة.

في هذا الفصل الخامس خصصناه لدراسة الأبعاد النظرية والامبريقية للدراسة والذي تم عرض فيه مداخل النظرية المفسرة للخلفية السوسيو ثقافية للعامل والمداخل النظرية المفسرة للعدالة التنظيمية.

كما يتضمن الفصل السادس تحديد الإجراءات المنهجية للبحث والمتمثلة الدراسة الاستطلاعية للبحث وأهدافها إضافة ذكر إلى المجالات الدراسة (المكاني، الزمني والبشري)، لنخرج بعد ذلك إلى ذكر المنهج المتبع في الدراسة، إضافة مع تحديد التقنيات الأدوات لجمع البيانات (الوثائق، السجلات الملاحظة، المقابلة والمقياس). وصولاً إلى العينة وكيفية اختيارها. قصد اختبار الفرضيات المطروحة تمّ التطرق إلى مجموعة مختلفة من الأساليب الإحصائية للدراسة التي تساعد في جمع بيانات والمعلومات خاصة بمتغيراي الدراسة.

أما الفصل السابع تم استعراض فيه الجانب الميداني من خلال معالجة البيانات الإحصائية وتفسيرها كمياً والاستدلال عليها بالاستناد إلى مقاربات ونظريات والاعتماد على مجموعة من الأدوات البحثية في تفسير وتحليل النتائج سوسيولوجياً.

وختاماً لهذه الدراسة جاء الفصل الثامن، لعرض وتحليل ومناقشة النتائج الدراسة وذلك باستعراض أهم النتائج المتوصل إليها، وذلك في ضوء الفرضيات الدراسة، وفي ضوء الدراسات السابقة، وموقع الدراسات الراهنة في ضوء المداخل التنظيم مع وضع جملة من الاقتراحات والتوصيات والحلول تفيد المنظمات الاقتصادية مستقبلاً.

الفصل الأول

الإطار النظري والتصوري للدراسة

1. إشكالية الدراسة:

إنَّ المؤسَّسة كتنظيم اجتماعي لم يشهد تطوُّره كبناءً إلَّا حديثاً، باعتباره كياناً مستقلاً ومرتبطةً بحتمية اقتصادية واجتماعية؛ وهي النَّواة الأساسية والرَّكيزة لطبيعة النشاط الاقتصادي للمجتمع، وفضاء يعبر عن علاقات اجتماعية وقيم ثقافية موروثة، اكتسبها العامل من محيطه الاجتماعي. فالتجربة الصَّناعية التي عرفتها الجزائر أثناء السَّبعينات ارتبطت بمجموعة من العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. وبما أنَّ المجتمع يعرف حالة ستاتيكية وديناميكية فتجد أنَّ النَّماذج التسييرية صاحبها العديد من التغيُّرات في البنية والوظيفة التي كانت تقوم على نظام القيم التقليدي القائم على الموروث الثقافي القبلي.

فالجزائر منذ استقلالها سعت إلى العمل على رفع التحدي والنُّهوض، وحملت على عاتقها مسؤولية المجتمع في إطار تبني المشروع الصَّناعي التنموي. فالتجربة الصَّناعية الجزائرية عرفت عدَّة مراحل؛ حيث سلكت النهج الاشتراكي القائم على الاقتصاد الموجَّه إلى غاية الثمانيات، إلَّا أنَّها لم تحقق الأهداف المرجوة منه، فانتقلت بعد ذلك إلى الاقتصاد الحر، والسَّماح للمبادرة الفردية بممارسة مختلف نشاطاتها وفق القواعد المعمول بها، حيث عرفت العديد من التغيُّرات والتحوُّلات سواء على الصَّعيد الاقتصادي أو الاجتماعي، أمَّا على الصَّعيد الثقافي فلم يحدث أي تغيير خاصة على مستوى القيم وهذا ما اكنته دراسة جمال غريد وسعيد شسخي في دراستهما الميدانية لمصنع السيارات الصناعية " التصنيع، الطبقة العمالية، فبنية المؤسَّسة الجزائرية كانت قائمةً على القيم الشعبيَّة التقليدية التي كانت ماهي إلَّا امتداداً لمجموعة من بقايا ومخلفات استعمارية، أدَّت إلى تضاربٍ في القيم المرتبطة بالثقافة التقليدية والحديثة وهذا ما تأكده دراسة محمد بشير ثقافة مجتمع أم ثقافة مؤسَّسة.

فالعامل أصبح يحمل ثقافةً وقيماً خاصَّةً به بعيدةً عن قيم وثقافة المؤسَّسة، وقد أطلق عليه "جمال غريد" "العامل الشَّائع" وهو ذا أصول ريفية فلاحية، يختلف عن ملامح العامل الحالي الكلاسيكي "الحديث" وهذا ما أدَّى إلى اختلافٍ وتصادمٍ في القيم، فالعامل الرِّيفي لا يزال متشبعاً بشخصية استقلالية محافظة، وقد زاده ذلك الميل إلى قبولها وتبنيها فهي غير قابلة للتجديد أو التغيير.

وكلُّ مرحلة من التجربة الصَّناعية كانت امتداداً واستمراراً لمجموعة من الرُّاسب والموروث الثقافي اللذان شكلا مرجعية وخلفية للعامل، فخصوصية الثقافة السائدة في المجتمع هي التي تشكل اتجاهات وميول الافراد العاملين نحو العمل، حيث يكونون متشبعين بقيم الثقافة المحلية، من عصبية وجهوية، وانتماءات قبلية، ولغة ... هذه القيم تنعكس على شكل سلوكيات وممارسات وتترجم من خلال أفعال قد تؤثر على الأداء المؤسَّساتي للعامل، وهذا ما تؤكده دراسة "بوثلجة غياث" القيم الثقافية والتسيير وهذا ما

جعل المؤسسة في مواجهة إشكالية امتثال أفرادها إلى نسقها التنظيمي بفعل تكريس ثقافة طغيان المظاهر اللامعيارية، فهي التي تحدّد ضوابط سلوك الأفراد، حيث يستعملها ويلجأ إليها الفرد العامل بعيداً عن معايير العقلنة والرشادة، وتتجسّد في: المحاباة، الوساطة، والعلاقات الشخصية... الخ. ولقد أصبح العامل يحمل معه بعض العناصر السوسيو ثقافية، التي تطبع في عمق بيئة العائلة الجزائرية والمحيط الاجتماعي التقليدي، حيث يعيش معها ويمتثل إليها كمرجعية باعتبارها تمثل قوّة ضاغطة يحتكم إليها وهذا ما تؤكدته دراسة **سعيد شيخي** "مسألة العمالة والعلاقات الاجتماعية في الجزائر" فالمؤسسة الجزائرية مازالت تحافظ على خصوصية البنية البيروقراطية الموروثة والمتجذّرة في أذهان الرؤساء كنظامٍ للتسيير، وهذا ما تمّت ملاحظته في محل الدّراسة الميدانية لمؤسسة "Eniem" فيما يخص استمرار العناصر السوسيو الثقافية كالرّواكب امتداد العلاقات، جهوية العشيرة، العروشية، الثقافة اللّغوية، والتوظيف، هذا الأخير الذي يتم بناءً على الشعبوية، وذلك بإعطاء الشّرعية لأبناء المنطقة بعيداً عن النظام الدّاخلي للمؤسسة لتحقيق مآرب ومصالح شخصية.

فقد أصبح دور المؤسسة من ناحية الوظيفة اجتماعياً أكثر منه اقتصادياً قائماً على المواصفات العقلانية العلمية التيلورية المحسوبة. وهذا ما توصل إليه "جيلالي اليابس" في دراسته **راس المال الخاص البرجوازي وأرباب العمل الصناعي في الجزائر** "نحن لسنا بحاجة إلى مؤسسة عمومية توظّف أكثر من اللازم، توزع سلطتها هنا وهناك، بكلمة واحدة نريد مؤسسة منتجة وربّحة". كما يضيف "أحمد هني" في دراسته **"الثقافة والتصنيع في الجزائر"** المؤسسة توظّف الأجراء بناءً على علاقات اجتماعية وبالتالي "نحن لا نبحث عن تحقيق الفعالية القصوى بما أنّ التوظيف في النهاية يتحقق بواسطة الانتساب".

فالعديد من الدّراسات الجزائرية التي قام بها مجموعة من الباحثين على غرار **محمد مبتول**، **سعيد شيخي**، **علي كنز**، **أحمد هني** وغيرهم ترى بأنّ الموروث الثقافي التقليدي لا يجب التعامل معه على أنّه معيق وظيفي لتطوّر بنية التنظيم، فهو جزء هام من النّسق الكلي للمؤسسة، وهذا ما أشار إليه "محمد مبتول": الثقافة المجتمعية هي "متجذّرة في عمق شخصية العامل لا تختفي بالمرّة أثناء تواجدهم في المصنع". إلّا أنّ الثقافة غالباً ما تكون مصدراً للصّراعات والنّزاعات بسبب التعدّدية الثقافية المختلفة؛ كاللّغة، الدّين، العادات، الأعراف... الخ. وهذا ما توصّل إليه كذلك "محمد بشير"، فالتقاء الثقافات سينتج عنه توترات شديدة بين -الثقافة المحلية وثقافة المؤسسة- ويتشكل تضاربٌ وتصادمٌ بين الثقافتين، حيث يجد العامل نفسه يفتقد أهم قيمة فاعلة على مستوى التنظيم والتي تتمثل في: شبكة العلاقات الشّخصية، الانتماء العصبي والزمالة، حيث أصبحت لديهم عرفاً اجتماعي لا يمكن تركه أو

التخلي عنه، حيث تم تعويضها بقيم ثقافية حديثة متمثلة في: المساواة، الإنصاف، العدل في تطبيق القوانين، وهي أبعادٌ حديثة مكوّنة لمفهوم العدالة التنظيمية.

وقد سعى العديد من المدراء والرؤساء إلى إدخال متغير العدالة التنظيمية في الممارسات الإدارية الحديثة، فمن الصّعب تخيل إدارة معاصرة دون اهتمامٍ بمفهوم العدالة والإنصاف في مكان العمل، من حيث إعطاء الأهمية للمورد البشري، وتوجيهه وتكوينه، وتقييمه. فعلى مدى العقدين الماضيين أظهرت العديد من الدراسات والأبحاث التجريبية أنّ تصوّرات العاملين للعدالة في بيئة العمل مرتبطٌ بالعديد من الأبعاد التوزيعية، الإجرائية والتعاملية، حيث ركّزت نظرية الإنصاف لـ (adams1963) التي تستند إلى مبدأ الجدارة والاستحقاق على حالات التعويض المادي على أساس الأداء والجهد المبذول، فقد اقترح آدمز التعامل بناءً على الإنصاف كقاعدة حتمية للعدالة التوزيعية، بعد ذلك توسّعت البحوث لتشمل التصوّرات الشخصية للأفراد لعدالة الإجراءات القانونية، والطريقة التي يتمُّ بها توزيع المكافآت وردود أفعال الأفراد التي ستتبع الإجراءات الموضوعية، ونتيجة القرارات الإدارية المحددة لمواقفهم وسلوكياتهم. في حين نجد باحثين آخرين ك: فوستر (foster) وكولكيت (colquit) ومواغ (moag) قد اقترحوا بُعداً جديداً وهو بعد التفاعلات، والذي يشير إلى جودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأفراد من احترام وتقدير واعترافٍ بهم مهنيًا واجتماعيًا، فالإنصاف والمساواة يدفع بالأفراد إلى تعزيز أدائهم الوظيفي والتزامهم نحو المؤسسة، كما يعمل على تجنّب الآثار السلبية من: التخريب، الغياب المتكرر، التسيّب، الظلم التنظيمي، فهو يميل إلى تعزيز السلوك الانتقامي والانسحاب ونية المغادرة من المؤسسة نتيجةً لإدراك أفرادها واستجابة لحالات عدم المساواة نتيجةً للممارسات البيروقراطية التي تعبّر عن أحد قيم المجتمع التقليدي والتي تتنافى مع قيم ومبادئ الرأسمالية العقلانية الحديثة.

فالواقع العملي لبنية المؤسسة لا يزال يعاني من العديد من الصّعوبات من خلال مختلف الرّواسب الموروثة كاستغلال المناصب، تكوين شبكة علاقات على أساس القرابة، الانتماءات الجهوية إلى نفس العرش، ممّا رسّخ عدم العدالة، وهذا ما توصّلت إليه دراسة ناصر قاسيمي التي أظهرت أنّ كثرة شكاوى العاملين لنقص العدالة في المؤسسة يعود إلى أسبابٍ عديدة منها: الوساطة، الزبونية، المحسوبية في الحصول على السلطة أو اعتلاء المناصب، فقد أصبحت اللامعيارية أكثر انتشارًا في بيئة العمل وهي أحد قيم المجتمع الفلاحي التقليدي التي تتناقض مع قيم العقلنة الاقتصادية. حيث أصبح وسيلةً للاعتداء على حقوق الآخرين ووسيلةً لتكريس الظلم التنظيمي. فيظل غياب العدالة والإنصاف في الإدارة مصدر قلق للعديد من العاملين، حيث أثبتت دراسة بلقايد صونيا (sonia belkaid) أنّ المكافآت والإجراءات

والمعاملة غير العادلة، ستولد الصّراع والانتقام وتحفز على ظهور سلوكيات وممارسات سلبية تؤدي مستقبلاً إلى ظهور آثار نفسية للفرد العامل.

في ظل هذا الجدل القائم بين متغيّري الدّراسة "الخلفية السّوسيو ثقافية والعدالة التنظيمية" نتضح معالم الإشكالية البحثية في التساؤل المركزي التّالي:

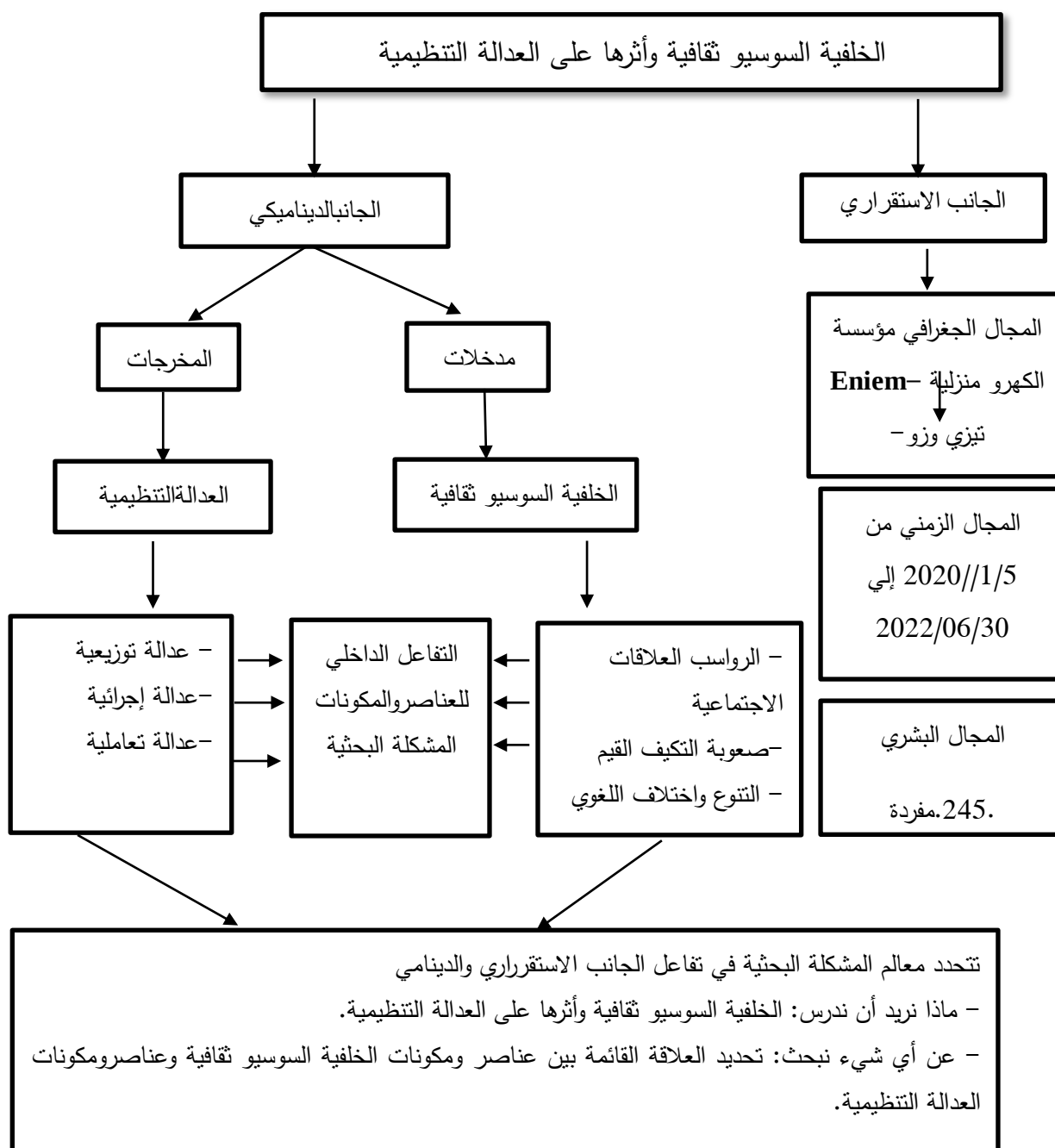
في ظل سيطرة الخلفية السّوسيو ثقافية التقليدية للعاملين في المؤسسة ضمن مؤشرات الجهورية، العروشية، تبادل المصالح، لارسمية العلاقات، العشيرة، الانتماءات القبلية... تبين من خلالها الخلفية الثقافة التقليدية والمنطق الخصوصي لممارسات العامل.

فكيف نفسر علاقة هذه الخلفيات السّوسيو ثقافية للعامل وتأثيرها بالعدالة التنظيمية والتي تشترط آليات ثقافة الحداثة في تحقيقها ضمن تراتبية التنظيم الهرمي المؤسّساتي بعيدة عن خصوصية المحلية الثقافية للعامل في المؤسسة الكهرومنزلية Eniem-بتيزي وزو-؟

ومن أجل ضبط إشكالية الدّراسة أكثر والتحكم في أبعادها البحثية نطرح التساؤلات الفرعية التّالية:

- إلى أيّ مدى يؤثر امتداد رواسب العلاقات الاجتماعية في انخفاض الشعور بالعدالة التوزيعية؟
- إلى أيّ مدى تؤثر صعوبة تكيف العامل مع ثقافة القيم التنظيمية على انخفاض الشعور بعدالة الإجراءات داخل المؤسسة؟
- إلى أيّ مدى يؤثر التنوّع والاختلاف اللّغوي للعامل في انخفاض مستوى عدالة التعاملات؟

شكل رقم 1: معالم الإشكالية البحثية



العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

↓

العدالة التنظيمية

- العدالة التوزيعية

- العدالة الإجرائية

- العدالة المعاملات

↓

الخلفية السوسيو ثقافية

- رواسب العلاقات الاجتماعية.

- صعوبة التكيف مع القيم التنظيمية.

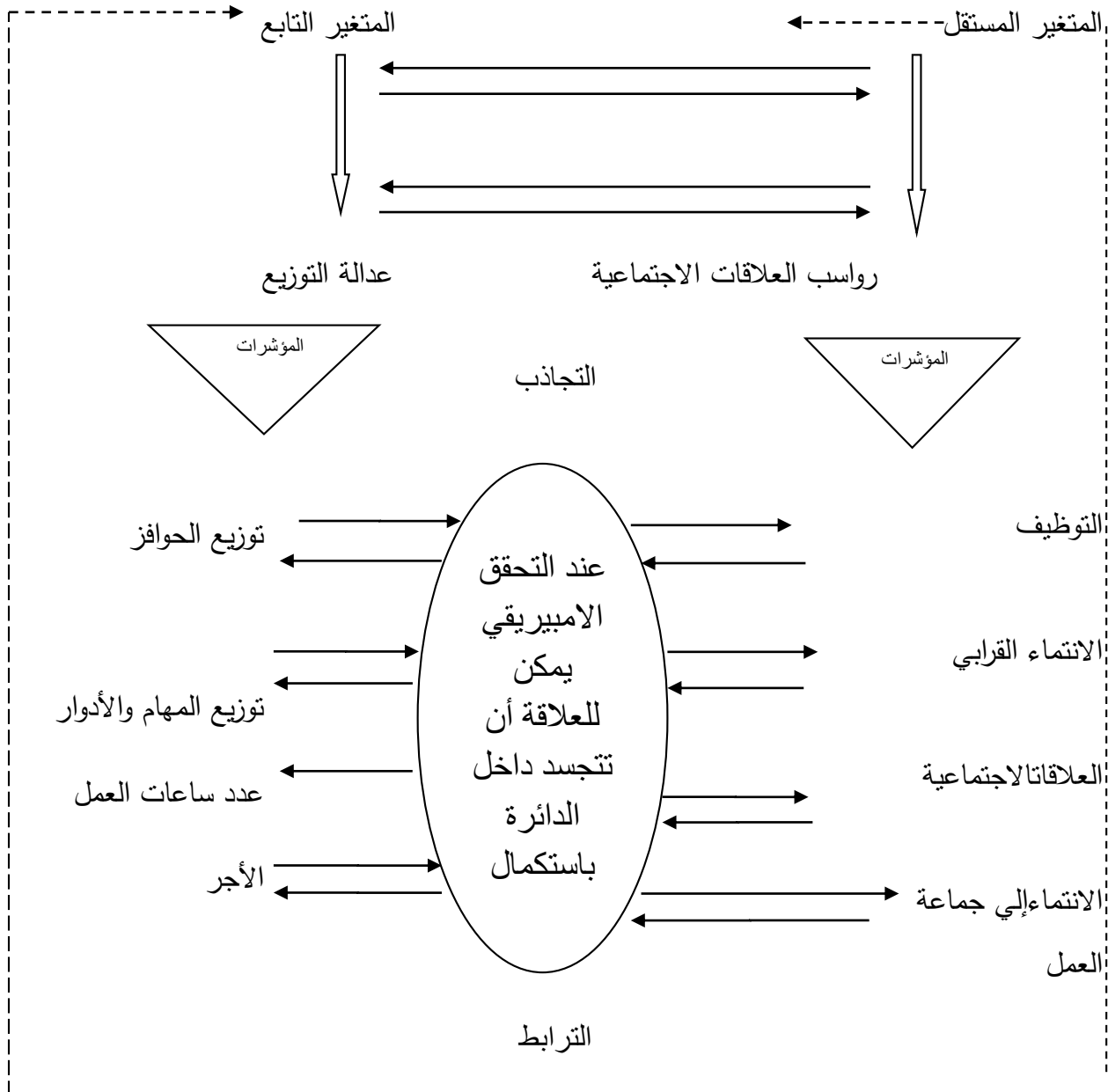
- التنوع والاختلاف اللغوي.

← دائرة الصد →

المتغيرات الديمغرافية

- إلى أيّ مدى يؤثر امتداد رواسب العلاقات الاجتماعية في انخفاض الشعور بالعدالة التوزيعية؟
- إلى أيّ مدى تؤثر صعوبة تكيف العامل مع ثقافة القيم التنظيمية على انخفاض الشعور بعدالة الإجراءات داخل المؤسسة؟
- إلى أيّ مدى يؤثر التنوع والاختلاف اللغوي للعامل في انخفاض مستوى عدالة التعاملات؟

شكل رقم 3: النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الأولى

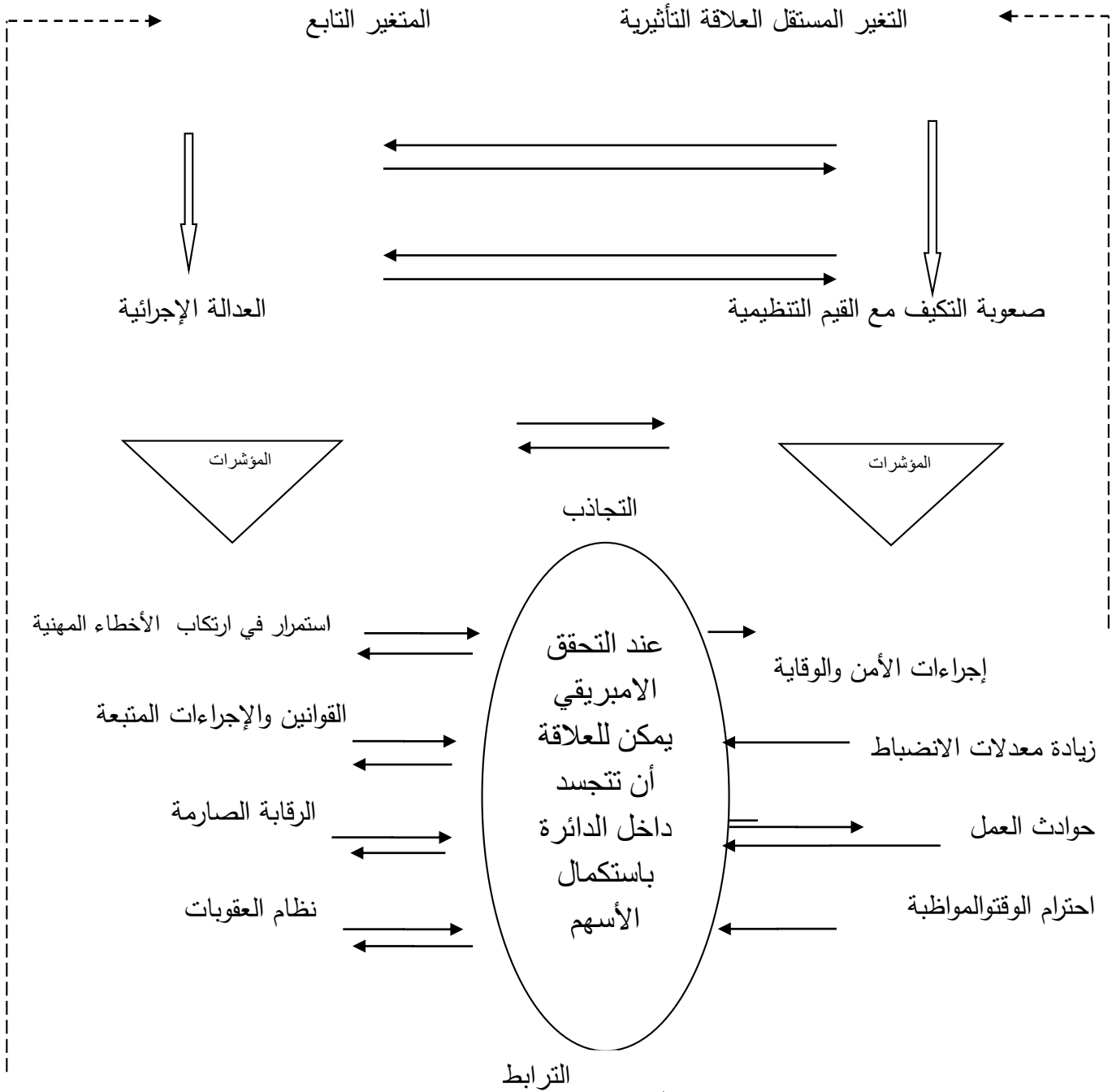


المتغيرات الديمغرافية

- اعتماد المؤسسة على سياسية التوظيف بناء على علاقات شخصية يؤثر على الإجراءات المتبعة في توزيع الحوافز
- العمل مع نفس زملاء المنطقة الانتماء القروي يساهم في توزيع المهام والأدوار بتساوي على العمال
- كلما كانت طبيعة العلاقة مع المشرف مبنية على المصالح كلما يؤثر ذلك على عدالة توزيع ساعات العمل
- الانتماء الي نفس جماعة العمل يساهم في الحصول على نفس الاجر مع بقية زملاء العمل

النزول إلى الميدان وطرح أسئلة مباشرة

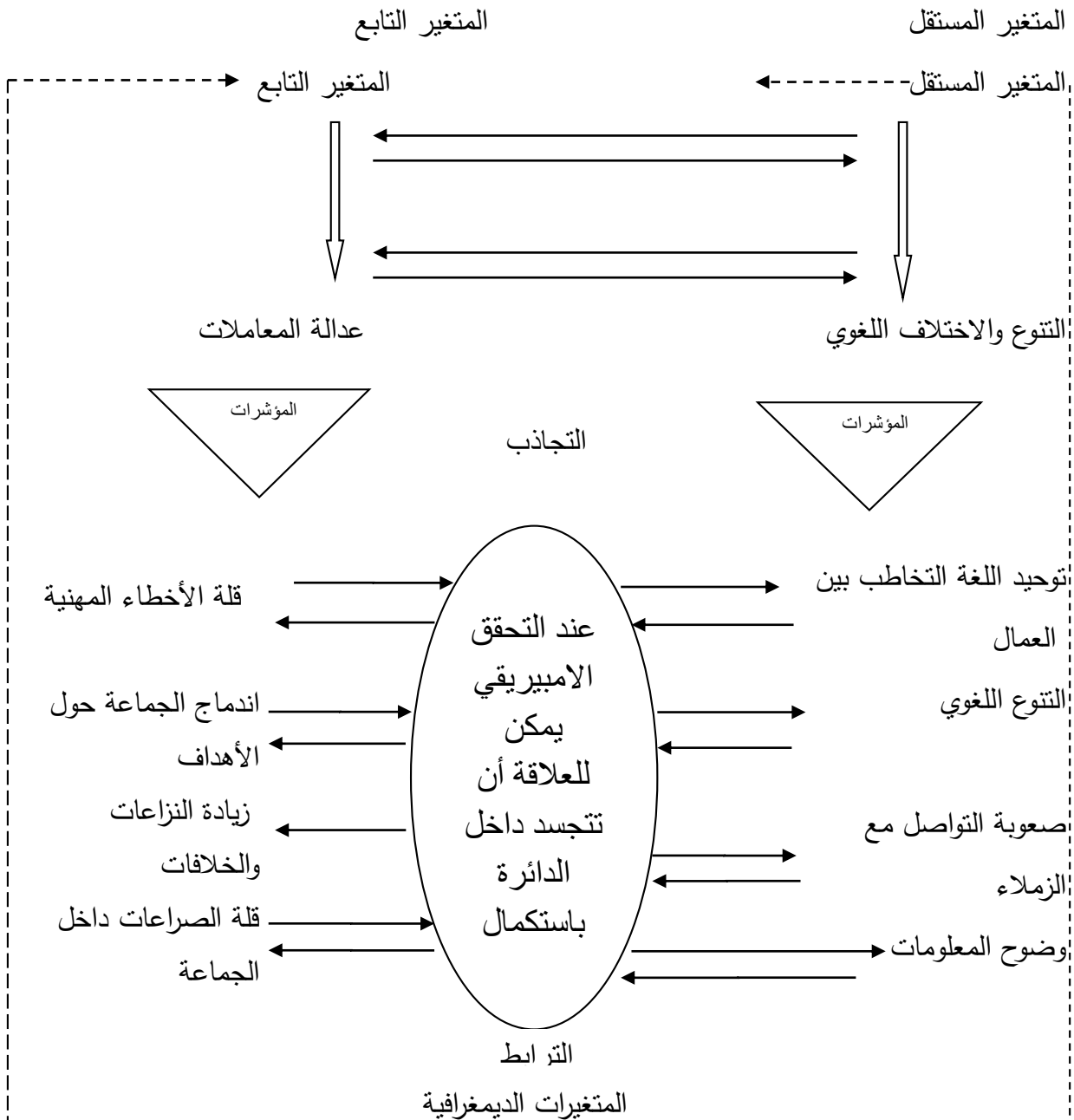
شكل رقم 4: النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثانية



المتغيرات الديمغرافية

- عدم احترام ووعي العمال الإجراءات الأمن والوقاية يساهم في استمرار ارتكاب الأخطاء المهنية
- كلما زادت معدلات الانضباط كلما كانت هناك عدالة في تطبيق القوانين المتبعة في المؤسسة
- يساهم استمرارية الوقوع في الحوادث العمل إلى فرض المشرف رقابة صارمة أثناء قيام بالعمل
- كلما كان هناك التزام واحترام للوقت كلما كان هناك عدالة في تطبيق نظام العقوبات

شكل رقم 5: النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثالثة



- اعتماد المسؤولين مخاطبة العمال بنفس اللهجة يساهم في التقليل من الوقوع في الأخطاء العمل.
- كلما كانت المؤسسة لها القدرة على إثراء التنوع اللغوي بين العمال كلما زادت معدلات التفاف الجماعة حول أهداف المؤسسة.
- كلما كانت هناك صعوبة في تواصل بين الزملاء العمل يؤدي إلي زيادة النزاعات والخلافات بين أطراف الصراع
- تطبيق المؤسسة لأسلوب الوضوح في المعلومة والمنشورات يؤدي إلي إمكانية انخفاض حدة الصراع بين العمال

النزول إلى الميدان وطرح أسئلة مباشرة

المصدر: من إعداد الباحثة

للبرهنة على هذه الفرضيات وتقصّيها ميدانيًا، لجأنا لصياغة نموذج يتضمّن أربعة نقاط أساسية وهي كمايلي:

1. ضع الفرضيات في أشكال واضحة تتضمن علاقات افتراضية.
2. تشتمل الفرضية العامة على متغيرات الفرضيات الجزئية والعلاقات الافتراضية، وذلك حتى يتسنى لنا تحديد هذه العلاقات في ضوء مدى التحقق الامبريقي للفرضيات الجزئية.
3. تجسيد الفرضيات الجزئية في أشكال تعكس مدى تجاذب وترابط المؤشرات المستقلة والتابعة.
4. يمكن لهذا النموذج الافتراضي، أن يتحول إلى نموذج امبريقي (في ضوء المعطيات الميدانية، واختراق دائرة الصد).

2. فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة: تساهم الخلفية السوسيو ثقافية للعمال في انخفاض معدلات العدالة التنظيمية.
- الفرضية الجزئية الأولى: يساهم امتداد رواسب العلاقات الاجتماعية في انخفاض الشعور بالعدالة التوزيعية لدى العامل.
 - الفرضية الجزئية الثانية: تساهم صعوبة تكيف العامل مع القيم التنظيمية على انخفاض الشعور بالعدالة الإجراءات داخل المؤسسة.
 - الفرضية الجزئية الثالثة: يساهم التنوع والاختلاف اللغوي للعامل في انخفاض في مستوى عدالة التعاملات.

3. أسباب اختيار الموضوع:

تعتبر الخلفية السوسيو ثقافية متغيرًا بارزًا وهامًا في تحديد سلوك وتأطير الحياة العملية للعاملين وتحفيزهم بمختلف أبعادها، ولكن بالرجوع إلى التكاثر النظري نجده يفتقر إلى العديد من الموضوعات المرتبطة به، وانطلاقًا من الواقع جاءت دراستنا هذه محاولةً لاستقصاء طبيعة الأثر القائمة بين الخلفية السوسيو ثقافية والعدالة التنظيمية في المؤسسة الكهرو منزلية بواد عيسي *Eniem* - تيزي وزو -

إنّ اختيار موضوع الدراسة لم يكن محض الصدفة، إنّما هو نابع من دوافع وميول الباحث، حيث تعدّدت المعايير التي تدفعه إلى اختيار موضوعٍ دون آخر، ويكون ذلك لعدّة أسباب تندرج إلى قسمين: ذاتية وموضوعية :

1.3. الأسباب الذاتية:

حيث يعتبر عامل الرغبة مهمًا جدًا في دراسة الموضوع، وأنَّ هذه الرغبة لم تتشكَّل من فراغ، وإنَّما من الأدبيات والتراث النظري والبحوث التي تمَّ تقديمها، والاطلاع على الدراسات التي تناولت الموضوع الحالي، كلُّ هذه العوامل جعلت هذا الموضوع يمثل لنا أحد الرغبات والميولات، وأيضًا من خلال رصيدنا المعرفي، واطلاعنا على الدراسات السابقة، لاحظنا أنَّ هناك نقص في الدراسات التي تناولت متغير الدراسة: الخلفية السوسيو ثقافية والعدالة التنظيمية، ممَّا دفعنا لاختيار هذا الموضوع دون الآخر.

2.3. الأسباب الموضوعية:

أمَّا فيما يتعلق بالأسباب الموضوعية ونظرًا لأهمية الموضوع وأهمية الرغبة الذاتية فإنَّ الأسباب الموضوعية لا تقل أهميةً عن الأولى، ومن خلال البحث والتقصي والدراسة الاستطلاعية لواقع المؤسسة الجزائرية لاحظنا أنَّ هناك العديد من الصُّعوبات والمشكلات التنظيمية التي تعرفها وتعيشها المؤسسات الصناعية، إضافةً إلى جملة من العقبات التي يصطدم بها المدراء، جعلها تكبح من تطوُّر نشاطها وتعيق من تجسيد مشاريعها التنموية، فممارسة البيروقراطية، الظلم التنظيمية، والتمييز الذي يعرفه عمال مؤسسة **Eniem**، إضافةً إلى الاعتبارات غير الموضوعية في الحصول على الامتيازات والمكافآت، الترقية، التوظيف القائم على الجهوية المحسوبية، العلاقات... الخ، جعلهم أكثر استياءً وتذمرًا للإجراءات التعسفية المطبقة ظلماً عليهم. هذا ما دفعنا لاختيار هذا الموضوع ودراسته ميدانيًا والبحث فيه، والذي يعتبر من الطابوهات التي لا يمكن التحكُّم فيها وفي أبعادها ودلالاتها إلَّا من خلال تشريح وتفسير الواقع الميداني.

إضافةً إلى المورث الثقافي السائد في بنية المؤسسة الجزائرية، فالعامل من خلفية ثقافية مجتمعية معينة يسعى دائمًا للحفاظ عليها لأنَّه من نفس الجهة ومن نفس المنطقة على عكس ثقافة المؤسسة، فهي مغايرة تمامًا لبيئته وقيمته الثقافية التقليدية، حيث تخضع ثقافة المؤسسة إلى مجموعة من القوانين والالتزامات التراتبية الهرمية، فيجد العامل نفسه يعاني من صعوبة في التكيف والاندماج مع هذه القيم ممَّا قد يؤدي إلى تصادم بين الثقافتين. -المحلية والحديثة- إضافةً إلى هذا نجد أنَّ نقص الأدبيات المتعلقة بالمتغيرين مع نقص في الدراسات الميدانية الخاصة بموضوع الخلفية السوسيو ثقافية دفعنا إلى اختيار هذا الموضوع من أجل إثراء البحث السوسيولوجي من زاوية مختلفة، وكذلك التعرُّف على الأبعاد: امتداد رواسب العلاقات، صعوبة التكيف مع القيم التنظيمية، الاختلاف والتنوع اللُّغوي.

ومن خلال تناولنا موضوع العدالة التنظيمية على مستوى الماستر، هذا دفعنا أكثر للتوسع فيه، ومن خلال القراءة النظرية والميدانية التي قمنا بها أدركنا أن هذا الموضوع مازال يحتاج إلى المزيد من النقصي والبحث نظراً لتوسع وتشنت أبعاده ومتغيراته ، لذلك سنحاول استكماله هذا والتعمق فيه أكثر على مستوى أطروحة الدكتوراه والتوغل أكثر في هذا المجال وإثراء من خلال تقديم تصوّر نظري أقرب إلى فهم الواقع.

4. أهمية الدراسة:

بناءً على تحديد معالم الإشكالية البحثية، والرّصيد المعرفي والتراث النظري والقراءة البيوغرافية المعمقة القابلة للنقصي العلمي، نجد أن هذا الموضوع يكتسي أهمية بالغة من حيث الجانب النظري والميداني.

1.4. الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة من خلال القيمة العلمية المضافة التي سنقدمها إلى الجانب النظري في علم الاجتماع بصفة عامة، وعلم اجتماع العمل والتنظيم بصفة خاصة، حيث تتضح مدى أهمية موضوع الخلفية السوسيو ثقافية وتأثيرها على العدالة التنظيمية لدى العاملين، وكيف تساهم في تحقيق أهداف التنظيم.

وبعد الاطلاع على أدبيات السوسيولوجيا الكلاسيكية والحديثة المتعلقة بالمتغيرين وجدنا أن متغير العدالة التنظيمية لاقى اهتماماً واسعاً بالخصوص في مجال: الإدارة، والاقتصاد، وعلم النفس التنظيم والعمل.... الخ، وما توصلت إليه نتائج مختلف الدراسات والأبحاث بأن العدالة التنظيمية تحدّد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة المخرجات وموضوعية الإجراءات والإنصاف في المعاملة.

أمّا فيما يخص متغير الخلفية السوسيو ثقافية للعامل، فنجد أنها من المواضيع التي لا تزال غامضة فهي جديرة بالبحث والدراسة، وهذا ما يتعلق ببعض الأبعاد والمؤشّرات المتباعدة في الكثير من الدراسات، فالمشاكل التي تعاني منها المؤسسات تستدعي تبني طرح ثقافي، فالخصائص الثقافية للمجتمع هي التي توجّه الفعل الاجتماعي للفرد لتعلم القيم والمعايير الثقافية المختلفة، والتي يمكن تفسيرها بناءً على خلفية اجتماعية للعامل.

ومن خلال الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة نجد أن الخلفية السوسيو ثقافية تمّ ربطها بمتغيرات أخرى؛ كالالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، تحسين الأداء... الخ، وعليه حاولنا في دراستنا هذه ربطها بمتغير العدالة التنظيمية لمعرفة العلاقة الارتباطية بين عناصر ومكونات المتغيرين، وبناءً عليه سعينا من خلال هذه الدراسة إلى التركيز على أهم الجوانب المضيئة لمتغيري الدراسة.

2.4. الأهمية العملية:

نظرًا للأهمية العلمية للموضوع والقيمة المضافة للتراث النظري، ومدى الأهمية في البحث الاجتماعي، سوف نضيف عنصرًا لا يقل أهمية عن العنصر الأول، وهو القيمة العملية المجتمعية التي سوف نقدّمها للمؤسسة محل الدراسة، وهو ما يعطي للموضوع بعدًا واقعيًا يضعه في مقدّمة المواضيع الجديرة بالدراسة لاسيما في ظل ما تشهده المؤسسة من ظواهر سلوكية سلبية ومن نقشي البيروقراطية والفساد الإداري الذي ينطوي على المحاباة واستغلال النفوذ والوساطة لتحقيق مآرب شخصية، ممّا يعيق التطوّر الحسن للعملية الإنتاجية. ومن خلال هذه الدراسة سنحاول تقديم اقتراحات وتوصيات التي قد تؤخذ بعين الاعتبار لتجاوز بعض المنعرجات الخطيرة التي قد تواجه المؤسسة في أي لحظة.

5. أهداف الدراسة:

أيُّ باحثٍ عندما يقوم بإنجاز بحث علمي، لا بدّ أن تكون لديه أهداف يسعى لتحقيقها، حيث يساعده ذلك على تحديد مساره من أجل بلوغ جملة من الأهداف، لذلك تهدف دراستنا الراهنة إلى المحاولة الوقوف على تحقيق هدفين أساسيين هما: الأهداف النظرية والأهداف الميدانية:

1.5. الأهداف النظرية: من بين الأهداف النظرية التي نرجو الوصول إليها نجد:

- تحديد الإطار النظري العام للخلفية السوسيو ثقافية للعامل والعدالة التنظيمية.
- محاولة معرفة أثر الخلفية السوسيو ثقافية بأبعادها على العدالة التنظيمية.
- تحديد وبناء شبكة من المفاهيم لاستخلاص بناء مفهوم إجرائي يتماشى مع مؤشرات الدراسة.
- محاولة ترتيب التراث النظري من خلال أهم المداخل النظرية، وأهم الدراسات التي تناولت الموضوع وكيفية معالجتها لمتغيري الدراسة.

2.5. الأهداف الميدانية: بالنظر إلى مدى أهمية الأهداف النظرية، حيث يمكننا الإشارة إلى الأهداف

الميدانية التي هي الأخرى لا تقل أهمية عن الأولى، والتي يمكن حصرها في النقاط التالية تبعًا لعناصر المشكلة البحثية:

- تسعى دراستنا الراهنة إلى معرفة مدى تأثير الخلفية السوسيو ثقافية على العدالة التنظيمية للعاملين بأبعادها، وسنتوصل إلى هذا الهدف من خلال تحقيق أهداف فرعية:
- الكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين عناصر ومكونات الخلفية السوسيو ثقافية ومكونات العدالة التنظيمية امبريقًا، لأنّ الخلفية السوسيو ثقافية أحد العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد وهي النتيجة التي يحكم الفرد من خلالها على انخفاض أو ارتفاع مستوى إدراك العدالة التنظيمية لديه.

- محاولة الوصول إلى استنتاجات مبنية على حقائق علمية، من خلال السعي إلى إثبات صحة الفروض المطروحة أو عدمها.
- محاولة البحث عن المشكلات التي تواجه العاملين داخل المؤسسة ومع رؤسائهم.
- معالجة الموضوع معالجة ميدانية معرفة الواقع المعاش من خلال تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات للمسيرين من أجل تقادي الصراعات والمشاكل الناجمة عن ضعف تطبيق مختلف الإجراءات المتبعة.

6. تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة اجرائيا:

تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم خطوةً ومرحلةً أساسيةً في البحث الاجتماعي، حيث تعتبر حجر الزاوية في بناء البحث ومن خلالها ننقل الأفكار النظرية إلى واقع ملموس، فالمفاهيم تعبّر لنا عن طبيعة الموضوعات التي يقوم بها الباحث، وبالتالي تسهّل عليه تحديد متغيراته لاحقاً، لأنّ تحديد المفهوم تحديداً دقيقاً يؤهّل الباحث ويساعده على اختبار فروض الدراسة.

وبناءً على ما سبق، يتّضح من خلال دراستنا الموسومة بالخلفية السوسيو ثقافية للعامل والعدالة التنظيمية ووفقاً للموضوع، تمّ تحديد المفاهيم: الخلفية الاجتماعية للعامل، والثقافة، ثقافة المؤسسة والعدالة التنظيمية، ومن أجل الوصول إلى تعريف إجرائي للخلفية السوسيو ثقافية والعدالة التنظيمية يمكن الاستدلال عليها إجرائيا وفقاً لما يلي:

1.6. التعريف الإجرائي للثقافة:

الثقافة هي أسلوب ونمط حياة يتكون من عناصر مادية وروحية، كما تشمل مجموعة من المعارف: كالقيم، والمعتقدات، اللغة والسلوكيات... والتي تنتقل اجتماعياً من جيل لآخر ويكتسبها العامل بمؤسسة Eniem باعتباره عضواً في المجتمع المحلي (القبائلي)، والمجتمع الجزائري.

2.6. التعريف الإجرائي للخلفية السوسيو ثقافية:

هو ذلك الموروث الثقافي الذي يكتسبه العامل بمؤسسة Eniem من خلال مجموعة من السلوكيات والممارسات الاجتماعية عن طريق محيطه الاجتماعي الذي تتشكل فيه القيم، والرموز، والتقاليد، والعادات... الخ والتي تراكمت لديه منذ القدم.

3.6. التعريف الإجرائي للعامل:

هو كلُّ عامل يعمل بوحدة الانتاج بالمؤسسة الكهرو منزلية Eniem بمدينة تيزي وزو وما يقدمه هذا العامل من مدخلات للمؤسسة والمتمثلة في: الجهد، الأداء، والخبرة وتحويلها إلى مخرجات من مواد أولية، قرارات، معلومات...الخ.

4.6. التعريف الإجرائي لثقافة المؤسسة:

المؤسسة عبارة عن تنظيم اجتماعي واقتصادي يتكون من مجموعة القيم والمعايير ومختلف الممارسات التي يتقاسمها أفراد المؤسسة بناءً على تفاعلاتهم وعلاقاتهم مع بعضهم البعض والتي تتشكل وتتداخل في تكوينها وتطورها ثقافة المؤسسة باعتبارهم ينتمون إلى بيئة واحدة، والمؤسسة التي تمت فيها الدراسة الحالية هي المؤسسة الكهرومنزلية Eniem بمدينة تيزي وزو.

5.6. التعريف الإجرائي للعدالة التنظيمية:

يمكن الاستدلال لمفهوم العدالة التنظيمية إجرائياً بأنه: ذلك الشعور الايجابي تجاه العامل نحو إدارته ممّا ينعكس بالإيجاب على جودة العمل، ومن أجل تحقيق ذلك هناك عدّة وسائل: كالعدالة التوزيعية، الإجرائية، التعاملية وذلك في سبيل تحقيق عدالة ناجزة.¹

7. الدراسات السابقة:

1.7. الدراسات المتعلقة بالخلفية السوسيو ثقافية للعامل وبالعدالة التنظيمية:

هناك مجموعة من الدراسات السابقة التي تطرّقت لمتغير خلفية الثقافة للعامل والعدالة التنظيمية، وتناولتها من زوايا مختلفة، وقد تنوّعت هذه الدراسات بين العربية والمحلية والأجنبية، وسوف نستعرض جملةً من الدراسات التي تمّ الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، حيث جاءت هذه الدراسات في فترات زمنية مختلفة وشملت جملة من الأقطار والبلدان ممّا يشير إلى تنوّعها الزمني والجغرافي. هذا وقد تمّ تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة، وحسب كونها دراسات عربية ومحلية وأجنبية إلى ثلاث تصنيفات: الدراسات المحلية التي تناولت المحور الأول والدراسات

1- العدالة الناجزة تعرف على أنها القواعد التي تنظم حياة الأشخاص وحقوقهم وواجباتهم سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية هي قواعد ترمي - في الأصل - إلى تحقيق العدالة الموضوعية أي العدالة في حقوق أفراد المجتمع بحيث لا يصلح فرد على أكثر أو أقل من حقه. فضيلة سيساوي، هبة ياسف، انعكاس أزمة العدالة الاجتماعية الناجزة على تحمل الشباب للمسؤولية الاجتماعية، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، مجلد 4، عدد 1، جامعة محمد الصديق بنين يحي، جيجل، الجزائر، 2021، ص 34.

العربية التي تناولت المحور الثاني، والدراسات الأجنبية التي تناولت المحور الثالث، وفيما يلي نقد عرض لهذه الدراسات، ثم نبين جوانب الاتفاق والاختلاف بينها، كما نشير إلى جوانب الاستفادة من منها في الدراسة الحالية.

1.1.7. الدراسات الجزائرية :

– دراسة مراد مولاي الحاج بعنوان: **الأصول الريفية للعامل الصناعي في الجزائر، (1999)** دراسة ميدانية في مؤسسة الزنك بالغزوات تلمسان، انطلق الباحث من فكرة أن العمال الصناعيين الذين يمثلون قوة عمل المؤسسة الصناعية في الجزائر هم من أصل ريفي، وقد اعتمد في دراسته على عينة عشوائية تتكون من 100 عامل، حيث كشف أن أكثر من 75% من المبحوثين صرّحوا بأنهم وُلدوا بالمناطق الريفية، فهذه الإحصائيات تبين وتدعم الأصل اليفي للأفراد. ومن خلال المعطيات المتوصل إليها تبين أن الوسط اليفي الذي نشأ فيه العمال وتلقوا فيه ثقافتهم منذ ولادتهم ترسخ فيهم، وعندما ينتقل الفرد للعمل في المؤسسة فإنه ينقل معه خصوصياته السوسيو ثقافية فهم ينتمون إلى حقل ريفي له مميزاته وخصائصه الزراعية. فرغم المميزات التي تقدمها المؤسسة الصناعية إلا أن العمال يفضلون العمل ضمن مجتمع فلاحي تقليدي. فهم يشعرون بالانتماء لهذا الوسط حيث يشكّلون فيها ارتباطات وعلاقات اجتماعية قوية، مدعّم بكل أنماط التضامن والتعاون القائم على نظام القرابة، فهم يتمتعون بحياة أفضل وأحسن من الواقع الذي يعملون فيه. فظروف العمل جدّ معقدة وصعبة فينتج عنه تلوث وإرهاق، وصراعات... الخ، وظهور القيم الصناعية الحديثة التي يحتكم إليها نظام المجتمع يبين مدى صعوبة اندماج العمال في الوسط الحضري وتقبّل لثقافة محيط مغايرة عن ثقافة المجتمع اليفي التقليدي الذين يعيشون فيه.

– دراسة سعيد شيخي بعنوان: **"العمال في مواجهة ثقافة العمل"**، (2002) انطلقت دراسته من تساؤل مركزي يتمحور حول ظاهرة غياب العمال؛ وهل يمكن اعتباره كرفض لواقع العمل أو رفض للمصنع والتصنيع؟ أو هل هي المقاومة أمام الظروف الاجتماعية والعملية التي يعيشها العمال أو يجب

1- سفاصن سعيدة: أثر القيم الثقافية على التسيير العقلاني في المؤسسة الصناعية – دراسة حالة لمؤسسة خاصة للألبسة الجاهزة بالقصر – رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002،

إرجاع هذه السلوكيات والممارسات إلى تمسك العمال بقيم الثقافة التي تترجم مدى ارتباطهم بالقيم التقليدية الفلاحية القبلية.

ويرجع هذا حسب الباحث إلى مجموعة من العوامل التي بقيت مغايرة لمعايير وقيم العمل من خلال المقابلات التي قام بها مع مجموعة من العمال اتضح أن من بين أسباب الغياب، هي المشاكل الاجتماعية التي يتخبط فيها العاملون من رشوة، وظلم، وسوء المعاملة وهذا ما يمكن تسميته بغياب - أخلاقيات العمل - فالعمال يعيشون حالة عدم الهوية في العمل ولا استقرار، فالمسئول في المصنع هم الأكبر إدارة منصب العمل أكثر من أن ينظم استقرار واحتياجات العمال، فهو يأمر أكثر مما يحاور ويقود أكثر مما يشرح ويسيطر أكثر من أن يكون له القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في العمل.

- وهذا ما دفعهم إلى تبني مجموعة من السلوكيات السلبية والتي جاءت كرد فعل حول ما يحدث في واقعهم، فهي تترجم من خلالها تعارض الثقافتين - الحديثة والتقليدية - حيث يرتبط الإنتاج والعمل بقيم ثقافية أكثر مما هي عقلانية، لأن الذي يوضح تصرف العمال من غياب وتراجع في الإنتاجية يرجع إلى تبني قيم تعتمد على الروابط العائلية، الدينية، العروضية، القرابة... الخ، بفعل مرجعيتهم التي ترجع إلى قيم قديمة أكثر ما هي قيم ثقافية حديثة. دراسة بوفلجة غياث بعنوان "القيم الثقافية وفعالية التنظيمات"، (2009) والذي اهتم بدراسة التحولات الاجتماعية والثقافية على تحديد سلوك وتصرفات العمال داخل مؤسسة سوناطراك - أرزيو - الجزائر وقد حاول الباحث التعرف على أثر بعد القيم الثقافية للعمل لدى العمال والإطارات، حيث قام بإجراء بحث ميداني على مختلف عمال مصالح مركب أرزيو، حيث شملت العينة 68 عاملا وأسفرت على مجموعة من النتائج :

- أن المحيط الاجتماعي للمؤسسة يؤثر على القيم الثقافية للعمال وطبيعة تصرفاتهم.
- الثقافة الاجتماعية تؤثر في تحديد قيم الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل.
- الثقافة المحلية لها دور في تشكيل اتجاهات العمال نحو أساليب التسيير.
- دراسة محمد بشير" بعنوان "الثقافة والتسيير في الجزائر" (2019) والذي اهتم بدراسة التفاعل بين ما ينتجه أدوار الفاعلين من حيث تبنيهم قيم التصنيع وابتعادهم عن القيم الريفية، واكتسابهم للقيم الحديثة، حيث انطلق من فرضيتين رئيسيتين:

- تعدد الثقافة المحلية للمجتمع الجزائري ثقافة مغايرة ومخالفة عن تلك التي يراد ترسيخها من خلال ما يحمله المشروع من قيم صناعية.

- أن الثقافة المحلية القبلية - الريفية - وعاء نرتوي منه والدرع الحصين الذي نرتكز عليه.

من خلال بحثه في هذه الدراسة الميدانية أراد الباحث أن يبحث عن أوجه التطابق الفكري بين الأسس الثقافية للمجتمع الجزائري وأنماط التسيير التي يرغب فيها العامل، وتوصل إلى أن هناك اصطدام بين الثقافتين (الثقافة المحلية/ ثقافة المؤسسة) فالنظام الثقافي القبلي سيكون أحد مسببات إعاقة المصنع بدلاً من أن تكون ورقة رابحة. ولعل هذه الدراسة التي قام بها - محمد بشير - تُعتبر من أهم الدراسات حول الثقافة والتسيير في الجزائر، والذي اعتبر أن المؤسسة الجزائرية فضاء ُمزج فيه الثقافتين - التقليدية والحديثة - فالقيم التقليدية هي حتمية بالنسبة للعاملين، فهي تعتبر قيمة اجتماعية وموروث ثقافي قبلي والذي يمثل قاعدة تصوّر الفاعلين للعلاقات الاجتماعية في المجتمع.

- دراسة مريّة صالح بعنوان: تأثير الخلفية السوسيوثقافية على المسار الوظيفي للمورد البشري (2019) دراسة ميدانية بمؤسسة قطنيات الجنوب - بالأغواط - أطروحة نيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، هدفت إلى محاولة الكشف عن كيفية تأثير الخلفية السوسيوثقافية وتأثيرها على اختيار المورد للمسار الوظيفي الذي يليق به اجتماعياً وثقافياً، وتمثلت عينتها على مسح شامل 170 عامل، واستخدم جملة من الأدوات المتمثلة في: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة. حيث أسفرت على النتائج التالية:

- إنَّ البناء الاجتماعي والعلاقات السائدة فيه من قيم وأعراف وتقاليد يؤثر بشكل كبير في طبيعة سلوك العاملين.
- إنَّ قيم الثقافة الاجتماعية تؤثر إلى حد ما في رغبة الإدارة على تجسيد مبدأ العشائرية.
- انعدام ثقافة العمل لدى العاملين والمسيرين بالمؤسسة، كاحترام الوقت، حب العمل والاجتهاد فيه وإتقانه.

- دراسة "دراج فريد" بعنوان: الرواسب السوسيو ثقافية والمواطنة التنظيمية في المؤسسة، (2019) دراسة ميدانية على موظفي الشبابيك بفروع بلدية المسيلة، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع المؤسسة. انطلق الباحث من فكرة أن الثقافة السائدة في المؤسسة ما هي إلا امتداد رواسب تنظيمية وثقافية تتناقض مع متطلبات العمل وتجعل المؤسسة أمام أشكال امتثال أفرادها إلى نسقها الخاص، أو الامتثال إلى ثقافة المجتمع، فالرواسب تعتبر من بين أهم المتغيرات الثقافية غير الوظيفية التي تساهم في عرقلة الأداء التنظيمي والذي قد يؤثر في: عقلنة توزيع المناصب، عدالة التعامل، رواسب ممارسة السلطة، وكلها عوامل تتسبب في فشل المؤسسة الجزائرية.

وانطلق من افتراضٍ مفاده أنَّ الرُّواسب السُّوسيو ثقافية تساهم في انخفاض الشُّعور بالمواطنة التنظيمية، وعلى هذا الأساس حدّد الهدف من البحث؛ وهو الكشف عن العلاقة الرّاسبة بين مختلف العناصر وأبعاد المواطنة التنظيمية، كما اعتمد في دراسته على مجموعة من الأدوات المنهجية المتمثلة في: الاستمارة كأداة أساسية، المقابلة والملاحظة بالمشاركة كأداة مساعدة، وبعد تصميم الأداة تم حصر مفردات العينة بأسلوب الحصر الشامل والمقدرة ب106 مفردة، من أجل الحصول وجمع المعلومات الكافية وفق المنهج الوصفي التحليلي من أجل تفسير وتشخيص الظاهرة، وقد أسفرت الدّراسة على النتائج التّالية:

- الرُّواسب السُّوسيو ثقافية تؤثر بشكلٍ سلبي على مواطنة الموظفين تجاهها، من خلال تأثير كلّ من بعد راسب العصبية على بعد الانتماء. وبعد ممارسة السُّلطة على بعد الولاء، وبعد الثقافة القانونية وتبادل المعلومات على بعد الثقة.

- الرُّواسب السُّوسيو ثقافية تؤثر بشكلٍ سلبي على شعور موظفيها من خلال تأثير رواسب الثقافة القانونية ورواسب تعاملات المواطنين على بعد الانتماء، وتأثير بعد رواسب امتداد الترابطات الاجتماعية والعلاقات الشّخصية للموظف على بعد التزامه التنظيمي.

2.1.7. الدّراسات العربية التي تناولت العدالة التنظيمية :

- دراسة أميرة محمد رفعت حواس بعنوان: أثر الالتزام والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية - وسلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لبنوك تجارية، (2003) مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، والتي هدفت إلى التعرف على تأثير كل من الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالنسبة للعاملين في البنوك، وتمثلت عينتها في عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها 370 مفردة، واستخدمت أداة الاستبيان لقياس المتغيرات وفق المنهج التحليلي الوصفي وكان من أبرز نتائجها:

- هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغير الوسيط (ثقة تنظيمية).

- هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغير وسيط (الثقة في الإدارة).

- هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- دراسة عمر محمد دره بعنوان: أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل، (2007) دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية، مذكرة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس ، والتي هدفت إلى التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية ودراسة مصادر ضغوط العمل التي تواجه الأطباء وهيئة التمريض والإداريين في مستشفيات جامعة عين شمس وتمثلت عينتها في 352 فرداً، أطباء وممرضين وإداريين، واستخدمت أداة مقياس لقياس المتغيرات وإضافة إلى أساليب إحصائية spss لتحديد الأبعاد الدالة والتأكد من صدق المقياس وفق المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى الأهداف المحددة وكان أبرز نتائجها:

- أنَّ العدالة التوزيعية تؤثر تأثيراً عكسياً على أبعاد ضغوط العمل (صراع دور، عبء الدور، نية العمل).

- أنَّ العدالة الإجرائية تؤثر على صراع الدور فقط، في حين أنَّها لا تؤثر على عبء الدور، ونية العمل.

- أنَّ العدالة التعاملية تؤثر على عبء الدور، في حين أنَّها لا تؤثر في صراع الدور ونية العمل المادية.

- دراسة حيدر حمودي علي بعنوان: اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي، دراسة استطلاعية على عينة من العاملين في معمل اسمنت الكوفة، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الكوفة (2012)، والتي هدفت إلى اختبار إمكانية إسهام العدالة التنظيمية في تفادي الاعتراب الوظيفي، والوقوف عند كل مستوى من العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي وتمثلت عينتها 144 عاملاً، واستخدمت أداة الاستبانة للحصول على البيانات وفق المنهج الوصفي وكان من أبرز نتائجها:

- وجود علاقة ارتباطية عكسية بين العدالة التوزيعية والاعتراب الوظيفي أبعاده تتراوح بين (-0.42 و -0.54).

- وجود علاقة ارتباطية عكسية سالبة بين العدالة الإجرائية والاعتراب الوظيفي وتتراوح علاقتها بين (-0.434 و -0.615).

- وجود علاقة ارتباطية عكسية سالبة بين العدالة التفاعلية والاعتراب الوظيفي وتتراوح العلاقة بين (-0.5 و -0.72).

- دراسة عيسى شحادة بعنوان: العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة، دراسة ميدانية على شركات تأمينات خاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد في جامعة دمشق (2015)، والتي هدفت

إلى اختبار فيما إذا كان هناك تأثير للعدالة التنظيمية بكافة أنواعها، والمتغيرات الديمغرافية موضع الدراسة في تلك السلوكيات التنظيمية التطوعية، وتمثلت عينتها في أسلوب المعاينة باستخدامها طريقة العينة العشوائية البسيطة بلغ عددها 234 موظفًا من أصل 559، واستخدمت أداة الاستبانة وتحليل البيانات التي اعتمدت على أسلوب كمي باستخدام برنامج *spss* وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها:

- أن سياسات عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع المخرجات تؤدي إلى تدني ممارسات سلوكية لمواطنيهم تجاه المنظمة.
- تؤدي إدراكات الموظفين للعدالة التوزيعية إلى تحفيز سلوكيات مواطنيهم تجاه منظماتهم.
- يؤدي إدراك الموظفين لعدالة التعاملات الشخصية إلى زيادة حقيقية في سلوكيات مواطنيهم التنظيمية تجاه المنظمة وتجاه زملائهم.

1.2.7. الدراسات الجزائرية التي تناولت العدالة التنظيمية:

- دراسة جبايلي عبد الحق بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، (2014) دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 02، والتي هدفت إلى محاولة إبراز فاعلية العدالة التنظيمية داخل التنظيمات ومدى تأثيرها في الولاء التنظيمي لعمالها وتمثلت عينتها في مسح شامل لمجتمع الدراسة وبلغ عددها 110 عامل، حيث نجد أن هناك تنوع في استخدام أدوات البحث من ملاحظة استبيان ومقابلة بغية الحصول على عدد كبير من المعلومات عن إجراءات العدالة التنظيمية وفق المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة كميًا حيث استقرت على النتائج التالية:

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسط العدالة التوزيعية ومتوسط الولاء المعياري للعمال في مؤسسة سونلغاز "أم البواقي".
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية دالة بين العدالة الإجرائية والولاء المستمر لعمال مؤسسة سونلغاز "أم البواقي".
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية دالة بين العدالة التعاملية والولاء العاطفي للعمال تجاه المؤسسة.

- دراسة مراد رمزي خرموش بعنوان: دور العدالة التنظيمية في الحراك المعني للعاملين من القطاع الصناعي إلى القطاع العام، دراسة ميدانية بولاية سطيف، (2014) مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، والتي هدفت إلى محاولة إبراز الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية، في ظاهرة الحراك المهني للعاملين من قطاع

صناعي خاص نحو قطاع عام، وتمثلت عينتها في عينة كرة الثلج فمجتمع الدراسة غير معلوم ذلك بترشيح فرد انتقل من قطاع خاص إلى قطاع عام وهذا الفرد يقوم إلى فرد آخر حتى يكتمل تعداد ملائم، حيث استخدمت أداة الاستمارة لجمع المعلومات وأسلوب تحليلي كمي من خلال برنامج spss لتفسير المعطيات الميدانية وتفرغ إجابات المبحوثين وفق المنهج الوصفي التحليلي حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- صدق الفرضية وهو الدور الذي تلعبه العدالة التوزيعية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.
- صدق الفرضية الثانية تحققت هي الأخرى من خلال الدور الكبير الذي تلعبه العدالة الإجرائية في الحراك المهني لعاملين ما في القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.
- صدق الفرضية الثالثة التي تحققت من خلال الدور الذي تلعبه عدالة التعاملات في الحراك المهني لعاملين ما في القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.

2.2.7. الدراسات الأجنبية التي تناولت العدالة التنظيمية:

- دراسة ماري هيلين *Hellène Marie* (2013) بعنوان: العدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

La justice organisationnelle et le niveau d'engagement organisationnel chez les travailleurs de secteur de technologies de l'information et des communications".

- مذكرة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في العلاقات الصناعية، كلية العلاقات الصناعية كلية الآداب والعلوم، جامعة مونتريال، كندا 2013، والتي هدفت إلى فهم تأثير العدالة، وتحديد الأثر النسبي للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على مستوى المشاركة العاطفية للعاملين في تكنولوجيا الاتصالات، وتمثلت عينتها في مسح شامل لعينة الدراسة متمثلة في 157 عامل، واستخدمت أداة الاستبيان وجمع البيانات اعتمد على برنامج حسابي Spss وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان أبرز نتائجها:
- وجود علاقة ايجابية بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي حيث تزيد من المشاركة العاطفية للعاملين من خلال تساوي المنافع.
- هناك علاقة سلبية بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي حيث ليس لها أي أثر على الالتزام العاطفي للعاملين.

- دراسة جيوردانو *giordano* (2017) بعنوان: العدالة التنظيمية مورد يواجه الإرهاق: دراسة كمية مع المهنيين الصحيين الذين يمارسون في غرفة العمليات.

La justice organisationnelle : une ressource face à l'épuisement professionnel : une étude quantitative auprès des professionnels de santé exerçant au bloc opératoire ".

مذكرة في علوم الصحة العامة، كلية الصحة العامة الجامعة الكاثوليكية لوفان، 2017، والتي هدفت إلى تحديد ما إذا كانت العدالة التنظيمية (توزيعية، إجرائية، تعاملية) تؤثر على الإرهاق، وتمثلت عينتها في 65 فرداً واستخدمت أداة الاستبيان ولجمع المعلومات اعتمد على برنامج حسابي Spss وفق المنهج الإحصائي الكمي حيث أسفرت على النتائج التالية:

- توجد علاقة سلبية بين العدالة التوزيعية والإرهاق العاطفي.
- توجد علاقة سلبية بين العدالة الإجرائية والإرهاق العاطفي.
- تؤثر العدالة التفاعلية سلباً في انخفاض الأداء الشخصي للعامل.

3.7. أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:

- استخدمت كل الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات باستثناء دراسة Amarfall التي استخدم فيها المنهج التجريبي، ودراسة saufyanefrimousse المنهج الإحصائي الكمي في حين استخدمت دراستنا الحالية المنهج الوصفي.
- استخدمت كل الدراسات السابقة مقياس "ليكرت الخماسي" لجمع البيانات باستثناء دراسة benhahdy ودراسة Newmanwadesang التي استخدمت تقنية تحليل المقابلة في حين تعددت أدوات دراستنا الراهنة حيث شملت: الملاحظة، المقابلة، المقياس، الوثائق والسجلات، وذلك من خلال جمع البيانات بدقة أكبر.
- اتفقت دراستنا الراهنة في عينتها مع دراسة "أميرة رفعت"، ودراسة "عبيرات مقدم" على تطبيق عينة عشوائية طبقية باستثناء دراسة "جابلي عبد الحق" ودراسة helénemarie في تطبيق أسلوب المسح الشامل.
- كما اتفقت كل الدراسات السابقة على هدف مشترك في اختبار ما إذا كان هناك تأثير للعدالة التنظيمية بكافة أبعادها على المتغيرات التنظيمية، باستثناء دراسة "مراد رمزي خرموش" ودراسة belkaidsonia والتي هدفت إلى إبراز الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية على المتغيرات التنظيمية في حين هدفت دراسة saufyanefrimousse إلى الوصول إلى فهم وتفسير لبُعدي العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية على الأداء السياقي، بينما اختلفت دراستنا عن بقية الدراسات السابقة في صياغة الأهداف، حيث تطرقت الدراسات السابقة إلى أهداف نظرية، في حين كان اهتمام الباحثة بصياغة أهداف ميدانية والتي لا تقل

أهمية عن الأهداف النظرية، حيث تسعى دراستنا الراهنة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين عناصر ومكونات الخلفية الثقافية وعناصر ومكونات العدالة التنظيمية واقعياً. إنَّ اختلاف المجال الزمني والمكاني واختلاف الأهداف والنتائج المتوصل إليها للدراسات السابقة، اختلفت مع ما توصلت إليه دراستنا من أهداف ونتائج، بسبب اختلاف طبيعة البيئة وخصائص المجتمع لكل دراسة وكذلك اختلاف في العينة المختارة والمنهج العلمي المستخدم وأدوات الدراسة الميدانية.

6.7. جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- مما لا شك فيه أنَّ الدَّراسة الحالية استفادت كثيراً ممَّا سبقها من الدَّراسات، حيث حاولت أن توظف كثيراً من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:
- استفادت الدَّراسة الحالية من جميع الدَّراسات السابقة، في الوصول إلى الصياغة الدقيقة لعنوان البحث الموسوم بالخلفية السُّوسيو ثقافية وأثرها على العدالة التنظيمية.
- استفادت الدَّراسة الحالية من جميع الدَّراسات السابقة في اختيار المنهج العلمي الملائم لهذه الدَّراسة.
- وظفت الدَّراسة الحالية توصيات ومقترحات الدَّراسات السابقة في دعم مشكلة الدَّراسة وأهميتها.
- استفادت الدَّراسة الحالية من دراسة "ushatiwaai" ودراسة "newmanwadesang" في صياغة أدوات الدَّراسة الميدانية.

إنَّ بناء الإشكالية لا يكون من فراغ، إنَّما من خلال الاطلاع على الدَّراسات السابقة، بالإضافة إلى الدَّراسة الاستطلاعية (الميدان)، والتي ساعدتنا كثيراً في تبني تصور عام للموضوع وتحديد متغيراته حيث استفادت دراستنا الحالية من دراسة "محمد عمر دره" ودراسة "عيسى شحاتة" في تحديد أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) في إثراء الإطار النظري والتصوري للدراسة. كما نجد أنَّ أغلب الدَّراسات السابقة لمتغير الخلفية السُّوسيو ثقافية اهتمت بدراسة المستويات والأبعاد الثقافية للعاملين في تحديد أبعاد الإشكالية، إلَّا أنَّنا في دراستنا الحالية غيرنا من الأبعاد حتى لا نكرِّر البحث من زاوية واحدة، حيث قامت الباحثة بالربط بين أبعاد مختلفة لم يسبق لأي دراسة من قبل أن قامت بالربط بين هذه الأبعاد:

- بعد امتداد الرُّؤاسب العلاقات ← العدالة التوزيعية
- بعد صعوبة تكيف العامل ← العدالة الإجرائية

- بعد تنوع والاختلاف اللغوي ————— العدالة التعاملية

وذلك من أجل إثراء البحث أكثر حيث شكلت لنا رافداً قويا للدراسة.

كما أنّ أغلب الدراسات السابقة كانت في مؤسسات خدمانية، وهذا ما اشتملت عليه دراستنا السابقة في الليسانس في دراسة موضوع العدالة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز - بتيارت -، مواصلة في نفس المتغير على مستوى الماستر حيث كانت الدراسة الميدانية في مؤسسة القطاع الخاص - بالجزائر العاصمة -، وإثراء الموضوع على مستوى الدكتوراه أردنا التوسع أكثر في أبعاد متغير العدالة التنظيمية فجاءت الدراسة الحالية في المركب الصناعي الكهرو - منزلية - واد عيسي - بتياري وزو - أرادت من خلالها الباحثة مقارنة النتائج المتوصل إليها لتلك الأبعاد من خلال إسقاطها ودراستها في بيئة مغايرة صناعية إنتاجية تختلف باختلاف خصائص مجتمع البحث.

ومنه، فلا يمكن أن ندعي بالسبق في دراسة هذا الموضوع الذي تم تناوله - كما سبق الإشارة إليه - من قبل العديد من الباحثين، إلا أننا حاولنا جاهدين العمل على عنصر الجودة والتميز في هذا البحث عن غيره من الدراسات الأخرى، ويتوفيق من الله وفقنا إلى حد بعيد في تسليط الضوء على أجزاء من الموضوع لم يسبق التطرق إليه، وهذا ما تم الإشارة إليه سابقا.

8. المقاربة النظرية للدراسة:

احتكمت دراستنا الراهنة على نظرية "الهوية المهنية" عند "رونيه سان سوليو" " كإطار مرجعي للدراسة وذلك بالنظر إلى قابلية تكيف مفاهيمها حسب الواقع المدروس فضلاً عن القدرة التحليلية لهاته النظرية.

يعتبر رونييه سانسوليو (René Sainsaulieu) أول من صاغ مفهوم الهوية المهنية، فمن خلال تكوينه وتجربته الميدانية تخلص عن المقاربات التي تهتم بمعالجة وتفسير الظواهر التنظيمية حيث تركز نظرية "ر. سانسوليو" على اهتمام وفهم الأبعاد السوسيو ثقافية، والتي تفرض نفسها على المؤسسة. كما اهتم بضرورة فهم مختلف المشاكل التي تعاني منها المؤسسات التنظيمية من نزاعات وتغيرات وذلك بتبني طرح ثقافي وذلك لكي يعيد إدماج الأفراد في المجتمع لأنهم باندماجهم في المؤسسة فإنهم يحملون وينتقاسمون نفس القيم والتي تشكل لديهم مياداً للتنشئة الاجتماعية كما أنها تؤثر في بناء هويتهم التنظيمية في مكان العمل. فالتنظيم هو فضاء لتعلم القيم والمعايير الثقافية، فهي أحد العوامل التي تساعد الفرد على بناء شخصيته في إطار العمل كما أنها تعمل على خلق روابط اجتماعية، فالانتماء لثقافة

المؤسسة يساعد على ترك والتخلي عن قيم الثقافة المحلية التقليدية¹. فالهوية تسمح للفرد بالانخراط ضمن جماعات فرعية وتتحدّد وضعيته وفق المعايير والسمات المشتركة كتحقيق أهداف، الشعور بانتماء، الثقة والولاء للجماعة الواحدة فيميل الأفراد في إطار علاقاتهم إلى التضامن والتماسك الجمعي التي تحدّد لها الهوية الاجتماعية في إطار إستراتيجية غير شعورية. فيرى "ر.سانسوليو" أنّ جماعات العمل تتضاعف في إطار مجتمع صناعي كجماعات مهنية، جماعات أيديولوجية، جماعات مصالح، جماعات قرابة، ففي هذه الأخيرة فهم يستلهمون هويتهم من مبدأ نضالهم ومقاوماتهم في إطار التضامن الجمعي القبلي الذي يقتضي تنظيم اجتماعي لعقيدهم المشتركة، فتظهر اندفاعات الهوية للفاعلين وفق خصائص اجتماعية مشتركة من نسق قائم على المعتقد، القيم، العادات، الموروث الثقافي، الحقوق...الخ، فالهوية تستند بناءً على الوعي الجمعي الذي يعزز قيم الجماعة².

لم تعد المؤسسات الصناعية في المجتمعات الحديثة فضاءً للإنتاج فحسب، إنّما تعتبر مؤسسة لتشكيل ونمو الهويات الفردية والجماعية، فعلاقات العمل تخلق مجموعة من التصوّرات، التمثيلات والقيم المشتركة لجماعة العمل، حيث يقدم الفاعلين على تعلم القيم والمعايير أثناء عملهم تساعد على التواصل المستمر والاندماج مع بعضهم البعض، ونتيجة لهذه التفاعلات يقوم العمال بصياغة ثقافة خاصّة بهم، يتم استيعابها بناءً على وسط العمل الذي يعملون فيه، ويظهر ذلك أثناء أدائهم للمهام أو طريقة عملهم مع الآخرين من خلال العمل الجماعي، حيث تتجسّد من الإضرابات، المسيرات، الاحتجاجات...الخ³.

ومن خلال الدّراسة التي قام بها "ر.سانسوليو" على أكثر من 50 ورشة ومؤسسة قام بتحديد أربعة نماذج للهوية المهنية في العمل. هذه النماذج منسجمة على مستوى القيم والمعايير، فهي تكون مشتركة بين مختلف الفاعلين في المؤسسة، حيث تحدّد لها جماعات العمل التي لها نفس الالتزام والتي تستجيب لنفس المنطق داخل التنظيم. فحسب "ر.سانسوليو" أنّ هذه النماذج هي من تحدّد طبيعة الفعل الجمعي الذي يتبناه الفاعلون في عملهم. وتتمثل هذه النماذج فيما يلي:

- **هوية الانصهار:** تظهر هوية الانصهار في العمال التقنيّون، فهم خبراء ومختصّون، فهذا النوع من النموذج يمارس نوع من تعسف الاستغلال والضّغط على العمال من قبل سلطة الرئيس، حيث يشتغلون ضمن الأعمال الشاقة لنفس المهام والحركات دون السماح لهم بفتح مجال للمبادرة والإبداع من أجل تحسين أوضاعهم وظروفهم المهنية. فالسبيل الوحيد من أجل حماية حقوقهم هو

1- نقلا عن حميد شاوش، **مدخل الي علم اجتماع المنظمات**، ط 1، للطباعة والنشر والتوزيع المدينة الجديد تيزي وزو - الجزائر، 2019، ص 168.

2- اليكس ميكشيلي، **الهوية**، ترجمة، علي وطفة، ط1، دار الوسيم للخدمات الطباعية، دمشق، سوريا، 1993، ص ص 111.115.

3- نقلا عن حميد شاوش، (مرجع سبق ذكره)، ص 169.

الانصهار في جماعة العمل، فالهوية الفردية ذات الطابع والتكتلات الجهوية أصبحت تشكل عائقاً بالنسبة لهم، حيث أصبحوا يميلون إلى بناء وتكريس هوية جماعية تساعدهم على خلق شرعية وسلطة من أجل المناورة. وعليه ففي كثير من الأحيان ما نجد أنَّ الهوية الجماعية تسود في إطار العلاقات بينفرق العمل، حيث يغلب عليها طابع التعاون، التفاهم، الانسجام، الثقة... الخ، وهذا يعود إلى الموروث الثقافي المحلي المستمد من المناطق الريفية القبلية والأسرة والذي تم نقله إلى المؤسسة عن طريق التنشئة الاجتماعية، حيث يندمج الفرد فيها ويؤمن بها من خلال قيمها ومعاييرها. ويرى "ر. سانسوليو" بأنَّ العمال الذين يستندون إلى هذا النموذج من الهوية يكونون أكثر ميلاً للحركات الجماعية الجماهيرية.

- **هوية التفاوض:** يظهر هذا النوع من النموذج من الهوية لدى النقابة العمالية باعتبارها تنظيم رسمي وشريك اجتماعي يتميز بخصائص من كفاءة السلطة والمسؤولية، فهي محرك هام للتنظيم حيث تسعى لتحسين أوضاع العمال، واسترداد الحقوق المهضومة والمسلوبة من طرف أرباب العمل، فالنقابة العمالية كفاعلين؛ هي محرك وجزء هام للتنظيم، وهذه الجماعة تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب من تفاوض، حوار، مساومة حيث تسعى لتحقيقها بطريقة علمية وعقلانية كما أنَّها تتمتع بمكانة اجتماعية تمكنها من كسب الاحترام والتقدير من الآخرين.
- **هوية الموالفة (المجانسة):** تتجسّد هوية المجانسة في ثلاث فئات: سوسيو مهنية، مهندسين تقنيين، وإطارات، ولأتأعضاءها يتبنون علاقاتهم على أساس معيار التجانس، فكل عامل يسعى إلى تحقيق مصالحه بطريقة غير شرعية على حسب الجماعات الأخرى، التي يعتبرها عدائية ويظهر هذا النموذج من الهوية المهنية عن طريق الحالات الانتقالية الناتجة عن: المسار الوظيفي، الترقية، اعتلاء المناصب، بناءً عليه وحسب "ر. سانسوليو" يتم إعادة تجديد هويتهم الفردية بصفة مستمرة.

- **هوية الانعزالية (التبعية):** يتشكل هذا النوع من الهوية في أوساط فئة العمال الذين يعيشون على هامش القيم والمعايير الثقافية المسيطرة في المؤسسة حيث ينقصهم الكفاءة والتحفيز، فهم لا يجدون الدعم والاندماج في الجماعات العمالية، ويفضلون أن تكون لهم هوية فردية خاصة بهم. فهم يميلون للانعزال عن الآخرين وعن الهوية الجماعية، إلّا أنَّهم في علاقة وطيدة مع أصحاب السلطة وأرباب العمل وهذا التلاحم والارتباط يصل إلى حدّ التبعية والخضوع، وذلك سعياً منهم لخلق علاقة رسمية وجيدة مع المسؤولين. كما يشكل العمل بالنسبة لهم حتمية اقتصادية، ويتحدّد بقاؤه واستمراره في المؤسسة بناءً على استراتيجيات دفاعية وأهداف يسعى لتحقيقها، وذلك بناءً على نواتج

ومخرجات يحصل عليها من المؤسسة، والمتمثلة في: الأجر، الترقية، العلاوات، السلطة، المكانة فالعامل يعرف مصلحته من خلال الحصول على امتيازات وحوافز مادية¹.
من خلال هذه المقارنتين السوسيو تنظيمية التي تم التطرق لهما من اجل تفسير الخلفية السوسيو ثقافية وأثرها على العدالة التنظيمية من خلال السعي الي التركيز على قيم وثقافة المؤسسة والأصول الفلاحية للعامل، فخصوصية الثقافة السائدة في المجتمع هي التي تشكل اتجاهات الافراد نحو العمل باعتبارهم يحملون ويتقاسمون نفس القيم والموروث الثقافي مما يؤثر على هوياتهم التنظيمية في بيئة العمل.

1- حميد شاوش، نفس المرجع السابق، ص ص 170.171.

الفصل الثاني

مدخل عام إلى الخلفية السُّوسيو ثقافية للعامل

تمهيد:

قبل التحدُّث عن تجليات الخلفية الثقافية للعامل في المؤسسة، يجدر بنا أن نشير إلى بعض المفاهيم والقراءات الارتكازية التي قدّمها الكثير من المنظرين في علم اجتماع التنظيم والعمل، ولعل أكثر القراءات التي تقترب إلى فهم حقيقة الثقافة المحلية للمؤسسة الجزائرية هي دراسات علماء اجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر أمثال: جمال غريد، علي كنز، سعيد شخي، جيلالي اليابس... وغيرهم من الباحثين الذين ارتكزت دراساتهم في مركب الحديد والصلب SNS والتي اعتبرت ذات تأصيل مرجعي في دراسات علم اجتماع التنظيمات والعمل. لقد وقفت هذه الدراسات على ما يسمى بالمقاومة الثقافية، أي تقديم معرفة علمية مقبولة للميدان السُوسيو ثقافي، فالعمل الذي قام به المجموعة الثلاثة - جمال غريد، سعيد شخي، علي كنز - كان الهدف منه معرفة المعنى العميق للتصنيع في الجزائر من خلال تجربة SNS، يعالج فيها الكيفيات التي يعيش فيها العمال والإطارات والمؤهلون من خلال السؤال الذي طرحه "محمد بشير" ما معنى التصنيع في الجزائر؟ والإجابة كان الهدف من ورائها هو فرض ثقافة وطرق تفكير جديدة مغايرة عن الثقافة المحلية، وأن يكون هناك تنظيم جديد للحياة الاجتماعية.

ومن هذا المنظور سنتناول في هذا الفصل مجموعة من العناصر الأساسية المتعلقة بثقافة المجتمع وإشكالية انتقال الأفراد من ثقافة تقليدية إلى ثقافة حضرية.

1. الخلفية التاريخية لسوسيولوجية العمل:

إنَّ المؤسسة كتنظيم اجتماعي لم يشهد تطوُّره كبناءً إلّا حديثاً باعتباره كياناً مستقلاً وقائم بذاته تحكمه مجموعة من القوانين المستمدة من المحيط الاجتماعي من جهة وعدد من الأفراد من جهة أخرى، فطلت جهود علماء الاجتماع مرتبطة من خلال أبحاثهم الميدانية في البحث عن الممارسة وتنظيم العمل في المؤسسة محاولة فهم نشاط العمل الاقتصادي والتنسيق بين المهام والأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة والعملية الإنتاجية.

ونظراً لاهتمام العديد من المسيرين والتقنيين بالمصانع والتنظيمات الكبرى في أوروبا حول العمل الاقتصادي وتحقيق الربح والإنتاج، دفع بالعديد من المفكرين إلى الاهتمام بتنظيم العمل في المؤسسة بطريقة جديدة وهو الاهتمام بالعامل الاجتماعي، ولأنَّ الإنسان يشتغل، ينتج ويفرز علاقات وروابط اجتماعية، وبالتالي لا يمكن التكلم اليوم عن المؤسسة دون أن يكون هناك علم بالبنية الاجتماعية المتكونة من أفراد وأنشطة وبذلك تصبح السُوسولوجية كعلم ضروري لفهم ظاهرة العمل.

كانت البداية الأولى لظاهرة العمل مع ظهور الصناعة، وارتكزت على استخدام الآلة التي كانت المتغير الأول الذي فرض نفسه مع الإنسان، وسمي بعهد الصناعات: الآلة-الأداة، كما ارتبطت بظهور ورشات العمل وكانت بمثابة مؤسسة صغيرة الحجم واعتمدت على مجموعة من الآلات البسيطة، يهتم بها عدد قليل من المشرفين وعمال الصيانة، واتسم مجال العمل بالاستقلالية الذي يكتسبها العامل وفق خبرته التقنية مع الآلة. لينتقل العامل بعد ذلك من مرحلة الأداة إلى مرحلة سلسلة الآلات المتخصصة، لنحصر مهامه بوضع قطعة أو سحب أخرى، ولم تعد خبرته السابقة قادرة على السيطرة على الآلة، فارتبطت بصيرورة إنتاج معقدة، وافترض هذا التطوُّر في التقنية تطوُّر في أنساق التنظيم الاجتماعي وخاصةً فيما يخص الروتين والرقابة¹.

بناءً ما تقدم يمكننا القول بعدما فقد العامل استقلاليته فقد معها نواتجه، ومع ظهور المصانع أصبح هناك تطوُّر في الإنتاج، فأصبح أصحاب رؤوس الأموال يستثمرون في أدوات الإنتاج وأصبح العامل محل استغلال من قبل البرجوازية لتحقيق أهدافه، من خلال إنتاج كمية كبيرة من المنتج بهدف تحقيق الربح، وبالتالي نجد العامل فقد عمله ومكانته، فأصبحت الآلة المتخصصة مكان الإنسان وتفوقت عليه،

1- عائشة التياب، النوع وعلم الاجتماع العمل والمؤسسة، ط1، دار النشر جمهورية مصر العربية، القاهرة، مصر، 2011، ص ص 17.18.

وأصبح هناك: تقسيم العمل، التخصص، وعوض أن يقوم العامل بإنتاج قطعة واحدة في عدّة سنوات أصبحت الآلة تقوم بها بفترة وجيزة حيث تتميز بالسرعة والجودة، وتقليص الوقت وتعويض الطاقة. ومع تطوّر نظام العمل وخلق إدارة جديدة مألوف إلى ظهور فئة جديدة من المشرفين مهمتهم رقابة العامل، أصبح العامل خاضع الآلة والمشرفين أصحاب (الياقات البيضاء) فساهم ذلك في ظهور الطبقة داخل المصنع كما يسميه ماكس فيبر "التدرج الهرمي" أو "التدرج الطبقي" المكون من: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والعمال. فبظهور الآلة المتخصصة أصبحت تقوم بكل المهام وأصبحت تراقب نفسها بنفسها أمّا بقية العمال فتم تحويلهم إلى مهام ثانوية.

إنّ ظاهرة العمل قد عرفت عدّة تطوّرات وتحولات من فترة لأخرى، من خلال الانتقال من المجتمع الزراعي إلى المجتمع الصناعي، حيث انبثقت عنه عدّة أشكال من أفراد منتجين سلع خدمات، أفكار ويبحث في مختلف الأساليب التي تولد علاقات وتفاعلات اجتماعية ومنظومات تخضع لمجموعة من القوانين الرسمية. إنَّ تعريف العمل وضبطه تظل محاولة لا تستثني أي شكل من أشكال العمل التقليدي الذي كان فيه المجتمع يخضع لقيم عمل قبلية عشائرية بعيدة كل البعد عن مظاهر التطوّر التقني والتكنولوجيا، ومع تطوّر نظام العمل أدب إلى ظهور فئة جديدة من تقنيين ومشرفين على العمال، فأصبح العامل خاضعاً للآلة وساهم ذلك في ظهور الاغتراب تجاه العمل والعامل.

ولكن مع ظهور الصناعات الحديثة وتطوّر التكنولوجيا ظهرت مجموعة من الأساليب ومناهج التسيير العلمي في التعامل مع موضوع العمل، فتطلب ذلك ذكاءً ومهارةً، فبعد أن كان العامل في السابق يبيع قوّة عمله ويتم استغلاله لتحقيق الربح والإنتاجية أصبح الآن مورد بشري وفاعل استراتيجي هام في المؤسسة، حيث أصبح يملك شهادة، تأهيل، قدرة على التكيف بسهولة مع بيئته، وأصبح رأس مال المنتج يتفاعل مع سير العمل (قوّة العمل ووسائل العمل).

2. تعريف مفهوم العمل:

1.2.1. **التعريف اللغوي:** عمل يعمل عملاً، فعل بقصد وفكر لتحقيق هدف أو غاية¹.

2.2.2. **التعريف الاصطلاحي:** "العمل هو نشاط واعي هادف، يحفظ الذات ويحقق الإنسان من خلاله قيمة اجتماعية وأخلاقية في الواقع المعاش، وبه يجسّد إنسانيته ويحقق ويضمن استمراره"².

¹ - خروف حياة، تصورات العمل اطارت الهيئة الوسطى والعمال المنفذين، دراسة ميدانية مقارنة بين مؤسسة انتاجية وخدمتية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2006، ص 68.

² - أكرم عبد القادر أبو اسماعيل، التقويم الذاتي للشخصية في التربية، دار النفائس، الأردن، 2006، ص 200.

ويعرفه "اوغست كونت": على أنه التغير النافع للمحيط الخارجي من طرف الإنسان. كما يضيف "هومر" Homour "إنَّ العمل هو فحص للقيم والمعتقدات المتغيرة، مثل الأفكار والعقائد التي تساعد وتبرز أنشطة معينة باسم العمل"¹.

ويعد "برودون" أبرز علماء الاجتماع الذين أسهموا في تحديد مفهوم العمل، فهو يعرفه على أنه: "قدرة الإنسان المنطقية تجاه العوامل المادية، فكل ما في العالم، وما في الإنسان من قدرة على الإبداع تتمثل في العمل"².

فيحين نجد علماء الاقتصاد يعرفون العمل على "أنَّه السلوك أو النشاط الذي يسير وفق خطة منظمة وبقصد القيام بوظائف معينة لتحقيق غرض إنتاجي معين مقابل أجر مادي أو معنوي ويشترط وجود عقد مادي مكتوب أو معنوي بين الأطراف". أمثال "آدم سميث"، "ريكاردوا" اللذان يريان في العمل أن "البشري هو مصدر قيمة الأشياء والخدمات"³.

ومن المنظور الإسلامي يُنظر إلى العمل على أنَّه "عبادة" حيث جاء ذلك في العديد من الآيات والأحاديث التي تحت عليه، قال الله تعالى ﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾، ﴿مَنْ عَمِلْ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنَّىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾⁴. بناء على التعاريف السابقة يمكن القول العمل هو فعل منتج يأخذ عدة أشكال (نشاط، حرفة، مهنة، وظيفة) يخضع لنظام معين يكسب صاحبه مكانة اجتماعية.

3. البنية السوسيولوجية الثقافية للعمل عند جورج فريدمان:

قدم جورج فريدمان تحليلاً مفصلاً حول مفهوم سوسيولوجية العمل، حيث ظهر للمرة الأولى في الأدبيات العلمية سنة 1949، وقبل هذا التاريخ تم استعماله في الدراسات السوسيولوجية الامبريقية في أمريكا والتي يعتبرها فريدمان أول خطوة لظهور سوسيولوجية العمل في فرنسا، كما نجد أنَّ الفكر الماركسي له هو الآخر التأثير على السوسيولوجية الفرنسية من خلال التمازج الأصيل بين المنهجية الأمريكية والمفاهيم الماركسية التي ساهمت في نشأة علم الاجتماع في فرنسا.

1- قشار محمد، مفهوم ومكانة العمل في المجتمع، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 2، جامعة غرداية، الجزائر، 2017، ص 15.

2- أشرف محمد عبد الغني، علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 42

3- عماد لعلوي، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية، -دراسة ميدانية بمصالح الضرائب لمدينة قسنطينة- دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص 18.

4- مختار بونقاب، زواويد مختار، دور الإسلام في ترسيخ أخلاقيات المهنة، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 3، العدد 2، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، الجزائر، 208، ص 14.

لقد أصبحت السوسيولوجية الأمريكية الامبريقية وخاصةً أبحاث "انتون ماي" الأكثر استعمالاً في فرنسا كنموذج منهجي لسوسيولوجية امبريقية ناشئة والتي اعتمدت على ملاحظة الإنسان في وضعيته في العمل وتفسير سلوكه في إطار جماعة العمل¹.

إنّ سوسيولوجية العمل عند "جورج فريدمان" لم تعد تقتصر على المؤسسة الصناعية فحسب إنّما شملت العديد من المجالات؛ قطاع الزراعة، التجارة، إضافة إلى اهتمامه بدراسة علاقات العمل التي تتكون داخل التنظيم، فسوسيولوجية العمل عند "جورج فريدمان" تركز على العلاقات الإنسانية، من خلال الضغط الممارس من أرباب العمل على الإجراء بسبب: الفروقات الثقافية، العرقية، الطبقة الاجتماعية، فالنظر إلى معنويات العامل من خلال علاقاته مع التنظيم، فالمؤسسة نظام متوازن يتلقى فيها العامل المساهمات المتمثلة في: الأجر، الترقية، التكوين مقابل الجهد والأداء المبذول. إنّ سوسيولوجية العلاقات الإنسانية تفرض نفسها كنظام للعلاقات الشخصية المترابطة بالوعي، فهو نظام اجتماعي يتفاعل فيه الأفراد وتتداخل فيه تأثيرات بين العواطف والمصالح ضمن رواسب وعلاقات تبعية متبادلة².

لا يمكن فهم نمط العمل إلاّ من خلال طبيعة البنية الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد، فالعمل الصناعي الذي كان مرتبطاً بأفكار رواد أيديولوجية رأسمالية مفهومه للعمل مرتبطاً بالجانب الاقتصادي، فالعمل هو مصدر الثروة، حيث تمّ اغفال الجانب الاجتماعي. ومع تطوّر التكنولوجيا فقد العامل قوته وأصبح تابع اللآلة، وتحرّر من القيم التقليدية وتبنّى قيماً جديدة، وتحطمت لديه البنية ولم يستطع أن يؤسّس لفكر وثقافة عمل جديدة وكل ما كانت علاقات العمال مضطربة أثر ذلك على الإنتاج.

فالإنسان عندما ينتج فإنّه يفرز علاقات غير رسمية، روابط اجتماعية، فبنية المؤسسة لمّا تكون لها بنية اجتماعية يكون هناك تفكير جديد وسلوك عقلائي فعّال لتحقيق الأهداف وتنسيق بين المهام والأنشطة وتساعد على التحكم في آليات وميكانيزمات العمل.

4. تطوّر العمل العمالي والحركة العمالية عند آلان توران: لقد ساهم "آلان توران" في ميدان علم اجتماع العمل، وذلك من خلال مجموعة أبحاثه الميدانية المتعلقة بانتقال، المجتمع من المصنع إلى ما بعد التصنيع، ليصل إلى نتيجة مهمة وهي أن المجتمع الناتج عن عملية التصنيع عرفت صراعات عمالية، بينما مجتمع ما بعد الصناعة يبني نفسه من خلال الإبداع الثقافي من خلال التوجهات الجماعية والهويات الجديدة. ويرى "آلان توران" أنّ العلاقات الصّراعية تسير وفق إعادة إنتاج توازن ونظام داخلي للمؤسسة، ونقل للمعايير الثقافية³. ولقد شغل "آلان توران" دور النقابات والحركات العمالية بفرنسا من

1- Georges Friedmann , **problèmes humains du machinisme industriel** , Ed, Gallimard , 1946, p22

2- جورج فريدمان، بيار نافيل، ترجمة يولاند ما نوئيل، رسالة في سوسيولوجية العمل، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1985، ص 37.

3- دنيال كلود ايشو دميزون، بناء المعرفة السوسيولوجية، ترجمة: عبد الحميد قرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.س، ص 93.

خلال السعي إلى فهم الاختلافات والفوارق بين العمال وانطواء علم اجتماع العمل في فهم العمل، خصوصاً العمل الصناعي، فالأبحاث التي قدمها تمثل ركيزة أساسية لفهم ما يدور داخل المجتمعات الغربية، والآلية الوحيدة لتحول التطور التقني إلى تطور اجتماعي هو فتح الطريق أمام العمال لاستخدام التكنولوجيا، وهي فرصة للنهوض بتحسين أوضاعهم -العمال- الاجتماعية ضد سلطة وهيمنة أرباب العمل¹.

فالتطور والتقدم الذي عرفه العمل وتعدّد التكنولوجيا لعب دوراً في التحول من العمال المؤهلين إلى العمال المختصين، وهذه الأخيرة -العمال المختصين- لهم القدرة على التحكم في الآلة وصيانتها وتصليحها. فالتطور التقني أدب إلى تزايد الدمج والتكيف وتنظيم العمل بين العمال من حيث المهام الممنوعة بهم، وهذا ما يعطيه حرية أكبر واستقلالاً ذاتياً في اتخاذ القرار، ويعود هذا الاستقلال العمالي اليوم وفق "آلان توران" إلى صعوبة التسلسل والتدرج العملي، الضخم فاعمل اليوم أضحى يتلقى عوامل حرفته تحت إشراف خبير، ليصبح بعد ذلك مساعداً، ليكلف بعد ذلك بالقيام ببعض الأعمال الأكثر تعقيداً والتي تسمح له بالتنسيق بينها². ويرى "آلان توران" أنّ المجتمع الصناعي له ارتباط بالصراع الطبقي، وهذا الأخير له علاقة وطيدة بالحركات الاجتماعية، فهي فعل اجتماعي تضغط وتؤثر سياسياً، من أجل التحرر من قيود النظام المستبد، فهي المنظم والمحرك لهذا الصراع، أو بمعنى آخر هي العامل الأساسي في ظهور الصراعات، فالفاعل الإنساني هو فعل منظم وواعٍ من أجل النضال والكفاح ضد النظام الرأسمالي. وما يميز موقف "آلان توران" هو أن دور الحركة العمالية لا تنحصر في اهتمام بشؤون العاملين فحسب كما كانت عليه في المجتمعات الصناعية، بل تتخذ شكلاً آخر ومغاير يتمثل في مدى القدرة على التأثير في توجيه الرأي العام للمجتمع. إنّ ما يقوم به الفاعلون ليس مجرد ردود أفعال تجاه المؤسسة، بل هو عبارة عن سلوك يحدّدونه بناء على انتماء وتوجّه معين³.

ويؤكد "آلان توران" أنّ "الحركة العمالية" هي بمثابة "حركة اجتماعية" سببها الرئيسي والأساسي هو السعي إلى تغيير الوضع السائد واستقلال العمال والدفاع عن التنظيم العمالي من خلال السعي إلى المفاوضات وعقد اجتماعات مع أرباب العمل نتيجة المعوقات والصعوبات التي تؤثر على العمال من بيروقراطية وتمييز، والتسلط والهيمنة في العمل. فكثيراً ما تتعرض الحركة للتمزق والتشتت نتيجة للتباين بين الثقافات ونتيجة للتعارض في الأهداف والمصالح. وبما أنّ المؤسسة وسيلة ضغط وإكراه وصراع بين

1- أحمد مداس، مقاربة آلان توران حول العمل والتنظيمات، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 03، العدد 09، جامعة الجلفة، الجزائر، 2016، ص 291.

2- جورج فريدمان، مرجع سبق ذكره، ص 503.

3- غلبوة علي، الصراع وإدارة الصراع عند كل من آلان توران، بيار بورديو، ميشال كروزي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 02، العدد 09، 2018، 09، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي تبسي، تبسة، الجزائر، ص 142.

الأعضاء الفاعلين، فهي مكان لنشوب نزاعات ومشاكل اجتماعية حيث لا توجد فرصة للعمال للتعبير عن آرائهم ومطالبهم نتيجة للتمييز بين الطبقات.

وتأسيساً لما سبق نجد آلان توران يؤكد على دور الحركات العمالية في التأثير على أرباب العمل من خلال ردة فعل لما تقوم به المؤسسة من أفعال، وهذا ما شهدته مؤسسة Eniem حيث تجسّد دور العمل النقابي في توجيه العمال من خلال تكتلات وتوجّهات عمالية نتيجةً للقهْر والطغيان الممارس ضدها، فتسعى هذه الجماعات العمالية إلى إثبات وجودها لتغيير وتعديل الوضع، للتفاوض والمساومة مع أعضاء المؤسسة بتحقيق مزايا ومطالب بناءً على وعي العمال والتموقع والتكيف مع الظروف المحيطة، وبالتالي تجعل العمال يدركون موضعهم من خلال تشكيل الوعي لديهم والمطالبة بالعدل والمساواة في الحقوق والواجبات ما يسمح بخلق مبدأ شرعية جماعية في تنظيم قانوني.

5. مفهوم الخلفية الاجتماعية للعامل:

يُعرف على أنّه: "شخص أصله ريفي فلاحي حيث مازال يحافظ على ارتباطات مع عالمه الأصلي، وهو حامل لعناصر ثقافية، فهو يجهل تماماً قواعد اللعبة المعمول بها في المؤسسة الصناعية ويطلق عليه جمال غريد "العامل الشائع"¹.

من خلال التعريف السالف ذكره نستشف أنخلفية العامل الريفي ذو مستوى ثقافي محدود وشخصية محافظة، متشبع بالذهنية والنزعة القبلية التي تقوم على الولاء العشائري فهو يعيش في مجتمع مغلق، وهو يختلف عن العامل الحالي-الكلاسيكي-المتشبع بثقافة المصنع.

كما يعرفه الحاج مولاي: بأنّه "عامل ذو أصل قبلي وله ارتباطات اجتماعية وثقافية مع الأقارب والأهل وله بعض من القيم والعادات والانتماء الثقافي بالعالم الريفي مادام أنّ هناك دائماً حنين إلى الماضي"².

التعريف الإجرائي للعامل الريفي: يتضح لنا أنّ العامل الريفي له فلسفته الخاصة وطابعه الجهوي الذي ينتمي إليه ضمن ثقافات وأعراف قبيلية المتعارف عليها، ويستمد قوته والشرعية من سلطة الجماعة التي تشكل لديه مثابة عقد يحميه ويحتضنه.

6. الخلفية الثقافية للعامل الجزائري:

إنّ ظهور المشروع الصناعي في الجزائر من حيث الفضاء الاجتماعي لم يكن خاضعاً لاعتبارات سياسية بقدر ما كان خاضعاً لتحليلات سوسيولوجية، للدفع بعجلة التنمية المتكاملة وإحداث توازن جهوي

1- جمال غريد، العامل الشائع، عناصر للاقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري، مجلة انسانيات في الانثروبولوجيا والعلوم الاجتماعية، العدد 01، 1997. جامعة وهران CRASC، الجزائر، ص. 23

2- مراد مولاي الحاج، الغزوات: مدينة في ظل التحولات السوسيو ثقافية، مجلة انسانيات في الانثروبولوجيا والعلوم الاجتماعية، العدد 05، جامعة وهران CrASC، الجزائر، 1998، ص. 35.

بين مختلف الأقطاب، فالمشروع أثناء تبنيه كان على مستوى المناطق الريفية، نتيجة لما خلفه امتداد الرّواسب والمخلفات الاستعمارية، فالدولة الجزائرية كانت تراعي مسألة الهوية في تحقيق التنمية، فالمشروع يتماشى مع ذهنية المجتمع الجزائري فهو مجتمع عشائري قبلي، فيه العامل مرتبطاً عضويًا بثقافة الحقل، فطبيعة العلاقات الاجتماعية كانت قائمة على خلفية الموروث الثقافي - وليد العرش، القرابة، الانتماء الجهوي... الخ. فكيف سيؤثر هذا الموروث الثقافي على ديناميكية وسيرورة المؤسسة؟ ففي دراسة قام بها "محمد بشير" أشار فيها إلى أزمة حقيقية أسماها بثقافة المجتمع وكيف يتعامل العامل مع ثقافة المصنع. هل هي علاقة ارتباطية عضوية؟ وفي نفس السياق تكلم "جمال غريد" عن العامل الشائع والذي يفتقد إلى الثقافة الصناعية الحديثة. وعن علاقة المصنع بالتنوع الثقافي والظروف الاجتماعية، وكيف يقع المصنع ضحية لصناعات ثقافات فرعية وثقافة محلية والثقافة الشخصية للأفراد مع ما يسمى بثقافة المؤسسة، ذلك الصّراع بين الثقافات أسماه -بالتّمرّد الثقافي-.

فالنهج الاشتراكي الذي تبنته الجزائر شهد العديد من التطوّرات والتغيّرات خاصّة في المجال الاقتصادي والاجتماعي وهذه المحطات لعبت دوراً هاماً في اكتساب العامل الجزائري ثقافة العمل خاصّة، فالاشتراكية أعادت إلى الإنسان قيمته بعدما كان محلاً للاستغلال، ولأنّ الاشتراكية قائمة على العمل جاءت للحد من كل أساليب النهب والانتكالية والكسل، وفي سبيل تحقيق ذلك اعتمدت إستراتيجية سياسة التصنيع للانتقال من المجتمع التقليدي إلى مجتمع أكثر حداثة، إلّا أنّ هذه القيم المستوردة بعيدة عن قيم وخصوصية المجتمع الجزائري، حيث أفرزت العديد من الملامح، كانتشار ثقافة الانتكالية، وانتشار البيروقراطية، المعرّفة، التسيب، التهاون، الانتكالية.. وأصبحت عبارة عن سلوك ترسّخ في ذهن العامل الجزائري مما أثر سلباً على المؤسسة التي أصبحت تعاني من صعوبات كثيرة، ما انعكس على مردودية إنتاجها، ولعل من بين أهم الصّعوبات التي واجهتها؛ الصّراع في القيم والنتائج عن ثقافة العمل السائدة¹.

إنّ سياسة التصنيع التي اعتمدتها الجزائر باءت بالفشل، فالطريقة التي اعتمدتها كانت بناءً على طبيعة نظام اقتصادي اختارته الدولة لنفسها، فلم يكن النظام قائماً على أسس نظام اقتصادي رأسمالي فأنّج لنا مؤسسة -شعبوية-، ولأنّ المشروع لم يكن مدرّساً بقدر كافٍ ولم يكن بنفس الخطى التي اتبعتها الصين في تبني اقتصاد اشتراكي قائم على حسابات اقتصادية إحصائية رقمية وليس على حسابات خلفية اجتماعية، فالاشتراكية المطبقة في الجزائر ليس نفسها التي نادى بها كل من "كارل ماركس" و"ماكس فيبر" فعندما أقوم بتوظيف شخص في العمل يجب أن يتوافق منصبه مع قدراته ومؤهلاته، ولكن في الجزائر تم إعطاء فرص العمل للجميع دون استثناء وهذا ما أثر على تكوين قيم وثقافة عمل ايجابية

1- مهدي عوارم، ثقافة العمل في الجزائر - (مقاربة وصفية تحليلية)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 04، جامعة محمد بشير الإبراهيمي برج بوعريريج، الجزائر، 2019، ص 306.307.

خاصّة أثناء الثمانيات، أين وجدت الجزائر نفسها أمام سيرورة نظام تاريخي ووضعية اجتماعية مزرية بسبب ما عاناه الشعب من ويلات الاستعمار، فالخيار الذي اختارته الدولة الجزائرية كان بناءً على معطيات موضوعية تتماشى مع طبيعة وخصوصية المجتمع.

فعلى الصعيد الاجتماعي والثقافي قامت الدولة الجزائرية أثناء تبنيها للمشروع بإعادة رسكلة القوى الاجتماعية المهمشة التي تفتقد إلى التأطير والتكوين والتي مزال لديها الحس الرّيفي، فالعامل مازال يحل مشاكله كالزواج والميراث والطلاق ضمن الفضاء الاجتماعي على مستوى الأسواق العمومية، العشيرة، الحقل، المقهى... الخ، بعيداً عن أجهزة القضاء والمحاكم، فهو مجتمع زراعي قبلي، فالعامل كان ومازال مرتبطاً بالثقافة القائمة على الرواسب والموروث العشائري وهذا ما يسميه جمال غريد "بالعامل الشائع".

7. مفهوم العامل الشائع عند "جمال غريد":

إنّ مفهوم "الشائع" استعمل لأول مرة في دراسة عالم الاجتماع الجزائري "جمال غريد" الموسومة بـ "الصناعة والمجتمع"، حيث أنتج لنا التصنيع الجزائري صنفين من العمال، العامل الجزائري بين - الكلاسيكي والشائع-، كانعكاس للثنائية الثقافية، فالأول يدور في فلك الحداثة والعقلانية والثاني في التقليد والمحاكاة، فوجود هذين الصنفين ما هو إلا نتيجة لفشل مسار التحديث الذي انتهجته الجزائر أثناء السبعينات.

ولقد تناولت العديد من الدراسات في البحث عن إشكالية ظاهرة العمل، وتظهر العمال في المصنع. إنّ الملامح السوسولوجية للعامل الحالي - العامل الكلاسيكي - ليس ما كان عليه العامل في السبعينات -العامل الشائع-، فهذا الأخير كانت المؤسسة تمثل له مكان ووسيلة للحصول على الأجر، وتحسين للوضعية الاجتماعية، والاستفادة من مختلف الامتيازات؛ كالسكن، الإطعام، النقل... الخ أضافاً ذلك سعيه إلى الحفاظ على منصبه "الدائم"، فهو لا يمت بأي صلة لملاحم العامل الكلاسيكي، الذي تكوّن وتعلّم ضمن الفترة الكولونيالية "الرأسمالية" حيث كان دوره نقل الثقافة الصناعيّة للعمال الجدد الذين كانوا يجهلون قواعد اللعب في المؤسسة العمومية¹.

وقد استعمل جمال غريد (Grid Djamel) مفهوم "الشائع" السالف الذكر للتعبير عن: التشكيلة الاجتماعية التقليدية، التقاليد، القبيلة، الزاوية... الخ في تحدّيات التحديث بالمؤسسة الصناعيّة، المدينة... للدلالة على خصائص النموذج الاجتماعي للعامل بالمؤسسة الصناعيّة، والشائع غالباً هو عامل من أصل ريفي يحافظ على ارتباطه مع عالمه الأصلي، فهو يحتوي على عناصر ثقافية قبلية ذات توجّه عشائري جهوي، ويجهل تماماً ما يحدث داخل المؤسسة من عقلانية وترشيد، كما يتميز بسلوك

1- محمد بشير، جمال غريد، السوسولوجي والأنثروبولوجي صاحب الثنائية الثقافية، ط1، دار كنوز للإنتاج والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص33.

سلبى ويخضع لعادات وتقاليد وأعراف عشيرته، والأكثر من ذلك نجده شخص يتمتع بالرعونة¹ والإهمال واللامبالاة. عكس ذلك نجد "العامل الكلاسيكي" الذي يتميز بالعقلانية والكفاءة، له نوع من الالتزام والانضباط بالقواعد الرسمية للمؤسسة التي ينتمي إليها، كما له القدرة على التكيف مع المتغيرات والأحداث².

ويرى "جمال غريد" من خلال "ازدواجية الثقافة" أنَّ وضعية المجتمع على المحك، ويؤكد أنَّ هناك ازدواجية في الثقافة بين العمال في المجتمع الجزائري، ممَّا يؤدي إلى صراعٍ محتّم بين قيم الثقافة التقليدية والقيم الحديثة، وهذا الصّراع محدّد من خلال الأدوار التي تفرضها ثقافة ووضعية العامل داخل المؤسسة ومدى تكيف واندماج هذه القيم مع الأدوار المختلفة، وتبني الأفراد القيم والسلوكيات التي تنتمي إلى ثقافتين مختلفتين، ومن أجل التوافق بين الثقافتين ونجاح العلاقات بينهم، ينهض المجتمع الجزائري إلى السعي نحو مجتمع حدّاثي شريطة أن يكون بعيداً عن القيم الغربية، والحفاظ على الأصل القبلي وإحداث مجتمع حديث يحتوي على مجتمع يمزج بين القيم التقليدية والثقافة الدّينية³.

وهذا ما يؤكده جمال غريد: "فشل المؤسسة الصناعيّة في نقل المجتمع من حالته القبليّة إلى حالته الحديثة، حيث اعتبرت المؤسسة الصناعيّة مدرسة لإعادة هيكلة وتأطير العامل الصناعيّ الحديث، وإحداث قطيعة مع أصوله وممارسته وتمثلاته التقليدية".

فالعامل لا يستطيع أن يتكيف ويواكب الثقافة الصناعيّة، فهدفه الوحيد هو البحث عن تلك العلاقة العقلانية مع العمل والبقاء ضمن نظام عمل نمطي، كالحفاظ على المنصب الدائم، تقاضي الأجر، الاستقرار الوظيفي، وغيرها من الحقوق الاجتماعيّة⁴.

إنّ إعادة هيكلة المؤسسة بنيويًا ووظيفيًا لم يكن مؤهلاً ليتماشى مع المجتمع الجزائري والفئة الهشة من العمال التي تفتقد للمعايير المجتمع الحدّاثي من تكوين وتعليم، والذي مزال لديه الحس الرّيفي القائم

1-الرعونة: هي التصرف بطيش واللامبالاة عن نقص في المهارة وسوء تقدير، أو عن جهل بما يلزم العلم به. أو هي القيام بسلوك دون إدراك لخطورته وتوقع نتائجه. فريد روابح، محاضرات في القانون الجنائي العام، مطبوعة لسنة ليسانس، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2018، ص 101.

3- زاوي فكري، جدلية التقليدي والحداثي، قراءة في تحليل "جمال غريد" بثنائية الثابت والمتحول في البنية الثقافية الجزائرية، مجلة التغير الاجتماعي، المجلد 02، العدد 03، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص ص 390.389

2- زاوي فكري، جدلية التقليدي والحداثي، قراءة في تحليل "جمال غريد" بثنائية الثابت والمتحول في البنية الثقافية الجزائرية، مجلة التغير الاجتماعي، المجلد 02، العدد 03، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص ص 390.389

3- Wassila Aissat , La Société Algérienne Entre Tradition Et Modernité Approche Théorique, Revue Des Sciences Sociales , Vol 4, Numéro 06, Université Abdelhamid Ibn Badis Mostaganem, Algérie ,2004,P 04.

4- محمد بشير، مرجع سبق ذكره، ص38.

على التضامن والتعاون والسلطة العشيرية. فطرق التسيير الجديدة ساهمت في فرض ثقافة جديدة أثرت على العامل، من خلال ظهور قوانين وتشريعات ومناهج تفكير جديدة، كما يطلق عليها "جمال غريد": "قيم العقلنة الصناعية"، فالعامل الحالي يختلف عما كان عليه سابقاً، فهو يمارس جملة من الأنشطة، كما يخضع لنظام وتقسيم العمل، حيث لكل عامل دور ووظيفة يقوم بها، وتتولد عنه تكنولوجيا معقدة لا تعطي العامل فرصة لتطوير مهاراته المهنية، فيشعر بالتهميش والاغتراب المهني عن العمل، ممّا يجعله في صراع دائم حول الأهداف والقيم والمعايير التي يحتكم إليها التنظيم. فالمشاكل التي عرفت المؤسسة شهدت عدّة تغيرات على مستوى التسيير والعلاقات ساهم في تراجع قيمة العمل لدى العامل وساهم في خلق عدّة ظواهر ك: البيروقراطية، المحاباة، المحسوبية، فاتخاذ القرارات أصبح محتكراً على فئة قليلة من الإطارات وبالتالي أصبحت الهوية المهنية للعامل محطمة على ما كان عليه سابقاً ضمن العمل المأجور العمومي.

8. الثقافة المجتمعية للعامل الريفي:

المجتمع هو النظام الذي طوّره الإنسان على مر السنين بهدف البقاء والتعايش في ظل التحوّلات الثقافية والتنظيمية التي عرفها العالم، حيث لا يمكن التحدث عن ثقافة مجتمعية بدون أن نتكلم عن تلك الراسب والموروث الذي يمتلكه الفرد ويتناقله نتيجة الأسرة وعملية التنشئة الاجتماعية، فلا يوجد إنسان بدون خلفية ثقافية مجتمعية فهي تشير إلى الماضيين نجد لها تأثيراً على الحاضر، من خلال التماسك وروابط اجتماعي قوي قائم على الهوية المشتركة والقيم الجماعية، فالثقافة تأتي من السياق الاجتماعي المتأصلة والمتجذرة في المجتمع، ويشارك فيها عامة الأفراد عن طريق التفاعل والتواصل المستمر ضمن شبكات معقدة من العادات والتقاليد والأعراف... الخ، والذي يكتسبها الفرد كعضو في المجتمع.

1.8. تعريف الثقافة: عرفت الثقافة مكانة متميزة في العديد من الأبحاث والدراسات على اختلاف أنواعها وتوجهاتها خاصة مع دراسات الأنثروبولوجيا الاجتماعية، فالإنسان ابن بيئته، فهو له القدرة على التواصل والتفاعل مع مختلف العلاقات الاجتماعية، ما يجعله يكتسب العديد من الأنماط والممارسات الثقافية بين مجموعة من الأطراف.

1.1.8. التعريف اللغوي: يعود مصطلح "الثقافة" إلى الكلمة اللاتينية "Colère" التي تعني ارتباط الفلاح بالحرث والأعمال الفلاحية¹.

2.1.8. التعريف الاصطلاحي: من الناحية الاصطلاحية اشتمل مفهوم الثقافة على عدّة تعاريف؛ فحسب محمد بن عبد الكريم الجزائري " فقد ذكر عشر استعمالات لمفهوم الثقافة وأهمها "تصحيح وتقويم

الاعوجاج". أمّا إدغار شين (Edgar Scgein) فيشير للثقافة على أنّها "لها تاريخ طويل ومتفاوت، فالأشخاص العاديون يستخدمونها لتشير إلى الحنكة والدراية"¹.

وباعتبار أنّ الثقافة كمفهوم يختلف ويتنوع باختلاف التوجه والخلفية الإيديولوجية والسوسولوجية لكل باحث بناءً على الأطر المعرفية والاجتماعية، ومن أهم التعريفات الأنثروبولوجية الأكثر انتشاراً وعمقا هو تعريف لإدوار تيلور (Edward Tylor) العالم الأنثروبولوجي، إذ يقول بأنّ "الثقافة أو الحضارة في مفهومها الإثنولوجي الأوسع هي كل مركب يضم: المعرفة، المعتقدات، الفن، الأخلاق، القانون، الأعراف، وكل المهارات الأخرى والعادات المكتسبة من طرف الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع"².

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أنّ الثقافة مفهوم جوهرى يمس كل جوانب الحياة الإنسانية من عادات، لباس، دين، معتقد، كما أنّه لا يمكننا دراستها بمعزل عن نسق المجتمع، فهي تنتقل وتتوارث عبر مختلف الأجيال.

أمّا عالم الأنثروبولوجيا الأمريكي ليسلي وايت (white lesli) "فإنه يربط الثقافة بقدرة الإنسان على إعطاء المعاني للأشياء وكذلك خلقها واستعمالها، ويخلص تعريفه بأنه لا يوجد إنسان بدون ثقافة ولا توجد ثقافة بدون إنسان"³.

يظهر لنا من خلال التعريف أنّ هناك علاقة تكاملية بين الثقافة والإنسان، فتقافتنا هي عبارة عن طريقة تفكير ومنهج في الحياة والتي تظهر جلياً في سلوكياتنا وحياتنا اليومية وممارساتنا الاجتماعية ولغتنا وتقاليدنا فهي مزيج نفسي من العواطف والآليات المعرفية.

في حين يعرفها كيل باترك (kilpatric) الذي يقول بأنّ "الثقافة هي ما صنعتها يد الإنسان وعقله من أشياء ومظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان أو ما اكتشفه وكان له دور في العملية الاجتماعية"⁴.

من خلال التعريف نجد أنه يركز على المعرفة والأنظمة التي تم إنشاؤها من قبل مجموعة من الأشخاص، ولها دور في إدراك الحقائق الاجتماعية وتفسيرها والتعبير عنها والاستجابة لها.

في حين نجد كل من كروبيير وكلوكهون (Kroeber and Kluchohn) يعرفان الثقافة على أنّها تتكون من نماذج ظاهرة وكامنة من السلوك المكتسب والمتنقل بواسطة الرموز، والتي تكون الإنجاز

1- روابحية عيسى، كورتل فريد، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين-مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 05، 2016، ص39.

2- عبد الرحمن المالكي، الثقافة والمجال دراسة في سوسولوجيا التحضر والهجرة في المغرب، ط1، منشورات مختبر سوسولوجية التنمية جامعة سيدي محمد بي عبد الله، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، 2015، ص 43

3- عاطف وصفي، الانثروبولوجيا الثقافية، د ط، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1971، ص 72.

4- فاتن محمد الشريف، الثقافة والفولكلور، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2008ص23.

المميز للجماعات الإنسانية، وتظهر في شكل مصنوعات ومنتجات، أمّا قلب الثقافة فيتكون من الأفكار التقليدية وبخاصّة ما كان متصلاً منها بالقيم¹.

يبين لنا التعريف أنّ الثقافة لها اتجاهين: اتجاه مادي الذي ينتجه سلوك الفرد من خلال مجموعة من الرموز والمعاني وتكون إمّا خفية أو جلّية ويتجلى وراء هذا السلوك السعي إلى إشباع حاجاته المادية. أمّا الاتجاه الفكري فيكون مرتبطاً باتجاه نفسي، قناعات، ممارسات عادات، حيث لا يمكن إحداث الاستقرار في المجتمع دون الاهتمام بالأفراد، ولتحقيق هذا الهدف يجب التشبّع بالقيم والمعايير السائدة في المجتمع. ويكون الإنتاج عبارة عن مجموعة من المعاني والرموز المشتركة التي تنتقل عن طريق خصائص ومحفزات بيئية وسلوكيات مكتسبة يُعاد إنتاجها عن طريق الأفراد.

في إطار المدرسة الوظيفية قام مالينوفسكي (Malinowski) بتحليل مفهوم الثقافة على أنّها "عبارة عن أجزاء تقوم بأدوار في كل الأطراف الأخرى فيها، وأن كل ثقافة محلية كانت تشكل آلية متداخلة ومركبة، حيث أن الإنسان باعتباره كائناً حي قادراً على التكيف مع بيئته الطبيعية الخارجية وبيئته الجماعية"².

في حين يظهر لنا هذا التعريف أنّ الثقافة ذلك النسق الكلي الذي لا يتجزأ، فهو مفهوم شمولي في مبدئها، فلا يمكن فصل هذه العناصر عن بعضها البعض، فكل عنصر يؤدي دور ووظيفة في إطار ومعايير معينة للحفاظ على توازن ذلك النسق.

يشير هذا التعريف إلى قدرة الأفراد على التصرف بطريقة مقبولة تجاه الأعضاء الآخرين من نفس الثقافة ومن أجل توزيع الأدوار الاجتماعية.

ولعله من أبسط تعريفات الثقافة التي قدمها علماء الاجتماع حيث ضيقوا من معنى مصطلح الثقافة، فأصبحت تعني عندهم كل ما تشتمل عليه الأفكار الرئيسية للمجتمع من عقائد وقيم وأعراف المجتمع. حيث نجد روبرت بيرستد (Robert bierstedt) من علماء الاجتماع المحدثين يعرف الثقافة على أنّها "الكل المركب الذي يتألف من كل ما نفكر به، أو نقوم بعمله، أو نمتلكه كأعضاء في المجتمع"³.

يبين لنا هذا التعريف بأنّ الثقافة معرفة وفي نفس الوقت عبارة عن وعي بالفكر والعلاقات مع البيئة والإنسان بطبعه عضو اجتماعي نشط في مجتمعه.

1- عبد الغني عماد، سوسيولوجية الثقافة المفاهيم والإشكاليات من الحداثة إلى العولمة، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت لبنان، 2006، ص32.

2- فريدريك بارت وآخرون، الأنثروبولوجيا حقل علمي واحد وأربع مدارس، ترجمة أبو بكر أحمد بالقادر وإيمان الوكيل، ط1، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، لبنان، 2012، ص 43.

3- سمير إبراهيم حسن، تمهيد في علم الاجتماع، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012، ص 119.

ومن بين أعلام الفكر الإسلامي الذي اهتم بدراسة المشكلات الحضارية وأولى اهتماماً كبيراً لمفهوم الثقافة مالك بن نبي (Malek bennabi) حيث يعرفها في كتابه "شروط النهضة" على أنها: "مجموعة من الصفات الخلقية، والقيم الاجتماعية التي يتلقاها الفرد منذ ولادته كرسائل أولي في الوسط الذي ولد فيه." ويشبه في مؤلفه وظيفة الثقافة بوظيفة الدم، فهو يتركب من كريات الحمراء والبيضاء، وكلاهما يسبح في سائل واحد "بلازما" ليغذي الجسد، فالثقافة هي الدم في جسم المجتمع، يغذي حضارته، ويحمل أفكار النخبة والعامة، منسجماً في سائل واحد الاستعدادات المتشابهة والاتجاهات الموحدة، والأذواق المناسبة¹.

ويعرفها أيضاً في كتابه "تأملات" أثناء حديثه عن الثقافة بقوله "أنها ليست مجرد علم يتعلمه الإنسان في المدارس، إنما هي عبارة عن سلوك ناتج عن الوسط الذي تتكون فيه شخصية الفرد، إن الثقافة هي الجو العام الذي يحدّد دوافع الفرد وانفعالاته، وتشمل الأذواق والعادات والتقاليد، إنها الجو العام الذي يطبع أسلوب الحياة بصفة عامة وسلوك الفرد بصفة خاصة"².

وفي مؤلفه "مشكلة الثقافة" يرى بأن "الثقافة فكرة ذات وجود، فإنّ مجتمعنا عندما يولد أو ينهض لا يكون لديه عالم الأشياء، وبالتالي لا يكون لديه سوى عالم الأفكار يلتمس فيه إخصاب فكره، وبواعث ثقافته"³.

وفي نفس السياق يعرف كارل ماركس (Karl Marx) الثقافة بقوله "أنها"البنية الثقافية التي تتكون من أشكال الوعي الاجتماعي كالأفكار، والقيم والمعتقدات، والأجهزة القانونية"⁴.

من خلال تعريف "كارل ماركس" يتبين لنا أنّ الثقافة أساس كل بناء اجتماعي، فوعي الناس هو الذي يحدّد وجودهم، فمكانة الفرد في المجتمع تتحكم فيه البنية الفوقية الممثلة في: الأيديولوجية، الدين، الأفكار، فهي أداة تساهم في خلق شرعية الموقع الاجتماعي.

9. خصائص ومميزات المجتمع القبلي:

إنّ المجتمع القبلي يتميز عن باقي المجتمعات الأخرى بمميزات خاصة من أهمها:

1.9. العادات والتقاليد: تمثل العادات والتقاليد نوع من الممارسات والنشاطات التي لها صلة وثيقة بالعامل الاجتماعي والثقافي والتي تنظم وتهيكل سلوك الفرد في حياته اليومية، ويشرح كيف يمارس هؤلاء

1 - مالك بن نبي، مشكلات الحضارة - شروط النهضة -، ترجمة عبد الصبور شاهين وعمر كامل مسقاوي، د ط، دار الفكر للطباعة والتوزيع والنشر دمشق، سوريا، 1986، ص 86.

2 - مالك بن نبي، مشكلات الحضارة - تأملات -، ط 1، دار الفكر دمشق سوريا، 1979، ص 147

3 - مالك بن نبي، مشكلة الثقافة - مشكلات الحضارة، ترجمة عبد الصبور شاهين، ط 4، دار الفكر دمشق، سوريا، 1984، ص 39.

4 - ديفيد انجلز، جون هيوسون، مدخل إلى سوسيولوجيا الثقافة، ترجمة لما نصير، ط 1، المركز العربي للأبحاث والدراسة السياسات، بيروت، لبنان، 2013، ص 40.

الأفراد والجماعات عاداتهم وتقاليدهم ضمن النسق الكلي للمجتمع، وكيف ينظر هؤلاء -الجماعات والأفراد- لهذه الممارسات، حيث تعبّر العادات والتقاليد عن الخصوصية الثقافية المجتمعية التي تميز جماعة دون غيرها، وترسم واقع الأفراد داخل وسطهم الاجتماعي، فالفرد يزاول عاداته وتقاليدته تبعاً لما هو موجود ومتعارف عليه ضمن نطاق الجماعة. فالشعب الجزائري كغيره من الشعوب يمارس عاداته وتقاليدته دون ملل ولا انقطاع ضمن أطر ثقافية، اجتماعية، وحيث يحتفل بأعياده، ويمارس طقوسه وارثه الثقافي، وفق رؤية ومنطقاً خاصاً به، وبشخصيته¹. وعليه لا يمكن لنا تصور المجتمع بدون عادات اجتماعية، وهذه العادات قد تكون ضرورية وحتمية اجتماعية تنظم علاقات الأفراد فيما بينهم وتضبط سلوكهم ودوافعهم، كما أنها تحكم طرق تفكيرهم ومعاملاتهم لتحقيق الضبط الاجتماعي. أي أنها تقيد غرائز الأنانية، وتكبت اتجاهاتهم وميولهم العدوانية، وتكبح سلوكهم الاندفاعي، لذا فإن العادات والتقاليد تمارس وظيفة تنظيمية، فهي تبين الركيزة الأساسية للعلاقات الاجتماعية وتقدم للمجتمع طريقة وقواعد تعامل الفرد مع أعضاء من الجماعات الاجتماعية التي ينتمي إليها². وهذا بدوره ما يميز منطقة القبائل عن غيرها من القبائل الأخرى، فهي معروفة بأصلها من العادات والتقاليد التي تنقلها وتوارثتها الأجيال عن بعضها البعض، فهي تتبع من الأصالة والثقافة، إلا أنها تختلف من عرش إلّاخر أو منطقة إلّاخرى، وهذا راجع إلى الأشكال والتركيبات التنظيمية للقرية القبائلية، حيث نجد في مقدمتها منطقة "واسيف"، "أيت تودرت" - تيزي وزو - فإن المحرك الفعلي لهذه القرية **ثاجماعث (Tajmaït)** هو مجلس يتشكل من أعيان وسكان القرية، حيث يخضع لقوانين عرفية وينظم حياة السكان في حيز القرية وخارجها وفق ما يعرف بالقانون العرفي الأمازيغي، فهذا المجلس يسعى دائماً للحفاظ على الكتلة البنيوية للقرية وفقاً لما يسنه العرف التقليدي القبلي، حيث يعمل هذا المجلس على الوقوف على تنظيم وتأطير مجموعة من العادات، والمتمثلة في تسيير موسم الفلاحة، جني الزيتون (**Azmour**)، الحراثة، الحصاد (**Tamegra**) إضافة إلى الإشراف على بعض التظاهرات والمناسبات الاجتماعية التي يبرز من خلالها روح التكافل والتضامن والتبادل ومشاركة كل ما يحضره يقوم به أهل المنطقة مثل: عادة استقبال فصل الربيع "ثفسوث ايمازيغن" لوزيعة ثيمشرط، التويضة (**Twisa**) وهي العادة الموروثة من الأجداد منذ القدم، فهي تحمل معاني التأزر والتآخي والمساواة والعدل بين أبناء المنطقة الواحدة³.

1- علي شيخ، رمزية العادات والتقاليد، مجلة أنثروبولوجيا، مجلد 6، عدد 2، جامعة، مركز الفاعلون للبحث في الأنثروبولوجيا والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2020، ص 36.

2- نشاوي عبد القادر، العادات والتقاليد داخل الأسرة الجزائرية في نسق الضبط الاجتماعي، مجلة سوسيولوجية، المجلد 1، العدد 3، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2017، ص 73.

3- بوزيد فؤاد، العادات والتقاليد الشعبية بقرى حوض الصومام - بجاية-مجلة الرسالة الدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 2، العدد 9، جامعة العربي تبسي- تبسة- الجزائر، 2018، ص 13.

ولعل هذا ما لاحظناه من أن ثقافة منطقة القبائل بقرية "واسيف" لها عادات وتقاليد يخضع فيها الناس إلى سلطة وولاء لمجلس أو فضاء قرية "تاجماعت" أين يدار به شؤون حياة عامة الناس من تسيير وتنظيم للاحتفالات، والمواسم والأعياد، وإيجاد الحلول لمختلف مشاكلهم وقضاياهم وفقاً لما يمليه عليهم قانون الضبط والعرف بالقرية، حيث يعتبر بمثابة موروث ثقافي ورمز لتقوية أوصل روابط الأخوة والتعاون فيما بينهم، فهو بمثابة ارث مقدس لا يمكن مساسه أو تجاوزه أو تدنيس قداسه وكل من تخول له نفسه أن يتعدى عليه تُعرض عليه عقوبات ردية وصارمة حسب ما يمليه ويراه مجلس القرية.

2.9. التنشئة الاجتماعية: تعتبر عملية التنشئة الاجتماعية العملية التي يتم فيها انتقال الثقافة من جيل إلّاخر، ويكتسب الفرد فيها مختلف القواعد الاجتماعية من قيم ومعايير، حيث تتكون لديه شخصية اجتماعية مستقلة من خلال تعلمه مختلف الأدوار الاجتماعية التي يطالب بها ومختلف قواعد التنظيم التي يتعامل بها المجتمع. حيث يساعده ذلك على الاندماج معها. والتي عن طريقها يتمكن الفرد من التكيف مع العادات الموجودة في بيئته الاجتماعية. كما أنّ هذه العملية تسمح للفرد باكتساب وترسيخ سلوكيات عن طريق تقمص مختلف الأدوار والوظائف¹. حيث يرى علماء الاجتماع أنّ التنشئة الاجتماعية تتم في إطار ثقافي اجتماعي من خلال علاقة تفاعلية، فهي ليست مستقلة عن نظم القيم، المعارف، اللغة، والأفكار، إنّما تولد من عمق ورحم المجتمع، حيث يعتبر أفراد المجتمع النواة الأولى لعملية التنشئة التي تلعب فيها الثقافة دوراً وظيفياً تتوافق وأهداف المجتمع، فالثقافة تهئ الفرد فكرياً، وعضوياً، ونفسياً واجتماعياً لممارسة مختلف الأدوار والمهام وتلقنهم القيم الاجتماعية والعادات والعرف السائد في المجتمع لتحقيق التوافق بين الفرد ومحيطه الاجتماعي².

ومن بين أهم المداخل التي تناولت التنشئة الاجتماعية المدخل البنائي الوظيفي الذي يُرى بأنّه مجموعة من النشاطات الباعثة من الأفراد نحو المحافظة على قيم المجتمع وتراثه لأجل بقائه واستقراره وإزالة الغموض والفوارق فيه. حيث يؤكد الوظيفيون على تلك العلاقة الإيجابية للأسرة من خلال الدور والممارسة الذي تقوم به وبين الدخل والمكانة الاجتماعية التي يحصل عليها الفرد. كما أنّ البنائية الوظيفية تعطي دوراً في إعادة إنتاج العلاقات الاجتماعية السائدة حسب منظور القوى المسيطرة في المجتمع. وهي بذلك تعمل على تنشئتهم وفق الأدوار والوظائف والمعايير الاجتماعية وهي ضرورة لحفظ

1- هرندي كريمة، مؤسسات التنشئة الاجتماعية بين الأساليب والعوائق العائلة والمدرسة، مجلة الحوار الثقافي، المجلد 9، العدد 2، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر 2020، ص 106.

2- فيروز مامي زراقة، فضيلة زراقة، التنشئة الاجتماعية في الأسرة والمدرسة بين التطبيع الاجتماعية والانفتاح على الآخر، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد 4، 2016 مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، الاغواط، الجزائر، 2016، ص 341.

النظام الاجتماعي ككل¹. كما أنها تنظر لعملية التنشئة الاجتماعية ذات النسق الاجتماعي يتفاعل فيه الفرد مع بقية المجالات ليحدث حالة من التوازن والاستقرار في المجتمع.

3.9. الهوية الثقافية: للهوية مفهوم متعدد المعاني معقد ومتناقض، ظهر بشكل كبير في علم النفس الاجتماعي، "فالهوية يستمدّها الفرد من التنشئة الاجتماعية ويسعى للحصول عليها عن طريق الاندماج والتواصل مع الآخر من خلال التفاعل الاجتماعي ضمن النسق الكلي للمجتمع، الذي تجتمع من خلاله مكونات الهوية على شكل تمثيلات وتصوّرات ذهنية يحملها عن نفسه (الذات) ويحملها الآخرون عنه، كما تساعده على التكيف والتأقلم، ومن بين العناصر التي يتشابه فيها باقي أفراد الجماعة وينتمون إليها الدّين، اللّغة، التاريخ والمصير المشترك"².

فـ"محمد عابد الجابري" يرى بأنّ "الهوية ليست معطى جاهزاً ونهائياً فقط، بل هو كيان يصير ويتطوّر إمّا في اتجاه الانكماش، وإمّا في اتجاه الانتشار". وحسب "تديم البيطار" فإنّ "هوية الأمة هي هوية تاريخية، والتاريخ هو الذي يشكلها، أي لا وجود لهوية خارج المجتمع والتاريخ، فالأمة وحدها تملك هوية، وهوية الفرد من هوية المجتمع"³، حيث تشكّل الهوية الثقافية حاجزاً، وحصانة من أي خطر يهدّدّها أو يحدّق بها، فالهوية الثقافية تعتبر الحجر الأساس في تكوين ثقافات الأمم، وإن كان ظهور الهوية الثقافية كمفهوم في الستينيات، فإنّ ظهور الهوية الثقافية كظاهرة سوسيولوجية في علم الاجتماع لم يكن إلّا حينما بدأت الاتجاهات الاجتماعية التي تمنح أهمية لثقافة الشعوب التي كانت هويتها مهمشة أين ظهرت إشكالية "تصادم الثقافات" فإنّ "البشير الإبراهيمي" في مقالته المعنونة بـ "الحقائق العريانة" أكد فيها على ضرورة الحفاظ على الهوية الثقافية، حيث يقول "في هذا الوطن الشعب الجزائري عربي، مسلم، أمازيغي، ذو ميراث روحاني عريق، وهو الإسلام، وذو ميراث مادي شاده أسلافه للحفاظ عليه وهو المساجد بهياكلها، وذو نظام قضائي مصلحي، لحفظ تكوينه العائلي الاجتماعي، وذو منظومة من الفضائل المتنقلة بالإرث الطبيعي، لحفظ خصائصه من التحلل، وذو لسان وسع وحي الله، وخلد حكمه الفطرة وجرى بالشعر والفن، وجوى سر البيان، وجلا مكونات الفكر، ثم خدم العلم، وسجل التاريخ، وشاد الحضارة، ووضع معالم التشريع، وحدا بركب الإنسانية حيناً فأطرب"⁴.

- 1- بشيري زين العابدين، جائحة كوفيد 19 وواقع التنشئة الاجتماعية بين الأسرة والمدرسة، دراسات نفسية وتربوية، المجلد 14، العدد 2، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021، ص 270.
- 2- سبخاوي حنان، ماهية السلوك التنظيمي للعامل بين هويته الاجتماعية وثقافة المؤسسة، مجلة أفكار وأفاق، المجلد 9، العدد 1، جامعة الجزائر 2 أبو قاسم سعد الله، الجزائر، 2021، ص 91.
- 3- مسيكة محمد، أثر متغير الهوية على السياسة الخارجية، مجلة المعيار، مجلد 25، العدد 60، جامعة العلوم الإسلامية الامير عبد القادر قسنطينة، الجزائر، 2021، ص 774.
- 4- مليكة صياد، الهوية الثقافية، الماهية والمقومات الأساسية في خطاب البشير الإبراهيمي، مجلة بدايات، المجلد 2، العدد 2، جامعة عمار تلجبي الأغواط، الجزائر، 2020، ص 74.

من خلال ما سبق ذكره نلاحظ أنَّ الإبراهيمي قد ناشد بالهوية الثقافية ماهيتها ومكوناتها التي تمتلكها الأمة الجزائرية وتميزه عن غيره من الشعوب من لغة، وتراث، ودين، وآداب وتاريخها العريق التي لا يمكن لأي أمة أن توجد بدونها. أو بمعنى آخر يرتبط وجود أي أمة بوجود هوية ثقافة دينية.

4.9. الأمازيغية وإشكالية الهوية الثقافية: - نموذجاً -

بعد حصول الدولة الجزائرية على الاستقلال أعادت سيادتها الوطنية، إلا أنَّه بقيت الأمازيغية الجزء الأكبر الغائب عن مكوناتها الثقافي، وذلك من خلال عدم الاعتراف بها وترسيمها في الدساتير الجزائرية السابقة، مما شكل شرخاً في هويتها، ولكن هذا لم يؤثر على اللغة الأمازيغية بل ظلت محافظة عن لغتها في التخاطب اليومي، رغم أنَّها تعبّر عن عمق المجتمع الجزائري الذي جسّده وجود الأمازيغ المساهم في تماسك بنى المجتمع، الذي شكّل سداً منيعاً في مواجهة كل ضروب الاستعمار السّاعي إلى القضاء وطمس هويتها، إلا أنَّ ما عرفته الهوية الأمازيغية في محاولة تجاوزها والتتكر لها جعلها تتخذ موقفاً آخر في الدفاع عن قضيتها باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من الهوية الوطنية للدولة الجزائرية¹.

وبعد الأحداث التي عرفتتها منطقة القبائل ما يسمى ثافسوث ايمازيغن (prententberbère) الربيع الأمازيغي حيث كانت بمثابة الإعلان الصريح لإعادة النظر في الهوية الأمازيغية، حيث انعقد ملتقى بمنطقة ايكوران بولاية تيزي وزو - 30/1 اوت 1980 تم تأسيس الحركة الثقافية البربرية مناقشين فيه كافة المسائل والأحداث السياسية والثقافية وعلى رأسها إشكالية الهوية الأمازيغية، حيث شارك فيه العديد من الشخصيات مولود معمري، كاتب ياسين، ايت منقالات، إضافة إلى بعض النشطاء السياسيين ك: سعيد سعدي، لويّزة حنون، ارزقي آيت العربي. كما عمل النظام على تغيير في البنية الشكلية للمنطقة من خلال إعطاء المناصب، والمساكن وإعادة رسم خريطة الولايات التي يتواجد فيها القبائل وتوزيعهم على سبع ولايات (تيزي وزو، الجزائر، بجاية، بومرداس، البويرة، سطيف، وبرج بوعريّيج). كما انتقل دعاة البربر إلى الاصطدام المباشر مع النظام إلى منافسته على الفضاء الثقافي، فركزوا أعمالهم على نشاطات ثقافية بإنشاء أول مجلة TAFSUTH و AWAL² ولم يقف مسار الاعتراف السياسي بالهوية الأمازيغية عند هذا الحد إنّما فرضت الاحتجاجات 2001/04/14 ضرورة استجابة لمطلب الاعتراف باللغة الأمازيغية كلغة وطنية في البلاد إلى جانب اللغة العربية، حيث أقر الدستور في أبريل 2002 في المادة 3 على "ان تمازيغت هي كذلك لغة وطنية" واللافت أنَّ الدستور حرص على ربط اللغة الأمازيغية

1- محمد امين اوكيل، الهوية الأمازيغية ومسألة بناء الدولة الوطنية في الجزائر مقارنة قانونية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 4، جامعة تامنغست، الجزائر، 2019، ص 340.

2- عمر زهواني، المرجعية السوسيو ثقافية للجهوية الاثنية في المجتمع الجزائري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع الثقافي، جامعة الجزائر 2، أبو قاسم سعد الله، 2017، ص 206.207.

بمرجعيتها الوطنية (اللغة العربية)، اعتبار الثقافة الأمازيغية الأصل نتاج الوجود الأمازيغي عبر مر التاريخ في شمال إفريقيا ككل وليس الجزائر فقط¹.

ثم إنَّ ما عرفه العالم من تطوُّر في وسائل الإعلام والاتصال ومواقع التواصل الاجتماعي يساهم في نشر والتعريف بالهوية الأمازيغية، ونما لديهم الشُّعور بالمسؤولية والحفاظ عليها وعدم الذوبان في ثقافات أخرى، حيث تعددت طرق تعبير أبناء القبائل عن هويتهم ما بين رفع الراية الأمازيغية، والتعريف بالتاريخ الأمازيغي من بطولات وشخصيات تاريخية مشهورة، إلى استخدام اللغة الأمازيغية، واحتفالات... الخ²، ولا شك أنَّ أبناء القبائل وجدوا ملاذًا ومتفَسًا لهم، من خلال ما أتاحته المواقع الافتراضية التي أحدثت نقلة نوعية من شأنها إعطاء فرصة لطرح مواضيعهم وانشغالاتهم المتعلقة بالهوية والثقافة الأمازيغية التي تعبَّر عن وجودهم وانتمائهم للوطن.

10. خصوصية الموروث الثقافي المحلي للعامل الريفي:

يتميز سلوك المجتمع الجزائري في المناطق الريفية بمرجعية ثقافية واجتماعية ذات ذهنية متجذرة من خلال الموروث الثقافي المحلي والعشائري الذي يحمله، باعتباره فضاءً اجتماعيًا من حيث العلاقات الاجتماعية والممارسات، حيث اتخذت صورًا متنوعة من: الجهوية، الانتماء القبلي، العشيرة، والسلطة الأبوية، فهي وحدات أساسية عرفها المجتمع الجزائري إلى غاية محاولة العمال إسقاطها في ديناميكية العمل الصناعي الخاضع لبنية النظام الاقتصادي السائد. بناءً على ما تقدم سنتناول الخلفية الثقافية للعامل الجزائري في المجتمعات الريفية.

1.10. البنية التقليدية للمجتمع القبلي:

إنَّ ظهور المؤرخين في المنطقة العربية وحتى في عصر "ابن خلدون" قد خفف من حدة أزمة مفهوم "القبيلة"، وذلك من ناحية تناول المفهوم، وفي متابعةٍ لمختلف التعريفات المتعلقة به وتتبع خلفيته ومعانيه، نجده قد جاء على لسان العرب أنَّ الشعب أكبر من القبيلة ثم العمارة ثم البطن ثم الفخذ. وعادة يتم الاعتقاد أنَّ القبيلة ما يميزها هو انتمائها إلى الجد الأعلى، أمَّا قاموس علم الاجتماع يعرفه "بأنَّه نسق من التنظيم الاجتماعي يتضمن جماعات محلية وتجمعهم علاقات" في حين نجد العديد من الرواد أمثال إميل دور كايم (Emile Durkheim) قد استعمل مفهوم "القبيلة" لمحاولته تصنيف المجتمعات البدائية، كما استعمله العالم الإنجليزي رادكليف براون (Radcliff Brown) في دراسته لقبائل استراليا، في حين استعمله ابن خلدون (ibn khaldoun) ليعرفه على أنَّه "النسب"، فهو يمثل كلاً أشكال التحالف

1- محمد امين اوكيل، مرجع سبق ذكره، ص 343.

2- باديس لونيس، الهوية المحلية والهوية الافتراضية في ظل الاعلام الجديد - حدود التلاقي والتلاقي - مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 7، العدد 19، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2015، ص 39.

والولاء والانتماء، فهو يؤكد على دور الأرض والذي يشكل محور تلاحم الجماعة، ويذكر الإحساس بالانصهار ضمن الجماعة القبلية¹.

إنَّ النظام السائد في مختلف المؤسسات الاجتماعية الاقتصادية والسياسة ما هو إلا انعكاس لما هو سائد في العشيرة، أين تسود فيه علاقات القرابة والسلطة الأبوية القائمة على الخضوع والتبعية له، فالقبيلة هي أقرب إلى مصطلح **العصبية** الذي وصفه "ابن خلدون"، أي ذلك الامتداد وصلة الدم الذي يمتد جذوره ويولّد فيه القوّة والاتحاد بل ويتوارث فيه العادات والتقاليد من جيل لآخر، فيصبح الفرد يتلقى كل ما هو موروث ثقافي قبلي الذي يحد من حريته الفكرية. لكن هذه الرابطة بين أعضاء المجموعة القبلية لا تتحدّد بالقرابة الدموية فحسب إنّما برابطة سيكولوجية أو كما يعبر عنها دور كايم "بالتضامن الآلي"².

إنَّ أهم خاصية يتميز بها المجتمع المحلي القبلي المجتمع الجزائري هو تركيزه على العلاقات التفاعلية مع كل أعضاء المجتمع، حيث تتحدّد هويته بناءً على النسق الاجتماعي التبادلي، حيث تعتبر العلاقات ذات أهمية كبيرة في حياة الأفراد فوجودها له تداخل مع روابط القرابة المحلية، ففي المجتمع ذا النمط التقليدي يعرف فيه الأفراد بعضهم البعض، ويعلم كلّ منهم أدواره ومسؤولياته وكفاءته، عكس المجتمعات الحضرية، أين أصبح هناك انحلال للعلاقات وضعف لروابط القرابة وانهيار لأهمية الأسرة وعلاقات الجيرة، حيث تلاشت واختفى ذلك التماسك التقليدي الاجتماعي نتيجة لمجموعة من العوامل كالتطوّر التكنولوجي والهجرة بأعداد هائلة من الريف إلى المدينة نتيجة البحث عن فرص للعمل والذي ساهم في تباعد بين أبناء المجتمع القبلي الواحد³.

ومرحلة استقلال الجزائر كانت مصحوبة بمجموعة من المتقنين الذين أعجبوا بالأفكار الماركسية الرافضة والمنادية للتخلص من بقايا المستعمر، فمفهوم القبيلة تم طرحه في الدّراسات الماركسية على أنّه كيانٌ منعزل ومفصول عن سياق العلاقات المجتمعية، فقد عبّر عنها "كارل ماركس" قائلاً "الجزائر تحتفظ بالملكية القبلية والعائلية المشتركة الشكل الأكثر شيوعاً فيها"⁴، فالنظام القبلي والعشائري في المجتمعات الجزائرية يحتكر الجاه، السلطة والثروة داخل الجماعات، حيث يرتبط الفرد بوعي وضمير الجماعة بناءً على الإرث التقليدي الأبوي.

1- محمد نجيب بوطالب، مرجع سابق، ص 56.

2- خديجة بلخير، النظام الأبوي في فكر هشام شرابي، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 1، 2021، ص 769.

3- محمد الجوهري، الأنثروبولوجيا أسس نظرية وتطبيقات عملية، د ط، دار المعرفة الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2012، ص ص 241.236.

4- نجيب بوطالب، مرجع سبق ذكره، ص 48.

2.10. السلطة التقليدية (الأبوية):

تعتبر السلطة من بين أهم الممارسات التنظيمية داخل العائلة الريفيّة الجزائرية والتي يقوم على أساسها البناء الاجتماعي، وهي تمثل قوّة النفوذ في اتخاذ القرارات العائلية في شتى المجالات، والمجتمع الجزائري قائم على مجتمع ذكوري أبوي تجتمع فيه سلطة وقوّة الأب، حيث يستمد هذه السلطة من المجتمع الريفي التقليدي، فالأفراد فيه لا يختارون ثقافتهم وعاداتهم، إنّما السلطة التقليدية للعيّيرة هي من تفعل ذلك.¹ وهذا ما أشار إليه "ماكس فيبر"، حيث رأى بأنّ السلطة التقليدية تستند إلى الإيمان بطابع مقدس للتقاليد والعرف، وهي كل أشكال السيطرة والسلطة، فهي مزيج بين القيادة الروحية والقيادة التقليدية وتكون مقترنة بالهيمنة الذكورية، ويتم توريث السلطة التقليدية إلى النظام الأبوي، فيعتمد هذا النظام على البناء القرابي ويرتبط جذرياً بالعائلة الممتدة أبوياً. كما أنّ هذه السلطة تقتضي الاقتناع بأنّ سلطة الزعيم التقليدي تقتضي بأنّ التقاليد محترمة بذاتها والإيمان بها مهما كانت درجة التطوّر، فهي تخضع لسلطة نظام أبويّ أو زعيم العييرة²، وتكمن وظيفة ودور الأب في اتخاذ القرارات والتدخل في حل مختلف النزاعات بين أفراد الجماعة الواحدة.

إنّ نمط العلاقات الاجتماعية بين الأسر تربطها قرابة وصلة الدم، والذي يؤكد النظام الأبوي من خلال السلطة التي تمنح له داخل الأسرة، فالتمسك بالتقاليد الموروثة والخضوع للسلطة الأبوية مظهر من مظاهر آداب السلوك الاجتماعي، من خلالها يكون الفرد مستعداً للتعلّم والتأقلم مع معايير التقاليد المتوارثة من جيل لآخر³.

مما سبق نرى بأنّ الأسرة الجزائرية تقوم وتخضع للسلطة الأبوية، فمنطقة القبائل من المناطق التي تعكس موروّثها الثقافي المتشعب بالهوية الثقافية الأمازيغية التي تميزه عن غيره، وهذا ما يعكس طبيعة الحياة الاجتماعية في هذه المنطقة، فهي متشعبة بالعادات والتقاليد والأفكار التي يتشارك فيها أفراد المجتمع الواحد، فضلاً عن دور الثقافة في تشكيل شخصيته وتحديد ملامحه لتتشكّل بذلك أهم اتجاهاته وسلوكه. فالأسرة هو انعكاس للمجتمع القبلي حيث تخضع بشكل أو بآخر إلى الطابع الأبوي، حيث أنّ

1- زبيري حسين، قنفود محي الدين، مظاهر هيمنة السلطة الذكورية من خلال عملية الاتصال السياسية في فترة الانتخابات المحلية في الوسط الريفي، مجلة إبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 3، جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعريّيج، الجزائر، 2018، ص 44.

2- ضيف ياسين، إعادة إنتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية في الجزائر، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النمط العائلي بولاية - تبسة - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة قصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2011، ص 50.

3- صالح محمد أبو جادو، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2010، ص ص 23.24.

السلطة مرتكزة في يد الأباء أو سيد العشيرة "أقرو نندارث" والذي يتكفل بإدارة شؤون الأسرة أو العشيرة، فيلتزم له الطاعة والاحترام والوقار وتنفيذ والانصياع للأوامر بكل إخلاص.

3.10. الانتماء والولاء الجمعي للجماعة المحلية:

من المميزات العشائرية قوّة التعصب للعشيرة والارتباط والتمسك بها وجدانياً والإخلاص التلقائي لها. فالعشيرة لم تكن تمارس ذاك القهر واستعمال القوّة والضغط والسلطة المخولة لها على أسرها وأعضاءها لكي تضمن الولاء والانتماء للجماعة، إنّما كانت تلقائية وبصورة عفوية، فقوّة التلاحم والترابط الأخوي الموجودة بين الفرد وقبيلته كان بناءً على الانتماء والولاء للعشيرة ودعم لهويته، وقد ساهم ذلك في تلاحم النسيج القرابي وما رافقه من تضامن جمعي بين أبناء العمومة والعشيرة الواحدة¹.

"ففي سوسولوجية القبيلة في المغرب العربي" أشار فيه "نجيب بوطالب" إلى ذلك التوافق والاختلاف الذي يكون سائداً بين الدولة والقبيلة العربية، حيث عرف المجتمع الجزائري صدمتين: أولهما السعي إلى إيجاد روابط أخوية جديدة وروابط لغوية ثقافية، وثانيهما بناء دولة حديثة بعيدة عن الروابط والانتماءات القبلية التي تقوم على الولاء للعشيرة والإرث القبلي، ممّا قد يحد من تحقيق المشروع الصناعي (الصناعة-المصنعة) التنموي في المجتمع الجزائري.

إلا أنّ ما يمكن ملاحظته أنّ التفكك الذي حصل في البنى التقليدية للمجتمع الجزائري من قبل الاحتلال أحد العوامل التي تساهم في تفاقم ظاهرة العنف السياسي وظهور صراعات ونزاعات داخلية حول السلطة والمكانة، فكان بإمكان البنى التقليدية أن تلعب دوراً في الحفاظ على التوازن الاجتماعي وامتصاص الأزمة والحد من التدمير الذاتي ودفع لاستنهاض الولاء الوطني، إلا أنّ النزعة الاستيطانية لدى المستعمر سعت إلى أن تحدث شرخاً وانقساماً في المجتمع القبلي الواحد (عربي - أمازيغي)، فلقد صاحبت هذه النزعة الخطيرة إعادة صياغة الخريطة الديمغرافية للمجتمع الجزائري، وأدت إلى إحداث فوضى قبلية، ساهمت في القضاء على التقاليد والانتماءات إلى جهة واحدة². فكلما تلاحم أفراد القبيلة الواحدة وازدادت فيها قوّة التماسك والتعصب إلى جماعة معينة والإحساس بالانتماء إليها، كلما ظهرت عوامل خارجية تشكل تهديداً وخطراً على الجماعة، وبالتالي لا يقتصر الأمر على تقوية الانتماء الداخلي الديني أو القبلي أو الأسري، وإنّما بمجرد ظهور خطر خارجي تظهر عبارة "نحن" لرفض الآخر. فتماسك الأفراد فيما بينهم يولد الحماس وزيادة الاعتزاز بالانتماء للجماعة ومن هنا طُرحت فكرة "أنّ الانتماءات الموروثة غالباً ماتكون متعصبة"³.

1- دريه السيد حافظ، علم الاجتماع بين الواقع والنظرية، د.ط، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2012، ص 150.

2- نجيب بوطالب، مرجع سبق ذكره، ص 103.72.

3- حيدر إبراهيم علي، ميلاد حنا، أزمة الأقليات في الوطن العربي-حوارات القرن الجديد-ط1، دار الفكر دمشق، سوريا، 2002، ص 275.

4.10. العرف الاجتماعي:

يعرّف العرف بأنه "نظام اجتماعي غير مكتوب، يتكون من معتقدات وأعراف مستمدة من فكر الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، ويتمثل العرف في معايير اجتماعية تحدّد الأفعال المرغوبة وغير المرغوبة والسلوك الصحيح والخطأ بالنسبة لثقافة المجتمع. ويحدّد العرف كذلك بنوع العلاقات ونوعية العقوبات التي يمكن أن تحدث للشخص من جراء تعديه على الأعراف"¹.

ويُعتبر العرف من العادات التقليدية الإلزامية والمتوارثة بين عامة الناس، فالعرف في سيطرته على الأفراد هو بمثابة قوّة وسيّد مطاع، لذلك قيل عنه "العرف سلطان" يخص الجماعات الرّيفية القبلية التي تتبع نظاماً مغلقاً، فمعظم الناس لم نقل جلهم ما زالوا إلى يومنا هذا يخضعون في سلوكياتهم وممارساتهم للضبط الاجتماعي العرفي أكثر ما يخضعون للإجراءات والقوانين الموضوعة. فالعرف هو أحد فروع العادات الاجتماعية، فهو عبارة عن مختلف الإجراءات والطرق والوسائل التي تبتكرها الجماعة وتتوارث مع الزمن عبر مختلف الأجيال، حيث تشكل إلزاماً على الفرد لكي يطيعها ويخضع لها، فالعرف يقف دائماً أمام الناس سواء كان القانون أم لا، فعقاب العرف أشدّ من القوانين حيث يتميز بسرعة التنقيذ والجاني يعاقب عقاباً مباشراً وأحياناً يكون أقسى من عقاب القانون في حد ذاته².

وما يمكن قوله بأنّ العرف بصفة عامة هو عادة ما يكون على شكل اتفاق، ويصبح ممارسةً وعادةً يُكتسب عن طريق القوّة الإلزامية وكل من يخالفه أو يخرج عنه يطبق عليه الجزاء. والخروج عن العرف هو بمثابة استهجان للمجتمع ولعاداته وأعرافه. وهذا ما أشرنا إليه سابقاً فيما يخص "تأجماعث" باعتباره من أهم مؤسسات النظام القبلي في المجتمع القبائلي الذي لا يمكن تجاوزه، فهو بمثابة السلطة الناهية والحاكمة في منطقة القبائل. والذي يفرض على أبناء المنطقة احترام أعرافها والامتثال لها والعمل بها.

5.10. العصبية والقرباية:

يعتبر نظام القرباية أحد ثوابت الثقافة، حيث لا يوجد أيّ مجتمع ريفي لا يجعل من القيم الثقافية والاجتماعية نظاماً يضم مجموعة من السلوكيات.

فالمجتمع الجزائري كغيره من المجتمعات العربية عاش ضمن نظام قبلي قرابي متماسك بين أفرادها، فكانت العلاقة القربائية قائمة على تقديس القيم والمعايير الجماعية والعمل للمصلحة الجماعية القربائية وليست المصالح الخاصة، كما تقوم على تقديس انتمائهم وولاءهم إلى عصبية القبيلة أو العشيرة الواحدة³.

1- لزهرة مساعديّة، في مفهوم الثقافة وبعض مكوناته (العادات، التقاليد، الأعراف)، مجلة الذاكرة التراث اللغوي والادبي في الجنوب الشرقي الجزائري، العدد 09، 2017، ص37.

2- حسان الجيلالي، قضايا اجتماعية معاصرة، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص ص 186.188

3- أمال صغير، بن ساهل لحضر، التنشئة الاجتماعية ودورها في بناء العلاقات القربائية داخل الأسرة الجزائرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 10، العدد 1، 2022، ص385.

ويشير "ابن خلدون" لمفهوم العصبية القبلية باسم "الملازمة"، حيث ينصهر ويذوب الفرد في الجماعة ويشعر بأن هناك كياناً يحميه، حيث يشترك فيها ويقودها أفراداً من قبيلة أو عشيرة واحدة، فالعصبية القريبة هو تعصب وانتفاء لذوي القربى والأهل والدم، والمذهب الديني للجماعة الذي لهم دين واحد، أو التعصب لطائفة واحدة مبنية على أساس: العرق، النسب، الجهة أو المهنة، فيظهر الشخص عصبته للأشخاص القربين منه وهو الانتماء للقبيلة بشكل عام¹. فالنظام القروي يوجد في كل مجتمع، دولة، حضارة، فلا يوجد مجتمع إنساني بدون نظام ونسق تُحدّد فيه العلاقات والتفاعلات القروية بين أفرادها، والتي تقوم على أساس بيولوجي، وهؤلاء الأفراد يتمتعون بنفس الامتيازات والمساواة في الحقوق والواجبات المستمدة من ثقافة وعادات وتقاليد المجتمع، وتنشأ بينهم روابط وانتماء مشترك يتخطى حدود القبيلة².

فاعمل القرابة يعدّ من أهم العوامل المساعدة على التكيف داخل الوسط الحضري والاستقرار فيه، ونظراً لظهور ظاهرة التجمعات القروية أو العشائرية بين أفراد الجماعة ساهم ذلك في عملية الاندماج وتكوين علاقات ثقافية اجتماعية جديدة بالمدن، ومنها اكتساب أسلوب جديد خاص بنمط الحياة الحضرية، إلّا أنّ العديد من الدراسات السوسيوولوجية أثبتت العكس، فالأفراد الذين يهاجرون من مناطق ريفية حاملين ثقافتهم وعاداتهم وقيمهم إلى المدن يجدون صعوبة في الاندماج الاجتماعي في الوسط الحضري، خاصّة فيما يخص التعارف وتكوين العلاقات الاجتماعية الجديدة، حيث يصبح المهاجر منحصراً ومنغلقاً داخل فضاء اجتماعي معين، أين يبقى محافظاً على ثقافته القبلية التقليدية³. وهذا ماتمت ملاحظته في مؤسسة *Eniem*، حيث يجدون صعوبة في التكيف مع ثقافة المؤسسة من: انضباط، احترام الوقت، تحمل المسؤولية، التسلسل الهرمي... إلخ، كما نجد أنّ أغلب العاملين الذين ينحدرون من المناطق الريفية: واسيف، واضين، بني يني، بوغني.... وغيرها من المناطق، فهم يفضلون أن يتواصلوا ويكونوا علاقات مع من هم من نفس قبيلتهم ومنطقتهم على عكس الأفراد الذين يقطنون في مناطق شبه حضرية كتييزي راشد، وواد عيسي، وعزازقة، فهم أكثر اندماجاً وتكيفاً مع قيم وعادات ثقافة المؤسسة.

6.10. ثقافة العشيرة:

تتجاوز ثقافة العشيرة حدود عضوية ودور ووظيفة الأسرة، برغم أنّ العامل الحاسم في الانتماء القبلي هو القرابة، حيث ينتمي الفرد إلى عشيرة أبيه أو أمه، فيكتسب الفرد انتماءه القبلي من نفس القرابة

1- سالمة عبد الله حمد الشاعري، حنان عبد الحميد علي، ثقافة التعصب القبلي وتأثيره السلبي على المجتمع الليبي - دراسة ميدانية على عينة من الشباب بمدينة طبرق، ليبيا، مجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص 17.

2- وسيلة بويعل، العوامل السوسيو ثقافية المساهمة في إعادة إنتاج ظاهرة الزواج القروي لدى العائلات الحضرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 04، الجزائر، 2019، ص 194

3- جيمايي نتيجة، أثر العلاقات القروية على الاندماج الاجتماعي، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 6، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010، ص 5.

العشائرية والتي تكون جماعتها الأكبر حجمًا والأعقد تنظيمًا، ويظل الفرد يحتفظ بذلك الانتماء طوال حياته، وكثيرًا ما نجد العشائر تأخذ منحى الجماعات الاجتماعية ويتصلون ويتفاعلون مع بعضهم البعض عن طريق الأنساب، حيث ينحدرون من سلالة سلفٍ واحدة وذلك للدلالة على جماعة ذات انتماء قبلي وعرقي واحد، حيث يطغو على هذه العشيرة الضبط الاجتماعي ويفقد فيه الفرد طابعه الشخصي¹.

كما أنَّ العشيرة في المجتمع الجزائري تقوم على أساس الانتساب الأبوي، كما لها العديد من الأدوار والوظائف الحيوية، كوظيفة التضامن والتعاون الاجتماعي بين أفراد القبيلة الواحدة والتي تشارك في نسبٍ واحد وهذا ما يخلق نوع من الراحة والطمأنينة في النفوس، كما تتولى العشيرة الدفاع عن جميع الحقوق والواجبات لمختلف أفرادها، إضافة إلى ممارسة كل أنواع الضبط الاجتماعي عن طريق حماية العادات والتقاليد المتعارف عليها، وتطبيق مختلف الإجراءات والقوانين وطرق العقاب لكل من يمس أو يتعدى أو يخالف أعراف العشير.

7.10. الدين:

يعتبر الدين أحد المعايير الأساسية في تحديد السلوك الاجتماعي للفرد الجزائري، فالدين إلى جانب كونه عقيدة إسلامية فهو أيضًا مناهج حياة، ينطوي على العديد من القواعد التي تحدّد علاقة الإنسان بخالقه وبينه وبين بني الإنسان، فالدين له العديد من الوظائف، ومن أهمها نجد وظيفتين أساسيتين ألا وهما: الوظيفة الاجتماعية التي تعمل على الحفاظ على تماسك روابط أفراد المجتمع فيما بينهم، الوظيفة النفسية تساعد الإنسان على الشعور بالراحة النفسية والإيمان والسكينة والاعتقاد بقوة وعظمة الله².

كما نجد عالم الاجتماع الفرنسي "دور كايم" يحصر الدين في قوة الجماعة القادرة على تنظيم الحياة الاجتماعية للفرد، وينسبون للمجتمع المصدر المقدس، فالسلطة عند أفراد القبيلة لا يمكن استمدادها من القانون أو الحكم السياسي، بل من شرعية العقد الاجتماعي، وهذا ما يوضحه في كتابه "الأشكال الرئيسية لحياة دينية" أنَّ "الطوطم يرمز إلى القوة والشرعية الاجتماعية للمجتمع وحصر الروح في تجسيد رمز الإله مانا (Mana) فالإله الطوطم لدى المجتمعات القبلية هو بمثابة تجسيد وتقديس للقوانين، ويطبق عقوبات رادعة لكل من لم يحترم هذه المقدسات.

على غرار كايمو (Caillons) في مؤلفه الإنسان والمقدس "يرى بأنَّ الدين يظهر في مختلف مجالات الحياة اليومية للإنسان من مأكّل، وملبس، وعلاقات مع الأقارب، وأنشطة تجارية، حيث يُعتبر

1- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الأنثروبولوجيا في المجالين النظري والتطبيقي، ط 3، جامعة الإسكندرية للنشر والتوزيع، القاهرة. مصر، 2010، ص ص 221.222.

2- فاروق العدلي، سعد جمعة، الأنثروبولوجيا مدخل اجتماعي وثقافي، د ط، دار برنت للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2000، ص 273.

الدِّين جزء من حياة الإنسان، لا يمكن تمييزه عن بقية الجوانب الأخرى ولأن كل مناحي الحياة تتأثر بالدِّين¹.

وبالنسبة للمجتمعات العربية فإنه إلى جانب سلطة العادات والتقاليد والأعراف يشكل الدِّين الإسلامي أقوى مظهر من مظاهر الحياة المجتمعية، فالدِّين ينظم العلاقات الأسرية كما له تأثير على النظام القانوني للبلاد، ويظهر في النصوص القانونية التي تسيّر حياة الفرد من خلال الأحكام الشرعية سواءً تعلق الأمر بقضايا الأحوال الشخصية أو العمل أو غيرها. ويرى الكثير من علماء الاجتماع أن الدِّين يُعتبر أكبر وازع، حيث يراقب الناس في السر والعلن². وفي نفس السياق يشير "محمد السويدي" في مؤلفه "مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري" إلى أن "من الأمور المسلم بها في المجتمعات الريفية القبلية أن القيم الروحية الدِّينة لها مكانة خاصّة، يقتضي اختيار المكان المناسب له وتكون مركز وإقبال للزائرين، فحاجة الناس إلى دين يتطلب ضرورة اجتماعية، وهو السَّعي إلى تنظيم الحياة الروحية للأفراد، والضرورة التنظيمية هو هداية الناس إلى مركزية اتخاذ القرارات الصائبة"³. كما يشير "بوفلجة غياث" في مؤلفه "القيم الثقافية والتسيير" أن أهم الركائز الأساسية لثقافية العامل هي معتقداته الدِّينية، والتي تتضمن الدِّين الإسلامي والذي يمثل تقديس واحترام العامل لزملائه ولزملائه، فالإسلام مصدر للتشريع ولتوجيه السلوكيات في مختلف المجالات، لهذا فلا غرابة أن يتأثر العامل بهذا المخزون القيمي في حياته المهنية، فهو يتأثر بالحلال والحرام، وما يتبع من جزاء وعقاب، وهو ما يساهم في تحديد قيم الفرد واتجاهاته نحو العمل⁴.

فمثلا نجد منطقة واسيف - بتيزي وزو - تضم مجموعة من الأضرحة وهي مكان يبني فيه مقامات لمجموعة من الصالحين والتي تكون قبلة للعديد من أفراد المنطقة، وتعرف إقبالا كبيرا أيام الجمعة والأعياد، كعيد الفطر، وعيد الأضحى وعاشوراء من أجل أدعية والتبرُّك بها، حيث نجد ضريح في قرية "تحشاط بـ" آيت تودرت" يدعى "جدي منصور" حيث يحظى هذا الضريح بزيارة مختلف الأعمار من نساء، ورجال، وشيوخ وحتى أطفال، وذلك من أجل التوسط والتقرب به إلى الله من أجل استجابة الدعاء، كما تقوم مجموعة من النساء بتقديم له العديد من الألبسة، والأكل، والحلي ويرمون النقود عليهم من أجل

1- كلود ريفيير، الأنثروبولوجيا الاجتماعية، ترجمة اسامة نبيل، ط1، حقوق الترجمة والنشر بالعربية المركز القومي، القاهرة، مصر، 205، ص ص 44.41.

2- العقبي الأزهر، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين - المصنع الجزائري نموذجا - دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الاخوة مناوري قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 75.

3- محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري - تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغير في المجتمع الجزائري المعاصر، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، ص 138.

4- بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، ط 1، دار الغرب للنشر والتوزيع، 1998، ص 18.

التضرع وتحقيق الأمانى وأن يُذهب الشر والبلاء عن أولادهم وأن يرزقهم الصحة والعافية، ومن شدة احترام هذه المقدسات والولاء لها تجد عامة الناس في تلك المنطقة يحلفون ويقسمون بها، كأن يقول "أحق جدي منصور" وعلى حسبهم إن كان ذلك القسم كذباً فإنه سيلحق به عقاباً كبيراً، كأن يموت أحد أفراد عائلته أو يصيبه مرضٌ يبقيه طريح الفراش لأيام. وهذا إن دل فإنما يدل على مدى قدسية هذه المعتقدات وقوتها، فالمساس بها أو السخرية منها يعتبر بمثابة طمس لعاداتهم وأعرافهم كما أنهم يجزمون بأنها تصيبهم وتلحق بهم لعنةٌ وغضبٌ وسخطٌ من الأولياء الصالحين.

11. سوسيولوجية ثقافة المؤسسة – الأبعاد والدلالات :-

إنَّ ظهور المؤسسة بطبيعة الحال مرتبطٌ بمجموعة من العوامل التي تعمل على خلق ديناميكية عقلانية في مسارها، وتعتبر النواة الأساسية لطبيعة أي نشاط اقتصادي أو اجتماعي للمجتمع، وهي فضاء للعملية الإنتاجية، فهي لا تقتصر فقط على فضاء واحد بل هي متعدّدة ومتنوعة وتختلف باختلاف الأنشطة وتنوع الوظائف كما أنَّها ذات بعد اجتماعي يعبر عن تفاعل لمجموعة من العلاقات الاجتماعية. لقد حظيت الثقافة بشكلٍ عام وثقافة المؤسسة بشكلٍ خاص باهتمام العديد من الباحثين نظراً لما لها من دور فعّال في تحديد الكفاءة والفعالية التنظيمية، ونظراً للتغيّرات المتسارعة التي عرفها حقل التنظيمات بفعل التغيّر في الوظائف والمعايير والقيم، حيث لجأت العديد من الدّراسات إلى محاولة فهم العلاقات داخلها، وتوصّلت إلى وجود قيم وأنماط سلوك تدفع بالعامل إلى الالتزام والانضباط والعمل الجاد وبدورها هي التي تحدّد نجاح أو فشل المؤسسة.

12. السوسيولوجية الثقافية:

لقد مرت المؤسسة بمراحل ساهمت في إعطاء العديد من التعاريف بناءً على خصوصية كل مرحلة، حيث تختلف في جوهرها انطلاقاً من التعاريف المنظور إليها، فالبنائية الوظيفية التي ترى بأنّها نسق اجتماعي مكون من بنائية رسمية وغير رسمية، في حين نجد النّظم الحديثة ترى بأنّها نسق مفتوح يعبر عن المدخلات والمخرجات لإنتاج السلع، أمّا من الناحية القانونية فالمؤسسة لها كيانٌ مستقل وشخصية معنوية.

إنَّ هذا الاختلاف في التعاريف يرجع بطبيعة الحال إلى البناء الأيديولوجي والخلفية الثقافية والبيئية لكل باحث. وعلى هذا الأساس يمكن عرض أهم التعاريف المتعلقة بثقافة المؤسسة.

1.12. تعريف المؤسسة:

– يعرفها تالكوت بارسونز (Talcot parsons) بأنها نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وفق قواعد القيم السائدة، ضمن نطاق جغرافي معلوم لتحقيق أهدافٍ محدّدة.

بناءً على ما تم الإشارة عليه يمكن أن نقول بأن المؤسسة نظام تفاعلي يتكون من جماعات إنسانية يتعاونون ويتفاعلون فيما بينهم في إطار بناء رسمي لتحقيق التوافق والتنسيق في الأداء والفاعلية والاستمرارية للمؤسسة.

- في حين يعرفها ماكس فيبر (Max weber): "المؤسسة هي نموذج مثالي للبيروقراطية حيث ينظر إليه "بأنه نسق مغلق يقوم على خصائص بنائية ترتبط بتقسيم العمل، الإجراءات، الترشيح، التخصص، العقلانية، الخبرة الفنية، تدرج السلطة... الخ"¹.

بناءً على ما تقدم يرى "فيبر" أن المؤسسة نظام عقلاني رشيد يقوم على الصرامة والانضباط والضبط فكل فرد فيه يخضع لمجموعة من الخصائص والمبادئ التي يقوم عليها النموذج المثالي الذي يسعى بتحويل المجتمع من غير منظم إلى منظم عن طريق التسيير البيروقراطي العقلاني.

- ويعرفها ويليام اوتشي (Willia ouchi) على أنها "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدّد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمدراء يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة"².

- ووفقا لسريتا (Sarita) تشكل ثقافة المؤسسة الصمغ الذي يضم أجزاء المؤسسة السوية ويحفز العاملين للالتزام بالنظام والأداء، ويستند في تكوينها إلى التنظيم الرسمي وغير الرسمي، والمعتقدات التي يحملها العاملون داخل المؤسسة باعتبارهم نتاجاً لكل الثقافات"³.

يشير التعريف إلى أن المؤسسة هي ذلك النسق أو الفرع الذي يتشكل من مجموعة أفراد ننشأ بينهم علاقات رسمية أو غير رسمية ينظمها القانون الداخلي للمؤسسة الذي يحتكم إليها الأفراد من خلال الضوابط والمعايير التي تلزم العاملين أن يكونوا موحدين حول ثقافة واحدة وأهداف تسيير عليها المؤسسة.

- في حين يعرفها كل تيقين وشين (E.schien and M.thévent) أنها: "مجل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها مجموعة بشرية في محاولاتها لإيجاد الحلول ومعالجة المشاكل والتأقلم الخارجي والاندماج الخارجي"¹.

1- بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيره، التنظيم الحديث للمؤسسة، د ط، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص ص 21.9.

2- إلياس سالم، العلاقة بين الثقافة المؤسسة والأداء البشري المتميز، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 06، العدد 09، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2013، ص 175.

3- سلاطنية بلقاسم، دور تسيير الموارد البشرية في تغيير ثقافة المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 41، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 143.

- كما يعرفها جيب (Gibb) على أنها: "مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات المشتركة والمواقف في المؤسسة ودعم مفهوم "نمط الحياة" المرغوب فيه وتنظيم المشاريع وتعزيز السعي وراء السلوك الفعال من قبل الأفراد أو المجموعات"².
- من خلال التعريفين السابقين يمكننا القول أنَّ المؤسسة كيان حي خاضع لنظام معين وواضح مخطط ومحدد له مسبقاً، يستطيع التنبؤ والتأقلم مع مختلف المشاكل وتغيرات النسق الخارجي لتحقيق النمو والاستمرارية والبقاء.
- بينما يعرفها قيس حمد النوري "هي عبارة عن منظومة من القيم والأفعال والسلوكيات النمطية التي يقوم بها الأفراد العاملين فيها، وهذه المنظومة حيوية ومستمرة وقابلة للنقل من مجتمع إلى آخر، كما هي قابلة لنقل الأفراد القادمين الجدد إلى المؤسسة، ولذلك فإنَّ المؤسساتية بالمعنى الثقافي هي عملية تربوية، كونها تلقن الأفراد أفعالاً نمطية مخططة ومتواضع عليها"³.
- نستنتج من التعريف أنَّ المؤسسة تنظيم معقد يحتوي على مجموعة من العوامل بُنيت على أساس مبادئ، أيديولوجية، تنظيمات ضوابط، قوانين رسمية موضوعية وعقلانية يسهل التحكم في مختلف الفاعلين الموجودين داخل البيئة الداخلية بشكل طابع قيمي معياري.
- في حين نجد أنَّ "محمد بشير" (Bashir Mohamed) يعرفها في كتابه "الثقافة والتسيير في الجزائر" بأنها: "كل تنظيم مطبوع بخصائص سوسيو ثقافية لمجتمعه" فقد حصر المفهوم في ثلاث تسميات: تارة تستعمل الثقافة في المؤسسة (la culture dans l'entreprise) وتارة أخرى ثقافة المؤسسة (cultured'entreprise la) ومرة ثالثة ثقافات المؤسسة (les cultures d'entreprises)، يعني أنَّ الأولى ليس هناك ما يمكن تسميته بثقافة تنظيمية محضة أي أنَّ ثقافة الفاعلين داخل التنظيم هي امتداداً لعناصر ثقافية من المجتمع - المحيط، والثانية مستوحاة من الداخل، أمَّا الثالثة توحى بوجود ثقافات متعدّدة لجماعات متعدّدة"⁴.

-
- 1- بودراع فوزي، زمر زين الدين، ثقافة المؤسسة وحتمية التغير الثقافي: موانع ومعوقات (دراسة حالة المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر، مؤسستي انابيب وتيريفلور)، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2019، ص 61.
 - 2- غصاب يمينه، بلخيري كمال، آليات توطين المؤسساتية في تحقيق أهداف المؤسسة، مجلة دولية المقاربات، المجلد 05، العدد 03، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017، ص 269.
 - 3 - قيس حمد النوري، الانثروبولوجيا الحضرية بين التقليد والعولمة، د ط، دار اليازوري مؤسسة حمادية للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 216.
 - 4- محمد بشير، الثقافة والتسيير في الجزائر - بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 6.

من خلال هذا التعريف، يتبين لنا أنَّ ثقافة المؤسسة عند "محمد بشير" تتجسّد في ثلاث متغيرات هي: ثقافة في المؤسسة، ثقافة المؤسسة، ثقافات المؤسسة.

13. الأبعاد التنظيمية لثقافة المؤسسة:

اختلف الباحثون في تحديد أبعادثقافة المؤسسة كلّ حسب دراسته والبيئة التي يعمل فيها، إضافةإلى طبيعة النشاط الذي يمارسه، إلّا أنَّ بعض الباحثين مثل: الطائي عيدان، رعد عبد الله، جواد ياسين عادل، اتفقوا على عدد من الأبعاد المادية غير الملموسة منها: القيم، المعتقدات، الأعراف، كل هذه الأبعاد غير ملموسة ولا نستطيع إدراكها، فهي بمثابة الموجّه لسلوك ونشاط الفرد، كما نجد هناك أبعاد ملموسة (مادية) والتي تتمثل في: الطقوس، الرموز، الأساطير، المحظورات، والموروث الثقافي وغيرها من الأبعاد¹. وتتمثل هذه الأبعادفي:

1.13. الأبعاد المادية غير الملموسة: هي مختلف العناصر التي يمكن التعرف عليها بحواسنا وتمثل

جزء من عناصر ثقافة وتتمثل في:

- **المعايير:** هيأحدى المكونات الثقافية التنظيمية، فهي تشير إلما يجبأن يقومأو يفعله العامل وما لا يجب أن يقوم به، سواءً تعلق الأمر بوظيفته أو علاقاته مع زملائه في مكان العمل، فالمعايير تعتبر بمثابة ميكانيك وأداة للرقابة المعيارية لثقافة المؤسسة، وتظهر من خلال الأنشطة والمهام والأدوار التي يقوم بها العامل².
- **التوقعات التنظيمية:** تشير التوقعات التنظيمية لذلك التعاقد السيكلوجي غير المكتوب، وهو ما يتحدّد بناءً على ما يتوقعه الفرد أو المؤسسة من الطرف الآخر، من خلال (المدخلات والمخرجات)، كأن يقوم العامل ببذل مجهودإضافي في العمل ويتوقع من رئيسه الاحترام والتقدير والاعتراف بالمجهود المبذول³.
- **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أفراد التنظيم الواحد حول ماهو مستحب أو غير مستحب، مهم أو غير مهم، أمّا القيم الثقافية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث

1- باصور عقيلة، علي عبد الله، التأثيرات المحتملة لبعض ابعاد الثقافة في سلوك المواطن التنظيمية دراسة ميدانية لآراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 03، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، 2019، ص 559.

2- زبير محمد، سمات الثقافة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس - دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشلف - مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 03، العدد 02، جامعة علي لونيبي بليدة 02، الجزائر، 2020، ص 170.

3- طارق بن خليف وآخرون، مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي-دراسة حالة مديرية املاك الدولة بالجلفة- مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 12، العدد 01، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2021، ص 110.

تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين وفق الظروف التنظيمية المختلفة، ومن بين هذه القيم المساواة والإنصاف بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بأداء واحترام الآخرين¹.

إنَّ التغير في بعض القيم والمعايير جزء من النسق الثقافي ولكل ثقافة قيم ومعايير، وقد صاحب هذا التغير ظهور التقنية والتطور التكنولوجي والذي أثر على الوسط الاجتماعي والنمط المعيشي للعمال داخل المؤسسة، فقد يحرص البعض على قبول قيم جديدة وما يرافقها من قيم لامتدادية كالرشوة، والمحسوبية، والوساطة، والمصلحة... الخ، في حين نجد الآخرين لا يزالون متمسكين بقيمهم التقليدية الريفية القائمة على مفاهيم الأمانة والوفاء، والصدق والالتزام، فعاد كل ذلك إلى التزاوج بين القيم التقليدية والحديثة². وهذا ما أشار إليه "بوفلجة عياث" في مؤلفه "القيم الثقافية وفعالية التنظيمات" حيث يقول: "يجب التزاوج بين القيم التقليدية والقيم الحديثة، من خلال التعرف على كلٍ منهما داخل المؤسسة، كما لا يجب التقليل من أهمية القيم التقليدية -الأصلية- أو اعتبار كل ما هو تقليدي غير صالح، وكل ما هو حديث إيجابي، بل يجب اعتبار القيم الحديثة السائدة والأخذ المناسب منها من أجل مسابقة الواقع الصناعي الحديث"³.

- **الأعراف التنظيمية:** تتمثل الأعراف بالمعايير التي يلتزم ويمتثل لها الأفراد لاعتقادهم أنَّها صحيحة وضرورية لهم، بغضِّ النظر عن صلاحيتها أو عدم صلاحيتها ومدى فاعليتها أو عدم فاعليتها. في حين نجد الأعراف التنظيمية هي التي تم التعرف عليها داخل المؤسسة دون أي حاجة إلى كتابتها، حيث تسود ويلتزم الجميع بها على اعتبار أنَّها صحيحة للمؤسسة وبيئة العمل، بغضِّ النظر إن كانت تلك الأعراف فعلاً لها فائدة أم لا، مثل عدم السماح بتوظيف اثنان من نفس العائلة (كالأبوالابن) في مكان عمل واحد⁴.

- **الأنظمة والقوانين:** هي مجموعة من القواعد العامة والمجردة، فهي تسيّر وتنظم علاقات الأفراد فيما بينهم، ويكون تطبيق هذه المعايير الأخلاقية بمدى استعداد الأفراد لتقبلها والعمل والتمسك بها، وليس من الضروري أن تحميها قواعد وإجراء القانونية، حيث تستطيع هذه القواعد أن تعطي

1- نور الود، معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، العدد 10، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2017، ص 618.

2- مأمون طريه، السلوك الاجتماعي في الجماعات غير المنظمة رؤية علمية في دينامية الجماعات وأشكالها، ط1، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2014، ص 139.

3- بوفلجة عياث، مرجع سبق ذكره، ص 36.

4- رياحي معمر، مانع فاطمة، استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي -دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة "الشطية" ولاية الشلف- مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 27، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2021، ص 345.

السلوكيات الرسمية في المؤسسة وليس جميع المعايير الأخلاقية التي يلتزم بها الأفراد في المؤسسة¹.

– **المعتقدات التنظيمية:** هي مجموعة من الأفكار تتكون حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز هذه الأدوار والوظائف، وعادة ما تنبثق المعتقدات التنظيمية عن علاقة ارتباطية تكون عن طريق فعل وردة فعل، أي بين ما يحدث من سلوك إداري والأثر الذي يحدثه هذا السلوك، من خلال هذا السلوك ينشأ المعتقد (الفعل)، ويصدر الأفراد أحكامهم من خلال الأثر المرتبط به (ردة فعل)، سواءً أكان هذا المعتقد إيجابياً أو سلبياً، ومن أمثلة المعتقدات التنظيمية نجد أن الالتزام يعتبر الأساس لتحقيق الفاعلية وجودة الإنتاج للمؤسسة².

2.13 . الأبعاد المادية الملموسة: هي مختلف العناصر التي يمكن رؤيتها وإدراكها بحواسنا وتتمثل في:

– **الموروث الثقافي:** هي تلك الأحداث والمواقف التي تمر بها المؤسسة، قد يكون منه ما هو إيجابي والذي تحاول من خلاله التركيز عليه ونشره باعتباره خلفية ومرجع دافع ومحفز للأفراد، ومنه ما هو سلبي فتسعى المؤسسة إلى تركه والتخلي عنه، لأنه مثبط لعمل الأفراد، ويتجسد هذا الموروث الثقافي في: اللغة، القصص والشخصيات البارزة... الخ³.

– **الرموز:** هي مظهر من مظاهر الثقافة الذي يعمل على توصيل القيم والهوية المشتركة بين أفراد المؤسسة، وتتمثل في إشارات متميزة مثل: الشعارات ونمط اللباس والنمط التسيري، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المؤسسة وغيرها من الرموز... الخ⁴.

– **الطقوس والاحتفالات:** وهي مجموعة من الاحتفالات يقوم بها العمال في المؤسسة بعد عودتهم إلى العمل، والتقاءهم ببعضهم البعض في احتفالات، كبداية العام الدراسي أو نهايته، أو في تعارف العمال القدماء بالعمال الجدد عند التحاقهم بمناصبهم الجديدة، أو في طريقة استقبال مدير جديد، أو توديع عامل انتقل إلى مكان عمل جديد، أو أحيل إلى التقاعد وتتمثل هذه الاحتفالات في:

1- الزهرة قريشي، عبد الباسط هويدي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي - مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 28، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2017، ص 63.

2- فطيمة زهراء وآخرون، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين الإداري في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية على مؤسسة كوندور بـ برج بوعريـج - مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 7، العدد 1، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2020، ص 368.

3- خطاب يمينة، بلال ريم، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية - دراسة ميدانية لعمال سونلغاز بمعسكر - مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 03، العدد 05، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2019، ص 53.

4- شهرزاد بوزيدي، وهيبة داسي، أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب - دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بسكرة - مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020، ص 234.

- إقامة حفلات تتمثل في توزيع جوائز تشجيعية وتحفيزية للعمال الأكفاء.
- إقامة حفلات توزيع جوائز للعمال المجددين، إضافة إلى مختلف الرحلات والأنشطة الاجتماعية¹.

بناءً ما تم الإشارة إليه في هذا العنصر من مجموعة الأبعاد الثقافية والمتمثلة في الأبعاد المادية الملموسة وغير الملموسة، وهي مجموعة من معايير القيم الثقافية التي يجب على المؤسسة أن تلتزم بها والتي من خلالها تسير وتنظم الحياة الاجتماعية للأفراد فيما بينهم.

14. أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك اتفاق بين الباحثين والدارسين لحقل التنظيمات أن الثقافة التنظيمية تضم نوعين من الثقافة: القوية والضعيفة في حين نجد آخرون يرون أن هناك أنواع أخرى من الثقافة، ك: الثقافة المثالية، التكيفية، والهرمية. وعلى هذا الأساس يمكن الإشارة إلى خمسة أنواع من الثقافة التنظيمية:

1.14. الثقافة القوية: إنَّ أساس أي إدارة ناجحة هي التي تتحمل عبء ومسؤولية مؤسستها عن طريق تحديد رؤية استشرافية مستقبلية بعيدة المدى، ومن ثم تتبنى منهجاً منظماً ومرئياً تدعو المسيرين إلى إدارة المؤسسة بفعالية من خلال إدراك لمقاومة الأفراد للسلطة في المؤسسة، كما أنهم يشتركون في القيم والتقاليد الموضوعية في التنظيم، كما أنها تسعى إلى العمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم نحو قبول السلطة والخضوع لها، وما يؤدي إلى التغلب على مشكلات المقاومة المتأصلة عند الأفراد نحو التنظيم².

2.14. الثقافة الضعيفة: هي نوع من الثقافات التي لا تحظى بالقبول والتأييد والثقة من أفراد المؤسسة حيث يصعب اعتناقها وقبولها، حيث تقتصر إلى التماسك المشترك بين أعضائها فيما يخص القيم والمعتقدات على عكس الثقافة القوية التي يشترك فيها جميع العاملين-القيم والمعايير-.

كما نجد أنها تعاني من خلل في نسقها القيمي يجعلها بعيدة عن جوهرها القيمي التنظيمي فيصعب السيطرة على أفعال وتصرفات أفرادها، إضافة إلى عدم القدرة على ضبطها وتقويم سلوكها، مما يجعلهم ينتهجون طرقاً غير واضحة نتيجة تلقيهم تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة. وإذا أخذنا المؤسسة الجزائرية في ظل الاشتراكية وفي ظل غياب ثقافة قوية نجد أنها تتسم بثقافة ضعيفة تتمثل في:

- مركزية اتخاذ القرارات

1- خلوف الزهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، جامعة خميس مليانة، الجزائر 2013، ص 260.

2- بركان اسماء، جليل نور الدين، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 17، جامعة خميس مليانة، الجلفة، الجزائر، 2017، ص 178.

- بطء عملية اتخاذ القرارات
- عقم الاجتماعات¹.

3.14. الثقافة المثالية: يري كل من بيتر دراكر ووليام اوتشي (Peter drucker and Williamouchi)

صاحب "النظرية اليابانية" على ضرورة وجود مؤسسة مثالية والتي تعتبر من أحسن المؤسسات الناجحة، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور (taylor Frederic) حيث يرى أنه من الجيد تحديد كل مهمة يقوم بها العامل كأحسن طريقة للأداء من خلال تقسيم العمل بدون غموض، فكل شيء مضبوط وفق الطريقة المثلى للعمل¹.

4.14. الثقافة التكيفية: تتميز الثقافة بأهم ميزة والمتمثلة في المرونة والقدرة على التكيف واستجابة

لمطالب العامل ورب العمل لكي تكون ملائمة لبيئة العمل، إضافة إلى مدى القدرة على الاستجابة لما يحدث في البيئة الداخلية والخارجية من تغيرات لمواكبة التطورات الحاصلة². وعليه يوجد العديد من الوسائل لمجابهة مثل هذه الأنواع من المخاطر من أجل تحقيق المرونة، نذكر منها:

- تحقيق التوازن والانسجام بين القيم ومفاهيم أفراد المؤسسة من خلال متابعة الأحداث والتصرفات المتوقعة في البيئة الخارجية.
- الاستعانة بمختصين من خارج المؤسسة يكون لديهم خبرات ووجهات نظر حول المشاكل التنظيمية.

- تدريب وتكوين أفراد المؤسسة ببرامج تدريبية يستطيع من خلالها تعلم مفاهيم وممارسات إدارية³.

5.14. الثقافة الهرمية: تسعى هذه الثقافة إلى تحسين أداء العمال داخل المؤسسة من خلال احترام

القوانين الموضوعية والقواعد وكذا الرقابة المستمرة والمشددة، وعادة ما تكون هذه الإجراءات مكتوبة ومحددة مسبقا في المؤسسات التي تسود فيها الثقافة الهرمية، كما تسعى هذه المؤسسات إلى الاستقرار والنمطية في الأداء، كما تعزز هذه الثقافة الهرمية الأنماط القيادية الكاريزمية التي تعطي لأصحابها قدرة عالية من التنظيم والتنسيق مستعينين بالمراقبة المباشرة والإجراءات النمطية المكتوبة⁴.

1- طارق هزشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ودراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03 جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، ص 4

2- بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2016، ص 80

3- عتيقة حرايرية، خالد تيطراوي، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية- دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية (TIDAL) بالمسيلة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 01، العدد 01، جامعة الجزائر 2 أبو قاسم سعد الله، الجزائر، 2013، ص 192.

4- عدنان محمد، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام the Organizational culture sasementinstrument (OCAI)، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 13، العدد 03، الجامعة المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2019، ص 5.

بناءً على ما تقدم تم الإشارة إلى خمسة أنواع من الثقافة التي تهدف إلى تحقيق الانسجام والتوافق مع قيم الأفراد داخل نسق التنظيم، حيث تسعى إلى بناء منهج منظم ومرن لمواجهة كل التطورات والتغيرات التي تحدث خارج الإطار المؤسسي.

15. محددات الثقافة التنظيمية:

إنّ ظاهرة الخلفية الاجتماعية للعامل ارتبط بالنسق الثقافي، وخصائصه يمكن حصرها فيما يلي:

1.15. الثقافة نظام إنساني اجتماعي: باعتبار الإنسان كائن اجتماعي بطبعه له القدرة على التفكير والإنتاج وصناعة الأدوات، كما له القدرة على التكيف مع ظروفه وبيئته المحيطة به، حيث يجعله ذلك أكثر مرونة وتحكماً في خبراته وإبداعاته، وهذا ما أشار إليه كارل ماركس "عند تعريفه للعمل حين أكد أن "العامل في صراع دائم مع الطبيعة، وأن مختلف الأدوات والأفكار التي يستعملها للتكيف مع طبيعته، هي من نتاج الثقافة الفكرية والمادية" أو كما عبر عنها "مالك بن نبي بـ" معالم الحضارة"¹.

2.15. الثقافة نظام مكتسب: يكتسب الفرد الثقافة منذ مولده عن طريق التفاعل والتواصل بين مختلف الفاعلين في نفس البيئة وتتكون لديه الثقافة بفعل عملية التنشئة الاجتماعية، فيكتسبها عن طريق التعلم والمحاكاة وتكون قابلة للتوريث وتنتقل على مستوى الأفراد من خلال اللغة التي ينقل من خلالها خبراته وما تعلمه، ويجعلها أكثر عمومية وقابلة للتوريث الثقافة².

3.15. الثقافة نظام استمراري تقليدي متوارث: يعيش الفرد ضمن ثقافة نظام مجتمع تقليدي بسيط، يعتمد هذا النوع من الثقافات على الانتماءات القبلية الضيقة وما يميزها عاداتها، تقاليدها وقوة تأثير العائلة والقرابة والدين، حيث يتم صناعة واتخاذ قرارات في مجلس زعيم القبيلة وبين حاشيته المقربة، فالفرد لا يمكن أن يعيش بمعزل عن محيطه الفلاحي القبلي، فتقافة المجتمع البدائي تنتقل ويتم توارثها من جيل لآخر حيث تبنى فيها العلاقة بين النظام القبلي والمجتمع فهي علاقة تقوم على القداسة والعرف وسلطة العشيرة³.

4.15. الثقافة نظام متكامل: بالنظر إلى العناصر الثقافية نلاحظ أنّها تتجه نحو التكامل فيما بينها، فأنماط سلوك الأفراد تصبح أكثر فعالية إذا كان هناك اتفاق حول الأهداف، والعادات، والقيم

1- دراج فريد، الرواسب السوسيو ثقافية والمواطنة التنظيمية المؤسسة-دراسة ميدانية على موظفي الشبابيك بفروع بلدية المسيلة- أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD، تخصص علم اجتماع المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019، ص 47.

2- عبد العني عماد، مرجع سبق ذكره، ص 116.

3- رعد حافظ الزبيدي، مبادئ التنشئة الاجتماعية السياسية، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 469.

والمعايير التي تجعل من النظام يحقق التكامل، والانسجام والاتساق الداخلي، كما تسمح للأفراد بالشعور بالأمن والرضا حيث تمثل مركباً متصل الأجزاء ضمن قيم ثقافية واحدة¹.

5.15. الثقافة نظام معقد: يعود تركيب وتعقد الثقافة إلى ترابط سماتها وخصائصها، فالثقافة تتراكم بناءً على عصور وأزمنة طويلة، فالإنسان هو الكائن الوحيد الذي يستطيع نقل ما اكتسبه من مهارات، خبرات، معارف، عادات وطريقة تفكير وسلوك إلّاقران بني جنسه².

6.15. الثقافة نظام توافقي وأداة للتكيف: تشكل الثقافة بالنسبة لهوفستيد (Hofstede) "برمجة ذهنية لتواصل اجتماعي ينتج من خلاله تكيف مشترك مع الآخرين واندماج جماعي"³. حيث تسعى الثقافة إلى تحقيق قدر من التكيف والانسجام خلال ما تقدمه من نماذج سلوكية تجعل الفرد أكثر تقبلاً وتوافقاً مع الجماعة التي يعيشون فيها، فكل مجتمع يتبنى نمط ثقافي معين وتصبح له مرجعية ثقافية للأنشطة الاجتماعية في بيئة ثقافية معينة تسمح للفرد باكتساب خصائص بيئة ثقافة أخرى مغايرة عن بيئته تجعله أكثر استعداداً للتوافق والتكيف مع ظروف محيطه الاجتماعي⁴.

7.15. الثقافة نظام جماعي وليست فردية: يتم تعلم واكتساب الثقافة في أطر اجتماعية، وتفاعلات جماعية تنمو وتتطور بفعل علاقات جماعية، حيث يتفاعل فيها الفرد داخل إطار حياة الجماعة، فيسمح للأفراد بتبني سلوك وأفعال وتوجهه بما يتناسب مع رغبات وميول الأفراد، وتبرز هنا أهمية الأعضاء في التواصل والتفاهم من خلال وجود نظام رمزي مشترك كاللغة، التي تجعل من عملية التواصل تنتقل من شخص لآخر لتكون بذلك مخزوناً اجتماعياً مشتركاً.

بناءً على ما تقدم سالفاً يتضح بأنّ الخلفية الثقافية للعامل تتضح من خلال الخصائص والمحددات الثقافية والتي تشكل نظاماً مركباً من التفاعلات والتواصل بين مجموعة من الفاعلين، والذين توجههم أفعالهم وسلوكياتهم من أجل تحقيق التوازن والانسجام مع ظروف بيئتهم.

16. الجوانب السوسيو ثقافية السائدة في المؤسسة الجزائرية:

إنّ قوّة التناقضات والاختلافات بين ثقافة القيم التقليدية وثقافة قيم العمل الحديثة المتجذرة في أفعال الأفراد داخل التنظيم يؤدي إلى صعوبة التكيف وعدم القدرة على تحمل مختلف ضغوط القيم المتعاكسة،

1- علي عبد الرزاق الجبلي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، د ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1984، ص 103.

2- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع النفسي-المجتمع - الثقافة-الشخصية، د ط، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 2005، ص 47.

3 - Clade Louche ,Introduction A La Psychologie Du Travail Et Des Organisations , 3 édition , Dunod éditeur, paris , 2015 , p 64.

4- محمد المكاوي، الأنثروبولوجيا وقضايا الإنسان المعاصر مدخل اجتماعي وثقافي، د ط، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، ص 103.

فهو يأتي بثقافة مغايرة عن ثقافة المؤسسة، ممّا يزيد من صعوبة التأقلم، والتكيف والتثاقف مع مختلف التغيّرات البيئية ولأنّ كل المجتمعات تنتقل تدريجيّاً من مجتمع تقليدي قبلي إلى مجتمع حديث، ساهم ذلك في استبدال القيم التقليدية بالقيم الحديثة، وهذا ما يؤثر سلبيّاً على العامل وأدائه وتظهر في ذلك مجموعة من المحدّدات:

1.16. صعوبة التكيف العامل مع تقنية التكنولوجيا: في مؤلف "علي غربي" "التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية" أشار إلى صعوبة تكيف واندماج العامل مع تقنية -الآلة- في ظل غياب خلفية صناعية، فالعامل في المصنع يفتقر إلى الثقافة الصناعية والمؤهل العلمي والمعرفة الفنية التي تساعد على اقتحام وخوض الميدان التكنولوجي، وهذا يعود إلى ضعف التعليم والتكوين المهني. فالتكوين أصبح يمس فقط المسيرين والمهندسين والفرق التقنية من عمال الصيانة التي لها القدرة على التحكم الأمثل في الآلات ومختلف تجهيزات الصيانة والمعدات، إلّا أنّنا نشهد غياباً كليّاً للعامل بسبب التهميش وعدم مراعاة الظروف وضعف الخبرة الفنية لديه مما يفرز العديد من المشاكل كصعوبة في التكيف مع نظام الآلة ومتطلبات التكنولوجيا، مما يساهم في ارتفاع نسبة التغيب والإضرابات ودوران العمل، وما يحفز على ظهور علاقات تنافر وصراع بين التقنيين والعمال، ويخلق نوع من الشعور بالاغتراب المهني للعامل عن المصنع والآلة بحد ذاتها¹.

وهذا ما تمت ملاحظته في المؤسسة الكهرو- منزلية هناك تعطل للعديد من الآلات الخاصّة بالإنتاج، فالمؤسسة بدلاً من أن تستعين بعمالها لإصلاحها فهي تلجأ إلى عمال أجانب من أجل صيانتها ومعرفة العطب، ولأنّ الآلات مستوردة من ألمانيا والصين فهم أدرى بكيفية التحكم فيها لمن يمتلكون خبرة تقنية، حيث صرح لنا أحد العاملين "عندنا les ingénieurs الله يبارك عليهم قاريين متعلمين علاه ميكونوهمش" يأتون بخبراء ينزع ويركب " حد ما شاف حد كل شيء في السر".

كما صرح لنا أحد رؤساء ورشة الصيانة "chef de service" هناك نقص في تدريب عمال الصيانة على كيفية التعامل مع الآلات في حالة توقفها أو تعطلها بدلاً من تكوين واستفادة هؤلاء العمال من برامج تكوينية تجدها تمنح لكفاءات وإطارات، إضافة إلى كثرة الحوادث المهنية بسبب عدم تدريب العمال على كيفية استعمالها والتعامل مع الآلة.

2.16. سوء العلاقات الإنسانية: يتضح أن هناك اختلاف في طبيعة القيم واختلاف في درجة الثقافة والتكوين بين العمال والمسؤولين، حيث نجد تغلب القيم التقليدية الرّيفية على عقلية وذهنيات

1- علي غربي، يمينه نزار، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، د ط، جامعة منتوري قسنطينة مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، د س، ص ص 86.64.

العمال، في حين تتغلب القيم الحديثة على سلوك الإطارات، هذا الاختلاف قد يؤثر في فهم العلاقات داخل المؤسسة من جهة، وبين العمال والرؤساء من جهة أخرى¹.

3.16. كثرة الضغوط المهنية: إنَّ العمل في المؤسسات الصناعية يشكل مصدراً للضغط والتوتر الذي يشعر به العامل على مختلف الهياكل التنظيمية، حيث يشعر العديد من العاملين بالتعب والإرهاق النفسي إضافة إلى الإجهاد الجسدي، الأمر الذي يستدعي على العامل صعوبة في التكيف مع ظروف بيئة المؤسسة التي يعمل بها ومدى استجابة العامل لهذه المؤثرات الداخلية من جهة وبين ضغوط العمل لما لها من آثار سلبية على سلوك العمال واتجاهاتهم من جهة أخرى. كل هذه العوامل قد تنعكس سلباً على إنتاجيتهم ومردوديتهم نحو العمل². بل في كثير من الأحيان يشعر العامل بأنَّ لديه أعباء كثيرة وعليه تحقيقها في مدة قصيرة وكثيراً من المؤسسات تسعى إلى الترشيد من خلال الاستغناء عن أعداد كبيرة من عمالها، وزيادة أعباء الوظيفة على العمال الباقين في العمل ومطالبتهم بالتحسين من مردوديتهم الإنتاجية في العمل³. وهذا ماتمت ملاحظته في ميدان الدراسة بعد توقف الإنتاج بسبب قلة أو ندرة المادة الأولية، وقد عملت الإدارة على تسريح عمالها المتواجدين في مختلف الورشات باستثناء وحدة الطهي والتبريد التي تم تكليف عمالها بأداء وتحمل أعباء مهام الورشات الأخرى وهذا ما تم رفضه من قبل أغلب العمال بسبب كثرة المهام الموجودة في وحداتهم.

4.16. عدم الرضا عن العمل: يؤدي غموض الدور والمهام التي يقوم بها العامل بناءً علماً تحدده له التعليمات والقوانين الإدارية، فينتج عنه الشعور بعدم الرضا عن عمله ومكانته الوظيفية مما قد يؤدي إلى ظهور مجموعة من السلوكيات والتصرفات غير المرغوبة عملياً، وتظهر في مجموعة من المؤشرات كالتغيب، التأخر عن العمل، عدم إتقان المهام المطلوبة، ظهور نزاعات وصراعات عدوانية بين أطراف الجماعة، التخريب... الخ، مما يساهم في ترك والتخلي عن العمل نهائياً، حيث يصعب عليه الاستقرار والتمسك بالمؤسسة مما يخلق نوع من التعارض بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين⁴.

1- بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيم، ط1، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران، الجزائر، 2010، ص45.

2- ماجدة حمد أبو بكر حسن اسويت، اسماعيل بن محمد بن عبد الله نويزة، الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس جامعة بنعاري دراسة مسحية على كلية التربية بنعازي، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 03، العدد 07، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشر الإبراهيمي، برج بوعريج، الجزائر، 2020، ص 50.

3- خالد بن جلول، حمزة بعلي، أثر الالتزام بتطبيق ابعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفين - دراسة استقصائية لعينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر-، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 8، العدد 3، جامعة ام بواقي، الجزائر، 2021، ص 703

4- حسين عبد الحميد حمد رشوان، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة، د ط، المكتب الجامعي الحديث الأزنا ربطة، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 201.

في نفس السياق نجد "غياث بوفلجة" في كتابه "القيم الثقافية وفعالية التنظيمات" يشير إلى ظاهرة الصناعات الحديثة في المجتمعات الغربية كيف ظهرت فيه طرق التسيير الحديثة في بيئة تنظيمية ذات الثقافة المادية وقيم ثقافية مرتبطة بالمجتمعات الحديثة، في حين نجد الدول النامية استوردت نفس طرق التسيير دون الأخذ بعين الاعتبار القيم والخصوصية الثقافية والذهنيات السائدة في المجتمع المحلي. حيث يرى أن ما نحتاجه في نظم تسيير المؤسسات العمومية الجزائرية هو "التكيف والتكييف" حيث "يتمثل الأول في دراسة الواقع الاجتماعي والاقتصادي من أجل فهمه وتكييفه مع الواقع الاقتصادي الحالي، بينما تشير الثانية إلى تسهيل عملية تكيف العمال للواقع الصناعي وتحديث ثقافتهم نحو العمل"¹.

وهذا ما أشار إليه "ماكس فيبر" عندما أسس النظام الرأسمالي الليبرالي الاقتصادي في الغرب بصفة عامة وألمانيا بصفة خاصة، فعندما أسس مشروعه الاقتصادي انطلاقاً من البنية الاجتماعية للمجتمع وتجسد في مؤلفه "الاقتصاد والمجتمع" وهذا ما يتماشى مع خصوصية المجتمع الحديث، الذي يؤمن بالفردانية وحرية المنافسة والالتزام، والترشيد العقلاني، والتكيف مع مستجدات الحداثة من خلال عملية الانتشار الثقافي من خلال إحلال قيم جديدة محل قيم قديمة. على عكس النظام الاشتراكي الذي تبنته الدولة الجزائرية الذي لم تراعي فيه خصوصية وطبيعة المجتمع، فالموروث القبلي الحفلي مازال متجذراً في أذهان الأفراد والجماعات بسبب غياب الوعي والتمسك بالبنية التقليدية القائمة على الشعبوية ماجعلها تقع في مشكلة التصادم الثقافي، وصراع بين ثقافة المجتمع المحلي وثقافة نظام المصنع.

5.16. التنوع الثقافي للعمال: إنَّ التنوع الثقافي كعنصر مركزي مهمّ داخل المؤسسات التنظيمية، يمكن أن يزيد من كفاءة فريق العمل، فنجد العديد من المؤسسات لا تأخذ في عين الاعتبار الاختلافات الثقافية لعمالها ولا سيما أثناء الاستقطاب والاندماج، حيث يعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى الفشل، ويؤدي إلى مشاكل بين أعضائها بشكل عام، فإنَّ جميع المؤسسات التي تواجه التنوع الثقافي تجد نفسها في موقف صعب يحتاج إلى فهم وإدارة المشاكل التي يطرحها هذا التنوع، فمهما كانت درجة التفاعل يجب أن يُؤخذ بعين الاعتبار وجود اختلافات ثقافية يمكن أن تولّد مشاكل في الاتصال والفهم على مستوى اللغة أو العادات، لأنَّ الإغفال أو التقليل من تأثيرها يسبّب العديد من الممارسات التي تظهر في السلوك اليومي للعامل في العمل كالصّراع والنزاعات والتمرد الثقافي.

ويشير التنوع الثقافي إلى ذلك التنوع بين العاملين وعدد السمات المتعلقة بهم، حيث يمكن أن تكون هذه السمات تشمل: الأصل، العمر، العرق، اللغة، الدين، المعتقدات، الخبرة، المهارات... الخ، فالتنوع الثقافي أو بشكل أدق التنوع العرقي في علم النفس يعرف "بأنَّ هنظام معين من الأفراد والجماعات من الانتماءات الثقافية المختلفة حيث يتعايشون بين مختلف الثقافات داخل نفس المجموعة. التي يؤلفونها

1- بوفلجة غياث، القيم التنظيمية وفعالية التنظيمات، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص ص 136.137.

وفقاً لخصائصهم الاجتماعية والديمغرافية¹. يمكن القول بأنّ الأفراد بصفة عامة لا يشتركون في نفس الأنظمة فحسب إنّما يشتركون في نفس: المرجعية، المعايير، المعتقدات أو القيم، وباعتباره كيان متعدد الثقافات فيصبح هذا التنوع الثقافي الميزة الرئيسية لتبني إدارة فعالة بين مختلف الثقافات في مكان العمل.

6.16. التنوع واختلاف اللّغة:

تعتبر اللّغة من بين الثوابت الأساسية في الثقافة، إضافة إلى الوظيفة التي تقوم بها، فكل ثقافة نجد لها لغتها الخاصّة، وتمثل اللّغة الوسيلة التي من خلالها تسمح للفرد بإيصال أفكاره، ومعتقداته وقيمه عن طريق الرموز والإيماءات والكلام، فاللّغة تحمل العدد الكافي من العبارات والمفردات اللازمة لسد حاجيات الأفراد للتعبير عن كل ما يجول في أذهانهم وأفكارهم، فبدون لغة لا يستطيع الفرد إيصال معانيه ومشاعره، فاللّغة الوسيلة الفعالة لتواصل وتفاعل الأفراد فيما بينهم، كما تساعد على انتقال عاداتهم وثقافتهم للآخرين². فاللّغة لا تعتمد فقط على الاستخدامات التي تتم ضمن سياقات مختلفة بين الأفراد ولكنها تساهم أيضاً في بناء الفرد والمجتمع بشكل عام، وهي مكون أساسي للهوية، فهي أداة للدفاع عن مختلف الثقافات، فهي جزء من الموروث القلبي والانتماء للفرد حيث تمنحه دوراً مميزاً بين مختلف الثقافات الأخرى. حيث يقول رادينكو فيتش (RadenkoVic) اللّغة والثقافة وجهان لهوية الفرد³.

إلاّ أنّه لو تمّ التمعن في لغة المجتمع الجزائري لرأينا أنّها تمر بأزمة حادة، فهي تعيش واقعاً لغوياً متأزماً يتجسّد في صراع لغوي بين العربية الفصحى، العامية، الأمازيغية، والفرنسية فهذا الصّراع ترجع مخلفاته إلى بقايا الاستعمار الذي عمل على طمس الهوية الثقافية الجزائرية والقضاء ومحاربة اللّغة العربية الإسلامية وتهميشها، فالمجتمع الجزائري إلى يومنا هذا مازال يتخبط في مشكلة اللّغة، حيث تم إهمال اللّغة العربية لتخلق لغة هجينة (الدارجة) لتخالف بذلك قواعد اللّغة. إضافة إلى التطوّر والتحديث الذي يعرفه العالم الذي غيبت فيه اللّغة العربية ولم تعد تواكب التطوّر العلمي والتكنولوجي، وأصبحت لغة المستعمر أساساً لمواكبة الحضارة، فتم تلغيم المجتمع الجزائري بمعجم فرنسي وأصبح الأكثر استعمالاً أو تداولاً. وهذا ما تم ملاحظته في منطقة القبائل في تيزي وزو عامة ومصنع الكهرو-منزلية Eniem خاصّة فهي اللّغة الأكثر استعمالاً، وعلى حسب الذهنيات فمن يجيد اللّغة الفرنسية هو أكثر مواكب للتطوّر والتحضر.

1- Issa Ka Omarou Harou, *Le Rôle Et L'impact De La Diversité Culturelle Dans Les Tiques Managériales En Milieu Professionnel*, Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle De La Maîtrise En Sciences De La Gestion, université du Québec a Montréal, Canada, 2014, p9.

2- علي عبد الرزاق جلبي، *دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية*، د ط، دار النهضة العربية للطباعة ونشر والتوزيع، بيروت د.س، ص 91.

3- Benammara Guendouz Naima, chérif Hosni Fanta, *Repenser L'interculturel Dans L'enseignement/ Apprentissage*, *Altralang Journal*, volume 01, Issue 02 universitaire de Oran 2 Mohamed ben Ahmed, Algérie, 2019, p56.

"فالاستعمار عمل على تدمير البنية الثقافية العربية الإسلامية بشتى الطرق وكانت أشد قسوة في فرضها على الجزائر، حيث نجحت في تشكيل طبقة من النخبة اتخذت من اللغة الفرنسية لغة سياسية، ثقافية لتحقيق مصالحها. فيشير واقع المجتمع الجزائري إلى صراع في التعدد اللغوي، يصعب على المتلقي خارج الخريطة الجزائرية اللغوية فهم هذه اللهجات من (فرنسية، عربية وأمازيغية!)"¹.

ويمكن أن نبين سبب هذا التزاوج بين الأمازيغي - الفرنسي إلى الاحتلال الفرنسي فتبنيها لمصطلحات فرنسية أحدث شرخاً لغوياً، أدى إلى ظهور وبروز نمط لغوي جديد نتيجة لتزاوج وتعدد اللهجات اللغوية. إن التعايش بين هذه اللغات واللهجات أدى إلى وجود تأثير متبادل بينهما، فتجسد الاستعارات الآتية من اللغة الفرنسية التي تكون أمازيغية يغلب عليها الطابع الأمازيغي، حيث نجد أمثلة عديدة لعبارات فرنسية منطوقة بالأمازيغية، فعلى سبيل المثال نجد "ثابورث" وتعني الباب وباللغة الفرنسية (port)، "اجدرمي" يعني الدركي وبالفرنسية (Gendarme)، "ابدون" تعني الدلو وبالفرنسية (Bidon)²، وخلال النسخ اللغوي لهذه المصطلحات السابقة نلاحظ أن هناك احتكاكاً لغوياً بين المفردات وهذا التداخل والتنوع اللغوي بين مورفولوجية - الفرنسية والأمازيغية - ساهم في انتقاله عن طريق الممارسة لأبناء منطقة القبائل - تيزي وزو - في حياتهم اليومية، ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد إنما انتقل إلى ميدان التعليم والعمل أيضاً.

17. تكريس ثقافة طغيان المظاهر اللامعيارية:

إن لكل مجتمع عاداته وعقليته الخاصة التي يستند إليها بناءً على مجموعة من القيم التي قد يستعملها كآلية للتكيف بعيداً عن منطق العقلنة والرشادة والتي تصبح جزءاً من حياته اليومية يتعايش معها ويمثل إليها الفرد، ومن بين هذه القيم السلبية وغير الموضوعية: الوساطة، الوشاية، المحاباة... وغيرها من القيم غير الأخلاقية، التي أصبحت أحد قيم البنية القبلية للمجتمع والتي ترسخت في ذهنيات الفرد الجزائري كفعل تقليدي، والتي قد تتعارض مع قيم المجتمع الديني الإسلامي التي نجد منها:

1.17. الوساطة:

يرى "ناصر قاسمي" في مؤلفه "سوسيولوجيا المنظمات" أن الوساطة أحد قيم المجتمع التقليدي والتي تتنافى مع قيم العقلنة، فالوساطة أصبحت تشكل عائقاً وضغطاً كبيراً على الأفراد في بيئة العمل، فيلجأ إليها الفرد لقضاء المصالح اليومية سواء كان ذلك في اعتلاء المناصب، إنجاح شخص في مسابقة

1- حيزية كروش، مختار درقاوي، التحضر والاحتضار اللغويين في المجتمع الجزائري، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 3، جامعة البشير الإبراهيمي، برج بوعريش، الجزائر، 2018، ص 172. 173.

2- أمال قاسمي، تزاوج اللغة الأمازيغية بغيرها من اللغات في الممارسة والتنوع اللغوي في الجزائر، مجلة المعالم، المجلد 13، العدد الخاص، جامعة الجزائر، 2021، ص 48.

معينة، الحصول على خدمة... الخ وذلك بغض النظر عما تتطلبه شروط العقلة، فكلما كانت علاقاته ووساطاته قوية كلما قضى مصالحه بطريقة أسهل¹.

ولعل هذا ما صرحه لنا أحد العاملين داخل مؤسسة *Eniem* "حول الالتحاق بالمؤسسة" كثر خير المعرفة " الله غالب الوقت يقول هكذا لازم يكون عندك لكتاف باش تقضي صوالحك " *c'est non* "تموت بالشر". وهذا ما لاحظناه، فجهوية شبكة العلاقات، القرابة، الزمالة، الانتماء القبلي هي التي تركز لهذا الفعل وأصبح متوغلاً في البنية الاجتماعية، فأصبحت الوساطة بذلك تشكل لديهم عرفاً اجتماعياً لا يمكن تركه أو التغلب عليه، حتى لو كان على حساب الاعتداء على حقوق الآخرين وأخذ مكانتهم بدون أي وجه حق فأغلبيتهم يعتبرها تصرفاً عادياً وهناك من يفخر ويتباهى بعلاقاته ووساطاته لأنه هو الآخر سينتفع ويتبادل معه المصالح والمنافع. وهذا ما أشار إليه عامل الصيانة "بوحة التبريد": لازم تضرب على ححك، كما هو لقيتو في حاجتي غدوة يقصدي يلقاني لازم تكون ذيب وتعرف كفاش تعيش معاهم " *c non* يأكلوك ذيوياا "

وهذا ما جعل ناصر قاسمي يشبه الوساطة "بأنها ذلك الاضطراب الاجتماعي اللانهائي" فهي تركز للظلم وترسخ عدم العدالة الاجتماعية في محيط بيئة العمل، ومن الصعب القضاء عليها فهي ثقافة ذات خلفية مجتمعية مترسخة في جماعات العمل، وتم توريثها بفعل التنشئة الاجتماعية والتي أضحت متوغلة في البنية التقليدية الاجتماعية، فمن الصعب التخلص منها أو فهمها فهي تنشئة اجتماعية قبل كل شيء وثقافة تقدمها وتتوارثها الأجيال يوماً بعد يوم².

2.17. امتداد راسب العلاقات الاجتماعية:

تعد إشكالية امتداد العلاقات في الوسط الحضري من أهم المسائل التي تطرق إليها علماء الاجتماع خاصة مع ظهور التصنيع والتطور التكنولوجي في المؤسسات والتنظيمات أين أصبحت العلاقات تعرف منحى آخر انعكس على النسيج القرابي. فالعلاقات الاجتماعية التي كانت سائدة في المجتمع الريفي الجزائري قائمة على العصبية وقوة التماسك والتضامن بين أفرادها، سواء على مستوى الأسرة أو العشيرة، والمعروف عن القبائل الفلاحية الجزائرية أنها لا تشجع على القيم والممارسات الفردية بقدر ما تشجع على القيم والممارسات الجماعية، خصوصاً التي تمجد لقيم التعاون، التلاحم، والتضامن العضوي³. فالعلاقة الاجتماعية التي يعرفها الأفراد في المناطق الريفية كان يجب عليهم الاحتفاظ بها أثناء انتقالهم إلى الوسط الحضري، في ظل التحولات والتغيرات التي طرأت على المجتمع. حيث حاولوا خلق نموذج جديد للدفاع

1- ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات -دراسات نظرية وتطبيقية- ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 200

2- ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص 203.

3- نتيجة جيماي، العلاقات القرابية لأفراد الأسرة الحضرية في ظل التغير، مجلة التغير الاجتماعي، المجلد 2، العدد 2، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص 285.

عنها جراء الوسط الغريب الذي يعملون فيه، فظهر في المؤسسات الاقتصادية شكل جديد من الجماعات القائمة على العلاقات القرابية والعشائرية، والذين ينتمون إلى نفس العرش أو جهة الانتماء حيث يتجمعون لتشكيل شبكة من العلاقات المدعمة بلهجة ثقافية وعرقية مشتركة، فيؤدّي هذا إلى نقل عناصر وقيم ثقافية ريفية إلى الوسط الحضري وبالتالي دوام واستمرار بقايا الرّوااسب القبلية الرّيفية¹. فأصبحت بذلك شبكة العلاقات الجهوية أكثر توحداً وتماسكاً، فالأوساط الحضرية مازالت قوية ووثيقة، ونجدها في مختلف السلوكيات والممارسات اليومية للأفراد والجماعات، سواءً في عملية التوظيف، الحصول على امتيازات أو الخدمات في مختلف المؤسسات، وذلك بالاعتماد على مختلف أشكال الوساطة والعلاقات الشخصية² وهذا ما أشار إليه "ناصر قاسمي": إنَّ العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم أعقد وأشدّ ميراساً مما نتصور، فهي ليست ذات معايير مادية والمتمثلة في: الأداء، والتسيير أو الإنتاج إنّما هي مجال اجتماعي وثقافي - فكل شخص فيها يبحث عن مصالحته وينتظر الفرصة المناسبة لتحقيق رغباته وأهدافه، فالعاملين أثناء دخولهم للتنظيم يحملون هدفاً واحداً وهو العمل، ولكن مع مرور الوقت يشكلون أهدافاً أخرى تتجاوز الأجر والعلاوات، فهم يسعون لتكوين علاقات قد تكون معروفة أو مجهولة، فهم يؤدون أدواراً تخفي حقيقتهم والمتمثلة في طباعهم الشخصية، مبادئهم، عاداتهم، فكل عامل يسعى لتحقيق أهدافه سواء كانت بطريقة قانونية أو غير قانونية، فهذه العلاقات بقيت متجذرة في أذهانهم ومحافضة لقيم المجتمع الرّيفي، حيث حملوها معهم للمؤسسة ولا يحملون قيماً غيرها³.

3.17. التسيب والفساد الإداري:

هو أحد الطرق التي يسعى إليها أيُّ عامل إداري من أجل الحصول على المنفعة سواءً كانت بطريقة قانونية أو غير مشروعة، والتي لا تتفق مع التعاليم الإسلامية ولا المبادئ والقيم الأخلاقية الاجتماعية، فتطوّر الحياة وضعف الوازع الدّيني لدى البعض من ضعفاء النفوس ساهم في إتباع الطريق السهلة واللجوء إلى الرشوة، حيث هناك العديد من الممارسات والسلوكيات المنافية للأخلاقي تم فيها استغلال الأشخاص بناءً على موقع السلطة أو المكانة التي يكون فيها ذلك الفرد من أجل تحقيق مصالحه الخاصة بناءً على علاقات القرابة أو الشخصية أو غير ذلك⁴، وهذا ما توصل إليه "بوفلجة غياث" بأنَّ هناك تواطؤ في الممارسات الإدارية للمؤسسة الجزائرية، حيث تعرف العديد من المشاكل والصّعوبات، ومن بينها التحايل على القوانين والتعليمات ممّا أدّى إلى التوسع وانتشار ظاهرة الفساد

1- عبد العالي دبلّة، نتيجة جيماي، العلاقات القرابية للأسرة الحضرية وانعكاسها الاجتماعية والثقافية في ظل التغيرات الحديثة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 3، العدد 5، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 120.

2- نتيجة جيماي، مرجع سبق ذكره، ص 286.

3- ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات، نفس المرجع السابق، ص 199.

4- خالد بن عبد الرحمن الجريسي، أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري، ط 1، فهرسة مكتب الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، 2012، ص 124.

البيروقراطي الإداري¹. فالترقية والتوظيف مثلاً داخل مؤسسة **Einem** محل الدراسة الميدانية حسب تصريحات مجموعة من العاملين عادةً ما تتم عن طريق الرشوة والوساطة، ممّا يساهم في انتشار التسيّب في العمل وكثرة الاحتجاجات العمالية وعدم رضائهم عن الإدارة.

4.17. جهوية الانتماء (العشائرية): من بين دراسات الخلفية الثقافية التي قام بها الباحثون على المجتمع الجزائري تتمثل قضية الانتماء الجهوي العشائري، والتي فيما سبق كانت تؤدّي وظيفة ايجابية وفق معايير زمنية ومكانية معينة، وهو ما وصل إليه المجتمع اليوم، حيث أصبح يسيطر عليه الطابع غير الرسمي، فالطابع الاجتماعي يوجد على مستوى المؤسسات العمومية ويوظف في غير مكانه، فرغم وجود دولة حديثة قائمة على الرشادة، وعقلنة التسيير، وتطور التكنولوجيا، إلّا أنّ المجتمعات مازالت تسيير بمنظور بدائي عشائري يسيطر عليه النظام القبلي، ويخضع لنظام وأطر اجتماعية يحكمها قانون العرف القائم على سلطة القرابة وروابط الدم، فهي مازالت متمسكةً باعتبارات القبلية في ممارستها وسلوكياتها، ومازالت تسيطر فكرة الانتماء للقرابة والعشيرة على قضاء المصالح الشخصية داخل أو خارج المؤسسة². فالقبلية كمرجعية سوسيوثقافية ظلت ومازالت تمثل هويةً وقوةً ضاغطة، فبالرغم من سعي الدولة إلى العمل على تفكيك وتدمير النسيج الاجتماعي التقليدي وتعويضه بعلاقات قائمة على العقلانية والموضوعية تحكمه معايير اقتصادية حسابية، فإنّه من الصّعب القضاء على الوحدة العشائرية ذات التضامن القروي التي بقيت تتمظهر فيه أشكال وآليات مختلفة³. فالإدارة الجزائرية مازالت تحتفظ بالبنية البيروقراطية الموروثة كنمط عمل إداري في التسيير من خلال توظيف جميع علاقاتها لتحقيق المآرب الشخصية في ظل تغليب العقلية الرّيفية التي يغلب عليها الطابع الفلاحي، فامتداد النمط البيروقراطي كراسب ثقافي انعكس على جميع النّواحي المادية والبشرية، فالعامل بالنّظر إلى موقعه فإنّه يدرك أنّ العمل هو السبيل الوحيد لتحقيق ذاته وأهدافه، إلّا أنّ ما يدركه العامل من أهمية العمل كقيمة ذاتية، فإنّه متوقفٌ على مدى استغلال معارفه وعلاقاته وخلفياته الثقافية والعشائرية المكرسة من أجل تحقيق أهدافه ودوافعه⁴.

من خلال ما تمّت الإشارة إليه يمكن القول بأنّ الدّراسة الميدانية التي أُجريت في المؤسسة الكهرو-منزلية - "اونيام" بواد عيسي تجسدت فيه كافة المظاهر اللامعيارية من استعمال الرشوة، المحاباة

1- بوفلجة غياث، بحوث في التغير التنظيمي وثقافة العمل، مرجع سبق ذكره، ص 101.

2- بسام وزناجي، الرواسب الثقافية ومظاهر التخلف في المجتمع الجزائري، مجلة انثروبولوجيا، مجلد 5، العدد 10، مركز الفاعلون للبحث في الأنثروبولوجيا والعلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2019، ص 249.

3- محمد نجيب بوطالب، مرجع سبق ذكره، ص 101.

4- دراج فريد، قجة رضا، المؤسسة وامتداد الرواسب الثقافية (قراءة تحليلية لواقع المؤسسة الجزائرية في ظل المراحل التنظيمية)، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد 5، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2018، ص 136.

استغلال علاقات، النفوذ، السلطة والمكانة لتحقيق المصالح الشخصية، وأحياناً يتم اللجوء إلى بعض الأفعال والسلوكيات غير الأخلاقية وغير المشروعة لأجل تحقيق دوافعه ورغباته، إضافةً إلى تواطؤ مجموعة من المسيرين في تلك العلاقات المشبوهة من أجل تحقيق أهدافهم بأي وسيلة.

18. القيم والممارسات السلبية وانعكاسها على ثقافة سلوك العامل الجزائري داخل المؤسسة:

إنّ التفكك والانقسام في البنى الاجتماعية في المجتمع الجزائري كان من بين أحد العوامل التي خلفها الاستعمار الفرنسي، حيث ساهم في تحطيم البنى التقليدية وخلق انقسام في المجتمع من جهة والقضاء على الموروث العشائري القبلي من جهة أخرى. وسعت الدولة الجزائرية من خلال مشروعها الصناعي أثناء السبعينات من القرن الماضي إلى دمج المجتمع الفلاحي في بناء الدولة من خلال تبني قيم حديثة، كالعمل على نشر قيم المواطنة، الإيمان بفكر الدولة الحديثة، وسيادة العلاقات الاجتماعية، وتشكيل الوعي السياسي. إلّا أنّ هذه التغيّرات لم تلغ البنية القبلية من أذهان الأفراد، فاستمرار الانتساب القبلي والانتماء التقليدي للجماعات أضعف من تطوّر ونموّ المشروع الاقتصادي، فالتحوّلات التي عرفت الجزائر أدت إلى خلخلة في البناء الاجتماعي، وبقيت تتمظهر في أشكال خفية كظاهرة العشائرية، الجهوية والطائفية فهي رد فعل على تحطيم البنية التقليدية للمجتمع.

ولقد استطاعت السياسة الاستعمارية إلى تقسيم المجتمع وتمزيق نسيجه من خلال العمل على خلق أيديولوجية التفريق بين الشعب الواحد. يقول "جان فافري" "لاشك في أنّ هذه الوقائع هي الأساس التاريخي لثنائية "القبائلي - عربي" وما يقابلها من سلوكيات مثل: **التقشف مقابل التسيّب، العمل مقابل الكسل، الانضباط مقابل التهاون**، كل هذه التصوّرات ماهي إلّا مظهرًا من مظاهر الخلفية الأيديولوجية الاستعمارية"¹. والتي انعكست سلبياً على أداء العمال داخل المؤسسة . ومنه نستخلص أنّ **البعد الثقافي** هو السبب في الكثير من المشاكل التي تعاني منها المؤسسات، وتكون هذه العناصر مكوّنة للخلفية الثقافية للعامل حيث يتأثر بها وتكون مرتبطة بالعمل ويمكن إجمالها فيما يلي:

1.18. عدم احترام الوقت والمواظبة: إنَّ الاستقلالية والحرية التي تعود عليها العامل الرِّيفي قديماً كان يعتمد فيها على ضبط مواعيده وأوقات العمل بإتباع طرقٍ تقليدية بسيطة كالاعتماد على الشمس أو أوقات فضاضة في تحديد الوقت (وقت الظهر، وقت العصر، بعد المغرب) جعل الكثير من الأفراد يجدون صعوبة في ضبط أوقاتهم عند التحاقهم بمكان العمل، فانعكست سلباً على سلوكياتهم وتصرفاتهم، فكانت نتيجة للتغيب والتخلف عن العمل بسبب عدم الانضباط واحترام المواعيد. حيث أصبحوا في كلِّ مرة يلتزمون أعماراً ويقدمون تبريرات لتأخيرهم لصعوبة التنقل، بعد المقر العمل، أو بسبب نقص في وسائل المواصلات¹.

وهذا ما توصل إليه "محمد مبتول" في دراسة "الحياة الاجتماعية للعمال والانضباط بالمصنع" فالعمال أثناء أداء مهامهم يرفضون التكيف في التنظيم الصنّاعي، فهم ينتقدون العمل ويرفضون العلاقات الهرمية التي توجد على مستوى الهيكل التنظيمي. لذا من الصعب مطالبة العمال بنوع من الانضباط الاجتماعي داخل المصنع، لأنَّه مازال يحمل بعض الرُّاسب السُوسيو ثقافية المتعلقة بالوسط الاجتماعي التقليدي وثقافة الحقل، إضافةً إلى ارتفاع ظاهرة التغيب والتأخر، حيث أصبح من الصُّعوبة استخلاف العمال المتغيبين عن مقر العمل²، فنجد أنَّ المسؤولين يعيشون في قلقٍ دائمٍ باعتبار أنَّ أغلب العمال ليسوا من نفس الجهة أو الأصل الجغرافي، يجعلهم ذلك في صراعٍ دائمٍ بين مختلف الأطراف، ضف إلى ذلك التوترات والنزاعات الموروثة بين الأسر والقبائل التي تنتقل إلى ميدان العمل، وهي مشاكل تزيد من تعقيد الإدارة والمسيرين وبالتالي يؤثر على نشاط المؤسسة وينعكس مباشرةً على الإنتاجية³.

2.18. الولاء الأسري والعشيرة: إنَّ نجاح أي مؤسسة حديثة متوقِّفٌ على مدى انتماء وولاء العمال لها، ولكن قد يتعارض ذلك وفقاً للقيم والمعايير المتعارف عليها في المجتمع القبلي، فكل مجتمع له عادات وتقاليد يخضع لها الأفراد ويفرضون احترامهم وولاءهم لتلك الجماعة، فتربط بينهم علاقات أسرية بمفهومها الواسع بناءً على أسس الجهوية والشخصية، فالفرق تلقائياً يجد نفسه يخضع لتلك الطائفة أو جهة الانتماء للعائلة حسب ما هو سائدٌ في الأعراف المتفق والمعمول بها في المجتمع القبلي. كل هذه العوامل قد تؤثر على علاقة العمال بالمسؤولين ويؤثر كذلك على مستوى احترامهم وولائهم للسلم الهرمي وقرارات الإدارة¹.

3.18. التخلف والتغيب عن العمل: إنَّ عدم وجود إدارة قوية تقوم بمعاينة العامل والقيام بإجراءات وعقوبات رادعة ضده، يجعل من العامل يتعود على الإهمال نتيجة لقلة الانضباط، حيث أصبحت عادة التخلف عن العمل هي السائدة والغالبة في المؤسسة حيث أصبح لا يعطي أي أهمية للوقت وللعمل في أداء مهامه². حيث أصبح العامل يفتعل أسباباً للهروب من العمل ويقدم في كل مرة تبريرات، كبعد مقر العمل عن المنزل، غياب المواصلات، عدم الارتياح في العمل. كلها عوامل تعود إلى الارث الثقافي،

1- بوفلجة غياث، القيم الثقافية والفعالية التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 29.

2- محمد بشير، مرجع سبق ذكره، ص 81.

3- بو فلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، ط 01، دار الغرب للنشر والتوزيع، 1998، ص ص 36.35.

حيث أصبح العامل لا يعطي أهمية للوقت وهذا ما يؤثر سلبيًا على عدم رضاهو سلوكه تجاه العمل. وبالتالي هي ممارسات لا تتناسب ومتطلبات المجتمع الحديث. حيث يقول "حليم بركات" "إنَّ علاقة العربي بالوقت هي علاقة مواجهة أو خضوع أو بالصبر عليه، أو انسحاب وهروب منه بتجاهله"³.

وفي دراسة قام بها "محمد مبتول" حول "العمل وتغيب العمال بالمصنع"، ركز فيها على الحد من ظاهرة "التغيب" والاهتمام بفكرة الفعالية من أجل تحقيق الربح والإنتاجية. إن فكرة التغيب تنعكس سلبيًا على القطاعات الاقتصادية، حيث يصعب استخلاف العاملين المتغييبين بشكل دائم من جهة والصعوبات والمشاكل التي يواجهها العمال في حياتهم اليومية وخارج فضاء العمل من جهة أخرى، فهي في تباين تام مع الإكراه والانضباط في المصنع، لذا من الأهمية القول "إنَّ الحياة الاجتماعية للعمال تبرر في حدود معينة التغيب في المؤسسة"⁴. وهذا ما لاحظناه في ميدان الدراسة، فالعمال كثيرًا ما يتأخرون عن الالتحاق بمكان عملهم في الموعد والدوام الرسمي، وإذا سألتهم تجددهم يتحججون بعدم وجود العمل والإنتاج. يقول أحد المبحوثين "حتى وإن تأخرنا لخمس أو عشرة دقائق ماذا في ذلك واش راح نطلعوا صواريخ مثلاً ياخي كل شيء متوقف!"

وفي نفس السياق يؤكد "سفير ناجي" "على أنَّ التغيب يطرح قضية تتمثل في كيفية قياسه، ويعبر عنه بطريقتين، مطلقة ونسبية، فالمطلقة تتمثل في ساعات أو أيام العمل، يعني العدد الإجمالي لوحدات الوقت الضائع، أمَّا الطريقة النسبية يمكن التعبير عنها بالنسبة المئوية للوحدات من الوقت الذي كان من المفروض عمله ولم يتم العمل به بسبب كثرة الغياب. وبالتالي الغياب هو حضور العامل في الوقت المحدد سواء كان بادعاء التأخر عن العمل، أو التغيب غير المبرر ليوم أو بعض أيام، والغياب المبرر الذي يبرر فيه العامل مرضه بملف طبي أو شهادة تثبت غيابه"⁵. هذا ما أشار إليه "تايلور" في نظريته "الإدارة العلمية" في قياس الحركة والزمن، حيث كان يقوم بدراسة الحركة ما يناسب كل وظيفة، ووضع جدول إحصاء الوظائف وتابع كل وظيفة وحدد الحركات التي يقوم بها العامل داخل العمل. حيث لاحظ

1- محرز عبد الباسط، القيم السوسيو ثقافية ومقاومة التغير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص علم الاجتماع المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2019، ص 101.

2- بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره، ص 23.

3- سيخاوي حنان، مرجع سبق ذكره، ص 94.

4- محمد بشر، علماء الاجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر -الرعيل الأول- ط1، دار كنوز للإنتاج والنشر والتوزيع، 2018، ص ص 85.86.

5- رفيق قروي، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية، دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات-باتنة- أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2010، ص ص 29.30.

كل تصرفاته وأهم الحركات التي كان يقوم بها على سلسلة الإنتاج، وعوض أن يقوم بخمس حركات أصبح يقوم بعشرة حركات وهذا ما أبطأ من حركية الإنتاج.

4.18. قيمة العمل بالنسبة للعامل: من خلال الدراسات والأبحاث الميدانية التي قام بها الباحثون حول قيمة العمل، نجد أن هناك علاقة وثيقة بين العمل والثقافة السائدة في المجتمع، فقد يعمل الفرد رغبة منه في الحصول على المال أو على منصب معين أو إرضاء لعقيدة سياسية كانت أو دينية أو نتيجة للضغط من أصحاب السلطة، فلقد واجه العمال منذ بداية ظهور الثورة الصناعية التي عرفت بروز المؤسسات الصناعية في أوروبا، حيث صاحبها ردود أفعال عنيفة تجسدت في المقاومة العمالية للعمل، فكان بمثابة القضاء على هوياتهم في إطار التنظيم العلمي التيلوري للعمل، فكان العامل في كل مرة يحاول من توسيع هامش الحرية لديه ليستعملها بصفة إستراتيجية ضد أرباب العمل أو الرؤساء¹.

في حين نجد أن في المجتمعات العربية يحترمون العمل ويمجدونه، فالعقيدة الدينية وتعاليم الإسلام تمجد وتدعو لذلك من خلال الاجتهاد، والمثابرة وإتقان العمل، ففي المجتمع الجزائري تعود الفرد على الاستقلالية في العمل سواء في حقولهم أو مهنتهم الحرة ضمن تنظيمات أسرية عشائرية قبلية، إلا أن دخول الاستعمار والاستيلاء وتجريد أراضيهم واستغلالهم كأيدي عاملة رخيصة، أدى إلى العجز وكره العمل وعدم الانضباط في عمله بسبب ظروفه الصعبة وعدم قدرته على التكيف مع متطلبات الحداثة والعصرنة². وهذا ما أشار إليه "ناصر قاسمي" في مؤلفه حول "سوسيولوجية المؤسسة" حيث يرى "أنما يحدث داخل المنظمات يجعل العامل في تناقض بين ما يحمله الأفراد في أذهانهم -نظرياً- وما يقومون به فعلياً -الواقع- فإذا سألتهم عن الوقت قالوا: الوقت من ذهب، وإذا سألتهم عن العمل قالوا: العمل عبادة، وإذا سألتهم عن إتقان العمل قالوا: إن الله يحب من يتقن العمل... الخ، فلكل سؤال جواب يتناسب مع القيم السائدة -نظرياً- عن حب العمل والتغيب عن العمل والانضباط الغش والولاء للمؤسسة والتضامن وهي في الحقيقة أصبحت قيماً مهجورة عملياً في الواقع الفعلي وبقيت على مستوى التجريد والأفكار. بينما يلتزمون بها يشعرون بالاغتراب، وينشأ صراعٌ داخلي بين من يلتزمون بهذه القيم أو يعملون بعكسها"³.

كما يشير "سليمان مظهر" إلى قيم العمل في بيئة الثقافة التقليدية على أنها تعبير عن الأشخاص والشبكات العلائقية والجماعات والتي لها القدرة على التحكم في وسائل معيشتهم وتنظيم مصيرهم حسب أهوائهم وحاجاتهم وطموحاتهم⁴.

1- علي زكار، نصر الدين بوشيشة، الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ط 1، مؤسسة

كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص34.

2- بوفلجة عياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، مرجع سبق ذكره، ص 27.

3- ناصر قاسمي، سوسيولوجية المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص109.

4- محمد بشير، مرجع سبق ذكره، ص185

بناءً ما تقدم يمكن القول أنّ الأفراد حتى وإن أرادوا التجديد والانتقال إلى ثقافة قيم العمل الحديثة فهم عاجزون عن التكيف والاندماج مع أوضاعهم الحالية نظراً لعمق قيم العمل والثقافة المجتمعية التقليدية - الريفية - المتميزة في جوهرها بالقيم الدينية، البنية العائلية، الانتماءات الجهوية والعشيرة... الخ، فهم يعتقدون ويذهبون إلى أنّ علاقاتهم وتفاعلاتهم وحياتهم تتشكل في ظل نظام النسق البنيوي الثقافي للموروث القبلي حيث يمنحهم ذلك سلوكاً دفاعياً قوياً ومنسجماً مع بيئتهم وفضائهم المحلي التقليدي.

19. علاقة انتقال الفرد من مجتمع الثقافي إلى ثقافة المؤسسة:

إنّ وجود العامل بين ثقافتين ينتمي إليهما؛ ثقافة المجتمع وثقافة المؤسسة التي يعمل بها، يشكل نوعاً من التزاوج بين هاتين الثقافتين، ينتج عنها ثنائية -ثقافة المؤسسة وثقافة المجتمع- كما ينتج عنها تصادم في الثقافة بين الهوية الاجتماعية والهوية المهنية، فالعامل باعتباره فرداً من المجتمع يتلقى تنشئة اجتماعية، فهو حامل ثقافة خصوصية مجتمعية، وعند دخوله عالم الشغل يكسب ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة التي يعمل بها. لذا تبرز أهمية هذه الثنائية ازدواجية في توضيح العلاقة بينهما ومدى تأثيرها على اندماجه في محيط العمل وبناء علاقاته السوسيو مهنية داخل المؤسسة.

كل مجتمع إلّا ونجد له خصائصه السوسيو ثقافية، وبما أنّ الإنسان يعيش في نسق اجتماعي ثقافي فهو يتفاعل مع بيئته، ويتفاعل مع مجموعة من الأفراد حيث يتشارك معهم في خصائصهم ومكوناتهم الثقافية المحلية التي تتمثل في: العادات، الأعراف، التقاليد، الأنماط السلوك، المعتقدات، القيم.... الخ، ممّا قد يوحد من أواصر وروابط هذه الجماعة، كما يكسب أفرادها الشعور بالانتماء والولاء للجماعة المرجعية. فالثقافة التقليدية المجتمعية تختلف طبيعة ثقافتها من مجتمع لآخر حسب التراث الفكري والحضاري لبيئة المجتمعات، وتنتقل وتتوارث عن طريق التنشئة الاجتماعية والأسرية له¹. فالتكوين الثقافي المجتمعي للفرد مازال يحتفظ بها ومتشعب بقيمه وممارساته التقليدية الأصلية وهو ما يعكس ثقافته المجتمعية.

فعند انتقال الفرد من بيئة المجتمع إلى بيئة المؤسسة يجد نفسه في تناقض بين التخلي عن قيمه وثقافته الأصلية -التقليدية- واكتساب قيم ثقافية جديدة - حديثة- في دراسة قام بها "نذير معروف" حول "المعالم الثقافية للمجتمع الجزائري" قال: "نحن نجد أنفسنا مرغمين بين الخطاب السياسي الذي يشير إلى ضرورة ترك القيم التقليدية المستوحاة من الأرياف والتراث الثقافي القبلي، وإحداث قطيعة بين القيم والمعارف ومهارات المجتمع المحلي وبين اكتساب ثقافة صناعية تعتمد على الحداثة من عقلنة ورشادة. فالقيم المرجعية أصبحت تشكّل عائقاً في وجه العملية التحويلية الصناعية"².

1- أحمد علي الحاج، أصول التربية، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاسكندري، مصر، 2013، ص 219.

2- بشير محمد، دراسات وأبحاث سوسولوجية التنظيمات والعمل بالجزائر، د ط، دار كنوز للإنتاج والنشر والتوزيع، 2021، ص 149.

ولذلك فالمؤسسات الصناعية لا يمكن أن تكون مستقلةً وبعيدةً عن الثقافة المحلية للعامل، حيث ينقل كل ممارساته وقيمه إلى العمل، مما يجعل سيرورة العمل تعترضها معوقات ومشاكل بسبب التدخلات الخارجية لأشخاص ذوي علاقات جهوية، من سلطة ونفوذ يفرضون واقعاً آخر داخل المؤسسة. وهذا ما توصلت إليه العديد من دراسات لعلماء الاجتماع في التنظيمات والعمل في الجزائر امثال **جمال غريد**، **محمد بشر**، **علي كنز**، **سعيد شيخي**، **جيلالي اليابس** وغيرهم ، ذلك أنَّ المجتمع الجزائري مجتمع ذا مرجعية وخلفية ثقافية تقليدية فهو متشبعٌ من حيث علاقاته الشخصية وارتباطاته القبلية وانتماءاته المتمثلة في: صلة القرابة، العشيرة، المستوحاة من الموروث الثقافي الريفي¹. يقول "**جمال غريد**" إنَّ المنطق السوسيو ثقافي للمجتمع المحلي هو الذي يحدّد معنى العمل الذي هو مرتبطٌ بالخصوصيات الثقافية المحلية، وبالتالي من الوهم مطالبة العمال بقبول نوع من الانضباط، الالتزام، الخضوع للسلطة والعلاقات التراتبية داخل المؤسسة في الوقت الذي يبقى فيه كل الموروث المحلي خارج نطاق العمل". في نفس السياق يضيف "**محمد مبتول**" أنَّ الثقافة المجتمعية التي حصل عليها العامل الريفي داخل العائلة ووسطه الاجتماعي لا تختفي بالمرّة داخل المصنع².

وهذا ما تؤكّده دراسة "**فتيحة حراث**" حول القيم الثقافية المجتمعية التقليدية والتي توصلت إلى أن نسبة 82% من المبحوثين يفضلون الاحتفاظ بالقيم التقليدية، وتبيّن أنَّ بعضهم مدركٌ تماماً لكون القيم التقليدية جزء من ثقافته وقيمه، حيث تشكل لهم هوية وانتماء اجتماعي ويسعون للحفاظ عليها والتمسكُ بها داخل بيئة العمل³.

بناءً على ما تقدم يمكننا القول؛ تعتبر الثقافة المحلية التقليدية إحدى السمات المميزة للجنس البشري، وتكون في معظم أفكاره وقيمه التقليدية، ويتم غرس الثقافة من جيل إلى جيل، فالثقافة توجه سلوك الأفراد للتكيف مع المستجدات والتغيرات الحاصلة في بيئة ثقافة المؤسسة الحديثة.

1- شيخاوي محمود، ثقافة المجتمع المحلي ودورها في ترسيخ أخلاقيات العمل لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لأدرار-نموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2021، ص104.

2- محمد بشير، مرجع سبق ذكره، ص 81.

3- فتيحة حراث، القيم الأسرية بين الثقافة التقليدية والثقافة العصرية، مجلة إنسانيات الجزائرية في الأنثروبولوجيا والعلوم الاجتماعية، العدد 59، كراسك وهران، 2013، ص 49.

خلاصة الفصل:

تأسيساً على ما تقدم ومن خلال الفصل الخاص بالخلفية السوسيو ثقافية تم التوصل إلى أنَّ الموروث الثقافي الخاص بالبنية التقليدية مازال مهيمناً على الجماعات والأفراد، وذلك من خلال السلطة التقليدية، الانتماء، الولاء للجماعة الأولية، العصبية، والعشيرة... الخ، إضافة إلى تكريس ثقافة مظاهر اللامعيارية من الجهوية، القرابة، وراسب العلاقات، حيث أنَّ هذه القيم والبنية الثقافية لا يمكن لها أن تختفي بمجرد تواجد الفرد داخل المؤسسة. فالبنية الثقافية الداخلية للمؤسسة من خلال أدوارها وتنوع وظائفها القائمة على متطلبات العقلانية والرشادة يجب أن يُراعى فيها خصوصية والبنية التقليدية للمجتمع. وهذا ما أكَّده مجموعة من الباحثين في حقل علم اجتماع التنظيمات وذلك في دراسة تاريخ وسيرورة المؤسسات الجزائرية التي مرت بها ودراسة مختلف الجوانب السوسيو ثقافية للتسيير، وكيف اصطدمت ثقافة المؤسسة بالثقافة المحلية، وهذه الأخيرة التي تسود فيها قيم تقليدية زراعية فلاحية، ولعل هذا من أحد المسببات لإعاقة التنظيم، حيث أنتج لنا ما يسمى بـ **تصادم الثقافات** -.

الفصل الثالث

العدالة التنظيمية - الأبعاد والدلالات المعرفية -

تمهيد:

تركّز العديد من الدّراسات على الحاجة إلى مفهوم العدالة وإدراجه في مكان العمل، حيث تعتبر واحدة من أكثر نماذج الإدارة الناجحة من خلال تحليل السلوكيات الناتجة عن إدراك الأفراد لأساليب وإجراءات العدالة المطبقة، كما تعمل على تحسين الرضا والالتزام الوظيفي لديهم، إضافة إلى تنظيم العلاقات والمحافظة على حياتهم الاجتماعية ممّا يضمن الثقة والولاء، ويؤثر إيجاباً على سلوك الفرد العامل. حيث يتم التطرق في هذا الفصل إلى الأبعاد والدلالات المعرفية-للعدالة التنظيمية والتي أهم المفاهيم والعناصر والأشكال العدالة إضافة إلى الإشارة إلى ثمرات وتصورات عاملي مؤسسة *Eniem* للعدالة التنظيمية ضمن النظام الاطر القانونية ومختلف الإجراءات التي تشملها المؤسسة كما سيتم تناول الآثار السلبية لغياب تطبيق العدالة التنظيمية في مؤسسة *Eniem* بالاستدلال إلى المؤشرات الميدانية.

1. العدالة التنظيمية:

بالرجوع إلى الأدبيات والتراث النظري المتمحور حول العدالة التنظيمية، نجد أن هناك اختلاف كبير في تحديد مفهوم العدالة التنظيمية، وذلك باختلاف الدراسة الفكرية والإيديولوجية التي ينحدر منها كل باحث متخصص في علم اجتماع العمل والتنظيم، لكون أي مفهوم من المفاهيم السوسيولوجية شهدت تطورات نظرية وامبريقية، وعلى هذا الأساس سوف نحاول عرض وبطريقة انتقائية مجموعة من المفاهيم التي تمكن من جمع قواسم مشتركة بينهما، لاستخلاص تعريف إجرائي متعلق بهذا المفهوم. وعلى هذا الأساس يمكن عرض أهم التعاريف المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

1.1. التعريف اللغوي: تعني العدالة في اللغة الاستقامة، وقيل أن العدالة هي التوسط بين الإفراط والتفريط وأساسها المساواة وجوهرها الاعتدال والتوازن، وهي معاملة الجميع دون تمييز أو محاباة لأي اعتبار¹.

2.2. التعريف الاصطلاحي:

إنّ الجذور التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية تعود إلى "نظرية المساواة" التي جاء بها أدامز (Adams) والذي يرى بأن الأفراد يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم مع مخرجاتهم التي يستلمونها، ومقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بباقي الزملاء، فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالعدالة. أمّا إذا لم يتساوى المعدلان بسبب حصول الفرد على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها، فإنّ الفرد يشعر بعدم العدالة، الأمر الذي يولد لديه شعوراً بالظلم والتوتر². كما يُعرفها كل من ندير وتانوف (Nadir iand Tanova): "العدالة المدركة بين الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة، والتي تتضمن علاقات الفرد مع مدرائه والموظفين وزملائه بنفس الرتبة وبالعلاقة مع المنظمة كنظام اجتماعي، فالعدالة هي إحساس الفرد بالمنظمة وردة الفعل السلوكية لهذا الإحساس"³.

يشير هذان التعريفان، إلى مدى شعور العامل بعدالة الإنصاف أثناء المقارنة التي يقوم بها مع زملائه في العمل لجماعته المرجعية، سواءً داخل أو خارج المؤسسة والتي تتمثل في المزاي، والحوافز،

1- عثمانياً، تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة وآليات إرسالها -دراسة حالة الجامعة الجزائرية- العدد 14، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2015، ص 6.

2- كنزة بوزنيط، محمد البشير مبيروك، أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على عضو هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل)، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 01، جامعة سطيف 1، الجزائر 2021، ص 255.

3- عيشوش عثمان، دغمان بوبكر الصديق، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية عند الأستاذ الجامعي (دراسة ميدانية في الكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية البلدية)، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 25، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر 2018، ص 123.

كما يعرفها ميليز (Milies). بأنها "هي ذلك الإدراك الكلي لمدى إنصاف أنظمة المكافآت بالمنظمة، والأجر... الخ، فإذا تساوى المعدلان تتحقق العدالة وتنعكس إيجاباً على المؤسسة من خلال تحسين الأداء وتطوير المهارات، أمّا عدم تساوي المعدلات فتنعكس سلباً على المؤسسة وتظهر سلوكيات سلبية، كترك العمل، عدم التعاون مع الزملاء، زيادة حدة الصراع. وأساليب توزيع العوائد والمكافآت¹.
يبين لنا هذا التعريف، عدالة التوزيع في الأجور والحوافز الموزعة بالتساوي بين الأفراد مقابل الجهد المبذول، والشعور بعدالة الإجراءات، من خلال إتباع أساليب وطرق مستخدمة في التوزيع العادل للمكافآت.

ويعرفها كل من مورمان ونيهوف (Neuhoff and moormen) في درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات، التي تعبّر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتجسّد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين².

من خلال هذا التعريف، يتبين لنا أن العدالة التنظيمية تتجسّد في ثلاث متغيرات هي: (المساواة، الالتزام، الثقة).

يعرف أيضاً بوجري (Beugré) العدالة التنظيمية، علناً إدراك جماعي للعدالة الممارسة من طرف الإدارة والمسؤولين في المؤسسة، تجاهها لأفراد العاملين فيها، فهي تنعكس بالإيجاب أو السلب على مخرجات الأفراد (الثقة، الرضا.... الخ) ومخرجات التنظيم (زيادة الإنتاجية.... الخ)³.

بناءً على ما تمّت الإشارة إليه في هذا التعريف، يتضح لنا مدى إدراك العاملين للعدالة والنزاهة في مكان العمل من خلال علاقاتهم برئيسهم المباشر، والتي تنعكس بالإيجاب على سلوكياتهم، من خلال إعطاء كل فرد ما يستحق من عوائد على أدائه، ويولد له شعور بالرضا والالتزام والولاء للمنظمة من جهة، وتدفعهم إلى المزيد من بذل الجهد لتحسين أدائهم وتحقيق أعلى مردودية في الإنتاج من جهة أخرى.

1- ميروح عبد الوهاب، نحو نموذج لقواعد العدالة التنظيمية كأداة لتباين في قوى العمل، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2017، ص 558.

2- سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 04، الأردن، 2008، ص 429.

3- عيسات فطيمة الزهرة، جميل أحمد، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، دراسة استطلاعية على عينة المؤسسة، ولاية البويرة، ال الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية 3، العدد 07، جامعة الجزائر، 2016، ص 306.

كما يشير كليسكران (Caliskan) إلى أنَّ العدالة تشمل تصوُّرات وتمثيلات الموظفين والعاملين في المؤسسة، نحو المساواة من خلال تصنيف وجهات النظر ومشاعر العاملين نحو المعاملة التي يحصلون عليها ويحصل عليها الآخرون ضمن المؤسسة نفسها¹.

ويعرفها جرينبيرج (Greenberg) على أنَّها "تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها العامل على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه الرئيس في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني"².

في حين تعرّفها "سهيلة محمد" في كتابها إدارة الموارد البشرية: هي شعور الفرد بالإنصاف في المعاملة من جانب المنظمة من عدمه³.

من خلال التعاريف السابقة، نجد أنَّ هناك تركيز على بعد واحد وهو العدالة التعاملية، حيث تبين لنا مدى إحساس العامل بـعدالة المعاملة بالمثل الذي يحصل عليه داخل مكان العمل، والكيفية التي يتعامل بها الرئيس المباشر مع مرؤوسيه بكل احترام وتقدير، ما ينعكس إيجاباً على مستوى ولائه للمؤسسة.

في حين يعرفها البشاشة: هي درجة الشعور المتولد لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية المستخدمة في تحديد مخرجات تنظيمية⁴.

ويضيف كلوكيت (Colquette) وآخرون للتعاريف السابقة أنَّها: تصور الأفراد لعدالة وإنصاف الإجراءات المطبقة في صنع القرارات داخل المنظمة، والطرق التي تتخذ بها القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد⁵.

من خلال التعريفين السابقين، يمكننا القول أنَّها ركزت على بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، البعد الإجرائي والذي يشير إلى مدى إحساس العاملين بـعدالة ونزاهة الإجراءات المتبعة، والقواعد الموضوعية لتوزيع الموارد (الأجور، ترقية، خدمات... الخ). على الموظفين بطريقة عادلة.

1- نواف موسى شنتاوي، ربما محمود العقلة، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 04، كلية التربية، جامعة اليرموك، 2013، ص 74.

2- بن يحي عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة)، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 04، العدد 10، جامعة قسنطينة 2، الجزائر 2017، ص 240.

3- سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 56.

4- ياسر عبد الوهاب: العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، دراسة حالة البنك المركزي المصري، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 18، كلية العلوم الاقتصادية والقانونية، مصر، 2017، ص 09.

5- Ali noruzy and others: investing in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior : the mediating role of perceived organizational support, Indian journal of science technology, vol 4, N°07, department of educational administration, faculty of psychology and education, university of Tehran, Islamic azad, iran, July 2011, p 843.

ويرى كل من برانو وكروبانزو (byrne and cropanzano) أنَّها: القواعد والمعايير الاجتماعية التي تديرها المنظمة فيما يتعلق بتوزيع الموارد والإجراءات، التي تحدّد هذا التوزيع والعلاقات بين الأشخاص¹.

من خلال هذا التعريف، يتضح لنا أنَّ الباحثان قدما لنا تعريفاً شاملاً للعدالة التنظيمية، حيث أنَّه بمثابة متعدّد الأبعاد، ويتمثّل في: عدالة التوزيعات، العدالة الإجراءات وعدالة التعاملات (الشخصية).

2. بواذر ظهور العدالة التنظيمية:

شهدت العدالة التنظيمية تاريخياً ثلاث موجات متتالية، من خلال الأبحاث التي قام بها الباحثون حول مفهوم العدالة باعتباره متعدّد الأبعاد، ويضم العدالة: التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية.

حيث جاءت التطوّرات الأولى، في الستينات في مجال علم النفس مع آدامز (adams) (1963-1965) من خلال نظرية الإنصاف (الاستحقاق) التي كانت تندرج أعماله في مجال العدالة التوزيعية، وهي تتعلق بتخصيص الموارد بين الأفراد، من خلال ما يحصلون عليه من مخرجات تكون على شكل " ترقية، حوافز، أجور، من خلال مساواة في توزيع تلك الموارد التي يحصلون عليها مقابل الجهد المبذول في العمل، ثم بعد ذلك تحول اهتمام الباحثين إلى الآلية أو الإجراءات المتبعة في توزيع تلك الموارد².

بينما سيطرت البحوث على العدالة التوزيعية، في الستينات والسبعينات، حيث شهد أواخر (70-80) ظهور أبحاث حول العدالة الإجرائية، فلم تعد العدالة مرتبطة فقط بالموارد والمكافآت، بل أيضاً بالإجراءات المتبعة من خلال ظهور باحثين أمثال البانت وولكر (alibant and walker) (1978) وليفنتال (leventhal) (1980) من خلال السعي إلى التمييز بين العدالة التوزيعية والإجرائية، حيث تشير هذه الأخيرة إلى تصور العاملين للعدالة بجانب نزاهة الإجراءات المتبعة في تخصيص الموارد التنظيمية، باعتبار أن الأفراد حساسون للإجراءات التي يتبعها صانع القرار في تحديد توزيع الموارد واتخاذ القرارات³. إلّا أنَّه في الآونة الأخيرة ظهر تيارٌ ثالث؛ حيث تحول اهتمام الباحثين إلى مفهوم العدالة التعاملية (التفاعلية) التي لا تقل عن البعدين الأولين، حيث لا يعتمد فقط على المكون التوزيعي

1- bel kaid Sonia : **la justice organisationnelle et la santé au travail**, étude ; entrepris Randy akbou, mémoire de fin de cycle master de sociologie de travail et des ressource humaine, université Abderrahmane mira, Bejaia, faculté des science humaines et sociale, département de science sociale, 2017, p 15.

2 -caroline manville : **les perceptions de justice organisationnelle de salaires atypique, desspécificités et des incidences** sur pratique de H.R.H, journal LIRME laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi université des science sociale, N° 05 Toulouse, France, 2013,p11.

3 - marie Hélène chère fils : **étude longitudinale de lien entre le justice organisationnelle et le niveaux d'engagement organisationnel** chez les travailleurs du secteur des technologies de l'information, mémoire du présenté la faculté études supérieurs en vue de l'obtention de grade de maitrise en relation industrielle, université de Montréal, faculté de arts et des science, 2013, p 11.

والإجرائي، وأيضاً نوعية العلاقات بين الرئيس والمرؤوس من خلال القرارات والإجراءات المتعلقة به¹. حيث قدم "بيز وتيلر" (*bies and taylor*) 1986 "العدالة التفاعلية (التعاملية) كمتغير مستقل للعدالة التنظيمية، حيث اعتبرها فولجر (*filgeur*) أحد مكونات العدالة الإجرائية، إلا أن بيز (*bies*) يقول هناك اختلاف في التمييز بين العدالة الإجرائية والتفاعلية، لأن الإجراءات الرسمية والتفاعلات تنطوي بين الأشخاص، فالعدالة التفاعلية تتأثر بالعاملين: إدراك الفرد للعلاقات الشخصية، ومدى كفاية الإجراءات الرسمية الموضحة، من خلال دراسات لهؤلاء الباحثين اتضح أن العدالة التفاعلية لا تتأثر فقط بالإجراءات المستخدمة لتحديد النتائج، ولكن أيضاً من خلال تفسيرات هذه الإجراءات².

من خلال ما تقدم، يرى كروبانزنو وآخرون (cropanzano) 2001 أن الأفراد يتفاعلون مع الإنصاف والمساواة للآخرين بطريقة متبادلة، من خلال تكرار أفعالهم بإجراءات مماثلة، يكافئ المعاملة العادلة مع التعاون والمساعدة والدعم، في حين يرى جولدامان (*glodaman*) 2003 أن الظلم مجرد انتهاك للأخلاق ما يؤدي إلى عدم الرضا وعدم التعاون والانتقام³.

في حين يرى كل من راستيدا وبيز (*restuda and bies*) 2001 "أن العامل يسعى إلى مواجهة الظلم بسبب تضرر من حاجة مادية ونفسية، بمجرد تحديد هدفه يكون هناك ردود أفعال سلوكية على المسؤول، وأدت المعاملة بالمثل إلى ظهور النموذج المستهدف للعدالة التنظيمية، حيث نجد العاملين يفرقون بين أولئك الذين يعاملونهم بشكل عادل والذين يعاملونهم بشكل غير عادل، وبعبارة أخرى يمكن أن تؤثر تصورات العدالة بأبعادها الثلاث، على مواقف وسلوكيات الموظفين تجاه المسؤول المصدر لتقييم العدالة⁴.

من خلال ما أشرنا إليه سابقاً، يتضح أن هناك إجماع من قبل الباحثين على أن جميع هذه الأبعاد (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) مهمة، وأن الفهم الكامل لديناميكية العدالة التنظيمية يتطلب النظر في وقت واحد إلى كل هذه الأنواع المختلفة وفي تفاعلاتها.

3. أبعاد العدالة التنظيمية:

تعتبر نظرية العدالة من النظريات المعاصرة، ونظراً لأهميتها يستدعي التعامل معها على أنها متعددة الأبعاد، حيث اختلفت الأدبيات في تناول كل بعد من هذه الأبعاد كما هي موضحة في الشكل التالي:

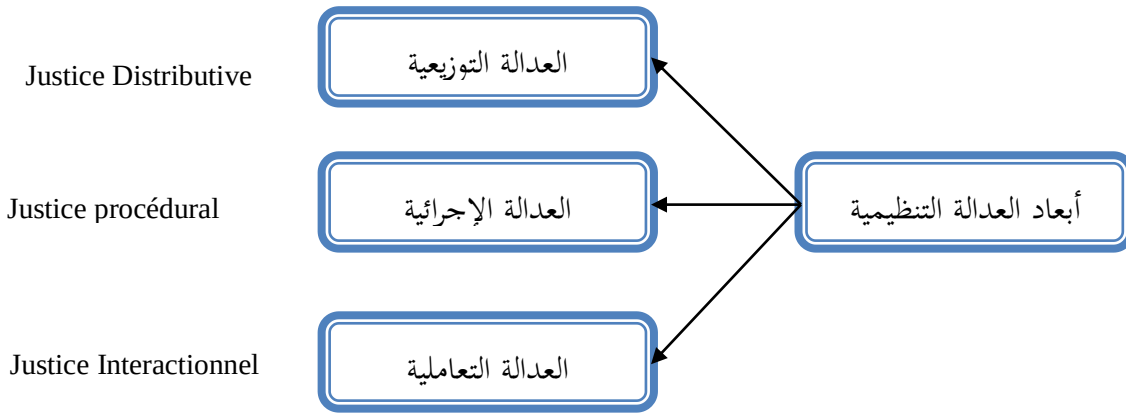
1- caroline manville ,op-cite ,p2.

2 -soufyane frimousse,et les autres : **la diversité de formes de performance au travail lerôle de la justice organisationnelle**, management perspective et avenir N° 18 éditeur management perspective , 2008 article associée, p 124.

3 -Mohamed ikramnasr,: **justice organisationnelle, confiance etcomportements de citoyenneté** : test d'un modèle multi sources multicibles de l'échangesocial au travail, LIRM université Toulouse :VL : revue de gestion des ressources humaine.1/04/2009/, p74.

4 -mohamed ikram op-cite.p 74.

شكل رقم 6: يوضح أبعاد العدالة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الباحثة

تعتبر هذه الأبعاد التنظيمية للعدالة من بين أهم المميزات الجوهرية التي تقوم عليها المؤسسات الإدارية كانت أو إنتاجية، حيث يدرك العامل من خلالها العدالة من وجودها أو عدمها، ولعل من بين الأسباب التي دفعت الباحثين إلى الاهتمام بأبعاد العدالة هي: السياسات البيروقراطية، التسبب، انتشار الفساد ومشاعر الظلم واستخدام السلطة والتمييز بين العاملين وأخذ حقوقهم دون أي وجه حق، مما يعيق من السير الحسن للمؤسسة. لموضوع العدالة من المواضيع المهمة للمكون النفسي والاجتماعي والاعتداء عليه بمثابة تدمير لقيم ومعايير المؤسسة، وتعود أهمية العدالة إلى سببين، الأول أنّ الأفراد يستخدمون العدالة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً، والثاني أن يشعروا بأنهم جزء من المؤسسة.

1.3. العدالة التوزيعية *justice distributive*:

حظي بعد العدالة التوزيعية بالعديد من الدراسات والأبحاث من قبل الباحثين لما له من أهمية في تحديد الموارد والنواتج - المدخلات -، ويعتبر من أهم أبعاد العدالة التنظيمية تناولاً، فالعدالة التوزيعية "هي متى تم الإدراك بالإنصاف والنزاهة في تقسيم الموارد بدون تحيز على الأفراد من قبل الهرم التنظيمي

1- محمد در، العدالة التوزيعية في المؤسسة الجامعية وانعكاسها على الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس - دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة -، مجلة الباحث، المجلد 7، العدد 4، جامعة الأغواط، الجزائر، ص 6.

وأن ما يحصلون عليه يكون يكافئ المجهود المبذول وأن هذه - المخرجات - تم تحديدها وفق معايير موضوعية واضحة وعادلة¹.

بدأ البحث في مفهوم بعد التوزيعية مع "آدمز" *Adames* (1963-1965) في دراسة لمفهوم الاستحقاق في نظرية المساواة، المستوحى من نظرية العدالة التوزيعية لدى "هوماس" 1961 في التبادل الاجتماعي، فبالنسبة "لهوماس" يمتلك الفرد الشعور بالعدالة عندما يقارن ما يحصل عليه من المخرجات -الربح الشخصي- مقابل ما أسهم به -مدخلات - حيث ينظر لنظرية الإنصاف "لآدمز" بأنها الأولى لعدالة التوزيع التنظيمي، حيث توضح أن المساهمة والمكافآت ينظر إليها من خلال المقارنة التي يقوم بها الآخرون مع بقية زملائهم في نفس المهنة².

حيث يعكس هذا مفهوم -العدالة التوزيعية- على العاملين بشكل إيجابي، وينمي لديهم الشعور بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من نواتج - المخرجات - التي قد تكون على شكل: أجور، ترقية وحوافز مقابل جهودهم المبذولة في مكان العمل -المدخلات-، فالعاملون لا يركزون فقط على كميات المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون بعدالة هذه المخرجات وكيف يتم توزيعها بالعدل على الآخرين³.

كما يرى "جاسر" أن العدالة التوزيعية، هي الإنصاف والمساواة في توزيع الموارد المادية بالعدل على الأفراد ويتفق معه ريج وكونها (*Reg and Cunha*)؛ هي: مدى إدراك العاملين للموارد المستلمة من قبل الإدارة.

كما يرى يلماز وتاسدان (*Yilamz and Tasdan*) أن العدالة التوزيعية تتكون من مجموعة من القواعد الأساسية لكل تنظيم يجب أن يعمل بها، حيث قسمها إلى ثلاثة أقسام:

- **قاعدة المساواة:** تقوم على إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل مع الزيادة في ساعات العمل الإضافية فإنه يستحق تعويضاً أكثر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي، غير ذلك يعتبر تجاوزاً وخرقاً لقاعدة المساواة⁴.

1- رايح عبد القادر، دغمان بوبكر الصديق، علاقة العدالة بالسلوك المنحرف في العمل، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات -، المجلد 04، العدد 08، جامعة البليدة 2 لونيبي علي - الجزائر - 2017، ص 4.

2 - Alice le planche : *médiation, autonomie et justice procédurale, le cas SFR Cegetel : négociation* N° 06, université / négociation, 2006, p 115.

3- أحمد بجاج، واقع العدالة التنظيمية المحلية من وجهة نظر إطارات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33، مخبر استراتيجيات الوقاية ومكافحة المخدرات في الجزائر، جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)، 2018، ص 857.

4- زينب طعم الله، عمر بلهواش، أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي *cnas*)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 1، 2020، جامعة الوادي، الجزائر، ص 144.

- **قاعدة النوعية:** تقوم على تساوي فرص الحصول على المكافآت بغض النظر عن الخصائص الفردية. - الجنس، اللون، المعتقد... الخ. والامتيازات والمكافآت لا تمنح فقط للأشخاص الذين يبذلون مجهوداً أكبر، فذلك يعتبر تجاوزاً لقاعدة النوعية¹.
 - **قاعدة الحاجة:** تقوم على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخر ينبا فتراض تساوي الأشياء الأخرى، مثلاً: في حالة أن المؤسسة قامت بزيادة الأجور، فيكون هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال في المقابل تكون هناك امرأة غير متزوجة ففي هذه الحالة تقوم المؤسسة بمنح الزيادة للأولى وتقدمها على الثانية فإذا حدث العكس يعتبر خرقاً لقاعدة الحاجة².
 - بناءً ما تقدم يمكن القول أن هذه القواعد تعتبر الركيزة الأساسية لأي تنظيم، ويجب على المدراء التقيد بهذه المعايير والعمل على تجسيدها وتحقيقها من أجل تحقيق المساواة والعدل بين جميع الأطراف بغض النظر عن الخصائص الشخصية، وبما أن عدالة التوزيع، تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الأفراد فإن **جيبب آل (Giapet, Al) (2005)** يركز على جانبين منها:
 - **الجانب المادي:** هو حجم ما يحصل عليه العاملون من موارد مادية والمتمثلة في: المكافآت، الحوافز والامتيازات³.
 - **الجانب الاجتماعي:** يمثل شعور الفرد بالتقدير على ما يحصل عليه من أصحاب السلطة، حيث يقارن من خلالها بين ما يحصل عليه من اعتراف وبين ما يقدمه من إسهامات، وعليه يتحدد إدراك الفرد للعدالة من عدمها، وتجدر الإشارة إلى أن الإحساس بالعدالة هو أمر نسبي يختلف من شخص لآخر⁴.
 - حيث يرى "آدمز" أن الفرد العامل عندما يصل إلى عدم العدالة والإنصاف في الحصول على نواتجه فإنه ينتج عنه شعور بالظلم والاستياء والتذمر، ويكون الإحساس بالذنب أكثر من الغضب، لأن الفرد يميل إلى ترشيد أرباحه، فيعتمد على استراتيجية دفاعية للحد من عدم المساواة
-
- 1 - أمينة كرسنة، جلال الدين بو عطيط، العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، مجلد 1، العدد 02، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، 2020، ص 136.
 - 2- جمال عبد الحميد، الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد الإداري (دراسة تطبيقية مع العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة مينا، مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، د.س، ص 121.
 - 3- نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 24، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت 2012، ص 81.
 - 4- وليد حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، ط1، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2011، ص 97.

بين زملائه، أمّا أن يزيد من إسهاماته في حالة الشعور بالذنب لأنه يتقاضى أكثر مما يقدم في العمل، أو يقلل من إسهاماته في حالة إذا كان هناك عدم عدالة في توزيع المخرجات أثناء عملية مقارنة المنافع، فالفرد ضمناً يسعى إلى أن يطبق على نفسه -نظرية الإنصاف- من خلال حصوله على مزايا وعوائد تتناسب مع ما يقدمه من مساهمات¹.

وكما يرى بعض الباحثين، أن هناك اختلاف جوهري بين الأفراد في رؤيتهم وحساسيتهم للعدالة أو مدى توازن معادلة الموارد والامتيازات. فيمكن تقسيم هؤلاء الأفراد إل ثلاث مجموعات طبقاً لحساسيتهم للعدالة:

- **المؤثرون أو المعطاءون:** هو النوع من الأفراد الذين يفضلون الحصول على رضاهم من خلال تغليب مساهمتهم على ما يرون أنهم يستحقون عليه من موارد وذلك مقارنة بزملائهم في نفس الوظيفة، أي أنهم يفضلون الحصول على مدخلات أقل مما يستحقون.
- **الوسطيون أو المساوون:** هم مجموعة من الأشخاص الذين قد يتحقق لهم الرضا التام في حالة فقط إذا تساوى المعدلان - المدخلات والمخرجات- مع الآخرين من الزملاء، أي أن هؤلاء المجموعات يتبدل إحساسها بين حالة الرضا وحالة الشعور بالذنب أي (زيادة الموارد مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات)، وحالة عدم التوازن أو القلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات).
- **الذاتيون أو الأنانيون:** هؤلاء من الأفراد يفضلون الأخذ دون عطاء، ويحبذون أن تكون نسب المدخلات الخاصة بهم أكبر من مدخلات أقرانهم في نفس الوظيفة من حيث (المكافأة الزائدة) فهم من النوع الذي يعاني من حساسيات زائدة تجاه الآخرين إذا تمت الزيادة في نسبهم²، ففي حالة تساوي المعدلات من الأسهم والموارد المادية مع زملاءهم، بطبيعتهم يشعرون بالقلق والاستياء وعدم التوازن³.

بناءً على ما تقدم يمكن القول أنّ بعد العدالة التوزيعية جد مهم، ولا يجب الإغفال عنه، لأنّه يشكل أكبر دافع للعامل خاصّة في حالة مقارنة مدخلاته (المهارة، التعلم، الأداء...) مع مخرجاته (الأجر، الترقية، المكافآت...) في المؤسسة أو مدخلاته مع مدخلات ونواتج زملائه،

1-sobadie William : les apportes de théorie de la justice au marketing de services, 16 congrès AFM (association français de marketing, 18-20mai, l'université Montréal, 2000, p 4.

2- Hamid Abouelkacem ,The Impact Of Perceived Organizational Justice On Organizational Commitment Among Bouchrit Corporation Employées, Revue DIRASSAT , Vol 06, N : 01, Université Amar Telidj De Laghouat, Algérie, 2015, P 6.

3- صابرين بن مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الدلالة السياقي (دراسة تطبيقية على موظفي وزارت السلطة الفلسطينية)، مذكرة تخرج للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2014، ص 14.

فإذا تساوى المعدلان فإنه سيشعر بنوع من العدل والإنصاف في حالة حدوث العكس سينعكس سلبيًا على أدائه. واتباع سلوكيات وممارسات مغايرة تقلل من الجهد وعدم المبالاة.

2.3. العدالة الإجرائية *justice procedura*:

تتمثل عدالة الإجراءات الطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد مخرجات الفرد. فقد عرفها " فولجر وغروبانزو (Folger and Cropanzano): "هي إحساس العاملين بالإجراءات المتبعة في تحديد من يستحق الكفاءة، وعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بالموظف". ويعرفها مرورمان (moorman) (1991) هي "الطرق التي يتم تصميمها لتعزيز مشاركة العاملين، في اتخاذ القرارات للتقليل من الانحياز والأخطاء في القرارات والتي يتم اتخاذها وفق معايير معتمدة في تقييم أداء العمال"¹.

في حين نجد قرينبر (Greenberg) يعرفها هو الآخر بأنها "المدى الذي يتم فيه الحكم على ديناميكيات عملية اتخاذ القرار بأنها عادلة، فعندما يدرك العامل أن المعاملة التي يتلقاها تستند إلى إجراءات موضوعية وعادلة في تحديد المخرجات لتحديد النتائج فقد يميل إلى أن يكون أكثر دافعية وتحفيزًا لأداء عمله"².

وحتى تكتسب الإجراءات التنظيمية صفة الموضوعية والعدالة لابد لها من توافر شرطين هما:

- أن يتفق كل من الإدارة والعمال على الأسس والإجراءات المتبعة والتي تكون بناء على الموضوعية والنزاهة. ومتفقٌ عليها من قبل الطرفين مسبقاً - الإدارة والعمال -.
- قيام الإدارة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والشروحات المطلوبة، عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات، وبناءً عليه يمكن القول أن عدالة الإجراءات تشمل العناصر التالية:
- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.
- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.
- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (صاحب القرار) والأفراد الذين يتوقعون أن يتأثروا بالقرار³.

1- سلامة عبد الله خلف الطعامة، عبد الحفيظ على حسب الله، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطن التنظيمية (دراسة تحليلية لأداء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 02، عمادة البحث العلمي، الأردن، 2015، ص 17.

2- Hadjer Korichi , **Organisational Justice In Higher Education Institution :Perceptions Of The Teaching Staff In The Faculty Of Économics, Business And Management Sciences- Abdelhamid Mehri Universty- Constantine 02**, Revue Des Sciences Humaines De L'université Oum El Bouaghi , Vol 07, N : 03, 2020, P 164.

3- عبد الكريم سكر، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي (دراسة تحليلية لأداء المديرين في الوزارات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، مجلد 40، العدد 01، الأردن، 2013، ص 39.

إنَّ النظر في العدالة التنظيمية، كسلوك محفز من خلال عدالة التوزيع يقترح "ليفنتال وآخرون"، بعد العدالة الإجرائية، الذي لا يقل أهمية عن البعد الأول، من خلال الدراسات التي قام بها كل من تبول وولكر (Thibult et Walker) (1975)، وليفنتال وآل (Leventhal et al)، الذين أكدوا أنَّ العدالة الإجرائية الرسمية، المستخدمة في المؤسسة أكثر أهمية من العدالة التوزيعية نفسها، عندما يحكم العاملون ما إذا كانوا قد وعملوا بالإنصاف، وهذا ما أشار إليه كل من (Bies and Moay) (1986) اللذان يشيران إلى الطريق غير الرسمية التي يتعامل بها الموظف أثناء تنفيذ تلك الإجراءات عليه¹. كما تعتمد العدالة الإجرائية على مجموعة من المعايير من خلالها يمكن إدراك العدالة التنظيمية، والإحساس بها يتوقف على درجة الالتزام أو الإخلال بالقواعد الهيكلية، على حسب ليفنتال (Leventhal) أن الإجراءات تعتبر عادلة إذا استوفت المعايير الستة والتي تطبق بطريقة ثابتة بين الأفراد وفي الوقت المناسب وعلى النحو التالي:

- قاعدة الاستئناف: إعطاء الفرص لجميع العمال بمراجعة وتعديل القرارات والاعتراض عليها في حالة ما إذا كان هناك ما يبرر ذلك.
- القاعدة الأخلاقية: توزيع العوائد يكون وفقاً للقواعد الموضوعية والأسس الأخلاقية².
- قاعدة الدقة: أن تكون المعلومات المتخذة من قبل الإدارة واضحة دقيقة، سليمة وصحيحة لكي تسهل فهم عملية التواصل بين المرسل والمستقبل³.
- قاعدة الانسجام: أن تتسجم إجراءات توزيع المكافآت والحوافز على جميع الأفراد بالتساوي⁴.
- قاعدة التمثيل: يجب أن تكون هناك إدارة تشاركية تسمح لجميع العاملين بالمشاركة في صنع القرار والتدخل والاعتراض في أي قرار باعتبارهم جزء من المنظمة.
- قاعدة عدم التحيز: أثناء تفعيل الإجراءات على العاملين وعدم تمكين المصلحة الشخصية أثناء اتخاذ القرارات وإلاَّ يكون هناك تحيزاً ومحاباة في التعامل مع تطبيق الإجراءات¹.

1- Thierry Nadisic : La Justice Organisationnelle Invisible Et Le Management De L'injustice Par L'encadrement Intermédiaire, Communication Présentée Au 16 Emecongres Annuel L'association Francophone De Gestion Des Ressource Humaines, Université Paris, 2005, P 02.

2- محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي لدى أعضاء التدريس بجامعة بنغازي، مجلة نقد وتنوير، العدد 02، كلية الأدب جامعة بنغازي، 2015، ص 69.

3- حسن عبد السلام علي غمران وآخرون، دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي - دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد، مجلة الدراسات والمحاسبة والإدارية، المجلد 5، العدد9، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، الجزائر، 2018، ص 271

4- محمد العرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (تحليل على مستوى المنظمات)، ط 04، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 304.

حيث أظهرت العديد من الدراسات، أنه يمكن الحد من ضرر آثار العدالة التوزيعية في حالة نزاهة إجراءات العادلة، وهذا ما يبينه جرينبير وبروكر (Greenberg and Brocker)، حيث يقول "إذا كان الإجراء عادلاً سوف تقل المشاعر السلبية لدى العامل". ويقول بروكر (Brocker) أحياناً لا يكون من الممكن دائماً التماس رأي العاملين في عملية صنع القرار، ولكن من خلال الإبلاغ عن الإجراءات المستخدمة لاتخاذ القرار، من خلال المعلومات المقدمة عند إعلان هذا القرار وبالتالي يمكننا الشعور بعدم الإنصاف². وفي نفس السياق يرى كل من إيفينيش وماتسون (Ivancevich and Matteson) "أن للعدالة الإجرائية تأثير إيجابي على عدد من ردود الفعل السلوكية والشعورية للعاملين، والالتزام التنظيمي، ونية البقاء في المؤسسة في الأوقات الصعبة، من خلال الثقة بالمشرف والرضا عن نواتج القرار والتفاني في العمل والإنجاز³.

فعلى غرار ما تمت الإشارة إليه من قبل الباحثين نجد كوپمان (Koopman) يرى بأن هناك نوعين من العدالة الإجرائية؛ العدالة الإجرائية النظامية وتتعلق بالإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية، والعدالة الإجرائية المعلوماتية وهي وسيلة اجتماعية تتضمن توفير المعلومة الواضحة للمستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع من حيث العمل على تبرير إجراءات القرار⁴.

من خلال تناولنا لبعد عدالة الإجراءات يتضح ضرورة إدراك العاملين لعدالة الإجراءات وطبيعة القوانين وكيفية تطبيقها بالعدل على جميع الشرائح العمالية، وذلك باحترام حقوق وواجبات العاملين، ووجود فرص متساوية في الاستفادة في صنع القرارات الخاصة بالمؤسسة مع وضوح وسهولة المعلومة والابتعاد عن كل الاعتبارات الشخصية التي تكون على أساس المحاباة والتحيز. وهذا ما قد يعزز بشكل أو بآخر نظرة العاملين حول نزاهة تطبيق ممارسة الإدارة العادلة.

1- سليمان تيش تيش محمد لمين، خياط أميرة، العدالة التنظيمية، المحددات والنتائج، مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، جامعة ابن خلدون تيارت الجزائر، 2020، ص 45.

2-Caroline Piasecki : L'utilisation De La Justice Organisationnelle Dans Une Démarche Prévention Des Risque Psychosociaux, Thèse De Doctorat Présentée En Vue De L'obtention Du Grade De Docteur Psychologie De Université Cote D'azur, Ecole Doctorale Sociétés Humaines ARTS Et Lettres ,2017,P.P 61-62

3- أنس أحمد عبد الله وآخرون، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، 2008، ص 13.

4- ياسر عبد الرحمان وآخرون، أثر العدالة التنظيمية على نية ترك العمل لدى العاملين - دراسة تطبيقية بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجيل - مجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، المجلد 15، العدد 1، جامعة محمد الصديق بي يحيى، جيجل، الجزائر، 2021، ص 70.

3.3. عدالة التعاملات: Interactional Justice

عدالة التعاملات ما هي إلا امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية، والتي تشير إلى الطريقة التي تتعامل بها الإدارة تجاه الأفراد العاملين، والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين. فنجد ريجو وكينها (Rego and Cunha) يعرفان العدالة التعاملية على أنها "ذلك الشعور بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخصهم مما يولد لديهم روح العمل الجماعي"¹.

كما يعرفها الصحيح محمد (2003)، على أنها "درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة، (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات"².

ويندرج تحت العدالة التعاملية (العدالة التفاعلية) والتي تطورت كنتيجة للبحث الذي قام بيز وموي (Moay and bias) (1980)، وهي تعكس مدى اهتمام الأفراد بنوعية المعاملة بين الأشخاص، أثناء وضع إجراءات رسمية في المنظمة، والطريقة التي يتعامل بها الموظفون من قبل صناع القرار بالمنظمة، وكما حدد كل منبيز وموي (Bies, Moay) أربعة سمات للعدالة التعاملية (الصدق، الاحترام، التبرير، وملائمة الأسئلة)³، فالصدق وعدم الخداع، ومعاملة الأفراد باحترام، وتبرير النتائج السلبية أو غير العادلة، للباقة في أسلوب طرح الأسئلة⁴. حيث تعتبر هذه العناصر، الأساس لشعور العاملين بعدالة التعاملات التي تتم بين الأشخاص والإدارة في المنظمة.

ونجد العديد من الباحثين على غرار يتال جرينبيرج، كولكيت، بلاكيل، (Greenberg, Colquit, blakel) أشاروا إلى أن عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة: هي العلاقات الشخصية (interpersonnel justice)، وعدالة المعلومات (informationnel justice)⁵.

1- بروش عبد الله، جبايلي عبد الحق، المنظمة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي (دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز، أم البواقي)، العدد 03 الخاص بفعاليات المؤتمر الدولي للمؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، أم البواقي (الجزائر)، ص 253.

2- ماضي محمد العميات، موسى أحمد السعودي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الأردنية (دراسة ميدانية)، جامعة بقاء تطبيقية، قسم العلوم الإدارية، الأردن، ص 399.

3- Hicham Abbad, Aline Boission : De La Perception De L'injustice Aux Comportement Opportunistes ; Proposition D'une Griffé De Lecture Des Relations Entre PSL Et Grands Distributeurs, L'université De Nantes Laboratoire D'économie Et De Management, Logistique Management, Vol-17 N° 02- 2009, P44.

4- سحر عناويرهيو، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية، جامعة القادسية، كلية الاقتصاد والإدارة، دس، ص 09.

5- فرح شعبان، شيخ سعيدة، محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 07، جامعة البويرة، دس، ص 154.

كما نجد مجموعة من الدراسات التي قام بها مختلف الباحثين والذي ركزوا فيها على بعد العلاقات الشخصية - التفاعلية - وكيف يتصرف فيها المسؤولون باحترام ونزاهة وبعيداً عن التحيز في المعاملة من خلال إبلاغ جميع العاملين بكل ما يخص: القرارات، الإجراءات، المزاي، وتقديم جميع المعلومات والتفسيرات حول أدائهم. فعندما يقوم المسؤولون بدعم العمال والتعامل معهم، والاهتمام بهم وتقديم ملاحظات حول عملهم وتشجيعهم على تجاوز مخاوفهم يصبحون بذلك أكثر ابتداءً ونجاحاً وأكثر استعداداً وحرصاً لتحقيق أهداف المؤسسة، فالدعم المعنوي هو الذي ينمي لديهم الرغبة والدافعية للعمل وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة¹.

وبناءً على ما تقدم يمكن القول، بأن العدالة التفاعلية تكمن في مدى إدراك العاملين لعدالة المعاملة التي يصلون عليها من قبل رؤسائهم، والتي تتمثل في الاهتمام بمصالحهم والمعاملة المبنية على الاحترام والثقة والتعاون، مما ينعكس بالإيجاب على مستوى ولائهم للمؤسسة، وإذا قلنا عكس ذلك، فإن انخفاض مدركات العاملين لعدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية كالغياب، عدم التعاون مع الزملاء، زيادة حدة الصراع، ضعف الأداء... الخ.

ومما يجدر ذكره أن هناك بعض الدراسات التي عالجت عدالة التعاملات كإحدى مكونات العدالة الإجرائية، إلا أننا نجد دراسات أخرى تناولتها كبعد مستقل من أبعاد العدالة التنظيمية.

4.3. عدالة المعلومات: *la justice d'information*

إن استعمال المعلوماتية في إدارة العدالة يساهم في انتشار وإيجاد الحلول التي توفرها النزاعات والصراعات بسبب ضعف في انسياب المعلومة بين العاملين². فيعرف كونها وريغو (RegoandCunha) العدالة المعلوماتية على أنها عبارة عن مجموعة من التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة، أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق وأكد. مثل: تقديم الرئيس شرح وافٍ للمرؤوسين حول القرارات التي تؤثر عليهم " وبمعنى آخر فعدالة المعلومات تعني المعرفة المقدمة للموظفين حول الإجراءات والمخرجات المتعلقة بهم³. كما تظهر دراسة شابيرو وبيز (ShapiroandBies) أن العدالة المعلوماتية لها مجموعة من القواعد، وهي

1 - Aynur B.Bostanci , **the médiator of perceived administrator support in the relationship between teachers' perceptions of organisationnel justice and organisationnel support** , international journal, soc.Sci. and Education , vol 03 , N :03, 2013, p825.

2- Kamel FERCHA ,**la cyber justice en Algérie : état des lieux et perspectives** , revu Maaref , vol8, N16, université akli mouhand oulhadj Bouira, Algérie ,2014. P3.

3- عامر علي عطوي حسين: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي (دراسة تحليلية لأداء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 10، جامعة القادسية، 2007، ص 302.

كمؤشر تبين مدى إدراك الأفراد للعدالة المعلوماتية التي يحكم من خلالها الفرد على مدى فهم وشرح التفسيرات المقدمة، حيث يمكن توضيحها فيمايلي:

- **قاعدة الشرح والتعليل:** تنص هذه القاعدة على مدى توفير المعلومات المستخدمة حول

الإجراءات المتبعة في توزيع الموارد والمكافآت، ولماذا تم استخدامها بهذا الشكل، ولماذا تم توزيع عائد من العوائد بطريقة معينة.

- **قاعدة التوقيت:** يجب مراعاة هذه الميزة، وهي تقديم المعلومة في وقتها المناسب وبالضبط عندما يحتاجها الأفراد.

- **قاعدة المصداقية:** يجب أن يرفق التعليل والشرح المقدم حول معلومة للأفراد وأن تكون دقيقة، واضحة وصريحة، معروضة ومكتشوفة للجميع وألا تكون مبهمة وغامضة لمن تهمهم¹.

حيث أشارت نتائج الدراسات المختلفة التي توصل إليها كل منكونوفسكي وبوغ (KonovskyandPugh) إلى أن هناك علاقة ايجابية ومباشرة بينعدالة المعلومات والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل كبير خاصة فيما يتعلق بتمرير وانسياب العملية الاتصالية وتبادل المعلومات بأسلوب فعال ومرن،ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة².

جدول رقم(01): يوضح الأبعاد السياقية الثلاثة للعدالة التنظيمية

الأبعاد	التوزيعية	الإجرائية	التعاملية
تعريف Définitions	التصورات وردود الفعل الذاتية بعد تخصيص الموارد المالية وغير مالية على أساس المقارنة مع الآخرين	تصور كيف يتم اتخاذ الإجراءات الخاصة بالقرار من قبل المشرف	إدراكا لأفراد لعدالة المعاملة من قبل الرئيس المباشر
معايير التقييم criteresd'évaluations	- الإنصاف - المساواة - الحاجة الفردية	- ابتعاد عن السيطرة في اتخاذ القرار - ابتعاد عن التحيز أثناء اتخاذ القرار - إجراءات اتخاذ القرار يجب أني كون على أساس معلومات دقيقة - تمسك في تطبيق إجراءات صنع القرار - توزيع الموارد وفق معايير أخلاقية	- المعاملةالقائمة على اللطف والتقدير واحترام الشخص - آداب السلوك - الصدق والثقة وعدم الخداع

1- ميروح عبد الوهاب، نحو نموذج لقواعد العدالة التنظيمية كأداة لإدارة التباين في قوى العمل، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2017، ص 566.

2- Herman Sjahruddin , **Organisationnel Justice, Organisationnel Commitment And Trust In Manger As Predictor Of Organisationnel Citizenship Behavior** ,Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business , Vol 04 , N : 12 , 2013, P 135.

	- آلية التصحيح من خلال مراجعة والتعديل		

المصدر: من إعداد الباحثة

4. أهمية العدالة التنظيمية:

نظراً للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية باعتباره مطلباً أساسياً لجميع الموارد البشرية في مختلف المؤسسات باختلاف مراكزهم على مستوى الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى الحاجة الماسة للمؤسسات التنظيمية لدراسة مثل هذه المفاهيم الحديثة، وقد أثبتت العديد من الدراسات مدى أهمية العدالة التنظيمية وتأثيرها على الأداء والالتزام والرضا الوظيفي للعاملين، فهي متغير مؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن إدراك أهميتها من خلال المؤشرات التالية:

- تسعى العدالة التنظيمية إلى الكشف عن الأجواء والمناخ السائد في المؤسسة، حيث يبرز هنا بعد ودور عدالة التعاملات في سياق المعاملات والعلاقات الاجتماعية.
- تهيئ للعمال إحساس بالهوية التنظيمية والانتماء للمؤسسة والشعور بالاستقرار إضافة إلى إحساسهم بعدالة تقييم الأداء الذي يحظون به وفقاً لمبدأ الاستحقاق والجدارة، حيث يزيد ذلك من إحساس العاملين بالولاء للمؤسسة والسعي لخدمتها وتحقيق أهدافها¹.
- يعد انخفاض مستوى إدراك العاملين لبعد العدالة التعاملية من النتائج السلبية التي قد تُلحق الضرر بالمؤسسة وتظهر في المؤشرات التالية؛ كإنخفاض مستويات الروح المعنوية للعاملين، انخفاض الرضا الوظيفي، زيادة الرغبات في ترك العمل، ضعف الأداء الوظيفي، وزيادة الضغوط... الخ².
- تقوم على توضيح ووضع سياسة لتقييم نظام توزيع الرواتب والأجور القائمة في المؤسسة وذلك من خلال بعد العدالة التوزيعية.
- تساهم في تحقيق الموضوعية في تجسيد السيطرة الفعلية على عمليات اتخاذ القرار في المؤسسة وتشير بعد العدالة الإجرائية إلى هذا الجانب.

1- فائزة فاضل وآخرون، العلاقة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز، (دراسة ميدانية بشركة صناعية- زهانة - معسكر، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 12، العدد 3، جامعة قصدي مبراح ورقلة، الجزائر، 2019، ص 295.

2- محمد مصطفى الخرشوم، دور عدالة التعاملات في تحقيق ضغوط صراع الدور (دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى، حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 26، العدد 02 كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2010، ص 312.

- تنعكس العدالة التنظيمية من خلال الممارسة بإيجاب على حالات العامل وتظهر في: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والأداء التنظيمي¹.
- إن إدراك الفرد العامل للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها الثلاث-التوزيعية، الإجرائية، التعاملية- يؤثر على مستوى ولائه، ويكون هناك ارتباط نفسي- اجتماعي بالمؤسسة مما يدفعه للتكيف وتبني ثقافتها وقيمها التنظيمية.
- تزداد ثقة العامل في إدارته من خلال شعوره بالإنصاف لعدالة الإجراءات المتبعة²، وذلك بالاعتماد على نظام واضح التقييم والذي يتم على أساس أداء الجهد المبذول في العمل، فعدالة الإجراءات المستخدمة في التقييم تؤثر بشكل كبير على إحساس العمال بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة¹.
- إحساس الفرد بالأمن والاستقرار عند معرفة أن الشخص لن يحصل إلا على ما يستحق من عوائده ومزاياه وأن لا أحد سيحقق نواتج غير مستحقة على حساب الآخرين.
- الاعتراف بمبدأ العدالة التنظيمية هو اعتراف بحقوق الفرد والاعتراف بأن له متطلبات لها أهميتها ووزنها من خلال الشعور بالاحترام، وتقدير الذات والإحساس بالنظام وشفافيته وعدالة القوانين الموضوعية³.

بناءً على ما تقدم يمكن القول تكمن أهمية العدالة من خلال متى يتم إدراك وإحساس الفرد العامل لعناصر العدالة الثلاثة في المؤسسة من: توزيعية، إجرائية وتعاملية مما قد يشعره بالأمان والاستقرار تجاه عمله وأنه لن يحصل إلا على ما يستحق بعيداً عن المحاباة والتميز واللاعلاقة.

5. أشكال العدالة التنظيمية:

تمثل الحوافز المادية المتمثلة في الأجور والرواتب التي تدفع للأفراد لقاء الجهد المبذول في العمل ذات أهمية كبيرة، فهي ذات طابع اقتصادي تساعد العاملين على تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة، إضافة إلى كونها مؤشراً على المكانة والسلطة والمركز الاجتماعي للفرد في أي مجتمع، حيث تمثل

1- محسن عثمان حسن، أبعاد العدالة التنظيمية ودورها في مستويات جهة الخدمات المصرفية، دراسة استطلاعية لأداء عينة من مديري مصارف القطاع العام في مدينة أربيل، جامعة صلاح الدين، كلية الإدارة والاقتصاد، إيران، 2012، ص 90.

2- قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 07، كلية الاقتصاد، جامعة التحدي، ليبيا، 2007، ص 61.

3- سناء محمد عطا الله الداية، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 37.

العدالة في دفع شعور العامل بالمساواة فيما يستلمه من مقابل لقاء عمله، وهناك أنواع من العدالة يمكن الإشارة إليها كل على حدة حيث تتمثل في¹.

- **العدالة الدّاخلية:** تشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها في إطار مختلف الوظائف الموجودة في المؤسسة، إذ يجب أن يكون الأجر أو الراتب الذي يتم الحصول عليه عادلاً سواءً من ناحية الخبرة، المدخلات، المكافآت، المخرجات الضرورية اللازمة لإشغال تلك الوظيفة، ويكون هناك نظام عادل وسليم للأجور التي تطلبها هذه الوظيفة، وبين الوظائف الأخرى التي تتطلب نفس المؤهلات والجهود وهذا ما يعبر عنه بتحقيق عدالة داخلية².

- **العدالة الخارجية:** تشير إلى ضرورة الإنصاف والعدالة مع الرواتب والأجور التي تمنح في المؤسسات الأخرى لنفس الوظيفة. مثلاً: راتب محاسب يمنح في منظمة أخرى بمقدار 400 دينار شهرياً، فالنظام العادل والسليم للأجر يجب أن يكون مساوياً أو مقارباً لهذا الأجر أو الراتب، وليس أقل منه بكثير وهذا ما يعبر عنه بالعدالة الخارجية للرواتب والأجور³.

كما نجد أن هناك نوع آخر في أشكال العدالة التنظيمية، وهو العدالة الفردية التي لا تقل أهمية عن النوعين السابقين (الدّاخلية، الخارجية)

- **العدالة الفردية:** حيث تركز على المقارنة التي يقوم بها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة، داخل المؤسسة الواحدة ولكن يمكن الحديث عن هذه العدالة بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية، التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الفرد والتي بالتالي لا يمكن تجاهلها من قبل الهيكل التنظيمي للمؤسسة⁴.

من خلال الأشكال السابقة للعدالة يتضح بأنّ هناك نوعين رئيسيين لتحديد الأجور والحوافز يتجسد في العدالة الدّاخلية والخارجية والتي يسعى فيها الفرد العامل إلى تحقيق منفعة مادية والتي تكون مقابل ما يقدمه للمؤسسة من خبرة، أداء، وجهد. في حين نجد نوع آخر متمثل في العدالة الفردية والذي يهتم الفرد فيه بالمقارنة بين ما يحصل عليه وما يحصل عليه أقرانه داخل المؤسسة.

1- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص226.

2- خيضر كاظم حمود، ياسين كابس الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص 177.

3- طاهر محمد الكلاد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، طبعة عربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 190.

4- حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 2002، ص 306.

6. الظلم التنظيمي وانتشار البيروقراطية السلبية للسلطة:

الظلم والمحابة والتفرقة من الظواهر السلبية التي تعرفها الإدارة والقطاعات الاقتصادية الجزائرية، فلا تخلو أي مؤسسة من الظلم الوظيفي، حيث يشنكي العديد من العاملين والموظفين من جور المعاملة والقرارات التعسفية والوساطة وغيرها من أشكال الظلم، حيث نجد العديد من العمال يشعرون بالقلق والخوف إزاء مجيء رئيس أو مدير جديد للمؤسسة لا تربطهم معه أية علاقة أو قرابة خوفاً على مستقبلهم من جهة وإقصائهم أو ممارسة الظلم في حقهم من جهة أخرى.

حيث نجد المؤسسات الغربية بناء على النتائج التي توصل إليها العديد من الباحثين أين نجحت في تجسيد مبادئ الديمقراطية ومحاصرة الظلم والاستبداد، يظهر ذلك في الممارسات الإدارية وفي حسن معاملة الموظفين، حيث يسود الاستقرار والعدل والأمن الوظيفي، بعكس ما نجده في الدول العربية والفجوة الموجودة في المبادئ الإسلامية التي تدعو إلى الرحمة والعدالة والمساواة وهذه الأمور ليست بعيدة وغريبة عن تعاليم الدين الإسلامي، حيث يقول الشيخ "يوسف القرضاوي" "إن جوهر الديمقراطية هو أن يختار الناس من يحكمهم ويسوي أمرهم، ومن ثمة فما المانع أن لا يفرض عليهم حاكماً يكرهونه، وأن يكون لهم حق محاسبة الحاكم إذا أخطأ وحق عزله إذا انحرف، هذا هو جوهر الديمقراطية الحقيقية إذا وجدت"¹.

إنّ الظلم الوظيفي لا يقتصر فقط على الظواهر السلبية، كاعتداء على حقوق الآخرين من أخذ مال الغير، تفضيل بقية الأفراد عنه، الإساءة إليهم، استحلال مال أو مكان الغير بالرشوة والاحتيال دون أي وجه حق، أو التعدي على حقوق العمال، وممارسة التمييز ضدهم على أساس العرقية، الانتماء، المنطقة، اللغة وغيرها من الاعتبارات. إنّما هو اعتداء أيضاً على جانبه النفسي والروحي². وقد يقوم القائم بهذا الفعل ذا مركز وظيفي مهم أو تنظيم سياسي لصالح من لا يستحق التعيين أو ذا أصحاب المصالح... الخ، فهذا الفعل يكرس للممارسات البيروقراطية، والتحايل على خرق القوانين واستغلال السلطة وهذا ما ينعكس سلباً على التنظيم ككل ويؤدّي إلى إضعاف روح الانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة³.

فالإدارة الجزائرية هي الأخرى عرفت انتشاراً وتفشياً لظاهرة البيروقراطية داخل أسوارها، حيث تعتبر النقطة المظلمة التي تسللت إلى كامل القطاعات العمومية والخاصة، فهو فضاء خصب للسيطرة وتمديد جذوره في مختلف أسواره، حيث وجد فيه أصحاب السلطة ممارسة بعض الصلاحيات المخولة لهم

1- أحمد زبير، في الفقه السياسي الإسلامي "خوف الفتنة" أو الاختيار الصعب بين الظلم وللاستقرار، مجلة حقائق

الدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 3، العدد 9، الجامعة الجلفة، الجزائر، 2018، ص 363.

2- بشير قادري، الظلم الاجتماعي في السنة النبوية الشريفة: الآثار والعلاج - دراسة تحليلية، مجلة البحوث والدراسات،

المجلد 15، العدد 2، جامعة الشهيد حمه اخضر الودي، الجزائر، 2018، ص 351.

3- فضيلة بوطورة، نوفل سمايلي، تأثير ظاهرة الفساد الإداري على حقوق الإنسان والتنمية البشرية في الجزائر مع

إشارة لأهم الوسائل القانونية لمكافحته، مجلة مركز حكم القانون ومكافحة الفساد، العدد 2، جامعة العربي تبسة، الجزائر،

2019، ص 19.

ضمن مجالات واستراتيجيات جديدة كانت فيما سبق محتكرة على المدير حيث نجح ذلك في خلق فجوة كبيرة بينه وبين محيطه الاجتماعي، فسرعان ما فقد التنظيم فائدته وشرعيته القانونية ليقع في قبضة العلاقات الجهوية والمحابة والمحسوبية¹. ففي دراسة قام بها باحثون أكدوا فيها أن العمال يعانون من نقطتين رئيسيتين، هما شعور العامل بفقدان قيمته من قبل مدرائه ورؤسائه، ووجود المحسوبية والعلاقات الشخصية والتملق لأصحاب السلطة في مكان العمل.

بناءً على ما تقدم يمكن القول أن **الظلم الوظيفي** هو نتاج ثقافة مجتمعية متوارثة تقوم على المحابة والسلطة الأبوية ومآرب شخصية وصداقات إدارية، حيث انتقلت إلى المؤسسة الجزائرية أين نمت وترعرعت فيها، فغياب الوازع الدّين إضافة إلى الجانب التنظيمي المتعلق بغياب القوانين وعدم وجود الثواب والعقاب والأصل وجود محاسبة ورقابة دائمة ومستمرة لمثل هذه التصرفات من شأنه أن يمنع وجود هذا الظلم، إلا أن ما تعيشه الإدارة الجزائرية من تسبب وتملق للمرؤوسين وعدم محاسبتهم وترك لهم كل الحرية هو ما دفع إلى وجود إدارة مبقرطة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

7. الحكم الراشد في تجسيد العدالة التنظيمية:

إن إرساء قواعد الحكم الراشد في المؤسسة الإدارية والاقتصادية من شأنها أن يدفع بعجلة العدالة الاجتماعية إلى الأمام ما ينعكس إيجاباً على الأفراد العاملين وذلك من خلال:

1.7. إقرار مبدأ تكافؤ الفرص: وذلك من خلال السعي لضمان حق الفرد في التعويض من الحوادث المتكررة والمخاطر المهنية، التأمينات الاجتماعية والعمل على توزيع الموارد والعلاوات بالعدل وبالاستحقاق.

2.7. الاعتراف بحق العمال: ويكون ذلك بالسماح لهم وإعطائهم الحرية في إنشاء النقابات العمالية التي تمثلهم وتدافع عن حقوقهم ومصالحهم، بما في ذلك الحق في الإضراب والاحتجاجات.

3.7. إعطاء الحق للجميع: بغض النظر عن اختلاف الجنسين سواء في المستوى التعليمي أو المهني، أو الخبرة فهذا لا يمنع من إعطاء الفرص للجميع للحصول على فرصة الترقية في السلم الهرمي، أو التعلم والتدريب من أجل التحسين من قدراتهم ومعارفهم².

4.7. المساءلة: أن تكون هناك محاسبة ومعاقبة لكل من يتعدى على القوانين من مسؤولين ورؤساء في سبيل العمل على الكشف عن كل الممارسات السلبية الفاسدة التي يقوم بها أصحاب سلطة القرار من أجل التقليل من فرص التلاعب بالمناصب والقرارات والتضييق من فرص انتشار وممارسة

1- رابحيأحسن، آثار الفساد على علاقة الفرد بالدولة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، المجلد 50، العدد 2، جامعة الجزائر 1، يوسف بن حدة، الجزائر، 2013، ص 111.

2- بوجردة الياسين، الحكم الراشد وتفعيل العدالة الاجتماعية في لوطن العربي، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 4، العدد 3، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل-الجزائر، 2021، ص 421.

الفساد الإداري¹ فالمساءلة التي تمارسها المؤسسة وتفرضها على نفسها تساعدها على التأكد من أن العمل وأداء المهام يتم حسب ما هو محدد في اللوائح القانونية والأنظمة الإدارية، فالمساءلة من أهم الاستراتيجيات المهمة لتحقيق إدارة فعالة وعادلة تؤدي دورها في تحقيق أهداف الفرد والتنظيم².

5.7. الشفافية: تعد الشفافية مسألة محورية في إرساء وتحقيق النزاهة والعدل من خلال العمل على كشف المعلومات، والمشاركة في صنع القرارات، ووضوح القوانين وتقييم الأداء مما يساهم في القضاء على البيروقراطية وإزالة العوائق الروتينية التقليدية كالمحاباة، والجهوية، وبناء أنظمة قائمة على العدل والمساواة³.

من خلال ما تم الإشارة إليها يمكن القول بأن إرساء مبادئ الحكم الراشد يجعل المؤسسة أكثر انضباطاً وصرامة، وذلك بتفعيل ضوابط وقوانين رادعة لكل من يخترق تلك القوانين، والعمل على تجسيد المحاسبة والمساءلة من أجل القضاء على كل أنواع التسيب، والبيروقراطية والفساد الإداري الذي يمارس على الأفراد بدون أي وجه حق والعمل على تحقيق وتفعيل مبدأ العدالة في المؤسسة.

8. ثملات وتصورات عاملي مؤسسة Eniem للعدالة التنظيمية:

إن مفهوم التمثلات الاجتماعية من حيث النشأة ارتكزت على أعمال عالم النفس الاجتماعي الفرنسي موسكو فيتشي (Moxovici) الذي يرى أن "التمثلات ليست فقط جمعية (collectives) تتكون عبر الأجيال بل أيضاً اجتماعية (sociales)، تقوم أساساً على التفاعل بين الأفراد أو الجماعات". ويركز في دراسة التمثلات الاجتماعية على ديناميكيته وتطورها بدلاً من محتواها، فهذه التمثلات تتشكل عندما تتفاعل مع الآخرين، وعن طريق الاتصال بالواقع نتيجة لنشاط ما⁴.

1- بيبى يوسف، الآثار التشابكية للعلاقة بين الربع والفساد: الحالة الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 11، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2014، ص 259.

2- عياد طاهر بن اسماعيل، دعم آليات المساءلة للحد من الفساد في القطاع العام الليبي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 20، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، 2019، ص 130.

3- زهرة عباس، واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية بجامعة 08 ماي 1945 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين بها، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 2، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018، ص 310.

4- محمد خالدي، تمثيلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر، دراسة ميدانية بمؤسسة ما نطال لصناعة الأغذية بمدينة تلمسان، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2006، ص 32.

فالتمثلات الاجتماعية تتغير وتختلف في معناها ومحتواها بحسب اللغة والسياق الثقافي والإيديولوجي وبحسب اهتمامات وعلاقات أفراد المجموعة فيما بينهم، فالفرد عندما يعطي رأيه حول موضوع أو فكرة معينة فهذا يعد جزء من تكوينه¹.

ولقد اهتم الباحثون السوسيولوجيون منذ النشأة الأولى لعلم الاجتماع بمفهوم التمثلات، وكانوا السباقين إلى توظيفه في دراساتهم، ومن بينهم نجد العالم الفرنسي **موسكو فيتشي (Moscovici)** والذي يرى بأن "التمثلات تتغير وتختلف من حيث المعنى والمضمون بحسب الانتماء والتوجهات الثقافية للأفراد وبحسب اهتمامات وعلاقات التواصل والتخاطب بين أفراد المجموعة².

من هذا المنطلق سنحاول في هذا العنصر توضيح التمثلات السائدة لدى عمال المؤسسة الكهرو-منزلية "اونيام" من خلال الفكر الموجود على مستوى مخيلاتهم الاجتماعي مقارنة بالفكر الذي تطرحه المؤسسة، وعن طبيعة تصور العاملين فيما يخص العدالة التنظيمية وفق الشروط القانونية والإجرائية الموضوعية على مستوى المؤسسة.

1.8. تصوّرات العمال حول مسألة التوظيف:

تعتبر سياسة التوظيف من المهام والوظائف الأساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وأكثر تعقيداً وصعوبة، فهي عملية معقدة ومكلفة، فالتوظيف يشمل تلك العمليات التي بموجبها تساعد الإدارة على معرفة الأفراد الأجدر والأكفأ من أجل اندماجهم داخل المؤسسة، وتتبع في ذلك مجموعة من الإجراءات التي تسمح بجلب عدد كافٍ من المترشحين والذين يتصفون بالمهارات والخبرات مقابل المنصب المقترح أو المعروض³.

تتمثل أهمية عملية التوظيف أو الاستقطاب الوظيفي للمورد البشري في تزويد المؤسسة باليد العاملة الضرورية والمؤهلة لتحقيق أهدافها واستمرارية فعاليتها بما يتلاءم واحتياجات المؤسسة حيث يشمل التوظيف مصدرين:

- **الاستقطاب الداخلي:** تحتكم معايير التوظيف في المؤسسات العمومية عادة إلى مصادر داخلية، ويكون ضمن إطار الترقية الداخلية، والترشيح للوظيفة يكون بناءً على مدى وجود مناصب شاغرة

1- كوثر السويسي، **التمثلات الاجتماعية**، مقارنة لدراسة السلوك والمواقف والاتجاهات وفهم آلية الهوية، المجلة العربية لعلم النفس، المجلد 1، العدد 1، جامعة تونس، 2016، ص 49.

2 - كوثر السويسي، **المرجع نفسه**، ص 49

3-رحماني يوسف زكريا، لبرق محمد رياض، **واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية (قراء في شروط التوظيف حسب القانون الجزائري)**، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 06، العدد الاول، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2021، ص 587

ويمكن من خلالها معرفة المؤهلين لهذا المنصب الوظيفي، ويكون إمّا عن طريق التحويل، أو الترقية أو النقل الوظيفي (التدوير الوظيفي)¹.

- **الاستقطاب الخارجي:** غالباً ما تلجأ المؤسسة إلى الاستقطاب الخارجي في حين إن تعذر عليها الاستقطاب الداخلي في تلبية الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية مما يضطرها إلى البحث عن مصادر خارجية وذلك رغبة منها في التنويع وتجديد الكفاءات².

بناءً على المعيارين السابقين يتضح أنّ اعتماد المؤسسة على التوظيف -الاستقطاب الداخلي- لملء الوظائف الشاغرة وجذب القوى العاملة من خلال: الترقية، الانتداب والتدوير الوظيفي يساهم في تحقيق مستويعال من الرضا والانتماء، ويعزز لدى العامل الشعور بإمكانية التقدم الوظيفي ما ينعكس إيجاباً على إدراكهم للعدالة والمساواة في مكان العمل. على عكس -الاستقطاب الخارجي- الذي تصاحبه العديد من العراقيل، حيث تجد المؤسسة نفسها غير قادرة على الاستيعاب والتنوع الثقافي للعمال، إضافة إلى التكاليف المادية المصاحبة للتدريب والنقل والإيواء للوافدين الجدد، مع وجود صراع بين العمال والإدارة خاصة أصحاب المستويات العليا في الهرم التنظيمي، فهم بأمر الحاجة إلى الترقية والصعود في سلم المناصب الأعلى وهذا ما قد ينعكس بالسلب على المؤسسة، حيث تظهر في المؤشرات كالشعور بالاستياء والتذمر ويصاحبه انخفاض في مستوى الإحساس بنزاهة العدالة التنظيمية لديهم.

يعد الانتقال من المقاربة أو النهج التقليدي للتوظيف الذي كان يُعتمد فيه على الوصف والتحليل الوظيفي، مع الاعتماد على التخصص الضيق لتحقيق الأداء المطلوب، فالوظيفة كانت تتميز بالجمود والأستاتيكية، في حين نجد أن التوظيف أصبح يعتمد حالياً على المرونة والتغير القائم على أساس الكفاءة والإبداع، حيث يعتبر خطوة أساسية يمكن للمؤسسة من خلالها تحسين قدرتها على التنبؤ بالأداء الوظيفي المتميز للمرشحين، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المبادئ الأساسية وتتمثل فيما يلي³:

- **المساواة في التوظيف:** يعتمد التوظيف داخل المؤسسة على مدى تحقيق العدالة والمساواة بين الراغبين في الالتحاق بالمناصب الشاغرة على أن تتوفر فيهم جميع الشروط اللازمة والتي تتوافق مع متطلبات الوظيفة.

1- آيت اسعد محند، العربي سامية، دور عملية الانتقاء والتوظيف في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو-منزلية (eniem)، مجلة الراوز، المجلد 02، العدد 02، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018، ص 124.

2- ميلودي محمد، سياسات التوظيف في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد 02، العدد 03، جامعة عمار تليجي، الأغواط- الجزائر - 2016، ص 363.

3- علي عبد الله، بوطويل رقية، التوجه نحو التوظيف القائم على أساس الكفاءات في الوظيفة العمومية -دراسة ممارسات دولية - المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 03، العدد 05، جامعة الجزائر 3، 2013،

- **الجدارة في التوظيف:** يجب العمل على تحسين مستوى أداء الإدارة العمومية من خلال السعي إلى اختيارها لأفضل الموارد البشرية التي لها القدرة على تحمل مسؤولية المنصب، ولابد من وضع نظام يكفل هذا الاختيار ويدعمه مبدأ الجدارة والاستحقاق¹.
- **التوظيف على أساس الشهادة:** يتم التوظيف في هذا النمط مباشرة دون الحاجة إلى إجراء مسابقة، حيث تكون الشهادة هي الأساس، وقد نصت عليه الفقرة الرابعة من المادة 80 من الأمر رقم 03-06 والتي جاء فيها "التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينًا متخصصًا منصوصًا عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة"². ولأنّ التوظيف على أساس الشهادة سابقا لم يكن يخضع لقوانين وإجراءات واضحة، مما يدفع بصاحب المؤسسة إلى التوظيف على أساس "الوساطة" و "المحاباة" ويكون بذلك مخالفاً لمبدأ الإنصاف والعدالة في التوظيف.

وفي هذا السياق نجد العديد من الدراسات التي أجريت في المؤسسات الصناعية، تؤكد على مدى تدخل الاعتبارات الشخصية في عملية التوظيف، ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة، "بوفلجة غياث" الذي أراد من خلالها معرفة طبيعة ملكية المؤسسة في القطاع العمومي على طريقة تسييرها وسلوك عمالها، والذي توصل بأن أغلب المشاكل التي تعرفها المؤسسات العمومية الجزائرية، يعود إلى عدم احترام المعايير الموضوعية والعلمية في التوظيف، حيث يتدخل أصحاب السلطة في عملية التوظيف عن طريق العلاقات، والانتماءات القبلية والمعارف، والعروضية.... الخ، وليس على أساس الشهادة والكفاءة.

وفي نفس السياق نجد الدراسة التي قام بها "جمال غريد" في البحث عن المواقع بين الإطارات والعمال أثناء تقدم العاملين إلى مصنع SNS من أجل التوظيف، حيث توظف المؤسسة بناء على اعتبارات خلفية اجتماعية كعلاقات القرابة والجهوية والمحسوبية وهذا ما أسماه "جمال غريد" بمصطلح "الشعبوية" في التوظيف.

أثناء السبعينات لما تبنت الجزائر مشروع "الصناعة المصنعة" كانت الدولة في تلك المرحلة تقوم بتتصيب القادة من كان يملك شرعية ثورية للإدارة، أين كانت تعطي الأولوية لأبناء المجاهدين في التوظيف، فمصنع حجار في سكيكدة كان مديره "عبد الحميد بوصوف" أحد رجال مخابرات الأمن الجزائرية وتم وضعه في غير المكان المناسب، وبالتالي إعطاء شرعية التسيير وإدارة

1- غموشي رضوان، عطاء الله فاطمة، الميكانيزمات التي تدير سياسة التوظيف في المؤسسات الجزائرية، مجلة الروانز، المجلد 02، العدد 02، جامعة باتنة حاج لخضر، الجزائر، 2018، ص 135.

2 - خالد العامري، الإطار القانوني والتنظيمي لعملية التوظيف في المؤسسات والإدارات العمومية: تنظيم المسابقات، الامتحانات، والفحوص المهنية، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد 02، جامعة باتنة 1 حاج لخضر، الجزائر، 2021، ص 129

المؤسسة بناءً على خلفيات اجتماعية لا علمية تقتقد إلى العقلانية، وهنا تصبح شرعيته داخل المؤسسة غير مرتبطة بالنظام القانوني الداخلي، وبالتالي يصعب التحكم في القوى العاملة، ويصبح دور المؤسسة اجتماعي أكثر ما هو إقتصادي يقوم على المواصفات العقلانية بطريقة علمية ومحسوبة. وهذا ما أشار إليه "جيلالي اليابس" بضرورة الوقوف أمام الاختيارات المهنية للتوظيف والتي تبنى على خلفيات اجتماعية حيث يقول " لا نريد مؤسسة عمومية توظف أكثر من اللازم، تسكن، تطعم، تعالج، تنقل،... الخ إنما نبحث عن مؤسسة منتجة، تبيع وأن تكون مربحة".

وهذا ما أكدته عمال مصنع "Eniem" حول تصورهم لمفهوم التوظيف داخل المؤسسة، حيث يكون بناءً على علاقات الوساطة والبيروقراطية وإعطاء الفرص للجميع من دون استثناء ومن دون مؤهلات علمية ومن دون مبررات للحاجة إلى مناصب عمل جديدة، حيث يصرح أحد المبحوثين أن المؤسسة لا توظف بناءً على احتياجات لتلك المناصب، إنما توظف بناءً على تحسين الوضعيات الاجتماعية. وبالتالي يصبح عدد العمال في المؤسسة يتجاوز العدد المطلوب. وبالتالي تكون غير عادلة في الشروط المطبقة والموضوعة قانونياً. كما نجد أغلب العمال يصرحون بأنهم يتوظفون بناءً على وجود الوساطة من خلال وجود علاقة ومعارف مباشرة مع المسؤولين لأنهم لهم سلطة التأثير مما يسهل من عملية توظيف أقاربهم بعيداً عن كل الإجراءات الرسمية الموضوعة.

2.8. تصوّرات ونظرة العمال إلى الأجر:

يعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل لقاء عمله هو المصدر الأساسي لإشباع أغلب متطلباته وحاجاته الأساسية، من الفسيولوجية والنفسية، سواء كانت شرباً، أو لباساً أو مأوى، أو تحقيق الذات، أو تأمين المستقبل... الخ، ومن هنا كان يجب وضع نظام عادل مناسب للأجر من أجل دفع وتحفيز الفرد العامل أكثر إلى البحث عن العمل والاستمرار والنجاح فيه¹.

إن تنظيم وإدارة سلم الأجور هي جزء رئيسي من الإدارة، فأى مؤسسة تعمل وتسعى إلى تحقيق والوصول إلى القمة والتميز وذلك بالتحسين من نتائجها ومردوديتها الإنتاجية، من خلال العمل على تطوير الأداء الفردي والجماعي، والتركيز على درجة من المسؤولية الوظيفية وتعويض هذا الجهد المقدم من الأفراد في ظل تحقيق العدالة والمساواة²، خاصة عدالة التوزيع، وذلك أن الفرد يسعى لتحقيق كل من العدالة الداخلية والخارجية في تحديد معدلات الأجور³. حيث يتم تحديد الأجر بموجب الدفع على أساس

1- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط 6، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1988، ص 232.

2- رياض عبد القادر، سياسة الأجور ودورها في المحافظة على الموارد البشرية، حالة نظام الأجور لشركة سوناطراك - نشاط المنبع - مجلة المؤسسة، العدد 05، جامعة الجزائر، 2015، ص 197.

3- فرح شعبان، شيخ سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 1.

معيّار الإنتاج من خلال قياس الأجر بالجهد المبذول للعامل على أساس دراسة الحركة والزمن¹. وهذا ما ركز عليه "فريدريك تيلور" في نظرية "الإدارة العلمية" من خلال مبدأ "الأجر بالقطعة الواحدة" وهو نوع من التحفيز المادي الذي يعتبر كجزء من تحقيق الفاعلية.

ويعد تحديد الأجر المناسب لكل فرد في المؤسسة من أهم العراقيل التي قد تواجهها الإدارة، حيث يجب مراعاة كل التطوّرات والتغيّرات المستمرة التي تعرفها البيئة الداخليّة والخارجيّة، فالجهد المبذول، ونوعية العمل، ودرجة أداء المهام، وكذا درجة المسؤولية كلها عوامل يجب أخذها أثناء رسم سياسة الأجور، من أجل أحداث توازن نتيجة بين ما تحصل عليه المؤسسة من مدخلات الفرد مثل (جهد، قوّة، خبرة...) وما ينتظره العامل من مخرجات من نواتج متمثلة في توزيع المكاسب والأرباح مثل (الراتب، المكافآت، دورات تدريبية...) ضماناً لتحقيق العدالة النسبية بين جميع الأفراد².

وقد اعترف المشرع الجزائري في قانون علاقات العمل 90/11 بفعالية ونجاعة مبدأ التفاوض حول تحديد الأجور، إذ منح بنص المادة 120 من ذات القانون صلاحيات واسعة للاتفاقيات الجماعية لتحديد وتنظيم الأجور والمكافآت والتعويضات، إضافة لإعطاء الأفضلية والأسبقية في دفع أجور العمال عن دفع الديون الأخرى سواء كانت ضرائب أو رسوم أو ديون الخزينة العامة، فالتشريعات العمالية الجزائرية والتي تنص في المادة 89: "على صاحب العمل أن يمنح الأفضلية لدفع الأجور للعمال وتسبيقاتها على جميع الديون الأخرى مهما كانت طبيعة ونشاط العمل"³.

من خلال الدّراسة الميدانية لمؤسسة "Eniem" يرى العمال أنّ المؤسسة غير عادلة في تقسيم الأجور، وذلك من خلال مقارنة جهودهم مع الآخرين، وأنّ الأجر يكون بناءً على المكانة والوظيفة التي يحملها. مثلاً أكدّه "أحمد هني" في دراسة الموروث الثقافي المحلي وطبيعة العلاقات الاجتماعية، حيث يفترض "أن علاقة الأجر لا تشتغل حسب النمط الاقتصادي بل تشتغل حسب نمط الجمعية". إن رأس المال المنتج، هو رأس مال شبكة العلاقات، فالمكانة والموقع الاجتماعي يتحدّد بنوعية العلاقات التي يتموقع فيها الفرد داخل هذه الشبكة، بمعنى أن المكانة-الاسم-هي التي تمنح الكفاءة والسلطة للموقع الشخصي. ولتحسين وضعيتنا المادية من الضروري تقوية قوانا الاجتماعية، أي تكريس رأس مال اجتماعي- معرفة الأشخاص- بدلاً من إنتاج رأس مال مادي غير منتج اجتماعياً.

1 - عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005، ص 509.

2- رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب في تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001، ص 62.

3- بشير هدي، الوجيز في شرح قانون العمل - علاقات العمل الفردية- د ط، دار جسر للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2013، ص ص 164.145.

3.8. تصوّرات العمال حول برنامج التكوين:

من وجهة إدارة الموارد البشرية يعتبر التدريب أداة أساسية للتكيف مع مختلف المستجدات والتغيرات التي قد تحدث في بيئة العمل، حيث يستخدم التدريب لمواجهة والتنبؤ بأي خطر قد يواجهه العاملون مستقبلاً، فيتم تدريبهم من أجل الحفاظ على مهاراتهم وتنميتها ومساعدتهم على اكتساب معارف جديدة وتحسين أدائهم من جهة، والعمل على الاندماج مع متطلبات البيئة المتغيرة باستمرار من خلال مختلف المهام والوظائف المحددة لهم من جهة أخرى. ويساعد هذا على خلق شعور الإنصاف بالعدالة والمعاملة والمساواة في فرص التدريب والتكوين لجميع العاملين مما يعزز الشعور بالانتماء لمكان العمل.

ويعرف سيكيو (*sekiou*) التدريب على أنه "عبارة عن مجموعة من الوسائل والإجراءات والتقنيات ومختلف الوسائط التي قد تساعد الأفراد على تشجيع وتحسين أدائهم ومهاراتهم لتحقيق أهداف التنظيم" في حين يعرفه بلاند (*belaind*) "مجموعة من الأنشطة التعليمية الموجهة للأفراد والجماعات في بيئتهم الاجتماعية حتى يطوروا من مهاراتهم وقدراتهم في العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية والاجتماعية"¹.

4.8. القوانين والمراسم المنظمة وفق القانون الأساسي للوظيفة العمومية الجزائرية:

أخذ المشرع الجزائري على عاتقه عملية تنمية الموارد البشرية ضمن القانون الذي يمس الوظيفة العمومي 1966 في المادتين 22-23 منه المرسوم المتضمن التدابير المخصصة لتسيير وتكوين الموظف 1969، ثم القانون الأساسي للعامل والمراسيم المرفقة له والمتضمنة الأمر 76-79 لاسيما المادة 66 التي تتضمن سهر الدولة على أن تكون أبواب التكوين مفتوحة للجميع. كما ركزت على ضرورة التكوين المتواصل للموظف في مختلف الهيئات المستخدمة مهما كانت طبيعتها، وامتد ذلك إلى المرسوم المتعلق بالتكوين المهني لسنة 1982، لاسيما المادتين 171-179 والذي يوضح كيفية تنظيم التكوين المهني في المؤسسة الاقتصادية العمومية².

إن المرسوم رقم 59-85 المؤرخ في 28 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي للمؤسسات والإدارات العمومية، يعتبر التكوين والتدريب حق من حقوق الموظف، وقد ألزم القانون والهيئات الإدارية العمومية المختلفة بموجب العمل وتفعيل هذا المرسوم والذي يتطلب تكوين العمال بغية تحسين مردوديتهم الإنتاجية مع تحسين مستواهم العلمي والمهني، كما العمل على تأهيل العمال لمواكبة كل التطورات

1- Amina Mekhelfi Et Les Outres , Evaluation De L'efficacité Du Processus De Formation Au Sein De L'entreprise SONATRACH – HBK- Ouargla , Revue DIRASSAT, Vol 16, N :01, Université Amar Telidj Laghouat, Algérie, 2019, P 423.

2- بن قمجة زهرة، زحوفي نور الدين، السياسات المتبعة في إدارة التكوين، الترقية والتحفيز في الهيئات العمومية -حالة الجزائر-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-المجلد 01، العدد 23، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 133.

والمستجدات لتجديد المعلومات، كما يتطلب الأمر منه المشاركة في إنجاز مختلف الأعمال المخصصة لضمان تكيف واندماج العامل مع الوظيفة¹.

ووفقاً للمشرع الجزائري الذي يلزم على صاحب العمل تكوين وتدريب العمال في مجال الوقاية من الأخطار والحوادث التي قد تصيب العامل في موقع عمله وقد تكون هذه الأخطار تقنية ناجمة عن سوء استخدام الآلة، والجهل بكيفية استعمالها.

5.8. تصوّرات العمال حول مسألة الترقية المهنية:

تتدرج الترقية بمختلف أنواعها في إطار البعد الزمني للحركية الداخلية التي يتميز بها المسار المهني للعامل، وعادة ما تصاحب الترقية الزيادة في المسؤولية والواجبات في العمل عما كان يشغلها العامل سابقاً، من الناحية المادية قد تصاحبها زيادة في الأجر، وقد لا يصاحبها زيادة في الأجر إنّما يكفي بالجانب المعنوي، والذي يتضمن الحصول على المكانة والسلطة. ولكي يكون هناك توازن بين الوظيفة والمسؤوليات يتطلب أن يكون هناك زيادة في الأجر، فالترقية هي نوع من أنواع التحفيز الهادف إلى تنمية أداء العامل، فهي تتطلب نقل العامل من الوظيفة الحالية إلى مستوى تنظيمي أعلى في الهرم التنظيمي، حيث يتلقى شاغلها مزيداً من السلطات والصلاحيات تتعادل مع حجم ونوعية المسؤوليات والمهام المكلف بها، وفي الوقت نفسه يحظى بما يقابله من مزايا مادية ومعنوية².

وعليه لكي ينجح الموظف في القيام بمتطلبات المنصب الجديد، على المؤسسة أن تحرص على وجود تطابق بين كفاءات العمال المرشحين لهذا المنصب وأن أهم الأسس والمعايير التي يعتمد عليها أثناء الاختيار كالأقدمية والكفاءة.

1.5.8. الترقية على أساس الكفاءة:

إنّ الاعتماد على الكفاءة كنظام جوهري للترقية يعتبر عاملاً حافزاً للعمال من أجل تحسين أدائهم في أعمالهم، فتشخيص كفاءة العامل تمنح له المعرفة العلمية والقدرة على كيفية التعامل الجيد لمهامه المقبلة. فكلما كانت وضعيات العمل بسيطة روتينية كانت الكفاءة المعرفة أدواته، يعني أن العامل مكلف بتنفيذ التعليمات واحترامها، وهذا ما يقترب إلى النظرية التيلورية في العمل³.
إلا أن هذا المعيار لا يمكن الاعتماد عليه لعدة أسباب ويعود ذلك إلى:

- 1- المرسوم رقم 59-85 المؤرخ في 28 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي للمؤسسات والإدارات العمومية والجماعات المحلية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13 المؤرخ في 25 مارس 1985، ص 333.
- 2- سفيان بوعطيط، نظام الترقية وأثره في أداء الموارد البشرية، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، مجلد 01، العدد 13، جامعة الجزائر 2 أبو قاسم سعد الله، الجزائر، 2019، ص 124.
- 3- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، د ط، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1979، ص 470.

- يتميز هذا النوع من الترقية غير الموضوعية في الزيادة من التدوير الوظيفي نتيجة خروج ودخول العمال للمؤسسة من خارجها، مما يؤثر على درجة الكفاءة للعامل بل وقد يسبب في عدم استقراره.
- يصعب قياس معارف ومهارات وقدرات العمال بشكل واضح ودقيق، لأن هذا الأسلوب يعطي سلطة واسعة للرؤساء الإداريين في تقييم جدارة وكفاءة العامل، واعتماده على معايير ليس لها علاقة بالجدارة قد تسهل في تفشي المحسوبية والمحاباة.
- عدم الإنصاف والعدل في الحصول على فرص في الترقية بين العاملين قد ينجم عنه نتائج ومشاعر سلبية تظهر في القلق، الغضب والاستياء، فبعض العاملين قد تعطى له فرصة لتتمية خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم في وظائف مختلفة لم تُتاح لغيرهم. في حين يتم إقصاء الآخرين. فالظلم التنظيمي لا يمس العامل فقط إنما قد يطال المؤسسة أيضاً في المستقبل.
- يرى العديد من الباحثين أن تطبيق أسلوب نظام الترقية على أساس الكفاءة والجدارة المطلقة يتطلب التحمل في المسؤولية نظراً لحساسية المنصب، حيث يستوجب تعيين كفاءات إدارية عالية تستحق تلك الوظيفة ويكون قادراً على شغلها، مما قد يستدعي إسناد تلك الوظائف لأشخاص أكفاء وقادرين على تحمل المسؤوليات والقيام بواجباتهم بدرجة عالية من الدقة والإتقان¹.

2.5.8. الترقية على أساس الأقدمية:

تعرف الأقدمية على "أنها مدة الخدمة التي قضاها الشخص في العمل، فكل شخص قضى مدة أطول في الخدمة يعتبر أنه يملك الخبرة والأقدمية عكس الأشخاص الذين يقضون مدة أقل، وبمقتضى هذه الطريقة فإنه يكون للعامل الذي أمضى في الوظيفة أو الدرجة الأدنى فترة زمنية أطول من تلك التي قضاها أقرانه من العاملين الذين أتموا المدة المشروطة للترقية قانونياً، وأولية في الترقية إلى الوظيفة أو الدرجة الأعلى الشاغرة".

ومن الإيجابيات التي تمتاز بها الترقية على أساس الأقدمية أنها تقوم على الموضوعية والابتعاد عن التحيز والتمييز والوساطة، وتمتاز بالبساطة من حيث التطبيق بالنسبة للعاملين، حيث يرتبط طول مدة خدمة الأشخاص بمدى خبرتهم وكفاءتهم التي اكتسبوها أثناء فترة أقدميتهم، وعليه تكون بمثابة مكافأة للعاملين على التزامهم وولائهم للمؤسسة².

1- بولخف خديجة، أثر ترقية الموضوعية غير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى رضا الوظيفي للاتباع، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، جامعة الجزائر، 2007. ص ص 63-64.

2- غضبان ليلي، دور الترقية في تحسين أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال باتنة- مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 07، العدد 02، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2020، ص 221.

كما يقوم معيار الأقدمية على مدة الخدمة التي يقدمها العامل في العمل فهو دليل على كفاءته وخبرته التي قد تؤهله لاعتلاء وظيفة أعلى بصورة آلية. وبموجب أسلوب الأقدمية يتم ترقية العامل في العمل من ذوي الخدمة الأطول الأكثر كفاءة، ومن الناحية العلمية تكون طول مدة الخدمة في بعض الوظائف دليل على زيادة المعارف والخبرات والمهارات، خاصة فيما يتعلق ببعض الوظائف الكتابية. وتحدد الإدارة مدة زمنية لانتقال العامل وترقيته على أساس الأقدمية وتكون من درجة إلى أخرى حسب السلم الوظيفي وتتراوح بين فترة سنتين وستة أشهر، أداها إلى ثلاث سنوات وستة أشهر وأقصاها كما هو محدد في الأمر 03/06 وعليه تتوقف أية عملية ترقية للعامل على تلك الفترة كشرط للترقية¹.

6.8. إجراءات الترقية في الوظيف العمومي: تتمثل إجراءات الترقية في إعداد مجموعة من

الوثائق التي قد تساعد ترتيب الموظفين وهي:

1.6.8. جدول الترقية: يكون بالاعتماد على سلم الدرجة للترقية، وهذه القائمة يقوم بإعدادها مسبقا

أصحاب السلطات الإدارية الذين لهم صلاحية التعيين، ويسجل فيها العاملون حسب الأولوية، وقد يكون المسجلين أقل من المناصب المفتوحة، والأداة تكون ملزمة بإعداد هذه القائمة قبل 15 ديسمبر، وتكون هذه القائمة صالحة للسنة التي أعدت من أجلها، وتتم هذه العملية كل سنة وفي حال التساوي في النقاط يُؤخذ بالحسبان عامل الأقدمية، والحرمان من التسجيل في جدول الترقية هو عقوبة من الدرجة الثانية وهذا طبقا للمادة 124 من المرسوم 85/59.

2.6.8. قائمة التأهيل: تقوم الإدارة بإعداد قائمة التأهيل لالتحاق العمال بالمناصب العليا وتشمل

الحراك العمودي للترقية الداخلية، ويتم إعداد هذه القائمة بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية وبقية الأعضاء المتواجدة في السلم التنظيمي للهيكل، ويجب أن تنشر للاطلاع عليها ويقوم بإعدادها المسؤول المباشر للعمال حسب أولوية تسجيلهم. ومن شروط التسجيل في قائمة التأهيل أو جدول الترقية أن يتوفر في العامل شرطا لأقدمية والنقاط².

7.8. نظرة المشرع الجزائري إلى مسألة الترقية المهنية: أعطى المشرع أهمية كبيرة للترقية وذلك

لتشجيع العاملين والموظفين على بذل أكثر جهد في العمل والتحسين من مستوى أدائهم، وهذا ما يتضح جليا في النصوص القانونية المتعلقة بالوظيفة العامة في الجزائر، فحسب مرسوم رقم 49/85 فإن الترقية "هي

1- بلعربي عبد الكريم، نظام الترقية في الوظيف العمومي، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، العدد 10، جامعة، 2013، ص36.

2- رقام ليندة، مساهمة سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي ولاية سطيف، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد 04، العدد 02، جامعة العربي تبسي، تبسة، الجزائر، 2021 ص 98.

الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي وتترجم إما بتغير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك¹

أمّا في الأمر رقم 06-03 جاء على أنّ الترقية في المادة 106 تتمثل في "أن درجات الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة بالنسبة للموظف". وفي المادة 107 تتمثل "الترقية في رتب تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو السلك الأعلى مباشرة"².

بناءً على ما تقدم يوضح وبناء ما تم الادلاء به من لنا من مسؤول الادارة الموارد البشرية في مؤسسة "اونيام" بأن الترقية تقوم على ثلاثة وتيرات وركائز أساسية: سريعة، متوسطة وبطيئة وتتم الترقية ومنح الموظفين الترقية في المنصب بناء على هذه الوتيرات الثلاث، فكل سنة تقوم الإدارة بإعداد قوائم للعمال من تاريخ توظيفهم ويتم وضعهم في جداول الترقية، وتتم الترقية أيضاً حسب الدرجات، ويتم ترتيب هؤلاء الموظفين عن طريق سلم درجة من 1 إلى غاية 20 درجة، (انظر الملحق رقم 21) حيث يتم توزيع هذه الدرجات بالعدل على الموظفين أي مع نفس مستوى الموظف الذي يتساوى معه في نفس الدرجات ويسمح لهم بالمنافسة للترقية للدرجة الأولى، إضافة إلى الاعتماد على معايير أخرى في الترقية، على أساس: الشهادة، الكفاءة، الانضباط، إتقان العمل، احترام الوقت، السلوك الجيد... الخ وعليه يتم حساب نقاط - الموظفين المعنيين - ولعل هذا ما جاء في المرسوم التنفيذي من قانون العمل 11/04 الخاص بالترقية في الدرجات في المادة 106: تتمثل الترقية في الدرجات من الانتقال من الدرجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتيرة الكيفية التي يحددها التنظيم " وبناء عليه يتضح أن مؤسسة "اونيام" تسعى إلى تعزيز ممارسات الإدارة العادلة في الحصول على فرص الترقية لجميع موظفيها بدون استثناء مما يساهم في خلق مستوى أعلى من الثقة بين الإدارة وعمالها.

9. العدالة التنظيمية ضمن النظام القانوني:

تعتبر العدالة أمر مهم ومفروض على المؤسسة يجب تطبيقه، حيث تخلق نوع من القوة والتوازن، فالكثير من العاملين ما يشكون من غياب العدالة وعدم المساواة والمحابة في توزيع الموارد والإجراءات غير العادلة التي تطبق على العمال أو المعاملة التي تكون بناءً على اعتبارات شخصية كالقربة والانتماء، إضافة إلى الظلم التنظيمي وعدم تكافؤ الفرص في الحصول على الحقوق والواجبات وبذلك تنعكس سلباً عليهم ما تؤدي إلى الصراع والتذمر وكثرة الاضطرابات والشكوى والاحتجاجات، ولعل هذا ما لمسناه في مؤسسة "Eniem" محل الدراسة الميدانية، أين قام مجموعة من العاملين بإضراب تقريبا 3

1- صياغ عبد القادر، موانع الترقية في الوظائف العليا بالجزائر، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد

02، العدد 04، جامعة عمار تليجي بالأغواط، الجزائر، ص 505.

2- صياغ عبد القادر، مرجع سابق، ص 505.

أشهر من أجل المطالبة بحقوقهم والتتديد بضعف الإجراءات القانونية المطبقة داخل المؤسسة ومن بين أهم المؤشرات التي تم الاستدلال عليها يمكن إبرازها فيما يلي:

1.9. الشكاوى والتظلمات: هي مؤشر يوضح سخط وتذمر وعدم رضا العمال عما يحدث من ظلم داخل المؤسسة، حيث تنعكس هذه المظالم في ظهور مواقف وسلوكيات سلبية يشعر فيها العمال بعدم العدالة والإنصاف، وعدم رضا مع وجود حالة من التذمر نتيجة لاستياء من ضعف الإجراءات والقوانين المطبقة في حقهم¹.

1- أحمد حلمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية الأسس العلمية التطبيقية، د ط، دار النهضة، مصر، 1970، ص295.

2.9. تعويض العامل أثناء وقوع الضرر: لقد أخذ المشرع الجزائري على عاتقه التكفل بمجموعة من المخاطر، واعتبر حادث العمل أول أنواع المخاطر الاجتماعية التي قد يتعرض لها العامل في من شأنه، وكان أول أمر صدر بهذا الشأن الأمر 183/66 المتعلق بالتعويض عن حوادث العمل وصولاً إلى القانون 13/89 المتضمن حوادث العمل والأمراض المهنية. ولكي يعتبر الحادث الذي وقع حادثاً ويعوض عنه، لا بد أن يسبب أضراراً بجسم العامل سواء كان داخلياً كارتجاج دماغياً وخارجياً كالكسور، أما غير ذلك فلقد تغاضى المشرع عن كل إصابة أصيب بها العامل سواء كانت ذهنية أو عقلية¹.

3.9. نظام التعويضات: يمثل نظام التعويضات في كل العوائد والدفعات المتمثلة في الرواتب والامتيازات والعلاوات التي تمنح للعامل مقابل عمله، ويعتبر الأجر أحدهم الأشكال المادية في التعويضات. حيث يقصد بالتعويضات كل العوائد الدّاخلية (الذاتية، النفسية) والخارجية المتمثلة في (العوائد، الدفعات، والامتيازات) التي تقدم للعاملين نظير مساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة².

4.9. حادث العمل: يعرف على أنه "كل حادث يقع بصورة مفاجئة وغير متوقعة ويؤدي إلى إلحاق الضرر بحياة العامل، وينشأ أساساً من صعوبة التكيف التي يلقاها العامل مع بيئة العمل والظروف الفيزيائية والاجتماعية. بالإضافة إلى ضغط المشاكل التي يحملها معه من المحيط الخارجي"³.

5.9. التشريع القانوني الجزائري لحادث العمل: يعرفه في المادة 06 من القانون 11/83 الصادر بالجريدة الرسمية رقم 28 المؤرخ بـ 05 جويلية 1983 بكونه "كل حادث خلف إصابة بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ وخارجي في مكان ووقت العمل"⁴.

6.9. تصنيف المشرع الجزائري لحوادث العمل: حيث صنف المشرع حوادث العمل إلى صنفين هما: الحوادث البسيطة والحوادث الخطيرة، وهناك حوادث يمكن تجنبها وأخرى لا يمكن إبرازها فيما يلي:

النتائج: يطلق على الحوادث التي تصيب العاملين في مكان العمل أثناء أدائهم مهامهم "إصابات" وتكون نتائجها عادة على شكل إمّا جروح أو إعاقات أو عاهات. في حين نجده يطلق على المخاطر المهنية "حوادث"، فالحريق الذي يحدث في مكان العمل يسمى حادث عمل، فأى إصابة تلحق بالعامل ويتعرض

1 - شريفة تكوك، حوادث العمل في تشريع الضمان الاجتماعي الجزائري، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 10، 2017، ص 2.

2 - ونوغي فتحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس - سطيف - رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2015، ص 90.

3 - جلال فرشيشي، المعاناة النفسية في العمل لدى اساتذة جامعة قصدي مرباح دراسة ميدانية على عينة من لأساتذة جامعة قاصدي مرباح بورقلة للسنة الدراسية 2012/2013)، الملحق الدولي حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي، يومي 15/16/2013، ص 619.

4 - بلول أحمد، بورقة صغيرة، استراتيجيات السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل داخل بيئة العمل، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 17، جامعة الجلفة، الجزائر، 2016، ص 4.

لها تكون نتيجة لحوادث غير متوقعة وغير مخطط لها مسبقاً، فتكون جرّاء عدم تغطيته أو بسبب إهماله وبالتالي تسبب له أضراراً جسمية، وبالتالي فإنّ الحادث أكثر شمولاً من الإصابة، إذ يقع الحادث وترافقه إصابة، ويترك آثاراً وأضراراً تلحق به وبالمؤسسة.

- **درجة الخطورة:** وفقاً لدرجة الخطورة تنقسم الحوادث إلى بسيطة وأخرى خطيرة، بناءً على درجة التلف وحجمه والضّرر اللاحق بالعامل أثناء إصابته، فقد تكون الإصابة بسيطة يمكن أن يُشفى منها العامل بعد تقديم المعالجة الأولية، في حين ينشأ عن الإصابة الخطيرة درجات متفاوتة من حيث الخطورة تؤدّي بالعامل إلى عجز مؤقت أو دائم، وأحياناً يؤدّي ذلك إلى وفاته.
- **سبب الوقوع:** أحياناً يكون سبب وقوع الحادث هو الفرد نفسه نتيجة لإهماله أو لنقص خبرته في مجاله، أو تدهور حالته الصحية، وقد يكمن السبب في الآلة ذاتها لضعف صلاحيتها أو عدم تكوين العامل على كيفية التعامل معها، وقد يرجع السبب أيضاً إلى عدم ملائمة ظروف العمل الفيزيائية، وبالرغم من تعدّد أسباب وقوع الحادث فإن العامل يبقى العنصر الحاسم¹.
- ويعود السبب الرئيسي لقيام المشرع بوضع نصوص قانونية تنظم العلاقات بين العمال وأرباب العمل من أجل السعي إلى تحقيق الحماية العادلة لكلا الطرفين ضمن حدود القانون، ومن المتفق عليه أنه في حالة تعرض العامل لحادث مهني فيكون مشمولاً بالحماية التأمينية ومستحقاً للتعويض عن الضّرر الذي لحق به أثناء قيامه بالمهام²، فمتى يصبح تعويض العامل ملحاً مشروعاً؟
- **أن يكون الضّرر جسماً:** كل تشوه وعجز قد يصيب جسم العامل ويُلحق به الضّرر، ويحرمه من إشباع حاجاته ورغباته الطبيعية، "وبالرجوع إلى الأمر 15/74 المعدل والمتمم نجده حدد الأضرار الجسمانية، في الملحق 13/88، وهي المتمثلة في: الكسور، العاهات، والجروح، الحروق التي تصيب الجسم وينتج عنها عجز مؤقت عن العمل"³.
- **أن يكون الضّرر مرتبطاً بالمؤسسة:** تعود هذه الخسائر على المؤسسة بنقص الإنتاج ومردودية العمل نتيجة حوادث العمل المتسببة لذلك ومن أهمها نجد:
- بطء في حركة العامل ونقص الوقت قد يؤدّي إلى خسائر في الإنتاج أثناء عودته إلى العمل بعد انقطاعه مما قد بسبب له الحادث.

1- خدير نسيم، نظام إدارة الحوادث العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط بومرداس من سنة 2012 إلى سنة 2016، مجلة المعارف، المجلد 14، العدد 02، جامعة اقلي محند اولحاج، بوير، الجزائر، 2019، ص 93.

2- جعفر حامد فياض المناصير، أحكام التعويض عن إصابات العمل في التشريع الأردني، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، 2020 ص 56.

3- راضية مشري، التعويض عن الأضرار الجسمانية في حوادث المرور-قراءة نقدية للنصوص القانونية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 06، العدد 03، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2019، ص 168.

- الخسائر المرتبطة عن انخفاض كفاءة العامل الذي يعوض زميله المصاب.
- أثناء إصابة العمال بحادث عمل قد يؤدي إلى ضياع الوقت ويؤدي إلى خسائر بسبب التوقف عن العمل وتقديم الإسعافات الأولية له.
- أثناء توقف وتعطل الآلات التقنية والمعدات والأدوات قد يصاحبه العديد من الخسائر ومن بينها توقف عملية الإنتاجية¹.
- أن يكون الضرر مرتبطاً بالعجز الكلي المؤقت: بناءً على الضرر الكلي الذي لحق بالعامل، ويصاحبه فترة زمنية طويلة أين يبقى فيها المصاب عاطلاً عن العمل، وتحدد الفترة من يوم وقوع الحادث إلى تاريخ استئناف عودته إلى مقر العمل، ويكون التعويض 100% من أجر المنصب.
- أن يكون الضرر مرتبطاً بالعجز الجزئي الدائم: إن الضرر الذي قد يلحق بالعامل في هذه الحالة قد يكون جزئياً كأن يفقد أحد أعضائه، وتكون إصابته غير قابلة للتحسن، إلا أنه يبقى إلى أن تستقر حالته، حيث تتكفل المؤسسة بجميع مصاريفه من أدوية وتنقل، وإن استدعى الأمر نقله إلى الخارج تتكفل المؤسسة بنقله وعلاجه، وبناءً على التقرير الطبي يتم تعويضه.
- التعويض عند تفاقم الضرر: أن يصاحب العامل زيادة في وقوع الخطر، ويجوز للمضروب بعد مرور 3 سنوات من تحسن حالته أن يطالب بمراجعة نسبة عجزه طبقاً للمادة 02 من المرسوم 34/80².
- التعويض في حالة وفاة العامل: أعطى المشرع الجزائري الحق في تعويض الضحية وفق ما نص عليه القانون حيث أقر المشرع حسب المادة 67 من القانون 11/83 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية تعويض ضحية المتوفي إن كان المتوفي العائل الوحيد للعائلة سواء كان معاش أو تقاعد أو في حالة العجز الكل³.
- ما يميز المؤسسة عن الأخرى هو مدى تطبيقها العدالة والإنصاف وكسب ثقة العامل وذلك من خلال وضع نظام تعويضات عادل وفق معايير موضوعية وواضحة دون تمييز أو تحيز بناءً على الضرر الذي وقع ولحق بالعامل، ولكي يكون التعويض ذا أثر يجب أن يشمل أنواع أخرى من التعويضات من اعتذارات رسمية، تطبيق القانون وفق ما جاءت به الدساتير والمراسيم حتى

1 - بونيك هدى، مخاطر حوادث العمل وطرق إدارتها، مجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 17، العدد 02، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر 2018، ص 199.

2- راضية مشري، مرجع سبق ذكره، ص 172.

3- رابحي بن علي، خصوصية نظام التعويض عن حوادث العمل، مجلة التراث، المجلد 02، العدد 26، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2017، ص 345.

يتم إعادة الثقة بين العامل والإدارة بوصفه طريقاً يمكن استخدامه لحل ومعالجة مختلف المشاكل الناتجة عن الضرر¹.

10. الحق في ممارسة النشاط النقابي العمالي:

تعتبر النقابة الممثل الشرعي للعمال، وهي جهاز أساسي في التنظيم القانوني، لها استقلال مالي وإداري له توجهات يؤمن بها من خلال السعي للمطالبة بحقوق العمال وتحسين ظروف عملهم واحتياجاتهم بسبب الضغط والقهر الممارس ضدهم من طرف أرباب العمل². فجاءت النقابة لتقف أمام عبودية النظام القاهرة وإبعاد الظلم والاستبعاد الذي يقع على العمال، ولعل من بين أهم المحاولات الأولى التي تجسدت هي ظهور الحركات العمالية والتي عملت على توفير بيئة عمل صحية تعاوناً مع نقابات المستوى الدولي³.

وتتمظهر مكانة وحرية الفرد في الحصول على كافة الحقوق والواجبات الذي تمنحها له التشريعات القانونية، كما تمنح له النقابة الحرية في ممارسة أهدافه في ظل التوجهات الأيديولوجية والتي تسعى إلى تحقيق مختلف المزايا المادية والمعنوية، باعتباره حق يحصل عليها لفرد وهذا الحق لا يمارس إلا ضمن الجماعة التي تسعى بدورها إلى خلق شرعية جماعية للجماعة العمالية⁴.

وقد استطاع اتحاد العمال الجزائريين منذ تأسيسه لعب العديد من الأدوار، سواء على المحافل الدولية أو بعد الاستقلال، حيث عمل على نقل القضية الجزائرية وتدوين صوتها على الصعيد الدولي، كما لعبت دوراً في ظهور الحركات النقابية والتي سعت إلى إثبات نفسها بنفسها عن طريق العمل والاندماج مع بيئتها ومتطلبات وانشغالات عمالها. وقد استطاع هذا الأخير - التنظيم النقابي - الاستفادة من الصراع الذي كان سائداً بينها وبين الاتحاد الديمقراطي للنقابة، إلا أن هذا الأخير تم توقيفه لعدم قدرته على تمثيل نسبة 20% من الفئات العمالية، وهذا بعد تعديل القانون 14/90 بمقتضى الأمر 12/96 الذي عدّل نص المادة 35 من القانون الذي يخول "بممارسة الحق النقابي" حيث أصبحت تمثيلية داخل المؤسسة المستخدمة الواحدة من التنظيمات النقابية للعمال التي تضم 20% على الأقل من العدد الكلي

1- بن عطا الله بن علي، انسيغة فيصل، المصالحة كألية لتحقيق العدالة الانتقالية في المجتمعات ما بعد النزاعات، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 5، العدد 02، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2021، ص 143.

2- هدى درنوني، دور النقابة في ترسيخ القيم التنظيمية - دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة - مجلة اللوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، 2016، ص 99.

3- عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، د ط، ديوان المطبوعات الجزائرية، د س، ص 432.

4- ثامر عمر، التعددية النقابية في الجزائر من الحظر إلى التقليد، أطروحة دكتوراه في الحقوق في قسم القانون العام، جامعة الجزائر 1، كلية الحقوق بن عكنون، الجزائر، 2013، ص 11.

للعامل الأجراء الذين تغطيهم القوانين الأساسية لهذه التنظيمات النقابية التي لها تمثيل 20% على الأقل وبالتالي أصبحت النقابة المركزية الممثل الاجتماعي الوحيد على مستوى المؤسسة الصناعية الكهرو - منزلية ¹Eniem.

في السابق كان العامل يخضع لسلطة الضبط، القهر، التعسف والالتزام بقانون العمل والعمل بما جاء فيه. فلما زاد وعي العمال وفهم مكانتهم وموقعهم من التنظيم سعوا إلى إيجاد حلول من خلال التكيف والاندماج مع بيئتهم، وأصبح لديهم مهارة وخبرة في التعامل مع المشاكل ومواجهتها، بل أصبح التمثيل النقابي مجسداً ومرسّخاً في ثقافتهم وممارساتهم اليومية. حيث تم الاعتراف بالنقابة كتنظيم قانوني يساهم في إرساء مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة بين الطبقات العمالية، فأصبحت ترفض كل أنواع الظلم الممارس ضدهم وتطالب بمطالبهم وحقوقهم، هذا ما دفع إلى تشكل الحركات العمالية². ولعل من أهم القضايا التي يناضل من أجلها العمال وما زالوا يناضلون من أجلها إلى يومنا هذا نذكر: مسألة تحسين الأجور، الاستقرار الوظيفي، تحديد ساعات العمل والتأمين والضمان الاجتماعي... الخ.

وما يمكننا قوله أنّ النقابة أصبحت قوة ضاغطة وفي نفس الوقت تشكل وحدة جماعية وتنظيم متكامل تسعى إلى تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة من خلال الالتزام بالقانون، والنضال النقابي، والولاء والدفاع عن العمال، فالنقابة تسعى دائماً لتأطير الحياة الاجتماعية للعمال داخل تنظيمات العمل، فالنقابة لم تأت لتكسير التنظيم إنّما لتطويع وعي العمال والعمل بالاعتماد على أساليب ومهارات جديدة من خلالها تعمل المؤسسة على تدريب العمال وترقيتهم والزيادة في الأجور. لأنّ العامل جزء لا يتجزأ من التنظيم فالعامل أصبح مورداً يخلق القيمة المضافة للمؤسسة وأصبح هناك تغير في قانون المؤسسة، وأصبح للعامل الحرية في التدخل في عمله يحاور، ويساوم، ويفاوض، وأصبح هناك فعل وردة فعل وهذا الحق منحه إياه النقابة باعتباره شريكاً اجتماعياً وجهازاً رسمياً ينتمي إلى التنظيم فيسعى في الدفاع عن مصالح العمال، لتحسين أوضاعهم في العمل، واسترداد الحقوق المهضومة، وتحسين الحياة الاجتماعية للعمال.

وفي حقيقة الأمر إنّ الاعتراف بحرية العامل وحده غير كافٍ ما لم يعزز بضمانات تكفل ممارسة هذه الحرية، هذا الاعتراف هو الذي يضمن حقوق العمال ومصالحهم من تعسف وظلم الإدارة، ويكون ذلك بترسيخ قواعد وضمانات تكون كفيلة بتطبيقها وممارستها. فيجب السماح للعمال بحق تكوين النقابات

1- يداوي محمد سفيان، كاف موسى، النقابة العمالية المستقلة واقع وتحديات - دراسة ميدانية حول نقابة: المجلس الوطني لأساتذة التعليم الثانوي والتقني CNAPESTE على مستوى القطاع التربوي الوطنية ما بين 2011/2015، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 16، 2016، ص 4.

2- قاسم ميلود، إشكالية عمل المنظمة النقابية في ظل المتغيرات العالمية (بعض النماذج العالمية)، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 01، 2009، ص 151.

دون أي شرط أو قيد، ولعل أبرز هذه الإجراءات الحصول على ترخيص لإنشاء النقابة من السلطات المعنية والحصول على وصل تصريح يبين ذلك¹.

إلا أن ما يمكن ملاحظته أن هناك تغييب للمشاركة العمالية في مجال علاقات العمل، حيث يتضح بأن هناك تناقضات من الجانب التمثيلي العمالي من حيث المشاركة في التسيير والإدارة، فالمواثيق والتشريعات القانونية العمالية كانت في السابق تؤكد على مسألة توسيع دائرة الحرية والديمقراطية العمالية، غير أن المشاركة العمالية في الواقع بقيت شكلياً تعمل من خلالها على تقنين المواجهة المحتملة بين العمال وأرباب العمل². في هذا الصدد يقول لوك "إن المشاركة العمالية قد أدت إلى ضعف تأثير وقلة عدد أعضاء النقابات العمالية، حيث يجبر القانون المؤسسات الصناعية على إنشاء مجالس العمال مع نظم الإدارة، إلا أنه ساهم في ضعف عملية التواصل والتفاعل بينهما، فمشاركة العمال في اتخاذ القرارات أدب إلى ضعف تأثير التنظيمات على العمال"³. في حين نجد شارل تيلي "يقول إن النضالات والكفاحات التي تقوم بها الطبقة الكادحة من العمال في أوروبا قائمة على التعاون المشترك بين أطراف الجماعة فالإضرابات التي يقوم بها الأفراد يتم تفعيلها وتحريكها بشكل دوري حسب ظروف المضربين من العمال من غير المضربين، بين الاتجاهات المعتدلة وغير المعتدلة داخل الحركة الاحتجاجية"⁴.

11. التنظيم النقابي في مؤسسة "Eniem"

إن أزمة covid19 التي عرفها العالم مست جميع القطاعات الاقتصادية ومن بينها القطاع الاقتصادي Eniem والذي تسبب في شل نشاطها، وتراجع في إنتاجها، حيث جعلت الآلاف من عمالها أمام مصير مجهول. فالحل الذي وجده مدير المؤسسة لإنقاذها هو تسريح عمالها.

إن دخول العمال في إضراب مفتوح في أواخر ديسمبر 2020 دفع بهم إلى وقفة احتجاجية ومسيرات تنادي بإلغاء قرار إحالة العمال إلى العطلة التقنية للمرة الثانية. تم الاتصال بمسؤول العمال وإعلامهم بالعودة، وبدأ العمال يتساءلون عن الأمر كيف تُمنح لنا عطلة تقنية 30 في ديسمبر وإرجاعنا في 3 جانفي، اتضح لنا أن العمال *ils sont conscients* واعون بما يحدث أمامهم ورفضوا العودة إلى أن تلبى مطالبهم ونحن كممثلي النقابة نحن هنا من أجل أن نحارب ونقف مع العامل، نحن معهم اليوم

1- دحدوح محمد، ضمانات الممارسة النقابية في قطاع الوظيفة العامة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد 04، جامعة 2017، ص 192.

2- عبد المؤمن فؤاد، المشاركة العمالية في التسيير في التجربة الجزائرية-نظرة تقييمية- مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة باتنة، عدد 01، جامعة باتنة، الجزائر، د س، ص 94.

3- مداس أحمد، عائدي جمال، التنظيمات النقابية-الأدوار والتحديث، مجلة افاق للعلوم، العدد 3، جامعة الجلفة، د س، ص 20.

4- زبيري حسين، النشاط النقابي كفعل جماعي، العدد 10، ص 109.

وغدا. حيث قمنا برفع لافتات وشعارات تهتف برحيل المدير "dégueulasse, dégage PDG"، موزار في الحراش جيبوه جيبوه، اولاش سماح اولاش، *ENIME* وطنية ماشي ملكية وغيرها من الهتافات. إن ما يحدث في المؤسسة راجع إلى سوء التسيير، فالمدير لم يأت بشيء جديد منذ مجيئه سئنا من الوعود، كل مرة يطلق وعود ولا يفي بها، نحن نريد دماء جديدة، نفس جديد لهذا المصنع، إن مؤسسة *Eniem pour nous c'est notre identité* إن لم نخف نحن عليها لا أحد سيخاف عليها، إن لم نعمها لا أحد سيحميها.

في سياق الكلام يضيف لنا "مسؤول الصيانة" والغضب بادٍ عليه: نريد شخصاً له أهداف نريد شخصاً يعطي قيمة للعامل، نحن عمال لنا كرامة لسنا بهائم، كيف له أن يعلن عن وثيقة في صفحات التواصل الاجتماعي أو حتى في قناة التلفاز *TVberbere* في حين أنه كان بإمكانه الاتصال بنا وجمعنا هنا في الساحة ويطرح علينا انشغاله "عباذ انلا". لو أن *BDG* أتت إلينا نكلم نتحاور ويقول ما بها المؤسسة وما عليها لما حدث ما حدث.. !!، *noussommes des gens conscients*، نعرف ما هو الجيد وما هو السيئ.. !!، نحن *les kabyles* نكره الشخص الذي لا يعطي لنا قيمة. الآن هي مسألة خبزنا، مسألة النيف *congé2^{eme}* الآن ينادي رسمياً بتسريح العمال، يجعلنا أكثر خوفاً على مستقبلنا ومصيرنا المجهول دائماً كنا نعيش في خوف من التسريح، نريد البقاء جميعاً. فالمسيرة التي قمنا بها من أجل تغيير الوضعية من جهة ومن أجل مؤسساتنا من جهة أخرى لأن ما رأيناه وإلى أين تسيير المؤسسة "c'est catastrophe" *franchement*

12. الآثار السلبية لغياب تطبيق العدالة التنظيمية في مؤسسة *Eniem* بالاستدلال إلى المؤشرات الميدانية:

إن الممارسات والسلوكيات اللااخلاقية التي يمارسها العاملون في حق المؤسسة والانتهاك للمعايير والقواعد التنظيمية إما أن ينعكس بشكل مباشر وسلبي على وظائفها وممتلكاتها، أو عن طريق إيذاء عمالها بطريقة تخفض من فاعليتها ومساها الإنتاجي. فينجم عن هذا تصرفات ومظاهر لاعقلانية والمتمثلة في الصراعات، التخريب، الغياب، التهرب من العمل واللامبالاة... الخ¹.

1.12. الإضرابات: فرض الإضراب نفسه تاريخياً كقطعة أساسية للفعل الجماعي والنقابي، حيث يعرف النشاط الإضرابي صراعات واحتجاجات بفعل التهميش والإقصاء داخل فضاءات العمل، مما ساهم في توجيه مسار الحركة النقابية إلى تأسيس العمل النقابي بسبب الثغرات التي تعرفها المؤسسات الاقتصادية من بينها تسريح وفصل العمالة، وتجميد أجورهم لدفعهم إلى البطالة، حيث أسهم ذلك في اللجوء إلى فتح أبواب الإضراب وهو نمط للفعل يشارك فيهم مجموعة من الأفراد لتحقيق مطالبهم

1- عامر علي حسين العطوي، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العامل المنحرف - دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثني - مجلة العري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 21، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، ص 172.

واسترجاع حقهم المسلوب خشية من فقدان مناصبهم ووظائفهم¹. حيث يندرج تحت هذا الفعل الاحتجاجي غير العنيف والمسالمة مجموعة من الأشكال تتمثل في: الشكاوى، المسيرات، المقاطعة، المنشورات... الخ. "بدأ استخدام مصطلح "الإضراب" في القانون العام رقم 02/90 المؤرخ في 06 فيفري 1990، المعدل والمتمم للقانون 27/91 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب". ومن خلال هذه التعديلات تتضح أهداف ومطالب العمال، حيث تتمثل في المطالبة بالحقوق عن طريق الاحتجاج والمقاطعة عن العمل وتتجسد في إضرابات خاصة، حيث تتمثل في الاعتصامات والمسيرات العمالية وأحياناً يكون الإضراب مطلباً للإضراب عن الطعام لأيام أو حتى لشهور، وتكون أحياناً هذه الإضرابات تجسيدا ضد أنواع الهيمنة التعسفية لأصحاب العمل.

ويمثل الإضراب مظهرًا من مظاهر الاحتجاج، وهو تعبير صريح لمصطلح المطالبة العمالية تجاه أوضاعها المهنية والاجتماعية. فأمام نصوص التشريع الجزائري من حيث المادة الأولى من قانون ممارسة حق الإضراب التي تنص على "أن يوافق على اللجوء إلى الإضراب بالموافقة بالأغلبية من العمال وعليه فهذا الحق المشروع قد يولد حركة عمالية تعبّر عن مطالبها بطريقة متباينة من النضال النقابي"².

إن الإضراب الذي شهدته المؤسسة الكهرو-منزلية **Einem** بواد عيسى-في أواخر ديسمبر 2020 وبداية جانفي 2021 والذي دام 3 أشهر لم يكن بأمر سهل السكوت عنه، حيث قام 1700 عامل في مصنع **Einem** بتنظيم بمسيرات للمطالبة برحيل المدير **BDG** الذي حملوه مسؤولية سوء التسيير والأزمة التي عرفها المصنع منذ أشهر، إضافة إلى المنح العمال "congechômage techniqu" من أجل تسريحهم فيما بعد وهذا ما رفضه العمال.

يندرج هذا الفعل من الإضراب تحت صور التضامن العمالي للمطالبة بحقوقهم المهنية والاجتماعية، بطريقة مدروسة ومخطط لها، ينقطع جميع العمال في وقت واحد عن الالتحاق بمراكز العمل وهذا الفعل يسمى بالتحريض على الإضراب يتبناه مجموعة من ممثلي العمال النقابيين المنتخبين من طرف العمال ويقومون باستخدام مختلف الوسائل السلمية لإيصال أصواتهم للإدارة العليا ما عدا ما كان منه ممنوعا كالتهديد، واستعمال العنف، وتخريب أملاك الدولة.... الخ وغيرها.³

1- سيسيل بيشو وآخرون، قاموس الحركات الاجتماعية، ترجمة عمر الشافعي، ط 1، دار صفصافة للنشر والتوزيع والدراسات، 2017، ص ص 39.46.

2- بن حمزة حورية، سوسيولوجية المطالبة العمالية في ظل العولمة - حالة الجزائر - حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، جامعة قلمة، الجزائر، 2016، ص 143

3- خليف عبد الرحمن، الوجيز في منازعات العمل والضمان الاجتماعي، د ط، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 67.

حيث بصرح لنا أحد العاملين بوحدة المبيعات: قمنا بالانقلاب على المدير والمطالبة برحيله، أنت هو المشكل وعليك بالرحيل..!! خرجنا لقيام بمسيرات وإضرابات بسبب المؤسسة أولا ومستقبلنا ثانيا لم نفشل "a chaque jour" مسيرة برد، شتاء صيف لا يهمننا ذلك كنا نقوم بها من أمام *usine* إلى غاية "direction générale" الموجودة في *centre-ville* مع حمل لافتات وشعارات تطالب برحيل المدير، كان معنا مختلف الفئات والأعمار نساء، رجال، أطفال، شيوخ كل شخص يرى نفسه مظلوم وسُلب حقه يخرج معنا في المسيرة. "STOP Mauvaise Gestion Abus De Pouvoir L'injustice" عيينا من الحقرة بركات.."

يقاطعه زميله ويقول "a grâce a nous, en plus le mouvement" المتواجد في الشارع من حراك، من الدولة والدرك هو الذي شجعنا للمطالبة برحيل المدير السابق. ثلاثة أشهر ونحن بدون مدخول ولم نستسلم ورغم التهديدات والطرده التعسفي، والتزام الإدارة الصمت إلا أنّ العمال ملتزمون برضاهم بالإضراب (افوس ذك فوس) (*afous dhe afous*) اليد فاليد.

أثناء المقابلة التي قمنا بها مع مسؤول المواد الأولية يصرح، لنا الحق بالإضراب الذي قمنا به فهو حق شرعي فعندما أتى "BDJnotre" قال نفس ماقلناه سابقا أن ما تملكه المؤسسة من الآلات، الورشات، المساحات، فهي تحتاج إلى "recrutement" -توظيف- العمال وليس تسريحهم. "شوفي اختي تعرفي وين راه" "problèmele" في "l'usine" العصابة مزالها وعمرها مراح تروح، ومادام كاينة في البلاد هادي عمرها ما راح تتسقم" يجب محاسبة ومراقبة كل مسؤول ومعاينة كل من تسبب في العمل على إفلاس المؤسسة. إن ما عرفته الجزائر من تطورات سياسية والفترة العصبية التي عاشها العمال من ظلم وتعسف جاء المشرع الجزائري من خلال الدستور 1989 الذي اعترف بحق ممارسة الإضراب وهو حق شرعياً صدر في القانون 02/90 المعدل والمتمم بالقانون رقم 27/91 المتضمن تسوية النزاعات الجماعية في العمل وممارسة حق الإضراب والذي يعتبر نموذجاً للحرية العامة واللجوء إليه مع احترام الشروط القانونية وحماية ممارسيه من كل تهديد أو ضغط أو احتجاجات عنيفة¹.

2.12. التخريب: يعتبر كل تصرف سلبي يسلكه ويقوم به العامل في مكان عمل هي تدرج تحت سلوك الانحراف الأخلاقي، وهو تعبير عن استياء وتذمر وعدم رضاهم، وهو سلوك طوعي يقوم به العمال عن قصد لينتهكوا به المعايير التنظيمية، ويؤدّي إلى وقوع وإلحاق الضرر بالمؤسسة وبأعضائها، بل ويهدد أمن واستقرار المؤسسة. وتعود أسباب هذا السلوك العنيف واللاعقلاني حسب ليتسكي (*Litzky*) إلى "المعاملة غير العادلة، انعدام الثقة بالإدارة، ضغط المهام، التمييز في تقسيم الموارد"¹. وهذا ما أشار إليه "بوفلجة غياث" في كتاب "القيم الثقافية والتسيير" إن التناقضات التي يعرفها العمال في مكان

1- العيد عريسي، عبد الحليم ميموني، حق الاضراب وآثاره على المرافق العامة في التشريع الجزائري، المجلة الدولية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 2، العدد 1، جامعة الشهيد أحمد خيضر الوادي، الجزائر، 2018، ص 104.

العمل نتيجة سوء التكيف والتأقلم مع الواقع الثقافي والقيمي للمؤسسة يؤدي إلى تبني مجموعة من الممارسات والأفعال نتيجة لكثرة الضغوط وسوء العلاقات، فيظهر عنه الانسحاب وكثرة نشوء الصراعات والنزاعات مع أطراف الجماعات، وأقوى رد فعل يمكن أن يقوم به العامل المتمثل في التخريب².

لقد صرح لنا رئيس فرقة وحدة التبريد، " كثيرا ما نقوم بفصل العاملين بسبب "sabotage" الذي يقومون به عندما أقوم بتكليف عامل بالقيام بمهام معينة بسبب غياب أو مرض زميله أو وصول سلع نحتاج فيه إلى مساعدة العمال وآتي به من ورشته تجده يتحجج بعدة أسباب، وإذا أجبرته يذهب ويخرب الآلة عمدا ويقوم بتعطيلها بفك الزر الخاصة بالآلة لكي تتوقف، ويذهب إلى ورشته بعدها.

وهذا ما أكدته لنا مسئول الموارد البشرية " كثيرا ما يحال العامل إلى مجلس تأديبي واتخاذ إجراء تدرجية بحقه وهي الفصل من العمل بسبب "chantage et sabotage" الذي يقوم به وإتلاف أملاك الدولة. حيث يبرر فعلته أنه ملك البايك وليست ملك للمؤسسة يفعل بها ما يشاء".

3.12. دوران العمل (التجوال الوظيفي): إن العديد من البحوث التي قام بها الباحثون في ميدان الإدارة أثبتت أن دوران العمل من أقدم أشكال عدم الاستقرار، وهي ظاهرة سلبية تشير إلى توقف عضوية الأفراد العاملين المنتمين للمؤسسة، ومن بين أسباب توقف العمال يعود لعدم قدرة الإدارة على تسيير وضبط مواردها والعمل على حل مختلفانشغالاتهم ومشاكلهم المهنية، مما يساهم في ظهور التسبب الوظيفي والنية في ترك المؤسسة وانتقال العمال للعمل في مؤسسات أخرى³. فهو رد فعل عن استجابة نفسية ينتج عنه سلوك انسحابي والذي يمثل ترك المكان طواعية وبطريقة قسدية والرغبة في الحصول على وظيفة بديلة أخرى بسبب انخفاض معنوياتهم وانخفاض مستوى الرضا لديهم⁴.

4.12. الصراع والنزاعات العمالية: يتأثر الصراع بالبنية الاجتماعية، ويمثل مظهراً من مظاهر التوتر والخلافات بين مجموعة من الفاعلين في مكان العمل، وأثبتت مجموعة من الدراسات أن العمال يتعرضون بشكل دائم للضغط والمعاناة الناجمة عن انعدام الثقة، وسوء التوافق النفسي والمهني، ما ينعكس في شكل صراع يكون نتيجة لعجز الفرد عن التوافق بين معدلات من مدخلاته (الأجر، المكافآت، علاقاته مع

1- حسيبة جبلي، أثر العدالة التنظيمية المدركة على سلوكيات العمل السلبية - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجيجل-مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 5، العدد 2، جامعة عمار تلجي، الأغواط، الجزائر، 2021، ص 54.

2- بوفلجة عياث، مرجع سبق ذكره، ص 50.

3- سرحان سليمان عكب، دوران العمل للاعبين دوري النخب كرة القدم، مجلة العلوم التربوية الرياضية، المجلد 5، العدد 2، العراق، 2012، ص 35.

4- الذهبي حياة، لعل بوكيمش، العدالة الإجرائية وعلاقتها بدوران العمل الإداري في المؤسسة الجزائرية، راسة ميدانية ببنوك ولاية ادرار، مجلة الحوار الفكري، المجلد 12 العدد 14، جامعة أحمد دراية، ادرار، الجزائر، 2017، ص 208.

زملاءه...الخ) ومخرجاته (الجهد، الخبرة، الأداء...الخ) ويكون بذلك أكثر ميل للصراعات بين أطراف الجماعة، فإمّا يكون الصراع بيت الإدارة والعمال أو العمال فيما بينهم أو العمال والنقابة¹. إنَّ الإحساس بالظلم، أو المعاملة غير العادلة بين العمال تجعل العامل يتبنى سلوك وتصرف عدواني ويشعره بالغضب بسبب وقوع الظلم فيدفعه ذلك إلى الانتقام ممن ظلموه في مكان العمل. فتزيد حدة الصّراع نتيجة إدراك الفرد بالأحقية في الحصول على الموارد عن غيره وهذا ليس ببعيد أن يحدث ويخلق صراع بين أطراف الجماعات بسبب عدم العدل في المعاملة أو ظلم في توزيع الموارد والاستحقاقات².

أشار "ناصر قاسمي" في مؤلفه "التحليل السّوسولوجي" كيف يفتعل العمال صراعات مع موظفي الإدارة حيث يقول: "في إحدى المؤسسات الجزائرية أرادت الإدارة وضع نظام لرقابة الغيابات المتكررة للعمال وقامت بوضع آلة لتسجيل الحضور حيث يضع كل عامل بطاقته المهنية في الآلة ليتم تسجيله، إلا أن هذا النظام أقلق العمال ورأوا أن ذلك يقيد من حريتهم، فلم يمر أسبوع إلا وقاموا بتعطيل وتخريب الآلة، وفي كل مرة تعتمد الإدارة وضع نظام رقابي جديد إلا وقاموا بإفشاله وتعطيله"³.

وهذا ما تمت ملاحظته في ميدان الدّراسة؛ إن مؤسسة *Einem* هي الأخرى وضعت نظاماً رقابياً خاصاً بالعمال لمراقبة وتسجيل الدخول والخروج، وكثيراً ما كانوا يدخلون في صراعات ومشادات كلامية مع حراس الأمن لعدم منعهم من الخروج بسبب عدم تسجيل خروجهم في بطاقاتهم المهنية من قبل المشرف المسؤول عنه. وهذا ما اعتبره العمال ظلماً يمارس في حقهم. وفي الكثير من المرات كان يصعب فهم أسباب الصّراع لأنه جزء من العلاقات الاجتماعية، حيث يزداد فيه التضارب والعداوة والمواجهة بين أطراف الصّراع.

13. العوامل التي تساهم في رفع معادلات العدالة التنظيمية لدى العمال:

1.13. عدالة نظام المكافآت والأجور : يعاني العديد من الأفراد من التوتر والاستياء والقلق، كما يشعرون بالملل والروتين وعدم الاستقلالية وهذا راجع للعديد من الأسباب، ومن بين هذه الأسباب ظلم التوزيع، إذ غالباً ما يعاني العمال من عدم المساواة في الأجور والمكافآت، فالعديد من الدّراسات أثبتت أن التوزيع العادل للموارد يساهم في رفع معدلات الرضا والالتزام ويقلل من التوتر ويساعد في تحسين أدائهم من خلال بذل مجهود أكبر في العمل. فالفرد دائماً يسعى إلى مقارنة ما يحصل عليه مع زملائه في

1- غربي صبرينة، حمزة معمري، الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة- مع اقتراح نموذج للتقليل من حدة الصراع التنظيمي- الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة معاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسولوجي، يومي 15/16/2013، ص 64.

2- هناء محمود القيسي، فلسفة إدارة سلوك الأفراد في المنظمات المعاصرة -منهج تطبيقي، تحليلي، علمي، د ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 274

3- ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص13.

العمل بناء ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز، فإذا تساوى المعدلان يشعر بالإنصاف وإذا كانت نسبته أقل من نسبة الآخرين يمكن أن يخلق لديه مشاعر السخط، القلق وعدم الأمان¹، فقد تعتبر القضايا المتعلقة بالموارد والامتيازات من أهم القضايا التي تشغل بال واهتمام العمال، ومدى شعورهم بتطبيق الإدارة لعدالة الإجراءات في توزيع مواردها، فالدراسات الحالية لا تقتصر فقط على المدخلات إنما امتدت لتشمل المخرجات - النواتج -، حيث ترى نظرية عدالة التوزيع أنه إذا كانت المدخلات الخاصة بالفرد تزيد عن مدخلات زميله في نفس الوظيفة فإن عدالة التوزيع تقتضي هنا زيادة في نسب التعويضات التي يستحقها الفرد كتقدير الجهد المبذول في العمل².

2.13. التوافق بين الفرد وزملائه في توزيع الأدوار والمهام: من بين أهم المبادئ التي ركزت عليها نظرية التقسيم الإداري "لهنري فايول" مبدأ تقسيم العمل بالأنشطة من خلال توزيع المهام والواجبات بالعدل بين الفئات العمالية في إطار القواعد والإجراءات والأطر المعمول بها داخل التقسيم الإداري للهيكل التنظيمي للمؤسسة، أي أنه لا يتولى ولا يتحمل أي عامل عبء وظيفة عامل آخر³. فالتوزيع العادل في الأدوار والمهام يجعل العامل يشعر بالثقة والأريحية، فعلى أساسها يتلقى التعويضات والامتيازات بكل استحقاق وجدارة دون أي تمييز فتصبح بيئة المؤسسة أكثر تنظيماً، فغياب العدل يؤدي إلى انتشار دوران وترك العمل والسعي إلى التغيير المستمر في الوظائف والمهام مما قد يعرقل عملية تطوير الإنتاج⁴، إذ تعتبر عملية توزيع المهام من أهم الأنشطة الإدارية الأساسية لأي تنظيم، مما يعزز الشعور لدى العامل بعدالة الإجراءات المطبقة داخل المؤسسة.

3.13. العدل والإنصاف في المعاملة بين جميع الفئات العمالية: إن إدراك العمال لنوعية المعاملة التي يحصلون عليها من الإدارة تكون وراء توجيه وبناء الاتجاهات الإيجابية نحو العمل وتحسين مخرجاتهم كما تنمي الثقة بين الطرفين - العمال والإدارة - حيث تساهم عملية التبادل الاجتماعي حسب نظرية العدالة الاجتماعية "لجون رولز" إلى تقوية العلاقات الاجتماعية والتضامن وانسجام الجماعة في

1- Admane Marizek , Admane Abdellah ,La Perception De La Justice Organisationnelle Dans Les Banques Algériennes Cas De La Banque Extérieure d'Algérie ,Revue Maaref Sciences Economiques, Vol 09 , N : 17, Université Akli Mohand Oulhadj Bouira, Algérie 2014, P 9.

2- كسنة امحمد، قهيري فاطمة، أثر العدالة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية - من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 8، العدد 2، بجامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2018، ص 7.

3- وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 66.

4- خيرى اسماء، العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه LMD في تخصص علم الاجتماع المؤسسة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019، ص 45.

العمل، مما يساهم في الحد من المشكلات التنظيمية¹. وهذا ما أكدته دراسة Niehoff and Moorman إن "عدالة المعاملات هي البعد الوحيد الذي يؤثر على سلوكيات وتصرفات الأفراد وتتجسد من خلال القواعد الأخلاقية التي تربط بشكل أساس بطريقة تعامل الرؤساء وأرباب العمل مع المرؤوسين على نحو: المصادقية، التعاون، المشاركة، المبادرة والاحترام.... الخ الذي يفرضه النظام الاجتماعي للعمل"².

4.13. المساواة والإنصاف في الحقوق والواجبات:

يعود إدراك الأفراد لعدالة الإجراءات ونزاهة القوانين المتبعة في نظام الترقية، تقييم الأداء، ونمط الإشراف، وتوضيح مختلف القرارات، وتوزيع المهام وأعباء العمل، مؤشراً أساسياً للمؤسسة، فمن خلاله تساعد العامل على تحقيق التوافق بين متطلباته الشخصية والنفسية والاجتماعية مع توجهاته وأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها في العمل، فإحساس العاملين بعدالة الإجراءات يؤدي إلى ارتفاع مستويات التوافق المهني، وزيادة الثقة في الإدارة، وقناعتهم بإمكانية حصولهم على حقوقهم وما يعنيه ذلك من الشعور بالاطمئنان إلى سيادة العدل والمساواة³. كما تعكس في الوقت نفسه طرق تعزيز المشاركة للعمال في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم للتقليل من الأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها وفق معايير معتمدة في تقييم الأداء⁴.

5.13. العدالة في الحصول على المعلومات: إن اتجاهات الأفراد تتكون لديهم حسب المعلومات

المتوفرة لديهم التي قد تساعدهم على تكوين وتعلم معارف وثقافة جديدة حول طبيعة العمل حيث تظهر ردة فعل سواء بالإيجاب أو السلب من خلال الانطباع الذي أخذه عنه، فالمعلومات تساعد الفرد على تكوين الاتجاهات الفردية. فمهمة الإدارة لم تعد مقتصرة على الاهتمام بالجانب المادي فقط والتمثل في تقديم العلاوات من أجر، ومكافآت، واختيار وتعيين الأفراد وتدريبهم وغيرها، إنما تعدت إلى الاهتمام برفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد بتوفير وتزويد وتقديم مختلف المعلومات والمعارف الكافية في وقتها في ظل

1- أحمد بجاج، العدالة المعاملاتية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية - دراسة استطلاعية بالإدارة المحلية بلدية ورقلة- مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 11، العدد 2، جامعة قصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص 200.

2- بن موسى محمد، بن حليمة أمينة، العدالة التنظيمية وأثرها على التشارك المعرفي - دراسة ميدانية من وجهة نظر عينة من اساتذة كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجلفة-مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 5، العدد 2، جامعة الجلفة، الجزائر، 2021، ص 166.

3- عادل بن لعربي، سمير يوسف خوجة، علاقة العدالة التنظيمية بالتوافق المهني لدى موظفي إذاعة الجزائر الدولية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 1، جامعة قسنطينة 2، 2021، ص 468.

4- برباوي كمال، سليمان الياس، دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 2 العدد 5، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، 2016، ص 99.

شفافية انسياب ووصول المعلومة لكل العاملين¹، فاعتماد المؤسسة على سياسة الباب المفتوح يساهم في طرح العديد من الانشغالات التي قد يواجهها العاملون، من خلال العمل على تدفق وتمير وانسياب المعلومة بالعدل والمساواة على جميع الأطراف مما قد يساهم في تقليص الفجوة بين العمال ويؤدي إلى تحسين أدائهم، فالحصول على المعلومة في وقتها يسارع في تحقيق جودة العمل والوتيرة الإنتاجية². كلما تعاملت المؤسسة مع عمالها على أساس الإدارة على المكشوف كلما ساهم ذلك من رفع معدلات أعلى للعدالة بالنسبة للعاملين من خلال التبريرات التي تقدمها المؤسسة حول قراراتها بالاعتماد على أسلوب مرن وفعال من خلال تسهيل إيصال الأوامر والتعليمات لجميع العاملين في وقت واحد، مما قد يسهل عملية التفاعل والتواصل بين أطراف العملية-المرسل والمرسل إليه³.

بناء على ما تقدم يمكن القول بأن المؤسسة الناجحة هي التي تحقق بعض الأهداف المحددة في وقت معين فهي ديناميكية تستخدم موارد مناسبة قابلة للتحكم وتحقيق نتائج متوقعة في بيئة محفزة للعمل تجعل العامل يشعر بالانتماء والولاء للمؤسسة، فالمدراء لهم انعكاس مباشر على استمرار وبقاء المؤسسة من خلال وضع برامج وخطط إستراتيجية والسعي إلى تزويد المؤسسة بالفوائد والنواتج التي تحفز وترفع من معدلات إنتاجية أداء العامل.

1- حجاب خيرة، مزياني فتيحة، اتجاهات العاملين في قطاع العدالة نحو التدريب على التكنولوجيا الحديثة وتأثيرها على الأداء الوظيفي لديهم، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوي، العدد 8، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2018، ص 272.

2- Kamel hercha , la cyber justice en Algérie : état des lieux et perspectives, revue maaref , vol 09, n 16 , université akli Mohand oulhadj bouira, Algérie, 2014, p10.

3- ليليا دحدوح، زهير بوضرسة، مستوى الاحساس بالعدالة التنظيمية لدى موظفي القطاع العمومي - دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية- المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 05، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2022، ص 166.

خلاصة الفصل:

تأسيساً على ما سبق وإماماً ببعض جوانب متغير العدالة التنظيمية يتضح أنها تعتبر إحدى المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي ولها تأثير على اتجاهات العاملين نحو العمل إذا طبقت بشكل فعال وإيجابي، متى تم إدراك العاملين لنزاهة وموضوعية الإجراءات المطبقة من خلال ثلاث اعتبارات والتي تجمع بين العدالة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية)، فالعدالة التنظيمية تعتبر عنصراً أساسياً لفهم سلوك الأفراد العاملين، فهم يتفاعلون مع العدالة حسب تصوراتهم لهذه العناصر حيث تعتبر من أهم العوامل المحفزة للعامل ودور حيوي في مكان العمل، فهذه الأبعاد تجعل الموظفين أكثر إدراكاً للموقف على أنه عادل، ومعرفة عواقب الأحكام غير العادلة من خلال الحكم على الكيفية التي يتم فيها التوزيع حسب الاستحقاق والإجراءات المتبعة إضافة إلى جودة المعاملات، من خلال تفاعل هذه المكونات معاً، ممّا يمكن إدخال العدالة إلى كيان العمل، فمن المفيد مراعاة هذه العناصر بشكل منفصل لأن لكل منها دور تلعبه، فغياب أحد هذه الأبعاد يؤثر على العديد من النتائج العكسية ويؤدي إلى ظهور ردود أفعال سلبية كالمزيد من الشكاوي، ودوران العمل، وحدة الصراع بين جماعات العمل، وانخفاض الإنتاجية... الخ. فعدم المساواة في التبادل الاجتماعي في بيئة العمل، يؤدي إلى ظهور آثار نفسية وانخفاض لمستوى الروح المعنوية للعاملين.

الفصل الرابع

الخلفية السوسيوثقافي بالمؤسسة الجزائرية

- قراءة في المراحل التنظيمية -

تمهيد:

إنَّ مفهوم الخلفية باعتباره واسعً ومتشعّب فإنَّه يكتنفه العديد من الغموض والالتباس من حيث التناول من قبل العديد من الباحثين، فنجدّه يحمل العديد من المفاهيم المتقاربة؛ كالرّواسب، الموروث، البقايا، المخلفات، التمثلات، الذهنيات... الخ، ومن أجل إزالة هذا الغموض عن هذا المفهوم- الخلفية السوسيو ثقافي- وحصره في إطاره السّوسولوجي، وبناء على الاطلاع النّظري تم صياغة مفهوم الخلفية من عدة باحثين في التخصص علم الاجتماع من أجل وضعه في إطاره السوسولوجي، كما تم التطرق في هذا الفصل الي الخلفية السوسيو ثقافية بالمؤسسة الجزائرية - قراءة في المراحل التنظيمية- والتي تم الاشارة فيه الي العنصر الاول واقع الخلفية السّوسيو ثقافية للعامل مع تطوّر المؤسّسات الاقتصادية الجزائرية أثناء المراحل التسييرية- الذاتي، الاشتراكية، استقلال المؤسّسات-، في حين تم تسليط الضوء في عنصر الثاني الي اهم الجوانب السّوسيو الثقافية للتسيير أبحاث ودراسات لمجموعة من الباحثين (بشير محمد، علي كنز، محمد مبتول، جمال غريد) هي مجموعة من الدراسات حاولت من خلالها النخب السّوسولوجية أن تبحث في فهم العلاقة الموجودة بين ثقافة المجتمع وثقافة المؤسّسة.

1. مفهوم الخلفية السوسيو ثقافية:

1.1. التعريف الاصطلاحي :

- "هي مجموعة من الرؤى والتصورات التي يكتسبها الفرد من خلال العادات والتقاليد والمثل والقيم والدين والمعتقدات والتنشئة الاجتماعية وغيرها، وكذا تراكمات التجارب في المجتمع والتي تؤثر في بعض المفاهيم والأفكار"¹.
- وتعرّف أيضًا بأنها: "المخزون الثقافي المتوارث عبر الأجيال، وأتّه يمثل الأرضية المؤثرة في تصورات الناس وسلوكهم ومن ثمّ يكون حاملاً للقيم وتجارب الشعوب"².
- وتعرّفها إيمان هنشري بأنها: "استمرار لتلك الرّؤاسب والمخلفات لعناصر الموروث الثقافي من الماضي"³.
- كما يعرفها بشير محمد نقلاً عن سعيد شيخي هي: "عبارة عن علاقات معقدة ينسجها الفاعلون الاجتماعيون فيما بينهم تملّوها عليهم اعتقادات أيديولوجية والتي يمكن إرجاعها إلى الأصل القبلي"⁴.

2. واقع الخلفية السوسيو ثقافية للعامل مع تطوّر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

أثناء المراحل التسييرية:

إذا تكلمنا عن المؤسسة في العالم بصفة عامة والجزائر بصفة خاصّة، فعلياً أن نأخذ بعين الاعتبار ذلك السياق السوسيو تاريخي لظهور المؤسسة، أثناء سبعينيات القرن الماضي إلى غاية حدود 40 سنة، ففي حقيقة الأمر المؤسسة الجزائرية بدأت في صلب التحليل السوسولوجي في الجزائر مع ظهور "الصناعة المصنعة" فلما تبنت هذا المشروع سخّرت له العديد من النّخب السوسولوجية، لتبني طبيعة هذه المشاكل الصناعيّة من حيث مشكل اليد العاملة وطبيعة الفضاءات التي تشكلت فيها هذه المؤسسة، والموروث القبلي العشائري الذي خلفه الاستعمار من ورائه، وجعل الشعب بعد الاستقلال لا يؤمن بالدولة الوطنية، ما نتج عنه صراع بين الثقافة المحلية الفلاحية وثقافة المصنّع مع غياب للترسانة القانونية.

1- سيدي عابد عبد القادر، الخلفية الثقافية وعلاقتها بتصور الاضطراب النفسي لدى زوار الضريح، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، 2016، ص 38.

2- فاطمة بوديسة، توظيف الموروث الثقافي في الخطاب الروائي المغاربي - رواية رمل المايا نموذجاً - مجلة دفاتر مخبر الشعرية الجزائرية، العدد 05، 2017، ص 190.

3- إيمان هنشري، الموروث الثقافي الجزائري الواقع والأفاق، مجلة حوليات التراث، العدد 17، 2017، ص 98.

4 - محمد بشر، علماء الاجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر، مرجع سابق، ص 142.

قبل أن تتبنى الدولة الجزائرية وتوضّح موقفها السُوسيلوجي في إشراكها في بناء مشروع الصناعة المصنعة والذي جعلها في قلب التحليل السُوسيلوجي ومسرحًا ميدانيًا للعديد من الكتابات السُوسيلوجية، وبقدر ما كانت تراعي فيها العوامل الاقتصادية والسياسية، بقدر ما كان هذا المشروع مرتبطًا بأوضاع اجتماعية ساهمت في ظهورها ونشأتها وتطوّرها، والأمر يرجع إلى الترسانة القانونية التي ساهمت في هيكلة نشاطها. حيث : (المشروع الاجتماعي القائم على الشعبوية، والتجربة الصناعية المصنعة في الجزائر- حوصلة اجتماعية وثقافية.

1.2. التسيير الذاتي ومخلفات الموروث السُوسيلوجي (1963-1965):

تميزت هذه المرحلة بعد الاستقلال بنموذج تسييري تمثل في التسيير الصناعي والفلاحي، وجاءت نتيجةً للظروف التي عرفها الاقتصاد الجزائري بعد غداة الاستقلال، بعد ترك المعمرين ومغادرة الاستعمار أراضي الجزائر حيث تركوا وراءهم العديد من المخلفات من بينها مؤسسات مخربة، آلات معطلة، صراعات حول القيادة، بل أمرٌ من ذلك حتى الوثائق والمستندات لم تسلم بدورها من الحرق والإتلاف، ممّا أدّى إلى تعطيل دورة الإنتاج، لكن لم تنثني هذه الأوضاع والصعوبات من عزيمة العمال والفلاحين الجزائريين الذين تحرّكوا بصورة تلقائية وعفوية وقاموا بتسيير هذه المؤسسات¹، حيث أدّى هذا الاتجاه إلى ظهور نمط جديد يسمى -التسيير الذاتي-، ففي هذه المرحلة أين خضع العامل لرقابة وسيطرة قيادة برجوازية تفتقد للتسيير والخبرة وإدارة جماعات العمل، فالحامل لا يمكنه المشاركة ولا اتخاذ قرارات فيما يخص عمله، فال اتصال شبه معدوم بين الإدارة والعمال، وقد عانت المؤسسة في هذه الفترة من عدّة مشاكل منها: نقص الإطارات والكفاءة الإدارية، نقص اليد العاملة المدربة والمؤهلة، قلة الموارد المالية، كما تجدر الإشارة إلى أن العمال كانوا يعملون بلا امتيازات، زيادة إلى نقص الوعي، فمتمثلي الإدارة كانوا يمثلون سلطة الدولة ولم يحاولوا أن يبحثوا عن حلول جذرية من شأنها أن تحسن الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة².

وقد أدّى ظهور القيم الطبقيّة داخل التنظيم الصناعي بين المسؤولين عن الإدارة والمرتبطين بالبرجوازية الصغيرة ما جعلهم حساسين تجاه احتياجات العمال، إضافة إلى ظهور مشكلة الثقافة والخلفية الذهنية الاجتماعية، حيث يرى البعض أنهم أصحاب المشاريع، وطغت الروابط الشخصية والقرابة والجهوية في المؤسسة، ممّا ساهم في نقشي وانتشار البيروقراطية والمحسوبية بين مدرء المؤسسة وأصبح مكانًا للصراع والنزاع الداخلي حول من يمتلك النفوذ ومن يملك السلطة³.

1- بن عيسى بن عليّة، زيتوني عبد القادر، تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم

الراشد، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 04، 2018، ص 49

2- يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، ط1، دون دار- النشر، الجزائر، دس، ص 06

3 - مريّة صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 110-111.

إنّ هذه العشوائية التي قامت عليها مؤسسات التسيير الذاتي، حالت دون تكوين ذلك الشعور والإحساس بالمحبة والتعاون بين العاملين، فبعدما عرف تحول وانتقال العامل من وضعيته -الأجير- القائم على التعذيب والاستغلال من قبل المستعمر، إلى عاملٍ - حر- يقرر ويسير آراءه بعشوائية دون أي تكوين أو معرفة، لم يشكل له ذلك أي دافع نحو العمل أو أخذ على عاتقه تحمل مسؤولية المؤسسة من أجل إنجاحها واستمراريتها. إنّما همه الوحيد استغلال مكانته، ونفوذه والسلطة الممنوحة له لتحقيق مآربه ومصالحه الشخصية خلال إيجاد مناصب عمل لأقربائه، ومع ظهور الطبقة ونزع السلطة من العمال ومنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات بدأ يلمس العمال غياب للعدالة والمساواة في التعامل معهم، فكانت بدايةً لظهور النزاع والصراع نتيجةً لغياب العدالة التنظيمية، ونظرًا لفشل هذا النمط بدأت في مطلع السبعينات عملية إصلاح المؤسسة العمومية بوضع قانون التسيير الاشتراكي¹.

إنّ مرحلة التسيير الذاتي ساهمت في ظهور أزمة في القيم والنسيج الاجتماعي حسب "نجيب بوطاب" حيث يقول " لقد تم نقل الأفراد بشكلٍ سريع وعنيف من نمطٍ قائم على الوحدة العشوائية ذات التضامن القرابي، إلى الجماعة الاصطناعية القائمة على الفردانية". في نفس السياق يضيف كل من "بورديو وصياد": إنّ ظاهرة المقهى عوضت ظاهرة العشيرة، خصوصًا في تجسيد فضاءات وتجمعات جديدة. كل ذلك ساهم في تفكيك البنية الاجتماعية التقليدية في الريف، وتهميش المجتمع المحلي، وأدى إلى اضطراب المفاهيم: فلاحه بدون فلاحين، حضريون بدونمدينة².

بناء على ما تقدم نجدشهدت هذه المرحلة نمطًا من التسيير قائم على الرواسب وبقايا الاستعمار وما تركه الكولون في الجزائر قائم على مجتمع عشائري قبلي، حيث كانت ذهنية المسيرين متجذّرة فيها الطابع -الفلاحي الزراعي- فهو متشبعٌ بأفكار ثقافة قائمة على رواسب الموروث القبلي، ونجد أنّ هذه الفترة تفتقد إلّا باليد العاملة المؤهلة والكفاءة في التسيير، وقلة الإمكانيات المادية، كما أنّ غياب النسيج القانوني جعلها عرضةً للعديد من التقلبات، ولأنّ المؤسسة كانت على مستوى الأرياف وأول مشكلٍ قد يُطرح هو "الانضباط" داخل المؤسسة وهذا ما تكلم عنه "محمد مبتول"؛ "الحياة الاجتماعية للعمال والانضباط في المصنع"، كما نجد "أحمد مهني" تكلم هو الآخر عن "الموروث الثقافي المحلي وطبيعة العلاقات الاجتماعية" كيف يؤثر الموروث الثقافي للعامل في طبيعة العلاقات داخل المؤسسة، فالتوظيف مثلاً كان يتم بناءً على "الشعبوية" القائمة على القرابة، الجهوية، والعروشية، وهذا ما يؤثر على طبيعة التسيير وسيرورة المؤسسة.

1- فريال بجباح، الانتماء التنظيمي في ظل النماذج التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 03، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2013، ص 170.171.

2 -محمد نجيب بوطالب، مرجع سبق ذكره، ص ص 101-102.

فالعامل الريفي أو كما يطلق عليه "جمال غريد" "العامل الشائع" كان يفتقد إلى أهم مقومات ثقافة القيم الحديثة في المصنع ما دفع بالدولة الجزائرية إلى تبني التسيير الاشتراكي.

2.2 التسيير الاشتراكي للمؤسسة العمومية وامتداد الموروث السوسيو ثقافي للتنظيم البيروقراطي (1971-1980):

أخذت الدولة منعرجاً آخر تجسّد في التسيير الاشتراكي للمؤسسات، حيث قام على إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين في المؤسسة، وذلك بالتأكيد على مشاركة العمال إلى جانب الإداريين في التسيير، والتي يُعتبر فيها العمال الركيزة الأساسية التي مثلت فيه مساهمة الدولة للملكية الجماعية، فقد قام هذا النظام بتحويل المؤسسات العمومية إلى مؤسسات اشتراكية من ناحية النظرة القانونية، لكن تبقى الإدارة أكبر من سلطة مجلس العمال، حيث يتمثل دوره في اتخاذ القرارات المهمة المرتبطة بنشاط المؤسسة، أمّا على المستوى العملي رغم نشاط وفاعلية بعض مجالس العمال في معالجة المشاكل المطروحة، فإنّ مركزية اتخاذ القرارات لم تتبلور على المستوى التنظيمي¹.

فقد يوحي التنظيم الرسمي بمشاركة العمال في التسيير واتخاذ القرارات، ولكن على المستوى العملي ضمن الخلفية السوسيو ثقافية، ما هو إلا امتداد لرواسب احتكار المعلومة بين الإداريين والعمال وممارسة السلطة المركزية التي تنسم بفرديّة اتخاذ القرارات نظراً لعدّة أسباب:

- **مركزية اتخاذ القرارات الأساسية**، تظهر أحياناً هذه القرارات على مستوى (التوظيف، الأجر، الطرد... الخ) سواء كان ذلك على المستوى المركزي أو على المستوى الوزاري.
- **عقم الاجتماعات**: إنّ كثرة الاجتماعات التي تعرفها الإدارة باستمرار لا يعني بالضرورة إيجاد الحلول للمشاكل المطروحة على مستوى الهيكل التنظيمي، فنقص المستوى التعليمي والمعرفة بشؤون التسيير، إضافة إلى التكوين الإداري والعملي لممثلي العمال كل هذا ساهم في عقم هذه الاجتماعات وتدني مردوديتها.
- **استغلال منصب تمثيل العمال للحصول على امتيازات شخصية**: من بين الوسائل التي ينتهجها العمال لتحقيق مصالحهم الاعتماد على -الجهاز النقابي- الإدارة ثمّنت هذا الاتجاه وتم ترقيتهم ومنحهم الامتيازات ضمناً لوقوفها بجانبها².

هذا فيما يخص الخلفية الثقافية للتسيير المؤسساتي، أمّا فيما يخص خلفية ثقافة العمال فأهم ما يميز الثقافة السائدة بين العمال هو تغليب -الذهنية الفلاحية- حيث يغلب عليها الطابع العشائري القبلي في مقابل الذهنية الصناعية -العقلانية- ومن أهم هذه الإفرازات السلوكية نجد:

1- مباح مليكة، سيكولوجية الأزمة داخل المنظمة والتغيير التنظيمي دراسة حالة لأسباب الأزمة وأثرها في مستقبل المنظمة الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة مرافق العامة - سيدي موسى - الجزائر -، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في

علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2017، الجزائر، ص 39

2- دراج فريد، الرواسب السوسيو ثقافية والمواطنة التنظيمية في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 125

- انتشار ذهنية ثقافة البايك: إن إحساس العامل بدوره في إدارة المؤسسة التي يعمل بها إضافة إلى الموارد والامتيازات الممنوحة له والأمن المهني الذي يتمتع به في فضاء المؤسسة، عوامل جعلته يشعر وكأنه يشتغل في ملكه الخاص والذي يرى ويعتبر بأن المؤسسة ملك للدولة وليس لأصحاب السلطة، وعندما يأمر المشرف العامل بتنفيذ بعض المهام المكلف بها يجيبه بأنه يعمل فيملك - البايك -، وبالتالي يجد صعوبة في التعامل معه - العامل - ودفعه لامتنال لقوانين المؤسسة نتيجة لانتشار ذهنية وثقافة البايك لديه¹.
- **التخلف والتغيب عن العمل:** إن التسبب واللامبالاة التي تعرفها الإدارة وعدم القدرة على تطبيق الإجراءات الردعية تجعل من العامل يمارس العديد من التصرفات البعيدة عن قيم العمل. فنقص وسائل المواصلات، يجعل من الصعوبة على العامل احترام الوقت، وبالتالي تعود العمال على التسبب وقلة الانضباط حتى وإن توفرت لديهم وسائل النقل أين أصبحت عادة ترسخت مع الوقت في أذهانهم. وسلوك ممارس عمليا².
- **ضعف الرضا المهني:** إن البحث عن واقع العمال، وظروف عملهم، وواقعهم المهني، يمكن أن نلاحظ بأن هناك نوع من التذمر والميل إلى الكسل، بسبب كثرة الروتين والملل في العمل ويعود السبب إلى سوء التكيف والاندماج مع الظروف البيئية للعمل وانتشار ظاهرة التقاعس والإهمال، حيث أصبحت منشره بكثرة في المؤسسات العمومية بشكل عام³.
- **التضخم المفرط للعمالة:** يعود سبب تكديس العمالة داخل المؤسسة نتيجة لعدم مراعاة أدنى معايير الشروط في التوظيف، حيث وصلت إلى 30% من الحجم الكلي للعمالة، ولعل هذا راجع إلى انعدام الدراسات الإحصائية الاقتصادية حول تضخم العمالة إضافة إلى جهل المسؤولين في كيفية التسيير، مع سوء التخطيط للاحتياجات للمناصب المطلوبة، حيث ظلت المؤسسة العمومية أرضاً خصبة لاستقطاب الأيدي العاملة بسبب تمركز السلطة والنزعة الفردية في أيدي الأقلية⁴.
- **صراعات العمل:** عرف تطبيق التسيير الاشتراكي العديد من الإضرابات والنزاعات بين مختلف الأطراف؛ العمال والإدارة، ويرجع هذا إلى سيطرة هذه الأخيرة - الإدارة - على مركزية اتخاذ القرارات، حيث أصبحت السلطة تتمركز في يد الأقلية من النخبة، إضافة إلى انتشار مظاهر البيروقراطية والفساد الإداري من حيث التفرقة بين العمال فيما بينهم في المعاملة، والتفريق في

1- مرية صالح، مرجع سبق ذكره، ص 112.

2- بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، مرجع سبق ذكره، ص 23

3- نفس المرجع السابق، ص 24.

4- بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد

2، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2002، ص 113.

توزيع الأجور والعلاوات خاصّة بين العمال المؤهلين والعمال المتخصصين - المهندسين والتقنيين - هذا ماساهم في خلق بؤر التوتر والصراع بين مختلف الأصناف المهنية، فالاختلافات الكبيرة في المساهمات وظروف العمل التي تساعد على خلق جو مضطرب، مع عدم استقرار جماعة العمل، انعكس على سلوكهم وأصبحت تظهر في سلوكياتهم وممارساتهم اليومية كالتهيب، الانسحاب، التسبب... الخ، فتكون بذلك ذات أثر سلبي على تحسين مستوى الكفاءة التقنية والسياسية، وتحد من انتشار الإجراءات الديمقراطية¹.

بناء ما تم تطرق إليه، لما تبنت الدولة الجزائرية مشروع الصناعة المصنعة كان هدفها التخلص من الموروث القبلي العشائري الذي كان متجذراً في أذهان الشعب الجزائري ولأنّ الطابع الاجتماعي والثقافي للشعب الجزائري يختلف عن قبائل المغرب العربي حيث كان "صعباً ومعقداً وأكثر مिरاساً في علاقته" وهذا ما أشار إليه "تجيب بوطالب" في كتابه "السوسيولوجية القبلية في المغرب العربي" فأثناء تبنيتها للمشروع لم يكن قائم على الطابع الاقتصادي، إنّما كان بناءً على خلفية اجتماعية شعبية، حيث أنّها لم تراعي تحقيق العدل والمساواة الاجتماعية، حيث وظفت العديد من العاملين في مناصب دون أن يكون هناك الحاجة إليهم وأصبح هناك تضخم، ولم تراعى فيها الحسابات الاقتصادية وهذا ما أضعف بنية ووظيفة المؤسسة الجزائرية، حيث تكلم "محمد بوضياف" عن النظام الاشتراكي "الجزائر إلى أين؟" وسماها "بالاشتراكية المتوحشة" لأنها لم تراعي فيها شروط ومعايير التسيير. ولأنّ الاشتراكية كانت موجودة فقط على مستوى الخطابات السياسية والمنابر الإعلامية، فالمشروع كان بناءً على خلفية اجتماعية لم تراعى فيها الأرقام والحسابات في علاقتها الاجتماعية، كما أنّ الدولة عملت على كبح التطور التدريجي "رأس المال الخاص" البرجوازية الصاعدة نتيجة لخلفية وتصفيات حسابات سياسية. لو لم يتم تقويضه وتحطيمه لكان مصدراً رئيسياً وأساسياً للدفع بعجلة التنمية لاقتصاد الدولة الجزائرية.

3.2. استقلال المؤسسات وإعادة هيكلتها بنائياً ووظيفياً (1989-1994): تميزت مرحلة

التسيير الاشتراكي التي مرت بها المؤسسات العمومية بالفشل والعجز في التسيير مما جعلها تتخبط في العديد من الصراعات والأزمات باستمرار، إضافة إلى الغياب شبه التام للكفاءات الإدارية المؤهلة في التسيير كما شهدت تزايد في انتشار الممارسات البيروقراطية، ممّا أجبرها على إعادة النظر والتوجه إلى مسار جديد يقوم على استقلالية المؤسسة.

يؤكد هذا التوجه بضرورة النهوض بقطاعات المؤسسات الاقتصادية من خلال العمل على إعادة النظر في تنظيمها وتجاوز مختلف المشاكل والعراقيل التي عرفت المرحلة السابقة والتي أثبتت عدم

1- اسماعيل غيرة، علي غربي، في سوسيولوجية التنمية، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 185.

نجاعتها في التسيير، حيث أدرك المسكرون على أهمية الاهتمام بالموارد البشري واستغلال لطاقته والاستفادة منه من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني¹.

جاء المشروع ليغير أمورًا عديدة كانت بمثابة عائقًا أمامها، حيث كان من أهم مبادئ استقلالية مؤسسات العمل على حماية العمال من التعسف الذي كانت تمارسه عليهم الإدارة - الطرد والتسريح - بل جعلت جميع العاملين والموظفين سواءً من حيث الموارد - الأجر والامتيازات - إضافة إلى العديد من الخدمات الاجتماعية التي كان يستفيد منها أغلبية عائلاتهم - السكن، التوظيف -، إلى أن أصيبت المؤسسات بالضعف وبالعجز المالي، وأصبحت الأجور تأخذ منحى آخر، وأصبح التكوين والتأطير على المستوى المحلي بدلاً من التكوينات والترقيات الخارجية لصعوبة توفر العملة الصعبة، واثّر هذه التحولات عرفت تغيير في دور النقابة عما كان عليه سابقًا، حيث اقتصر على التفاوض مع أصحاب السلطة، كجهاز شرعي يحمي العمال من التعسفات بسبب القرارات الصادرة عن المسؤولين².

كما أشرنا سابقًا بأن تطبيق التسيير الاشتراكي نتج عنه العديد من الثغرات والأزمات، وهو ما دفع بالدولة من جديد للبحث عن حلول وإعطاء البوادر للإصلاح الاقتصادي والذي تجسد من خلال إجراءن تمثلا فيما يلي:

- **إعادة الهيكلة عضويًا:** كان الهدف منها تحقيق مبدأ التشاور بين المؤسسات العمومية التي تكون أقل حجم، والعمل على تحويل القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصًا وكفاءة ليسهل التحكم فيها وتسييرها، إضافة إلى توزيع العمال والكفاءات حسب المؤسسات الجديدة، من أجل استغلالها استغلالاً عقلانيًا.
- **إعادة الهيكلة ماليًا:** الهدف منها هو ضمان التطهير المالي للمؤسسات الجديدة عن طريق مسح جميع الديون، ووضع ميزانيات مقدمة من طرف الخزينة العمومية من أجل تحديد الرأس المال الاجتماعي³.

وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من حيث التحسن سواء في التسيير أو التحكم في منتوجاتها ونشاطاتها، إلا أن سوء التسيير خاصة

1- زكري محمد مسعود، الممارسات السوسيو ثقافية ومشكلة العقلنة بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوادي وسط، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه العلوم LMD في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر، 2019، ص 126.

2- فريال بجباح، مرجع سبق ذكره، ص ص 175.176.

3- هيشور محمد أمين، ثقافة المؤسسة والتغير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية بسطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد أمين دباغين - سطيف - الجزائر، 2017، ص 137.

بعد إعادة هيكلتها - عضويا وماليا - عرفت العديد من المظاهر السلبية كانتشار البيروقراطية، الفساد الإداري، المحاباة، حيث لم تعطَ الفرصة للعامل للالتفاف حول أهداف الإدارة لخدمة المؤسسة، خاصة بعد خضوع المؤسسة لسلم الأجور وربطها بالمردودية الخاصة بكل عامل بناءً على الكم والنوع، فخلق نوع من الإضرابات والنزاعات في وسط المؤسسة ودخول العمال في إضراب جعلها عاجزة عن تحقيق أهدافها الميدانية¹.

إن التنظيم الرسمي الجديد لم يكن بمثابة إعادة تأطير وهيكلية المؤسسات العمومية من حيث العضوية أو الاستقلال المالي إنما هو ناتج عن مجموعة من التفاعلات لعوامل متنوعة أبرزها التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للبلاد، ولأن سياسة الترقيع والتعديل التي كانت تخضع لها المؤسسات العمومية، أصبحت غير قادرة على التكيف والاندماج مع مختلف التغيرات البيئية، لتفتح بذلك المجال للقطاع الخاص وتكون أمام منافسها كمالك ومسير وتمهيدا لعملية الإصلاحات الاقتصادية وفاقا لمشروع الخصخصة².

وبعد انهيار المعسكر الاشتراكي وتبني اقتصاد السوق العالمي، عرفت تحولاً من اقتصاد موجه قائم على الاشتراكية إلى اقتصاد حر قائم على الليبرالية، والعمل على الحد من تدخل الدولة في الشؤون الاقتصادية، والسماح لرأس المال الأجنبي بالاستثمار في قطاعات الاقتصاد الوطني، فالخصوصية جاءت لتزيد من إنتاجية المؤسسات لتحسين فعاليتها من العجز الذي عانت منه لسنوات، وما التحولات التي عرفت على مستوى المؤسسات إلتزاماً حتمية لإعادة التكيف مع التحولات الاقتصادية التي عرفها العالم³.

ومنذ الاستقلال والجزائر تجرب العديد من النماذج في تسيير المؤسسة العمومية الجزائرية إلا أنه في كل مرة يكون مآلها الفشل، فبعد تجربة الاقتصاد الحر التي باءت هي الأخرى بالفشل، لم تعمل على الرفع من وتيرتها الإنتاجية ولم تحقق أرباحاً، ولقد أرجع المختصون ذلك إلى رفض الخصوصية من قبل الإطارات منذ البداية، فهناك من يستفيد من الربح البترولي فحاولوا عرقلة الإصلاحات من خلال ممارسات البيروقراطية واحتكار السلطة ومركزية اتخاذ القرار، ومنهم من رفض الخصوصية لعدم المشاركة في اتخاذ القرارات لنقص وانسياب الوصول للمعلومة، وهذا ما يدل على غياب عدالة المعلومات، ووفق الإحصاءات التي قام بها المختصون في مجال الاقتصاد يوضح أنه كان هناك تورط أكثر من الإطارات في اختلاس أموال الدولة - العصابة - في حين نجد أن نسبة فئة العمال قد كانوا ينظرون للخصوصية

1- رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، د.ط، دار الهومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 86.

2- درج فريد، نفس مرجع سبق ذكره، ص 128

3- حشماوي مختاريه، تكوين الإطارات المسيرة الجزائرية، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2012، ص 50.

من جانبها السلبي والمتمثل في تسريح العمال وتقليص عددهم، فغلق المصانع ساهم في ارتفاع نسبة البطالة، هذا ما أثار قلقهم تجاه مستقبلهم ودفع بهم في كل مرة إلى اللجوء إلى النقابات والقيام بإضرابات من أجل المطالبة بحقوقهم، وهذا ما يفسر غياب الشعور بعدالة الإجراءات داخل المؤسسة¹.

من خلال ما سبق وما تم التطرق إليه يمكن القول من تحليل مراحل النماذج التسييرية نجد أن المؤسسة العمومية الجزائرية من ناحية البنية والوظيفة كانت تقليدية قائمة على موروث تقليدي قبلي لم تراعي فيه العقلانية والرشادة، فكانت المؤسسة تقوم على تنمية اجتماعية لأنها تفتقد إلى قوى عاملة مؤهلة ومؤطرة بطرق علمية، ولأن العامل لا يلتزم التزاماً عضوياً وعقلانياً بالقرارات الداخلية المعترف بها داخل المؤسسة من حيث: الانضباط، احترام الوقت، التراتبية الهرمية... الخ، وهذا ما أشار إليه "أحمد مهنى": "إن الطبقة العاملة ترفض الامتثال لقيم فضاءات العمل ويستمررون تحت وطأة الممارسات التقليدية التي تشوه تلك الممارسات الحديثة" هذا ما جعلها عرضة لكل التقلبات الداخلية والخارجية، فالمجتمع الجزائري حسب "جمال غريد" مجتمع جماعي مؤطر في عمقه بالقيم الثقافية الأصلية والقيم الدينية والعائلية، كما أنه يتميز برفضه شبه المطلق لكل ما هو مقترح عليه من المؤسسات الحديثة الرسمية"

اما من ناحية الدور كانت دورها بناءً على خلفية اجتماعية، حيث تتجلى فيها أمور بيروقراطية "باثولوجيا المرضي"، مركزية اتخاذ القرار، احتكار السلطة وأيادٍ عاملة غير مؤهلة لم تكن محسوبة ومضبوطة وفق معايير موضوعية، مع انتشار ثقافة وذهنية "البايك" والعمل على تحطيم المال العام. كل هذه الأمور جعلها تعاني من العجز المالي وتدفع ضرائب بصفة شهرية من الخزينة العمومية، لأن عدد العمال في المؤسسة يتجاوز العدد المطلوب من المناصب، وهذا ما تكلم عنه "جيلالي اليابس" "تراكم رأس المال الخاص في الجزائر" جعلها تتخبط في العديد من الأمور كالإضرابات والنزاعات والصراع بين الإدارة والعمال، وهذا نفس الامر ما تم ملاحظته في مؤسسة "اونيام" وللتخلص من ذلك الموروث الثقافي القبلي يجب أن يكون هناك وعي، وأن يكون هناك مشروع يؤمن بالفردانية وحرية المنافسة، في هذا السياق يقول "جيلالي اليابس" "نحن بحاجة إلى مؤسسة صناعية رابحة ومنتجة" ولعل هذا ما دفع بالدولة الجزائرية إلى إعادة النظر في ترتيب أوراقها بتبني نظام ليبرالي رأسمالي قائم على أرقام وحسابات اقتصادية مرسومة بطريقة منظمة عقلانية رشيدة تتجلى فيها صفات الإدارة العلمية (التيلورية) والعقلنة

1- بحباح فريال، الانتماء التنظيمي بين الأساليب القيادية والخلفية السوسيو ثقافية، دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس للاتصالات (المديرية العامة-باب الزوار -)، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2019، ص ص 107.108.

الحديثة (الفبيرة) من خلال توسيع نشاطها وهيكله وتأطير مؤسساتها عضويًا وماليًا. بعيدًا عن المشروع الاجتماعي القائم على الشعبوية العشوائية الغير المدروسة.

3. الجوانب السوسيو الثقافية للتسيير: أبحاث ودراسات لمجموعة من الباحثين (بشير محمد، علي كنز، محمد مبتول، جمال غريد):

من خلال النظر في التجربة الصناعية في الجزائر نجد أنها كانت نتيجة حوصلة اجتماعية ثقافية لم تكن منفصلة يومًا عن المجتمع المحلي، حاولت من خلالها النخب السوسولوجية أن تبحث في فهم العلاقة الموجودة بين ثقافة المجتمع وثقافة المؤسسة، أي علاقة؟ من خلال هذا سنحاول عرض مجموعة من الدراسات لمجموعة من الباحثين في علم الاجتماع الذين أرادوا فهم طبيعة وكيف يعيش ويتصور مختلف الفاعلين في عملية التصنيع بعيدًا عن الموروث الثقافي التقليدي للعامل.

1.3. دراسة محمد بشير: ثقافة مجتمع أم ثقافة مؤسسة؟

يظهر هذا الإشكال في دراسة الثقافة الصناعية لدى الأجراء والمتمثل أساسًا في أشكال التسيير الذي تبنته الجزائر، "هي أشكال غريبة وبعيدة عن النموذج الاجتماعي الثقافي المحلي المطبوع بالخصوصيات الثقافية المتجذرة في ذهنيات العمال الجزائريين" لذا يمكننا القول أن "الموروث الثقافي التقليدي" يمثل قاعدة تصور الفاعلين للعلاقات الاجتماعية. إن ما أنتجته المخططات التنموية في الجزائر في تغيير للأدوار وسعيها لاستئصال القيم الثقافية-الريفية- وتعويضها بقيم ثقافية-صناعية- حديثة وغريبة يكون مآلها الفشل، وينتج عنها تضارب بين الثقافتين. (المحلية-الصناعية)¹.

2.3. دراسة علي كنز - الجماعة الكندية - المتطلبات السوسيو ثقافية للتسيير:

لقد حاول الباحث علي الكنز من خلال دراسته الميدانية، أن يحلل ويبحث في أوجه التطابق بين الأسس الثقافية للمجمع الجزائري، حيث انطلق من فرضية مفادها "أن أشكال التسيير الموجودة في المؤسسات الجزائرية هي غريبة في حدود كبيرة عن الواقع السوسيو ثقافي لقوة العمل" فأغلبية المسيرين الجزائريين يعتبرون أن الثقافة الجزائرية بمثابة معيق، بدلاً من اعتبارها ورقة رابحة في تحقيق التنمية².

وبالبحث عندما انطلق من هذه الفرضية كان يرى أن هناك حدود كبيرة بين الثقافة المحلية وثقافة نظام المصنع وما فرضته هذه الثقافة من تنظيم عقلائي ورشيد أعاققت ثقافتهم المحلية ثقافة المصنع، فبدلاً أن تعتبر الثقافة المحلية رابحة في إدارة التنمية اعتبرت معيقًا وظيفيًا بالنسبة للمصنع ونظامها، وبالتالي سينتج صراعًا بين ثقافتين: قوة العمل - العمال - والحدود القصوى لثقافة التنظيم، ويؤكد على

1- محمد بشير، الثقافة والتسيير في الجزائر - بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ص 15 13.

2 - محمد بشير علماء الاجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر مرجع سابق، ص 96

ضرورة الابتعاد عن العلاقات القائمة على الفضاءات الاجتماعية لأنها أحد المسببات لإعاقة التنظيم وتطوره.

3.3. دراسة محمد مبتول : الحياة الاجتماعية للعمال والانضباط في المصنع

انطلق الباحث محمد مبتول من دراسة حول المنطق السوسيو ثقافي للمجتمع المحلي، حيث يرفض العامل في الوضعية التي يعمل فيها وبالأخص التي تتمثل في الإكراه، الانضباط والترتيب الهرمي، فالعامل يحمل معه بعض لجوانب السوسيو ثقافية التي تطبع عمق بيئة العائلة الجزائرية والوسط الاجتماعي الثقافي التقليدي داخل المصنع، كالكرامة، سلطة الأب، التضامن. كما يرى بأن العمال يرفضون العلاقات التراتبية التي تميز المصنع لأنه يعتبرها مساساً بشخصيته، هذا ما يجعل العمال يرفضون الانصياع لثقافة المصنع، فالثقافة التي تربى وحصل عليها العامل داخل العائلة التقليدية القبلية لا تخفي بالمرّة داخل نظام المصنع الحديث.

وعليه نجد الباحث يركز على بعض المميزات الشخصية للعمال والذين يحملون معهم ثقافتهم الاجتماعية، والتي لا يمكن إخفاؤها بمجرد إدخال طرق حديثة لتسيير العمل، فمن الضروري على المؤسسة دمج هذه العناصر السوسيو ثقافية للعاملين والمتمثلة في (المساواة، الكرامة، الاحترام، تأدية شعائر الصلاة... الخ) وإلا يجب التعامل معها كأثغامياً لتطور الصناعة، بل إنها جزء من الثقافة الاجتماعية المتجذرة في عمق هوية وشخصية العامل¹.

4.3. دراسة جمال غريد : علاقة تناقض بين الثقافة الصناعية (الحداثة) والثقافة المحلية (الأصلية):

لقد ركز الباحث "جمال غريد" في دراسته حول العلاقة الموجودة بين هاتين الثقافتين - التقليدية والحديثة- إلى جانب تأثير بعضها ببعض، من خلال اختبار الفرضية القاعدية للتصنيع؛ أي ذلك التناقض بين حداثة العقلنة، وبين الثقافة المحلية وبين ما هو تقليدي للعامل. حيث توصل في دراسته بوجود تناقض جعل العمال لا يشعرون بأن هناك ارتباط بالمؤسسة بل يربطون أنفسهم بأسرهم ومحيطهم وتجمعاتهم الاجتماعية، وكلما توسع فضاء المجتمع الصناعي كلما قويت الممارسات الدفاعية. فالتصنيع يسعى إلى غرس قيم ثقافية جديدة وتصبح بذلك غير قابلة للتراجع حيث يستطيع المصنع أن يفرض نفسه كمؤسسة اجتماعية وثقافية من خلال غرس حضارة ثقافية صناعية جديدة وهذا ما يرفضه العاملون ويقابلونه - بالمواجهة-².

انطلاقاً لما تقدم يمكننا القول بأن ثقافة المصنع الجديدة تعني أنّ هناك وجود تفكير جديد لحياة اجتماعية مفروضة وما أسماه المجموعة الثالثة - جمال غريد، علي كنز، سعيد شيخي - بـقيم العقلنة الصناعية حيث يقول "جمال غريد" "إذا كان دور المؤسسة دوراً اجتماعي فهي مشكلة محاطة بكل

1- محمد بشير، مرجع سابق، ص 81 82

2- بشير محمد، مرجع سابق، ص 40

مقتضيات العقلنة الصناعيّة" يعني أنّ العامل يصبح منظماً يؤمن بثقافة المصنع وقيمه، شروط أملتها العقلنة، حيث يتعامل ويتفاعل ويتكيف مع التنظيم لما فيه من معايير وقوانين تضبط العامل فهو يتأثر بها ويكسب معارف ثقافة جديدة، كاحترام الوقت، الانضباط، القوانين، الأجر، المردودية... الخ والتي تشكلت على مستوى مخياله الاجتماعي وبذلك تحل العقلنة محل التنظيم والموروث القبلي التقليدي الذي كان يعيش فيه على مستوى حياته الاجتماعية.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لواقع الخلفية السوسيو ثقافية للعامل عبر أهم المراحل التسييرية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية، نلاحظ أنها تعتبر من أهم المحددات الأساسية لممارسة السلوك والخلفيات الثقافية لكل من الإدارة والعمال. إضافة قمنا بالتعرف على أهم الدراسات التي قام بها الباحثون والتي اهتمت بدراسة ثقافة الموروث الثقافي التقليدي للعامل الجزائري وكيف تؤثر على نجاح أو فشل نمط التسيير المؤسسي، وكل هذه الدراسات تتفق في هدف مشترك واستنتاج واحد، وهو ان المقومات وخصوصية ثقافة المجتمع الجزائري بدلاً من أن تكون ورقة رابحة اعتبرت من بين أهم المعوقات وسبب فشل المؤسسة الجزائرية.

الفصل الخامس

الأبعاد النظرية والامبريقية للدراسة

تمهيد:

ممّا لا شك فيه أنّ المداخل النظرية ضرورية في البحوث الاجتماعية، حيث تعتبر أداة استرشادية لمعالجة طبيعة الظاهرة المدروسة، حيث تعتبر بمثابة حقل معرفي ثري تجعل الباحث يسترشد بمجموعة من التصوّرات والأبعاد والمؤشرات والمفاهيم ذات صلة وثيقة بموضوع بحثه، من أجل الوصول إلى مقارنة سوسيو - تنظيمية، تؤكد مدى ارتباط هذه النظريات من خلال مفاهيمها بالواقع المدروس، ونظراً لأهمية وقيمة النظرية الاجتماعية في تفسير الواقع اعتمد الباحث على مجموعة من النظريات المفسرة لمتغير الدراسة، حيث في هذا الفصل خصصناه لدراسة الأبعاد النظرية والامبريقية للدراسة والذي تم عرض فيه مداخل النظرية المفسرة للخلفية السوسيو ثقافية للعامل والمداخل النظرية المفسرة للعدالة التنظيمية وسيتم عرضها على النحو التالي:

1. مداخل النظرية المفسرة للخلفية السوسيو ثقافية للعامل:

1.1.1. نظرية امتداد الرواسب الثقافية "باريتو": تعد نظرية الرواسب الثقافية "باريتو" من المفاهيم التي ركز عليها علماء الأنثروبولوجيا، وهي ارتباط لعملية استمرار لبعض العادات والتقاليد كرواسب ثقافية من الماضي، ويتم هذا الاستمرار بطرق عدة. فالرواسب ما هيلاً مجموعة من المخلفات موجودة في الثقافة المعاصرة، حيث تحافظ على استمرارها من خلال الرواسب والبقايا الموروثة، فكل مرحلة يعيشها أفراد المجتمع ينتج عنها بقايا ومخلفات ثقافية تنتقل من جيل لآخر عن طريق التنشئة الاجتماعية، حيث أن الثقافة لها سمة قابلة للاكتساب من نفس المجتمع الأصلي أو المجتمعات الأخرى¹. ونجد "باريتو" يؤكد أن الرواسب الثقافية هي أشياء ثابتة وغير قابلة للتغير، تتربسب من مواقف ثقافية قديمة وتتكيف معها حيث تؤدي وظيفتها الأكثر أهمية في العصر السابق، فالبقايا والرواسب الثقافية السالفة مازالت موجودة في الثقافة المعاصرة، حيث تبقى وتتوارث لأنها اتخذت وظائف وأدوار جديدة في كل مرحلة من مراحل انتقال المجتمع².

من خلال الدراسات والتحليلات السوسيوولوجية للمؤسسة الجزائرية يرى "ناصر قاسمي" أن المؤسسات العمومية الجزائرية بعد استقلالها مازالت تحتفظ ببقايا البنية البيروقراطية الموروثة واستمرارها بكل أبعادها الثقافية والتقنية والتشريعية. مع نظام التسيير القائم على الشعبوية، مما ينتج عنه تحالف وتعصب لجهة معينة قائمة على الخلفية الجهوية، العلاقات، القرابة... الخ، فالرواسب كقيمة اجتماعية تجعل أفراد المجتمع يحققون مصالحهم المشتركة على حساب مصلحة التسيير العقلاني للمؤسسة وهذا ما أثر على نظام البنى الاجتماعية³.

إن البقايا والمخلفات سابقاً تساعدنا على فهم بعض الظواهر الثقافية الحاضرة من خلال الظواهر الممتدة والمستمدة من الماضي، حيث نلاحظ أن لها تأثيراً ملموساً على طبيعة ثقافة المؤسسة، فهو نفس ما ينطبق على المثال الذي أعطيناه عن قيمتين سلبيتين تعتبران من مخلفات التسيير الاشتراكي للمؤسسة العمومية الجزائرية؛ وهو نمط تسيير كانت له انعكاسات ثقافية واجتماعية على العمال في المؤسسة وامتدت إلى يومنا هذا، والتنظيم البيروقراطي السلبي الذي تعرفه جل المؤسسات العمومية الجزائرية مهما كانت طبيعة نشاطها ووظيفتها، خدماتية كانت إدارية أو صناعية⁴. وهذا ما يركز عليه "باريتو" بأن

1- دراج فريد، قبة رضا، المؤسسة وامتداد الرواسب الثقافية (قراءة تحليلية لواقع المؤسسة الجزائرية في ظل المرحلة التنظيمية)، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد 5، 2018، ص 132.

2- ايكة هولتكرانس، قاموس مصطلحات الاثنولوجيا والفولكلور، ترجمة، محمد الجوهري، حسن الشامي، ط 1، دار المعرف، 1972، مصر، ص ص 214.217.

3- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016، الجزائر، ص 197.

4- فريد دراج، مرجع سبق ذكره، ص 65.

المجتمع والمؤسسة تحكمهما معايير السلطة، والمصالحهما يؤثر على سلوك الأفراد، فالسلطة ورواسب الماضي المتمثلة في العادات والتقاليد والأعراف تبرر الأفعال السائدة في المجتمع المعاصر. فرواسب العلاقات الاجتماعية تتشكل عن طريق الاستمرارية وتتكون للمحافظة على بقاء العادات، والتقاليد، والأفكار والقيم التي أوجدتها وتوارثها نظام الأسرة والعشيرة، فهي رواسب تجعل المجتمع يعبر عما يشعر به من دوافع وأفعال¹.

2.1. نظرية النسق الوظيفي الثقافي "تالكوت بارسونز": يعد "تالكوت بارسونز" من بين العلماء الذين اهتموا بدراسة المجتمع، وقد حدّده في أربعة أنساق: النسق الشخصي، العضوي، الثقافي، والمجتمع، وهذا الأخير ينقسم إلى أربعة أنساق فرعية: الاقتصاد والسياسة، الروابط المجتمعية، نظم التنشئة الاجتماعية، والمجتمع كنسق يعيش في حالة توازن بين الكائن العضوي-الشخصية-الثقافة². وبهذا الخصوص يرى "بارسونز" أنّ بقاء واستمرار النسق متوقف على مدى قيامه بالمتطلبات الأساسية للوظيفة والمتمثلة في: التكيف، تحقيق الهدف، التكامل والكمون، حيث تتفاعل هذه العناصر مع بعضها لتحقيق البقاء والنمو والاستمرارية للنسق³. كما اهتم "بارسونز" بدراسة البنى الثقافية التقليدية للمجتمع، فسرعة التطور والتحضر التكنولوجي يساهم في تفكك النظم الاجتماعية، فانتهال الأفراد من مناطق ريفية تقليدية إلى مناطق صناعية حضرية يصاحبه العديد من المشاكل في القيم والمعايير، ضف إلى ذلك صعوبة في الانتماء والتأقلم، والتكيف مع الظروف الجديدة والاندماج مع قيم الثقافة الصناعية الحديثة⁴. فالأنماط الثقافية القديمة التي كانت تعتبر وظيفية لسكان القرى والأرياف، قد تم التخلي عنها لتصبح وظيفية في المجتمعات المتطورة حديثاً. فالتحول من أبنية متجانسة ثابتة إلى أبنية معقدة وديناميكية قد يؤدي إلى حدوث خلل وهوة في الوظائف الثقافية.

ولهذا يؤكد "بارسونز" على ضرورة تكامل وانسجام القيم الثقافية والاجتماعية للمجتمع مع القيم الثقافية الموجودة داخل المؤسسة، ممّا يساهم في خلق قيم ثقافية صناعية تتماشى وعصر التصنيع، وذلك من خلال توجيه وتكوين العمال نحو ثقافة صناعية. حيث ينطلق "بارسونز" من مسلمة أساسية بأن التنظيم نسق ثقافي قيمى والذي يشكل الإطار المرجعي لسلوك الأفراد والجماعات حيث يلعب دوراً حاسماً في تحقيق التكامل الاجتماعي ككل فيسود فيه علاقة متبادلة بين المؤسسة، الأفراد والتكنولوجيا، فتقوم هذه الأخيرة على خلق نسق جديد من المعتقدات والقيم في بيئة العمل يتماشى مع البناء الثقافي والهرم

1- غني ناصر حسين القرشي، المداخل النظرية لعلم الاجتماع، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 289.

2- دلال ملحق، استتية التغيير الاجتماعي والثقافي، ط 2، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص 143.

3- بلقاسم سلاطينية، اسماعيل قرّة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

4- طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، د ط، دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر د س، ص 82.

التنظيمي للمؤسسة. ويتحقق هذا التكامل في الأدوار لتصبح تتلاءم مع توقعات الأفراد الذين اكتسبوا عن طريق التنشئة الاجتماعية ومحاكاة المكونات الثقافية. وبدعم هذا التكامل من خلال أنساق فرعية يتم مواجهة المتطلبات الوظيفية للنسق الثقافي.¹ كما يتوقف هذا النسق على إنتاج ثقافة تؤهله على خلق الاندماج والانسجام، فالرؤاسب البيروقراطية التي تعرفها المؤسسة من توزيع الأدوار وتقسيم المسؤوليات بطريقة رسمية لتحقيق الأهداف المشتركة يجعلها غير قادرة على التكيف والاندماج مع قيم ثقافة المؤسسة وعلى هذا الأساس يجب الاعتماد على أطر ثقافية تنظم السلوك الإنساني والفعل الجماعي ككل من خلال اقتسام القيم المشتركة والاعتماد على نفس الأطر المرجعية، الشعور والانتماء إلى جماعة واحدة.²

من خلال تناولنا لنظرية النسق الوظيفي الثقافي فقد حاول "بارسونز" الربط بين الأنساق الشخصية والثقافية والاجتماعية، حيث لا يمكن إحداث استقرار وتوازن بدون الاهتمام بالأفراد الذين ينتمون إلى هذا المجتمع، ولتحقيق هذا الهدف يجب التشبع بالقيم والمعايير السائدة في النسق الثقافي للمجتمع. فكل مجتمع نموذج ثقافي خاص به، معتقد، ممارسة تؤدي وظيفة حيوية في مبدئها الشمولي والنسق الكلي في حالة عزل النسق الثقافي عن وظيفته يؤدي إلى ظهور خلل وظيفي وزوال هذا النسق.

3.1. المدخل التفاعلي الرمزي الاجتماعي:

كان "هيريت بلومر" أول من صاغ مفهوم التفاعلية الرمزية على أساس الموجه الرئيسي للفعل الاجتماعي، حيث يحمل العديد من المعاني فهو يركز على خاصية الرمز خاصة "اللغة"، التي تعتبر العامل الأساسي في عملية التفاعل، فهي تحمل دلالات رمزية كإشارات، إيماءات، حركات جسدية أو نبرات صوتية، حيث تكتسي دوراً هاماً في عمليات التفاعل والتواصل، جاءت كاستجابة لمؤثر "فعل ورد فعل" والتي تكون ضمن نطاق الجماعة، حيث يكتسب الفرد ثقافته من الجماعات المرجعية، فيتشكل لديه ما هو اجتماعي - ثقافي فالمجتمع ما هو إلا عملية تفاعل بين الفرد والجماعة³. وتلعب التقاليد والأعراف دوراً هاماً في الجماعات الأولية التي تسود بينهم روابط، موروث ثقافي وشعائر دينية، حيث يعرف سلوك عفوي تقليدي بين الأفراد يقوم على أساس التضامن، نظام القرابة، الانتماء القبلي. فوجود الفرد في وحدات اجتماعية ثقافية تجعله يلتزم ويمتثل للوعي الجماعي ضمن عمليات تفاعل والتواصل مع الآخرين من خلال نظام رمزي والذي يعبر عن مختلف المعاني التي يتمثل ويستجيب لها الفرد وفي نفس الوقت هي

1- علي غربي، يمينه نزار، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، د ط، محير علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منثوري قسنطينة، الجزائر، ص 42.41.

2- محمد المهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، ط1، 2010، ص66.

3- إبراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص119.

أساس لتشكيل الذات والعقل¹. فعن طريق الرمز يمكن للفرد أن يتعرف على الجانب الذاتي الشخصي للطرف الآخر، فالإنسان ليس كائنًا اجتماعيًا فحسب بل أن وجوده مرهون بالآخر والوعي بالنسبة له مصاحبٌ للفعل والسلوك².

وقد أشار "ناصر قاسمي" إلى ضرورة فهم المعاني وفك الرموز ما وراء الاتصال، وما وراء عدم الاتصال، فذلك يساعد على الفهم الموضوعي للعلاقات التفاعلية للفاعلين داخل بيئة العمل وما تحمله من ظواهر خفية. فكل الفاعلين داخل المؤسسة يشتركون في رموز اتصالية، هذه الرموز تكونت عن طريق علاقات تحمل العديد من المعاني وعدة دلالات وتفسيرات، فالاجتماعات الرسمية مثلا التي تحدث داخل المؤسسة تنتج عنها مجموعة من التفاعلات والرموز، كأن يكون داخل المكتب، قسم الإنتاج، المطعم... الخ وتتجسد في ايماءات، لغة متداولة، وحركات جسمية لتمرير رسائلهم بطريقة غير مباشرة وهي عبارة عن شفرات لا يمكن فهمها إلا عن طريق الضمير والوعي الجماعي³. فالفاعل الاجتماعي يختار جملة من الوسائل ليحقق مجموعة من الأهداف، وتعتبر اللغة أحد المقومات الأساسية في التفاعلية الرمزية وأحداً الأشكال التي يتفق عليها الفاعلون، حيث تؤثر عليهم من حيث معاني جديدة للموقف الاتصالي، حيث تصبح أفعالهم وأقوالهم ثابتة تتخذ أنماطاً مختلفة من أدوار ومكانة من حيث - المعنى والرمز⁴. كما تعرف عدة دلالات وتفسيرات، فقد تعبّر عن احتجاج أو رفض لواقع تنظيمي، نمط معين من العلاقات، مركزية القرار، كما تعبّر عن أنواع أخرى، كالصراعات أو التوترات، فأتساءل تفاعل الفاعلين فيما بينهم تجد لديهم مجموعة من الخصائص التي تؤثر في أفعالهم وسلوكياتهم، وخلفياتهم الاجتماعية، وهوياتهم، وقيمهم وعاداتهم وغيرها مما يتداخل في عملية التفاعل، والذي يمكن أن يوجه من مسار العملية الاتصالية للمؤسسة ويؤثر في إنتاجيتها وأهدافها⁵.

من خلال ما سبق ذكره يسعى كل فاعل إلى تقديم صورة ايجابية عن ذاته، حيث يتبنى مجموعة من القيم الاجتماعية، كاللغة، ايماءات، أفكار، حركات يدعمها الفرد عملياً من خلال ردود أفعال وأقوال

1- إبراهيم عيسى عثمان، الفكر الاجتماعي والنظريات الكلاسيكية في علم الاجتماع، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 201.202.

2- بن تامي رضا، قادة بن عبد الله نوال، نظريات في خدمة العلوم الاجتماعية قراءة في دور نظرية التفاعلية الرمزية، مجلة منيرفا، المجلد 4، العدد 1، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017، ص 193.

3- ناصر قاسمي، نفس الرجوع السابق، ص 170.171.

4- فاطمة الزهراء كشروود، العربي بوعمامة، نظرية التفاعلية الرمزية ونظرية الحتمية القيمية حدود الانتقاء ونقاط الالتقاء، مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية والاتصالية، المجلد 8، العدد 4، مركز الحكمة للبحوث والدراسات، الجزائر، 2021، ص 173.

5- ناصر قاسمي، الفاعلية الرمزية وحقيقة ما وراء الاتصال داخل المنظمة، مجلة التراث، مجاد 12، العدد 2، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2013، ص 25.

يوصلها إلى الآخر من أجل أحداث تفاعل والمعنى الذي يعطيه الأفراد لسلوكهم من خلال الأدوار من حيث الرموز والمعاني.

4.1. مدخل نسق العلاقات الاجتماعية:

1.4.1. نظرية حركة العلاقات الإنسانية (أنتون مايو): ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال مجموعة من الدراسات والتجارب التي عرفت بدراسة الهاوثون، والتي أجريت في شركة "واسترن الكتريك" 1924-1932 من قبل مجموعة من الباحثين محاولين معرفة الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض إنتاجية العمال، ارتفاع معدلات تأخير وغياب العاملين، النزاع القائم بين الإدارة والعمال كلها عوامل ساهمت في انخفاض روح المعنوية لديهم، فخلافاً للانتقادات السابقة تبين أن زيادة الإنتاج لا تأتي بضرورة الإجراءات الرسمية والصارمة، إنما تأتي بزيادة الإنتاج بناءً على التفاهم والحوار وتحسين العلاقات الإنسانية¹. كما اهتمت نظرية العلاقات الإنسانية بالجانب الإنساني للعلاقات بين العاملين مع بعضهم البعض، والعاملين والمؤسسة ككل، وهي أحد أساليب التحفيز في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم إلى العمل أكثر لتحقيق فعالية إنتاجية لاشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.² إن ما توصلت إليه إليه مدرسة العلاقات الإنسانية التي عملت على تكريس وتضمين الجانب الإنساني والاجتماعي للعمل، وبالتالي كانت كانت نقطة بداية لدراسة السلوك الإنساني في العمل من خلال القيام بمجموع من الأبحاث والتجارب في تنظيم العمل.³

حيث خلصت هذه التجارب إلى مجموعة من النتائج، جعلت الباحث وزملاءه يوجهون لدراسة العامل كإنسان له كيان وإحساس، وبالتالي استطاعوا أن يحددوا مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالعنصر البشري وكيفية تحفيزه حيث تتمثل في:

– يجب أن يكون العامل ضمن نطاق الجماعة التي تعرف بالجماعات غير الرسمية، حيث يخلق لديه إحساس بالأمن والانتماء والقدرة على الأداء والإنتاج.

1- سعيد يسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط 2، مركز وابد سيريقيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998، ص ص 17-18.

2- زواتي عبد العزيز، العلاقات الإنسانية من منظور القيادة الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية والحضارة، العدد 02، المجلد 01، جامعة عمار تلجي الاغواط، الجزائر، 2019، ص 173.

3- بن غربي عثمان، هاشمي المقراني، العلاقات الإنسانية والولاء التنظيمي لدى العامل الجزائري، صندوق الضمان الاجتماعي نموذجاً، مجلة افاق للعلوم، العدد 04، المجلد 07، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2022، ص

- رفض الفرضية القائلة بأن العامل ما هو سوى مخلوق تحركه دوافع مادية أنانية، إلى التسليم بالدوافع الاجتماعية فهو مزيج من أفكار ومشاعر وأداء وطموح¹.
- يجب أن يعمل التنظيم الإداري على الاهتمام بالحاجات النفسية للعامل، وفهم دينامية الجماعات الصغرى غير الرسمية للتأكد من خلق الرضا وارتفاع الروح المعنوية العالية².
- يوجد أنماط متباينة من الإشراف، حيث يتعلق بمعاملة المشرفين للعاملين باحترام ومشاركة العامل في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله. كلما كان المشرف يحتل مستوى أعلى في التنظيم فالعمال يظهرون له احتراماً أكثر³.
- أن العامل يتأثر في عمله برواسب العلاقات الاجتماعية، وروح العمل السائدة في مؤسسته أكثر مما يتأثر بثقافة الهيكل التنظيمي القائم على السلطة، الأوامر والرقابة المفروضة عليه.
- إن وجود نظام اتصال جيد وفعال بين الرؤساء والمرؤوسين، من حيث تبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات، هي من العناصر الأساسية لتحفيز العاملين وينتج عنها ارتفاع معنوياتهم وتحمسهم لأداء العمل بكفاءة وفعالية⁴.

5.1. مدخل الدوافع الثقافية لسلوك العاملين:

1.5.1. نظرية التدرج الهرمي للحاجات (أبراهام ماسلو): بناءً على مجمل الدراسات التي أجراها الباحثون من علماء النفس يتبين أن الإنسان ينظم احتياجاته حسب نظام الأولويات، فإذا أشبع الإنسان رغباته واحتياجاته الدنيا فإنه يرتقي إلى إشباع احتياجاته الكامنة على المستويات الوسطى⁵. ويعود الفضل في وضع نظام الأولويات للعالم النفسي "ماسلو أبراهام" الذي يرى "بأن للإنسان عدد من الدوافع الأولوية الغريزية، تتراوح بين الدوافع الدنيا والدوافع العليا وتنظم في ترتيبه الهرمي حيث تتدرج في 05 مستويات"⁶.

حيث تشمل هذه الدوافع الحاجات الفيزيولوجية، والتي توجد في أدنى المستويات وتتمثل في الهواء، الأكل، الجنس... الخ وهي حاجات تساعد الفرد على البقاء والنمو، أما الحاجة للأمن، وتتمثل في رغبة الفرد في الإحساس بالأمن والحماية من الأذى الجسدي والنفسي، في حين نجد أنه

1- محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتسليم، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص ص 70-71.

2- سعاد نايف عامر برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 155.

3- كمال محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

4- عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-23.

5- كامل محمد الغري، مرجع سبق ذكره، ص 124.

6- إدوارد.ج. موراي، الدافعية والانفعال، ترجمة: أحمد عبد العزيز سلامة، محمد عثمان تجاني، ط1، دار الشروق، القاهرة، 1988، ص 213.

حدد حاجات اجتماعية، وتشير إلى مدى حاجة الفرد للانتماء والتفاعل والارتباط مع الآخرين¹. أمّا الحاجة إلى التقدير والاحترام، فتتمثل في الثقة بالنفس واحترام وتقدير الآخرين له، ويبرز ذلك من خلال علاقاته بالزملاء والمسؤولين وطرق التعامل معهم، وأخيرًا الحاجة إلى تحقيق الذات وذلك من خلال استخدام قدراته ومهاراته في محاولة تحقيق ذاته ورغباته وكيفية القدرة على مواجهة المشاكل المطروحة². وقد أوضح "ماسلو" في نظريته أن هناك نوع من الارتقاء المتتالي للحاجات، يرتقي فيه الفرد من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى حسب درجة أهميته، ولا يتحقق التقدم والحاجة في مستوى أعلى للتدرج، إلا بعد إشباع الحاجات التي تقع في المستوى الأدنى منه، كما يتضمن حاجات التقدير وتحقيق الذات مكونًا أساسيًا في سعي الفرد نحو تحقيق ذاته من خلال ما ينجزه وما يحققه من أهداف وطموح وما يسعى إليه من أساليب تضمن له حياة أفضل، فالمحيط الاجتماعي والثقافي لما يحمله من دوافع ثقافية يؤثر على قيم واتجاهات العمال وطرق تفكيرهم³.

من خلال ما تطرقنا إليه، نجد أن "ماسلو" يحرص على تحقيق الحاجات الفيزيولوجية للعامل، حيث من خلالها تبنى عليها بقية الطبقات (الأمن، الاجتماعية، تقدير وتحقيق الذات)، فرغبة الإنسان متعلقة دائمًا بالبقاء، فهو يشعر بالأمان ويساعده على الانتماء إلى المجموعة وحالما يشعر بالانتماء يصبح مستعدًا للتميز والتفوق ويصل إلى الرضا الوظيفي ورفع مستوى المعنوية لديه.

2.5.1. نظرية المتغيرين ذات العاملين (فريدريك هرزبرغ):

تعتبر نظرية "فريدريك هرزبرغ" نقطة تحول أساسية استنادًا إلى الأبحاث التي قام بها على مجموعة من المديرين والمهندسين، توصل من خلالها إلى أن هناك مجموعتين من العوامل: المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا العامل، ففهم العوامل والدوافع الثقافية يساعد على ضبط السلوك المهني للعامل لكن انعدامها لا يؤثر سلبيًا على رضا العامل وبالتالي يزيد من رسمية هذه العوامل الدافعية، أمّا المجموعة الثانية، فيمنح وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا العامل إذا وجدت رسمية هذه العوامل الوقائية⁴.

- 1- هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في النظم)، ط4، دار وائل للنشر، عمان، 2016، ص 182.
- 2- صلاح عبد الله الزعبي، محمد الخياط، علم النفس الرياضي، ط1، جامعة البلقاء التطبيقية، دار الراية للنشر والتوزيع، 2011، ص 148.
- 3- عبد اللطيف محمد خليفة، دافعية الانجاز، د.ط، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000، ص ص 86-87.
- 4- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي، التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 136.

- **العوامل الدافعية:** هي مجموعة من المتغيرات الدافعية التي تدفع الفرد نحو إنجاز العمل، حيث لهذه العوامل طبيعة خاصّة فوجودها يؤدّي بالضرورة إلى عدم الرضا، ويمكن حصرها في: التعلم، الحصول على المهارات، المعرفة الجديدة للإنجاز، إثبات القدرات، تحمل المسؤولية، الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات¹.

- **العوامل الوقائية:** في حين تتعلق الدوافع الوقائية بالبيئة المحيطة بالعمل، حيث أطلق عليها بالعوامل الصحية فهي تشبع حاجات العاملين.

إنّ عدم وجود هذه العوامل يسبب شعور بعدم الرضا، ووجودها لا يشكل بالضرورة إحساساً بالرضا، وإنما يمنع حالات عدم الرضا لدى العاملين، وتوفرها لا يؤدّي إلى تحفيز العاملين أو زيادة الإنتاجية لأن عملية الرضا والإنتاجية مرتبطة بعوامل داخلية -دافعية- لذا نجد تأثير محدود للعوامل الخارجية - الوقائية- على دفع الأفراد لتحسين جهودهم²، ويمكن حصر هذه العوامل في: الأمن الوظيفي، الإشراف الفني، التشخيص في العمل، العلاقات الداخلية بين المدراء والعمال، نوعية بيئة ظروف العمل، سياسة المؤسسة وأسلوب إدارتها، الأجور والرواتب المدفوعة مقابل إنجاز العمل³.

حيث ترى هذه النّظرية أن المجموعة الأولى والتي تتمثل في- الدافعية- هي وحدها القادرة على تنشيط دافعية إنجاز الأفراد للعمل، على عكس المجموعة الثانية - الوقائية- والتي لا تساهم في تنشيط دافعية العاملين نحو العمل. فالرضا يأتي من إشباع الحاجات الدنيا، بمعنى إشباع الحاجات الأدنى لا يرفع درجة الرضا لدى الفرد وإنما يخفض من درجة عدم الرضا عنده⁴.

بالرغم ممّا توصلت إليه هذه النّظرية إلّا أنّها وُجّهت لها العديد من الانتقادات والتي اهتمت فقط بالعاملين أصحاب المستويات العليا من - مدراء ومهندسين - دون الاهتمام بالمستويات الدنيا من- العمال- في تحقيق الرضا من خلال عوامل "الدافعية والوقائية".

من خلال ما تقدم ذكره؛ تختلف نظرية "ماسلو" عن نظرية "هرزبرغ"، حيث يرى هذا الأخير أن الحاجات الفيزيولوجية والأمان والاجتماعية هي مؤثرات ضرورية، تسمى عوامل وقائية للإنسان حيث أنّها لا يمكن أن تحقق له إشباع وتحفيز، حيث ترتبط هذه العوامل الوقائية، بعدم الرضا على عكس العوامل الدافعية حيث يرى بأنّها مؤثرات مشبعة ومحفزة لتقدير الذات، حيث يشعر الفرد بالرضا والإنجاز لأداء مهمة، تسمح له بتحقيق النمو وتحمل المسؤولية التي تخلق له نوعاً من الرضا.

1- عبد الباري درة، محفوظ جودة، أساسيات الإدارة المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 240.

2- سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 110-111.

3- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشري وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، 2008، ص 239.

4- محمد عبد السلام، التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، د.ط، دار الكتاب، القاهرة، 2008، ص 220.

فالمجموعتين مستقلتين، بحيث أن العوامل التي تؤدي وجودها إلى الرضا ليست نفسها التي يؤدي غيابها إلى نقصانه.

3.5.1. نظرية x و y (دوغلاس مكريجور): إن البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة ظهرت مع "دوغلاس ماكريجور"، حيث قام في عام 1957 بإجراء دراسة علمية في فهم سلوك العمال في مؤسسة إنتاجية، حيث بينت له نتائج تلك الأبحاث انخفاض في مستوى الروح المعنوية للعاملين، وأن التحفيز في المؤسسة شبه منعدم وأن المسؤولين يفرضون أسلوب الإكراه بطرق خفية¹، ومن أجل فهم الفلسفة الإدارية يفترض أن هناك اتجاهين، اتجاه (x) مجموعة من الافتراضات السلبية والاتجاه (y) نقيض الاتجاه الأول، ويمكن تلخيص هذا في اتجاه بشقيه المتعاكسين (y و x) بناء على الأبحاث التي قام بها في الجدول التالي:

جدول رقم (02): يبين مقارنة بين نظرية (x) ونظرية (y)

افتراضات نظرية (y) حول طبيعة الإنسان	افتراضات نظرية (x) حول طبيعة الإنسان
- معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائياً كـرغبتهم في اللعب والراحة. - يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها. - يمارس الفرد التوجيه الذاتي بإنجازها، وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا يشكل الوسيلة الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف. - يعمل الفرد لإشباع حاجاته المادية والمعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات. - يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكار والإبداع في العمل. - يرغب الإنسان في استغلال إمكاناته وطاقته.	- الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل. - الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل. - يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يفعل. - يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل. - تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف. - يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان، ضمان قبل كل شيء.

المصدر: خيري كتانة: مدخل إدارة الأعمال (النظريات العمليات الإدارية، منهج تحليلي)، ط1، دار جرير للنشر

والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 58.

1- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص42.

من خلال المقارنة بين نظرية (x) ونظرية (y) في إطار التنظيم وأهدافها، حيث كانت النظرية (x) أحد تطبيقات الإدارة فيما سبق قبل ظهور الاتجاه السلوكي، من خلال التسليم بالافتراضات أن العامل لا يؤدي المهام المطلوبة منه إلا باستخدام أساليب الإكراه والالتزام والعقوبة، وبالتالي تحقيق قيم وأهداف المؤسسة إضافة إلى الرقابة والإشراف لتحقيق الإنتاجية وقتل روح الإبداع والتجديد¹. وعلى العكس والتسليم بمدخل نظرية (y) والمتعلقة بمبادئها بالمشاركة والاهتمام بمعنويات العاملين ودوافع وثقافات الأفراد، فقد شجع المديرون على تفويض السلطة بما يتعلق بالقرارات، وتوسيع وإثراء الوظائف، وزيادة وتنوع النشاطات والمسؤوليات وتحسين درجة تدفق الاتصال بين الإدارة والعمال وذلك لفهم الطبيعة والممارسة المهنية الناتجة عن الدوافع الثقافية².

بناءً على ما سبق ذكره، يتضح أن طبيعة الوظيفة هي التي تساعد المؤسسة على تطبيق نظرية (x) أو (y)، فهناك العديد من التنظيمات تخطئ بين النظريتين في التسيير، لأن تطبيق نظرية (y) بالكامل يعني الحرية المطلقة للعامل وبالتالي يخلق نوعاً من التسبب، والإهمال وعدم القدرة على السيطرة والتحكم في العاملين، أما نظرية (x) إذا طبقت بالكامل فهذا يعني أن المؤسسة تقول للعاملين أنا لا أثق فيكم وبالتالي خلق بيئة عدائية.

فالتحفيز عادة يخلق لما تكون هناك فرص وحرية أكثر لشخص، وتكون متناسبة مع حاجاته في تحقيق ذاته، على عكس النظرية (x) التي تعتمد على الرقابة والصرامة فهي جد محففة في حق العامل.

4.5.1. نظرية التوقع (فكتور فروم): تفترض هذه النظرية بأن الدافعية للعمل لدى الفرد العامل تبدأ برغبته في الحصول على شيء ما سواء كان مادياً أو معنوياً حيث تمثل الثقافة أحد محركات العمل ودوافعه لتعزيز الممارسات الإيجابية، والإنسان عند التحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على مردود إنتاجي أعلى يشبع حاجاته مقابل ما يبذله من مجهود لإنجاز العمل، ويرى "فكتور فروم" بأن الرابط من أهداف الفرد وأهداف المؤسسة يحكمها ثلاث متغيرات: الجهد المبذول، مستوى الأداء المطلوب، والمردود المادي³. ويمكن وضع هذه المتغيرات في معادلة هي: الدافعية (التحفيز) = التوقع × الوسيلة × التكافؤ

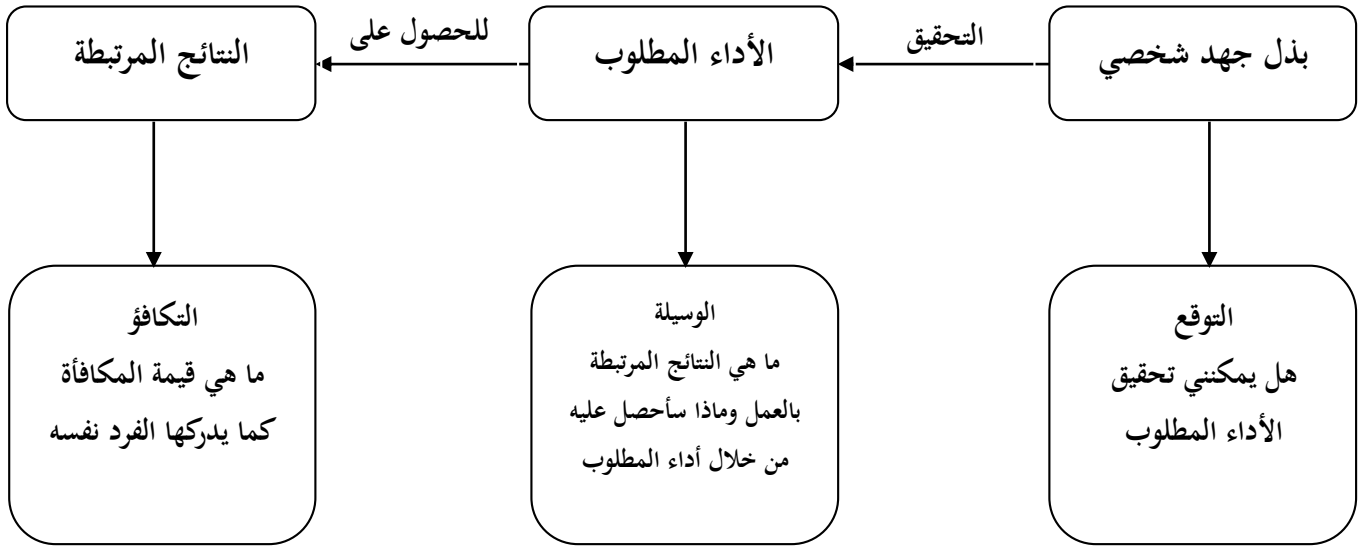
وهذا يعني أن التحفيز للقيام بالعمل يعتمد على العلاقة بين ثلاث عوامل اجتماعية أساسية، كما هو موضح في الشكل:

1- محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 54.

2- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، د.ط، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 96.

3- كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 128.

شكل رقم (07): يوضح العوامل الاجتماعية لتحفيز العامل



المصدر: كمال محمد المغربي، نفس المرجع السابق، ص 129

وفيما يلي سنتطرق بأكثر تفصيل إلى كل عنصر من هذه العناصر:

- **التوقع:** اعتقاد الفرد من خلال ما يقوم به من جهد مبذول في إنجاز المهام في الوقت المحدد، ومدى قدرة هذا الأخير - الفرد العامل - على أداء العمل المخصص له من أجل الوصول إلى أعلالمستويات في الأداء¹.
 - **الوسيلة:** هي اعتقاد الفرد بأن الأداء والجهد المطلوب مرتبطان بحصوله على ما ينجزه من مهام مقابل النتائج المطلوبة منه كالزيادة في الإنتاج، وتحقيق الأهداف المرجوة، وفي نفس الوقت انتظار المكافأة والمتمثلة في زيادة الأجور، والترقية في سلم الدرجات، والمكانة، وهنا السلوك يتعدل في كل مرة يتلقى فيها تعزيزًا أو مكافأة².
 - **التكافؤ:** هي قيمة التثمين الإيجابي أو السلبي الذي يعطيه الفرد للنتائج أو الحوافز التي سينالها بناءً على ما قدمه من جهد، حيث تنعكس القيمة هنا على الأفراد من خلال ما يحصل عليه كنتيجة لتحقيق الإنجاز المطلوب³.
- تعتبر هذه العناصر الثلاثة - **التوقع، الوسيلة، التكافؤ** - عملية تقدير شخصي للفرد وتمثل عناصر إدراكية له، حيث يمثل التوقع التقدير الذي يعطيه الفرد والذي يعبر عن إمكانية حصوله على نواتج بناءً على أدائه في العمل المطلوب منه¹.

1- داود معمر، **منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت**، د.ط، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006، ص 58.

2- عبد الرحمان عيسوي، **الكفاءة الإدارية**، د.ط، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1992، ص 50.

3- عبد الباقي دره، **محفوظ جودة**، مرجع سبق ذكره، ص 244.

وتساعد نظرية التوقع "لفكتور فروم" مدراء الهيكل التنظيمي من انتباه للعديد من المشاكل والقضايا وتساهم في تحديد الطرق الفعالة للرفع من الروح المعنوية لدى العاملين، وذلك بالاهتمام بهم مقابل الجهود المبذولة في العمل من أجل تعظيم قيمة العناصر الثلاثة المؤثرة في تحديد قوة التحفيز، من خلال تشجيع الفرد وتنمية قدراته وإمكانياته على تحقيق الأداء المطلوب -تعظيم التوقع- وبناء وتعزيز ثقة الفرد المكافآت ستتبع تحقيق الأداء -تعظيم الوسيلة- التأكيد بأن الفرد يفهم قيمة المكافأة والنتائج من خلال الأداء المطلوب -تعظيم التكافؤ².

يتضح مما سبق، أن هذه النظرية عرفت قبول العديد من الباحثين من خلال ما تحققه من إشباع حاجات العاملين، من خلال المخرجات الأساسية وما يحصل عليه من عوائد ومكافآت مقابل الجهد المبذول، واهتمام وتعظيم الدافعية للعاملين، وهذا ما أغفلت عنه العديد من النظريات السابقة، حيث أكدت هذه النظرية أن الأفراد تختلف دوافعهم من شخص لآخر حسب العمل الذي يقومون به، حيث استطاعت نظرية التوقع، أن تربط بين أهداف ودوافع العاملين، وبين أهداف المؤسسة وذلك من خلال العناصر الثلاث: التوقع، الوسيلة، التكافؤ.

5.5.1. نظرية الإدارة اليابانية (وليام أوشي): عرفت المنظمات اليابانية فلسفة ثقافة جديدة في الإدارة، تستند إلى الاهتمام بالعنصر البشري والاستثمار فيه وتشجيع العمل الجماعي، وقد ساعدها في ذلك طبيعة خصائص ثقافة المجتمع الياباني وتقاليدته التي تستند إلى قيم الشرف والانتماء إلى جانب قيم الثقة، العدالة والمساواة، كما تسعى إلى تحقيق المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ما دفع بالمنظمات اليابانية إلى الاهتمام بهذه الخصائص وغرسها في نفوس الفريق لتعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة³، ولعل من أهم العوامل التي ساهمت في نجاح المؤسسات اليابانية، هي قدرتها على التكيف مع الثقافة السائدة من خلال مفاهيم الإدارة التي تركز عليها، مما جعلها ذات تأثير كبير في تحقيق المنافسة والريادة في الأسواق العالمية⁴. وقد قدم "وليام أوشي" في القرن الماضي بتحليل لخصائص المنظمات اليابانية التي تركز عليها ومن بين أهم الخصائص نجد:

- 1- طارق عبد الحميد الدلمي، الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، ط1، جامعة الأبيار للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 35.
- 2- فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص 264-265.
- 3- صلاح عبد القادر نعيبي، الإدارة، د.ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 81.
- 4- حسين محمد حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 311.

- يركز أسلوب العمل في المؤسسة اليابانية على ضرورة تعرف العامل على جميع الوظائف المهنية والإدارية، ما يساعده على الحراك والتنقل بين الوظائف - التدوير الوظيفي-، وذلك ما يزيد العامل من اكتساب مقومات الخبرة وتطوير المهارات وتحمل المسؤولية.
 - نظام الترقية في المؤسسات اليابانية بطيء جداً يعتمد فيه على الأقدمية، وذلك لتشجيع التعيين الداخلي لكل عامل وتكون له فرص لاعتلاء المناصب كغيره من المدراء، حيث لا يوجد أي مبرر للمنافسة والحقد بل يكون ذلك مدعاة للتعاون.
 - يهتم النموذج الياباني على عمليات التدريب والتكوين المستمر، خاصة في المستويات الدنيا- العمال- وذلك لخلق يد عاملة ماهرة ومتمكنة لأداء وضمان جودة عالية في الإنتاج¹.
 - يُصمم نظام الحوافز والمكافآت بناءً على كيفية تحفيز عمل الفريق الواحد، وتمنح الحوافز بالتساوي مما يخلق نوع من الالتزام والثقة لروح الجماعة والتعاون، حتى لا يكون الحصول عليها هدراً للمنافسة وإثارة الحقد والكراهة، ووعي كل عامل بأن دافع المؤسسة الأعلى سينعكس إيجاباً على الجميع².
 - اتخاذ القرارات بالإجماع يحسّن القرار من جهة، ويُشعر العمال بأهميتهم من جهة أخرى ويرفع من مستويات الروح المعنوية لديهم ويحفزهم على الرفع من معادلات العمل.
 - من بين أهم الخصائص التي تقوم عليها الإدارة اليابانية تكافؤ في الفرص، العدل والمساواة بين العاملين في المعاملة الجيدة دون تمييز بينهم وتوفير كل مقومات الحياة والاستقرار لهم، مما يخلق أجواء التعاون والاحترام والثقة المتبادلة.
 - العمل كفريق واحد والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يتم قياس كمية الإنتاج بالجهد الجماعي، وبالتالي المكافأة تكون جماعية لا فردية³.
 - من بين ميزات المنظمات اليابانية التوظيف مدى الحياة، بمجرد تعيين هذا العامل يبقى في وظيفته حتى سن التقاعد ولا يُفصل لأي سبب، لأن الطرد من الوظيفة يعتبر عقاباً قاسياً، وتسهم سياسة التوظيف الدائم بتنمية أواصر الثقة والولاء للأفراد العاملين تجاه مؤسستهم، وتعميق روح المودة والمبادرة والإبداع الخلاق⁴.
- من خلال العرض السابق، نجد أنَّ الإدارة اليابانية لم تهتم فقط بزيادة الإنتاج وتحقيق الأرباح إنما أعطت الأهمية للعنصر البشري من خلال تأهيله وتدريبه، وبالتالي استطاعت أن تبني اقتصاداً قوياً من

1- عبد المعطي عساف، النظرية الإسلامية العلمية، ط1، دار الزهران للنشر والتوزيع، 2015، ص 392.

2- نفس المرجع، ص 393.

3- أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة (الوظائف والإدارة)، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 103-106.

4- خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 107.

خلال مواردها البشرية، وما يمكن أن نميزه عن الإدارة اليابانية أنها تختلف عن بقية المنظمات الأخرى التي تعرف الرقابة البيروقراطية، النزعة الفردية، الريح السريع... الخ، دون الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعامل، حيث نجد من خصائص الثقافة اليابانية اعتمادها على مبدأ الجماعة (نحن)، كما أنها تؤكد على صنع القرار من خلال مشاركة العاملين، والاهتمام بالقيم المشتركة مما يؤدي إلى تحفيز العاملين وخلق روح معنوية عالية لديهم مما يجعل الفرد يشعر بالانتماء والولاء للمؤسسة.

2. المداخل النظرية المفسرة للعدالة التنظيمية:

1.2. نظرية حركة الإدارة العلمية (فريدريك تيلور): تعتمد نظرية الإدارة العلمية، التي صاغها "فريدريك تيلور" على أسلوب خطوات الطريقة العلمية في حل المشاكل الإدارية، من خلال الاهتمام بالتنظيم العقلاني، وذلك للوصول إلى أقصى كفاية إنتاجية للعاملين حيث اهتم بدراسة التنظيم الرشيد لمجرى وحيثيات العمل من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساليب كالقيادة، والرقابة، الإشراف، والحوافز المادية... الخ¹.

بناءً على ذلك سعت الإدارة العلمية إلى الترشيح والعقنة في تنظيم العمل بالاعتماد على مجموعة من المبادئ والإجراءات والقواعد، حيث اتخذت من الأجر حافزاً ومبدأً من مبادئها، من خلال التقسيم العادل للمسؤولية والمهام بين أصحاب السلطة والعمال، حيث يقوم المسؤول بالتخطيط للعمل وتحديد المهام، ويتولى العمال تنفيذ تلك المهام². كما أنه يسعى إلى توحيد الإجراءات التي يسير وفقها التنظيم ضماناً للكفاية وتنسيق الجهود، واختيار العاملين حسب الجدارة وإتباع أسلوب مخطط في التدريب وتنمية العاملين، والتعاون الكامل بين الإدارة والعمال وفقاً لمبدأ تخصص العمل³.

ضف إلى ذلك نجد أن نظرية الإدارة العلمية اعتمدت على أسلوب مناسب للإشراف على العمال، والتأكد من سرعة العمل ونوعيته التي تكفل الأداء الجيد، كما قام "فريدريك تيلور" بوضع نظام خاص بالحوافز والمتمثل في الأجر بالقطعة الواحدة، فكلما زادت الوحدات التي ينتجها العامل ارتفع أجره، إذ أن الأجر يمثل الحافز الأساسي للعامل وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية⁴.

من خلال العرض السابق، يتضح أن النظرية العلمية تجاهلت العامل الإنساني في العمل، واهتمت بالجانب المادي، من خلال تعظيم الريح في زيادة الإنتاج وتحقيق الفاعلية التنظيمية حيث ركز "تيلور" على التحفيز المادي كجزء من تحقيق الفاعلية، إذ أنه يرى العدالة عندما يعمل العامل عمله

1- بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قبيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، مرجع سابق، ص 111.

2- نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.س، ص 16.

3- حنا نصر الله وآخرون، مبادئ في العلوم الإدارية (الأصول والمفاهيم المعاصرة)، ط1، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان 2013، ص ص: 30-32.

4- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، د.ط، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 97.

ويبتقنه ويعطيه حقه -الأجر حسب الجهد المبذول- وهنا ركزت على بعد العدالة التوزيعية، حيث يرى أن العامل رجلاً اقتصادي يعرف مصلحته، من خلال الحصول على الامتيازات والحوافز، فالمصدر الأساسي للعدالة هو الحصول على عائد مادي مناسب، دون الاهتمام بالمتغيرات الاجتماعية والنفسية وتأثيرها على السلوك التنظيمي للعامل.

2.2. النموذج البيروقراطي (ماكس فيبر Max Weber): قام "ماكس فيبر" بصياغة ووضع نموذج وظيفي يعتمد فيه على ثنائية ازدواجية، حيث يركز على - الرشادة وعدالة القانون - كما أنه قام بالربط في الوقت ذاته بين كل من الخصائص البنائية والكفاءة على أساس السلطة والإدارة الرشيدة، فيرى "ماكس فيبر" أن العدالة التنظيمية للتنظيمات البيروقراطية الرشيدة تقوم على مستوى المجتمع، حيث يجب أن تتفق على أسس موضوعية وقواعد ومعايير محدّدة للدور والسلوك وعلاقات العمل، إضافة للعدالة في الإجراءات القانونية التي تحكم نظام العمل داخل التنظيم البيروقراطي¹.

كما أن العدالة التنظيمية تتحقق بناءً على وجود نظام صارم قائم على القواعد والإجراءات داخل المؤسسة من أجل تحديد الواجبات وحقوق العاملين، كما أنها تقوم على أساس الموضوعية والحياد في التعامل وليس على علاقات شخصية، ضف إلى ذلك يقوم نظام الترقية في السلم الهرمي على الجدارة والكفاءة بدلاً من الأقدمية². كما أنها تعتمد على تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها، مما يزيد حماسهم وبضمن رفع الكفاءة الإنتاجية باستخدام مختلف الأساليب العقلانية من أجل زيادة المردودية الإنتاجية³.

فتطوّر المؤسسات ونجاحها حسب "ماكس فيبر" هي نتيجة للاهتمام بالعقلانية المشروعة أو كما يسميها -البيروقراطية المشروعة- والتي تعتمد فيها على شرعية أنظمتها وعدالة قوانينها الإجرائية⁴، واعتبرها ليست فقط مجرد أسلوب حياة، بل هي عبارة عن نمط تفكير وإنتاج فكري مادي قائم على التخصص وتقسيم العمل والتدريب الدقيق والاعتماد على الخبرة الفنية، ممّا يؤدي إلى زيادة كفاءة الإنتاج⁵؛ وهي شكل تتجلى فيه العقلانية مما يساهم في تحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية.

يعتبر "النموذج الفيبري"، من أهم نماذج البيروقراطية التي ساهمت في تطوّر المجتمعات الرأسمالية لما يملك من مواصفات العقلنة والمثالية وتحقيق درجة كبيرة من العدالة الإجرائية التي تجعل التنقل في مجتمعات الحداثة، ولكن من جهة أخرى يتميز هذا النموذج بالروتين والجمود بسبب الالتزام بالقواعد

1- اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيم، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994، ص ص 142-143.

2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، ط6، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 33.

3- خليل محمد حسن، خيضر كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 36.

4- اوران فلوري، ماكس فيبر "ترجمة: محمد علي مقلد، ط1، دار الكتاب الجديد المتحدة، بيروت، 2008، ص 91.

5- عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، د.ط، دار المعرفة الجامعية، د.س، ص 55.

الصارمة، والمبالغة في الرسمية مآدًى إلى إلغاء المرونة وقتل روح الإبداع والمبادرة لدى الأفراد، فتعقد الإجراءات يؤدي إلى مقاومة الأفراد ومواجهتها تكون بيروقراطية أشد وأعقد.

3.2. نظرية التقسيم الإداري (هنري فايول Henry Fiole): تعتبر نظرية التقسيم الإداري، من أهم المداخل النظرية التي عالجتها النسق الإداري في ضوء مبدأ-تقييم العمال والكفاءة -، وذلك بالاهتمام بالوظائف الإدارية الناجحة للقياديين والتي تقوم على: التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة¹، ضف إلى تحديده لمجموعة من المبادئ الإدارية لزيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة حيث تتجلى هذه المبادئ في ارتباطها المباشر بالعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها الثلاثة ويمكن تقسيمها فيما يلي:

1.3.2. لمبادئ المرتبطة بالعدالة التوزيعية: وهي مجموعة من المبادئ التي ترتبط بالمرجات والناتج التي يحصل عليها الفرد مقابل أدائه وتتمثل في:

- **تقسيم العمل:** ويكون تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف والأدوار بين الأفراد والجماعات دون تمييز فيما بينهم، حيث يتولى كل شخص في الوظيفة القيام بدوره ومهامه مما قد يساهم في تحقيق إنتاج أكثر وأفضل مع نفس الجهد.
- **المكافآت والتعويضات:** هي مختلف الموارد والمكافآت، التي تمنح للعامل من خلال الحصول على الأجر الذي يتناسب مع الجهد المبذول، ويجب أن يكون التوزيع عادلاً بين مختلف الفئات المهنية، مما يحقق الاستقرار للعامل وصاحب العمل².
- **الترتيب:** أن يخضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى تنظيم وترتيب مثل أن يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ضف إلى الوضع مختلف الأدوات والآلات في الأماكن المناسبة لها.

2.3.2. مبادئ مرتبطة بعدالة الإجراءات: هي مختلف الإجراءات والقواعد التي يتم الاعتماد عليها لتحديد مخرجات الأفراد العاملين وتتمثل في:

- **تكافؤ بين السلطة والمسؤولية:** أي أن السلطة والمسؤولية يجب أن تسيران مع بعضهما البعض³.
- **تدرج السلطة:** عبارة عن تسلسل في السلطة وتكون من الأعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي مع تحديد خطوات الاتصال بين كل من المرسل والمرسل إليه -العامل صاحب السلطة-.
- **الاستقرار في العمل:** يكون الاستقرار من خلال المحافظة على المورد البشري وإعطاء الأهمية له. من خلال التكوين والتعلم، فالاستقطاب وتعيين عامل جديد قد يصاحبه ويترتب عنه تكلفة كبيرة ووقت إضافيين. فالاستقرار وأداء المهام وتحمل المسؤولية يؤدي إلى الإتقان والتفاني في العمل¹.

1- طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

2-Henri Fayol: **Administration Industrielle Et Générale**, Collection Classical Tests In Economiques And Management, Nouvelle Edition Augmentée, Par d'Emmanuel Okamba /2016, P P 23-29.

3- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 40.

- **وحدة الهدف:** إنَّالنَّشاطات والوظائف التي لها نفس الهدف والاتجاه يجب أن تنظم وتتصاغ في خطة واحدة.
 - **المساواة والعدل:** أن يعامل جميع العاملين في المؤسسة بدون استثناء بالإنسانية والاحترام وأن يتم تطبيق نفس القوانين واللوائح التنظيمية عليهم بشكل عادل².
 - **المركزية:** أن يتم تفويض ومنح السلطة إلى القائد أو مدير المؤسسة، حيث تمنح وترتكز في أعلى مستوى الهرم التنظيمي فكلما زادت مركزية الرئيس كلما أدَّى إلى تقليل دور المرؤوس.
 - **3.3.2. مبادئ مرتبطة بعدالة التعاملات:** وهي جملة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العاملين حيث تتمثل في:
 - **وحدة الأمر:** هو أن يتلقى العامل جميع الأوامر والتعليمات الخاصة بعمله من رئيس أو مشرفٍ واحد.
 - **خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** على ألا يكون هناك تعارض بينكل من المصلحة الشخصية للفرد العامل مع المصلحة العامة للمؤسسة وأهدافها، حيث يجب التوفيق بينهما على أساس خضوع المصلحة الشخصية للعامل للمصلحة العامة للمؤسسة³.
 - **المبادرة:** العمل على خلق أفكار وخطط والسعي إلى تنفيذها، عمل الإدارة على إفراح المجال للعمال لتطبيق هذا المبدأ - المبادرة - من خلال التشجيع على الابتكار والإبداع بين فئات العاملين.
 - **الانضباط:** احترام جميع الاتفاقيات والقواعد والنظم التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر. وتطبيق الرئيس أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء متكررة بصورة عادلة.
 - **التعاون:** يقوم على العمل الجماعي وسيادة روح الفريق انطلاقاً من شعار -**الاتحاد قوّة**- وتشكيل مبدأ تعاون مشترك⁴.
- من خلال ما سبق ذكره، نجد أنَّ نموذج التقسيم الإداري الذي اعتمد عليه " هنري فايول" كان يهدف من خلاله إلى السيطرة على سلوك الفرد العامل، من خلال الوظائف الإدارية ووضع ضوابط ومبادئ عادلة تساعد العامل على ضبطه والسيطرة على أدائه، كما ركز في الجانب الإداري على الرقابة والتسيير وأهمل الجانب الإنساني، بل اعتبر العامل عنصر من عناصر الإنتاج، كما اعتبره كائن مادي لا يمكن تحفيزه ودفعه إلا من خلال العائد المادي - الأجر -.

1- محمد رسلان الجبوسي، المرجع السابق، ص 41.

2- حنا نصر الله: مرجع سبق ذكره، ص 35.

3- رضا صاحب أبو حمد آل على، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، د.ط، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص - 48-49.

4- مرجع سابق، ص 50.

4.2. نظرية العدالة -المساواة- (أدمز): ظهرت هذه النظرية وتطوّرت مع آدمز 1963 والتي تعرف - بنظرية الاستحقاق- في الحصول على العوائد وتعتبر أكثر النظريات حداثة وقبولاً.

توضّح هذه النظرية العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بالعدالة بأداء غيره من الزملاء والحافز الذي يقوم باستلامه ويقارنه مع زملائه في نفس المهنة¹، حيث يقارن الفرد نفسه في ضوء متغيرين؛ الأول: المدخلات: التي تتمثل في: الخبرة، المجهود، التعليم، الولاء، المهارات... الخ، ثانياً: المخرجات: وهي النواتج التي يحصل عليها الفرد مقابل ما يقدمه للمؤسسة وتتمثل في: الأجر، التقدير، الترقية، المكافآت، العلاقات... الخ.

فحسب نظرية الاستحقاق فإنّ العدالة مرتبطة بمدى ادراك الافراد لما يحصلون عليه مقابل ما يبذلونه من جهد في أداء عملهم على انها تصور الفرد ما إذا كانت المكاسب التي تحصل عليها موزعة بشكل عادل،² فالعمال يعقدون مقارنة بينهم وبين زملائهم من خلال حرصهم على الشعور بعدالة العوائد التي يحصلون عليها مقابل الجهد المبذول، فالفرد يقوم بالمقارنة بناء على 03 مجموعات: الآخر، النظام، الذات:

- الآخر: "the other" مجموعة من العمال يعملون في نفس الوظائف، حيث يقومون بمقارنة ما يحصلون عليه من أجر، بأجر زميلهم في نفس المهنة.
- النظام: "thesystem": يقوم هذا النظام على سياسة الدفع والإجراءات القانونية التي تتبعها المؤسسة في إدارة نظام الأجور والمرتبات.
- الذات: "the self": تتمثل في نسبة المدخلات والمخرجات (نسبة المدخلات ما يقدمه الفرد في عمله من أداء، خبرة، تعلم... الخ) (وتتمثل في العوائد والنواتج التي يحصل عليها الفرد من عمله)³.

وبناءً على هذه العملية تتم المقارنة من خلال ما يقدمه وما يحصل عليه الفرد وما يحصل عليه زملاؤه مقابل ما يقدمونه للمؤسسة:

شكل رقم (08): يوضح المقارنة بين نسبة العوائد (المدخلات) مع نسبة العوائد (المخرجات)



المصدر: محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 471.

1- نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 296.

2- أحمد عرفة، سمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، ط3، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 443.

3- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، د.س، ص 471.

حيث تعتبر هذه المقارنة جوهر العلاقة التبادلية بين المؤسسة والفرد، ومن خلاله يحكم على العدالة من عدمها.¹ كما حدد "آدمز" عدّة أساليب يلجأ إليها الفرد لتحقيق العدالة:

- زيادة مدخلاته إذا كانت أقل من مداخل الآخرين أو أقل من مخرجاته.
- زيادة مداخلته إذا كانت كبيرة مقارنة بمدخلات الآخرين أو بمخرجاته.
- زيادة مخرجاته إذا كانت أقل من مخرجات الآخرين أو أقل من مداخلته.
- زيادة مخرجاته إذا كانت أكبر من مخرجات الآخرين أو أقل من مداخلته.
- ترك العمل أو الانتقال والغياب.
- تقليل مداخلته ومخرجاته بالزيادة أو النقصان حسب الضرورة.
- إرغام الآخرين على ترك العمل من خلال السعي إلى التغيير في مدخلاتهم.²

من خلال تناول نظرية المساواة، من قبل "آدمز" نجد أنه يركز على الأجر باعتباره أهم أنواع النتائج والمخرجات، فالامر محصور في عدالة التوزيع في الأجور والعائد المادي الذي يتقاضاه الفرد الفاعل جراء قيامه بعمل معين، الذي يحدده له دوره الوظيفي بعد انتماؤه لتنظيم العمل في إطار عقد عمل متفق عليه بين الطرفين، ان العاملين دائما يرغبون بمعاملة عادلة في الحصول على الاجر المناسب مقابل ما يقوم به من جهد في مكان العمل³، فالعدالة التنظيمية في بيئة العمل تعتبر عنصر مهم في تأثير على سلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم للمزيد من العمل والولاء للمؤسسة خاصة عندما يتأكدون من أن العمل والإنجاز هما الأساس المتبع للحصول على المكاسب والعوائد لتحقيقها. حيث تسمح لخلق جو يساعد العامل على الابتكار ومشاركة افكاره وأراءه حيث توفر العدالة الفرصة لبناء جسور من الثقة والانفتاح بين العاملين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى.⁴

5.2. نظرية عدالة الأجور: تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد تحركهم رغبتهم لأن يعاملوا بالعدل في علاقاتهم الوظيفية، حيث يقارن الفرد نسبة مداخلته إلى مخرجاته، مع نسبة مداخلته إلى مخرجات أقرانه، من خلال مقارنة أنفسهم حيث تتمثل:

- **المدخلات:** مجموعة من الخصائص والمميزات التي يحملها الفرد العامل تجاه عمله حيث تتمثل في المهارات، الخبرات، المؤهلات، العلمية... إلخ.

1- المرجع السابق، ص 472.

2- بن يحي عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة-دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب بولاية قسنطينة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 04، العدد 10، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 02، (الجزائر)، 2017، ص 241.

3- جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات وتطبيقات عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، د. ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 399.

4- بن عدة محمد، كرومي سعيد، اثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية، دراسة حالة شركة نفطال (فرع ولاية معسكر)، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 02، المجلد 07، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2021، ص 566.

– **المخرجات:** وهي النواتج التي يتلقاها من عملة مقابل ما يقدمه من جهد وتتمثل في: الأجر، الحوافز، المكافآت، الترقية¹... إلخ.

حسب "نظرية الأجور" فالراتب يمثل عنصر مهم وفَعَال للعامل، حيث يتوقع أن يحصل على أجر عادل ومنصف، وذلك من خلال المقارنة التي يقوم بها، ويقرر بنفسه على الحصول أو عدم الحصول على الإنصاف المتوقع من تلك المقارنة. وتتوقف المساواة على التركيز على مساهمات الأفراد بحيث يحصل الفرد على الأجر الذي يتناسب مع مساهمته الفردية².

والمؤسسة مهما كان النشاط الذي تزاوله واختلاف وتنوع الخدمات التي تقدمها يبقى الأجر هو المحرك الأساسي والطبيعي لأي نشاط، ولكي يكون الأجر عادلاً يجب أن يرتكز على أسس ومعايير ثابتة وموضوعية تسري على جميع العاملين دون تفرقة أو محسوبية، فالمهن والوظائف التي تتشابه فيها مسؤوليات وواجبات الأفراد أثناء توزيع الأجر عليهم يجب أن يخضع لمبدأ العدل والمساواة فيما بينهم، كما يجب أن تقوم سياسة الأجور على مجموعة من القواعد الواضحة والموضوعية وأن تكون قائمة على الشفافية وابتعاد عن التحيز والتمييز³.

في ضوء ما تقدم، نجد أن هذه النظرية ركزت على بعد **عدالة التوزيع**، من خلال حصول العامل على التوزيع العادل للأجر، بحيث يجب أن ترتكز وتشتمل على معايير موضوعية وعادلة في التوزيع، وأن يتناسب الأجر مع المساهمات التي يقدمها داخل المؤسسة، حيث يتوقع الفرد مقارنة عادلة في توزيع العوائد والأجور والابتعاد عن التحيز، أمّا في حالة ما إذا شعر الفرد بدفع أقل مقابل الجهد الذي يبذله سوف يشعر بالظلم، وسوف يُولد لديه شعور بالغضب والقلق ويخلق لديه عدم التوازن والارتياح، وينعكس سلباً على رضاه وأدائه في العمل.

1- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، د. ط، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 110.

2- حسين إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 296.

3- بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس، الأبعاد الاستراتيجية)، د. ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 255.

6.2. نظرية التبادل الاجتماعي (بلو Blow): يرى "بلو" أنَّ العدالة التنظيمية، هي استثمار في عملية التبادل الاجتماعي بين الأفراد العاملين حيث تخلق شعور بالمعاملة الجيدة بالمثل، فعلاقة التبادل الاجتماعي تعتمد على تصرفات الشخص الآخر، من خلال القدرة على توليد التزامات وعلاقات قوية عالية الجودة بين الفئات المهنية في ظل ظروف معينة¹. حيث وضع "بلو" نظريته هذه لتفسير العدالة التنظيمية بالاعتماد على فرضيتين هما:

- باعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي لا يمكنه العيش خارج إطار المجتمع، فإنَّه في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر. وعند النَّظر لعلاقة التبادل الاجتماعي، في شكلها البسيط بين الطرفين نجدها تقوم على مبدئين: الأخذ والعطاء، حيث الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر، أي أنَّ مخرجات الطرف الأول مقابل الالتزامات التي يقدمها الطرف الآخر تعتبر مدخلات الطرف الأول، وعلى هذا الأساس يقارن كل شخص نسبه من المدخلات مع ما يحصل عليه من مخرجات لتحديد عدالة التبادل الاجتماعي.
- عدم إدراك الفرد للعدالة في مكان العمل، فإنَّ ذلك يدفعه للقيام بعملٍ ما قد يساعده على إدراك العدالة في بيئة العمل، على عكس ذلك نجده يعيش حالة استقرار وطمأنينة في حالة ما إذا كانت هناك عدالة وليس مدفوعاً لأي عمل لأنَّه يشعر بالرضا².

تعكس نظرية التبادل الاجتماعي التي تكون بين الأفراد علاقة مبنية على الالتزام تجاه الطرف الآخر، فمن بين القواعد التي ترتكز عليها هذه النظرية -المعاملة بالمثل- حيث تحتاج في عملية التبادل على عامل الثقة، ثم تتحول إلى الولاء والالتزام بين الطرفين، ممَّا يخلق شعوراً بالرضا والاستقرار في حالة وجود عدالة مبنية على المعاملة الجيدة.

7.2. نظرية المساواة والإنصاف-العدالة الاجتماعية جون رولز (John Rawls):

يتميز كل مجتمع عندما يسعى إلى منفعة متبادلة بمصالح متماثلة ومصالح متضاربة، ولهذا يجب تحديد مبادئ العدالة الاجتماعية، فهي تعتبر وسيلة للإصلاح في المؤسسات الاجتماعية التي تنشأ فيها علاقات اجتماعية بين الأفراد³، حيث تنطلق نظرية "جون رولز" بأنَّ المجتمع نسقٌ تعاوني قائم على الإنصاف من خلال إعطاء كل فرد حقوقه وواجباته التي قد تمنحها إياه المؤسسة مع تحديد نمط الإجراءات والضوابط من خلال الطريقة المثلى في تقسيم المنافع والعوائد بالتساوي والإنصاف

1 - Mehmet Terhatozbek : **Théory Of Justice, And Individualism**, Journal Of Business Ethics N° 10, Department Of Human Resource Management, Faculty Of Economics And Administrative University Gümüşhane, Turkey, 2/12/2015, P P 8-9.

2- زياد بركات، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، مجلد 10، عدد 01، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2016، ص 129.

3 - Marc Quinet : **La Théorie De Justice De Johan Rawls**, Indéviante Et Société- Vol, 13- N° 03, 1989, P 213.

على الأفراد، فيرى "جون رولز" إذا لم يكن هناك عدالة في توزيع الفوائد وموقع السلطة والمسؤوليات، سيعم الظلم والفساد في المؤسسة بين جميع العمال والموظفين¹. حيث قام "جون رولز" باشتقاق نظريته من نظرية الإنصاف لآدمز 1963 التي تقوم على مقارنة النسب من المدخلات إلى المخرجات التي يقوم بها الفرد، فهم لا يكتفون ببذل الجهد والحصول على النواتج، إنما يحرصون على شعور بعدالة هذه النواتج أثناء توزيعها، كما أنهم يسعون إلى الحكم على درجة المعاملة التي يتلقاها الفرد العامل داخل المؤسسة فإذا شعر بمعاملة مختلفة شعر بتوتر وقلق حيث يدفعه ذلك إلى إتباع سلوك عدواني ليعيد توازنه ويزيل ذلك التوتر². انطلاقاً من هذه النظرية وضع "جون رولز" مبدئين لتفسير العدالة التنظيمية باعتماده على فرضيتين هما: مبدأ المساواة في الحرية الإنسانية ومبدأ توزيع الفرص العادلة، حيث يعتبر أن هذين المبدئين وجهان لنظرية العدالة.

فيشير المبدأ الأول، إلى أن النظام يجب أن يضمن مساواة في الحريات الإنسانية وأن ينظم توزيع مساواة في المزايا الاقتصادية والاجتماعية ليستفيد جميع الأفراد داخل المؤسسة؛ أمّا المبدأ الثاني فيضمن تكافؤ الفرص حيث تستند من خلالها إلى عدالة إجرائية³. فمن الضروري إنشاء نظام مؤسساتي عادل تكون إدارته تقوم على نزاهة وموضوعية من خلال تحديد القواعد على أساس إجرائي وتوزيع عوائد بشكل عادل⁴.

بناءً على ما سبق، يتمثل الهدف الرئيسي للعدالة الاجتماعية حسب "جون رولز" في الطريقة التي تقوم بها المؤسسات بتوزيع الحقوق والواجبات على الجميع بالتساوي، إضافةً إلى تحديد المنافع بعقلانية وموضوعية مكافئة على الأفراد، من خلالها فقط يتجسد مفهوم العدالة التنظيمية.

8.2. نظرية حساسية العدالة هيمنسان (Hymssane):

وفقاً لهذه النظرية يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاث فئات من منظور حساسية العدالة، كما هو مبين في الشكل رقم (04) حيث تستجيب كل فئة لمدرجات العدالة التوزيعية بشكل مختلف وهذه الفئة هي: 1.8.2. الشّخص الحساس للعدالة: هو الشّخص الذي يخضع في تقييمه لنظرية التبادل الاجتماعي

بناءً على تحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، في حالة عدم إدراك العدالة فإنّه يسلك أحد الاتجاهين: - الاتجاه الأول: زيادة مخرجاته (الأجر، المكافآت، الحوافز...) أو تخفيض مدخلاته (الجهد، مهارات، الخبرة...) في حالة الشعور بالغضب.

1- علي تيتات، محمد بلعروقي، العدالة بين الأجيال في نظرية لدى جون رولز، مجلة جامعة نجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد 28، العدد 05، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2014، ص 124.

2- زياد بركات: مرجع سبق ذكره، ص 128.

3-John Rawls: *Théorie De La Justice De La Justice*, Fiche 53, Les Livres Qui Ont Marqué Le Xxe Siècle, 1971, P.P3-4

4 - John Rawls : Op-Cite, P 4.

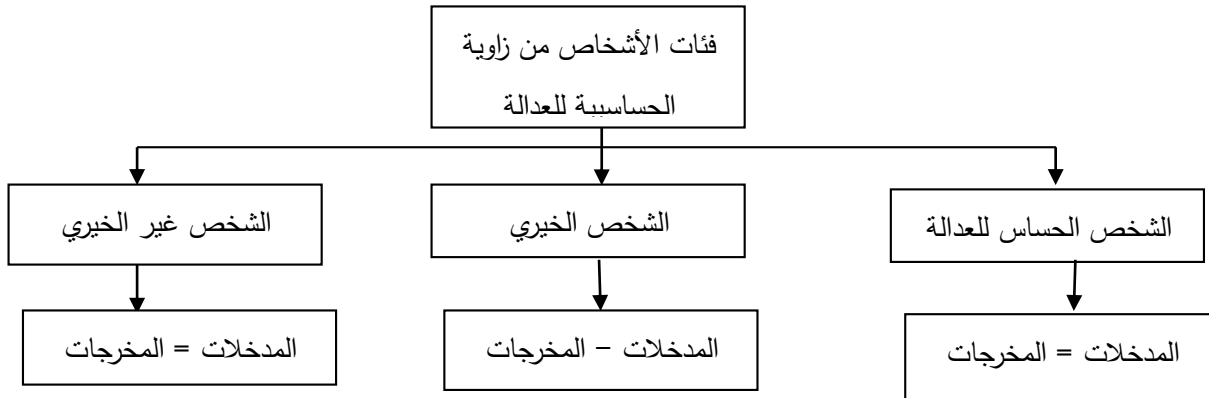
- الاتجاه الثاني: تخفيض مخرجاته (الأجر....) أو زيادة مدخلاته (الجهد...) في حالة الشعور بالذنب.

2.8.2. الشخص الخيري: وهو الشخص الذي يشعر بعدالة فقط عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، هذا النوع من الأفراد يسعى دائماً إلى منح المزيد من الإعانات لغيره، فكثرًا ما يفوق ما يحصل عليه من غيره من نواتج أثناء علاقات التبادل الاجتماعي للمنافع.

3.8.2. الشخص غير الخيري: وهو عكس الشخص الخيري، فالشخص غير الخيري يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، وهذا الشخص يسعى للحصول دائماً على عوائد من الغير، بحيث تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي¹.

بناءً على ما تقدم يمكن القول أن نظرية الحساسية للعدالة تشمل اتجاهين من خلالها يدرك الفرد مدى إحساسه بالعدالة المطبقة في المؤسسة، ويحكم عليها بالنواتج والمنافع التي يحصل عليها أثناء علاقات التبادل الاجتماعي.

شكل رقم (09): تصنيف الأفراد من زاوية الحساسية للعدالة التنظيمية



المصدر: عمر محمد دره، نفس المرجع السابق، ص 67

1- عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، د ط، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص ص 66-67.

2.9. نظرية العدالة الدافعية: تعتمد هذه النظرية على مسلمة أساسية تتمثل في رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة، فالعدالة بالنسبة له أن يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، فأمّا غير ذلك فتُعرف العدالة على أنها اعتقاد الفرد بأنه لا يُعامل معاملةً عادلة مقارنةً بالجماعة المرجعية. وتعدّ نظرية العدالة الدافعية، واحدة من بين النظريات التي اشتقت من خلال عملية المقارنة الاجتماعية، وتم الاعتماد عليها لأنها تطبق بطريقة مباشرة على دافعية الفرد نحو تجاه العمل. كما نقترح هذه النظرية ثلاثة قواعد يتم من خلالها إدراك الفرد لعدالة التعاملات وتتمثل في:

- أولاً: يقيم الفرد نفسه بناءً على معاملة الآخرين، ويقوم بمقارنة موقفه بمواقف الآخرين.
- ثانياً: يقيم معاملة الفرد بنفسه ومعاملة الآخرين، ويقوم بمقارنة موقفه بموقف الآخرين.
- ثالثاً: يقارن كيفية معاملة صاحب السلطة لجماعة العمل سواءً فرد في جماعة أو في أماكن متفرقة في المؤسسة.

وكنتيجة أساسية للمقارنة يميل الفرد إلى إدراك العدالة من عدمها، وبناءً على هذه الأخيرة -عدم العدالة- يختار الفرد أحد البدائل لتخفيض الشعور بعدم العدالة¹.

من خلال ما سبق نستنتج أنّ هذه النظرية ركّزت على بعد العدالة التعاملية، حيث تتعلق بالعدالة الشخصية وكيف يدرك العامل ما إذا تمّت معاملته بشكلٍ عادل ومنصف من قبل المؤسسة من خلال المقارنة التي يقوم بها. والمقارنة هنا لا تقتصر على الأجر ونسب العوائد فقط، إنّها تتعلق بجودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها من قبل المسؤول المباشر أيضاً والتي تشمل: الاحترام، الصدق، التعاون... إلخ؛ فكلما كانت هناك معاملة بالمثل سيكون مستوى دافعية أكبر للعمل.

1-رواية حسن، السلوك في المنظمات، د ط، الدار الجامعية، طبع نشر - توزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص ص 126-127.

10.2. نظرية إدارة العدالة في المعاملة:

تشير العدالة في المعاملة إلى أداة أساسية لإدارة فعالة تعتمد عليها المؤسسات، فهي تسعى إلى التحول من مفهوم التركيز على الإنتاج، إلى مفهوم التركيز على المعرفة والعمل على البحث على مفاهيم حديثة، كالابتكار والإبداع وتوليد أفكار جديدة، هذا بالإضافة إلى أنَّ العدالة تساهم في رفع مستويات أداء الأفراد من خلال إتاحة الفرصة لتوليد الأفكار وبناء جسر من الثقة بين العاملين والإدارة من ناحية، وبين العاملين وبعضهم البعض من ناحية أخرى، فالعدالة في المعاملة تمكّن المدراء من تحقيق الأهداف المرجوة والصّعبة بسبب تركيزها على تحقيق نوع من التعاون بين جماعة العمل، هذا وقد تعتمد المؤسسة على تحقيق العدالة في المعاملة حتى لا تقع تحت طائلة الظلم والجور¹.

من خلال ما تمّت الإشارة إليه، تسعى وتحرص أي مؤسسة على تحقيق العدالة في المعاملة بين عمالها من خلال إشاعة روح التعاون والاحترام وخلق جوّ تسوده الثقة بين الإدارة والعاملين، ممّا يساهم في رفع مستوى أدائهم، فالعدالة أداة استثارة دافعية لدى العاملين من خلال إقامة الفرصة للإبداع والابتكار وخلق روح المبادرة، ممّا ينعكس إيجاباً على المؤسسة والوصول بها إلى الأهداف المرجوة تحقيقها.

1-جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد السيد أحمد عبد المعتال، د ط، دار المريخ للنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص 362.

خلاصة الفصل:

في نهاية هذا الفصل الذي خصصناه لدراسة لأهم النظريات المتعلقة، بالخلفية السوسيو ثقافية والعدالة التنظيمية بكل أبعادها، التي عالجها الباحثون من عدة زوايا وبمختلف الرؤى، بحيث تعددت واختلفت باختلاف توجهاتهم وانتماءاتهم.

وبناء على ما تقدم احتكمت دراستنا الراهنة على تحليل متعدد للمداخل المتعلقة بالخلفية السوسيو ثقافية للعامل والعدالة التنظيمية، وذلك بالنظر إلى قابلية تطبيق وتكييف مفاهيمها حسب الواقع المدروس، وفضلاً على القدرة التحليلية التي تقدمتها هذه النظريات بكل أبعادها وهذا انطلاقاً من مبادئها القائلة بوجود ترابط بين مختلف هذه الأبعاد، وأي تغيير في إحداها يؤدي إلى تغيير فيبقية العناصر الأخرى، ممّا يعني أن التغيرات التي تعتري ثقافة العامل تؤثر بصورة مباشرة على العلاقات والتفاعلات داخل المؤسسة، وفي المقابل نجد أنّ هذه القدرة التحليلية لهذه النظريات تتجلى في استخدامها مدخل نسق الثقافة الوظيفي كمتغير مستقل ومحدّد لسلوك العامل، وباعتباره مفهوماً شاملاً لا يتحقق إلا من خلال إدراك العاملين لعدالة وشفافية ونزاهة الإجراءات المتبعة، في حالة وجود العكس تظهر تأثيراته المختلفة على طبيعة سلوك الأفراد ممّا يؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء للعامل.

الجانِب المِيداني

الفصل السادس

التصميم المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى أهم الأطر النظرية والمعرفية للدراسة، والتي تهيئ الأرضية لمشكلة البحث، وبعدما طرحنا المشكلة البحثية وحصرناها في مجموعة من الأهداف والتساؤلات والفروض التي سنختبر ميدانيًا، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى تقنيات الجانب الميداني والذي يتطلب وضع منهجية مناسبة انطلاقًا من: تحديد مجالات الدراسة، ثم تحديد المنهج المتبع والملائم للدراسة مع الأدوات المستعملة، إضافة إلى العينة وكيفية اختيارها، وأخيرًا كيفية عرض البيانات وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها ونتائج الدراسات السابقة وفي ضوء نظريات التنظيم.

1. التذكير بفرضيات الدراسة:

1.1. الفرضية العامة: تساهم الخلفية السوسيو ثقافية للعمال في انخفاض معدلات العدالة التنظيمية.

2.1. الفرضيات الجزئية:

- الفرضية الجزئية الأولى: يساهم امتداد رواسب العلاقات الاجتماعية في انخفاض الشعور بالعدالة التوزيعية لدى العامل.
- الفرضية الجزئية الثانية: تساهم صعوبة تكيف العامل مع القيم التنظيمية على انخفاض الشعور بعدالة الإجراءات داخل المؤسسة.
- الفرضية الجزئية الثالثة: يساهم التنوع والاختلاف اللغوي للعامل في انخفاض مستوى عدالة التعاملات.

2. الدراسة الاستطلاعية:

1.2. تعريف الدراسة الاستطلاعية: "تعرف على أنها إيجاد السبل الفكرية للتدقيق في مشكلة البحث، كما تساعد على التدقيق في سؤال الانطلاقة وضبطه، وتظهر أهمية الدراسة الاستطلاعية في الدراسات الميدانية والتي تساعد إلى التعرف على ميدان البحث والتأقلم معه ومع العقبات والصعوبات التي يعرفها الباحث والتي قد لا تظهر في القراءات الأدبية المتعلقة بالظاهرة البحثية"¹.

2.2. أهداف الدراسة الاستطلاعية: ما الذي أعرفه لحد الآن؟ هي أحد الأسئلة التي طرحها "موريس انجلس" في مؤلفه منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية) من خلال السعي إلى الاستكشاف الميداني بغرض إحداث قطيعة إبستمولوجية من حيث الانتقال من السُّلم التجريدي من

1- سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط 2، دار القصة للنشر، سعيد حمدين، الجزائر، 2012، ص 77.

القراءة الأدبية، الدراسات السابقة، قواميس.... الخ، إلى معطى اجتماعي ملموس - ميداني - والذي يتم عن طريق المرحلة الاستكشافية أو ما يسمى الدراسة الاستطلاعية لميدان البحث.

وللإجابة على هذا السؤال وبعد الإلمام بمختلف جوانب الموضوع قامت الباحثة بالاستطلاع البيوغرافي على مختلف أدبيات الدراسة، من: مراجع، دراسات سابقة، وثائق علمية، مطبوعات متعلقة بمتغيري الدراسة، حيث أفادنا التراث النظري في تبني تصور حول الموضوع وكيفية بناء الإشكالية والتساؤلات البحثية والتي ساعدتنا على بناء نموذج تحليلي ملائم للبحث مكن من وضع الفرضيات لاحقاً ولا يمكن تحديدها إلا من خلال الاستطلاع الميداني والذي يكون بشكل مستمر، حيث يجعل الباحثة تستطيع ملاحظة الواقع بشكل محسوس وبالاستناد إلى أرضية نظرية تمكّننا من الاستدلال على مختلف المفاهيم والأبعاد جرائياً من خلال المؤشرات والتي تساعدنا على بناء أدوات البحث، كما يسمح من تحقق واختبار الفرضيات وتقصي صعوبات البحث والتعرف على مختلف العقبات التي تواجه الباحث.

فالدراسة البيوغرافية والاستطلاعية تساعد الباحث على الكشف عن الغموض، وذلك بالاستناد إلى أرضية نظرية من أجل إثراء البحث بمختلف زواياه، كما أنه يمثل الانطلاقة والحجر الأساس للتعرف على الميدان والاحتكاك مع مجتمع البحث، كما أنه يساعد على تحديد وحصر المشكلة البحثية واختبار الفرضيات وتكوين فكرة أولية عن النموذج التحليلي.

3.2. المجال المكاني للدراسة الاستطلاعية: تمت الدراسة الاستطلاعية بالمؤسسة الكهرو-منزلية -وادي عيسى- ENIEM بولاية تيزي وزو.

4.2. المجال الزمني للدراسة الاستطلاعية: تمت الدراسة الاستطلاعية ما بين الفترة الزمنية الممتدة (بداية من 2020/01/12 إلى غاية 2020/02/22).

وهو الوقت الذي استغرقته الباحثة في الدراسة منذ بداية اختيار الموضوع، حيث تم اختيار الأستاذة المشرفة واختيار الموضوع مع نهاية شهر نوفمبر 2019، وهو كتكملة لموضوع الماجستير من أجل إثراء البحث أكثر من زاوية بحثية أخرى مغايرة، حيث تم تقديم مشروع البحث والمتعلق بموضوع "الخلفية السوسيو ثقافية للعامل وأثرها على العدالة التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الكهرو-منزلية ENIEM"، وبعد الموافقة على موضوع الدراسة، تم الشروع في الدراسة الاستطلاعية في ميدان الدراسة ومعرفة إن كان الموضوع قابلاً للدراسة ميدانياً بمؤسسة Eniem.

5.2. مراحل الدراسة الاستطلاعية:

- المرحلة الأولى: كانت بداية يوم استلام رخصة البحث في 2020/01/05 من قسم العلوم الاجتماعية جامعة مولود معمري- تيزي وزو - للنزول إلى ميدان الدراسة.
- المرحلة الثانية: التوجه إلى المؤسسة والقيام بالدراسة الاستطلاعية والتي كانت (بداية من 2020/01/12 إلى غاية 2020/02/22).

- **المرحلة الثالثة:** دامت 15 يومًا وهي المدة التي استغرقتها الباحثة للحصول على الموافقة، تم التوجه إلى المؤسسة للحصول على الموافقة من أجل الدراسة الاستطلاعية الميدانية، وبحكم العلاقة التي كانت تجمع أحد أقرباء الباحثة بمسؤول التسويق تم التوسط والسماح لها بإجراء التبرص في المؤسسة. والموافقة المبدئية من قبل مسؤول الموارد البشرية لمؤسسة "اونيام"، ولأن تلك الفترة كانت المؤسسة تمر بفترة صعبة، تمت الموافقة الرسمية وتم استلام الترخيص من قبل مسؤول إدارة الموارد البشرية "G.R.H" بإجراء الدراسة الاستطلاعية الميدانية.
- **المرحلة الرابعة:** كانت عبارة عن دراسة استطلاعية أولية للمؤسسة "ENIEM" من خلال التعرف وإلقاء نظرة على الميدان والإلمام بمختلف جوانبه، حيث ساعدنا ذلك على التعرف على مكان إجراء الدراسة والتعرف على الصعوبات التي قد تواجهنا وكيفية مواجهتها، تحديد العينة ومعرفة الظروف المحيطة بها.
- **المرحلة الخامسة:** قمنا فيها بإجراء مجموعة من المقابلات مع العمال والرؤساء للحصول على المعطيات والمعلومات التي قد تساعدنا على بناء الإشكالية وصياغة الفرضيات وتحديد للأبعاد والمؤشرات.

3. الدراسة الأساسية:

- 1.3. **مجالات الدراسة:** يعد مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي، وذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث يجمع كل الباحثين فيعلم الاجتماع أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية؛ المجال الجغرافي، المجال الزمني، والمجال البشري:
- 1.1.3. **المجال المكاني للدراسة:** ويقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني وإسقاط هذه الدراسة على أرض الواقع، وعلى هذا الأساس اخترنا مؤسسة "ENIEM" ولاية -تيزي وزو-، والتي تعتبر إحدى أهم المؤسسات المتواجدة عبر التراب الوطني والرائدة في صناعة الأجهزة الالكترو منزلية.
- 1.1.1.3. **لمحة تاريخية لمؤسسة ENIEM:** هي مؤسسة وطنية اقتصادية للصناعات الكهرو منزلية، وتختصر ب: م.و.ص.ك.م، وهي مؤسسة صناعية اقتصادية عمومية، تأسست في 2 فيفري 1983، يعود تواجدها إلى سنة 1974 تحت وصاية SONILAC.

يقع مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية عيسات ايدير "واد عيسي" على بعد 10 كلم من مقر ولاية -تيزي وزو-، وهي مؤسسة معتمدة وفق المنظمة الدولية لمعايير الجودة منذ 1998 المتعلق بالجودة وفق ISO/9001، وفي جوان 1977 اتضح أنه من الصعب تسير مركب ضخم ومتعدد الإنتاج وعلى هذا الأساس اتخذ قرار بإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب العتاد الكهربائي SONILAC واستقلت ذاتيًا في أكتوبر 1989 ونتاج عن ذلك انقسامها إلى مؤسسات وتحولت قانونيًا إلى شركة ذات أسهم حملت اسم: SPA (مؤسسة ذات أسهم)، EPE (مؤسسة عمومية اقتصادية)، ENIEM (المؤسسة الوطنية

للصناعات الكهرو-المنزلية). وهي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات رأس مال يقدر ب: 10.279.800.000 دينار جزائري ويبلغ عدد عمالها 1700 عامل، حيث تمتلك قدرات إنتاجية هامة وخبرة أكثر من 40 سنة من التصنيع والتطوير في مختلف الفروع الكهرو منزلية. ذات مركب 5 وحدات منها 3 إنتاجية لتصنيع آلات التبريد (الثلاجات)، وأجهزة المطبخ و 2 خدماتية: الخدمات التقنية، والتجارية.

2.1.1.3. الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENIEM: يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الوطنية "اونيام" الكهرو-منزلية سبعة مديريات، تهدف كل مديرية إلى تحقيق إستراتيجيتها حرصاً على مكانة المؤسسة. (ينظر الهيكل التنظيمي في الملحق رقم 05)

3.1.1.3. وحدات المؤسسة ENIEM: تحتوي مؤسسة "اونيام" للصناعات الكهرو-منزلية على خمس وحدات تتمثل فيما يلي:

- **وحدة التبريد:** تقوم هذه الوحدة بإنتاج كل المنتجات الخاصة بالتبريد وبمختلف الأحجام مثل: ثلاجات كبيرة وصغيرة الحجم، وحافظات، المجمدات ومهمتها إنتاج وتطوير منتجات التبريد.
- **وحدة الطهي:** تقوم بإنتاج كل ما يخص الطهي ومتخصصة في صناعة مواعد مختلفة الأنواع وهي عبارة عن أفران ذات 4 و 5 نيران من الصفائح المعدنية كما نجد أيضاً لوحة الطهي.
- **وحدة المكيفات الهوائية:** هي الوحدة المتخصصة في إنتاج وتركيب مختلف أنواع المكيفات الهوائية. كالغسالة، سخان المياه والمدفأة.
- **وحدة الخدمات التقنية:** تعتبر وحدة دعم للوحدات الأخرى لتقديم الخدمات الضرورية للإنتاج، وتتألف من فريق عمل من المهندسين وديناميكيين وفنيين ذوي خبرة يساهمون في تطوير وسائل الإنتاج للمؤسسة إضافة أنهم يقومون بتصليح وسائل الإنتاج، وتصميم الأدوات والأجهزة الميكانيكية مثل قطع الغيار، فهي مجهزة من ورشات مخصصة بالآلات الميكانيكية.
- **الوحدة التجارية:** تقوم بتوزيع وترويج المنتج وتسويقه بعد استقباله من وحدات التصنيع عبر كامل التراب الوطني تنقسم هذه الوحدة إلى ستة (06) أقسام وهي: قسم الإدارة العامة والموارد البشرية، قسم التسويق والتصدير، قسم المبيعات، قسم خدمة ما بعد المبيعات، قسم تسيير التحزين، قسم المالية والمحاسبة.

4.1.1.3. أهداف المؤسسة ENIEM: من بين الأهداف المرجوة التي تسعى مؤسسة ENIEM

إلى تحقيقها نجد:

- تحسين نوعية الإنتاج.
- خلق مناصب شغل.
- القدرة على المنافسة في السوق.
- تحقيق الأرباح.
- الزيادة في إمكانية الدراسات والتطوير.

- التحكم في حجم الإنتاج حسب الطلبات المتنوعة سواءً على المستوى المحلي أو الخارجي.
- تصدير منتجاتها للخارج.
- إحداث وتطوير منتجات الأجهزة الكهرو- المنزلية.
- تحسين صيانة ووسائل الإنتاج.
- التحسين من مستوى معارف الموظفين للتكيف مع التزامات المؤسسة.

2.1.3. المجال الزمني: وهو الوقت الذي استغرقتة الباحثة في الدراسة الأساسية بالميدان بمؤسسة

"اونيام"، ولقد مرت الباحثة بمجموعة من المراحل يمكن اختصارها فيما يلي:

- **المرحلة الأولى:** يوم 04 أكتوبر 2020 تم غلق المؤسسة ودخول العمال في إضراب دام 3 أشهر حيث واجهت الباحثة العديد من العراقيل والصعوبات بسبب غلق الطريق والمنطقة الصناعية zone Industrielle la "تيزي راشد" من طرف العمال وممثلي ورؤساء النقابة أدّى إلى صعوبة في التنقل إلى ميدان الدراسة، وهذا ما منعنا من دخولنا إلى المصنع لما كانت تشهده من مظاهرات وحراك شعبي طيلة أسابيع وأشهر، وكانت تتمثل مطالبهم في استقالة المدير العام DG من منصبه، وإعادة العمال المسرحين إلى مناصبهم بعدما تم اتخاذ إجراءات تعسفية بحقهم. وهذا قرار جاء بعد الوفاء الذي اجتاح العالم covid19، مآدّى إلى إدخال العالم في أزمة اقتصادية والجزائر واحدة من هذه الدول، لتشمل القطاعات الاقتصادية ومن بينها القطاع الاقتصادي ENIEM أين تسببت الأزمة في وجود مشاكل في: التسيير، نفاذ المادة الأولية على مستوى جميع الورشات، أزمة مالية، رفض تقديم الدولة مساعدات مالية لتمويل القطاع، خسائر في الأرواح من جراء تفشي المرض فقد عانى العديد من الموظفين والعمال في المؤسسة بصعوبة في الحصول على ترخيص للاستيراد وهذا جاء بعد الاتفاقية التي وقعها وزير الصناعة لتطوير الصناعة المصنعة وذلك تحفيزاً للإنتاج المحلي التنافسي الذي يمنع فيها تصدير منتجات وبضائع خاصة بالمادة الأولية المصنعة، هذا ما قد يهدد من إنتاجية المؤسسة واضطراب في نشاط العمل ممّا يجعلها عرضة للإفلاس. واحتواء كل هذه الآثار السلبية كحل بديل قام المدير بتسريح العمال وإحالتهم إلى عطلة تقنية chômage technique

- **المرحلة الثانية:** في 2020/12/15 عدنا لاستكمال الدراسة الميدانية الأساسية، فإذا بنا نجد العمال والفرع النقابي يواصلون الحركات الاحتجاجية متظاهرين أمام المصنع، وتنظيم مسيرات انطلاقاً من واد عيسي وصولاً إلى مقر الإدارة العامة المتواجدة في وسط مدينة - تيزي وزو - حاملين مجموعة من اللافتات والشعارات تهتف برحيل المدير، *déqueulasse, dégage PDG*, موزار في الحراش جيبوه جيبوه، اولاش سماح اولاش، ENIEM وطنية ماشي ملكية وغيرها من الهتافات". ويصرخون برحيل المدير العام وجميع المسؤولين التنفيذيين، مع المطالبة بإلغاء العطل التقنية وإرجاع بقية

العمال الذين تم تسريحهم، إضافة إلى المطالبة بدفع رواتبهم عن شهري أكتوبر ونوفمبر منذ يوم بداية الاعتصام.

في وثيقة رسمية تم الإعلان عنها من قبل المدير العام يلفت فيها انتباه جميع العاملين بتاريخ استئناف النشاط في 2021/01/3 حيث جاء فيها "نحن نناشد جميع العاملين بمصنع "اونيام" بإظهار الحكمة والنضج والعودة إلى عملهم وتجنب كل الرد على أي شكل من أشكال التلاعب بالعقول، وذلك لزعزعة استقرار المؤسسة" أمام جهود كل الإدارة العامة للمؤسسة بعودة العمال واستئناف عملهم إلا أنهم رافضو الالتحاق والامتثال إلّا بأن تلبى جميع مطالبهم.

- **المرحلة الثالثة:** إنّ ما عرفه القطاع من مشاكل وترسبات دفع المدير العام لمؤسسة "اونيام" إلى الاستقالة. وتمت مزاولة النشاط ابتداءً من 2021/01/17، مع العلم أنّها تحصلت على قروض من البنك لاستئناف نشاطها مع وجود فراغ في منصب المدير العام، وكانت الانطلاقة الرسمية للدراسة الميدانية الأساسية في مارس 2021 أين اكتفت الباحثة بالملاحظة، من خلال الجولات الصباحية تقريباً يومياً والتي كنا نقوم بها إلى الورشات والإدارة للتعرف أكثر عن قرب على حيثيات العمل والعاملين ممّا ساعدنا على تكوين علاقات إيجابية معهم. (كل ما تم ملاحظته يوجد في قائمة الملاحق الخاص بشبكة الملاحظة رقم الملحق رقم 01).

- **المرحلة الرابعة:** في أفريل 2021 قمنا بالتواصل شخصياً مع مسؤول الموارد البشرية "G.R.H" للحصول على المعلومات حول المؤسسة من خلال طبيعة العمل والمهام التي تقوم بها مختلف المديرات والورشات، والتعرف على بيئة العامل السائدة داخل المؤسسة. وكان في كل مرة نقابله تكون مدة المقابلة تدوم من 45 دقيقة إلى ساعة ونصف حسب طبيعة انشغالاته.

- **المرحلة الخامسة:** في شهر جويلية 2021 تفاقمت الأوضاع في المؤسسة مآدًى إلى شل جميع القطاعات بسبب انتشار وتفاشي الوباء (الموجة الثانية) 2^{eme} vague أين أصيب العديد من العمال، ولاتخاذ حزمة من الإجراءات والتدابير تم تسريح العمال لأجل غير مسمى وذلك لاتخاذ تدابير الوقاية من العزل والحجر الصحي، والتباعد الاجتماعي أين تم إغلاق المؤسسة، واضطرت الباحثة إلى التوقف.

- **المرحلة السادسة:** في يوم 2021/02/13 تم الاتصال بمدير الموارد البشرية "G.R.H" من أجل الحصول على الوثائق الخاصة بالمؤسسة، والهيكل التنظيمي الذي ساعدنا في التعرف على مختلف المصالح والورشات وتحديد مكان تطبيق المقياس، وكما قامت الباحثة بالحصول على سجلات خاصة بالنظام الداخلي للمؤسسة، ووثائق خاصة بالدورات التدريبية ونظام الحوافز، إضافة إلى الحصول على وثائق متعلقة باستبيانات خاصة بنظام العقوبات التي تقدم للعاملين من أجل تبرير غيابهم عن العمل.

- **المرحلة السابعة:** في 21 فيفري 2021 تم إجراء مقابلات (فردية-جماعية) بمعدل 10 مقابلات تقريباً، كانت من 2021/02/17 إلى غاية 2021/03/13 وكانت بين فترات صباحية ومساءية خاصة بإطارات وعاملين، والتي كانت الباحثة تقوم بها في كل مرة تسمح لها الفرصة بذلك حسب الظرف والتوقيت المناسب للمبحوث. وسمحت لنا هذه المقابلات، بالتعرف على انشغالات واهتمامات وآراء المبحوثين فيما يخص التسيير والأهداف المشتركة والعلاقات القائمة على المصالح، حيث تم الحصول على المعلومات وحقائق غامضة ما كانت لتُكشف بتقنية أخرى، وهذا راجع لعامل الثقة لأن الباحث كان معروفاً لدى المبحوثين، وكان هناك أريحية في الإجابة عن كافة الأسئلة، كما قمنا بتسجيل بعض الملاحظات التي قد تقيدها في تحليل الجداول.

3.1.3. الجانب البشري:

يتكون مجتمع الدراسة من 245 مفردة موزعة على مختلف مصالح المؤسسة كما هي موضحة في الهيكل (انظر الملحق رقم 06)، فهي مقسمة إلى ثلاث (03) فئات سوسيو مهنية:

- 16 إطار Cadres
- 34 عون تحكم Maîtrise
- 195 عون تنفيذ exaction عمال Eniem الذين شملتهم دراستنا الميدانية بالمؤسسة الكهرو منزلية- تيزي وزو-

2.3. المنهج العلمي المستخدم في الدراسة:

إن علم الاجتماع هو علم قليل النتائج كثير المناهج العلمية، وهو علم يهتم بدراسة العديد من الظواهر الاجتماعية المختلفة مما يتطلب أنواع مختلفة من المناهج، فهذه الأخيرة تختلف باختلاف المواضيع والظواهر المدروسة، والمنهج ذا قيمة كبيرة من الناحية العلمية لأنه يزودنا بالعديد من المعطيات التي تحتكم إليها دراستنا.

وللإجابة عن الإشكالية البحثية ولإلزام بمختلف الجوانب الرئيسية للموضوع، ارتأينا الاعتماد على منهج علمي لدراسة هذا الموضوع وهو -**المنهج الوصفي**- والذي رافقنا في مختلف مراحل مسار البحث، والذي يتجلى في صياغة الأهداف وتحديد الإشكالية والتساؤلات البحثية، وذلك لمعرفة إلى أي مدى تساهم الخلفية السوسيو ثقافية في انخفاض مستوى العدالة التنظيمية لدى العاملين.

وعليه يُعرّف **المنهج الوصفي**: "على أنه أحد الطرق العلمية المنظمة من أجل الوصول إلى أغراض محدّدة لوضعية محدّدة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع المعلومات والبيانات المقننة عن المشكلة البحثية وإخضاعها للدراسة الدقيقة من تفسير وتحليل وتصنيف"¹.

1- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط 6، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011، ص 139.

وبناءً عليه فإنه الأنسب منهج علمي احتجنا لتوظيفه في هذه الدراسة والذي لا سبيل للاستغناء عنه، حيث يعتبر أكثر المناهج الملائمة للدراسة الراهنة، حيث يساعدنا على جمع أكبر قدر من المعطيات الميدانية حول الظاهرة المدروسة وتحقيق الأهداف المرجوة هو -المنهج الوصفي-.

3.3. أدوات جمع البيانات الميدانية:

تعتبر أدوات جمع البيانات الميدانية محطة منهجية مهمة جداً يجب على الباحث أن يقف عندها، لأن التحكم في هذه الأدوات سيؤدّي بالضرورة إلى التحكم في جمع معطيات كبيرة، وكل ما كانت أدوات البحث متنوعة كلما كانت هناك معطيات كثيرة حول الموضوع، وتتخذ الأداة المناسبة في ضوء أهداف البحث وفرضياته والأسئلة التي تسعى للإجابة عليها.

وعليه فإن الدراسة الراهنة استخدمت مجموعة من الأدوات البحثية قصد الحصول على البيانات والمعلومات والتي تتمثل في: الوثائق والسجلات، الملاحظة العلمية، المقابلة، المقياس.

وتبقى الوثائق والسجلات الرسمية أيسر التقنيات الجاهزة، التي تمكن الباحث من الحصول على بيانات جاهزة دون صعوبة، أمّا تقنية التقصي فتتطلب وقتاً ليس بقصير لتحقيقها¹، إضافة إلى ضرورة اكتساب الباحثة مهارة فائقة في طرق توظيفها.

وفي دراستنا هذهم الاعتماد على أربعة تقنيات وهي على النحو التالي:

1.3.3. تحليل الوثائق والسجلات: حيث استخدمت الدراسة الميدانية بالمؤسسة "الكهرو-منزلية

"Eniem" مجموعة من الوثائق والسجلات تم الاستدلال عليها في جمع المعطيات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية، حيث قامت باختصار الوقت والجهد للباحثة، من خلال كمية المعلومات والبيانات التي تحصلت عليها وساعدتها على فهم الموضوع في مختلف جوانبه خاصة المتعلقة ب:

- وثائق خاصة بالهيكل التنظيمي ومهامها ووحداتها، التي ساعدتنا على التعرف على نشأة وتطور المؤسسة إضافة إلى إعطاء صورة بسيطة حول مختلف المديرية والمصالح خاصة وحدة الموارد البشرية وقسم الإنتاج من وحدات وورشات، كما ساعدنا الهيكل في تحديد مجتمع البحث، حيث أفادنا في تحديد حجم العينة المراد دراستها.

- وثائق خاصة بالنظام الداخلي لمؤسسة "Einem"، خاصة بما يتعلق ب: التنظيم التقني للعمل، ترقية المستخدمين، السلم القاعدي للأجور، ساعات إضافية وعقوبات الانضباط، التدريب، نظام الترقية... إلخ (انظر الملاحق من رقم 12 حتى 25)

والجدير بالذكر أن كل هذه الوثائق والسجلات المتحصل عليها من قبل المؤسسة، ثم توظيفها حتى نصل من خلالها لمعالجة المعطيات الميدانية، ولم تترك سائبة، والاكتفاء بها كإجراء ديكوري لاستفتاء بعض الشروط الشكلية.

2.3.3. الملاحظة العلمية: إنّ أداة الملاحظة تعتبر من أهم التقنيات برغم قلة استعمالها وانتشارها في البحوث السوسولوجية والتي لها مكانة ثانوية حيث نكتفي فقط باستخدام تقنيتي الاستمارة والمقابلة في جل مراحل البحث، على عكس الأنثروبولوجيا التي تعتبر وترى أن تقنية الملاحظة من أهم التقنيات التي تساعد في الحصول على معلومات وبيانات صحيحة حول طبيعة الظاهرة المدروسة ميدانياً.

فالملاحظة بالمعايشة تقدم لنا معلومات صادقة وحية حول تصرفات وسلوكيات المبحوثين فعادة ما تكون تلقائية، فعدم إشعار المبحوث بأنه تحت المراقبة يساعد في الحصول على معلومات صحيحة وعفوية غير مصطنعة. فتعطي للباحث الحرية في التواصل والاستماع للمبحوث يساعده في جمع البيانات والمعطيات بسهولة، أمّا إذا شعر المبحوث بأنه تحت المراقبة غيّر من طبيعة سلوكه وتصبح المعلومات المتحصل عليها مشكوك فيها.

بناءً عليه يعرف "هنري بيرتز" الملاحظة "على أنّها ملاحظة كل السلوك الاجتماعي للأفراد أو المجموعات في مختلف أماكن نشاطاتهم وتفاعلاتهم أو في أماكن إقامتهم من دون أن يغير كيفية حدوثها. فيكتفي بالمشاهدة وتسجيل كل الحركات والأفعال الصادرة عنهم، من استماع وانتباه إلى أطراف الحديث بين الفاعلين لمعرفة مختلف الجوانب الخفية في هذه المجموعة"¹.

فكثيراً ما يلجأ الباحث إلى تقنية الملاحظة لتجنب بعض النقائص الموجودة في الأدوات الأساسية، كالاستمارة والمقابلة، فكل نقص في التقنية يغطي بعض إيجابيات التقنيات الأخرى.

فتقنية الملاحظة تكمن أهميتها أنّها تقدم للباحث معلومات صحيحة حول الظاهرة المدروسة، ولأنّها أداة أساسية في دراسات علم الاجتماع لا يمكن الاستغناء عنها، وقد تم الاعتماد في الدراسة الراهنة على الملاحظة البسيطة، حيث تعرف على أنّها، "ملاحظة الظواهر والأحداث كما تحدث تلقائياً في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي"².

فالملاحظة البسيطة لم تطبق مرة واحدة، وإنّما كانت على شكل نطاق واسع من الدراسة الاستطلاعية للحيز المكاني، والتعرف على المكان بدقة، ما ساعدنا على تحديد مختلف الوسائل والتقنيات وكيفية التعامل مع المبحوثين، كما أنه كان هناك تعاون وتجاوب من قبل المؤسسة *Eniem* محلاً لدراسة من تقديم المساعدة لإعداد هذه الدراسة والسماح للباحثة بالتحرك بكل حرية داخل المؤسسة، حيث كنا نتجول في مختلف أروقة المصالح والوحدات الإدارية وقسم الإنتاج، بداية من مديرية الموارد البشرية إلى مصلحة المشتريات، ومصلحة التسويق، المحاسبة والمالية، حيث كانت تضم موظفين يعملون في الإدارة وعمال يعملون في قسم الإنتاج وكانت عبارة عن دورات وجولات صباحية ومساءلية كنا نقوم بها كل ما سمحت لنا الفرصة في العامين الأخيرين من الدراسة، أحياناً كانت تكون برفقة مسؤول وحدة

1- سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، مرجع سابق، ص 86.

2- فيصل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، د.ط، منشورات جامعية منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 186.

التبريد "Chefd'équipe" وأحياناً تكون فردية تقوم بها الباحثة وحدها برفقة مسؤول المواد الأولية إلى قسم الإنتاج ومختلف مديرياته، المواد الأولية، الصيانة، وقسم إنتاج وحدة التبريد، وحدة الطهي،.... الخ من أجل التعرف أكثر على المكان وملاحظة كل السلوكيات والتفاعلات التي تحدث بين العمال من أفعال وأقوال ومختلف المهام التي يقومون بها أثناء عملهم.

ولأن موضوع بحثنا يتطلب معرفة هل رؤساء الإدارة بمختلف خلفياتهم الثقافية يطبقون العدالة على العاملين داخل العمل، مما ساعدنا ذلك على ملاحظة العديد من الظواهر والأحداث ورصد سلوكيات عفوية غير مصطنعة من قبل العاملين في علاقاتهم مع بعضهم البعض، وملاحظة طبيعة العلاقة القائمة بين الرؤساء من خلال التعاون والاحترام، بالإضافة إلى مختلف طرق وأساليب الاتصال داخل الوحدات الإنتاجية من خلال روابط الاتساق بين الوظائف، كمصلحة المشتريات، المواد الأولية، وحدة التبريد، وحدة الطهي، حيث لاحظت الباحثة أن هناك علاقة جد قوية بين فرق العمل مبنية على روح التعاون والتفاهم لأداء المهام في وقتها المحدد، على عكس المناصب الإدارية العليا فهناك علاقة نفور وصراع قائمة على تبادل المصالح فعمال قسم إنتاج وحدة التبريد يشكلون فريقاً واحداً متماسكاً وأكثر اندماجاً في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مراقبة هؤلاء الجماعة من خلال النشاط الذي يقومون به داخل نطاق العمل، حيث تم الاستماع إلى انشغالاتهم واهتماماتهم ومتابعة مختلف المواقف والسلوكيات الصادرة عن هؤلاء الجماعة من غضب، قلق، سخرية، تذمر... الخ، حيث قامت الباحثة بتسجيل وتدوين كل ما تم سماعه سواء كان كلام، رموز، إيماءات، حيث تمت ملاحظة ومشاهدة ردود الأفعال كما هي موجودة في الواقع.

من خلال ما تم ملاحظته وما توصلت إليه الباحثة نجد أن هذه التقنية أفادتنا في مجموعة من العناصر:

- توصلنا إلى جوانب أخرى متعلقة بموضوع الدراسة، فبعد " العدالة التعاملية " و "اللغة" من خلال سلوك العاملين يتجلى أكثر من خلال الملاحظة أحسن من تقنيات أخرى كأستلة المقابلة أو الاستمارة، وهذا ما تمت ملاحظته من خلال الدراسة الميدانية والجولات الاستطلاعية في المؤسسة والاحتكاك المباشر بالعمال، هذا ما ساعدنا على ملاحظة الثقة المتبادلة بين الزملاء بين مختلف المصالح إضافة إلى سهولة التعامل والتعاون وكيفية التعامل مع المعلومات وإيصالها في وقت محدد.
- ملاحظة سلوكيات فعلية من قبل العاملين، حيث كانوا يتصرفون بطريقة تلقائية وغير مصطنعة وهذا ما سوف يساعدنا في تحليل بيانات وجمع معلومات واقعية حول الظاهرة المدروسة.

كما أفادت الملاحظة في التعرف على مختلف المصالح والأقسام المتواجدة في المؤسسة *Eniem*، حيث كان هناك تجاوب كبير من قبل الموظفين والعاملين وهذا ما يخدم أهداف ومتطلبات البحث ينظر في قائمة الملاحق (شبكة الملاحظة رقم 01) ¹.

3.3.3. المقابلة: تعتبر مقابلة البحث تقنية مباشرة للتقصي العلمي من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء مجموعة من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة، وفي كلتا الحالتين تسمح بأخذ معلومات بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين، حيث تساعد المقابلة في اكتشاف الأسباب المشتركة لسلوكيات الأفراد من خلال خصوصية كل حالة، فردية كانت أم جماعية⁽²⁾. فالهدف من استعمالنا لهذه التقنية ليس لحصر الواقع فقط إنما للسعي للتعرف على مختلف التصورات والتمثلات التي يعطيها الأفراد للأوضاع التي يعيشونها.

حيث اعتمدت دراستنا الراهنة على تقنية المقابلة كأداة ثانوية، وهي كإحدى التقنيات المتعارف عليها في البحوث السوسولوجية والتمثلة في مقابلة مقننة -متعمقة- حيث تم فيها تحديد شكل ومضمون المقابلة من خلال اعتماد الباحث على دليل المقابلة، وعليه تم استخدام هذه التقنية وفق الطريقتين، وفقاً لما فرضته علينا صيغة العمل الميداني بالمؤسسة الكهرو-منزلية -*Eniem*-.

1.3.3.3. الطريقة الرسمية: تم استخدام عدة مقابلات مع مجموعة من الإطارات المسيرة لمؤسسة "*Eniem*"، وكانت بعدد تسع (09) مقابلات والتي كانت فردية، حيث شملت مسؤول الموارد البشرية والذي تم إجراء مجموعة من المقابلات معه:

- **المقابلة الأولى:** كانت بهدف تزويدنا بالمعلومات المتعلقة بالمؤسسة.
- **المقابلة الثانية:** كانت تهدف إلى تقديم تفسيرات حول مدير المؤسسة والذي تم تغيير منصبه ثلاث مرات أثناء تواجدها في المؤسسة تراوحت بين (2020-2021) وتقديم أسباب حول الإضرابات التي كانت تشهدها المؤسسة في كل مرة تصل أحياناً إلى ثلاثة أشهر. إضافة إلى القرارات التي عرفت بها المؤسسة منذ وصول الرئيس عبد المجيد تبون إلى الحكم، وهي العمل على توقف عملية استيراد المنتجات من الخارج والاكتفاء بصنع منتجات محلية من أجل الدفع بالاقتصاد الوطني.
- **المقابلة الثالثة:** كانت من أجل السماح لنا بالتقرب من العاملين، والاحتكاك بهم بسبب وجود صعوبة في فهم عبارات الاستبيان، أولاً بسبب ضعف المستوى التعليمي لديهم، وثانياً بسبب طبيعة المنطقة الجغرافية -منطقة القبائل- فهم يجدون صعوبة في التكلم باللغة العربية وهذا ما دفعنا إلى شرح الاستبيان باللغة الأمازيغية وبعد إقناع مدير الموارد البشرية "D.R.H" لمدى

1- ينظر ملحق رقم (1) في قائمة شبكة الملاحظة.

2- موريس أنجلس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية)، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 197.

أهميتها بالنسبة لنا ومما يخدم أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج موضوعية تمت الموافقة بالنزول إلى قسم الإنتاج،

- **المقابلة الرابعة:** كانت بصدد الإجابة عن أسئلة المقابلة، كما تم إجراء المقابلة مع بعض المسؤولين نذكر منهم: مسؤول التسويق، مسؤول المواد الأولية، مسؤول الصيانة، مسؤول المشتريات، مسؤول النقابة، ممثل العمال، مسؤول وحدة التبريد ومسؤول العلاقات المكلف بانشغالات العامل. حيث سمحت لنا هذه المقابلات، بكشف العديد من الأمور الغامضة، خاصة بما يتعلق بمتغيري الدراسة، كما ساهمت المقابلة في التعرف على مختلف المصالح والهيكل القاعدية والفنية، إضافة إلى المعلومات التي تم الحصول عليها التي تقودنا إلى اتجاهات متعددة، بحيث كانت إجابة المبحوثين مختلفة ومتباينة بين التأييد والرفض لكافة الإجراءات المتبعة داخل المؤسسة.

كما ساعدتنا أداة **المقابلة** على التعرف على انشغالات واهتمامات المبحوثين الخاصة ببيئة العمل، كما قمنا بتسجيل بعض الملاحظات من خلال الإيماءات التي كانت تظهر على وجوه المبحوثين والمتملة في: الغضب، القلق، الاستياء، الأريحية، الخجل... إلخ. وهذا ما بيّن لنا مدى انخفاض مستوى المعنويات لديهم تجاه العدالة المطبقة داخل المؤسسة، حيث تم التوصل من خلال كل هذه المقابلات إلى مؤشرات واقعية والتي يمكن الاعتماد عليها لدعم التحليل السوسيولوجي للجدول.

2.3.3.3. الطريقة غير الرسمية: كانت عبارة عن مقابلة جماعية، دون علم المبحوثين كونها تأخذ شكل عفوي، حيث كانت مقابلة مع مجموعة من العاملين في قسم الإنتاج "وحدة التبريد" و"وحدة الطهي" سمحت لنا هذه المقابلة بالحصول على العديد من المعطيات، حيث كان هناك التفاعل للعمال في الإجابات وحرية في التعبير عن آرائهم وانشغالاتهم، وكان هناك أخذ وعطاء في النقاش سواء فيما يخص تعسف الإجراءات والقوانين المطبقة، أو غياب تطبيق العدالة، إضافة إلى ضعف نمط التسيير والخوف مما قد تصل إليه المؤسسة مستقبلاً... إلخ، وكل ما يتعرض له العاملون، إلا أنّ العامل الوحيد حسب تعبيرهم الذي يدفعهم إلى البقاء في المؤسسة هو ذلك الاحترام وروح التعاون بين جماعة العمل.

أثناء المقابلة العفوية، لاحظت الباحثة ظهور الغضب والاستياء والقلق جراء ما يحدث داخل المؤسسة من سوء تسيير يتجاوز حدود التصرفات الفردية التي لا يمكن التعبير عنها بطريقة أخرى لو تمت وجهًا بوجه. وما يمكن الإشارة إليه أثناء استرجاع الاستمارة، لاحظت الباحثة من خلال اتصالها واحتكاكها مع العمال بعض المظاهر الخفية التي كانت لا يمكن أني كشف عنها بتقنية الاستمارة، إذ تم التوصل إليها من خلال تقنية المقابلة مع بعض العاملين مما قد يساعدنا في تدعيم بحثنا الميداني.

وفيما يخص توقيت إجراء المقابلة فلم تجد الباحثة صعوبة فيه، فقد كان هناك فراغ كبير بين كل ساعات العمل وأخرى بسبب نقص العمل والإنتاج، فسهل الأمر علينا في تحديد الوقت المناسب، وكانت

بين فترات صباحية ومساءية بين الـ 10 صباحاً و 15 مساءً، وكان هناك تجاوب من قبل المبحوثين فيما يخص الأسئلة الموجهة إليهم، خاصةً أن الباحثة كانت معروفة بالنسبة لهم وكانت هناك ثقة بين الباحثة والمبحوث والتي سمحت لنا بتبادل أفكار ومعلومات من خلال التواصل معهم بكل أريحية.

من خلال المقابلات المختلفة التي تم إجراؤها، توصلنا لباحثة إلى معلومات تخدم موضوع الدراسة حيث أفادتنا هذه التقنية -المقابلة- هي الأخرى في تحديد مجموعة من العناصر:

- تم استخدام هذه التقنية في تغطية بعض الجوانب المتعلقة بالموضوع، أبعاد متغيري العدالة التوزيعية والإجرائية، وأبعاد الخلفية الثقافية ورواسب العلاقات والتكيف مع قيم العمل لأن هذا النمط من الأبعاد يحتاج نوع من الأسئلة تكون أكثر تفصيلاً وذات إجابة مطولة، والتي لا يمكن جمع معلومات دقيقة عنها من خلال تقنية الملاحظة أو المقياس.
- كما لاحظت الباحثة أثناء المقابلة مجموعة من السلوكيات وأفعال تصدر من المبحوثين أثناء الإجابة عن الأسئلة، وهي على شكل إيماءات والتي لا يمكن مشاهدتها بتقنيات أخرى.
- كما أن تقنية المقابلة كشفت عن العديد من الحقائق والأحداث الغامضة للباحثة، والتي قد تدعم بها تحليل الجداول السوسولوجية.

- إضافة إلى أنها تتميز بالمرونة، حيث قامت الباحثة بإعادة صياغة أسئلة المقابلة بسبب غموضها لدى بعض المبحوثين. ينظر دليل المقابلة في (الملحق رقم 02)

4.3.3. الاستمارة: تعتبر الأداة الرئيسية التي لا يمكن الاستغناء عنها، لأنها تعتبر تقنية أساسية لجمع المعطيات والمعلومات في البحوث الاجتماعية، ولأنها الأداة الأكثر تفصيلاً وتجزئة لمتغيرات البحث، حيث تُعرّف على أنها أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات، حيث تتضمن قائمة لمجموعة من العبارات معدة بدقة توزع على أفراد العينة ويطلب منهم الإجابة عنها، فلا يتطلب ذلك شرحاً شفوياً أو تفسيراً من قبل الباحث¹.

فهما اختلفت تسمية هذه الأداة، من الاستبيان، الاستمارة، أو الاستقصاء، فإن جل عباراتها تنصب حول معرفة اتجاهات وآراء ونوايا المبحوثين حول موضوع الدراسة².

وإعداد مقياس ليكرت الخماسي يتطلب خبرة فنية وتجربة بحثية ومعرفة كبيرة بالميدان، فأداة المقياس يجب أن تضم عبارات لها علاقة بمتغيرات وتساؤلات الدراسة، وقد تكون منظمة في شكل محاور، يعني أن تكون عباراتهم واضحة ودقيقة وأن تكون مرتبة ترتيباً منطقياً، وبعيداً عن الغموض

1- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط 1، مؤسسة الوراق عمان، 2000، ص 165.

2- علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، ط 2، دار الطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 118.

ومتناسقة مع طبيعة أفراد عينة المؤسسة الكهرومنزلية *Eniem*. حيث اعتمدت دراستنا الراهنة على مقياس "ليكرت الخماسي" كأداة أساسية لقياس الاتجاه¹. مستخدمين خمس (05) عبارات وكل واحدة منها تحمل رقمًا معينًا وهذا ما يوضحه الجدول الموالي.

جدول رقم (03): يبين كيفية الإجابة على المقياس

الإجابة	موافق تمامًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
عدد الدرجات	(05)	(04)	(03)	(02)	(01)

المصدر: عبد المالك ياحي: النسق التكنولوجي والاعتراب المهني في المؤسسة الصناعية - مؤسسة "سونلغاز" بسكيكدة نموذجًا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010، ص 95.

1.4.3.3. مراحل صياغة الاستبيان: تجدر الإشارة إلى أن بناء المقياس وتوزيعه مرّ بمجموعة من

المراحل يمكن توضيحها فيما يلي:

- **المرحلة الأولى:** نجد أن الباحثة لم تقم بتكييف المقياسين (الخلفية السوسيو ثقافية والعدالة التنظيمية) كما هو متعارف عليه في البحوث الاجتماعية، إنما تم بناؤه من خلال الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية لميدان الدراسة وملاحظة بعض الأبعاد ومؤشرات، والتجربة البحثية ساعدت الباحثة على بناء مقياس يتلاءم مع طبيعة الموضوع وخصائص مجتمع البحث، حيث يتكون من 33 بند موزع على أبعاد الخلفية السوسيو ثقافية، و 27 بند موزع على أبعاد العدالة التنظيمية، و 10 أسئلة متعلقة بالمتغيرات الديمغرافية، وتقاديًا منا لكثرة العبارات وطول المحاور التي قد تدعو إلى الملل وعدم الإجابة الواضحة من قبل المبحوثين، ضمّ الاستبيان 60 عبارة، استطاعت الباحثة من خلالها أن تغطي كافة أبعاد ومؤشرات الدراسة وجعلها قادرة على اختبار الفرضية.
- **المرحلة الثانية:** بعد مراجعة الاستبيان وصياغته وأصبح في شكله النهائي، حيث ضم 60 عبارة تم تقسيمه إلى ثلاث محاور :
- **المحور الأول:** المتعلق بالبيانات الشخصية وتضم 10 أسئلة: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، المستوى المهني، الأصل الجغرافي، الانتماء القبلي، الأقدمية في العمل، النقابة العمالية، مصالح العمال.

1- يعرفه ألبرت الاتجاه، بأنه حالة استعداد العصبي والنفسي، تنظم من خلاله خبرة الشخص وتكون ذات تأثير توجيهي أو دينامي على استجابة الفرد لجميع الموضوعات التي تستثيرها هذه الإجابة للإيضاح أكثر أنظر: خير الله عصار، مبادئ علم النفس الاجتماعي، دار طلاس، دمشق، سوريا، 1996، ص 121.

- **المحور الثاني:** المتعلق بعبارات الخلفية السُوسيو ثقافية: المتمثلة في أبعاد امتداد رواسب العلاقات الاجتماعية، صعوبة التكيف مع قيم العمل، تنوع واختلاف اللُغة والتي تنحصر عباراتها (من 01 إلى 33).
- **المحور الثالث:** المتعلق بالعبارات حول العدالة التنظيمية بأبعادها: التوزيعية، المتمثلة في الأجور الحوافز، والأرباح...إلخ؛ وكذا البعد الإجرائي، المتعلق بالقرارات والإجراءات والقوانين المتبعة داخل المؤسسة...إلخ، والعدالة التعاملية المتمثلة في الاحترام والتعاون والاعتراف بمجهود العاملين...إلخ، وتبدأ عباراتها (من 34 إلى 60).
- **المرحلة الثالثة:** بعد وضع البنية التحتية للمقياس من طرف الباحثة، تمَّ عرضه على الأستاذة المشرفة وبعد التصويبات المقترحة من طرفها، والموافقة المبدئية على تحكيمها تم بناؤه في شكله الأول.
- **المرحلة الرابعة:** تم عرض المقياس على عدد من أساتذة (لجنة التحكيم) من ذوي الخبرة والمكونة من تسع (07) أساتذة في التخصص (انظر الملحق رقم 04) مع إرفاقها بالإشكالية البحثية، وتساولات الدِّراسة والفرضيات والأبعاد، من أجل أن تكون قادرة على التحكيم، وبعد الملاحظات والانتقادات الموجهة من قبل أساتذة لجان التحكيم والموافقة المبدئية عليها، تمَّ عرضها للمرة الثانية على الأستاذة المشرفة من خلال تعديلها وتمت الموافقة عليها.
- **المرحلة الخامسة:** في هذه المرحلة تمَّ النزول إلى ميدان الدِّراسة بتاريخ: 2021/02/20 لتوزيع الاستبيان الأولي (التجريبي) على 40 مبحوث لمعرفة صدق المقياس، إلا أنَّ الباحثة واجهت صعوبة في عدم فهم طبيعة العبارات من قبل المبحوثين بسبب ضعف المستوى التعليمي المحدود لديهم، وبعد الموافقة من طرف مسؤول وحدة التبريد والسماح لنا بالتقرب من العاملين، تمَّت الإجابة على كافة المقاييس وتم استرجاعه بتاريخ: 2022/02/13.
- من أجل حساب صدق الاتساق الدَّاخلي وصدق الثبات للمقياس اعتمدنا على برنامج حزمة

.SPSS

2.4.3.3. صدق الأداة: يعني صدق الاستبيان أنَّه تم استخدام عبارات وأسئلة تقيس فعلاً ما أُعدَّت لأجله وليس أي موضوع آخر، أمَّا ثبات أداة الدِّراسة فإنَّه يعكس إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الدِّراسة في نفس الظروف.

3.4.3.3. الصدق الظاهري: لأجل التأكد من صدق الاستبيان في شكله الظاهري، وفي مدى تعبير محتواه عن الظاهرة المدروسة، وطبيعة الأسئلة والفقرات التي يتضمنها ومدى ملائمتها من حيث الشكل والمعنى، فقد تمَّ تقديم الاستبيان في نموذج الأولي قبل التصحيح والتعديل إلى مجموعة الأساتذة المحكِّمين من هم أهل الاختصاص لأخذ وجهة نظرهم، والاستفادة من آرائهم، والتحقق من مدى ملائمة

كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى ملائمة المحاور مع موضوع الدراسة. وفي ضوء آرائهم تمت إضافة بعض التعديلات في صياغة بعض العبارات وحذف أخرى لأجل تحسين أداة الدراسة.

4.4.3.3. ثبات الاستبيان: يقصد بالثبات دقة الاستبيان أو اتساقه، فإذا حصل الفرد على نفس الدرجة أو تكون قريبة منها في نفس الاختبار وذلك عند تطبيقه أكثر من مرة، ما يجعل الاستبيان في هذه الحالة على درجة عالية من الثبات.

- بعد التوزيع واسترجاع 40 استمارة الأولى التجريبية، تم حساب صدق عبارتها عن طريق معامل ألفا كرونباخ، وتم حذف 10 عبارات هي 02، 03، و14، من عبارات بعد رواسب العلاقات الاجتماعية، بالإضافة إلى العبارات: 17، 19، 21، 24، بعد التكيف مع قيم العمل ومن عبارات بعد العدالة التعاملية تم حذف: 53، 55، 59 وذلك نظرًا لحصولها على ارتباطات ضعيفة.

- **المرحلة السادسة:** بعد حساب الصدق الظاهري والثبات لأداة الدراسة -المقياس- وبعد التعديل فيها مع المشرفة وبعد حذف وتعديل العبارات، نأتي لمرحلة التوزيع النهائي والتي دامت شهرًا كاملاً من 2022/05/29 إلى غاية 2022/06/30. والتي كانت توزع من 9 صباحاً إلى 14 مساءً وكانت في وحدة التبريد، ووحدة الطهي وهي الأخرى مقسمة إلى عدّة ورشات: المخزن، المصبغة، المخبر، صيانة، البلاستيك، النوعية، إعادة التدوير، ورشة الطهي، المادة الأولية، أجهزة التهوية المكيفات والمجمدات.... وغيرها من الورشات التي قمنا بتوزيع الاستمارات فيها.

إلاّ إنه حدثت معنا مجموعة من السلوكيات من قبل العمال، حيث أنّ الأغلبية رفضوا التجاوب معنا وملء الاستمارات والتحجج بعدد من الأسباب، كعدم فهم اللغة العربية وصعوبة التكلم بها، أو لا يحبونها، وعدم وجود أقلام للكتابة... وغيرها من الأعذار. وهذا ما دفعنا للاعتماد على الاستمارة بالمقابلة أين تمّت مرافقة أغلبية المبحوثين لملء الاستمارة، والتتقل باستمرار إلى ورشاتهم. إلاّ أنّه تعرضنا لمجموعة من المضايقات والسلوكيات الأخلاقية، ونتيجة لتدّمرنا على الوضعية وعدم القدرة على استمرار الباحثة في توزيع بقية الاستمارات تدخّل أحد المسؤولين وقام بتعيين مرافقة ترافقنا من بداية تفريغ الاستمارة إلى غاية جمعها. وأثناء استرجاع الاستمارات لاحظنا أنّه تمّ إتلاف البعض عمدًا، وأخرى تمّ أخذها دون إرجاعها، إضافةً إلى ضياع البقية.

- **المرحلة السابعة:** بعد استلام واسترجاع الاستمارة تم تفريغها في برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لمعالجة وتفرغ المعطيات الميدانية، حيث اعتمدنا فيه على مجموعة من الاختبارات.

4.3. المعالجة الإحصائية للدراسة:

قصد اختبار الفرضيات المطروحة، ولأجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة، تم اللجوء إلى مجموعة مختلفة من الأساليب الإحصائية التي تخدم الدراسة وتمكّن من التحليل والربط واستقراء النتائج بموضوعية. ولأجل الحصول على نتائج إحصائية دقيقة تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم

الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم (26) والذي يمكن من تطبيق مختلف الاختبارات الإحصائية التي تخدم هذه الدراسة، ويقدم نتائج دقيقة لها.

وفيما يخص الاختبارات الإحصائية المستخدمة فإنها تتمثل أساساً في:

1.4.3. معامل ألفا كرومباخ α : يتم استخدام معامل ألفا كرومباخ α

α لأجل تقدير ثبات الدراسة. ويقصد بالثبات مدى دقة النتائج ودرجة توافقها في حالة تكرار الدراسة في وقت آخر من طرف باحث آخر. أي أنه يعكس قابلية تعميم النتائج.

يأخذ معامل ألفا كرومباخ قيمة بين الصفر والواحد بمتوسط يساوي (0.6)، حيث يتم الحكم في ثبات أداة الدراسة وفق هذا المعامل حسب ما يلي:

- إذا كان ذو قيمة أقل من 0.6 فهذا يعني أن ثبات الدراسة ضعيف، وينبغي إعادة النظر في بنائها.
- إذا كان هذا المعامل بقيمة تتراوح بين (0.6) و (0.7) فإنه يمكن القول أن ثبات الدراسة مقبول.
- إذا كانت قيمته بين (0.7) و (0.8) فإن ثبات الدراسة جيد.
- في حالة تجاوز قيمته ل (0.8) فإن ثبات الدراسة ممتاز¹.

2.4.3. اختبار معامل بيرسون: تمّ الاعتماد على حساب صدق الاتساق الداخلي للعبارات عن طريق

اختبار "معامل بيرسون" الذي يقيس العلاقة الارتباطية بين متغيرين مستمرين. فهو يعطي معلومات حول حجم الارتباط واتجاه العلاقة. حيث تتراوح قيمة r في معامل ارتباط بيرسون (Pearson) من -1 إلى 1:

- إذا كانت r تساوي 1 تشير إلى علاقة خطية سالبة مثالية بين المتغيرات.
 - في حين إذا كانت r تساوي 0 تشير إلى عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرات.
 - في حال r تساوي 1 تشير إلى وجود علاقة خطية موجبة مثالية بين المتغيرات.
- ولتحديد قوّة الارتباط على أساس معامل ارتباط بيرسون يكون من خلال العلاقة بين متغيرين، حيث أن كلما كانت العلاقة بين المتغيرين أقوى كلما كان معامل ارتباط بيرسون (r) أقرب إلى 1+ أو 1- أما عن شروط تطبيق هذا الاختبار فهي محققة في هذه الدراسة، لأن عينة الدراسة تفوق 30 مشاهدة، وبالتالي التحقق التلقائي لشرط التوزيع الطبيعي حسب قانون النهايات المركزية.

3.4.3. اختبار الثبات العام لأداة الدراسة: لأجل التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة، يتم استعمال

مقياس ألفا كرومباخ α ، فكما تمّت الإشارة إليه مسبقاً فإن هذا المقياس كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعاً، أي ارتفاع إمكانية الحصول على نفس النتائج إذا طبّقت الأداة على

1- قاصب حسين، الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال إستراتيجية قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019، ص146.

نفس العينة، وبتطبيق هذا المقياس على أداة الدراسة بواسطة البرنامج المستخدم (SPSS)، تمّ الحصول على النتائج الممثلة في الجدول الموالي:

جدول رقم (04): قيمة معامل الثبات العام AlphaCronbach

عدد المتغيرات	معامل الفا كرونباخ
50	0.74

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS V26

وللتأكد من ثبات المقياس قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، وبعد حذف الفقرات الضعيفة تمّ رفع معامل الثبات من 0.45 إلى 0.74، وهو معامل مقبول يمكن الاعتماد عليه لتطبيق المقياس على العينة الأساسية (50 مشاهدة).

4.3.4. اختبار معامل الارتباط "برسون":

جدول رقم (05): ارتباط أبعاد الدراسة مع البعد العام

البعد العام	معامل ارتباط	المعامل الإحصائي
الخلفية السوسيو	.478**	.000
العدالة التنظيمية	.442**	.003

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS V26

يمثل الجدول نتائج معامل الارتباط المطبق على متغيري الدراسة الخلفية السوسيو ثقافية والعدالة التنظيمية، حيث نلاحظ أن:

- قيمة معامل الارتباط. 478** للبعد، وبنجمتين بمعامل إحصائي 0.000. وهو أقل من 5% وبالتالي وجود ارتباط قوي بين المتغير الأول (الخلفية سوسيو ثقافية) والاستبيان الكلي.
- قيمة معامل الارتباط. 244** للبعد الثاني وبنجمتين بمعامل إحصائي 0.003. وهو أقل من 5% وبالتالي وجود ارتباط قوي بين المتغير الثاني (العدالة التنظيمية) والاستبيان الكلي.

جدول رقم (06): ارتباط أبعاد محور الخلفية سوسيو ثقافية بالمحور العام

المحور	معامل الارتباط	دلالة الإحصائية
امتداد روابط العلاقات الاجتماعية	.525**	.000
صعوبة التكيف مع القيم التنظيمية	.382**	.000
التنوع والاختلاف اللغوي	.530**	.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS V26

- يمثل الجدول ارتباط محاور متغير الخلفية السوسيو ثقافية بالبعد العام حيث نلاحظ أن:
- بعد امتداد رواسب العلاقات الاجتماعية مرتبطاً بمتغير الخلفية سوسيو ثقافية ب: **.525 ودلالة إحصائية.000 وهي أقل من 5% وبالتالي وجود ارتباط قوي جداً بينهما.
 - بعد صعوبة التكيف مع القيم التنظيمية مرتبطاً بمتغير الخلفية السوسيو ثقافية ب: **.382. ودلالة إحصائية. 000 وهي أقل من 5% وبالتالي وجود ارتباط قوي جداً بينهما.
 - بعد التنوع والاختلاف اللغوي مرتبطاً بمتغير الخلفية السوسيو ثقافية ب: **.530. ودلالة إحصائية.000 وهي أقل من 5% وبالتالي وجود ارتباط قوي جداً بينهما

جدول رقم (07): ارتباط أبعاد محور الخلفية سوسيو ثقافية بالمحور العام

المحور	معامل الارتباط	دلالة الاحصائية
العدالة التوزيعية	.163**	.011
العدالة الإجرائية	.294**	.000
العدالة التعاملية	.433**	.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا عل مخرجات SPSS V26

- يمثل الجدول ارتباط أبعاد محور العدالة التنظيمية بمحورها العام حيث نلاحظ:
- بعد العدالة التوزيعية مرتبط مع العدالة التنظيمية ب*163. ودلالة إحصائية.011 وهي أقل من 5% وبالتالي وجود ارتباط قوي بينهما.
 - بعد العدالة الإجرائية مرتبط مع العدالة التنظيمية ب. **.294 ودلالة إحصائية.000 وهي أقل من 5% وبالتالي وجود ارتباط قوي جداً بينهما.
 - بعد العدالة التعاملية مرتبط مع بعد العدالة التنظيمية ب. **.433 ودلالة إحصائية.000 وهي أقل من 5% وبالتالي وجود ارتباط قوي جداً بينهما.
 - ارتباط العبارات بالمحاور.
- محور الخلفية السوسيو ثقافية:

جدول رقم (08): ارتباط عبارات بعد امتداد الرّواسب العلاقات الاجتماعية

العبارات	الارتباط	الدلالة الإحصائية
طبيعة العلاقة التي تجمعني مع مدير المؤسسة قائمة على تبادل المصالح	.156**	.015
أفضل العمل مع زملائي الذين هم من نفس منطقتي الجغرافية	.639**	.000
أفضل العمل مع زملائي الذين أشارك معهم بنفس العادات والقيم	.598 **	.000
أفضل أن أشارك مشاكل اليومية مع أفراد منطقتي (العرش)	.633 **	.000
أفضل أن أشارك خبرتي المهنية مع أفراد منطقتي	.614 **	.000
الانتماء إلى نفس العرش يؤثر على علاقاتي مع بقية زملائي في العمل	.501**	.000

أشعر إلى الانتماء إلى جماعة العمل أكثر من انتمائي إلى المؤسسة	.503 **	.000
تم توظيفي في المؤسسة بناءً على علاقات شخصية	.405 **	.000
الجهوية المهيمنة في المؤسسة تكون في وسط السلم القاعدي للعمال	.455 **	.000

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V26

يمثل الجدول أعلاه ارتباط عبارات بعد امتداد رواسب العلاقات الاجتماعية ببعدها العام(امتداد رواسب العلاقات الاجتماعية)، حيث نلاحظ أن جميع العبارات مترابطة بشكل إما قوي جداً أو قوي وبالتالي العبارات ملائمة ومترابطة ويمكن استخدامها لدراسة فرضيات الدراسة.

جدول رقم (09):ارتباط عبارات بعد صعوبة التكيف مع القيم التنظيمية

العبارات	الارتباط	الدلالة الإحصائية الاح
يوجد انضباط من طرف العمال داخل المؤسسة	.580 **	.015
وعي العمال واحترام لإجراءات الأمن والوقاية يؤدي إلى تجنب الوقوع في	.367 **	.000
تواجد الآلات القديمة في المؤسسةEniemيؤدي إلى زيادة حوادث العمل	.244 **	.000
أجد صعوبة في التكيف مع ضغط العمل المكثف	.265 **	.000
أشعر أن النمط السائد في المؤسسة يتسم بالروتين والملل	.352 **	.000
يلتزم العمال باحترام التوقيت والدوام الرسمي للعمل	.544 **	.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V26

يمثل الجدول أعلاه ارتباط عبارات بعد صعوبة التكيف مع القيم التنظيمية مع بعدها العام، حيث نلاحظ ارتباط جميع العبارات بدرجة قوية جداً وبدلالة إحصائية أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول أنه يمكن الاعتماد على هذه العبارات في التأكد من صحة فرضيات الدراسة.

جدول رقم(10): ارتباط عبارات بعدالتنوع والاختلاف اللغوي

العبارات	الارتباط	الدلالة الإحصائية
المسؤولين يخاطبون العمال بنفس اللهجة التي اتقنتها	.285 **	.000
أجد صعوبة في التواصل مع زملاء العمل بسبب اختلاف اللغة	.593 **	.000
يفرض عليّ المشرف المباشر التكلم بلغة معينة داخل المؤسسة	.484 **	.000
سبب استخدام اللغة الأمازيغية بصفة دائمة داخل المؤسسة يعود إلى تواجد المصنع بمنطقة القبائل الناطقة بهذه اللغة	.311 **	.000
اللغة الأمازيغية هي بمثابة تجسيد لروح العشائرية عند العاملين	.370 **	.000

المؤسسة	الصراع الموجود بين العاملين يعود إلى سبب اختلاف اللهجات داخل المؤسسة	.673**	.000
المؤسسة لها القدرة على استيعاب التنوع اللغوي بين فئات العمال		.279 **	.000
سبق لي وأن وقعت بسوء تفاهم مع زملائي أثناء أداء عملي لأسباب لغوية		.563 **	.000
أجد صعوبة في فهم المنشورات التي تستخدمها المؤسسة		.426 **	.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS V26

يمثل الجدول ارتباط عبارات بعد التنوع والاختلاف اللغوي، حيث نلاحظ ارتباط جميع العبارات بدرجة قوية جداً وبدلالة إحصائية أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول أنه يمكن الاعتماد على هذه العبارات في التأكد من صحة فرضيات الدراسة.

محور العدالة التنظيمية:

جدول رقم (11): ارتباط عبارات العدالة التوزيعية

العبارات	الارتباط	الدلالة
الأجر الذي أحصل عليه يتناسب مع الجهد المبذول	.286**	.000
راتبي يتناسب مع ما أملك من مؤهلات علمية	.430**	.000
الأجر الذي أحصل عليه يتساوى مع أجر زملي في نفس المهنة	.194**	.000
الإجراءات المتبعة في توزيع الحوافز على العمال عادلة	.214**	.000
أقوم بتأدية أعمال إضافية خارج أوقات الدوام الرسمي	.243**	.000
توجد عدالة في توزيع ساعات العمل	.266**	.000
يتم تعويضي على كل المجهودات المبذولة في عملي	.384**	.000
يتم توزيع الأدوار والمهام الموكلة إلي بالتساوي مع العاملين	.174**	.000
هناك تمييز بين العاملين فيما يخص منح العوائد والعلاوات (كالترقية،	.434**	.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS V26

يمثل الجدول ارتباط عبارات العدالة التوزيعية، حيث نلاحظ ارتباط جميع العبارات بدرجة قوية جداً وبدلالة إحصائية أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول أنه يمكن الاعتماد على هذه العبارات في التأكد من صحة فرضيات الدراسة.

جدول رقم (12): ارتباط عبارات العدالة الإجرائية

العبارات	الارتباط	الدلالة الإحصائية
يستفيد العمال من فرص متكافئة في التدريب	.308 **	.000
القوانين المتبعة في المؤسسة تتصف بالموضوعية وتراعي كافة مصالح الأطراف	.324 **	.000
يتم إشراكي في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	.602 **	.000
أشعر أن القرارات التي يتخذها أصحاب السلطة تجاه عملي غير عادلة	.501 **	.000
هناك استمرار في ارتكاب الأخطاء المهنية من قبل العمال	.214 **	.000
يفرض المشرف المباشر رقابة صارمة أثناء القيام بأداء المهام المتعلقة بعملتي	.314 **	.001
يطبق المشرف المباشر أساليب العقاب على العاملين بشكل عادل	.433 **	.000
تقوم المؤسسة بتوفير المعلومات الكافية حول عملي	.214 **	.001
يحرص المشرف المباشر على تقديم المعلومات اللازمة للعمال عند الاستفسار عن مهامهم.	.307 **	.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS V26

يمثل الجدول ارتباط عبارات العدالة الإجرائية، حيث نلاحظ ارتباط جميع العبارات بدرجة قوية جداولدلالة إحصائية أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول أنه يمكن الاعتماد على هذه العبارات في التأكد من صحة فرضيات الدراسة.

جدول رقم (13): ارتباط عبارات العدالة التعاملية

العبارات	الارتباط	الدلالة الإحصائية
يتعامل المشرف المباشر مع العاملين بكل الاحترام	.474 **	.000
يعترف المشرف المباشر بالمجهود المبذول في عملي	.522 **	.000
هناك التفاف من طرف الجماعة حول أهداف المؤسسة	.233 **	.002
هناك انخفاض في حدة الصِّراع داخل جماعة العمل	.544 **	.000
يعمل المشرف المباشر على حل النزاعات والخلافات بين أفراد	.475 **	.000

0.001	** 0.506	تبادل المعلومات بين العاملين يقلل من وقوع الأخطاء المهنية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS V26

يمثل الجدول ارتباط عبارات العدالة التعاملية، حيث نلاحظ ارتباط جميع العبارات بدرجة قوية جداً وبدلالة إحصائية أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول أنه يمكن الاعتماد على هذه العبارات في التأكد من صحة فرضيات الدراسة.

7. عينة الدراسة كيفية اختيارها وخصائصها:

تعتبر العينة الركيزة الأساسية للبحث السوسيولوجي، فهي عبارة عن جزء من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة منهجية أو عشوائية لتمثيل مجتمع الدراسة، ويتم من خلالها فحص عينة الدراسة لتعميم النتائج على باقي المجتمع البحث

1.7. تعريف مجتمع البحث: يشمل مجتمع البحث على مجموعة من العناصر ومفردات المشكلة

البحثية تتمثل عناصر المعاينة على الوحدات التي تتكون منها المجتمع، وتتشكل أساس سحب العينة، وقد تكون هذه الوحدة شخصاً أو جماعة أو هيئة أو وثيقة أو نشاطاً اجتماعياً¹.

2.7. العينة: هي نموذج مصغر يشمل جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي للبحث، وتكون ممثلة له تحمل صفاته المشتركة².

3.7. طريقة اختيار عينة الدراسة:

لقد طبقت الدراسة الراهنة في جانبها الميداني على عينة عشوائية طبقية لأن هناك تفاوت كبير من حيث الخصائص والصفات ولأن أفراد مجتمع البحث موزعون على مجموعة من الفئات السوسيو مهنية المتمثلة في إطار، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ.

وتعتبر العينة طبقية نوع من أنواع العينة العشوائية (الاحتمالية) والتي تخدم الدراسة الحالية، وبعد الحصول على معطيات ميدانية والتعداد الفعلي لعمال مؤسسة Eniem الكهرو - منزلية تبين أن كل طبقة تختلف عن الفئات السوسيو المهنية الأخرى.

¹- عيسى يونس وآخرون، العينة وأسس المعاينة في البحوث الاجتماعية، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية، المجلد 07، العدد 02، 2021، ص 530.

²- محمد بكر نوفل، فريال محمد أبو عواد، التفكير والبحث العلمي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص 232

4.7. تعريف العينة العشوائية الطبقية:

يتم اللجوء إلى هذه الطريقة عندما يكون مجتمع البحث غير متجانس سواء من حيث السن، الدين، المهنة، ولكي تكون ممثلة بشكل صحيح للمجتمع المبحوث يجب أن تكون ممثلة لمختلف هذه الأصناف¹.

في هذا النوع من العينات يتم تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى طبقات أو فئات سوسيو مهنية وفق معيار معين ويعتبر ذلك من عناصر أو متغيرات الدراسة. بعد ذلك يتم اختيار عينة من كل فئة أو طبقة بشكل عشوائي يتناسب مع حجم تلك الفئة من المجتمع الكلي².

و بمأن مجتمع البحث كبير (1700 عامل) صعب علينا الوصول إلى جميع مفردات البحث نظرا للظروف الصحية وانتشار الوباء covid19، تم تقليص عدد المبحوثين حيث تم اختيار الطريقة البسيطة من أجل تفادي الفراغ في العينة. وذلك من خلال استخدام موقع Raosoft لحجم العينات حيث تم الحصول على النتائج التالية :

- حجم العينة: 1700
- حجم العينة المثالي: 314
- حجم العينة الفعلي: 50
- الخطأ العشوائي للعينة: 9.51 %

المصدر: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

تبرير:

تم اختيار 50% من مجتمع البحث نظراً لمتماثل مجتمع البحث في تجانس في بعض خصائصه المتقاربة كما أنه تم مراعاة الامكانية الزمنية، المادية والبشرية للباحثة، إضافة إلى جائحة covid19 التي ساهمت في: تفاقم الأزمة المالية، نفاذ المادة الأولية، توقف الآلات عن الإنتاج، غلق الوحدات والورشات، تسريح العمال كلها عوامل ساهمت في تقليص عدد العمال في المؤسسة في كافة المستويات. كما أن الوقت كان محدوداً للباحثة لإجراء الدراسة الميدانية بسبب المرض وكثرة الاحتجاجات والإضرابات.

5.7 العينة المختارة من كل طبقة من عينة البحث:

- الإطارات: $5 = 50 \times 10$
- أعوان التحكم: $20 = 50 \times 40$
- أعوان التنفيذ: $275 = 50 \times 550$

1- إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 252.

2- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط 2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 91.

$$\frac{\text{عدد العمال في كل طبقة} \times \text{النسبة المختارة}}{100}$$

التبرير: وبالتالي حجم العينة المختارة من مجتمع البحث الكلي هو: 300 عامل

الفصل السابع

عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

1. عرض وتحليل وتفسير بيانات الشخصية:

تتعلق العوامل الديموغرافية للعينة بالخصائص الشخصية لأفرادها، وبالتالي يمكن قياسها ومعرفة عن طريق تحليل الخصائص والسمات المميزة لأفراد العينة، مثل: الجنس، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر وغيرها.

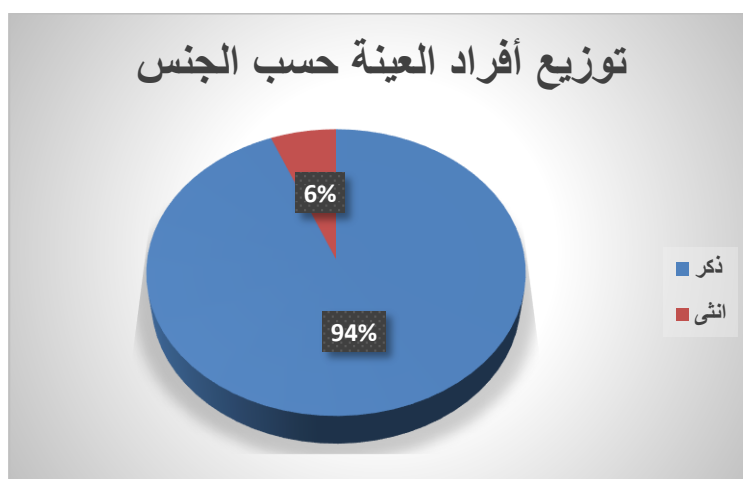
ويمكن تفصيل العوامل الديموغرافية للعينة المدروسة على النحو التالي:

جدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس العينة
94 %	230	ذكر
6 %	15	أنثى
100 %	245	المجموع

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



تشير الشواهد الإحصائية أعلاه الواردة في الجدول (14) المتعلق بمتغير الجنس أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، إذ نسجل 230 مبحوث بنسبة 92.10% من الذكور مقابل 15 مبحوث بنسبة 6% من الإناث لمجموع أفراد العينة.

بناءً على الإحصائيات الواردة أعلاه يتبين أن الاختلاف في النسب المئوية راجع إلى طبيعة المؤسسة "Eniem" التي تتطلب جهد من قبل الذكور والمسؤولية المنوطة على عاتقهم، فالمهام والوظائف المسندة إليهم تتطلب قوة وجهد عضلي لما يملكون من استعدادات ومجهودات. وهذا ما تمت ملاحظته

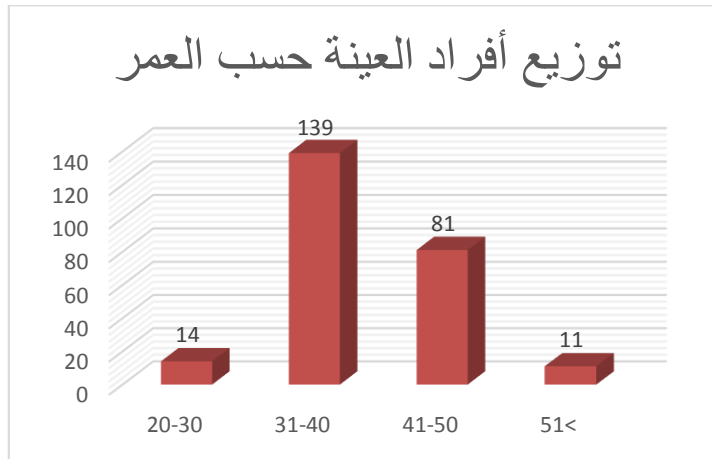
خاصة في قسم إنتاج وحدة التبريد، ووحدة الطهي، فالعمال دائماً معرضون للخطر، بفعل تركيب المعدات وأجهزة الطبخ ذات الخمس مواقد، معالجة الحرارية، تسيير الطاقات، التلحيم حيث تشغل وغيرها من المهام فيها أكبر عدد من العمال، كما أنَّ أغلب العاملين يزولون مهامهم بالتناوب في العمل بسبب صعوبة التحمل خاصة أثناء ارتفاع درجة الحرارة حيث لاحظنا كيف أنَّ العمال يعملون في ورشة طهي الفرن في فصل الصيف دون تهئية الظروف المناسبة للعمل من تهوية وقواعد السلامة والأمن، كما يصرح أحد العاملين "كنا نعمل خارج الدوام الرسمي، الساعات الإضافية خاصة أثناء وصول الشحن نضطر إلى البقاء من أجل تفريغ جميع الحمولة وهذا ما لا تستطيع النساء عمله" والذي كان يقتضي تواجد الذكور أكثر من الإناث، حيث كانت هذه الأخيرة تركز في العمل الإداري فقط، وهذا ما لاحظناه حيث أن العمل النسوي يقتصر بالدرجة الأولى في المصالح والفروع والمناصب الإدارية العليا في قسم الخدماتية والذي لا يتطلب فيه أي جهد بدني وفيزيولوجي. كما أن سياسة التوظيف التي تعتمد عليها مؤسسة *Eniem* تركز على اليد العاملة الذكورية أكثر من الإناث كونها تتلاءم وطبيعة المهام والأنشطة الممارسة بالمؤسسة.

جدول رقم(15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر العينة	التكرار	النسبة %
30-20	14	% 5.70
40-31	139	% 56.70
50-41	81	%33.10
[51	11	% 4.50
المجموع	245	%100

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب العمر



من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (15) والذي يحدّد لنا متغير السن؛ يتضح لنا أنّ معظم أفراد مجتمع البحث محل الدراسة تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة بنسبة 56.7% ثم تليها الفئة العمرية التي تتراوح من 14 إلى 50 سنة، في حين نجد فئة ما بين 20 إلى 30 سنة تقدر بـ 5.7% وأخيراً فئة 51 سنة تقدر بـ 4.5%.

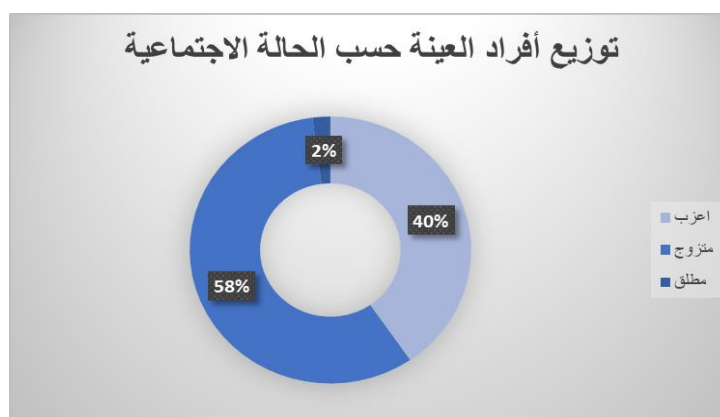
وبقراءة هذه النسب والنتائج يتضح لنا أنّ فئات العمال الموجودة بمؤسسة "Eniem" أعمارهم تنحصر بين 31 إلى 40 سنة وهي متمثلة في فئة الشباب، حيث يلعب السن دورا كبيرا لما يملكون من قدرات ومهارات في العمل، من خلال ما تتطلبه طبيعة نشاط العمل من جهد عضلي وهذا ما تمت ملاحظته في جدول متغير الجنس (14)، في حين نجد فئة 41 سنة فأكثر الأفراد الذين هم على مشارف التقاعد، ونجد أنّ المؤسسة تعوّل على سياسة التشبيب بشكل كبير على - الشباب -، باعتبارها أكثر فعالية في العمل والصرامة، وهذا ما تعمل عليه المؤسسة من خلال الاستفادة من طاقتها البشرية لإحداث تطوّر وتغيير تماشيًا مع الأهداف المهنية التي تسعى إليها مؤسسة "الكهرو-منزلية". إلّا أنّ ما تمت ملاحظته وما صرح به مسؤول الموارد البشرية هو أنّ أغلبية الفئة في العمال تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 50 سنة وذلك راجع إلى أنّ المؤسسة لم تعد تعتمد على استقطاب العمال منذ 2016 بسبب المشاكل التي تعانيها من: إنتاج ضعيف، نقص في المردودية، نقص المادة الأولية، إضافة إلى مشكلة القروض البنكية، فالدولة لم تعد تقرض النقود للمؤسسة والتي أصبحت تشكل عبئا عليها، وأصبحت معرضة في كل مرة إلى الإفلاس وهذا ما قد يوقعها في مشاكل مع العمال بسبب عدم دفع الأجور في الوقت المحدّد وعدم تلبية احتياجاتهم، الأمر الذي دفعها إلى ترك والتخلي عن سياسة استقطاب العاملين إلى يومنا هذا.

جدول رقم(16): يوضح توزيع الحالة المدنية

النسبة %	التكرار	الحالة المدنية العينة
40.4 %	99	أعزب
57.6 %	141	متزوج
2 %	05	مطلق
0 %	00	أرمل
100 %	245	المجموع

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



من خلال البيانات الواردة أعلاه في الجدول رقم (16) المتعلق بالحالة المدنية؛ نلاحظ أن معظم أفراد العينة ترجع إلى فئة المتزوجين بنسبة 57.6 % في حين نجد فئة غير المتزوجين بنسبة 40.4 %، ثم تليها فئة المطلقين بنسبة 2 % مع انعدام لفئة الأرامل بنسبة 0 %.

من خلال ما سبق نستنتج أن معظم أفراد العينة متزوجين وهم أرباب أسر، وهذا يمنحهم استقرار نفسي واجتماعي، والذي قد يولّد لديهم استقرار مهني، هذا ما يجعلهم أكثر تمسكًا بالعمل لأنه يعتبر مصدر رزقهم. في حين نجد نسبة 40 % من الشباب يرفضون الارتباط والزواج خاصة مع تدهور الأوضاع وغلاء المعيشة وهذا ما قاله لنا أحد عمال ورشة البلاستيك (40 سنة): أغلب العمال هنا فوق 30 تجديده حتى 50 سنة غير متزوج أحيانًا بسبب قلة الشهريه نعيشوا بالكريدي باش نلبوا احتياجاتنا"، ويضيف عامل آخر "لا أستطيع المغامرة، الشهريه قليلة ولازم تكري، تصرف، تأكل باش

تعيش، المعيشة غالية يا أختي، أنا براسي واللهما قدرت وين نزيد هم بنت الناس والأولاد نمردهم معايا كل شيء راه غاليلخاصة مع ظهور الكوفيد. زواج في بلدنا مشروع فاشل".

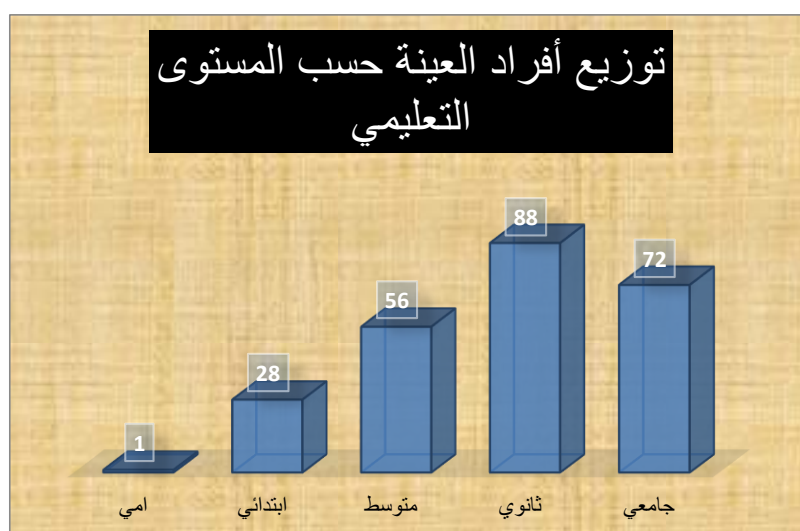
إن ما عرفه العالم من تأزم في الأوضاع السوسيو-اقتصادية ساهم في عزوف الكثير من الشباب عن فكرة الزواج خوفاً من المسؤولية من جهة، والظروف الصعبة وغلاء المعيشة من جهة أخرى. كما أقر لنا البعض إلأن سبب التخوف من الزواج هو أن النساء أصبحن يتأثرن بمؤثرات مواقع التواصل الاجتماعي- الواقع الافتراضي- كل واحدة منهن تريد مسكناً خاصاً بها، حياة رفاهية، المتطلبات الكثيرة عايشه في الأوهام وبعيدة عن واقع الحياة، الزواج لم يعد ذلك الزواج المقدس المبني على المودة والتفاهم والاحترام، غي كي تروح تخطب تحسب راك داخل عند قاضي تحقيق، شروط تعسفية. السياسة البوتقليقية هي سبب تدهور المجتمع الجزائري، إعطاء المرأة الحقوق بالمفهوم الغربي البعيد عن تقاليد المجتمع المحافظ ساهم في انحلال الأخلاق وضعف الوازع الديني وارتفاع نسبة العنوسة. الوقت تبدل والنية راحت، وبالتالي آخر شيء يفكر فيه العامل البسيط هو الارتباط".

جدول رقم(17):يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي العينة
04 %	01	أمي
11.40 %	28	ابتدائي
22.90 %	56	متوسط
35.90 %	88	ثانوي
29.40 %	72	جامعي

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي

شكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على مخرجات SPSS V26

يظهر لنا الجدول رقم (17) المتعلق بالمستوى التعليمي أن أكبر نسبة ترجع للفئة الغالبة ذات مستوى ثانوي وهم يمثلون 35.9 %، ثم تليها فئة المستوى الجامعي بنسبة 29.4 %، كما نجد نسبة 22.9 % لفئة الذين لديهم مستوى متوسط، بينما نجد نسبة 11.4 % لفئة مستوى ابتدائي، في حين نجد فئة الأمي بنسبة 4 %.

نستنتج من خلال التحليل الوارد في الجدول أعلاه والمتعلق بالمستوى التعليمي أنَّ أكبر فئة هم من ذوي المستوى الثانوي المتحصّلين على تكوين في مراكز مهنية والتي يتم الاعتماد عليهم في قسم الإنتاج "وحدة التبريد ووحدة الطهي"، والذي يتطلب جهدًا عضليًا وكفاءة عملية أكثر منها كفاءة علمية وهي عادة متوفرة في عمال ذوي المستوى، الابتدائي، المتوسط والثانوي، فهم يتوزعون على مختلف الوحدات الإنتاجية والورشات ومن خلال المقابلات مع بعض المبحوثين أصحاب الأقدمية، حيث صرحوا لنا أن المؤسسة أثناء تأسيسها في السبعينات قامت بتوظيف العمال عندما كان المستوى الثانوي العلمي هو المستوى المؤهل المطلوب في المؤسسة، وكانت في تلك الفترة هناك فئة قليلة من خريجي الجامعات والذين تم توظيفهم، والمتمثلين في عمال الصيانة والتقنيين، أمّا أغلبية العمال فإن مهامهم تقتصر في التركيب، والتلحيم، والتكفل بالطلاء والتغليف، وأعمال الطباعة، والتنظيف. في حين نجد فئة أخرى وتتمثل في العديد من العمال داخل المؤسسة تم توظيفهم بناء على علاقة قرابة، وانتماءات جهوية. إضافة إلى اعتماد المؤسسة على فئة الحاصلين على شهادة جامعية أكاديمية للاستفادة من كفاءات وطاقات هؤلاء الخريجين، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب تخصص وظيفي محدّد حيث أصبح يعتمد على تقنيات ووسائل تكنولوجيا حديثة وآلات جد متطورة. إلا أنَّ ما تمت ملاحظته من تدهور واستياء من قبل العمال التقنيين وعمال الصيانة برغم أنهم خريجي الجامعة والمعاهد إلا أنَّ المؤسسة تقوم بتهميشهم حيث أنَّها لا تقوم بتكوينهم والقيام بدورات تدريبية لهم، حيث أنَّها تستقطب عمال أجنبي لصيانة الآلات

أثناء تعطّلها كما أن العديد منهم لا يتطابق تخصصهم مع ما يشغلون من وظائف وهذا ما أدّى إلى تداخل بعض المستويات التعليمية مع المهام. حيث صرح لنا أحد العاملين في المؤسسة أنّ 80% من العمال ليسوا في مكانهم، العامل المناسب في غير المكان المناسب. وهذا ما يتنافى مع مبادئ النموذج الفيري البيروقراطي أين يتم اختيار الأفراد بناء على المؤهل العلمي الذي يستند على أساس الشهادة والكفاءة.

جدول رقم(18):يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى المهني

النسبة %	التكرار	المستوى المهني العينة
6.50%	16	إطار
13.90%	34	عون تحكم
79.6%	195	عون تنفيذ
100%	245	المجموع

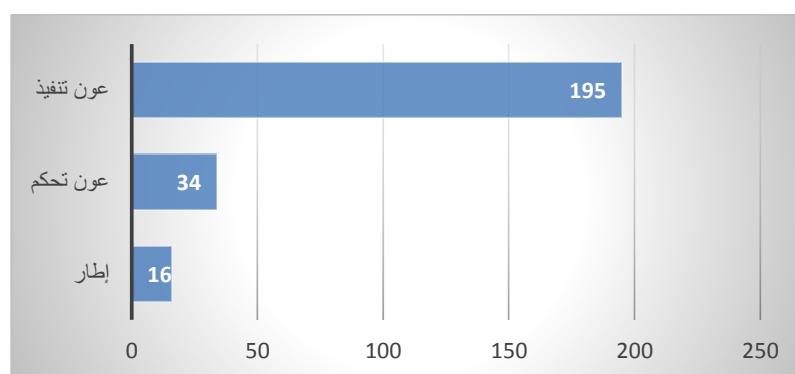
يمثل الجدول رقم(18) توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني، حيث نلاحظ أن "عون تنفيذ" تمثل الفئة العمالية الغالبة بـ 195 عامل وبنسبة تقدر بـ 79.6% ثم تليها فئة عون تحكم بـ 34 عامل بنسبة 13.90% وأخيراً الإطارات بـ 16 عامل بنسبة 6.50%.

بناءً على المعطيات الواردة أعلاه يتبين أن أعلى نسبة ترجع لفئة العمال بـ 79.60% وتأتي نسبة 13.90% لفئة أعوان التحكم، ويعود ذلك لطبيعة التوزيع المهني للفئات السوسيو- مهنية، ويرجع تواجد عمال الإنتاج -التنفيذ- بنسب مرتفعة حسب المهام والأنشطة في المؤسسة والذي يتطلب جهداً بدنياً وفيزيولوجياً للعامل كما هو موضح في الجدول(19)، حيث نجد أغلب عمال التنفيذ والتحكم موزعين على مختلف الوحدات وورشات الأشغال: ورشة الشحن، التلحيم، التركيب، الصيانة، إعادة الرسكلة، والذي يتطلب من المؤسسة توظيف عمال تتوفر فيهم مهارات فنية وعملية وكفاءات عالية في التخصص من أعوان صيانة، وتقنيين، ومهندسين. ومن أهم المبادئ التي يركز عليها "فريدريك تيلور" تقسيم العمل إلى عدّة مهام حسب الاختصاص لكل واحد دور وظيفي يقوم به، فالعمل التنفيذي هو نشاط يدوي يقوم به عامل التنفيذ يعتمد فيه على القوة والمجهودات العضلية وقدرة على التحمل، على عكس فئة الإدارة التي تتولى مهام التسيير، والتخطيط الاستراتيجي فتنظرية "التقسيم الإداري" اهتمت بعقلنة العمل على مستوى الإدارة العليا عكس "تيلور" الذي اهتم بالقاعدة الفنية، ويرى "هنري فايول" أنّه يجب تطوير وعقلنة الإدارة لكي تواكب مختلف التطوّرات والتغيّرات التي تعرفها البيئة الخارجية بناءً على مجموعة من النشاطات والوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، ورقابة.

وهذا ما تمت ملاحظته حيث أنَّ المديرية والمصالح والوحدات الموجودة في مؤسسة "اونيام" تسعى إلى مراقبة ومتابعة سيرورة عمل العمال داخل الوحدات الإنتاجية ومختلف الورشات من التنسيق بين مختلف المهام والأنشطة الفنية والإدارية، وذلك عن طريق إشراف مدراء وحدات التبريد. وبحسب ما أفادتنا به المؤسسة من معطيات فإنها تسعى دائماً إلى توفير مختلف الاحتياجات والإمكانات لتحقيق الفعالية التنظيمية لضمان نجاح المؤسسة.

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم 14: يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى المهني

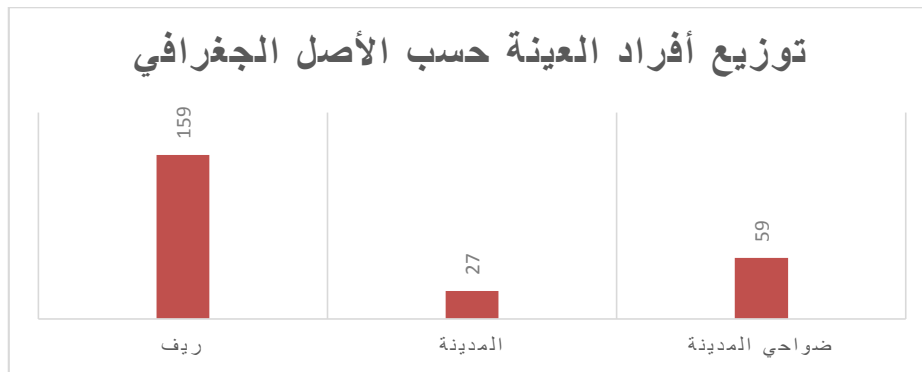


جدول رقم (19): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأصل الجغرافي

النسبة %	التكرار	الأصل الجغرافي العينة
64.90 %	159	ريف
11.10 %	27	المدينة
24.10 %	59	ضواحي المدينة
100 %	245	المجموع

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأصل الجغرافي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS V26

يمثل الجدول رقم (19) توزيع أفراد العينة حسب متغير الأصل الجغرافي، حيث نلاحظ أن أغلب عمال المؤسسة ENIEM هم من أصول ريفية بنسبة تقدر بـ 64.9%، ثم تليها فئة عمال ضواحي المدينة بنسبة تقدر بـ 24.1%، وأخيراً أفراد عمال المدينة بنسبة تقدر بـ 11%.

بناءً على الشواهد والنسب المئوية الواردة أعلاه والذي يوضح أن أكبر نسبة من العمال هم من أصول انتماء ريفي بنسبة تقدر بـ 64.9%، في حين نجد أن العمال ذوي الأصول الجغرافية بنسب متفاوتة بين المدينة وشبه الحصري، فالتركيب الجغرافي لعمال المدن من حيث الثقافة وتكوينهم الاجتماعي فهي تختلف عن قيم وثقافة العمال الريفيين. حيث عملت مؤسسة ENIEM منذ نشأتها على توظيف أكثر من 1000 عامل من مناطق ريفية وكانت "اونيام" أكبر شركة جزائرية لإنتاج وتسويق المنتجات الكهرو منزلية ومن أهم الشركات المساهمة في الاقتصاد الوطني، حيث عملت على تشجيع حراك العمال من المناطق الريفية منذ نشأتها سنة 1974. وهذا ما صرح به أغلب العمال الذين يقطنون في مناطق ريفية أن العمل الزراعي لم يعد مثل السابق، حيث تركنا أراضينا وتوجهنا للمدينة بحثاً عن العمل وسبل العيش"، كما نجد أن المؤسسة عملت على توفير مختلف الوسائل من امتيازات مهنية من توفير مواصلات النقل، عطل مدفوعة الأجر وغيرها مما يشجع على تنقل الأفراد الريفيين للعمل في المصنع، إضافة إلى سجلات ووثائق العاملين التي تبين أن أغلب العاملين هم من أصول ريفية، فتنقل العاملين لماكن عملهم ساهم في صعوبة اكتساب قيم ثقافة حديثة وهذا ما توصل إليه "حاج مولاي" فالتنقل اليومي إلى مكان العمل يشكل عائقاً أمام العمال لاكتساب ثقافة صناعية مرتبطة بالنشاط المهني، فالأفراد الذين غيروا من طبيعة نشاطهم لا يعني أنهم قطعوا صلتهم بوسطهم وأصولهم الريفية، بل أن معظمهم مازالوا يحتفظون بعلاقاتهم وارتباطاتهم؛ "فالعامل الجزائري هو إنسان هجين ذو جسم عامل ورأس فلاح" حسب لسان "سعيد شخي". فخصوصية وتركيبية العامل الصناعي مازال ذا أصل اجتماعي فلاحي قبلي يتميز بعلاقات اجتماعية تقليدية. ومن خلال تصريح بعض العمال برغم خبرتهم المهنية إلا أنهم لا يزالون

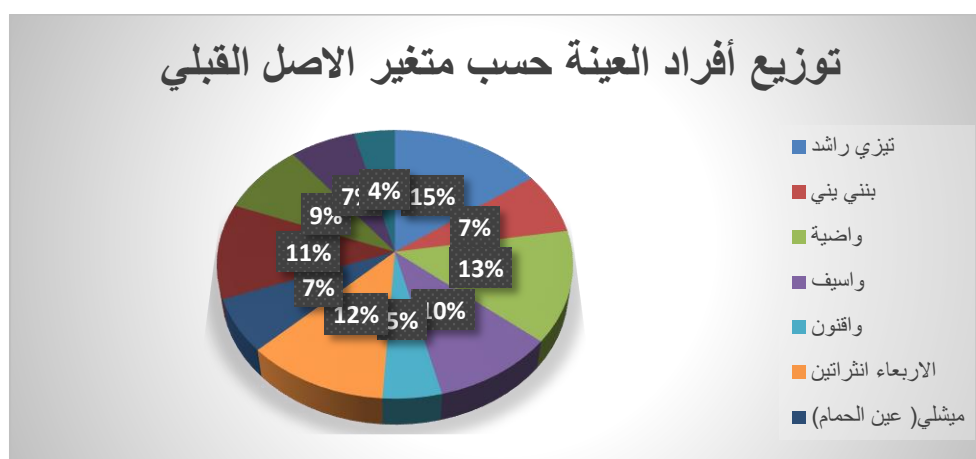
يفضلون الحياة الريفية وهذا ما تمت ملاحظته في ميدان الدراسة، حيث ما إن دخل موسم جني الزيتون إلا وتجدهم يأخذون عطلاً مرضية من أجل العمل الفلاحي، وهذا إن دل إنما يدل على علاقاتهم الوطيدة بالوسط الريفي وبأصولهم الفلاحية.

جدول رقم(20) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الانتماء القبلي

النسبة %	التكرار	العينة الانتماء القبلي
15.10	37	تيزي راشد
7.30	18	بنى ينى
13.50	33	واضية
10.20	25	واسيف
4.90%	12	واقنون
11.80%	29	الاربعاء انثراثن
6.50%	16	ميشلي
11.40%	28	بوغني
8.60%	21	عزازقة
6.50%	16	واد عيسي
4.10%	10	بومرداس
100%	245	المجموع

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم(16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الانتماء القبلي



من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم(20)، والذي يحدّد لنا توزيع أفراد العينة حسب متغير الأصل القبلي، حيث نلاحظ أن المؤسسة Eniem تضم عمال من مختلف مناطق ولاية تيزي وزو، كما

نلاحظ أيضًا أن العدد الأكبر من العمال من تيزي راشد بنسبة تقدر بـ 15.1%، ثم وادية بنسبة تقدر بـ 13.5% وتليها الأربعا بنسبة تقدر بـ 11.8%، ثم بوعني بنسبة تقدر بـ 11.4%، ثم بلدية واسيف بنسبة تقدر بـ 10.4%، ثم مدينة عزازقة بنسبة تقدر بـ 8.6%، ثم بني بني بـ 18 عامل وبنسبة تقدر بـ 7.3%، ثم ميشلي (عين الحمام) وواد عيسى بـ 16 عامل وبنسبة 6.5%، ثم مدينة واغنون بـ 12- عامل وبنسبة تقدر بـ 4.9% وأخيرا مدينة بومرداس بـ 10 عامل وبنسبة تقدر بـ 4.1%.

وبقراءة هذه النسب والنتائج يتضح لنا أن هناك نسبة متقاربة بين باقي المناطق من حيث التوزيع القبلي وهذا ما يساهم في ظهور مجموعات سوسيو - مهنية حسب الذهنيات والمرجعيات الثقافية لكل عامل والذي يؤدي إلى خلق علاقات إنسانية بين جماعات العمل. في حين نجد أن الفئة الأكبر المتواجدة في المؤسسة هم من منطقة تيزي راشد بنسبة 15.1% وهذا راجع إلى أن مؤسسة أونيام والمدراء فيما سبق كانوا يقومون بتوظيف العمال حسب تصريحات أغلبية العمال عن طريق جهوية المنطقة أو حسب الانتماء القبلي لكل مدير. في 2016 قام عمال تيزي راشد بغلق الطريق والمؤسسة واستعمال القوة احتجاجا لتوظيفهم. وبصرح لنا أحدهم: "قمنا نحن عمال منطقة تيزي راشد بغلق lazone والسبب أن كل مدير يأتي إلى المؤسسة يوظف حاشيته وقانون نظام عمل المؤسسة يقول أن على الإدارة أن توظف من هم أقرب للمؤسسة ثم تقوم بتوظيف من هو خارج المنطقة. وبالتالي دخلنا إلى المؤسسة "سذراع" يقصد استعمال "القوة" فالأولوية لنا. يواصل كلامه: أتذكر في تلك الحادثة جيدا تم غلق مقر المؤسسة الصناعية مطالبين بالتوظيف العاجل حيث يعاني العديد من الشباب حاملي الشهادات من البطالة في حين يتم جلب أناس من خارج المنطقة لتوظيفهم حينها صرح المدير العام استحالة توظيف جميع العمال، أدى ذلك إلى حدوث مناوشات وتحطيم واستعمال العنف أين تدخلت الشرطة وقامت بأخذ مجموعة من العمال وعامة الناس إلى السجن وهناك من تم حبسه 4 أشهر إلا أن ذلك لم يثبط من عزيمتنا إلى أن تم توظيفنا".

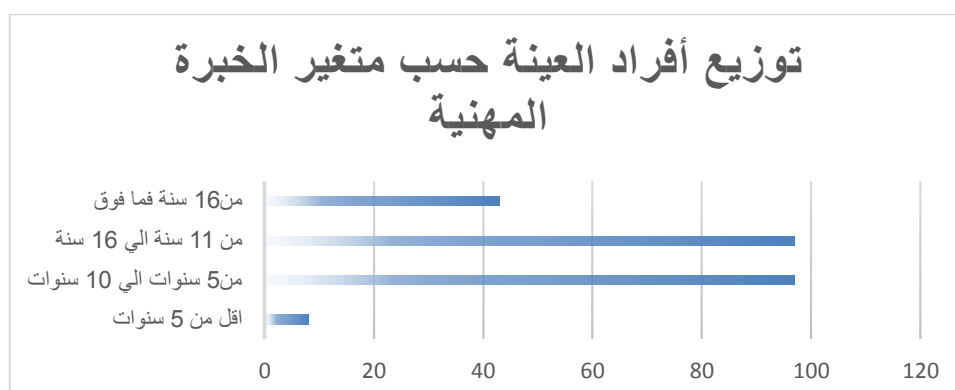
من خلال التصريحات المقدمة من قبل العمال نجد أن المؤسسة تعتمد على التوظيف بناءً على خلفية قبلية وجهوية المنطقة وهذا راجع إلى سياسة البيروقراطية الموروثة من قبل المدراء، فكل من يترقى أو يتم تعيينه فإنه أول ما يقوم به تعيين حاشيته لتفادي الانقلاب عليه مستقبلا. ولكن تقاوم هذه الذهنيات بالمؤسسة يفرز صراعات جهوية، عشائرية بين أطراف الفاعلين. وهذا ما أشار إليه "ابن خلدون" حول صراع البداوة والحضر وتعصب الرجل البدوي لعشيرته وجهويته فتجده متمسكا بقيمه وعاداته الموروثة القبلية وهذا ما ينعكس على الخلفية الثقافية للعمال في مجال: التوظيف، الأصل الجغرافي، والانتماء القبلي.

جدول رقم(21): يوضح توزيع الأفراد حسب الأقدمية في العمل

أقدمية العمل العينة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	8	3.30
من 05 إلى 10	97	39.60
من 11 إلى 16 سنة	97	39.60
أكثر من 16 سنة	43	71.60
المجموع	245	%100

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم(17): يوضح توزيع الأفراد حسب الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على مخرجات SPSS V26

تؤكد الشواهد الرقمية الواردة في الجدول رقم (21) والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير أقدمية العمل؛ 39.60% من مجموع أفراد العينة تتركز أقدميتهم في العمل من 05 سنوات إلى 10 سنوات، ونفس النسبة لدى أفراد العينة التي تتراوح أقدميتهم من 11 سنة إلى 16 سنة، بينما نجد نسبة 17.60% من مجموع أفراد العينة أقدميتهم في العمل من 16 فما فوق في حين نجد نسبة 3.3% أقل من 5 سنوات.

من خلال المعطيات الكمية لمتغير الأقدمية في العمل يتضح أن المؤسسة "Eniem" تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال اعتمادها على خريجي الجامعات والمعاهد، وهذا ما جاء معبرًا عنه في متغير أقدمية العمال في العمل، إذ نجد نسبة 36.6% ممن تزيد أقدميتهم عن 05 سنوات إلى 16 سنة، في حين نجد نسبة 3.3% الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن المؤسسة "الكهرو- منزلية" لا تعتمد على عملية التوظيف في كل سنة بإدراجه كأحد أولوياتها في

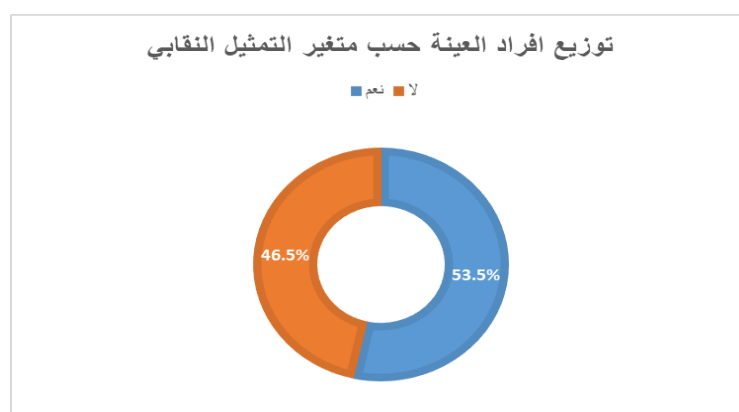
المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية. وهذا ما جاء معبراً عنه في جدول رقم (15) في متغير العمر. في حين نجد نسبة 61.70% أكثر من 16 سنة وهم أصحاب الخبرات الطويلة التي لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنهم لما يملكون من مهارات فنية وكفاءات، ويرغبون في تقديم الإضافة والأفضل للمؤسسة، حيث يستفيد العامل من خبراتهم وتجاربهم الطويلة في ظل التنوع الثقافي واختلاف الاتجاهات. ومن خلال المقابلات مع أحد العمال الذين فاقت أقدميتهم 30 سنة نجد أنه يصرح بأن إدارة المؤسسة تعمل على إعداد برامج وتهدف إلى تنمية معارفهم واكتسابهم مهارات وذلك بقيام دورات تكوينية داخل وخارج الوطن تجعل العامل قادر على التحكم في وسائل أداء العمل، كما تساعده على مواكبة أي تغيرات ومستجدات جديدة.

جدول رقم (22): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمل النقابي

النسبة %	التكرار	العمل النقابي العينة
53.50 %	131	نعم
46.50 %	114	لا
100 %	145	المجموع

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (18): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمل النقابي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS V26

يمثل الجدول رقم (22) توزيع أفراد العينة حسب التمثيل النقابي، حيث نلاحظ أن أغلب عمال المؤسسة من منتسبي النقابة بـ 131 عامل بنسبة 53.5% وفي المقابل فإن 114 عاملاً لا ينتسبون أو لم يسبق لهم الانتساب للعمل النقابي وبنسبة 46.5%.

و بقراءة هذه النسب يتضح أن 53.5% من العمال ينخرطون إلى عمال النقابة، ومن خلال مجموعة المقابلات التي قمنا بها اتضح أن من بين الأهداف التي يسعى إليها الفرع النقابي لمؤسسة "اونيام" تحقيقها هي الدفاع عن المطالب والمصالح المادية والمعنوية للعمال، وتسعى لتوعيتهم بما لهم

من حقوق وواجبات ليكونوا بقدر المسؤولية للدفاع عن حقوقهم. وفي مقابلة مع ممثل النقابة يقول "النقابي هو المحامي الشرعي للعمال" نحن هنا من أجل أن نحارب على العامل، نحن معهم اليوم وغدا حتى نلبي جميع مطالبهم المشروعة. فالأمين العام للنقابة حاول مرارًا التحاور والاتصال مع الإدارة والوصول إلى مطالب ترضي كلا الطرفين، حيث يسعى في كل مرة إلى العمل على المطالبة بإلغاء قرار إحالة العمال إلى العطل المرضية إلا أنهم لم يستجيبوا وتم الرفض إضافة إلى التهديدات التي عرفت النقابة في كل مرة. هذا ما دفعنا للدخول في إضراب مفتوح لمدة ثلاث أشهر والمطالبة برحيل المدير العام.

في حين نجد نسبة أخرى من العمال يرفضون الانتساب والانخراط في العمل النقابي، حيث يرون أنها لا تمثل العمال ولا يوجد تنسيق بينها وبينهم، حيث يصرح أحد العاملين "كيف تريد أن يدافع عنا ويلبي مطالبنا وهو اسمه لا يعرف كيف يكتبه باش تخدم هذي الخدمة لازم يكون عندك baguage رافد في راسك تعرف كفاش تهدر، قاري، فاهم تعطيلوا رقم تقولوا اكتبهولي والله ما يعرف" يضيف أحدهم "العامل بزاف محقور يشوف المنكر ويسكت أصبحت النقابة على الأوراق فقط لا يوجد لها أثر على الواقع فالإضرابات والمسيرات التي عرفت المؤسسة كانت بفضلنا نحن العمال. ثلاث أشهر بدون مدخول، تسريح العمال، إحالة إلى عطل مرضية حنا جبنا حقنا بيدينا بالقوة. فالنقابة أصبح دورها الأول والأخير كيفية الحصول على ترقية فقط فهم في صراع دائم مع الإدارة من أجل اعتلاء المناصب" حيث يضيف لنا أحد المسؤولين في قسم التبريد: "النقابة تع صوالحهم يضربوا من ومن يدعون دفاعهم عن العمال إلا أنهم تجدينهم لهم علاقة قوية مع DG". وهذا ما صرحت به أحد العاملات: "يجب عليك تكوين علاقة صداقة معه تقصد ممثل النقابة من أجل أن يساعدك مستقبلا والتوسط لك عند المدير العام إن أردت العمل معنا".

إن تمثيل العمال وحماية حقوقهم واجب تسعى إليه السلطة المعنية والمنظمات النقابية من أجل تنفيذ تطلعاتهم المشروعة والمطالب التي يسعون إلى تحقيقها لما يضمن مصلحة العامل والمؤسسة على حد سواء.

2. عرض وتحليل نتائج بعد الخلفية السوسيو ثقافية:

الجدول رقم (23): عرض نتائج توجهات الأفراد نحو امتداد روابط العلاقات الاجتماعية

العبارة	الدلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي والدرجة الموافقة	الاتجاه
امتداد روابط العلاقات الاجتماعية.	.000	84,233	3,2367	موافق

طبيعة العلاقة التي تجمعني مع المدير المؤسسة قائمة على تبادل المصالح	0.000	47,327	1,5143	غير موافق بشدة
أفضل العمل مع زملائي الذي هم من نفس منطقتي الجغرافية.	0.000	50,183	1,5837	غير موافق بشدة
أفضل العمل مع وزملائي الذين أشترك معهم بنفس العادات والقيم.	0.000	107,259	4,2490	موافق بشدة
أفضل أن أشارك مشاكل اليومية مع أفراد منطقتي (العرش).	0.000	100,071	4,1633	موافق
أفضل أن أشارك خبرتي المهنية مع أفراد منطقتي	0.000	44,816	1,4122	غير موافق بشدة
الانتماء إلي نفس العرش يؤثر على علاقاتي مع بقية زملائي في العمل	0.000	106,735	4,2612	موافق بشدة
أشعر إلي الانتماء إلي جماعة العمل أكثر من انتمائي إلي المؤسسة	0.000	102,660	4,2571	موافق بشدة
تم توظيفي في المؤسسة بناء على علاقات شخصية	0.000	93,094	4,1837	موافق
الجهوية المهيمنة في المؤسسة تكون في وسط السلم القاعدي للعمال	0.000	57,410	1,6939	غير موافق بشدة
نظام التسيير في المؤسسة أنتج عامل جهوي في سلوكاته وتصرفاته	0.000	100,180	4,2204	موافق بشدة
نظام التسيير في المؤسسة Eniem يقوم على تسيير العروشية الجهوية	0.000	91,734	4,1796	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26

يمثل الجدول أعلاه نتائج اختبار **student**، لمعرفة اتجاه عبارات محور (درجة الموافقة) لبعد امتداد الرواسب الاجتماعية حيث نلاحظ تحقق جميع عبارات المحور من حيث قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (24) : يمثل طبيعة العلاقة التي تجمع العامل بمدير المؤسسة والقائمة على تبادل المصالح.

العبرة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
طبيعة العلاقة التي تجمعني مع المدير المؤسسة قائمة على تبادل المصالح	.000	47,327	1,5143	1,75730	غير موافق بشدة

كشف الشاهد الرقمي أعلاه في الجدول (24) والذي يوضح طبيعة العلاقة التي تجمع العمال بالمدير قائمة على المصلحة ، حيث يتبين أن اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه سلبي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 1.51 وانحراف معياري يساوي 1.75 وهذا يرجع حسب الشواهد الي ان مدير الحالي للمؤسسة لا تربطه أي علاقة مصلحة مع العاملين فهم لا يعرفونه لا من قريب ولا من بعيد، بناء على ما تم ملاحظته أثناء تواجدها بالمؤسسة انه تم تغيير منصب المدير من 2021-2022 ثلاث مرات وهذا راجع الي سوء التسيير والازمة التي عرفتها المؤسسة منذ اعوام تسبب في شل نشاطها خاصة بعد انتهاء مهام مدير العام -جيلالي موارز-

حيث صرح لنا مجموعة من العمال ان كل من المدراء الذين تم تعيينهم وتغيير في مناصبهم لا يتواصلون معنا، كما اننا لا نعرف أسرارهم ولا خططهم ورغم من انهم ابناء المنطقة، يضيف احدهم لا نعرفه اطلاقا لا يكلف نفسه حتى بالنزول الي قسم الانتاج واستفسار عن امور واحتياجات العمال، اذكر اثناء ترسيمه جاء مرة واحدة فقط وبتالي لا تربطنا أي علاقة او مصلحة معه. ويواصل كلامه راكي قريب عامين معنا وشفتي بعينيك شكون هما صاحبوا !! " كما صرح احد العمال ويقول لكن هذا الكلام يقعد " entre nous " بيننا يوجد من العاملين دائما ما تجديه يقف امام حق العامل ويتقرب من المدير لأجل مصلحته الشخصية سعيا للحصول على مناصب عليا، كالترقية المهنية والهدايا في عوض ان يقوم بدفاع عن مصالح العمال تجده يتقرب من الرؤساء لتحقيق منافع شخصية وهذا ما اكده لنا مسؤول الموارد البشرية تربطني علاقة جيدة bon relation مع المدير وبتالي كثيرا ما تجد العمال بمختلف المستويات يتقربون مني من اجل تحقيق مصلحتهم الشخصية، كل واحد يسعى الي تحقيق مصلحته عن طريق تقرب مني في نهاية تجمعنا علاقة مصلحة تبادلية. بيتسم ويكمل حديثه مثلا في حالة اذا لاحظ

انه لا تجمعك أي علاقة مع المدير فلن يقترب منك وبتالي فالعامل يعي جيدا اهدافه بناء على سلوك معين يتبناه، وبتالي يجب عليه ان يحترم السلم التنظيمي للمؤسسة اذا اراد شيئا من المدير عليه ان يكون علاقة صداقة، زمالة معي".

بناء على هذه التصريحات يمكن القول أن كل عامل في المؤسسة يسعى الي تحقيق مصلحته الشخصية بناء على استراتيجية معينة يتبناها فهي مرتبطة بعقلانية محددة من خلال المحافظة على هامش الحرية يمكنه من تحقيق مصالحه ومآربه الشخصية فكل فاعل يملك اوراق رابحة يستعملها من اجل المناورة وضمانا لتحقيق مكانة اجتماعية معينة، يستعمل ورقة الولاء لأحد المدراء او الاطارات حتى وان لم يوافقه في التسيير فتجده ينقل اخبار العمال- الوشاية- الذين يرتكبن الاخطاء او يسعون الي تخريب واتلاف الممتلكات المؤسسة، فألاهم بالنسبة له تقوية علاقاته مع المسؤولين لضمان مستقبل وظيفي وتحقيق المكاسب والامتيازات اضافية.

الجدول رقم (25) تحليل عبارة أفضل العمل مع زملائي الذي هم من نفس منطقتي الجغرافية

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
أفضل العمل مع زملائي الذي هم من نفس منطقتي الجغرافية	0.000	50,183	1,5837	1,13149	غير موافق بشدة

بناء على الأرقام المبينة أعلاه في جدول رقم (25) والذي يوضح أفضل العمل مع زملائي الذي هم من نفس منطقتي الجغرافية، حيث يتبين اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه سلبي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 1.58 وانحراف معياري يساوي 1.13 .

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا ان مؤسسة Eniem من خلال ما تم ملاحظته ان اغلب العمال والاطارات ينتمون الي منطقة من اصل جغرافي واحد- منطقة القبائل- إلاأنهم يحبذون العمل مع من يشتركون معهم في نفس الانتماء الجغرافي الريفي وهذا ما صرحه به العديد من العمال فالمحيط الاجتماعي والثقافي يؤثر على طريقة تفكيرهم وتعاملهم داخل المؤسسة فهم يشتركون في نفس القيم ، العادات والتقاليد وهذا ما يؤثر على اتجاهاتهم نحو العمل.

حيث صرح لنا احد العمال وحدة التخزين: " je préfère ad scedme nekk d mmi-s ntaddat-iw " "أفضل العمل مع ابن منطقتي" لان لنا نفس العقلية والمبادي كما أننا نختلف عن بقية المناطق فمثلا نحن أبناء منطقة واسيف، ميشلي، بوزغن تقريبا لنا نفس القيم على عكس المناطق الأخرى بالرغم من

نفس اللّغة إلأننا نختلف في كل شيء، dheraw ne tfamillet inla "نحن اولاد فاميليا" ولهذا تجدون ان كل عامل هنا يفضل العمل مع ابناء منطقتهم لتفادي المشاكل مستقبلا".

تأسيسا على ما سبق يمكننا القول ان مختلف السلوكات المكتسبة والصادرة من العمال ماهي الا ترجمة لواقع المعاش حيث تعتبر التنشئة الاجتماعية بمثابة الأرضية الصلبة التي ينشئ عليه الفرد وهذا ما يوضحه "بوفلجة غياث" في مؤلفه "التغير التنظيمي وثقافة العمل" " نجد ان تصرفات وممارسات افراد المنطقة الريفية تتميز بالعلاقات الاسرية القائمة على العصبية والروابط القوية حيث يحترم فيه الصغير الكبير ويقدره. فرغم عصرنة التطور الرقمي وحداثة التكنولوجيا الا ان هذه القيم مازالت ثابتة". كما نجد ان العمال ينتمون الي نسق ثقافي معين فالجماعات داخل المؤسسة تتشكل وفق الانتماءات الجغرافية والقبلية للعامل اين يقل فيه الصراعات والانقسام داخل المجموعة الواحدة حيث انه يتأثر ويؤثر فيهم. فالقيم الريفية الثقافية -المحلية- لا تزال خصائصها السوسيو ثقافية تطبع ذهنيات العمال داخل مكان العمل "فالموروث الثقافي يمثل قاعدة تصور الفاعلين الاجتماعيين للعلاقات الاجتماعية للمجتمع "

الجدول رقم(26): تحليل عبارة افضل العمل مع وملائي الذين اشرك معهم بنفس العادات والقيم

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
افضل العمل مع وملائي الذين اشرك معهم بنفس العادات والقيم	.000	107,259	4,2490	1,13394	موافق بشدة

بناء على الارقام المبينة اعلاه في جدول رقم (26) والذي يوضح افضل العمل مع وملائي الذين اشرك معهم بنفس العادات والقيم ، حيث يتبين اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه ايجابي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 4.29 وانحراف معياري يساوي 1.13

بناء على النسب الواردة في الجدول اعلاه فان العمال يفضلون العمل مع من يشاركون مع نفس القيم والعادات وهذا ما اتضح في الجدول اعلاه رقم (25) يصرح لنا عامل في ورشة "التخزين" احب العمل من ليديهم نفس قيمي من حيث اتقان وحب العمل، ان يتمتع بالانضباط، ان يتمتع بالضمير واخلاق مهني ويخاف ربي ، يكون مول خير عندوا النيف والغيرة على بنات ناس كما يحبش على عرضوا يحبش على اعراض الناس حنا تربينا على التعاون ، والقدر والحرمة منذ الصغر وفي نفس السياق تظيف عاملة في "ورشة البلاستيك" نحب نعمل مع mis taddrth-iw yes3a même les principes et les valeurs ynou "احب العمل مع ابن منطقتي والذي يحمل نفس مبادئ وقيمي" اتحداك اذا سئلتي

أي عامل هنا يقولك معدناش ارض لا يوجد، كل العامل هنا لديهم اراضي فلاحية مثلا في موسم جني الزيتون وموسم الحصاد تلقايم يعاونوا بعضاهم يخرجوا للحقل مع طلوع الفجر زوجة، الاولاد، الشيوخ، كان لي يجمع حطب، كايين لي يعمر الماء كايين لتحضر فطور، كايين لي يخرج ماشية تاعوا كل واحد والمهام والدور تاعواااا، تلقاينا شتاء وصيف نخدموا الارض، "قساوة الحياة والطبيعة خلالتنا نولوا رجال" يتتهد قليلا ثم يواصل حديثه برغم من وجود فيسبوك وانترنت مزال رجال ومزالنا متمسكين بارضنا وبعادتنا وقيمنا - ثروقزا -thargza- هذه العادات لم تختفي بمجرد دخول للمصنع بلعكس مزالنا متمسكين بها.

بناء على ما تقدم تعتبر الاسرة والتنشئة الاجتماعية الخلية الاساسية لبناء اي المجتمع، فالصبر وقوة التحمل، صعوبة المراس، العناد هي صفات متواجدة في ابن منطقة القبائل اين اعتاد على قساوة ومناخ الطبيعة الجغرافية التي اثرت على شخصيته وقيمه وقد تحدث "ابن خلدون" في "مقدمته" عن علاقة الانسان ببيئته، فلها تأثير على طبائع الشعوب حيث يتصف سكان مناطق الجبلية بقساوة والصلابة، وقوة التلاحم والعصبية ".حيث تجدهم متمسكين بمبادئهم ويخضعون للضبط الاجتماعي اكثر ما يخضعون للنصوص والاجراءات القانونية داخل المؤسسة. فالبدو حسب "ناصر قاسيمي"فهم متحررون من النصوص والضوابط التنظيمية لأنها ابعد عن نظامهم الاجتماعي، بل غريبة عنه ولا تتلاءم معه". وفي نفس السياق نجد "بوفلجة غياث" يرى ان العامل الذي لديه ثقافة بدائية متأثر بالعادات والتقاليد منطقته وبوسائل الانتاج العمل التقليدية يغلب عليه الطابع الفلاحي القبلي حيث يخضع الفرد لنمط اسري تقليدي وروابط قبلية قوية هذه القيم تكونت لديه ما يسمى - بالذهنية الثقافية التقليدية -". حيث نجد العامل في مؤسسة "اونيام" اكتسب مجموعة القيم القبلية اين انعكست على سلوكه وتصرفاته داخل المؤسسة وتظهر في قيم احترام الوقت والمواظبة، الامانة، دفاع عن حقوق المرأة، الاعتماد على النفس وغيرها من القيم التي تعتبر عامل اساسي لا يمكن تخطيها او تجنبها ويجب على الادارة معرفة كيفية التعامل معها بموضوعية لكي تتماشى مع القيم التنظيمية الحديثة والمتطلبات المهنية.

الجدول رقم (27) تحليل عبارة افضل ان اشارك مشاكل اليومية مع افراد منطقتي (العرش)

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
افضل ان اشارك مشاكل اليومية مع افراد منطقتي (العرش)	.000	100.071	4,1633	1,15556	موافق

بناء على الأرقام المبينة أعلاه في جدول رقم (27) والذي يوضح ،أفضل ان اشارك مشاكلي اليومية مع افراد منطقتي (العرش) حيث يتبين اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه ايجابي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 4,16 وانحراف معياري يساوي 1,15

وكتكملة لتحليل السوسيولوجية لمعطيات السابقة نجد ان العمال يفضلون مشاركة مشاكلهم اليومية مع ابناء منطقتهم الجغرافية وهذا ما تبين في الجدول رقم (26) فاشترك الافراد في العادات والتقاليد ونفس القيم راجع للتركيبة الاجتماعية والخصوصية الثقافية لكل عامل وذهنيات وطبيعة تعامل والمكتسبات التنشئة الاجتماعية والتي تمثل الاطار المرجعي الذي يترجم الواقع المعاش وطبيعة التنشئة التي يتعاملون بها وذلك من خلال التفاعل الاجتماعي بين الافراد بناء على ثقافة الانتماء والبيئة المحلية المتوارثة من خلال الاندماج يكتسب نمط الحياة الجماعة وسلوكات الافراد بناء على نفس العادات والاعراف المتوارثة حيث يحتك ويتفاعل معهم وبالتالي يصبح احد افرادها ويشاركهم مشاكله وهمومه. بناء على ذلك نجد افراد الانتماءات الجغرافية الواحدة يخضع فيه الفرد لقواعد وضوابط داخل الجماعة حيث يصعب عليه التعايش مع ثقافات بيئة اخرى وبالتالي تجد العديد من العمال مصنع- اونيام- يفضلون مشاركة مشاكلهم من هم من نفس الجهة او المنطقة الاصل - العرش- ، فبرغم من انهم من منطقة القبائل الا ان هناك اختلاف من حيث انتماء الجهة، التقسيم الاداري، والعروشية- دشرة - فأبناء منطقة واسيف يختلفون عن ابناء منطقة اثيني وابناء اقنون يختلفون عن ابناء منطقة بني دواله وهكذا وبالتالي يجد صعوبة في التأقلم والاندماج مع تلك الجماعات، فاكتساب سلوك الجماعة وعاداتها وكيفية التعامل من حيث اللغة، القيم، الاخلاق، يخلق نوع من الثقة بين افراد الجماعة الواحدة وهذا ما صرح به احد العاملين اثناء مقابلة معه حيث اشار بيده اليه وقال احب العمل مع فلان لأنه من نفس - taddrth-iw -الدشرة- ولنا نفس الاتجاه والانتماء السياسي، لنا نفس المستوى الاجتماعي وهو انسان مربي وخاطيه دعاوي شر ومشاكلنا وهمونا واحدة في وقت الشدة نلقاه وبلاقاني".

ان الذهنية الجهوية - العروشية- منطق الانتماءات، رواسب العلاقات والخصوصية الثقافية لكل منطقة اصبحت ممتدة داخل النسق التنظيمي وبالتالي تعتبر التنشئة الاجتماعية ما هي الا امتداد لقيم ومعايير الثقافة الاصلية التي ترسم الخلفية السوسيو ثقافية للعامل والتي تعلم الفرد كيفية الحفاظ ومواجهة مشاكله وفق انظمة احدثتها تلك الجماعة.

الجدول رقم (28) يمثل عبارة افضل ان اشارك خبرتي المهنية مع افراد منطقتي

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
افضل ان أشارك خبرتي المهنية مع افراد منطقتي	.000	44,816	1,4122	1,1781	غير موافق بشدة

بناء على الارقام المبينة اعلاه في جدول رقم (28) والذي يوضح افضل ان أشارك خبرتي المهنية مع افراد منطقتي ،حيث يتبين اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه سلبي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 1.41 وانحراف معياري يساوي 1.17.

بناء ما اسفرت عليه المعطيات الميدانية فان العمال يفضلون مشاركة خبراتهم مع جميع افراد العاملين برغم الاختلاف المنطقة والانتماء الجغرافي فهم يتقاسمون العادات والقيم مما يساهم في بناء هويتهم الجماعية حيث يرى "رونوسانسليو" " ان المنظمات الصناعية لم تعد تمثل فضاء للإنتاج فقط انما هي مؤسسة لتشكيل الهويات الفردية والجماعية، فالعمل خلق تمثلات جماعية وقيم مشتركة تجعل العامل يتعلم القيم والمعايير ويشارك خبراته مع اقرانه في العمل، هذا ما يجعلهم يكتسبون ثقافة خاصة بهم تجعلهم يلتزمون ويخضعون لتلك القيم التي يحددها الضمير والفعل الجمعي".

فالتنظيم غير الرسمي يلعب دورا في اهمية العلاقات داخل جماعة العمل فالأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض وتخلق لهم روح معنوية احسن عندما يتشاركون في نفس الميولات والخبرات، فالعلاقات المهنية والاجتماعية التي تربط العمال فيما بينهم يغلب عليها طابع التضامن، الصداقة، والمودة تجعلهم يخلقون هوية جماعية تساعد على المناورة والسيطرة داخل التنظيم عن طريق علاقاتهم مع الآخرين وتكوين جماعات لتحقيق مصالح، تحالفت لحل مشاكل التي يواجهونها كالإضرابات، المسيرات، الاحتجاجات وهذا ما تبين لنا في الجدول رقم (25). وهذا ما يراه "ميشال كروزي" ان كل تنظيم الا وله اهداف مثله مثل اي الفاعل له اهداف يسعى الي تحقيقها باستخدام سلطته على النحو الافضل لزيادة فرصه ومنافعه في الحياة ، فهم يتفاعلون اجتماعيا مع بعضهم لتحقيق استراتيجية معينة عن طريق استعمال اوراق رابحة- منورات، الالعاب- يجعله في موضع قوي في علاقاته التفاوضية مع المؤسسة. الجدول رقم (29):يمثل عبارة الانتماء الي نفس العرش يؤثر على علاقتي مع بقية زملائي في العمل

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الانتماء الي نفس العرش يؤثر على علاقتي مع بقية زملائي في العمل	.000	106,735	4,2612	1,19324	موافق بشدة

بناء على الارقام المبينة اعلاه في جدول رقم (29) والذي يوضح، الانتماء الي نفس العرش يؤثر على علاقاتي مع بقية زملائي في العمل حيث يتبين اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه ايجابي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 4,26 وانحراف معياري يساوي 1.19.

بناء على البيانات الإحصائية الواردة في الجدول اعلاه حسب الاتجاه العمال يرون ان الانتماء الي نفس المنطقة الجغرافية يؤثر على علاقات مع بقية الزملاء في العمل فالعمال يفضلون العمل مع من نفس الانتساب الجغرافي اولاد العرش، فهم حسب تصريحاتهم يشتركون في نفس المهام الموكلة اليهم، كما ان علاقات الجماعة تحكمها مجموعة من المعايير ووحدة الهدف المشترك، فكل عضو له تأثير على بقية الجماعة كما انهم لهم لديهم هيكل تنظيمي مستقر لأداء الاعمال، حيث صرح لنا احد العمال في "قسم التبريد" لنا نفس الاهتمامات، ونفس الانتماء القبلي، نأتي ونذهب معا، نلتقي في وقت الغذاء فكل جماعة هنا تجدين يشكلون تكتلات بسبب الانتماء الي المنطقة الواحدة، كما تجدين صاحب النقابة وحدهم لهم تجمعات التي تشكلت لدفاع عن مصالحها قبل مصالح العمال وهذا ما تبين في جدول رقم(22) فالنقابة تسعى فقط للحصول على ترقية والوصول الي مناصب عليا ولا يهتمها امر العامل الذي كثيرا ما يعاني من التمييز العنصري.

بناء على ما تم الادلاء به يمكن القول ان المؤسسة -الكهرو منزلية- تحكمها مجموعة من الانتماءات العصب لجهة معينة منها الجهوية، المصلحة، المتحالف، المترتبة، والمتحفظة. ان عصب العلاقة القرابية الجهوية وامتداد الروابط الاجتماعية التي يخضع لها الجماعات الغير رسمية تشكلت بشكل تلقائي فتجدهم يحملون نفس الاهتمامات المشتركة بين الاعضاء من قيم ومعايير، تضامن، تضحية كما يجمعهم هدف مشترك، فهم ليس لهم القدرة على التعايش لوحده داخل المؤسسة كما انه غير قادر على انجاز المهام لوحده فانتفاء الي عرش واحد يولد لهم نوع من الثقة والحماية وهذا ما صرح به احد العمال احيانا كثيرا ما نتعرض لمضايقات من قبل اعراش اخرى أجد ابن منطقتي يدافع عني. كما نجد عصبية مصلحة والمتمثلة في النقابة العمالية والتي تسعى لتحقيق مصالح اما ظاهرة او خفية لتوسيع هامش النفوذ والاستحواذ على السلطة، في حين نجد عصب المترتبة وهي اكثر انتشارا بين زملاء العمل الذين يعملون في نفس المكتب حيث يراقبون الاوضاع من الداخل والخارج وانتهاز الفرص من اجل الوصول الي المسؤول من اجل التقرب لتحقيق اهداف خفية وغير معلنة. ضف الي ذلك نجد عصب المتحفظة لانهم لديهم استراتيجيات خفية ومتحفظة فيما يتعلق بأمور واسرار العمل حيث يتاجرون بسلع والقطع دون علم الادارة ويقومون بتقاسم الارباح فيما بينهم.

ان التنظيمات الرسمية والغير الرسمية حسب "ناصر قاسمي" تظهر بناء على انتماء الي جهة - العصب- معين يسعى كل منها الي البحث عن موقعه ومصالحه لدفاع عن مكتسباته بناء على خلفيته وتركيبته الاجتماعية وتكوينه الشخصي وبالتالي يعتبر الانتماء والولاء الي نفس الجهة- العرش- عصب العلاقات داخل جماعة العمل".

جدول رقم (30): عبارة اشعر الي الانتماء الي جماعة العمل أكثر من انتمائي الي المؤسسة

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
اشعر الي الانتماء الي جماعة العمل أكثر من انتمائي الي المؤسسة	.000	102,660	4,2571	1,05392	موافق بشدة

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (30) والذي يوضح الانتماء الي جماعة العمل اكثر من انتمائي الي المؤسسة، حيث يتبين اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه ايجابي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 4.25 وانحراف معياري يساوي 1.05

بناء على الاحصاءات المبينة في الجدول اعلاه يمكن القول، أن غالبية افراد المجتمع البحث يشعرون بالانتماء إلى الجماعة العمل اكثر من الانتماء الي المؤسسة وهذا ما صرحه العديد من العمال في عبارة واحدة " رانا عائلة واحدة " وهذا راجع لطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العمال داخل المؤسسة، كما يصرح لنا عامل في ورشة البيع " الحمد الله نحن اكثر من اخوة الملل والروتين الذي نعيشه داخل المؤسسة بسبب توقف الانتاج جعلنا نفترق اكثر من بعضنا عما كنا عليه سابقا ، كنا في السابق نلتقي في فترة الغذاء اما الان نلتق يوميا. وهذا ما تم ملاحظته اثناء تواجد الباحثة يقضون اكثر من 6 ساعات مع بعض في فناء المصنع، الورشات، يواصل كلامه اصبحنا اخوة نتبادل اسرارنا وهمومنا ومشاكلنا اليومية وهذا ما جاء معبر عنه في الجدول رقم (28) مع بعض برغم اختلاف العرش او منطقة الانتماء اصبحنا نرى بعضنا اكثر ما نرى ونجلس مع عائلتنا ، ليس هذا فحسب اصبحنا نلتقي حتى في ايام العطل مع عائلتنا هذه العلاقة استمرت حتى خارج المؤسسة وربي يدومها ان شاء الله" في حين يتضح لنا بأن هناك اتجاه سالب من قبل العاملين نحو ولائهم للمؤسسة وهذا يرجع حسب الشواهد إلى أن المؤسسة لا تعطي أي أهمية لموظفيها حيث صرح لنا أحد العاملين "أن الولاء يرتبط بما يحصل عليه العامل من امتيازات ونواتج مالية فالمعيشة غالية ومتطلبات كثيرة فالولاء هو ولاء المسؤول للعامل قبل الولاء العامل لوظيفته، فالمؤسسة ليست ودية لموظفيها، تقوم باستغلال طاقتنا ومجهودنا دون تقديم أي امتيازات أحوافز مع عدم إعطاء الحقوق الكاملة للعمال، كما أن الراتب ضعيف والدوام أكثر من الراتب، هناك العديد من العمال في قسم المواد الأولية مخرجاتهم اكثر من مدخلاتهم، وهذا ما يتوافق مع " نظرية التوقع " فيكتور فروم " فالعامل عند التحاقه للعمل يتوقع أن يحصل على مردود يشبع حاجاته - مخرجات - مقابل ما يبذله من مجهود، - مدخلات - والحصول على نتائج مطلوبة متمثلة في حوافز،

ترقية زيادة الأجر وبالتالي سلوكه يتعدل إذا تلقى تعزيزا على عمله. في حين نجد عمال وحدة الطهي يقول أحدهم " لوكان نصيب ما خير نروح منا مكان حتى حاجة تخليني نقعد هنا Les primes، لا يوجد la fromton c'est la même chose , salaire minable لا توجد Mora lZéro، واش من ولاء يكون عندك مؤسسات الخاصة تختلف عن المؤسسة الحكومية، تماك تشري la paix، الراحة، الاستقرار، الأمن الوظيفي هنا Toujours خائف هنا كامل تخدم وخائف كاش نهار يسرحونا لا يوجد قانون يحميك، Mais"نكذب عليك حاجة بلاك تشدني لمؤسسة هو groupe لي راني فيه " فريق العمل " لنعمل معه نحس بولاء وانتماء اليه أكثر من المؤسسة، ان المؤسسة تفتقر للأسلوب الحوار والنقاش ووجود حاجز بين الإدارة العليا والسفلى مما قد يزعزع الثقة بينهما. وهذا ما توصل اليه بوفلجة غياث " فان قوة الشعور بالانتماء الاسري والقبلي للأفراد العمال يلعب دورا في اختيار فريق العمل مما يؤدي الي تكتلات جهوية وقبلية داخل المؤسسة".

من خلال ما تم الإشارة إليه، يعتبر الولاء هي تلك العلاقة المتبادلة بين الفرد العامل والمؤسسة التي يعمل فيها من خلال إيمانه العميق بأهداف وقيم تلك المؤسسة، واستعداد لبذل جهد أكبر في سبيل تحقيق الأهداف بصورة أكثر فعالية، ولا يكون ذلك إلا من خلال توفير بيئة تنظيمية جيدة للعمل تخلق ذلك الشعور بالعاطفة والارتباط القوي لديه، وسماح له بتوليد أفكار جديدة تسمح بخلق فرص التنافس، ووضع نظام حوافز يشجع العامل على تمسك أكثر بالمؤسسة والرغبة في البقاء فيها، والتضحية من أجلها، هذا ما قد يؤثر إيجابيا على زيادة إنتاجية العمل ويضمن استمرارية ونمو والبقاء للمؤسسة.

جدول رقم (31): تمثل عبارة تم توظيفي في المؤسسة بناء على علاقات شخصية

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تم توظيفي في المؤسسة بناء على علاقات شخصية	0.000	93,094	4,1837	1,10372	موافق

كشف الشاهد الرقمي اعلاه في الجدول (31) والذي يبين مدى توظيف العمال على اساس العلاقات الشخصية حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه ايجابي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 4.18 وانحراف معياري يساوي 1.10 وبقراءتنا لهذه الشواهد نجد ان معظم المبحوثين تم توظيفهم عن طريق الوساطة، والعلاقات الشخصية والانتماءات الجهوية في حين نجد فئة اخرى تم توظيفهم عن طريق المسابقات، ووكالة التشغيل.

من خلال المقابلة التي اجريت مع مسؤول الموارد البشرية والذي صرح لنا ان المؤسسة لم تعتمد على التوظيف منذ 2014 بسبب الازمة الاقتصادية التي مرت بها. فيما سبق كان التوظيف للجميع حتى انهم كانوا يستفدون من منازل وسكانات وظيفية كان يتم عن طريق **الشعبوية**، ولاد الفلان، الوساطة، توريث المناصب ، وليد المجاهد، كان كل من يتولى الادارة وتسيير المؤسسة كان يقوم بتوظيف حاشيته فالمؤسسة توظف عن طريق جهوية المنطقة (العرش).

وهذا ما أكدّه لنا جميع العمال الذي قابلناهم حيث صرح احد العاملين الذي تم توظيفه عن طريق الاتصال المباشر بأحد اقربائه والذي يعمل في المؤسسة حيث يقول: "اخي من توسط لي للمدير الي متى يمكنني ان انتظر الاعلان عن المسابقة او وكالة التشغيل من اجل توظيفنا"، في حين نجد عامل اخر يقول: "بانه توظف في مكان ابيه بعدما احيلا للتقاعد" يواصل حديثه في اواخر التسعينات مرت المؤسسة بأزمة اقتصادية تم حرق واتلاف اجهزة المصنع وتم احوالة العمال للتقاعد المبكر، وعندما تم النهوض بالقطاع الصناعي من جديد تم استدعاء جميع ابناء العاملين الذي تم احوالهم فيما سبق للتقاعد. وبالتالي ارى بان المؤسسة كانت عادلة ومنصفة هنا يعني حق والدينا لم يذهب"، في سياق الكلام نجد ابناء منطقة تيزي راشد يتكلمون بنبرة غضب واستياء حيث صرح احدهم كنا محقورين نحن اولاد تيزي راشد بحكم ان المصنع تم تدشينه في منطقة "تيزي راشد" كان على المؤسسة توظيف جميع عمال تلك المنطقة وهذا ما ينص عليه القانون الداخلي للمؤسسة، عليك توظيف من هم اقرب الي المؤسسة. قبل 2014 لم يكن هنا ولا عامل من منطقة تيزي راشد، كل من يسير المؤسسة يأتي بأبناء منطقته من واسيف، الاربعاء ثيراشن، واضين...الخ. كما قبالنا كانت هناك ثلاث وحدات للإنتاج الطهي، التبريد، التهوية في وحدة التبريد كان هناك نقص في العمال كان على المؤسسة ان تقوم بإعلان عن مسابقة توظيف بطرق شرعية وقانونية الا انها كانت تعتمد على التوظيف من الداخل عندما تتوقف احد الوحدات تستعين بعمالها من وحدات اخرى.في حين صرح عامل في وحدة الفرن: "فيما يخص recrutement اصبحت بالمعرفة هذا يوصي على الاخر اعرف اشخاص في المؤسسة تم توظيفه بعيد عن تخصصه وتجده يفتخر بذلك اصبحت مؤسسة عائلية.

كما يضيف احد العمال وحدة التبريد: "ربما انك لاحظت ان في كل مكتب تجدين اكثر من 4 موظف في عوض ان المكتب يتطلب شخصين او ثلاثة تجدين 4 حتى 5 موظف برغم اني لا املك مستوى وعلمي محدود الا انني ادرك جيدا ما يدور امامي لا احد في مكانه يجب وضع كل شخص في مكانه المناسب. يدخل احدهم ويقول والله اعرف فلانة وهي ابنة جارنا ولها مستوى متوسط اسمها لا تعرف كيف تكتبه وتم توظيفها في مكان لا يناسبها حتى. كارثة وبين راهي ماشية البلاد كلاوها بالبسطوا والمعرفة "

بناء ما تقدم يعتبر التوظيف حق مشروع وقانوني للعامل حسب قانون العمل للمؤسسة، وبناء على شواهد العمال نرى بان التوظيف يتم بناء على الانتماءات الجهوية للمنطقة، الجيرة، العلاقات القرابة

والمصلحة الشخصية القائمة على الشعبوية دون مراعات متطلبات احتياجات سوق العمل. كما نجد ان مؤسسة -اونيام- كانت تعتمد على شعبية توريث المناصب لا بناءها وهذا ما اشار اليه "علي زكار" ان تصورات المجتمع التقليدي بكل ما يحمله من ذهنيات وقيم وفضائل توظفها كوسائل لبلوغ اهداف خاصة " لذا من الممكن القول يجب اعادة النظر في تسيير القطاع العمومي والنهوض بالاقتصاد الوطني وهذا ما يؤكد جيلالي اليابس " لا نريد مؤسسة عمومية توظف اكثر من اللازم، تسكن، توظف، تطعم، تعالج، تنقل، نريد مؤسسة منتجة تباع وتكون رابحة" فالمؤسسة يجب ان تحدد احتياجاتها من الموارد المادية والبشرية من خلال تخطيط سنوي وعلان عن المناصب الشاغرة وذلك باعتماد على مختلف الاعتبارات والمصادر التي تضعها الادارة من لوحة الاعلانات، الجرائد الرسمية، الأنترنت... الخ بدلا الاعتماد على الاستقطاب الخارجي نجد المؤسسة تعتمد على الاستقطاب الداخلي فنجد ان المؤسسة تعتمد على نظام مغلق بدلا من الاستفادة من الخبرات والكفاءات تغلق على نفسها ويصبح هناك تقادم مهني للوظيفة وهذا ما تؤكد نظرية البيروقراطية "ماكس فيبر" "التوظيف على اساس الشهادة".

جدول (32):تمثل عبارة الجهوية المهيمنة في المؤسسة تكون في وسط السلم القاعدي للعمال

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الجهوية المهيمنة في المؤسسة تكون في وسط السلم القاعدي للعمال	0.000	57,410	1,6939	1,35462	غير موافق بشدة

كشف الشاهد الرقمي اعلاه في الجدول (32) والذي يبين الجهوية المهيمنة في المؤسسة تكون في وسط السلم القاعدي للعمال حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه سلبي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 1.69 وانحراف معياري يساوي 1.35.

بناء على المعطيات الكمية يبين الجهوية المهيمنة في المؤسسة لا تكون في وسط السلم القاعدي للعمال انما تظهر في المستويات الادارية العليا، وهذا ما ادلى به بعض فالبيروقراطية والجهوية العرش تجدينها في الهرم الاعلى للتنظيم حيث صرح لنا مسؤول الموارد البشرية ان مثالا في التوظيف تجدين كل من يتولى منصب المدير العام يقوم بتعين حاشيته وابناء منطقته وبهذا الفعل اعتبره تشجيع على ثقافة بيروقراطية فهو سلوك يمكن ان ينتقل حتى الي العمال مدام الساس جاء من فوق فالروح العشيرة متجذرة عن الثقافة القبلية وتم نقلها الي المؤسسة " وهذا ما اشار اليه "بشير محمد" ان القيم الثقافية العشائرية مستوحاة من الثقافة الريفية التي يمكن ارجاعها الي الاصل العصبي هي التي تسيير العلاقات بين مختلف

افراد المنطقة"في حين نجد "جمال غريد" يقول ان التوظيف الذي عرفه المركب الحديد والصلب بالحجار عرف تقسيم بين المحليين والدخيلين وهذا ما يجسد اهمية الانتماء القبلي والهوية بين العمال".

وفق لما تم الاشارة اليه شهدت الفترة التاريخية التي مرت به مؤسسة "اونيام" مراحل تسييرية عديدة هذه المراحل سيتم التفصيل فيها في تحليل جدول رقم (34) حيث ترتب عنها العديد من العلاقات التي لازالت تطبع المجتمع عامة وواسط العمل خاصة، ثقافة الحقل- المحلية- مخالفة ومغايرة لثقافة المؤسسة - الحديثة- فمن الصعب تحطيم تلك القيم الاصيلية والعلاقات القرابية المتجذرة في ذهنيات العامل الجزائري فالموروث الجهوي والروح العشائرية لا يمكن ان تختفي بمجرد وجود ثقافة مؤسساتية وهذا ما اشار اليه "علي كنز" القرابة، الحي السكني ، جماعة دينية.... لا يمكن ان تتحقق دون شرعية قبلية " ويذهب " سعيد شيخي" الي ابعد من ذلك حين سمى هذه الممارسات بمسمياتها الحقيقية قائلا ان **الجهوية، الزبونية، المحسوبية** التي اخفاها التحديث الاقتصادي ما لبثت ان رجعت في سبعينات واصبحت سارية المفعول داخل الانساق التنظيمية."

جدول رقم (33): يمثل عبارة نظام التسيير في المؤسسة انتج عامل جهوي في سلوكاته وتصرفاته

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
نظام التسيير في المؤسسة انتج عامل جهوي في سلوكاته وتصرفاته	.000	100,180	4,2204	4,9325	موافق بشدة

من خلال معالجة الإحصائية الموضحة في جدول (33) والذي يبين نظام التسيير المؤسسة انتج عامل جهوي في سلوكاته وتصرفاته حيثجد ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه ايجابي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 4.22 وانحراف معياري يساوي 4.93 وبقراءتنا لهذه الشواهد نجد ان أي ان الجهوية حاضرة وبقوة في المؤسسة.

في مقابلة مع احد افراد عمال الصيانة يصرح ان المؤسسة باعتبارها مجتمع مصغر تجدين هناك نقاط مشتركة بين العمال في ذهنيات بحكم الانتماء القبلي، العادات والتقاليد والاصول الجغرافية تجدين

هنا اكثر ما نمضيه مع عائلتنا يعني اننا نؤثر على بعضنا البعض وخلقنا لدينا عقليات وذهنيات مشتركة. فيما سبق كان العامل يحب العمل هناك حرارة وشغف الان تغير الوقت والزمن اصبح تفكيره "sociale" منخدمش وندي دراهم"، فالفراغ والكسل الذي عرفه العامل خلق العديد من افات الاجتماعية داخل المؤسسة، كل هذه المعطيات تعود الي التسبب واللامبالاة المدراء والمسؤولين الكل يسعى الي تحطيم "اونيام" من اجل رفع بقية المؤسسات حتى الدولة لها يد في ذلك باعتبار مؤسسة **eniem** ذات

علامة تجارية معروف موجودة منذ السبعينات لدينا مشكل اخلاقي لا توجد رقابة ولا ضمير عدم التوجيه، والصارمة انتجت عامل كسول واتكالي اصبحوا يتحالفون على المشرفين من اجل الهروب من المهام الموكلة لديهم..

بناء ما تقدم وبناء على المعطيات الميدانية يمكن القول ان المؤسسة انتجت عامل جهوي في سلوكه وتصرفاته حيث لا يمكن للمؤسسة ان تفرض سلطتها على الفئة التنظيمية، فتمط الحياة الاجتماعية للفاعلين وطريقة تفكيرهم وتصرفاتهم تتمحور وتتجسد حول تصوراتهم وتمثلاتهم للتنظيم حيث يقول "سعيد شخي: "ان المؤسسة لا تحمل في طياتها عقلنة واحدة بل هناك عقلنات عديدة يحملوها العاملون" وهذا جاء نتيجة لأغلبية المسيرين التي اعاققت ثقافتهم المحلية - الجهوية- ثقافة المؤسسة - العقلنة- ان مؤسسة اونيام ما تعرفه من مشاكل وعراقيل يتطلب التفكير في اعادة النظر في التسيير وفرض ثقافة جديدة حيث يتأثر سلوك الفاعلين بمحيط التسيير فكل فاعل له هدفه الخاص واستراتيجية مضادة لها والبحث عن ثغرات من اجل استغلالها حيث يعمل عمال "اونيام" على ابداء الاحتجاج والتحطيم الممتلكات بسبب تغيير في المناصب وتتدخل الادارة لإزالة هذا التوتر من اجل الحفاظ على المقاومة وتغيير مدير عام باخر نتيجة لان استراتيجية المدير الاول تختلف عن استراتيجية واهداف المدير الجديد. الا انه تجد دائما بعض الفاعلين يسعون الي البحث عن هامش الحرية للتحرك لتكسير بعض العقلانية التي تحرص الادارة والمسيرين على الحفاظ عليها. فالعقلانية يعني عدم اعطاء اي فرصة للتحطيم والاحتجاجات لسد الثغرات والتحكم في افعال الآخرين وتوجيهها نحو اهدافه.

جدول رقم(34): تمثل نظام التسيير في مؤسسة Eniem يقوم على تسيير العروشية الجهوية.

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
نظام التسيير في المؤسسة Eniem يقوم على تسيير العروشية الجهوية	.000	91,734	4,1796	4,4455	موافق

من خلال تكميم المعطيات الواردة في الجدول رقم (34) والذي يبين نظام التسيير في المؤسسة Eniem يقوم على تسيير العروشية حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه ايجابي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 4.17 وانحراف معياري يساوي 4.44 .

من خلال قراءة المعطيات الاحصائية السالفة الذكر وبناء على ما تم الادلاء به فان مؤسسة الكهرو- المنزلية تعتمد في تسيير المؤسسة على نظام العروشية فكل من يصل الي المنصب يتم تعيينه من داخل منطقة -تيزي وزو- ولكن كل واحد فيه كانت لديه طريقته الخاصة في تسيير المؤسسة.

في مقابلة مع احد المسؤولين يقول منذ وجودي في المؤسسة والمنحنى يمشي الي الاسفل ليس هناك ارادة سياسية للنهوض بقطاع الصناعي فكثيرا ما نجد عدم المبالاة والتسيب ، فقرابة الدم او العلاقات الشخصية هي التي طغت على المؤسسة من 2009 الي 2012 في وقت السيد "آدادان" كان المصنع ينتج كان هناك انتاج وفير في السوق للسلع والخدمات علامة eniem احتلت المرتبة الاولى وطنيا. في وقته كان هناك انضباط واحترام للوقت كل يوم تقريبا يقوم بجولات استطلاعية في الصباح الي مكان العمل قسم الانتاج، كان صارما ممنوع ان يجذك في البهو الساحة، ممنوع غلق المكاتب، ممنوع التكلم والتجمع الزملاء في الاروقة، التزام بارتداء الملابس الوقائية بالنسبة للعمال الوحدات الانتاجية ، ولكن مع رحيله جاء السيد "بوضياف" ذهب الانضباط والاحترام كان هناك تسيب في التسيير لا يوجد رسمية بينه وبين العمال تجدين ينادونه Da wamer، وهو من المدراء الذي يتكلم من اجل ان يتكلم فقط قام بتوظيف جميع ابناء منطقته "واضييين" عندما خرج للتقاعد جاء السيد " جيلالي موازار" في 2012 هو شخص capitalism "رأسمالي بدأ يرجع المؤسسة لما كانت عليه سابقا الانضباط والعمل ، "تغلط تخلص" كان يطبق القوانين بالعدل على جميع العمال الا انه واجهته العديد من المشاكل من بينها عرفت المؤسسة ازمة اقتصادية خاصة بعد المرسوم الجمهوري الذي جاء به رئيس "عبد المجيد تبون" والذي يمنع فيه استرداد المادة الاولى ادى الي تسريح العمال وتقادم الازمة بعد منع دخول منتج¹ CCD، فشبح البطالة اصبح يهدد العمال يستدعي الدخول الدولة والوزارة المعنية بعد الانقلاب عليه ومطالبته بالرحيل من قبل العمال والفرع النقابي في 2020 جاء السيد "شاي" الا انه بقي 8 اشهر قدم استقالة بحجة ان له مرض القلب لم يحتمل الضغط الذي كان عليه. في ديسمبر 2021 جاء "لواني مصطفى" الي يومنا هذا.

يواصل كلامه من خلال هذه المراحل نرى بان المؤسسة في تندهور ومآلها الفشل والافلاس فهي في تراجع مستمر حسب اعتقادي لم تعد مسألة الشخص الكفاء ça dépasse personne الان بقيت مسألة lesmoyenne.الحل الوحيد لإنقاذها هو تدخل الدولة. في سبق عندما قام الرئيس الراحل "هوارى بومدين" بتدشين المصنع في سبعينات كانت لديه ايدولوجية عقلية اشتراكية -العمل ثم العمل- لا يهم من انت او من اي منطقة اتيت، او عرش تنتمي المهم ان تعمل من اجل تحقيق الازمة والانتاجية. في سنوات الاخيرة كان كل من يتم تعيينه يقوم بتوظيف حاشيته واهل منطقته لنقادي الانقلاب عليه مستقبلا "réellement" عنده الحق احسن ما يأتي بأشخاص لا يعرفهم لو كنت مدير لا فعلت نفس الامر obligé تقوم بتوظيف ابناء عشيرتك لأنك ستفاهم معهم لنقادي الصراعات والمشاكل "

¹ - CCD هو عبارة عن اقتناء واسترداد مجموعة من القطع المفككة (pièces détachées) ويتم اعادة تركيبها (montage) في المصنع ، حيث مؤسسة اونيام غير قادرة على انتاج منتج 100% حيث تعتمد على هذه الطريقة لاسترداد القطع مما يجعل المؤسسة منافسة مع بقية المؤسسات ويتم بيع المنتج عن طريق اسم "Eniem" ومع تفعيل القانون الجديد تم الغاء استرداد القطع وان تقوم المؤسسة بإنتاج منتج محلي قابل لا ستراده مستقبلا.

« évidemment araw n'tmourthiw a y khir » الجهورية موجودة في كل مكان الله غالب مجتمع منافق هذا يشك في هذا، هذا يظلم هذا، هذا يسبوطي خوه، واحد تلقاه يدير chantage للأخر المهم يسعى الي الحصول على الترقية والاعتلاء المناصب ولتقادي كل هذه الصراعات والنزاعات يجب على كل من يعتلي منصب BDG ان يوظف حاشيته فقط".

من خلا ما تم الادلاء به نجد ان مؤسسة "eniem" اثناء تسييرها مرت بعدة مراحل تقليدية، فوضوية تسيبية، عقلانية كاريزيمة، **فالتقليدية** كان التسيير يقوم على اساس رابطة المنطقة الاصل الجغرافي والانتماء الي نفس العرش كان العمال يظهرون الولاء والاحترام له. في حين نجد **التسيبية** التي يسودها جو مكهرب يواجه فيه المسير العديد من المشاكل والصراعات حيث يسودها الالهال والاتكال واللامبالاة في حين نجد الشخصية **الكاريزيمة** شخص استثنائي له تأثير ايجابي على الفاعلين يساهم في خلق هوية تنظيمية ومناخ لتنسيق وتفعيل قنوات الاتصال بين جماعات العمل. فحسب **"النظرية الموقفية"** فالتسيير لا يعتمد على اسلوب واحد انما يكون حسب كل موقف فكل مسير يأتي الي المؤسسة الا وكانت له هناك طريقة واستراتيجية معينة يتبعها في التسيير وفق لطرف والزمان والمكان والثغرات البيئية ، فمؤسسة **"اونيام"** تعمل في بيئة معقدة غير مستقرة ، منافسة، ازمات، مشاكل شهدت مجموعة من العوامل اثرت في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فطبيعة العمل فرضت على المسير اتباع نمط معين احيانا يعتمد على اليونة نظرية (y) واحيانا نظرية التسلطية (x).

الجدول رقم (35): عرض نتائج توجهات أفراد العينة نحو صعوبة التكيف مع القيم التنظيمية:

العبارة	الدلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي والدرجة الموافقة	تحليل النتيجة الإحصائية (الاتجاه)
القيم التنظيمية	.000	82,557	2.6012	غير موافق
يوجد انضباط من طرف العمال داخل المؤسسة	.000	43,547	3,5612	موافق
وعي العمال واحترام لإجراءات الامن والوقاية يؤدي الي تجنب الوقوع في الاخطار المهنية	.000	119,234	4,6571	موافق بشدة
تواجد الآلات القديمة في المؤسسة Eniem يؤدي	.000	44,187	1,3265	غير موافق بشدة

الي زيادة حوادث العمل المتكررة				
أجد صعوبة في التكيف مع ضغط العمل المكثف	0.000	36,906	2,5388	غير موافق
أشعر ان النمط السائد في المؤسسة يتسم بالروتين والملل	0.000	44,627	1,2735	غير موافق تماما
يلتزم العمال باحترام التوقيت والدوام الرسمي للعمل	0.000	48,129	3,5461	موافق

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V26

يمثل الجدول أعلاه نتائج اختبار student ، لمعرفة اتجاه عبارات محور (درجة الموافقة) لبعد القيم التنظيمية حيث نلاحظ أن جميع عبارات البعد محققة، حيث:

الجدول رقم (36): تمثل عبارة يوجد انضباط من طرف العمال داخل المؤسسة

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
يوجد انضباط من طرف العمال داخل المؤسسة	0.000	43,547	3,5612	1,17222	موافق

كشفت المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه رقم (36) والذي يبين مدى انضباط العمال داخل المؤسسة حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه ايجابي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 3.56 وانحراف معياري يساوي 1.17.

من خلال تفسير المقدم اعلاه يتضح أن ، هناك انضباط والالتزام بالعمل داخل المؤسسة ويرجع ذلك إلى أن غالبية العمال ينحدرون من نفس المنطقة، بإضافة إلى أن المؤسسة تضمن نقل مجانا حتى لا يتأخر على مواعيد الدوام نظرا لكون المؤسسة "الكهرومنزلية" تعتبر من أهم المؤسسات الحيوية التي تساهم في بناء اقتصاد وطني ودفع وتيرة التنمية الشاملة، وكما هو معروف أن هذه المؤسسة بشكل عام تقدم خدمات للعاملين، وهذا ما أثر إيجابيا على متغير التغيب عن العمل، وهذا ما تمت ملاحظته في الميدان بأن هناك التزام من قبل العاملين أثناء دخول وخروج في المواعيد والتزام بساعات العمل، فوجود التعاون واحترام وتقدير من قبل المسؤولين، يخلق لهم نوع من الالتزام يجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة، ويجعلهم يشعرون بالمسؤولية أكثر اتجاه عملهم، حيث توصلت نظرية الالتزام "جنرال فورد"

أن الإنتاج يزداد كلما كان هناك التزام وتكون توقعات الارتفاع الأداء عالية وهذا ما يؤدي إلى إنجاز الأهداف وإلى التطوير المستمر للمؤسسة. في نفس السياق يشير "بوفلجة غياث" في مؤلفه "التغير التنظيمي وثقافة العامل" من العوامل التي تساعد العامل على الانضباط والجدية في العمل هو احترام افراد المناطق الريفية على موقع الشمس لتحديد مواعدهم صباحا او مساء، كما انهم يعتمدون على اوقات الصلاة لتحديد مواعدهم كان يكون موعد اللقاء ظهرا او عصرا. ان الثقافة السائدة في المجتمعات الريفية والارث الثقافي ساهم في حد كبير في تحديد قيم العمل والانضباط واحترام للإجراءات العمل وقوانينه.

أما الفئة التي صرحت لنا بعدم وجود انضباط في العمل، وعدم الوصول في الوقت المحدد، راجع لأسباب موضوعية وهي بعد المسافة بين السكن والعمل، وبرغم أن المؤسسة تملك وسائل مادية للنقل إلا أننا لا نستفيد منها، حيث يستفيد منها فقط الإطارات والكوادر العليا ويسعون إلى تلبية احتياجاتهم دون اهتمام لفئة العمال، وتقديم المساعدة الضرورية لهم وهذا ما يؤدي إلى شعور باغتراب الوظيفي وتنعكس سلبا على الأداء في العمل. يرى "مقدم عبد الحفيظ" في مؤلفه "المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية" ان الذين يعطون الاهمية لاحترام الذاتي يشعرون بتذمر في جو تنظيمي يتميز بالانضباط يشعرون بنقص في كرامتهم عندما يجدون انفسهم مجبرون على الالتزام والخضوع والتقييد للقوانين والهيكل الداخلي للمؤسسة" وكاستراتيجية دفاعية يقومون بتخفيض في مستويات اداءهم.

ومما لا شك فيه أن عدم الالتزام العامل بمواعيد الرسمية، سوف يؤثر سلبا على مستوى الأداء ودرجة تحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (37): يمثل عبارة وعي العمال واحترام لإجراءات الامن والوقاية يؤدي الي تجنب الوقوع في الأخطار.

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
وعي العمال واحترام لإجراءات الامن والوقاية يؤدي الي تجنب الوقوع في الاخطار المهنية	0.000	119,234	4,6571	61137,	موافق بشدة

كشفت المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه رقم (37) والذي يبين مدى وعي العمال واحترام لإجراءات الامن والوقاية يؤدي الي تجنب الوقوع في الاخطار المهنية حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه ايجابي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 4.65 وانحراف معياري يساوي 611,

من خلال البيانات والنسب الموضحة في الجدول اعلاه نرى بان عمال مؤسسة "Eniem" لهم وعي لاحترام الاجراءات الامن التي قد تساهم في تجنب الوقوع في حوادث العمل والاحطار المهنية، اي مؤسسة كانت خدماتية او صناعية هدفها الاول هو تحقيق الربح وتحقيق الجودة وكل مؤسسة نجد انها تخضع لمجموعة من القوانين ولها اخطار محتملة الوقوع حسب نشاط كل مؤسسة، فمؤسسة "اونيام" ليست بعيدة عن هذه الاخطار حيث تعمل في ورشة الفرن، المواد الكيماوية، تدوير المعدات، تلحيم وغيرها من الاخطار التي تؤدي الي اصابة العامل مخلفة له امراض مهنية او حوادث عمل وهذا ما صرح به بعض العمال اين تم اصابة العديد من العمال وتعرض لبتنر الارجل او ايديهم نتيجة لقدم الآلات، في حين نجد عامل في قسم "المواد الاولية" يصرح نحن نعاني من المواد كيماوية سامة باستمرار والمؤسسة لا تقوم بتزويدنا بالمعدات اللازمة مخلفة لنا عاهات وامراض وضيق في التنفس كما نجد عامل في "قسم الفرن" نحن نعمل في درجة 180 لا نملك حتى مكيفات الهواء او اقنعة لتجنب الاتربة التي تصدر عن قطع الآلات حيث ساهم ذلك في خلق العديد من امراض كالربو، والرجفة، في حين نجد قانون العملاء بمؤسسة "eniem" والذي ينص على المؤسسة ان تقوم بتوفير ضمان شروط الصحة والسلامة اللازمة لحماية العمال وكذلك طبيب المهنة وفقا للأحكام القانونية المعمول بها واللوائح الداخلية لا سيما القرارات المتعلقة بهيئة الصحة والسلامة."ينص على ضرورة توفير هذه المعدات الامنية في مقابلة مع مهندس الاخطار المهنية صرح لنا نحن دائما نوفر المعدات الوقائية للعامل الا انه تجدينه غير مبالي لمدى خطورة الامر وسلامته، حيث نقوم بدورات توعية لمعرفة ماهي المواد الاولية كيماوية، وكيفية استعمالها، مثلا تروحي للورشة التلحيم تجدين عمال بدون قفازات ونظارات هناك احتمال في وقوع اصابة الخطر في يده، للأسف هناك غياب ثقافة امنية للعامل حتى العمال لا يهتمون بالدورات التدريبية عندما نقوم بإعلان عنها وهذا ما ينص عليه قانون العمل في مادة 7 والذي يقتضي التزام العمال بتدابير الوقاية الصحية والامن التي يجب ان يحترمها المستخدم وفق المشرع المنظم¹. عندما استفسرنا عن الامر من العمال وسبب امتناعهم عن التحاق بدورات التدريبية الخاصة بالتوعية من المخاطر فكانت اجابة احدهم " لماذا درلي les formation على الامن او الوقاية من الحوادث وانت les moyennes معطينهمليش؟".

ان إجراءات السلامة المهنية من الضروريات الاساسية في بيئة العمل التي تهدف الي الحفاظ على سلامة الفرد العامل من الاصابة على ان يطبق مشرف الصحة المهنية في اماكن العمل كل الاجراءات والقواعد اللازمة للحد من اصابة بالخطر الحوادث والامراض المهنية يجب القيام بدورات تدريبية لتجنب المخاطر بشكل مستمر، وتوعية العمال بالمخاطر المحتملة زيارة وتفقد الورشات بشكل يومي لتأكد من

¹ - القانون رقم 90-11، المؤرخ في 21-04-1990، المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية، العدد رقم 17، المؤرخة في 27-04-2019، المعدل والمتمم.

ارتداء ملابس الوقائية، من قفازات، احذية، واقنعة، فحص المعدات وتحليل المخاطر حيث يعتبر السلامة والصحة المهنية جزءا لا يتجزأ من النظام الاداري لأي مكان عمل، لذا المؤسسة الجيدة والمحفزة هي من تستثمر في هذا المجال ودعم الكفاءات المختصة من فنيين ومشرفين عن طريق التدريب وتأهيل عمالها، وتفعيل القوانين داخل بيئة العمل.

الجدول رقم (38):يمثل عبارة تواجد الآلات القديمة في المؤسسة Eniem يؤدي الي زيادة حوادث

العمل المتكررة.

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تواجد الآلات القديمة في المؤسسة Eniem يؤدي الي زيادة حوادث	.000	44,187	1,3265	4,6990	غير موافق بشدة

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (38) والذي تبين تواجد الآلات القديمة في المؤسسة يؤدي الي زيادة حوادث العمل المتكررة حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه ايجابي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 1.32 وانحراف معياري يساوي 4.66.

من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول اعلاه مع اضافة ما اكده لنا المبحوثين ان تواجد الآلات القديمة في المؤسسة ادى في تسبب عاهات لدى بعض من افراد العمال، حيث صرح لنا احد العاملين كم من شخص فقد يديه، او رجليه بسبب ان الآلات جد قديمة فهي موجودة منذ تدشين المؤسسة، لدينا زميل يعمل معنا وهو عضو في النقابة كان يعمل على الالة الطهي نظرا لكثرة المهام نسي ان يقوم بإيقافها نزلت عليه ففطعت يده، وتم تحويله بعد ذلك الي العمل في الادارة ليقوم بإيصال الفواتير. هنا العامل غير محمي ضف الي ان الادارة لا تقوم بتدريب عمالها على كيفية التعامل واستعمال الآلات ولا توفر لنا ملابس الوقاية وهذا ما جاء في الجدول رقم (13) فالعديد من العمال يتجنبون العمل في وحدة الطهي لما فيها من حوادث واخطار مهنية بسبب ضعف وقدم الآلات بها حيث يفضلون العمل في وحدة التبريد لضمان سلامتهم.

في مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية يقول ان اللامبالاة وعدم وعي العمال للإجراءات السلامة والوقاية من المخاطر هي السبب الرئيسي للحوادث العمل، كيف تبريرين سلوك العامل نحن نقول له نريد خمسون قطعة يوميا لربح الوقت يقوم بإنتاج مئة قطعة ما عليك الا ضغط على الزر وترك الالة تقوم بعملها ولكنهم يتبعون طرق سهلة وسريعة لإنهاء العمل في عوض يترك كل شيء للآلة وتحكم فيها عن طريق الزر يدخل مجموعة من العوامل الاخرى من بينها يديه وارجله ولان الالة تعمل عمل ميكانيكي

سهوا واللامبالاة العامل يتسبب في قطع يديه. يجب على اي عامل في المؤسسة ان يتكيف مع كل انواع الآلات الموجودة على مستوى ورشاتهم، والتكيف لا نعني به القدرة على الاندماج مع الالة فحسب بل التكيف ايضا مع صعوبات العمل في المنصب وكيفية التعامل وتحكم في صعوبات التقنية.

بناء ما تقدم يمكن القول ان الميثاق الذي جاء بعد تبني الدولة الجزائرية النهج الاشتراكي والذي يؤكد لبناء مجتمع صناعي يجب الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة يسمح بخلق ديناميكية تنموية. فالهدف الرئيسي من الصناعة المصنعة حسب "هوارى بومدين" هو زيادة العائدات وتطوير المستويات الفنية والتقنية للعمال وذلك باستيراد الآلات الحديثة ذات تكنولوجيا متطورة ومعقدة. وهذا ما تأكده نظرية "ديبرنيس" ان الصناعة المصنعة لا تتقف عند اقامة مجتمع صناعي بل يجب ان يتماشى مع خصوصية المجتمع المحلي وذلك عن طريق احداث ترابط بين مدخلات ومخرجات الصناعة بوضع الآلات حديثة تتماشى مع متطلبات المجتمع الثقافي للعامل وخلفية تكوينه لزيادة انتاجية العمل".

ان الازمة المالية والمشاكل التي تتخبط فيها مؤسسة "اونيام" جعل الدولة تمتنع عن مساعدتها لاستيراد الآلات الحديثة، كما ان الميزانية لا تسمح بتأهيل وتدريب العمال بشكل علمي لتحسين مستواه وتوفير المعلومة من اجل تقادي الوقوع في حوادث والاطار المهنية.

الجدول رقم (39): يمثلأجد صعوبة في التكيف مع ضغط العمل المكثف

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
أجد صعوبة في التكيف مع ضغط العمل المكثف	.000	36,906	2,5388	1,11964	غير موافق

كشفت المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه رقم (39) والذي يبين مدى صعوبة في التكيف مع ضغط العمل المكثف حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه سلبي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 2.53 وانحراف معياري يساوي 1.19.

عن اي ضغط تتكلمين كلما اتى للمؤسسة اشعر بالاكنتاب، القلق، الملل، dégotage من نهار نجي وانا قاعد c'est rien à faire ندخل من 8 صباحا حتى 16 مساء pour rien، من اجل اسكات الشعب جمعونا كامل في l'usine، رنا قاعدين المهم راك تخلص والشهرية تلحقك من شهر للشهر، la paix sociale بصح بزاف لوقتاش نقعدوا هكذا الاجر وحده لا يكفي من ناحية النفسية تمرض، عندما تعمل هناك امل، وكي تقعد نهار كامل عقلك يخدم 24 ساعة وتقعد طلع في حسابات بلاك المصنع يغلق، بلاك يخرجوني، شكون يوظفني وووو رجعنا كامل des fainéants حنا ربي مارحش يحسبنا نحبو

نخدموا رانا نجوا ونسعاوا مي الله غالب العامل لا حول ولا قوة له الناس كامل في شارع لهم فكرة خاطئة عنا نحن العمال يقولك راقدة وتمونجي راكم تدوا في دراهم الحرام، علاه حنا لقينا نخدموا وقلنا لا malheureusement البلاد راحت. وهذا ماتم ملاحظته في ميدان الدراسة اغلب الورشات متوقفة عن العمل وهذا ما اشار اليه "بوثلجة غياب" في مؤلفه "القيم الثقافية وفعالية التنظيمات" ان القيم الاسلامية كمبدأ اساسي لتنظيم العمل يساهم في رفع معدلات الفاعلية التنظيمية، فالعامل الجزائري بطبيعته يحب العمل ، يمجده ويقده ذلك ان تعاليم الاسلام يدعوا الي حب واثقان العمل - فالعمل عبادة- من خلال الدراسة الميدانية بركب سوناطراك -ارزيو- الجزائر توصل الباحث بناء على تصريحات لمجموعة من العمال المرتبطة برغبة في العمل التي كانت اجابتهم بنسبة 73% انهم لا يريدون ربح مالي دون عمل لان دينهم يحثهم على ذلك. في نفس السياق قام "عبد الحفيظ مقدم" ببحث على مجموعة من الطلبة الجامعيين اراد معرفة رغبة الطالب في العمل ، في حالة حصوله على ارث لمبلغ مالي من المال يكفل له العيش في رفاهية حيث توصل ال 91% سيعملون وهي نتيجة تعبر عن مدى اهمية العمل في حياة افراد¹.

بناء على ما تقدم إن النمط التقليدي للعامل هو من كان يحدد له طبيعة عمله، فالفلاح في ارضه يشتغل بناء على طريقته الخاصة حيث كان يعتمدون ويتبنون ثقافة تقليدية السائدة والمتعارف عليها في اعراف المجتمع - الذهنية الفلاحية- فيما سبق كانوا العاملين يعملون في حقولهم ويمتهنون حرفهم حيث كان يعتمدون على الشمس في ضبط مواعيد الوقت، كما انهم يخضعون لسلطة القبيلة والولاء لهم. ان الحرية والاستقلالية التي عرفها العامل سابقا في حقله جعلته يكره العمل ويميل الي الاتكالية والخمول، وعدم الانصياع لأوامر المشرف في المؤسسات التنظيمية نتيجة ما يتطلبه المصنع من ضوابط وقيم حديثة. -بالذهنية الصناعية-

الجدول رقم (40):يمثل عبارة أشعر ان النمط السائد في المؤسسة يتسم بالروتين

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
أشعر ان النمط السائد في المؤسسة يتسم بالروتين والملل	0.000	44,627	1,2735	,44665	غير موافق تماما

¹- مقدم عبد الحفيظ، المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية في الثقافة والتسيير، اعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر ، الجزائر، 1992، ص 17.

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (40) والذي يبين أن النمط السائد في المؤسسة يتسم بالروتين حيث يتبين أن اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه إيجابي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 1.27 وانحراف معياري يساوي 4.46.

أن هذا التباين في النسب يمكن إرجاعه إلى أن العامل في مؤسسة "اونيام" اعتاد على العمل باكراً في الحقل، والفلاحة وجني الزيتون وموسم الحصاد وبالتالي عندما تراجع الانتاج أدى إلى وجود صعوبة في التكيف مع الروتين وقد يصل به إلى كره العمل مستقبلاً خاصة أنه تعود على الملل والكسل.

في مقابلة مع ممثل النقابة العمال يقول لقد قمنا بالاجتماع في الكثير من المرات باعتبار أنني عضو في اللجنة الإدارية مع المدير العام وبقية الأعضاء نطالب فيه الحصول على إعانة من الدولة لاسترداد الآلات من أجل إعادة سيرورة الانتاج. في الوقت الحالي إن المشرفين والمسيرين لا يمكنهم التحكم في العمال ولا في تسيير المؤسسة، فالعامل حالياً يعاني في الروتين يومياً العمل لا يوجد، هناك حركة بطيئة في قسم الانتاج، خمول في الإدارات وبالتالي له الوقت لخلق وافتعال المشاكل، فالعمال دائماً في تواصل ومشاركة كل ما يحدث خارج وداخل المؤسسة وهم باطلاع على كل ما يحدث، في السابق كان العامل يعمل يومياً وهو أمام الآلة ينتهي من دوامه يذهب مباشرة للبيت، لا يناقش ولا يتحدث مع أحد عكس اليوم روتين + ضياع الوقت = تسبب وافتعال المشاكل وأكبر دليل الاضراب الذي عرفته المؤسسة الذي قاموا به لمدة 3 أشهر لطرد المدير العام وهذا ما تضح لنا في جدول رقم (30) وبالتالي اتضح للعامل هو الراح وله القوة *la force* ولا يمكن التحكم فيه والسيطرة عليه. وهذا ما أكد لنا أحد المسؤولين الفراغ قتل العامل خلق العديد من آفات وسلوكات انحرافية وغير سوية داخل المصنع، على عكس العامل عندما يرتبط بعمله والآلة ليس لديه وقت لهذه الأمور ويجعله يحافظ على وتيرة الانتاج. في حين نجد عامل في *service commercial* صرح لنا أصبح دورنا في المؤسسة عابراً *jusqu'à quand* يأتي العامل اعتدنا على الحركة والعمل كرهنا من قعاد وهذا ما توصل إليه "نصر الدين بوشيشية" في مؤلفه **الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية** " أن هيمنة اللاعقلانية على فعالية التسيير لا يرجع أمده إلى الأمس بل إلى مرحلة الشعبوية حيث كانت فيها المصانع تعطي ضمانات الشغل فالحق في العمل يبقى في مخيال العمال أنه حق طبيعي وبالتالي له الحق في العمل" وفي نفس السياق يرى "محمد بشير" في "سوسيولوجية التنظيمات والعمل في الجزائر" "أن علاج فترة الملل بكثرة العمل" أن كثرة العمل حتى ولو كان لحساب الجسد وارهاق النفسي تنتج له تأثيرات إيجابية هذا ما حدث مع الباحثة حيث تعرضنا في المؤسسة لمضايقات من قبل عامل انتاج قسم التبريد بسبب سلوكه الانحرافي والأخلاقي ما دفعنا لتقديم شكوى لرؤسائه في العمل إلا أننا قبلنا برفض خوفاً من الوقوع في مشاكل معه حسب كلامهم فهو يملك سلطة ونفوذ لا أحد يستطيع مواجهته وعندما تواصلت مع رؤساء المصالح استغرينا من ردة فعلهم حيث أمرونا بتغاضي عن الأمر والسكوت عنه فإفصاح والتكلم عن ما رأيته سيورطك في مشاكل لا غنى عنها خاصة أنك بقي لك أيام قليلة معنا وتغدرين. "

ولعل هذا ما تؤكدته " نظرية الماركسية " فالعمال في التنظيمات البيروقراطية يفقدون القدرة على تحمل المسؤولية والسيطرة على الوسيلة الوحيدة للإنتاج التي يمتلكونها ويشعرون بالاغتراب عن عملهم من جهة، ويفقدون سيطرتهم على المنتج الذي ينتجونه من جهة أخرى".

يضيف لنا مسؤول الإنتاج فيما سبق كان لدى " اونيام" مشروع وهو صناعة "

les compresseur frigo "ضاغط الثلاجة" ولكن من ناحية الاقتصادية لو تم صناعته في الجزائر كان سيشكل لنا خسارة يعني نعمل 40 ثلاجة يساوي 40 ضاغط ثلاجة والآلات التي تنتج تكلف الملايين ، وبذلك نستردها احسن ، ولكن من الناحية الأخرى لو خصصنا ورشات ونقوم باستيراد الآلات الحديثة التي تصنع الضاغط ونقوم باستيراده لبلدان أخرى احسن ، إلا أنه كان هناك تخوف من المشروع يعني "ان المشروع مات قبل احياءه" كما ترين الآلات كلها متوقفة كان فيما سبق لدينا العديد من العروض من شركات اجنبية من أجل العمل معنا لكن للأسف لا يوجد ارادة سياسية لنهوض بالقطاع كل شخص يطمح الي ان يكون مدير على حساب المصنع ان اقتصاد المجتمع الجزائري ليست له قاعدة صلبة كيف تفسرين الي يومنا هذا مزال العامل يحمل ويقلب قطع الثلاجة هذا كله مضیعة للجهد والوقت في حين نجد المصانع الأخرى تعتمد على تقنية سلسلة خط تجميع الإنتاج لتنسيق بين مختلف المهام. وهذا ما يتماشى مع "النظرية التبعية" ان غياب وتحقيق التنمية يعود الي غياب القيم الحديثة المتمثلة في العقلانية، الرشادة، التكنولوجيا فعلية التحديث تحدث من خلال استبدال القيم المحلية الثقافية التقليدية بقيم حديثة تتماشى مع خصوصية المجتمع. وفي نفس السياق يضيف " تالكوت بارسونز" ان التكامل القيم الثقافية والاجتماعية للمجتمع مع القيم الموجودة داخل التنظيم يساهم في خلق ثقافة صناعية سوسيو-تقني تتماشى وعصر التصنيع وذلك بتوجيه العامل نحو عملية التصنيع، باعتبار ان النسق الاجتماعي تسود فيه علاقات متبادلة بين التكنولوجيا والبيئة التنظيمية والعلاقات الانسانية"

بناء ما تم الاشارة اليه وبناء ما تم الادلاء به يمكن القول بان افراد العاملين لهم القابلية للعمل والابداع والتطوير في انتاج وتحقيق أهداف القطاع الاقتصادي لمؤسسة اونيام، إلا ان هذه المؤهلات والامكانيات غير مستغلة. فالروتين والملل الذي يعرفهما العامل لا تجعله ينمي من معارفه الفنية ومهاراته كل ذلك ساهم في جعل العمال يشعرون بالاستياء، القلق والاغتراب عن العمل والبيئة التنظيمية. إلا انه اثر ايجابيا على عملية التفاعل والتواصل بين العاملين حيث ساهم في خلق روابط قوية بينهم برغم من اختلاف البيئة الجغرافية. وهذا ما يؤكد لنا مدى حاجة العامل الي العمل لتحكم اكثر في تقنيات التكنولوجيا العمل لخلق بيئة عمل تتطلب مهارة وفنية عالية. حسب "نظرية العلاقات الانسانية" يرى "انتون مايو" من أجل خفض والتقليل من مستوى الملل يجب على العامل تحمل المسؤولية والجدية عن طريق توسيع المهام، التنقل بين الوظائف، اثراء العمل مما يساهم في رفع الروح المعنوية وتعكس ايجابيا على مردودية الانتاجية للمؤسسة.

الجدول رقم (41): يمثل عبارة يلتزم العمال باحترام التوقيت والدوام الرسمي للعمل

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
يلتزم العمال بإحرام التوقيت والدوام الرسمي للعمل	.000	48,129	3,5461	1,14025	موافق

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (41) والذيين ان يلتزم العمال باحترام التوقيت والدوام الرسمي للعمل حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه ايجابي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 3.54 وانحراف معياري يساوي 1.14

نجد ان عمال مؤسسة "اونيام" لديهم ثقافة احترام الوقت ، وهذا راجع لجانب السلوكي للفرد وطبيعة تكوينه ونشئته فالفرد الذي نشأ على احترام الوقت والنهوض للعمل باكرا لخدمة ارضه، وهذا ما صرح به احد العمال اولا لدينا الاسلام يحثنا على احترام الوقت والتزام المواعيد وثانيا ليس لدينا مشكل في النهوض باكرا لقد اعتدنا ذلك بحكم اننا لدينا اراضي فلاحية يجب العمل فيها باكرا مع طلوع الفجر عن الانتهاء التحق بعلمي في الوقت المناسب وبتالي نجد ان عامل منطقة القبائل يغلب عليه الذهنية الفلاحية والطابع الرعوي وهذا ما توصل اليه "بوفلجة غياث" الافراد الذي لديهم ثقافة فلاحية له ارتباط وثيق بارضه فيجده يعتمد على الشمس بدرجة كبيرة لنهوض باكرا وعلى اوقات الصلاة لهذا هناك سهولة في احترام الاوقات العمل والمواعيد. في حين يصرح لنا رؤساء المصالح احيانا يكون هناك تأخر في التحاق بمكان العمل من قبل العمال وتجدين انهم يتحججون ويقدمون اعدارا غير منطقية كقلة وسائل النقل، الظروف الخاصة، موسم الحصاد، برغم ان المؤسسة قامت بتوفير لهم كل وسائل النقل والمواصلات تأتي بهم من مقر السكن الي مكان العمل. وهذا ما تمت ملاحظته تم منع دخول مجموعة من العمال الي مقر العمل من قبل اعوان الامن بسبب تأخر ساعتين على التحاق بالدوام الرسمي ومع اللاحاح من قبل العمال حيث اتصل احدهم بالمشرف تم السماح لهم بالدخول وهذا ما دفع بنا الي قيام بالمقابلة معهم ومعرفة الاسباب التأخر، حيث صرح لنا احد العمال والغضب بادي على وجه " علاه المنكر هذا، الله غالب رانا في وقت الصيف والحصاد وجمع التين - assghor - لازم نخدم الارض، لوكان منخدمهاش شكون يخدمهالي وزيد كي نلحق l'agence نلقى déjà les transport راح علا بها نلحق retard للمؤسسة " كما صرح عامل اخر الله غالب عندي واليدي مريض بزهايمر عندوا غير انا في حياتوا حتى نبدلوا ونوكلوا ونوصي عليه الجارة باش نلحق للمؤسسة". كما صرح اخر "انا اعمل خارج الدوام الرسمي لكي اغطي مصاريف اخرى خاصة مع غلاء المعيشة شهرية واحدة لا تكفي"

بناء على الشواهد الواقعية ان ادارة الوقت ترتبط بثقافة المجتمع وسلوكات الافراد التي ترجع عادة الي ثقافة التنشئة الاجتماعية والتي تعكس جانب من الخلفية السوسيو ثقافي للعامل فذهنيات وعقليات العمال تترجم تركيبية النفسية والاجتماعية كما انها انعكاس لثقافة التي اكتسبوها من المحيط المجتمعي، وهذا ما توصل اليه "بوفلجة غياث" في دراسته الميدانية بمركب سونطراك - ارزيو - ان المحيط الثقافي والعادات الاجتماعية للعمال يؤثر على مدى احترام الوقت والتزام بالمواعيد المهنية.

الجدول رقم (50): عرض النتائج توجهات أفراد العينة نحو التنوع والاختلاف اللغوي

العبارة	الدالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي والدرجة الموافقة	تحليل النتيجة الإحصائية (الاتجاه)
التنوع واختلاف اللغوي	.000	83,982	3,4898	موافق
المسؤولين يخاطبون العمال بنفس اللهجة التي اتقنها	.000	114,098	4,5061	موافق بشدة
اجد صعوبة في التواصل مع زملاء العمل بسبب اختلاف اللغة	.000	33,658	2,3020	غير موافق
يفرض عليا المشرف المباشر التكلم بلغة معينة داخل المؤسسة	.000	35,599	2,3306	غير موافق
سبب استخدام اللغة الأمازيغية بصفة دائمة داخل المؤسسة يعود الي تواجد المصنع بالمنطقة القبائل الناطقة بهذه اللغة	.000	118,927	4,6531	موافق بشدة
اللغة الأمازيغية هي بمثابة تجسيد الروح العشائرية عند العاملين	.000	77,385	4,0367	موافق
الصراع الموجود بين العاملين يعود الي سبب اختلاف اللهجات داخل المؤسسة	.000	33,375	2,3102	غير موافق

المؤسسة لها القدرة على استيعاب التنوع اللغوي بين فئة العمال	0.000	97,870	4,5429	موافق بشدة
سبق لي وان وقعت سوء تفاهم مع زملائي اثناء اداء عملي لاسباب لغوية	0.000	35,193	2,5673	غير موافق
اجد صعوبة في فهم المنشورات التي تستخدمها المؤسسة	0.000	43,369	3.9292	موافق

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا عل مخرجات SPSS V26-

يمثل الجدول أعلاه نتائج اختبار student ، لمعرفة اتجاه عبارات محور (درجة الموافقة) لبعث القيم التنظيمية حيث نلاحظ أن جميع عبارات البعث محققة، حيث:

الجدول رقم (51): يمثل عبارة المسؤولين يخاطبون العمال بنفس اللهجة التي اتقنها

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
المسؤولين يخاطبون العمال بنفس اللهجة التي اتقنها	0.000	114,098	4,5061	,61817	موافق بشدة

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (51) والذيين المسؤولين يخاطبون العمال بنفس اللهجة التي اتقنها حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه ايجابي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 4.50 وانحراف معياري يساوي 618,

من خلال مقابلة مع " chef d'équipe " صرح لنا في المؤسسة تجدين العديد من العمال من ولايات مختلفة، الجزائر، بومرداس، برج منايل احيانا تجدينهم من الغرب يجدون فقط اللغة العربية، حدث لي موقف مع احد العاملين اثناء تركيب الثلاجة وجد صعوبة في التكلم معي وايصال المعلومة حول طريقة التركيب واضطرت ان اقول له خذ راحتك تكلم بالعربية. نحن ليس لدينا مشكلة في التواصل والتحدث مع الطرف الاخر باي لغة يريدونها المهم اننا لا نقوم بتهميش اي عامل والاغلبية هنا كلهم من مناطق القبائل وبحكم العشرة والاحتكاك نجد العديد من الزملاء والعاملين اصبحوا يفهمون اللغة الامازيغية الا انهم لا يجدون نطقها وبتالي نضطر الي التكلم بلغتهم من اجل فهم ما نريد ان نفعله.

برغم من تواجد المصنع بالمنطقة القبائل الا انها لم تفرض على عمالها التكلم بلغة واحدة فهناك ارياحية من قبل العاملين في التكلم باي لغة يريدونها، عكس فئة من العمال من يفضلون التكلم باللغة

الامازيغية وهذا راجع لخصوصية الثقافية، الانتماءات القبلية والتركيبية الاجتماعية التي ينتمي اليها العامل فاللغة الامازيغية تشكل لهم موروث قبلي وتكرس للهوية الثقافية الامازيغية في حين نجد الاطارات العليا يفضلون التكلم والتواصل مع عملاءهم باللغة الفرنسية وهذا راجع الي الجذور الاستعمارية للمجتمع الجزائري الذي فرض واثرت على واقع مؤسستنا وهذا ما اشار اليه "عمر بن قنّ" في مؤلفه "المشكلة الثقافية" "احتلت اللغة الفرنسية محل ثقافة العربية حيث هيمنت على الادارة والمؤسسات واقتحمت المعاهد والجامعات وفرضت نفسها لتكون بذلك لغتنا ومضمونا وبنالي عمل رجال الخفاء على ان التعريب لن يدخل يوما من الايام الادارة الجزائرية."

الجدول رقم (52): يمثل عبارة اجد صعوبة في التواصل مع زملاء العمل بسبب اختلاف اللغة

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
اجد صعوبة في التواصل مع زملاء العمل بسبب اختلاف اللغة	.000	33,658	2,3020	1,07056	غير موافق

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (52) والذي يبين اجد صعوبة في التواصل مع زملاء العمل بسبب اختلاف اللغة حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه سلبي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 2.30 وانحراف معياري يساوي 1.07

تبين المعطيات الكمية في الجدول اعلاه ان اللغة لا تعتبر حاجز بالنسبة للعمال اثناء التواصل فيما بينهم ولا تشكل عائق في نطاق العمل فكما صرح لنا بعض العاملين من خلال الممارسة والتواصل سيتخفي تلك العقد في عدم فهم الاخر. ان التفاعل بين الطرفين يظهر من خلال سلوك اجتماعي فهو تبادل لمعاني بين طرفين من خلال اللغة او الرموز، ايماءات لإيصال المعاني الي الطرف الاخر. وهذا ما يتماثل مع نظرية "التفاعلية الرمزية" والتي ترى لا يمكن ان يتحقق التفاعل الا اذا كانت هناك علاقة تبادلية كما لا يمكن فهم العملية الاتصالية الا من خلال فهم للرموز والمعاني". بناء على ما تم ملاحظته في ميدان الدراسة ان الاتصال والتفاعل الذي يكون بين الافراد جماعات العمل تتشكل بناء على اتفاق في الميول الاهداف، القيم، وتستند الي خصائص ثقافية وما يمكن ملاحظته ما وراء الاتصال. فالإضراب الذي عرفته مؤسسة Eniem بداية شهر ديسمبر 2020 يمكن ان يحمل مظهرين ظاهر وخفي فالظاهر كانت هدفها ايصال رسالة مباشرة واحدة لعامة الناس برغم اختلاف اللغة والانتماء وهو المطالبة برحيل المدير العام اما المعنى الخفي هو اظهار ان القوة والسلطة بيد العامل البسيط والذي انتصر في الاخير بالمعركة وترسخت في ذهنه ان لا احد يمكن ان يستقوى عليه او يهيئه، ان الرفض للواقع التنظيمي وممارسة الضغط هو تعبير لسلوك معين وهذا ما اشار اليه "ناصر قاسمي" في مؤلفه "التحليل

السوسيولوجي" ان العملية التفاعلية التي تكون بين جماعات العمل تؤثر في افعالهم وسلوكاتهم بناء على خلفيات اجتماعية، عادات، انتماء، ادوار مما قد يساعد هذه العملية الاتصالية على تغيير في مسار معين لتحقيق نتائج واهداف مرجوة."

الجدول رقم (53):يمثل عبارة يفرض عليا المشرف المباشر التكلم بلغة معينة داخل المؤسسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	قيمة المتوسط الحسابي	قيمة اختبار ستودنت	دلالة (sig)	العبارة
غير موافق	1,02474	2,3306	35,599	.000	يفرض عليا المشرف المباشر التكلم بلغة معينة داخل المؤسسة

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (53) والذي يتبين يفرض عليا المشرف المباشر التكلم بلغة معينة داخل المؤسسة ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه سلبي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 2.33 وانحراف معياري يساوي 1.02 تشير الاحصاءات والارقام المبينة في الجدول اعلاه ان غالبية المجتمع البحثي يقرون بان المؤسسة تسعى لإلغاء حاجز اللغة في التواصل بينها وبين العمال وهذا ما جاء معبر فيه في الجدول (51) بان المسؤولين يخاطبون العمال بنفس اللهجة التي يتقنونها، برغم اختلاف اللهجات والتنوع اللغوي في المجتمع الجزائري وما يخلفه من كثرة المشاكل والصعوبات وسوء الفهم للتعليمات الا ان مؤسسة الكهرو منزلية -اونيام - عملت على الاستفادة من هذا التنوع اللغوي وتزويد المؤسسة بثقافة وقيم جديدة ، فقواعد الاتصال عبارة عن رموز متفق عليها والتي تكون معاني مشتركة بين الجميع حيث يؤكد بعض العاملين ان التقرب الاكثر من المشرفين في العمل يساعد على كسب ثقتهم بحث يساعدهم ذلك على التواصل باي لغة بكل سهولة وارياحية من خلال تقديم للمعلومات والملاحظات التي تهم العمل، وبذلك يسهل من الاطلاع على مختلف المشاكل والعراقيل التي تواجه المؤسسة. في حين نجد نسبة اخرى من العمال والذين يقرون بان المشرفين يتكلمون بالغتتين الامازيغية والفرنسية وهذا ما يجعل العامل في تضرر والذي يدفعه الي تباطؤ والتقاعس في العمل. فانتشار اللهجات واستعمال اللغة الفرنسية في التعامل قد يؤثر سلبا على فعالية الاتصال في المؤسسة.

برغم من تعدد اللهجات في مؤسسة "اونيام" الا ان الاتصال يبقى شبه منعدم مما قد يساهم في بروز الانعكاسات والصعوبات السلبية في التسيير فيبقى الاتصال في المجتمع الجزائري يتأثر بطابع الثقافي المحلي للمجتمع، من خلال المحافظة على العلاقات الانسانية في المؤسسة وهذا ما اشار اليه "بوفلجة غياث" "ان المسؤول داخل المؤسسة يقضي 80% من وقته في عمليات التوصل من خلال

اجتماعات، توصيات ومعلومات التي يقدمها فعندما يدخل العامل الي المؤسسة فانه يحمل معه قيمه وعاداته وتعدد لغاته فعلى المسير ان يعتمد على العلاقات الشخصية في تعامله وان يكون له فكرة عن توجههم وثقافتهم لكي تتسم بربط علاقة قوية معهم."

الجدول رقم (54): يمثل سبب استخدام اللغة الأمازيغية بصفة دائمة داخل المؤسسة يعود الي تواجد المصنع بمنطقة القبائل الناطقة بهذه اللغة.

الاتجاه	الانحراف المعياري	قيمة المتوسط الحسابي	قيمة اختبار ستودنت	دلالة (sig)	العبارة
موافق بشدة	61241,	4,6531	118,927	.000	سبب استخدام اللغة الأمازيغية بصفة دائمة داخل المؤسسة يعود الي تواجد المصنع بالمنطقة القبائل الناطقة بهذه اللغة

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (54) والذي يبين سبب استخدام اللغة الأمازيغية بصفة دائمة داخل المؤسسة يعود الي تواجد المصنع بالمنطقة القبائل الناطقة بهذه اللغة حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه ايجابي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 4.65 وانحراف معياري يساوي 612.

في مقابلة مع مسؤول "القسم التبريد" بالنسبة اللغة الامازيغية سبب استخدامها بصفة دائمة c'est la lange official majorité des kabyles ، اللغة الامازيغية اصبحت مدسرة بلغة القانون في الدستور وهي لغة وطنية ولغة رسمية لازم الامكانيات باش تخرج للوجود يجب يكون معاهد واكاديمية من اجل تطويرها من اهل الاختصاص ومتتسايش -اللغة امازيغية عربيها الاسلام كما قال علامة " ابن باديس" - كلنا امازيغ عربيها الاسلام- يجب نحافظ على الهوية الامازيغية . واللغة الامازيغية ليست موجودة في منطقة القبائل فحسب فهي موجودة في كل ولايات الوطن. اللغة الامازيغية ليست لهجة بل اعتبرها لغة ولنا الحق في ان نعرضها في المدارس والجامعات لتدريسها. فاللغة الامازيغية يجب ان تأخذ حقها في الحياة مثل اي لغة اخرى ويجب السماح بتأليف باللغة الامازيغية في مجالات العلم والمعرفة لتعويض الكتب الامازيغية التي تم اتلافها وحرقها اعتبر ان منع اللغة الامازيغية من الحياة سيؤدي بها الي مستنقع الاحتقار العرقي وتدنيس وطمس لهويتها الثقافية الامازيغية. لطالما لقت اللغة القبائلية استحقار وسخرية من قبل الناس واعتبارها لغة بدائية - دشرة- لكنني افتخر بانني امازيغي وليد ماسينيسا ويوغرطة وغيرهم كيف تبررين اقضاء اللغة الامازيغية من التدريس بحجة ان الاسلام يتماشى مع اللغة العربية فقط والدليل 80% من العلماء والمشايخ خرجوا من منطقة القبائل.

بناء ما تقدم وبناء على الادلاءات المصروفة بها يمكن القول ان الاستعمار الفرنسي احدث شرخا ثقافي في الجزائر ساهم في خلق بيئة هجينة حيث سعى الي ضرب اللغة عن طريق شعبين مختلفين. وهذا ما اكده "عمر بن قنينة" في مؤلفه "المشكلة الثقافية" فيما سبق لم تعرف الجزائر اي مشكلة ثقافية لا على مستوى العرقي، الديني، العادات، او على مستوى الحياة الاجتماعية الي ان جاء الاستعمار فابعد لنا فكرة - عرب بربر - ترك صراع وحقد وبؤر للفتن حيث ساهم في تهميش واستئصال ثقافة موحدة بثقافة حقد جديدة وخلق مشكلة بين ابناء امة واحدة من خلال سياسة التمييز اللغوي

الجدول رقم (55): تمثل اللغة الأمازيغية هي بمثابة تجسيد الروح العشائرية عند العاملين

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
اللغة الأمازيغية هي بمثابة تجسيد الروح العشائرية عند العاملين	.000	77,385	4,0367	,81650	موافق

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (55) والذيين حيث يتبين اللغة الأمازيغية هي بمثابة تجسيد الروح العشائرية عند العاملين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه ايجابي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 4.03 وانحراف معياري يساوي 816,

انطلاق من الشواهد الكمية المبينة في جدول اعلاه نجد اغلب العمال يصرحون ان اللغة الامازيغية رمز لهويتنا وثقافتنا القبلية نحن الاصل في هذه البلاد ولدنا وترعرعنا في هذا الوطن اللغة الامازيغية هي لغة الاجداد هو رصيد لثقافتنا وهويتنا يجب ان نتعلم نحن كشعب واحد احترام التعدد والتنوع اللغوي انا امازيغي عندي تراثي واريد للغتي ان تكون لها مكانة في وطنها نحن ليس لدينا اي مشكل مع اللغات نحن مفتوحين مع جميع اللغات العالم لسنا بمعقدين، لما تم احتلال الجزائر من قبل المستعمر الفرنسي عمل على سلب وطمس الهوية وتأثير على اللغة وروحها فاختلف العرب مع المحتلين الاجانب ولغتهم اكتسبوا الفاظا دخيلة على لغتهم مكونين لغة جديدة -مفرنسة - جعلها تواكب الاحداث والتطور حتى يساعدكم على التواصل مع الاخر.

بناء على المشاهدات الواقعة المستقاة من ميدان الدراسة يمكننا القول ان اللغة الامازيغية هي وعاء وروح لثقافة شعب يبحث عن هويته ووجوده حيث تجسد هذا في "مؤتمر حركة الثقافية البربرية" الذي ترأسه "مولود معمري" في جامعة حسناوة- تيزي وزو- داعيا فيه الاعتراف بالأمازيغية والاعلان المساواة والانصاف بين اللغات وادراج اللغة الامازيغية في مختلف القطاعات التعليمية والاقتصادية على الاقل في المناطق الناطقة بالأمازيغية .

الجدول رقم (56): تمثل الصراع الموجود بين العاملين والذي يعود الي اختلاف اللهجات داخل المؤسسة.

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الصراع الموجود بين العاملين يعود الي سبب اختلاف اللهجات داخل المؤسسة	.000	33,375	2,3102	1,12526	غير موافق

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (56) والذي يبين الصراع الموجود بين العاملين يعود الي سبب اختلاف اللهجات داخل المؤسسة ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه سلبي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 4.03 وانحراف معياري يساوي 816,

حيث تشير البيانات الاحصائية المبينة في الجدول اعلاه ان غالبية مجتمع البحث ترى ان اللهجة لا تسبب أي نوع من الصراع بين الجماعات العمالية فلغة التواصل هي واحدة فهم ليس فقط زملاء انما عائلة تربطهم روابط او قرابة فالجهوية الانتماء ،التركيبة الاجتماعية والخصوصية الثقافية لكل منطقة اصبحت ممتدة داخل النظام المؤسساتي، فجماعة العمل تقوم على التفاهم ،التعاون واتفاق على اهداف ضمنية لتحقيق اهداف تنظيمية فهم يتعيشون ضمن بيئة عمل واحدة تخضع لخصائص ثقافية مشتركة، كما نجد ان هناك العديد من العمال من لديه الرغبة في تعلم العديد من اللغات من اجل التواصل مع الاخرين، فحسب تصريحات البعض اللغة لا تشكل اي عائق في العمل بالعكس هناك تعاون وتفاهم بين العاملين حيث اننا استفدنا من سكن خاص في وقت "بومدين" اين تم ترحيل العديد من العائلات الي واد عيسي ب - تيزي وزو - كيف تريدين ان نمتنع عن التكلم بها او نتجاهلها بالعكس نحن اعتدنا على ابناء منطقة القبائل، اصبحنا ناكل معهم ونحتفل بعداتهم وتقاليدهم، نشارك في كل شيء واذا حدثت اي مظاهرات او احتجاجات تجدين واقفين معهم لمساندتهم ، فرغم اختلاف اللهجة الا اننا مثل الاخوة الحمد الله علاقتنا جيدة داخل وخارج العمل.

بناء على ما تم الادلاء به واطافة ما اشارت اليه "نظرية التفاعل الرمزي" لا يمكن فهم الاتصال والعلاقات الاجتماعية الا من خلال التفاعل بين الجماعات الاجتماعية، الا انه يصعب التحكم في تلك العلاقات الا من خلال فهم المعاني والرموز ولا يمكن فكها الا بفهم ثقافة الجماعة وخصائصهم الثقافية ، فالرسالة الاتصالية قد تحمل عدة معاني منها ما هو ظاهر ومنه ما هو خفي من خلال تجربتنا ومعيشتنا للميدان لا حضنا ان هناك من الزملاء من يجمعهم عمل واحد وتحت مشرف واحد تجدهم يتبادلون الكلام والسخرية واطلاق النكت عليه ما ان يختلي احدهم برئيسه في العمل تجد يقوم بتقديم تلميحات غير

مباشرة. وبالتالي تكون هذه الرموز والألفاظ تعبيراً عن وضعية معينة لها عدة معاني ودلالات والتي تكونت ضمن مسار العلاقات الطويلة في حياة المؤسسة.

الجدول رقم (57): يمثل عبارة المؤسسة لها القدرة على استيعاب التنوع اللغوي بين فئة العمال

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
المؤسسة لها القدرة على استيعاب التنوع اللغوي بين فئة العمال	.000	97,870	4,5429	,72655	موافق بشدة

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (57) والذي يبين المؤسسة لها القدرة على استيعاب التنوع اللغوي بين فئة العمال أن اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه ايجابي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 4.54 وانحراف معياري يساوي 726.

أن طبيعة العمل في المؤسسات الجزائرية تعرف تعدد في استعمال اللغات، وهذا ما نراه في الإدارات والمصانع والجامعات فهي تعيش مع تنوع لغوي العربية، الأمازيغية، الفرنسية، وهذا ما يجعل الفرد يستعمل ويتحدث أكثر من لغة، فالتعدد اللغوي والتنوع الثقافي يرجع إلى نسق المفاهيمي فالمنظومة التعدد هي لغوية يوجد عدة لغات عربية، أمازيغية، أما التنوع الثقافي يختلف حسب كل منطقة ويندرج ذلك في وحدة الوطني فالتنوع والتعدد اللغوي يبني المواطنة والهوية الجزائرية. وهذا ما يراه "في ستراوس" أن العلاقة بين اللغة والتنوع علاقة تشهد بالهوية، فاللغة نتاج ثقافي واجتماعي تساعد الأفراد على تعبير عن أفكارهم وتصوراتهم¹.

أن اختلاف الثقافات بين العاملين في بيئة العمل هي ميزة تؤدي إلى الإبداع فلما يوجد تنوع ثقافي داخل مؤسسة الواحدة يحدد شخصية كل عامل أعرف كيف استثمر فيه في المكان الصحيح هذا الاختلاف يكون بناء على بيئة التي ينتمي إليها الفرد سواء كانت الدين، الأسرة، العرق، الانتماء وبالتالي يولد قيم ومعتقدات تجعل هناك تباين بين الأشخاص. فمؤسسة - الكهرو منزلية - هي الأخرى مثلها مثل المؤسسات الأخرى تعرف تنوع وتعدد في اللغات لا أفراد عمالها، حيث ساهم ذلك في ظهور ازدواجية في اللغة بين العربية الفصحى وعاميتها والأمازيغية ولهجاتها المتفرقة ولعل من بين أسباب وظروف التنوع اللغوي داخل المؤسسات هو ظهور المصانع وحركة التصنيع أين يستدعي استقطاب العديد من الجنسيات المختلفة لمختلف المناطق مما يؤدي إلى ظهور تنوع لغوي، أيضاً الهجرة الداخلية

¹ - بوغافلة احمد، اللغة والتواصل في فكر كلود ليفي ستراوس، مجلة سلسلة الانوار، المجلد 8، العدد 1، 2018، ص

ترك مناطق الريفية بحثاً عن فرص العمل في المدن الصناعية بحكم احتكاك المباشر مع ابناء المناطق المختلفة ساهم ذلك في حدوث تعدد استعمال اللغة حيث تنعكس ايجابيا على المؤسسة حيث يساهم في استفادة من ثقافة الاخر وتجاربه العلمية، كما يؤدي الي خلق روابط التفاهم والتعاون بين العمال ، ومحاربة التمييز العنصري وعدم المساواة بينهم.

الجدول رقم (58): يمثل عبارة سبق لي وان وقعت سوء تفاهم مع زملائي اثناء اداء عملي لأسباب لغوية.

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
سبق لي وان وقعت سوء تفاهم مع زملائي اثناء اداء عملي لأسباب لغوية	.000	35,193	2,5673	1,14186	غير موافق

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (58) والذيين سبق لي وان وقعت سوء تفاهم مع زملائي اثناء اداء عملي لأسباب لغوية أن اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه سلبي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 2.56 وانحراف معياري يساوي 1.14 .

من خلال التفسير الاحصائي وبناء على الادلاءات يصرح اغلبية العمال ان اللغة لا تعتبر اساس المشكلات بين العمال بل بالعكس نحن نشكل اعضاء لنا نظام تعاوني يقوم على اساس الاتصال والتفاهم لتحقيق هدف مشترك ، احيانا تواجهنا مشاكل مع زملاء العمل ولكن لا نتجاهل الامر انما اذهب وأواجه واعرف سبب المشكلة. وهذا ما اشارت اليه "نظرية النظام التعاوني" اذ يرى " برنارد " ان داخل كل تنظيم رسمي تنظيم غير رسمي يقوم على اساس العاطفة والذي يقوم على مجموعة من التفاعلات والاتصالات بين اعضاء التنظيم فهو نظام تعاوني يحقق التماسك والترابط بين اعضاءه برغم اختلاف التوجه، والانتماء والعادات.

الجدول رقم (59): تمثل عبارة اجد صعوبة في فهم المنشورات التي تستخدمها المؤسسة

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
اجد صعوبة في فهم المنشورات التي تستخدمها المؤسسة	.000	43,369	3.9292	1,18882	موافق

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (59) والذيين اجد صعوبة في فهم المنشورات التي تستخدمها المؤسسة ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه ايجابي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 3.99 وانحراف معياري يساوي 1.18.

فيما يخص اللوائح تقوم الادارة بنشرها باللغة الفرنسية وللأسف اغلبية العاملين اميين ذا مستوى محدود حيث يجدون صعوبة في قراءتها وتجذونهم يتواصلون مع المشرفين او فرق الورشة من اجل فهم المنشور فكلما كانت الرسالة غامضة تترك بليلة بين العمال ويخلق نوع من الصراع بين الادارة العليا والعمال التنفيذ. في تصريح لاحد العاملين كثيرا ما نفع في مشاكل مع الادارة بسبب سوء فهم الرسالة وتشويه المعلومة قصدا من قبل بعض العاملين سامحهم الله قام يقومون بتمزيق محتوى الرسالة لا خفاء المعلومة عنا ما يجعلنا في نزعات وخلفات دائمة مع الادارة.

في مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية تعتمد المؤسسة على العديد من التقنيات للتواصل مع عمالها وموظفيها اما عن طريق وجه لوجه او عن طريق المنشورات الكتابية ، وجه بوجه يكون من خلال عقد اجتماع ، قيام بتكوين العمال وتدريبهم ، وفي كثير من الاحيان نعتمد على الايميل لتسهيل التواصل واعتبرها افضل طريقة لإبلاغ عن عقد اجتماع ، بيع ، حجز ، جلب البضائع وغيرها من الامور احيانا نجد صعوبة في التواصل مع اي مسؤول لجلب الملفات او تكليفه بمهام معينة وبالتالي لربح الوقت نرسل له فقط الايميل ، على عكس العمال نعتمد من اجل ابلاغ اي قرار او معلومة يكون عن طريق نشر الاعلان. اي مؤسسة تجد فيها تفاوت مهني ، اكاديمي ، مما يخلق صراع وخلل تنظيمي عندما يكون هناك اختلاف بين الفئتين فانساب المعلومة تكون خاطئ وبالتالي يفقد العامل انتماءه الي المؤسسة ويحاول تبني استراتيجية دفاع لتعامل مع الاحداث فكلما كان اتصال سلبي يتبنى العامل شخصية عدوانية يشبع من خلالها حاجات النفسية والاجتماعية. وهذا ما اشار اليه " ناصر قاسمي " في مؤلفه "الاتصال في المؤسسة" هناك علاقة بين المعلومة والصراع فصعوبة الاتصال وعدم وضوح وفهم الرسالة يصبح مثيرا للقلق بسبب ضعف التكوين ، نقص الخبرة في كيفية التعامل مع مضمون الرسالة ويصبح مصدر لافترار الصراع وقد تساهم ببعض الاطراف الي استغلال ضعف هؤلاء لتحريف مضمون الرسال ، او اخفاء المعلومة لاستفادة من مواطن الضعف لانتصار على الخصم". وفي نفس السياق يشير "علي زكار" ان غموض المعلومة من قبل التنظيم الرسمي قد يؤثر بالسلب على علاقات بين اعضاء التنظيم الامر الذي يؤدي الي احتمال تشكيل قنوات اتصال خفية وتكتلات غير رسمية لاقتناء معلومات بطرق خفية استجابة لمصالحهم وهو بدوره يهيئ بؤادر للصراع بين الطرفين ويضعف الروابط بين الادارة والعمال".

ان عدم عدالة والمساواة في توزيع المعلومات على مختلف المستويات التنظيمية هي التي تخلق صراع تنظيمي بين الاطراف كما ينشأ الصراع نتيجة لاختلاف المستويات التعليمية وكثيرا ما يتجسد ذلك بين الاطارات وبين المستوى السوسيو المهني نتيجة للمرجعية التكوينية فغالبا يصعب على العمال التنفيذ تكيف مع الوضعية حيث يعتبرون انفسهم فئة الاقل تكوينا وكفاءة يجب التعامل معهم بمنطق عقلاني وذلك العمل على الحصول على اعتراف بوجودهم وهويتهم وهذا ما يذهب اليه "ريتشارد " ان فقدان احساس بالانتماء الي الجماعة العمل او المكان الجغرافي يهدد هويته ومكانته ويؤثر على تماسك الجماعة ، فصعوبة الاتصال تؤثر على فعالية التعاون بين الادارة والعمال وبالتالي ينعكس سلبيا على

تحقيق الاهداف " وفي نفس السياق يرى بوفلجة غياث ان المشاكل والصعوبات التي قد تعيق تطور المؤسسة انتشار التصنيف الفكري بين العمال الاطارات والمهنيين غالبا ما نجد الاطارات يجدون اللغة الفرنسية في تحرير الوثائق او يعتمدون عليها في تعاملاتهم وهي اللغة التي قد لا يتقنها اغلبية العامل البسيط، هي ناتجة عن خلفيات فكرية مما قد يعيق فهم الرسالة بين الطرفين." وبالتالي ان وضوح المعلومة وسعي الي ايصالها بطريقة تلقائية ومنظمة اداة فعالة لإحداث التطوير المهني مما يساهم في بناء استراتيجية جديدة ويخلق نتائج متوقعة للمؤسسة من جهة ويخلق هوية تنظيمية للعامل من جهة اخرى.

3. عرض وتحليل نتائج بعد العدالة التنظيمية:

جدول رقم (60) : عرض النتائج توجهات أفراد العينة نحو العدالة التوزيعية

العبارة	الدلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي والدرجة الموافقة	تحليل النتيجة الإحصائية (الاتجاه)
العدالة التوزيعية	.000	80,518	2,5592	غير موافق
الاجر الذي حصل عليه يتناسب مع الجهد المبذول	.000	39,041	1,9878	غير موافق
راتبي يتناسب مع ما املك من مؤهلات علمية	.000	38,900	2,3796	غير موافق
الاجر الذي حصل عليه يتساوى مع اجر زملي في نفس المهنة	.000	41,639	1,7347	غير موافق بشدة
الاجراءات المتبعة في توزيع الحوافز على العمال عادلة	.000	40,586	1,5306	غير موافق بشدة
اقوم بتأدية اعمال اضافية خارج اوقات الدوام الرسمي	.000	125,39 8	3,9592	موافق
توجد عدالة في توزيع ساعات العمل	.000	41,207	2,1306	غير موافق
يتم تعويضي على كل المجهودات المبذولة في عملي	.000	50,020	1,9265	غير موافق

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26

يمثل الجدول أعلاه نتائج اختبار student ، لمعرفة اتجاه عبارات محور (درجة الموافقة) لبعد العدالة التوزيعية حيث نلاحظ أن جميع عبارات البعد محققة، حيث:

الجدول رقم (61): يمثل عبارة الاجر الذي احصل عليه يتناسب مع الجهد المبذول

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الاجر الذي احصل عليه يتناسب مع الجهد المبذول	.000	39,041	1,9878	,79693	غير موافق

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (61) والذي يبين ان الاجر الذي احصل عليه يتناسب مع الجهد المبذول حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه سلبي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 1.98 وانحراف معياري يساوي 7.96.

بناء على النسب يتضح ان العمال غير راضون على الاجر الذي يحصلون عليه وهذا ما صرح به مجموعة من العاملات اثناء الاجابة عن الاستمارة بالمقابلة حيث يصرح احد عاملين "امين المخزن" من الناحية القانونية ومن خلال قانون العمل يجب ان يكون هناك تساوي الاجر مع نفس زميلي في العمل ولكن بالنسبة للمتزوج او اعزب يختلف الذي يسكن قريب او بعيد يختلف برغم من نفس ممارسة نفس الوظيفة والمهام. Pour moi entreprise très faible، اذا كان عامل ذا اصل وعندوا النيف لازم يدافع عن هذا المصنع فهو ملك اجددنا وملكنا وملك اولادنا مستقبلا، كيف لك ان تطالب بالاجر كل شهر والمؤسسة لم تنتج قطعة منذ اكثر من عام، للأسف بلاد اصبحت سايبه اعطيني دراهم ومنحوش نفهم !! اذا دخلت السلعة او لم تدخل بما انني ادخل ثامنة صباحا واخرج رابعة مساء لا يهمني ما يحدث داخل اسوار المؤسسة، هذا هو اغلب ما يفكر به العمال وهذا اعتبره خطأ ليس ظلم في حقك فقط انما ايضا هو ظلم في حق المؤسسة ، وبتالي هنا يعني انك اذيت الجيل القادم بتصرفك هذا " نكني داسيرم نتمورثا اقي ، نكني ذا زاكنا. Nekni dhasirem n temourth agi , nekni dhazeka نحن امل البلاد نحن اولاد الغد "système sauvage" يتعمدون لتدمير البلاد انا لا انتج ولا اعمل وبتالي من الغباء ان انتظر الاجر يجب نفكر في "اخام اقي" - يشببه المؤسسة بالبيت - حيث لاحظنا في كل كلمة يقولها يشير الي كلمة "اخام ناغ" والتي يرى بان المؤسسة مثلها مثل بيته لا يوجد فرق بينهما. يواصل كلامه في مؤسسة كامل يتمشاو بعقلية اخطي راسي، لو انتفضنا وكنا رجل واحد نطالب بعودة الانتاج وحركة الآلات لما وصل المصنع لهذه الحالة. والله اشتقنا لحركة هذا المصنع كيف كان وكيف اصبح كنا في اليوم الواحد نصنع 900 ثلاجة. في حين صرح لنا عامل في الصيانة عن رايه في الاجر Pas vraiment ، 3 ملايين لا

تكفي حتى 15 يوم chaque unité نجد الاجر يختلف حسب الدرجة، مثلا الشخص الذي يسكن قرب المؤسسة لا يدفع له ثمن المواصلات ، على عكس الذي يسكن في قرى بعيدة عن المصنع دراهمي يروحوا غي transport.

كما تجدين ان اغلب العمال يفوق عمره 35 لم يتزوج بسبب غلاء المعيشة احيانا نعيشوا ب "credit"، يقاطعه احد العمال انا 40 سنة والله ما نقدر نتزوج نجيب بنت ناس معزة مكرمة في دارهم، نجيبها للشقاء والميزيرية نقعد وحدي وبراسي خير ولا ندي ذنوبها"

هناك من العمال من يأتون حتى بمنتجات les produits ويبيع داخل المؤسسة الشهرية اصبحت لا تكفي ، حتى المشرف على دراية ويتجاهل ويتغاضى عن الامر.شهرية لا تكفي والله يا اختي شهرية نحكمها منا وتروح من نقضي جميع الدين، الله غالب 3 ملايين في وقتنا ما تقضيلك والوا تروح غير مصروف الاولاد" ويضيف زميله انا الشهرية نحكمها نروح غير قضيان ومصروف بعد يومين ندخل بورطاي المؤسسة نقول -جنازة - واحد ما يشوف في الاخر كامل يجوا يعزوا وتعلوا الضحكات بين العاملين، يكمل حديثه والله اصبحنا نتعاطى الادوية للنسي الواقع الذي نعيشه من كثرة غلاء المعيشة ومشاكل التي يعرفها المصنع انا واحد من الناس نخرج من نروح la salle de sport نقعد فالدار نموت بالقنطة."

في مقابلة مع مدير الموارد البشرية يقول: ان المؤسسة تعتمد على الاجر القاعدي بالنسبة للقانون العمل هناك عدالة في تقسيم الاجور كل عامل يأخذ اجره بناء على الاجر القاعدي - القطعة المنتجة- وحسب التصنيف الدرجات. الانضباط ، الحضور، الجدية، الخبرة يمنحها لنا المشرف عليه بناء عليه يكون الزيادات والعلاوات ولكن منذ 8 سنوات تقريبا لم يكن هناك زيادة في الاجور فيما سبق كل عام يكون هناك زيادة في الاجور حسب جدول الاجور(انظر الملحق رقم 11) بسبب الازمة وتدهور القطاع الصناعي فالمؤسسة دائما تدهور نحو الاتجاه الاسفل dégradé

بناء على المعطيات الواقعية التي ادلى بها المبحوثين حول مدى تناسب الاجر مع الجهد المبذول نجد ان العمال يشعرون باستياء والتذمر وفق لما اشارت اليه **نظرية الاستحقاق** -لادمز- من خلال ابعاده نجد بعد العدالة التوزيعية الذي يركز على مؤشر تقسيم العمل على ان يتولى كل عامل وظيفة محددة حسب التخصص والمهام ، اضافة الي غياب مؤشر الراتب المناسب يجب على الفرد العامل ان يشعر بعدالة الاجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد المبذول - **المخرجات** - مما يزيد من التوتر وشعور بالظلم التنظيمي قد ينعكس بالسلب على العامل ويؤدي الي تراجع مستويات الاداء الوظيفي ويعطي دلالة على انخفاض مستوى العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (62): يمثل عبارة راتبي يتناسب مع ما املك من مؤهلات علمية

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
راتبي يتناسب مع ما املك من مؤهلات علمية	.000	38,900	2,3796	,95749	غير موافق

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (62) والذي يبين راتبي يتناسب مع ما املك من مؤهلات علمية حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه سلبي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 2.37 وانحراف معياري يساوي 957,

من خلال القراءات الاحصائية الواردة في الجدول يعود سبب ضعف النتائج المتحصل عليها وقيم المتوسط الحسابي الضعيف الي شعور العمال بالاستياء وعدم عدالة التوزيع الراتب مع ما يملكون من مؤهلات وقدرات علمية، وهذا ما شار اليه العديد من العمال في قسم الصيانة بانهم يقومون بعدد من المهام والنشاطات فعندما اقوم بمقارنة المجهود الذي اقوم به مع راتبي أرى بان هناك ظلم واجحاف في حقي، هذا ما صرح به العديد من المسؤولين المؤسسة لا تستقطب العمال ولا تفتح مناصب شغل لمناصب الشاغرة مما دفعنا الي القيام بالعديد من المهام وليس ضمن تخصصنا الا اننا نقوم بها دون تردد الا انه لا يتم دفع الاجر مقابل تلك الجهود والمؤهلات كما ان توزيع الامتيازات تكون بناء على اعتبارات شخصية وعلاقات جهوية.

بناء على تصريحات العمال في مصنع "اونيام" فيما يخص عدالة توزيع المدخلات فهي منخفضة فعندما يقوم العمال بمقارنة العائد الذي يتقاضونه مع مؤهلاتهم العلمية يجدونها ان الادارة غير عادلة وانها مجحفة في حقهم، فالفرد العامل يقارن نفسه مع زملاءه في العمل عن طريق المدخلات (الجهد) والمخرجات (الاجر والعوائد) فاذا تساوى العائد تحققت العدالة وهذا ما توصلت اليه " بورترولولر " يتحدد مقدار الجهد المبذول بمدى قابلية الفرد لإنجازها باعتماد على مهاراته وقدراته ومن خلاله يتحصل على الاجر مقابل ما يملك من مؤهلات علمية وبالتالي يخلق له نوع من الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات وتطويرها وتؤدي الي الرضا ، وهذا الرضا يكون بناء عن الاجر وما يملك من مهارات وخبرات.

الجدول رقم (63): تمثل عبارة الاجر الذي احصل عليه يتساوى مع اجر زملي في نفس المهنة

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الاجر الذي احصل عليه يتساوى مع اجر زملي في نفس المهنة	0.000	41,639	1,7347	,65445	غير موافق بشدة

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (63) والذيين ان الاجر الذي احصل عليه يتساوى مع اجر زملي في نفس المهنة حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه سلبي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 1.73 وانحراف معياري يساوي 0.65.

يتضح من خلال الشواهد الكمية، أن المؤسسة غير عادلة في توزيع الأجور من خلال مقارنة جهودهم مع الآخرين، وهذا ما قد يؤثر على معنوياتهم وتنعكس سلبيًا على أدائهم وإتباع سلوكيات مغايرة تقلل من الجهد المبذول وعدم اللامبالاة وهذا ما صرحه لنا العديد من العاملين، من خلال مقابلات التي قمنا بها، حيث صرحت لنا مسؤول الجودة c'est n'est pas égal لا يوجد عدالة في الأجر، وأجري الذي آخذه لا يتناسب مع الجهد الذي أبذله، وهو نفس الشيء الذي صرحه لنا احد المسؤولين ، "ليس هناك توازن في الأجر عند مقارنتي مع زملائي في العمل فأحيانًا نضطر إلى تفاوض مع المسؤولين négociés باش نزيد في salaire لأن المؤسسة تعمل بنظام قانون العمل تقريبًا منذ أكثر من 8 سنوات لم يتم الزيادة في الاجر وهذا ما يتضح في جدول رقم (61) هذا ما يدفعنا للتفاوض مع المسؤولين، كما نجد في المؤسسة أن هناك العديد من الموظفين يعملون في وظائف بعيدة عن تخصصهم،

كما يؤكد أمين مستودع، بأنه يعمل ضمن وظيفتين Commercial et Magasinier وأتقاضى أجر 03 ملايين لمدة عامين ولم يتغير الأجر "أعمل في domaine ماشي تاعي ونخلص خلصة وحدة" كما عبر لنا عمال قسم إنتاج عن استياءهم وغضبهم من الأجر الذي يحصلون عليه، حيث قال لنا أحد العاملين أجري لا يتناسب مع ما أبذله أحيانًا نعمل بساعات إضافية ولا أتقاضى فيه أجر جيد مقابل تلك الساعة"، والمعبر عن مدى وجود عدالة في توزيع ساعات العمل،

كما تبين لنا أن العاملين يقومون بمقارنة مع ما يحصلون عليه مقابل ما يقدمه للمؤسسة من جهد، فالأفراد يعقدون مقارنة مع زملائهم من خلال حرصهم على شعور بالعدالة في العوائد وهذا ما تبينه "نظرية العدالة" "لادامز"، حيث أكد لنا أحد العاملين في قسم الطهي أن هناك عمال يعملون في مواد كيميائية وهم معرضون باستمرار للخطر وحروق والأمراض، إلا أن الأجر الذي نحصل عليه قليل مقارنة

بالذين يعملون في قسم التبريد حيث لا يتطلب أي جهد، فالأجر الذين يحصلون عليه يغطي كافة احتياجاتهم.

على غرار مسؤول موارد البشرية، الذي يصرح لنا أن المؤسسة عادلة في توزيعها في الأجور لأنها تراعي مجموعة من المعايير من بينها الخبرة المهنية، الشهادة، الانضباط، ومن المنطق أن تختلف الأجور من شخص لآخر حسب الوظيفة والتخصص وهذا ما تأكده نظرية نموذج البروقراطي "فيبر" اعتماداً الخبرة الفنية يؤدي إلى زيادة كفاءة الإنتاجية، يواصل كلامه "أن الأجر يخضع للمردودية، فالأجر يكون حسب وحدة الإنتاج." وهذا ما يتفق مع نظرية "التيلورية"، أن المؤسسة إنتاجاً متذبذب ومتوقف منذ أكثر من عام لم تنتج قطعة واحدة وهذا ما أشار كامل إليه العمال سابقاً وجاء معبراً عنه في جدول رقم (61)، ويواصل حديثه إذا قمت بزيادة في الأجر نزيد للعمال ومدير العام يجي بحسبني كيفاش راك تزيد لهم على أساس ماذا؟" وبالتالي أن الأجر يمنح في المؤسسة حسب المردودية وتفاوت سيكون بين العاملين في الحصول الأجر، لأن النظام الأجور المتبع في المؤسسة يأخذ بعين الاعتبار لسنوات الخبرة، الكفاءة والشهادة. وعلى أساسه تمنح الزيادة في الأجور".

من خلال ما تم تطرق إليه، أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار جهود العاملين في توزيع الأجور، إنما تعتمد على منح الرواتب على أساس المردودية الإنتاج، وكما أنها تقتصر على الخبرة والكفاءة، فنجد أن العمال غير راضون عن هذه الأوضاع فهم يعانون من تقسيم الغير العادل للمهام ونقص في الرواتب مقارنة بزملائهم في نفس الوظيفة. فالأجر الذي يحصلون عليه غير كافي لتلبية حاجيات ضرورية والكمالية بسبب غلاء المعيشة وضعف القدرة الشرائية، فالمؤسسة يجب أن تراعي العامل الاقتصادي فهو يشكل حافز ودافع قوي للعامل والتحقيق أعلى مستويات من الأداء، إذ تقر "نظرية ماسلو" على أن الحاجيات الأساسية المعروفة في سلمه إذ لم تتحقق سوف تؤدي بالضرورة إلى عدم تحقيق الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (64): يمثل عبارة الاجراءات المتبعة في توزيع الحوافز على العمال عادلة

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الاجراءات المتبعة في توزيع الحوافز على العمال عادلة	0.000	40,586	1,5306	,77057	غير موافق بشدة

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (64) والذي يبين الاجراءات المتبعة في توزيع الحوافز على العمال غير عادلة حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه سلبي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 1.53 وانحراف معياري يساوي 0.77

يفيد تحليل الإحصائي للبيانات الرقمية الواردة في الجدول أعلاه، أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية أنها غير عادلة في توزيع الحوافز، حيث لا تهتم بالحوافز أو المكافآت لتحفيز موظفيها فالحوافز جدا مهمة لا يجب إغفال عنها لأنها تجعل العامل يعمل ويسعى إلى تحقيق طموحه وأهدافه، إلا أننا ما لمسناه أثناء المقابلات التي أجريت مع الإطارات تبين العكس، حيث أكدت لنا أحد المسؤولين:، تجدين هنالك نفسية محبطة من قبل العاملين، فغياب الحافز المادي الذي يجعل العامل يندفع أكثر للعمل ويحقق أداء مرتفع، فمعنوياتهم جد متدهورة، " أنا مثلا اشغل منصب هام، يوما ما سأحال لتقاعد ماذا سيكون لدي؟ أعمل لساعات لوصول لهدف نخدم مليون ولا 02 ملايين للوحدة إنتاج، نفس الشيء بالنسبة لي لا يهمني، ولكن في حالة وجود عكس إذا كان هناك تحفيز أعمل 03 ملايين ويكون لدي نسبة 20% مثلا هكذا أتحفز أكثر ويكون لدي دافع أكثر للعمل"، من خلال اجتماعات الذي نقوم بها مع مجموعة من المسؤولين نشير فيه إلى أهمية الحوافز وضرورة تطبيقها وتفعيلها داخل المؤسسة ولكن غير " بلا بلا بلا...!! لا حياة لمن تتادي، هدي تخليك تفهمي كل شيء ؟ لوكان يكون في المؤسسة Environnement محفزة نعطي كثر ما عندي " لوكان غير يتفكروننا مين ذاك ". يضيف لنا مسؤول في قسم التبريد في السنوات الماضية كانت هناك حوافز مادية مثلا كانت المؤسسة تمنح لموظفيها كمكافئة منحة الي الخارج لتكوين وتنمية مهاراته وقدراته ولكن مع تدهور المؤسسة والدخول في ازمة مالية جعلها تتخبط في العديد من المشاكل من تسديد الديون، توقف الانتاج ، مشاكل العمال كل ذلك بسبب سوء التسيير للأسف. كثيرا ما نسمع عن ادارة الازمات الا ان المؤسسة لا تجد ذلك ولا تقوم بتفعيلها ، في الماضي كانت الدولة تتدخل لحل مشاكل Eniem اما اليوم الله يساهل " ولعل من بين اهم انتشار الازمات نجد الجهوية، البيروقراطية، منافسة البيئة الخارجية ،ازمة التسيير والمسيرين للأسف فثقافة الحوافز غائبة في المؤسسة! Manque organisation dans l'entreprise

Les primes chaque Mois عندما تصل المؤسسة إلى هدفها المطلوب حيث تعتبر من عوامل الدافعة والمحفزة للعامل والرغبة في بذل أكثر مجهود، وهذا ما يتفق مع "نظرية ذات العاملين" "هرزبرغ" التي تؤكد على وجود محفزات وقائية من خلالها تشبع حاجات العاملين، فهي تعتبر مؤثرات ضرورية تخلق نوع من الإشباع والتحفيز ودرجة عالية من الرضا للموظف.

" يصرح لنا احد العاملين فيما سبق كانت المؤسسة تمنح نهاية كل شهر prime de chaleur 3000 الف دج لعمال الانتاج "وحدة الفرن" لانهم اكثر عرضة للحرارة الفرن والاتربة الا انها في السنوات الاخيرة تخلت عنها احيانا نضطر لشراء معدات وقائية لحماية انفسنا مثل النظارات، الاحذية، يقول لي ابي بحكم انه كان يعمل هنا سابقا كانت الادرة كل صيف وشتاء تمنح لهم احذية خاصة بكل موسم، كما ان كل عامل يعمل في الفرن يخرج من العمل يعطولوا شكاية حليب يشربها يصفي les poumons تاوعوا من الاتربة، كما انا عندي حساسية من la poussière زيد يمدولنا رونجاس عامين وحنا لبسهم رجليا يتنفخوا حشاك والله منقدر نخدم بهم ، كارثة ابسط حقوق محرومين منهم نعمل يوم كامل داخل الفرن بدرجة 180 ولكي ان تتخيلي الموقف في شهر رمضان، رانا عايشين في danger، استنشاق الاتربة يوميا، نقص النظر بسبب غياب نظرات الوقائية، حساسية وانتفاخ الارجل حتى منحة الحرارة وحسدونا فيها ربي وكيلهم " وهذا ما اكده لنا مسؤول الموارد البشرية لدى المؤسسة العديد من المنح مثل منحة الليل 3×8، منحة النقل، منحة المردودية وغيرها كل عامل داخل المؤسسة تقوم الإدارة بإعطاء كل شخص حسب السلم التتقيط الخاص به كل شهر حسب ما تقرير مشرفه من حيث الانضباط، المردودية، الساعات الاضافية التي يقوم بها كل عامل ومن اجل حصولك على كل المعلومات اكثر عليك الاطلاع على كل المواد والمنح الموجودة في قانون العمل الخاص بمؤسسة "eniem".

في ضوء ما تقدم، نرى بأن الحوافز المادية كانت أم المعنوية تعتبر جد مهمة لا يجب الإغفال عنها، لأنها تمثل أكبر دافع للعامل، من خلال خلق بيئة مريحة محفزة تجعل العاملين متمسكين أكثر بمؤسسة ويساهم في انخفاض دوران العمل، ولعل من أهم المبادئ والأهداف التي تعمل بها مؤسسة " الكهرو منزلية " كأهم مفتاح لنجاح هي تحفيز موظفيها؛ La motivation du personnel ؛ ومن خلال إعداد نظام الحوافز لتقدير وتقدم العاملين في عملهم وهذا ما لم نلمسه في أرض الواقع، وهذا ما تؤكدته نظرية التقسيم الإداري لـ "هنري فايول" على ضرورة تقديم المكافآت والتعويضات للعامل، كعامل مهم لتحفيز مما يحقق استقرار له ولصاحب العمل.

الجدول رقم (65):يمثلعبارة توجد عدالة في توزيع ساعات العمل

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
توجد عدالة في توزيع ساعات العمل	.000	41,207	2,1306	,49420	غير موافق

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (65) والذيبين العدالة في توزيع ساعات الاضافية حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه سلبي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 2.13 وانحراف معياري يساوي 494,

من خلال الشواهد الإحصائية أعلاه، يتضح لنا أن هناك اتجاه سالب قوي لمجتمع البحث فيما يتعلق بساعات العمل، فالمؤسسة " اونيام" فهي ليست عادلة في توزيع ساعاتها بين العاملين خاصة فيما يخص الساعات الإضافية Les heures supplémentaires هذا ما جعل العاملين يشعرون باستياء وعدم الأريحية، لأنها لا تراعي ظروفهم الاجتماعية من خلال مقابلة بالاستبيان مع العاملين صرح لنا عامل في قسم الانتاج "نحن نعمل ساعات إضافية خارج أوقات العمل الرسمية وأحيانا نضطر إلى البقاء إلى ساعات متأخرة إلى غاية وصول les centenaires، هي شاحنات محملة لبضائع، ونقوم بإنزال ما يقارب 800 قطعة، ولكن الأجر يكون (ساعة×02) أي ما يعادل 50% من الأجر العادي، ولكن المؤسسة تقوم لدينا بدفع (ساعة× ساعة) فهي ساعات غير عادلة وهذا ما اعتبره مخالف للقانون، فيما سبق كانت موجودة، لكن مع مجيء المدير الجديد قام بتغيير في نظام الأجر لساعات إضافية وقام بتخفيض إلى نصف عما كان عليه سابقا فهو إجراء تعسفي بحقنا"، إضافة إلى أننا نعاني من أمراض آلام الظهر، الربو، السكر، وأخطار التي تتعرض لها بسبب تنزيل وتحميل المواد كيماوية، فلسنا محميين لا من ناحية الأجر ولا من ناحية الوقاية، ".

كما صرح لنا بعض العاملين قبل الازمة التي عرفتتها المؤسسة كنا نعمل ، ليلا نهارا 3×8 ضمن مجموعة مقسمة إلى 03 أقسام (A. B. C)، وأكثر تضررا هم عمال المناوبات الليلية من (00:00 ليلا إلى 08:00 صباحا) حيث صرح لنا أحد العاملين " هادو سوايع ما تساعدنيش كي نخرج مع صباح ندي ولادي لمسيد وزيدي القضيان، وعندي صوالح نجري عليهم، قوليلي وينتا نلحق نريج...!!! ".

كنا كثيرا نشتكى للادارة في ضرورة إعادة النظر في ساعات توزيع العمل بين (06:00 صباحا 14:00 مساء) و(14:00 مساء إلى 10:00 ليلا)، و(10:00 ليلا إلى 06:00 صباحا)".حيث

ستسمح لهم هذه الساعات بالتوازن بين العمل وتأدية مهامهم بإرباحيه وبين حياتهم الشخصية ولكن لا حياة لمن تتادي.

من خلال الحديث الذي دار بين عاملين، لاحظ الباحث أنهم يقومون بمقارنة أنفسهم مع مؤسسة إنتاجية أخرى في الأجر فيما يخص الساعات لإضافية، حيث صرح لنا أحدهم "أن المؤسسات الأخرى والذين يعملون في نفس المهنة توفر لهم الوسائل لإنزال السلع، أو تزيد لعمالها على ساعات إضافية 50% "وحنا رانا نخدموا باطل، ملقيناها لا في الأجر، لا في حوافز ليلية، لا في التشجيع عليها على ربي وصايي...".

وبناء على ما نص به " قانون العمل"¹ في مادة 157 والذي ينص على ان يخول للعامل اثناء أداء ساعات إضافية الحق في زيادة لا تقل بأي حال من الأحوال عن 50% من الأجر العادي...".
برغم من وجود مادة صريحة تؤكد ذلك، إلا أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار هذه الزيادة، فالعمال يرون أن الإدارة تقوم باستغلال لطاقتهم وجهدهم، مما قد يؤثر سلبا على استقرارهم النفسي والاجتماعي وينعكس سلبا على سلوكهم وإتباع أساليب مغايرة لتقليل من جهدهم، وهذا ما تمت ملاحظته في الميدان الدراسة، أثناء وصول شاحنات محملة رفض العمال إنزالها لأن الكمية كبيرة وطلبوا من المسؤول المباشر تزويدهم بعمال لمساعدتهم على إنزالها، فاتصل المسؤول بالإدارة لتزويده بعمالين فتم رفض طلبه، وطلبوا منه اتخاذ إجراء ضدهم لمعاقتهم بسبب عدم استماع إليه، وكانت عقوبة بتسريح mis à pied من العمل وتحويلهم لمجلس تأديبي.

أثناء مقابلة التي قمنا بها مع المسؤول المواد الأولية، بخصوص عماله والعراقيل التي يتعرضون لها في مكان عملهم صرح لنا: "ماذا عساي أن أفعل لهم، لقد تكلمت مرارا مع المسؤول الموارد البشرية G.R.H، حول ساعات إضافية كما أشير إليها في كل اجتماع الذي ويقول لنا " أنها في قيد المشروع وسندرس الوضعية ".

في مقابلة مع عمال ورشة التخزين: صرح لنا احد العمال اثناء الجائحة كوفيد 19 كانت المؤسسة تستعين بعمال منطقة "تيزي راشد" لانهم الاقرب الي المصنع على غرار العاملين الذين يسكنون في مناطق بعيدة حتى على حساب "صحتي" نقعد احيانا اكون متعب انتظر بفارغ الصبر 16 مساء للخروج ولكن عندما تلجئ اليا المؤسسة نقعد، وحيانا عندما ارى ليس لدي ما اقوم به خارج المؤسسة نقعد نعاون زملائي، حتى وان احتاجتني المؤسسة رغما عني اعمل حتى 19 مساء رغم تعبتي ولكن تعويض يكون جد مجحف 100 الف لساعة اعتبره ظلم في حقي اثناء الحريق شكون لقاو غير ولاد "تيزي راشد" واحد ما جاء من مناطق الاخرى ولكن لوجه المؤسسة كل شيء يفوت.

¹ - القانون رقم 90-11، المؤرخ في 21-04-1990، المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية، العدد رقم 17، المؤرخة في 27-04-2019، المعدل والمتمم

من خلال كل ما أشير إليه سابقاً، ومختلف تصريحات المقدمة من قبل العاملين، لاحظنا أن هناك استياء وتذمر عمالي وهم غير راضين عن أوضاعهم في العمل، فيرون بأن المؤسسة غير عادلة في توزيع لساعات العمل على العاملين كما أن هناك ظلم وإجراءات تعسفية تطبق عليهم، خاصة فيما يتعلق بساعات الإضافية Les heures supplémentaires مما قد يؤثر عليهم وعلى أدائهم وتؤدي إلى انخفاض معنوياتهم والتي تقف عائق أمام تحقيق السير الحسن للإنتاج.

الجدول رقم (66): يمثل عبارة يتم توزيع الادوار والمهام الموكلة اليا بتساوي مع العاملين

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
يتم توزيع الادوار والمهام الموكلة اليا بتساوي على العاملين	,000	140,694	3,9184	,43592	موافق

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (66) والذي يبين يتم توزيع الادوار والمهام الموكلة اليا بتساوي مع العاملين يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه سلبي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 3.91 وانحراف معياري يساوي 435,

فيما سبق كان العمال ينتقلون للعمل في مختلف الورشات يتعلم شحال من صنعة العامل كان يتقن المهام يحب يفهم "domaine" كان متمكن كامل فيهم وين تقيسوا تلقاه غياب التخصص الشديد في العمل، اليوم العامل اصبح فنيان يحب الواحد. يصرح مسؤول التبريد "احيانا عندما نرى العمال لا يعملون نقوم بتكليفهم بمهام او التنقل الي ورشات اخرى لمساعدة بقية العمال لانزال البضائع او شحن او وغيرها من المهام ويقولك منخدمش ويفتعل المشاكل اذا كان الادارة العليا فيها تسبب كيف تريدين لعامل بسيط ان يسمع الي رئيسه او مشرفه في العمل، نحن لا نستطيع فرض رقابة صارمة عليه، احيانا عندما اكون جانبه واكلفه ببعض المهام يعمل عندما اتركه 5 د اجده جالس او خارج عمله وهذا خطأ ماذا تنتظرين من عامل يتغيب 8 ايام تصرخ، تعاقبه، تكون صارم يخسر عليك يروح عيادة طبية يجيب تبرير تريح غير العيب معاه وبطبيعة الحال اقبل تبريره وارجعه للعمل للأسف كل هذا التسبب واللامبالاة بسبب عدم قدرة المسؤولين على التحكم في العمل وتسيير المؤسسة "

اثاء تواجدنا في ميدان الدراسة لاحظنا ان المشرف هو من كان يقوم بمهام مثل حمل البضائع او انزالها عندما استفسرنا عن الامر بان ليس من مهامه اجاب بان المؤسسة تعاني من نقص عمال خاصة في ورشة التبريد فالمؤسسة لم تقم بتوظيف منذ 2014 وعند دخول البضائع نجد المسؤولين يحاولون التواصل مع عمال الفرن من اجل المساعدة وهذا ما يرفضه بقية العاملين بحجة ماشي خدمتي الله يساهل عليهم وبالتالي نضطر نحن المشرفين للقيام بالمختلف المهام اراقب الآلات، اقود شاحنة الشوكية chariot

élévateur لنقل البضائع في عوض كان على المؤسسة استقطاب وفتح مناصب شغل لأننا بحاجة ماسة لليد العاملة. كما نجد العديد من العمال يفضلون العمال في وحدة التبريد لحفاظ على سلامتهم كما نجد اغلب يفرون من وحدة الفرن لما يوجد فيها اخطار وحوادث على حياتهم فكثيرا ما يتعرضون لبتير ايديهم وارجلهم تارة سهوا منهم وتارة لقدم الآلات وهذا ما جاء معبر عنه في الجدول رقم(39).

بناء على ما تقدم يمكن القول ان توزيع الامثل للمهام والادوار العمال يكون بناء على قدرة الموظفين والتي لها بعلاقة بكفاءة واداءه السريع في انجاز المهام، فتوزيع المهام لوحده لا يكفي ايضا يجب ان تتناسب مع التوصيف الوظيفي وكفاءة العامل، فتوزيع المهام مرتبط بزمن لتحقيق وتيرة انتاجية عالية وحسن توزيع المهام له علاقة بفهم بيئة العمل وفهم المسؤول لحجم المهام الموكلة على العامل واذا تتطلب المهمة اكثر من عامل من فريق عمل او تتطلب شخص واحد ومحدد، فيكون المدير على قدر من الكفاءة والفعالية في حسن توزيع الامثل للأدوار والمهام حسب الزمن، المنصب وقدرة العامل على تنفيذ هذه المهام بشكل امثل. في العديد من الدراسات السيكولوجية المرتبطة بالعمل تثبت ان رفض العامل لأداء المهام راجع الي عدم مكافئة المجهود الذاتي للعامل وانصافه فالبينة المفتوحة هي التي تسمح بمشاركة العمال في صنع القرارات، تحقيق المساواة في العوائد المادية، التقدير واعتراف مما يساعد على تقبل المهام بشكل فعال واسرع. وهذا ما توصل اليه "فريدريك إمري" في دراسة التجارب العمل في نطاق الجماعات العمل مستقلة زمن بين النتائج التي توصل اليها ان غياب التخصص الشديد في العمل وتأدية مهام روتينية يساهم في خفض حدة الملل وتحقيق اهداف عملية انتاجية له تأثير ايجابي للعمال يكون اكثر تضامنا، استقلالية ذاتية، المشاركة المهام وتقاسم للمسؤولية. "فالنموذج التيلوري والفيريبي" حسب "فريدريك إمري" الذي ينادي بالتخصص الشديد المهام قد يؤدي الي اختلال وظيفي ضمن الجماعة الواحدة.

جدول رقم (67): عرض نتائج توجهات الافراد نحو العدالة الاجرائية

العبارة	الدلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	تحليل النتيجة الإحصائية (الاتجاه)

الدرجة الموافقة				
موافق	88433,	131,007	,000	العدالة الإجرائية
غير موافق	1,9224	36,315	,000	يستفيد العمال من فرص متكافئة في التدريب
غير موافق	2,3673	37,445	,000	القوانين المتبعة في المؤسسة تتصف بالموضوعية وتراعي كافة مصالح الاطراف
غير موافق	1,6490	98,262	,000	يتم اشراكي في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية
موافق	4,0816	232,857	,000	اشعر ان القرارات التي يتخذها اصحاب السلطة اتجاه عملي غير عادلة
موافق بشدة	4,7388	61,827	,000	هناك استمرار في ارتكاب الاخطاء المهنية من قبل العمال
غير موافق	2,0000	43,115	,000	يفرض المشرف المباشر رقابة صارمة اثناء القيام بأداء المهام المتعلقة بعملية
موافق	3,2531	61,827	,000	يطبق المشرف المباشر اساليب العقاب على العاملين بشكل عادل
غير موافق بشدة	1,7388	153,333	,000	تقوم المؤسسة بتوفير المعلومات الكافية حول عملي

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V26

يمثل الجدول أعلاه نتائج اختبار student ، لمعرفة اتجاه عبارات محور (درجة الموافقة) لبع

العدالة الاجرائية حيث نلاحظ أن جميع عبارات البعد محققة، حيث:

الجدول رقم (68): يمثل عبارة يستفيد العمال من فرص متكافئة في التدريب

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه

يستفيد العمال من فرص متكافئة في التدريب	,000	36,315	1,9224	,21232	غير موافق

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (68) والذيين ما مدى استفادة العمال من فرص متكافئة في التدريب حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه سلبي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 1.92 وانحراف معياري يساوي 212,

تبين المعطيات المبوبة في الجدول أعلاه، أن هناك تفاوت بين العاملين في استفادة من برامج تدريبية وهذا ما أكدته لنا بعض العاملين في قسم الإنتاج، إذ أكد لنا أحد العاملين "بحكم أننا نتعامل مع Les produits chimiques ، ودائماً معرضون للمخاطر حيث نقوم بنقل تلك المواد دون أن يكون هناك توعية لمخاطر هذه المواد راني 7 سنين في مؤسسة Mais jamais دارولي formationla كيف ومتى استعمل هذه مواد كيميائية ، دائماً عايش في "danger" لازم يهتموا بنا شوي"، وهذا ما دلت عليه مقابلة مع مسؤول التدريب فيما يخص التدريب Malheureusement فالمؤسسة لا تشجع على تنمية مهارات لموظفيها، بحيث أنني أعمل هنا لمدة 8 سنوات إلى اليوم لم أستفيد من التكوين سواء داخل المؤسسة أو خارجها l'évolution كيفاش حبيبتها تكون، لوكان ما طورش روحك وتنمي مهاراتك وقدراتك وقتاش تقدري تقدي هنا شكون راح gérer la carrière دياك منا 05 سنين، الإدارة bien sur...!!" ولكن تسيير مهارات للأسف وثقافة التكوين، لا توجد فاعلمين بحاجة ماسة للتدريب من أجل رفع المستوى، Mais la gestion هنا معالبلش كامل وين راهي رايحة لا حوافز لا مكافئات لا تدريب وأجور متدنية!! la typé de mangement خاطئ La façon de gérer يجب تغير Leur vision del'usine doit changer، وهذا ما أكدته لنا مسؤول الاستيراد، "من أجل أن تستمر المؤسسة وتحقق أكبر قدر من الإنتاجية وفعالية التنظيمية يجب أن تكون لها بيئة محفزة لجذب عمالها من خلال برامج ودورات تدريبية من خلال تنمية معارف واكتساب مهارات ولتعديل سلوك العاملين، تعود بالإيجابية على أهداف المؤسسة بالنسبة إلى أرى il faut infester dans un personne qualifiée يجب أن تستثمر في الشخص المؤهل ويجب المحافظة عليه لأنه يملك مهارات تستفيد منها المؤسسة إذا أحسنت استثمار فيها لكي تتمكن تسريه لمؤسسات المنافسة، وللأسف نجد العديد من الزملاء ذوي خبرات مهنية لم يخضعوا للتدريب لحد الآن ومنهم من ترك مؤسسة بحثاً عن تحسين مستواه وتطوير قدراته، هذا لا يمنعني بأني أمتلك خبرة يعني أنني لست بحاجة ماسة للتكوين، يجب على المؤسسة "eniem" أن تغير في طريقة التسيير والعمل على تحفيز عمالها واستثمار فيهم، لأنه سيقدم إضافة كبيرة لها، خاصة إذا كان ذا خبرة ستستفيد منه المؤسسة على مدى البعيد ومحافظة عليه ومنع تسريه للمؤسسات أخرى".

فيما يخص البرامج التدريبية يستفاد منها الإطارات العليا والكفاءات برغم ان القانون المؤسسة يقول ان البرامج يستفيد منها جميع العمال الا اننا نلاحظ العكس هناك العديد من العمال في الورشات

يتطلب تدريبهم مثل العمال الذين يعملون في اعمال المواد الكيماوية، الحروق، الصيانة، الصباغة اذا معندكش لكتاف وشموسني من الصعب الحصول على حقا، في سنوات الماضية كامل عمال معنيون بالتربصات والتدريبات كل واحد يدي حقوا، والوقت لي لحقناو ومع دخول البلاد في ازمة كوفيد وتدهور اقتصاد البلاد وكثرة العصابة القوي ياكل ضعيف كل واحد يسعى لتحقيق مصالحه

يضيف لنا عامل الصيانة هناك الآلات الي يومنا هذا معطلة لديها واحد les valeurs وحد ما كلاه قلبوا عليها، تم استيرادها من المانيا والصين مثلا عندما يتم تعطل اي آلة هنا يأتون بخبير من اجل اصلاحها، حيث يتم عزلنا عنهم، ينزع، يركب حاد ما شاف حد. " وعندما استفسرنا من المشرف المباشر عن تهميش عمال الصيانة وعدم تدريبهم وتكوينهم في كيفية التعامل مع الآلات في حالة وقوع عطب فيها كانت اجابته لوكان يتقورما - يتدرب - العامل يشوف روحوا عليك ويولي يتمرض ويتكسل في الخدمة وبتالي نستعين بعمال اجانب لحل المشكلة وبتالي هم ادرى بالآلاتهم"

بناء على ما صرح به هذا الاخير يمكننا القول بان السلطة الخبير تمنح هامش من التحرك والحرية للعمال لتصرف كما يريد رغم الضغوطات التي يفرضها النسق على الفاعلين وهذا ما اشار اليه "ميشال كروزي" ان الخبرة والتخصص المهني للفاعل تجعله في وضعية تساعده على التحكم في زمام الامور وفرض سيطرته على غيره من الزملاء والرؤساء، فالسلطة الممنوحة تجعله في موقع استراتيجي من خلالها يفرض التفاوض على المشكلات التي يعجز الآخرون عن حلها مما يستدعي تدخله ويصبح المسؤول تحت سيطرته ولا يمكن اغضابه، لأنه لو فعل ذلك يمتنع الخبير عن حل المشكلة التي قد تسبب في وقف العمل¹.

يواصل حديثه كما نجد "في المؤسسة أن هناك العديد من العاملين في قسم الإنتاج، ذو مستوى محدود ليس لهم دراية في كيفية التعامل مع الآلات التكنولوجية الحديثة، يجب إعادة النظر في هذه النقطة لأنها قد تؤثر على مردودية الإنتاج بسبب نقص الخبرة وكفاءة وجهله في كيفية تعامل مع الآلات مما يسبب في الوقوع في الأخطاء"، وهذا ما يتفق "نظرية اليابانية" التأهيل المستمر لكافة العاملين وخاصة المستويات الدنيا من أجل خلق يد عاملة ماهرة لأداء وضمن جودة عالية، في حين نجد الاطارات العليا يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية وهذا ما أكده لنا مسؤول الموارد البشرية اثناء المقابلة التي اجريت معه حيث يصرح نحن نقوم بتكوين العاملين بناء على احتياجات حيث كل بداية السنة نقوم بدراسة المخطط السنوي للمؤسسة ومن هم الاشخاص المعنيين بهذا التكوين (انظر الملحق رقم 22) كما يضيف لنا ان المؤسسة تقوم بتدريب داخلي وخارجي لعمالها وهذا ما تبينه وثيقة خاصة بمشروع التدريب العمال (انظر الملحق رقم 25) وهذا ما أكده لنا مسؤول المواد الأولية، في نهاية

¹ - حديدان صبرينة، المدخل الي نظريات التنظيم للطلبة الجامعيين، ط 1، منشورات البدر الساطع، الجزائر، 2021،

السنة قامت مؤسسة بدورة تدريبية خاصة formation communication لمدة 03 أيام لتواصل بين العاملين وتوعيتهم من الأخطار التي يتعاملون معها خاصة عمال المواد الأولية، لأن مستواهم ضعيف وهذا لعدم درايتهم بمنافع وأضرار المواد كيميائية حيث اعتبرها نقطة ايجابية من خلالها تسمح لنا بالتواصل والحوار وتوعية العاملين ورفع أدائهم وتحقيق كفاءة إنتاجية عالية"، بينما أكد لنا مسؤول الموارد البشرية، أن "التدريب يمس جميع العاملين دون استثناء بنسبة 20% للإطارات و40% لأعوان التحكم والتنفيذ، إلا أنه من الصعب أن نقوم بدورات تدريبية لكافة العاملين، لأن إمكانيات المؤسسة لا تسمح بذلك خاصة مع الازمة والمشاكل التي تتخبط فيها المؤسسة كل مرة ، وبالتالي نضطر إلى اختيار وتفضيل عامل على آخر والذين يخدمون أهداف المؤسسة ولتقادي ضياع الوقت والجهد والتكاليف".

من خلال ما تقدم، هناك وعي كبير من قبل العاملين من أجل استفادة من دورات تدريبية، فمن خلال ما تمت ملاحظته من قبل الباحثين فإن العاملين يشعرون بنوع من التمييز في استفادة من فرص التدريب، وهي عكس ما ادلى به مسؤول الموارد البشرية نحن نعمل على تدريب جميع العمال بناء على الاحتياجات وقدرات العمل " فالمؤسسة الذكية لا تطمح فقط بالاحتفاظ بموظفيها إنما تجعل موظفيها يتمسكون بها من خلال خلق بيئة محفزة للعمل، من خلال وضع برامج تدريب فعال يساهم في تحديد مستوى ونقاط الضعف لدى عاملها، فالتدريب يسمح باندماج مع الآخرين من خلال تعلم قيم جديدة تجعل العامل قادر على تحكم بكفاءة في وسائل العمل كما أنها تساهم في تعديل سلوكه وتحسين أدائه ورفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (69): يمثل القوانين المتبعة في المؤسسة تتصف بالموضوعية وتراعي كافة مصالح الاطراف.

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
القوانين المتبعة في المؤسسة تتصف بالموضوعية وتراعي كافة مصالح الاطراف	,000	37,445	2,3673	,27436	غير موافق

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (69) والذي يبين القوانين المتبعة في المؤسسة تتصف بالموضوعية وتراعي كافة مصالح الاطراف حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه سلبي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 2.36 وانحراف معياري يساوي 274,

إن هذا التباين والاختلاف في النسب المئوية، يمكن مرده في كثير من الأحوال إلى إدراك العاملين بان طبيعة القانونية وكيفية تطبيقها مجحفة في حق الكثير من الشرائح العمالية نظرا لأن بغض المواد القانونية لا تراعي بعض الظروف الاجتماعية، والظروف المحيطة بالعمل. وهذا ما أكدته لنا أحد العاملين في قسم الإنتاج، أن هناك تعسف في تطبيق القوانين، في "أحد الأيام اضطرت إلى غياب عن العمل بسبب وفاة أحد الأقرباء وقمت بتبرير ذلك الموقف، وهذا ما يتوافق مع النظام الداخلي للمؤسسة،: وفاة قريب من الدرجة الأولى يمكن أن يستفيد كل عامل بالشركة من الغياب خاص دون خصم في مرتب (بل هي مدفوعة الأجر)". إلا أن المؤسسة اتخذت إجراء تعسفي بحقي تسريح لمدة 03 أيام مع خصم من الراتب، وهذا ما اعتبره ظلم " يجب قانون ويطبقوا عليك يديروا غير واش يساعدهم "، كما صرح لنا بعض العاملين "القانون على الاوراق فقط الواقع غير ذلك برغم ليس لدي مستوى تعليمي الا انني ادرك القانون مثلا chef section لا يعرف حتى كيف يكتب bon sortir الا احد في مكانه يجب وضع كل شخص في مكانه حسب الكفاءة والمهارة الشخص الذي يقرأ ويكتب يجب ان يكون على دراية في كيفية التحكم في المشاكل وزمام الامور وكيف يسير العلاقات بين العمال اثناء وقوع المناوشات او افتعال المشاكل ولكن هنا دعوى سايبية كل واحد يلغى بلغاه" كما أن مؤسسة لا تطبق قوانين بشفافية خاصة فيما يخص ساعات العمل" -وهذا ما أشرنا إليه سابقا في جدول رقم (31) كما أن هناك فرص غير متساوية في الاستفادة من برامج تدريبية الجدول رقم (33) يوضح ذلك، وهذا ما أكدته لنا مسؤول الموارد البشرية، "يستحيل تطبيق جميع القوانين بالعدل على العاملين وإلا أصبحنا في مثالية " أفلاطون " هناك أخطاء ترتكب ربما السبب يعود إلى نقص المعرفة من قبل بعض المسؤولين وجهلهم بقوانين المتبعة في

المؤسسة، فنحن بشر معرضون للخطأ ولكن بصفة عامة هناك إرادة في تطبيق العدالة بين العمال " يعني تطبيق القانون على الجميع"

في مقابلة مع أحد المسؤولين "يقول les lois sont sur papier كثير ما يحوز في نفسي ما وصلت اليه "اونيام" لديها سمعة وصورة جيدة وثقة في انتاج لدى عامة الناس والدليل اي بيت تذهبين اليه تجددين منتج eniem حاضر بقوة،

وفقا لما سبق من المعطيات والتصريحات يمكن القول هناك استياء وتذمر من العمال للقوانين الاجرائية الممارسة والمطبقة ضدهم فغياب احد ابعاد العدالة الاجرائية يساهم في الشعور بعدم العدالة ومن بين المبادئ التي يركز عليها العدالة الاجرائية المساواة بين العاملين في تطبيق القوانين اللوائح التنظيمية بشكل موضوعي وعادل ، فالظلم التنظيمي يساهم في تقليل من مدخلاته ويسلك سلوكات مغايرة هذا ما يطلق عليه الجمود والروتين في التنظيم البيروقراطي عند" ماكس فيبر " والذي اسماه "بالحلقة الجهنمية" التي تنمو بفعل مقاومة الافراد بسبب الزامية وقهر القوانين يؤدي الي ظهور العديد من الظواهر السلبية تأذي المؤسسة ك ضعف الولاء ، السرقة ، والتخريب في مكان العمل ولعل هذا ما ادلا به احد العاملين سابقا حيث اكدت العديد من الدراسات المعالجة لمتغير العدالة الاجرائية في حالة احساس العاملين بعدم العدل يظهر ردود فعل سلبية مثل الغياب، ترك العمل ،التقليل من المدخلات وغيرها من السلوكات السلبية" وهذا ما اشار اليه" ميشال كروزي" رغم صرامة القوانين الا ان الفاعل يحتفظ بدرجة من الاستقلالية فهو ادرى بالقواعد التنظيمية فالفاعل له اهداف واستراتيجيته الخاصة فهو يسعى لاستعمال سلطته لزيادة منافعه ومخرجاته.

الجدول رقم (70):يمثل يتم اشراكي في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
يتم اشراكي في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية	,000	98,262	1,6490	2,1455	غير موافق

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (70) والذي يبين يتم اشراكي في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه سلبي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 1.64 وانحراف معياري يساوي 2,14،

بناء على ما جاء في الجدول اعلاه حيث نجد أن العمال أكدوا بنسبة معتبرة على أنهم غير موافقون لإشراكهم في القرارات المتعلقة بعملهم، حيث يرون أن هذه القرارات مقتصرة فقط على المسؤولين

وأصحاب المراكز العليا، وتهميش العمال وهذا ما يولد لديهم شعور بالاستياء وعدم الارتياح ويؤثر سلباً على أدائهم في العمل، بسبب انعدام الشفافية ونزاهة في إشراكهم في القرارات، وهذا ما توضحه دراسة (مراد رمزي خرموش) أن عدم إشراك العمال في قرارات متعلقة بعملهم يولد لديهم شعور بأنهم مجرد أدوات الإنتاج ويؤدي إلى غياب الثقة وينمي الرغبة في ترك العمل، وهذا ما توصل إليه "عناصر عياشي" في أبحاثه "هوية وعقلنة الاطارات وعقلنة العمال في الصناعة بالجزائر وتمثلاتهم لهويتهم" الخاصة ان مركزية القرارات وانعدام الليونة في التسيير يترتب عنه الاحساس بتهميش وعدم الاحترام والتقدير مما يجمع هذه الفئة تفقد الشعور بالانتماء للمؤسسة" في حين أقرت لنا فئة أخرى متواجدة في قمة الهرم المتمثلة في الإطارات العليا أنهم يتم إشراكهم في كل ما يخص قرارات متعلقة بعملهم، وكما أكد لنا مسؤول الموارد البشرية، أثناء المقابلة معه نحن عندما نقوم بإشراك العمال في قرارات المتعلقة سواء بوظيفتهم أو متعلقة بالمؤسسة تكون وفق مجموعة من المعايير، أن يكون لديه مؤهلات، تكوين، خبرة مهنية، شهادة، حتى يأخذ برأيك وجهة نظرك في قرارات التي تمس العمل، وهذا ما لا يفهمه العديد من العاملين المتمثلة في أعوان التنفيذ.

بناء على ما تم إشارة إليه، نجد أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على مبدأ "المركزية" في اتخاذ القرار، وهذا ما يجعل العاملين يرفضون بعض القرارات الصادرة من طرف الهيئات الإدارية، كما أنه من خلال ملاحظتنا الميدانية، نجد أن المؤسسة يستحيل أن تقوم بإشراك جميع العاملين في كل ما يخص الاجتماعات والقرارات المتعلقة بعملهم وهذا راجع إلى طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو واسع، يوجد فيه الكثير من الوحدات التنظيمية فيستحيل إشراك جميع العاملين، وبالتالي تلجأ المؤسسة على عقد اجتماعات مع رؤساء الأقسام والمصالح، في حين أن العاملين الذي أقرروا لنا بعدم إشراكهم في القرارات يرجع اتجاههم السلبي نحو هذه العبارة، لكون غالبية هؤلاء العمال يمثلون أعوان التنفيذ في قسم الإنتاج "التبريد، الفرن"، وكما هو معروف بأن هذه الشريحة من العمال تنفذ الأوامر فقط دون إشراكها في اتخاذ القرار، وهذا ما جعلها تعبر عن اتجاهها. وهذا ما أشار إليه "سيمون" في "نظرية الرشد واتخاذ القرار" "أن الشخص المتخذ للقرار يجب ان يملك المعلومات والبيانات اللازمة، وان يتمتع بالقدرات الفكرية والعقلية لاتخاذ القرار من اجل وضع البدائل والحلول الممكنة" فاتخاذ القرار حسب "سيمون" يجب ان يكون مختصا يجب ان يكون صادرا من المستويات الاعلى من الهرم وان يلتزم به المستويات الدنيا بتلك القرارات.

الجدول رقم (71): يمثل اشعر ان القرارات التي يتخذها اصحاب السلطة اتجاه عملي غير عادلة

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه

اشعر ان القرارات التي يتخذها اصحاب السلطة اتجاه عملي غير عادلة	000,	232,857	4,0816	50052,	موافق

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (71) والذي يبين القرارات التي يتخذها اصحاب السلطة اتجاه عملي غير عادلة حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه ايجابي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 084 وانحراف معياري يساوي 500,

ان الاحتجاجات واضرابات التي عرفها مصنع " eniem " كان بسبب قرارات تعسفية اتخذتها الادارة في حق العمال تسريح العامل من العمل وهذا القرار الذي اعتبره غير منصف وغير عادل في حقنا كعمال، حيث قمنا بوقفة واحتجاجات بتنسيق مع التنظيم النقابة، لاستنكار الشديد لهذه القرارات والوقوف في وجه هذه الممارسات الغير المسؤولة والغير القانونية المطبقة من طرف الادارة وهي ايضا لفصح الفساد والبيروقراطية الذي تعرفه المؤسسة لسنوات بدون ان يكون هناك لا محاسبة ولا رقابة التي تمارس داخل اسوار هذه المؤسسة في عوض تكون مؤسسة تخلق وتعمل على الابداع والابتكار تجدين صراعات وتكتلات جهوية ووعقليات استبدادية ، في حين نجد مشرف ورشة التخزين فيما يخص القرارات الي اطبقها في حق عمال اتساهل معهم كثيرا مثلا هناك معايير خاصة بالحوافز نعتد على معيار النقاط في عوض ان اعطي له 20/15 اعطي له 20/18 لان ذلك يساعده في الحصول على منحة الفردية وايضا فيما يخص تنقيط الانضباط نفس الشيء دائما اشعرهم بنوع من الامان معي لا استعمل اسلوب السلطوي معهم ولكن هذا لا يعني انني اسمح لهم بتجاوزات هناك دائما حدود.

فيحين نجد احد مسؤولين يصرح هناك قرارات تعسفية تمارس ضدنا مثلا فيما يخص الترقية عندي 7 سنوات في العمل، ولم يتم ترقيتي هناك Favoritisme -المحاباة- كما تجدين من خلال مسار المهني للعمال اغلبهم تم ترقيتهم لمرة واحدة في حين البقية استفادوا اكثر من مرة لانهم ابناء المنطقة الجغرافية الواحدة - القبائل - وهذا ما توصل اليه "علي زكار" في دراسته مركب السيارات الصناعية - روية - ان سيطرة منطقة الاصل على المركب الصناعي يسمح ويسهل من عملية التوظيف والترقية في السلم المهني بغرض تحقيق اهداف خاصة كما تلعب اللغة دور واستراتيجية يستعملها البعض لغرض تبادل وحصر المعلومات فيما بينهم وابعاد وتهميش المناطق الاخرى ذوي اصول غير قبائلية الامر الذي ساهم في تصاعد بؤر التوتر بين زملاء العمل ورؤساء قمة الهرم.

في حين نجد مسؤول الخدمات صرح لنا لقد انتظرت طويلا من اجل الترقية والصعود في منصب 10 سنوات اقدمية في حين من المفروض ان اوظف في منصب المحاسبة وبشهادة الكثير املك العديد من الشهادات الا انني كنت دائما احتج واطالب بحقوق الا انني فرضت نفسي بالقوة بمساعدة النقابة وتقاض مع الرؤساء فبهذه تحصلت على الترقية.

في مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية فيما يخص اجراءات الترقية تكون وفق معايير ، شهادة، مستوى تعليمي 10 نقاط ، الخبرة (10 سنوات) 10 نقاط ، الانضباط وفق سلم التقييط يقدمه المشرف او المسؤول 10 نقاط، حيث تقوم الادارة بإعلان عن مناصب للترقية اذا كنت من الاوائل يتم ترقيتك ، وهذا الامر غير معني فقط بالرؤساء والاطارات حتى مشرفين ورؤساء مصالح لهم الحق، وبالتالي ارى بان الادارة عادلة مع العمال فيما يخص اجراءات الترقية. وهذا نفس الشيء الذي ينطبق على التكوين والتوظيف .

يتضح لنا من خلال هذه الدلائل والشواهد ان القرارات التي يتخذها المسؤولون في حق العمال غير نزيهة وغير عادلة، فالعدالة هي مدى ادراك الفرد لعدالة التوزيع الموارد والفرص، ونزاهة القوانين والمعاملة بشكل عادل داخل المؤسسة وان يتعامل الموظفون والعمال بمنتهى العدل والمساواة دون تمييز او تحيز ومن بين اهم الابعاد التي تعزز من شعور الفرد بعدالة المخرجات والقرارات التقييمية التي تتبعها الادارة والمطبقة لتحديد المخرجات العمل هي -العدالة الاجرائية- والتي اهتمت بطرق اتخاذ القرارات وادارة العمليات في المنظمة حيث يتم اتباع اجراءات موضوعية وواضحة وتعطى فرص متساوية للجميع لتعبير عن وجهات نظرهم والمشاركة في صنع القرارات وهذا بدوره يؤدي الي زيادة الثقة في الادارة والرضا عن العمل والرغبة في البقاء في المؤسسة.

الجدول رقم (72):يمثل هناك استمرار في ارتكاب الاخطاء المهنية من قبل العمال

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
هناك استمرار في ارتكاب الاخطاء المهنية من قبل العمال	,000	61,827	4,7388	,44020	موافق بشدة

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (72) والذي يبين هناك استمرار في ارتكاب الاخطاء المهنية من قبل العمال حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه ايجابي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 4.73 وانحراف معياري يساوي 440.

بناء على الأرقام المبينة أعلاه في جدول رقم (72) وإضافة إلا ما صرحه لنا العاملين في قسم إنتاج بأنهم معرضون باستمرار للأخطاء، فيقول أحد عمال مواد الأولية، "نقص التكوين والخبرة فنحن نعمل مع المواد الكيماوية دائما معرضون للخطر، فنحن لا نعلم متى وكيف يستعمل هذه المواد راني في 8 سنوات عمل لم يأتي إلي أي مسؤول ويقول لي بأن هذا خطر، ويجب تقاديه، فأحيانا نتعرض للحروق وإصابات بالغة بسبب نقص توعية، كما لا يوجد ملابس وقائية تخص الأخطار وحوادث العمل " حتى لباس خاص premier matière معدناش مهوش موفرينا كامل الحماية " كما نجد هناك عمال جدد في

الميدان لا يجدون التعامل مع الآلات والمعدات بسبب نقص الخبرة المهنية، وكذا الإدارة لا تقوم بتدريبهم عليها وكيفية التحكم فيها فالظروف العمل غير ملائمة وغير مهيأة للعمل "كاين بزاف عاملين راحو منا معندهومش علاه يخمو Mais لعندوا دراري c'est obligatoire باش يقعد ويتحمل، في مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية " G. R. H " أن سبب الأخطاء التي يقع فيها العاملين هي نتيجة للإهمال والتقصير فهم لا يكثرثون للعمل ولا يمتلكون حس مهني لعملهم، مما قد يؤثر سلبا على مردودية الإنتاج، فهم لا يعيرون أي انتباه للمنتج بسبب كثرة الكلام والتجمعات أثناء العمل وانشغالهم عن تعطل الآلات خط التجميع وهذا راجع لنقص الالتزام المهني، وقد يحاسب عليه العامل من خلال تطبيق عليه عقوبة من الدرجة الأولى وهذا ما تبين لنا في نظام داخلي للمؤسسة، والعامل الذي يرتكب خطأ من الدرجة الأولى يطبق عليه عقوبات الآتية: إنذار شفوي، إنذار كتابي، التوقف عن العمل من يوم إلى 03 أيام مع الخصم من الراتب.

يواصل كلامه...." أما فيما يخص الوقاية والتوعية من المخاطر فقد قمنا بدورة تدريبية لمدة 03 أيام للمسؤولين لقسم الإنتاج والإدارة متعلقة بكيفية التواصل مع العاملين وكيفية توعيتهم من المخاطر وتقادي الوقوع في الأخطاء باستمرار، غير أن العمال لا تجدهم يلتزمون بالتعليمات والأوامر المقدمة لهم من أجل حفاظ على سلامتهم، وهذا ما أضافه لنا مسؤول التوظيف، " كثيرا ما أقوم بجولة إلى قسم الإنتاج وأجدهم لا يلبسون لباس خاص بالوقاية من الأخطار وحوادث après يجي يقولك مؤسسة ماهيش تحمينا موفرة للباس " فكثيرا ما تلجأ لمعاقبتهم حسب قانون نظام داخلي للمؤسسة".

صرح لنا عامل في ورشة الفرن وعلامات الغضب على وجهه "أش من فايده la formation لي ديرهالي على الوقاية من الحوادث وانت les moyens متمدهمليش علاه نقرى. انا كتبت "rapport 3fois" للإدارة يرموه والله ما يسمعو به من أجل الحصول على قفزات بحكم عملي يتطلب قفازين في اسبوع ذلك عندما اعمل اتعرض للحروق بسبب ان القفزات تبقى لمدة طويلة يجب ان تستعمل مرة او مرتين ثم ترميهم وكي نهدر على حقي يقولك راك دير chantage انا نهار تقريني ونلقى هدرتك surterrain تمك حسبني. "

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن الأخطاء المهنية التي يقع فيها العاملين يمكن إرجاعه لعدة أسباب منه نقص التدريب والتكوين وتأهيل العاملين من خلال دورات تدريبية لرفع مستوى أدائهم وكيفية التعامل مع الآلات تجنبهم الوقوع في الأخطاء، وهذا ما اتضح لنا في الجدول رقم (68) فإن العمال لا يستفيدون من فرص متكافئة في التدريب إنما تمس فقط الإطارات العليا في قمة الهرم وإهمال لمستويات الدنيا، كما يجب على المؤسسة أن توفر الحماية اللازمة للعاملين، كملابس وقائية وأحذية وقفازات لحفاظ على سلامتهم الجسمية والنفسية، خاصة عاملين وحدة الفرن، وعمال المواد الكيماوية فكثير ما يتعرضون لتشوهات وحروق التي قد تؤثر على نفسياتهم وتخلق ضغط لهم، وهذا ما يتفق مع دراسة " سمير حديبي

¹ إن توفير العاملين الأمن الصناعي وتزويدهم بوسائل وقائية من الأخطار، تحفزهم للعمل في جو استقرار نفسي وابتعاد عن التوتر وانفعالات وترفع الروح المعنوية لديهم، إضافة إلى غياب التوعية من قبل مؤسسة "enien" لمختلف المستويات من خلال قيام ندوات، إعلانات... إلخ. مما قد يساهم في انخفاض ارتكاب الأخطاء من خلال توفير ظروف بيئية فريدة ملائمة للعمل بعيدة عن ضوضاء فالبيئة التنظيمية المضطربة قد تؤدي إلى خلق أجواء مليئة بالتوتر والقلق، ويؤثر على نشاط المؤسسة وأداء العاملين بسبب نقص التركيز والوقوع في كثير من الأخطاء لعدم تأهيله وتدريبه من خلال كيفية التعامل مع المخاطر ومحاولة تجنبها مما يؤثر سلباً على معنوياتهم من جهة وعلى انخفاض مستويات الإنتاج من جهة أخرى.

الجدول رقم (73): يمثل يفرض المشرف المباشر رقابة صارمة اثناء القيام بأداء المهام المتعلقة بعملية

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
يفرض المشرف المباشر رقابة صارمة اثناء القيام بأداء المهام المتعلقة بعملية	,000	43,115	2,0000	,43422	غير موافق

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (73) والذي يبين يفرض المشرف المباشر رقابة صارمة اثناء القيام بأداء المهام المتعلقة بعملية حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه سلبي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 2.00 وانحراف معياري يساوي ,434, نحن في المؤسسة لا يفرض علينا صرامة او رقابة اثناء اداء المهام (ميطلبوش المو حال) مثلاً انا بحكم عملي في المخزن ارى بان هناك حمولة قادمة لوحدة التبريد وهم بأمر الحاجة الي اليد العاملة لإنزال البضائع اتوجه اليهم بمحظي ارادتي واقوم بمساعدتهم ، واحياناً يأتي الينا chef d'équipe ويطلب منا مساعداتهم اما ان اقبل او ارفض وهذا حقي لا انتمي الي تلك الوحدة ولكن بحكم علاقتي الجيدة مع زملاء والمشرف اذهب لمساعدتهم. وبهذا الفعل اكسب احترام المشرف احياناً كنت تأخر في الوصول باكراً للعمل اجده يتغاضى عن ذلك، احياناً اضطر للخروج باكراً من العمل لأمر طارئ يسمح لي بذهاب، كما انني احياناً اخطأ في عملي تجده يتساهل معي ولا يخصم من اجري او يعاقبني. في حن نجد عمال في قسم الانتاج " ورشة الفرن" يشعرون بنوع التذمر بسبب تطبيق المشرفين الرقابة اللصيقة.

¹ سمير حديبي: حوادث العمل وعلاقتها بالروح المعنوية: دراسة ميدانية بمركب المجارف والرفعات. G C. P على العمال المنفذين بعين إسمارة- قسنطينة- مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري-قسنطينة-2009.

يمكن القول بأن المؤسسة "اونيام" تعتمد على تطبيق الرقابة بناء على مبادئ النظرية "X" و"Y" فطبيعة الوظيفة هي التي تجعل المدير أو المشرف يحدد نوع الرقابة التي يعتمد عليها بناء على سلوك واداء العامل ومن خلال الملاحظة الميدانية فالعمال الذي يعملون تحت خط الانتاج يمارس ضدهم رقابة صارمة على الجودة وكمية الانتاج ومخرجات وبتالي يطبق عليهم نظرية "X" فهي اكثر تناسب على عمال الانتاج في حين نجد عمال قسم الخدمات والتسويق هناك حرية للعاملين والذي يركز فيه على فكرة الرقابة الذاتية حيث العامل بطبيعته متحفز بطبيعته له عطاء حيث لا يحتاج الي رقابة اداءه ومهامه، كلما زاد الموظفين والعمال خبرة واصبحوا اكثر استقلالية ولهم قدرة على تحمل المسؤولية كلما سمح للمؤسسة ان تعطي لهم الحرية والثقة في تطبيق الرقابة الذاتية وبتالي تخلق بيئة محفزة لأداء العمل.

الجدول رقم (74): يمثل يطبق المشرف المباشر اساليب العقاب على العاملين بشكل عادل

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
يطبق المشرف المباشر اساليب العقاب على العاملين بشكل عادل	,000	61,827	3,2531	1,18098	موافق

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (74) والذي يبين يطبق المشرف المباشر اساليب العقاب على العاملين بشكل عادل حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه ايجابي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 3.25 وانحراف معياري يساوي 1.18.

تبرر المعطيات الكمية، على أن المؤسسة " الكهرو منزلية " تطبق أساليب العقاب بشكل عادل على العاملين وهذا ما اتضح للباحث من خلال مقابلاته مع مسؤول الجودة، حيث ترى بأن "العقوبات المطبقة على العاملين تخضع لنظام داخلي للمؤسسة، وبحكم أنني مسؤول على فريق الجودة " Qualité " فاعتمد على تطبيق قوانين بعدالة على كل العاملين بدون استثناء أحيانا أكون معهم صارم وأحيانا أعتمد على أسلوب الليونة معهم، Management يعني أنك تسمع للآخر " تفهم واش كاين علاه أعمل هادوك Les fautes بلاك ماهوش فاهم Les procédures الخدمة بلاك ماهوش former مليح، وبالتالي أستطيع تطبيق عليه عقوبة صارمة منذ البداية، يجب الأخذ بالمرونة، اتبع عقوبات حسب النظام الداخلي للمؤسسة، والذي يقوم على 03 درجات من العقاب، أعتمد أحيانا des questionnaires، أو mise à pied وأحيانا اذا كان هناك تجاوز dépasser les limites أعتمد معه طريقة avertissement، أطبق العدالة على العاملين بتساوي، مكانش واحد خير من الآخر، بحيث تكون égalité في كل شيء نعم يوجد

desgens ندير فيهم confiance يبانوا يخدموا لا استطيع التعامل معهم بنفس La manière وهذا ما أكده لنا فريق الجودة، بأن المسؤول المباشرة عادل معهم في تطبيق القوانين " راه يخدم في خدمتوا " برغم أننا تجمعننا علاقة جيدة معه، إلا أن في العمل تعتمد صرامة وتطبيق قوانين على الجميع بالعدل".

من خلال تواجدها في ميدان تم ملاحظة حالتين، الحالة الأولى : طرد للعامل من قبل مسؤول التقنية بسبب شجار مع مسئول "chef de care" وأنه باستمرار يفتعل المشاكل مع زملائه، حيث تم اتخاذ إجراء بحقه تسريح Mise à pied لـ 03 أيام، حسب ما جاء في النظام الداخلي للمؤسسة والذي يعتبر خطأ من الدرجة الثانية والذي يعبر عن كل صور المشاجرات والسب والقذف وعدم احترام العمال والمسؤولين، فالعامل الذي يرتكب خطأ من درجة الثانية تطبق عليه عقوبة هي التوقف على العمل مع خصم الراتب من 06 إلى 10 أيام"، إلا أنه بعد إنهاء مدة عقوبة كان عليه الالتحاق بالعمل ولأنه لم يأتي تسبب في خسائر للمؤسسة وتم إحالته إلى المجلس التأديبي وتم فصله.

أما الحالة الثانية، التي تمت ملاحظتها من قبل الباحثة، وصول شاحنات محملة بالبضائع حيث رفض عمال المواد الأولية إنزالها، إذ تم اتخاذ إجراء من قبل المسؤول وهي منح استبيانات تبرير عدم إنزال السلع والتوقف عن العمل حيث تم تبرير موقف من قبل العاملين من خلال استبيانات يتم الحصول عليها من قبل المسؤول، حيث صرح لنا أحد العاملين "لم نرفض إنزال البضائع بل طلبنا من الإدارة تزويدنا بعاملين على الأقل لأننا أربعة لا نستطيع انزالها لوحدها"، إلا أن الخطأ المرتكب حسب المؤسسة لا يغتفر، وهو تجاوز للقوانين ويعتبر خطأ من درجة الثالثة، والذي تنص على رفض بدون مبرر شرعي تنفيذ الأوامر المرتبطة بالالتزامات المهنية والتي قد ينجر على عدم تنفيذها ضرر بمصالح المؤسسة. بسبب هذا السلوك تم إحالة العاملين إلى المجلس التأديبي لتقديم توضيحات بسبب امتناعه عن العمل. بعد سماع العاملين جاء قرار مجلس بالفصل عن العمل، وهذا ما يقره النظام الداخلي للمؤسسة، "يؤدي ارتكاب الأخطاء من الدرجة الثالثة والتي تصنف على أنها أخطاء جسيمة، إلى تسريح بدون إشعار مسبق وبدون تعويض"

من خلال الشواهد الواقعية المستقاة من الميدان، وكذا بعض المقابلات التي قامت بها الباحثة، أكدنا لنا العاملين والمسؤولين بأن هناك صرامة في تطبيق العقاب من خلال إتباع لمجموعة من الإجراءات القانونية، وهناك عقوبات تمنح على شكل درجات إنذار، تسريح، توبيخ، إحالة مجلس التأديبي، في حالة إتباع أساليب غير قانونية حين يتعرض مرتكبها إلى الطرد دون إشعار مسبق، وحسب ما أقره لنا العاملين وما تم ملاحظته بأن مؤسسة "eniem" تتبع أسلوب النزاهة والموضوعية، وهذا ما يزيد من إحساس العاملين بعدالة الإجراءات، وينمي لديه دافعية العامل نحو إنجاز المهام والشعور بالالتزام والانتماء للمؤسسة.

الجدول رقم (75): يمثل تقوم المؤسسة بتوفير المعلومات الكافية حول عملي

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تقوم المؤسسة بتوفير المعلومات الكافية حول عملي	,000	153,333	1,7388	,62919	غير موافق بشدة

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (75) والذي يبين مدى بتوفير المؤسسة المعلومات الكافية حول عملي يطبق المشرف المباشر حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه سلبي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 1.73 وانحراف معياري يساوي ,629

بناء على المعطيات الكمية حيث اكد لنا اغلب افراد العينة فيما يخص توفير المعلومة حيث تقوم الإدارة دائما بإعلان عن وثيقة ولكنها لا تتجاوز 20د يتم نزعها ووضع اخرى لا نفهم حتى ماذا يوجد فيها وعلى ماذا تنص او تقول حيث يتم استبدالها مباشرة بعد نصف ساعة من الاعلان عنها ، اغلب العاملين احيانا لا يطالعون عليها إما بسبب انه يكون في دوام العمل او اثناء تناول الفطور ، كما اننا لا نفهم ما فيها بسبب اللغة الفرنسية ف اغلب العمال مستواهم ضعيف ومحدود.

في دراسة قام بها " بوفلجة غياث " توصل الي نتيجة ان المجتمع الجزائري يتميز بتعدد بتنوع وتعدد لغوي حيث نجد اغلب الاطارات العليا تستعمل اللغة الفرنسية اثناء اتصالات الرسمية كما تعمل على نشر معلومات وتوزيعها بنفس اللغة مما يسبب استياء وتذمر من قبل العمال لان الاغلبية اميين لا يفهمون التعليمات التي يتم نشرها عن طريق اللوحات الاعلامية وكثيرا من يعتمد تقادي قراءتها بل انهم يستمعون الاخبار من غيرهم وهذا ما قد يؤدي الي حدوث المشاكل وسوء الفهم في حالة تحريف المعلومة.

وهذا ما اشار اليه مسؤول "المواد الاولية" ان المشاركون في عملية التفاعلية بين المرسل والمستقبل يسمح بتبادل الادوار بين العمال والادارة مما ينعكس ايجابيا على مردودية الانتاجية وفعالية العمل عن طريق تدفق المعلومات وعدم احتكرها من قبل الادارة العليا فكلما المعلومة تكون سهلة الحصول عليها كلما اثر على تحسين جودة العمل

بناء ما تم تطرق إليه، ان اغلب المبحوثين الذي اجرينا معهم مقابلات والذين عبروا لنا ان الاجراءات التي تعتمدها المؤسسة لإيصال المعلومة حول عملهم تبقى مبهمة وغير واضحة حيث يجدون صعوبة في فهم ما يدور حول الوثيقة حيث يفضل اغلب العاملين التواصل المباشر وجه لوجه لفهم الرسالة مما يعزز الثقة بين العمال والادارة. حيث تعتبر الثقة نقطة أساسية لبناء العلاقات، فالثقة من أجل

أن يتم بناءها تستغرق وقتاً طويلاً ليس بالأمر السهل، يجب أن يكون ذلك بخلق بيئة عمل إيجابية تساهم من خلالها في تعزيز الثقة بين العاملين ورؤسائهم، تنعكس على ارتفاع روحهم المعنوية لديهم من خلال لغة مشتركة ذات أهداف واضحة يتقاسمها الجميع تعتبر مكوناً ناشئاً داخل كيان العمل، فيجب على الإدارة أن تبني سياسة الباب المفتوح والإدارة بالمشاركة من خلال استماع وإصغاء لموظفيها واستفادة من أفكارهم رغبة لتحفيزهم وتشجيعهم فتعود بإيجاب على تطوير أدائهم، كما يجب أن تهتم بمطالبهم وانشغالاتهم واحتياجاتهم الضرورية مما قد يخلق شعور الانتماء، وهذا ما صرحه لنا أحد العاملين "كوني أحد أفراد هذه المؤسسة" الذي الحق في معرفة كل ما يدور في المؤسسة يجب إبلاغنا وتواصل معنا وأن تكف عن تهميشنا"، كما يجب على الإدارة معاملتنا معاملة بالمثل وإيصال المعلومة في وقتها بوضوح وشفافية وهذا ما يشير إليه نظرية "بلو" إن اعتماداً على تطبيق قرارات عادلة وقوانين موضوعية يسمح للعامل في خلق المزيد من الثقة مع إدارته. وهذا ما توصلت إليه دراسة "اسامة عبد الكريم هنري" " أن عدم تقديم توضيحات منطقية من قبل الإدارة قد يؤثر بسلب على سلوكياتهم وتصرفاتهم في حين نجد أن وضوح وانسياب المعلومة يشعر العمال بارتياح كبير ويساعدهم على توليد الشعور بأهمية والثقة في الإدارة " وفي نفس السياق يؤكد كل من "Niehoff and Moorman" " أن الإدارة العليا كلما كانت تزويد موظفيها بمختلف المعلومات الكافية، الدقيقة والهامية عن كيفية تطبيق الإجراءات كلما ساعدهم ذلك في فهم طبيعة العمل أكثر " أن الإجراءات إيجابية مثل ممارسات والقرارات العادلة يساهم في بناء ثقة وتبادل اجتماعي عالي الجودة، فعلاقات المبنية على التواصل والثقة سوف تحفز الموظف على الانخراط في مواقف وسلوكيات تعود بالفائدة على المؤسسة من أجل إثبات ولائه وضمان استمراريته.

إن الثقة هي أساس نجاح العديد من المنظمات من خلال توفير بيئة ملائمة صحية للعمل، وهذا ما يجب أن ينطبق على مؤسسة " الكهرو منزلية " يجب أن تقوم بإعادة النظر في المنهج الإداري الذي يجب أن يسير عليه، من خلال اهتمام بمواردها من احتياجات ومتطلبات ومراعاة لشؤونهم فقد يساهم ذلك في خلق مستوى أعلى من الثقة من الإدارة وموظفيها مما يولد لديه الحافز والالتزام ويشجع على تحقيق أهداف مهنية.

الجدول رقم (76): يمثل حرص المشرف على تقديم المعلومات اللازمة للعمال عند الاستفسار عن المهام.

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
يحرص المشرف المباشر على تقديم المعلومات اللازمة للعمال عند الاستفسار عن مهامهم	,000	167,343	4,7918	,48916	موافق بشدة

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (76) والذي يبين مدى حرص المشرف المباشر على تقديم المعلومات اللازمة للعمال عند الاستفسار عن مهامهم حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه ايجابي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 4.79 وانحراف معياري يساوي 489,

باستناد ما اسفرت عنه المعطيات الكمية فظلا عن الشواهد والمعطيات الميدانية هناك اتجاه ايجابي فيما يخص تقديم المعلومات اللازمة للعمال عند الاستفسار عن مهامهم داخل المؤسسة وهذا ما صرح به اغلبية العمال ان المعلومات تنتقل اليهم في الوقت المناسب فالرسالة تتضمن مجموعة من الاوامر والمهام التي يفرض على العمال تأديتها وفي حالة غموض الرسالة فان المشرف يسعى الي تبسيط وفهم كيفية اداء العمل باستعمال لغة وتعابير واضحة ان الثقة في علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين وسيلة لتحقيق اهداف المؤسسة، في حين نجد عمال ورشات الانتاج يعانون من تعطل المهام بسبب غموض المعلومة وهذا راجع الي حجم هيكل المؤسسة وشاسعة الموقع الجغرافي فكثرة الورشات والوحدات الانتاج وكثرة عدد العاملين جعل من عملية الاتصال غير ممكنة واصبحت اكثر تعقيدا بسبب عدم توفر الوقت الكافي لتواصل مع العمال وهذا ما توصل "ناصر قاسمي" في دراسة قام بها في جامعة بليدة حيث توصل الي نتيجة " ان من بين اسباب سوء العلاقات الاتصال يمكن ارجاعها الي صعوبة الاداء ونقص التواصل بين العمال والموظفين اضافة الي غياب وضعف متابعة المشرفين للعمال ادى الي عدم فهم العمل لعمالهم فيجدون صعوبة في كيفية تطبيق المهام المطلوبة منهم مما قد ينعكس سلبيا على اداءهم واستقرارهم المهني."

يعتبر الاتصال اداة فعالة لإحداث تطوير التنظيمي حيث يساهم في تنمية العلاقات الانسانية وخلق الثقة والتعاون المشترك بين الاطراف لتواصل والتفاعل فمن المهم ان يعمل الرئيس او المشرف بتزويد المعلومات المناسبة وفي وقتها لأداء المهام المطلوبة، ان نجاح العملية الاتصالية ليس فقط ارسال

المعلومات انما متوقف على مدى مهارة وخبرة القائد في التأثير في اوصول المعلومة مختلف اطراف العملية الاتصالية حيث يجب ان يتمتع بمرونة وتكيف مع المحيط والمستجدات فاختيار الوقت والزمن المناسب لإرسال المعلومة قد تحمل الف معنى وتختلف قدرة وذهنية الفرد على استيعابها وعدم فهمها قد يؤدي الي تحريف المعنى وبالتالي يؤثر على اهداف المؤسسة وعلى تغيير الهدف المطلوب منه. فالمؤسسة كنسق اجتماعي يتفاعل فيه مجموعة من الافراد ضمن اطار العمل فمن المهم العمل على تنمية العلاقات بين الاطراف اخذا في الاعتبار خصائص الثقافية والاجتماعية للعامل ومختلف المؤثرات والضغوط المحيطة به اثناء عملية التفاعل.

جدول رقم (77): نتائج توجهات الافراد نحو مخرجات العدالة التعاملية:

العبارة	الدلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي والدرجة الموافقة	تحليل النتيجة الإحصائية (الاتجاه)
العدالة التعاملية	,000	196,44 3	4,1224	موافق
يتعامل المشرف المباشر مع العاملين بكل الاحترام	,000	51,610	3,5020	موافق
يعترف المشرف المباشر بالمجهود المبذول في عملي	,000	56,005	3,7265	موافق
هناك التفاف من طرف الجماعة حول اهداف المؤسسة	,000	29,033	2,3265	غير موافق
هناك انخفاض في حدة الصراع داخل جماعة العمل	,000	61,258	3,5633	موافق
يعمل المشرف المباشر على حل النزاعات والخلافات بين افراد جماعات العمل	,000	148,56 4	3,8122	موافق
تبادل المعلومات بين العاملين يقلل من وقوع الاخطاء المهنية	,000	47,423	3,4980	موافق

يمثل الجدول أعلاه نتائج اختبار student ، لمعرفة اتجاه عبارات محور (درجة الموافقة) لبعد العدالة التعاملية حيث نلاحظ أن جميع عبارات البعد محققة، حيث:

الجدول رقم (78): يمثل تعامل المشرف المباشر مع العاملين بكل الاحترام

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
يتعامل المشرف المباشر مع العاملين بكل الاحترام	,000	51,610	3,5020	,32322	موافق

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (78) والذي يبين مدى عبارة يتعامل المشرف المباشر مع العاملين بكل الاحترام حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه ايجابي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 3.50 وانحراف معياري يساوي 323.

في مقابلة مع مجموعة من العاملين صرح عامل في قسم التبريد بالنسبة "chef service" الذي نعمل معه الله بيارك هو من نفس منطقتي ويعرف حالتي الاجتماعية كثيرا ما اصل الي المؤسسة متأخرا الا انه لا يتأخذ اي اجراء ضدي ولا يحاسبني هو متفهم لوضعتي لدي اب مريض لا احد يتكفل به غيري هذا ما يدفعني الي التأخر، دائما على نفس الحال لا يوبخني ولا يقوم بمحاسبتي بالعكس دائما يسأل عن حالة والدي ويعاملني بكل احترام ، ليس لأنه ابن منطقتي اقول لك ذلك ولكن بشهادة الجميع الكل يحبه، ويحترمه "arggaz n ali"، وهذا ما اكده لنا "chef d'équipe" العامل محقور هنا ونحن كمشرفين يجب ان نتعامل معهم بالليونة وان نتساهل معهم لولا ذلك لا مات قهرا، خاصة مع وضعية الاجتماعية نقص الراتب ، غلاء المعيشة، المشاكل النفسية التي يعيشها نزيد نحيلوا 2 jour بسبب عدم الانضباط ونزيد تروحوا مردودية الجماعة واش يبقالوا من 'la paie' في حين نجد عمال commerciale يصرحون عدنا "chef service" لا اله الا الله محمد رسول الله سكر ناس ملاح حتى congé annuel نحن من نتحكم فيه يقولنا تفاهموا مع بعضاكم وشوفوا لي يخرج عليكم مثلا في موسم الحصاد او جني الزيتون يوجد من المشرفين في الوحدات الاخرين صارمين لا يسمح لهم بالخروج واخذ عطلة على عكس مشرفنا يتساهل معنا ويراعي ظروفنا، الحمد الله علاقاتنا مع المشرفين في مختلف الوحدات جيدة يحترمون العامل كما انهم ينظرون للعامل بنظرة جيدة ليس باستحقار هذا ما يدفعنا نكونوا يد وحدة وخاوة بيناتنا. وهذا ما يؤكد احد العاملين في وحدة الفرن الحمد الله تربطنا علاقة جيدة مع المشرفين "chef d'équipe" et chef d'atelier لان هؤلاء المشرفين في السابق كانوا عمال مثلنا يعني يعرفوا العقلية "jamais" حقرونا ولا كلاونا حقنا "

وهذا ما أكده لنا عمال ورشة "commercial le respect de groupe" الأمر الذي دفعني للبقاء في المؤسسة الاحترام المتبادل بين فريق العمل، "le service de commercial c'est du meilleur groupe"

توجد فيه l'esprit de groupe elle est vraiment Top أنا واحد من الناس لوكان متحطيش في هذه المجموعة لوكان عندي ça fait bien longtemps ملي خرجت، والمشكل لو تقرر في يوم من الايام الذهاب الي مؤسسة اخرى "a ce que" راح نلقى نفس الأشخاص نفس انسجام والأخوة وروح الجماعة، " je pense pas " فالتعاون والتفاهم الذي بيننا مثل سلسلة الواحد يكمل الآخر". كما" أن العلاقة بين المشرف مبنية على الاحترام والمودة، وهذا ما يجعلنا نشعر بالراحة معه"، ومن خلال المقابلة التي أجريت مع المسؤول المحاسبة ، "برغم أن الأجر لا يكفي لتلبية احتياجات ومتطلبات العاملين وكثرة الشكاوى والتذمر إلا أنهم تجدهم يعملون بجدية وتحمل مسؤولية الشيء الذي دفعهم للبقاء في المؤسسة أنهم لم يعملوا معاملة سيئة من قبل رؤسائهم".

ونفس الكلام يشير إليه مسؤول التوظيف، بأن هناك علاقة إنسانية مبنية على الاحترام، فالمسؤول المباشر يعاملونا كإخوة لا يؤخذ بعين الاعتبار تلك علاقة مبنية على رئيس ومرؤوس إنما تقوم على الانسجام والتفاهم وربما يكون قد لاحظتي كيف يتعامل معنا ومع مختلف الوحدات التنظيمية "ولاد فاميليا".

بناء على ما تقدم وما تم الادلاء به حيث أقرّوا العمال بنسبة كبيرة، أن العلاقة مع المسؤول المباشر تقوم على الاحترام وأن العلاقة بين العمال والإدارة تقوم على أساس الاحترام والمودة والتعاون، وهذا ما يعزز لديهم الثقة بالنفس والتقدير الذات، وبالتالي يخلق لديهم الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، حيث تدفع الفرد إلى العمل وتحسين أدائه وبذل مجهود أكبر والسعي إلى تحقيق نتائج إيجابية، وهذا بتماشي مع ما جاءت به نظرية سلم حاجات " ابراهام ماسلو" الحاجة إلى تقدير والاحترام فهو عامل ضروري لرفع الروح المعنوية، والرغبة لدى الفرد في تحقيق أكبر دافع لإنجاز المهام. فالعمال يفضلون العمل ضمن فريق الجماعة العمل الواحدة مما يجعلهم يستقنون من خبرات بعضهم، ولأن الإنسان بطبعه يميل إلى جماعة حيث يتفق معهم في القيم ، الذهنيات والموروث الثقافي ويعكس جو الحوار والتفاهم والتواصل، علاقة قائمة على الاحترام فيما بينهم".

الجدول رقم (79):يمثل اعتراف المشرف المباشر بالمجهود المبذول في عملي

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
يعترف المشرف المباشر بالمجهود المبذول في عملي	,000	56,005	3,7265	,32321	موافق

إن مجموع المحصل عليه في الجدول رقم (79) والذي يبين مدى اعتراف المشرف المباشر بالمجهود المبذول في عملي حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه ايجابي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 3.72 وانحراف معياري يساوي 323، من خلال ما هو مذكور أعلاه في الجدول رقم (79)، أن المؤسسة تسعى إلى خلق مناخ بيئي إيجابي بعيد عن التوتر ودائما مستقر من خلال الاعتراف بالمجهود المبذول في العمل، حيث تعتبر من أهم العوامل التحفيزية للعامل حيث تنعكس إيجابيا على انتاجاتهم مستقبلا لأنه يؤدي إلى إضافة نوعية للمؤسسة.

فالاعتراف في العمل من حيث التقدير والدعم من قبل المشرف والزملاء، يساهم في تحقيق الأمن الوظيفي، وهذا ما أكدته لنا بعض العاملين في مصلحة المواد الأولية عن مسؤولهم " برغم أن الأجر الذي أتقاضاه لا يتوافق مع الجهد الذي أبذله في عملي، وهذا ما تبين لنا في الجدول رقم (61) يجعل معنوياتك دائما منخفضة هابطة، غير كي يحي ليا مسؤول ويشجعني ويشكر فيا ويستعرف بواش قدمت في الخدمة والقدر وrespect ليعطيها لنا نزيد نخدم ونمد أكثر واش عندي والحمد لله طحنا في مسؤول يخاف فينا ربي... ".

وهذا ما يتوافق مع دراسة " AmarFall " وجود علاقة بين الاعتراف والتحفيز في العمل والتي تؤكد أن المناخ التنظيمي القائم على الثقة والاعتراف بالمجهود العامل والدعم وقوة العمل، من شأنه أن يعزز الدافع للعمل. ومن المرجح به أن يشجع هذا المناخ الموظفين على تحديد الأهداف واستمرارية في تحقيقه، فالاعتراف دور مهم في دفع للموظفين للعمل أكثر، ويجب على المسؤول المباشر أن يقدر مجهود الآخرين ويتجنب إدلاء بالملاحظات أو تعليقات الغير الملائمة لموظفيه، ويجب أن يكون هناك مجاملة في علاقات شخصية وأن يقدمها في الوقت المناسب، وهذا ما أكدته لنا مسؤول المواد الأولية "كثيرا ما أعاني من ضغط العمل غير واحد يقولك يعطيك الصحة ويشكرني،...كامل هداك التعب يروح "؛ فالشكر برغم بساطته إلا أنه يحمل معاني كبيرة فكثيرا ما نحتاج إليها في عملنا لأنه يخلق لي نوع من إحساس بتقدير الذات...".

من خلال ما تقدم يمكن القول، بأن الاعتراف الغير النقدي هي وسيلة أخرى للتحفيز ويتمثل بشكل كبير في تواصل بين الرؤساء والمرؤوسين خاصة بما يتعلق بالعمل وانجازات كل موظف، فالاعتراف الشخصي بقيمته وإظهار الاستماع إليه والنظر في احتياجاته، هذه الأشياء برغم بساطتها التي قد يتلقاها العامل من رئيسه تعزز بشكل تأثير ممارسات إدارة العادلة على روحهم المعنوية ودوافعهم الذاتية، وهذا ما يجب أن يتم بشكل تلقائي يجعل من المؤسسة " eniem " ذات ممارسة فعالة.

الجدول رقم (80): يمثل اذا هناك إتفاف من طرف الجماعة حول اهداف المؤسسة

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
هناك التفاف من طرف الجماعة حول اهداف المؤسسة	,000	29,033	2,3265	,22355	غير موافق

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (80) والذي يبين هناك التفاف من طرف الجماعة حول اهداف المؤسسة حيث يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه سلبي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 2.32 وانحراف معياري يساوي 223 , من خلال قراءة المعطيات الإحصائية السالفة الذكر، نجد عمال مؤسسة " اونيام " غير مكترئين بأهداف المؤسسة، بل منصبين عن تحقيق أهدافهم اليومية (الروتينية) التي تعد من بين أهداف المؤسسة الاقتصادية بدرجة الأولى، وفي هذا الصدد تشير الكثير من المداخل النظرية التي عالجت أهداف المؤسسة إلى أنها تنقسم إلى عدة أقسام " أهداف روتينية، استراتيجية، مالية.... "، وتتكامل هذه الأهداف في سبيل تحقيق الفعالية التنظيمية، والجدير بالذكر أن اهتمام أفراد المجتمع البحث بأهداف اليومية للمؤسسة تعد ظاهرة تنظيمية صحية، وذلك بنظر إلى تباعد الأهداف اليومية عن الأهداف الاستراتيجية، وفي هذه المسألة التنظيمية تتجلى معالم حركة التنظيم العلمي للعمل (OST) التي تنادي بضرورة فصل التنفيذ عن التصور، فالعمال التقنيين وأعاون التحكم يتولون بتحقيق أهداف الروتينية للمؤسسة، أما هيئة الإدارة العليا فتسعى جاهدة أهداف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والتي تتمحور على مدى قدرة المؤسسة على التمتع في بيئة التي تنتمي إليها، وتسعى جاهدة لفرض وجودها والتوسع في مختلف الأسواق في ظل عالم متغير ومتسارع من حيث الطفرة التكنولوجية. في حين نجد "بيتر داكم" والذي يشير في نظرية "الإدارة بالأهداف" ان المدير والهيئة الادارية العليا لوحدها لا تكفي لوضع الاهداف حيث يتم صياغتها وتحديدتها من طرف المدير، العامل ، او الموظف ويتم الاتفاق عليها والالتزام بها واقتراح مجموعة من الطرق والحلول لتجسيد تلك الاهداف حيث يتطلب ذلك وعي وادراك من قبل الرؤساء في صياغة الاهداف ويتولى العاملين انجاح تلك الاهداف ضمن بيئة ملائمة لتفادي الوقوع في مشكلات مستقبلية.

الجدول رقم (81): يمثل اذا هناك انخفاض في حدة الصراع داخل جماعة العمل

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
هناك انخفاض في حدة الصراع داخل جماعة العمل	,000	61,258	3,5633	,12778	موافق

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (81) والذي يبين انخفاض في حدة الصراع داخل جماعات العمل يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه سلبي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 3.56 وانحراف معياري يساوي 127,

بناء على إحصائيات مبينة في جدول أعلاه نلاحظ أن هناك انخفاض في حدة الصراع داخل جماعة وهذا ما تم تأكيده من قبل العديد من العاملين حيث صرح لنا العاملين، "هناك تعاون وتوافق بين جماعات العمل من أجل الوصول إلى مستوى الأداء المطلوب، فتحديد الأهداف والمهام المطلوبة منا ووضوح القوانين تؤدي إلى تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية، عندما تنتمي إلى جماعة معينة هو إشباع لحاجات فردية نشعر بنوع من تقدير الذات، عندما يكون هناك فريق عمل يعني هناك هدف واحد هذا ما يؤدي إلى قلة الصراعات داخل الجماعة الواحدة، فقوتنا تكمن في الجماعة". هذا ما قاله لنا أحد العاملين في قسم الإنتاج وحدة التبريد، فحين يغيب شخص منا نشعر بالضعف، ونفس الكلام أكده لنا عمال ورشة البلاستيك والمحاسبة في مقابلة الجماعية التي أجريناها معهم "فقلة الصراعات بين أعضاء يعود إلى العلاقة الجيدة السائدة بيننا، وتبادل معارف وجهات نظر محاولة إيجاد العديد من الحلول للمشاكل التي تصادفنا يوميا هناك اتفاق في الميول وأهداف والقيم مما يساهم في سهولة الاندماج القائم على تفاعل والاتصال يجعلنا نعمل بأريحية حيث نسعى جاهدين إلى تكوين محيط عمل إيجابي خالي من الصراعات لمحافظة على روح معنوية عالية" اضافة الي المشرف دائما يعمل على حل والتخفيف من النزعات بين العمال اثناء وجود سوء تفاهم فهو لا يجعل الامور تتفاقم بين العاملين بالعكس يخلق جو من الطمأنينة في النفوس والدليل شحال من خطرة يقولنا راكم خاوة هذا يساعف هذا". وهذا ما توصلت إليه "تجارب الهاوثون " من خلال علاقات غير الرسمية، "فكثير ما تكون حالاتنا نفسية متدهورة في العمل يجعل الواحد منا يتصرف بسلوك قد ينعكس سلبا على الآخرين، ولأن بحكم العشرة والانتماءات القبلية واولاد منطقة القبائل التي بيننا نحاول تقادي المشكل إلى أن تهدأ نفسيته الحمد الله دائما يوجد " l'esprit de groupe " هو الذي يجعلنا أكثر تماسك وأقل لصراعات داخلية لأن ساعات العمل التي نقضيها داخل الفريق العمل تفوق ساعات التي نقضيها مع الأهل، هذا ما يجعلنا أقل صراعا". وهذا ما

توصلت إليه دراسة " محمد رضوان عبد الكريم النخالة"¹ بأن زملاء العمل في علاقاتهم داخل العمل تجمعهم روح التعاون وتعاطف والإخلاص وتقدير المتبادل فيما بينهم كلها مؤشرات لبناء فريق عمل، يتم من خلاله إنجاز الأعمال موكلة بمهنية عالية وتوفر جو خال من الصراع بين زملاء العمال"، وهذا ما تم ملاحظته أثناء الدراسة الميدانية فنجد هناك تقارب وتقاهم واتصال بين رؤساء ومشرفين مصالح قسم الإنتاج هذا مايتفق مع "نظرية التقارب المكاني" فيجعل جماعة الأعضاء أكثر تماسك وأكثر اندفاعا لتحقيق أهداف المؤسسة، وما يساعدها على اكتساب الميزة التنافسية والنجاح، أما نسبة التي عبرت على عدم انخفاض في حدة الصراع داخل جماعة العمل، ومن خلال المقابلات التي أجريت مع إطارات، يبين إن الصراع يكمن في اختلاف الأهداف، وهذا ما جاء معبر عنه في الجدول رقم(80) رغم إن جميع الوحدات والمصالح داخل المؤسسة تمارس مهامها ضمن الإطار النسق الكلي، إلا أنه لا يمنع ذلك من وجود اختلاف وتعارض بين الأهداف الفرعية، فإدارة الإنتاج تحرص دائما على تحقيق استمرارية نجاح منتوجها من خلال تسويقه، في حين نجد اعتراض من قبل إدارة الجودة على التأكد من صلاحية المنتج وهذا ما يولد صراع حول الأهداف، في حين يحرص مسئول المواد الأولية على توفير المواد الأولية في المخزن قبل انتهائها فيطلب من مسئول المشتريات شراءها، ولكن كثيرا ما يكون هناك تأخر في شرائها فالإدارة الإنتاج تحتاج إلى المادة الأولية، لمباشرة عملها فعدم توفرها يدخلها في صراع مع قسم المشتريات، وهذا ما يتعارض مع أهداف الإدارة وتؤثر سلبا على مردودية المؤسسة.

بناء على ما تم تقديمه يمكن القول، بدلا من أن يكون الصراع ظاهرة هدامة كما يمكن اعتبارها ظاهرة صحية حيث يسعى من خلالها إلى زيادة الفعالية التنظيمية وخلق ديناميكية عمل داخل المؤسسة، بحيث تؤدي إلى ظهور كفاءات تعمل على تجاوز النقائص الموجودة وتصحح أخطائها والاستفادة منها، فيجب على الإدارة دائما تنشيط الصراع وارتقاء به إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب، ومدى قدرة المدير على خلق جو ذهني يعلم أفراد المؤسسة بأنها ظاهرة تفيد حياة المؤسسة، وتفيد مدراء والعاملين مما يساهم في خلق جو تنظيمي صحي جديد قائم على تطور والإبداع في ظل التغيرات البيئية.

الجدول رقم (82): يمثل عمل المشرف المباشر على حل النزاعات والخلافات بين افراد جماعات

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
يعمل المشرف المباشر على حل النزاعات والخلافات بين افراد جماعات العمل	,000	148,564	3,8122	,32847	موافق

¹ محمد رضوان عبد الكريم النخالة: القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمندوبي الأجهزة الأمنية فيمحافظات غزة، رسالة ماجستير في القيادة والقيادة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2015.

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (82) والذي يبين **يعمل المشرف المباشر على حل النزاعات والخلافات بين افراد جماعات** يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه ايجابي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 3.81 وانحراف معياري يساوي 328.

من الصعب العمل في مكان يوجد فيه الخلافات بين الزملاء وهذا يجعل العامل او الموظف يفقد اهتمامه بالعمل ويشعر بالإحباط بأنه بلا اهمية ، فكثير من العمال من يجدون انفسهم في بيئة عمل متوترة وغير مستقرة يصل بهم الي حد التفكير يتخذون موقف بتغيير وظائفهم بإيجاد عمل اخر مناسب الا انهم يصعب عنهم ذلك هنا لا يكون امامهم سوى استعانة بمدراء او مشرفين لإدارة الازمة وخفض التوتر بطريقة دبلوماسية من الطبيعي جدا ان يكون في اي مؤسسة او منظمة او شركة خلافات نزاعات بين الزملاء فيما بينهم او بين العامل والمدير ، او بين الادارة والنقابة، هذا ما صرح به احد عمال ورشة التلحيم كيف يمكننا تن نعيش في بيئة عمل دون نزاعات يجب ان نكون يد وحدة لنجاح المشروع او المؤسسة الخوف من التقدم والنجاح كثير ما يساعد في افتعال المشاكل وبيئية غير مسقرة ففقدان الامان يساهم في خلق اعداء لك داخل مكان العمل .كما يضيف لنا اخذ المشرفين: ان المشكلات والخلافات المهنية التي تقع بين العمال اعتبرها ظاهرة سلبية لها سبب واحد لو عرفت السبب المشكلة يتم حلها ان اختلاف الراي ليس مشكلة من الاساس دائما احاول الوصول الي حل وسط يرضي الطرفين ، واحيانا يكون هناك عمال غير متفقين وينشب بينهم صراعات وكحل اقوم بتكلم كل واحد على حدى واقول له انت الصح وهو لي غلط وانهي الموضوع" في حين نجد رئيس الفرقة يقول " اسعى دائما لمعرفة وجهة كل من الطرفين اي نظرة الاخر حول سبب الشجار واحاول منهم فهم سبب افتعال المشكل بكل سلاسة وموضوعية ومن نجده على حق نختار رأيه حتى لا يتحول الجدل الي صراع". يواصل حديثه "كثير من المدراء من يتعامل بتسلط ويرفض حل خلافات العمال وهذا من حقه فالمشاكل المصنع كثيرة عليه وبتالي يستعين بالمشرفين ورؤساء الوحدات او رؤساء الورشة. اذكر ظاهرة حدثت مع احد العاملين اراد ان يشتكي الي المدير العام فقال له "هنا ليس مكتب قاضي كل ما تكون حاجة تصدعولي راسي" وبتالي كل ما يكون خلاف بين العمال نسعى نحن كمشرفين الوصول الي حل يرضى كلا الطرفين دون ان يؤثر ذلك على عملهم أو يكون عائق على تحقيق اهداف المؤسسة. ان عملية الاشراف لا تقتصر على اصدار الاوامر وتكليف العمال بأداء المهام فحسب انما يسعى جاهدا الي الاستماع الي مشاكلهم لإيجاد الحل المناسب لها. وهذا ما تشير اليه "مدرسة العلاقات الانسانية" فاذا كان المشرف يتجاهل العمال فانه يؤدي الي اغلاق الجماعات العمل على نفسها واتباع طرق خفية من اجل تطوير سلوكات مغايرة تأذي المؤسسة. وتتشكل الجماعات المتضاربة حسب "ناصر قاسيمي" في زيادة الرغبة في اشباع حاجات معينة بسبب عدم تكافؤ الفرص، تفضيل جهة على أخرى، عدم العدالة في توزيع الموارد، يساهم في اختلاف في المعايير وقيم الجماعة بسبب اختلاف في نظام الاجراءات وتوزيع النواتج. مما يجعل العلاقة بين الاطراف مشحونة ومتوترة".

على ضوء ما تقدم فالخلفات والنزعات ليست بضرورة ان تكون امر سلبي قد تتضح الرؤية بعد الخلافات وافصاح عن الآراء وجهات النظر المتعارضة بين العاملين، فالمدير او الرئيس يجب ان يتمتع بذكاء وفطنة في كيفية التعامل مع الخلافات والمشاكل بدبلوماسية واحتواءها داخل نطاق العمل فالصرعات المستمرة تأخذ من وقت وجهد المؤسسة. نجد العديد من الدراسات الامريكية توصلت الي ان نتائج 40% تضع من وقت المؤسسة عن تحقيق اهدافها بسبب العمل اسبوعيا على الحل الخلافات والصرعات وكثير ما تكون الخلافات بين العمال سطحيًا وبسيطة مما يؤثر على انتاجهم وادائهم في العمل. فالمدير او القائد الناجح هو الذي يسعى الي خلق بيئة مريحة من خلال العمل على عقد اجتماعات او دورات تدريبية عن سلوكيات العمل مما يساعد العمال على حل الخلاف مع بعضهم باستراتيجية دون اللجوء الي المدرء او المشرفين وتساعدهم على ضبط انفسهم وحل خلفاتهم بعقلانية واكثر موضوعية.

الجدول رقم (83): يمثل تبادل المعلومات بين العاملين يقلل من وقوع الاخطاء المهنية

العبارة	دلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تبادل المعلومات بين العمال والادارة يقلل من وقوع الاخطاء المهنية	,000	47,423	3,4980	,23434	موافق

إن مجموع المحصل عليه في الجدول أعلاه رقم (83) والذي يبين تبادل المعلومات بين العمال والادارة يقلل من وقوع الاخطاء المهنية يتبين ان اتجاه المبحوثين نحو العبارة هو اتجاه سلبي حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 3.49 وانحراف معياري يساوي 234, كانت قيمة المتوسط الحسابي يساوي 3.49 وانحراف معياري يساوي 234, ان وقوع الاخطاء المهنية في مكان العمل امر وارد فذلك بسبب قلة الخبرة العامل في تعامل مع الموقف وايضا غياب المعلومة من قبل الادارة مما يؤدي بالعامل الي الانسحاب والانهيار، فتبادل المعلومات بين الطرفين له تأثير على سلوك واتجاهات الفرد، فيعتبر الاتصال الشريان النابض وعصب العملية الإدارية لأي مؤسسة ، فالإدارة الناجحة هي التي تكون قادرة على خلق اتصال فعال مع مختلف الاطراف بمختلف وسائله ضمانا لوصول مختلف البيانات والمعلومات للعمال بكل سهولة ووضوح من خلال العمل على انسياب وتدفق المعلومات بشكل عمودي عن طريق سياسة ادارة بالمكشوف - الباب المفتوح- ، من خلال اهتمام بانشغال العمال وتفويض السلطة والسماع لاحتجاجاتهم وشكواهم فالمعلومة تصح وتقلل من الوقوع في الاخطاء المهنية مما يساهم في تنمية علاقات انسانية وخلق تعاون مشترك بين الادارة والعمال المهني الا ان ما تم الادلاء به من قبل العمال جاء عكس ذلك فالإدارة تمارس السيطرة، الرقابة الصارمة وسلطة احتكار حيث تحفظ المعلومات لنفسها ولا تشاركها مع العمال ولعل هذا

راجع الي "البنية البيروقراطية الموروثة " التي احتفظت بها الدولة الجزائرية غداة الاستقلال حيث كان الاتصال بين الإطارات والادارة فيما يخص امور التسيير على حساب العمال وهذا ما اثر على فعالية التسيير في المؤسسات الجزائرية فاشراك العمال في المعلومة حسب " ناصر قاسمي " يعني فتح المجال امامه للتسيير والمقاومة. هذا ما حدث مع مؤسسة "اونيام " عندما تم التكتم عن تسريح العمال واقالتهم عن مناصبهم دفع بهم الي القيام باحتجاجات وإضرابات مما يغذي بطريقة او اخرى الغضب العمالي وينمي علاقة عدائية مع رؤساءهم ويزيد من التوتر والكرهية بسبب ممارسة التعسف ضدهم وبتالي اصبح هناك ضغط على الإدارة واللاحاح وطلب المعلومة من اجل معرفة مصيرهم داخل المؤسسة.

بناء على القراءات التحليلية والشواهد الواقعية يمكن القول ان مؤسسة "اونيام" يجب ان يكون لديها نظرة مفتوحة على العالم الخارجي في ظل ما تعرفه المؤسسات من منافسة شرسة في الاسواق حيث يرجع فشل او نجاح المؤسسة الي طبيعة المعلومة التي تتبناها عن طريق الاتصال التراجعي - التغذية العكسية- فحسب الدراسات الجزائرية التي اجريت في مختلف المصانع والادارة الجزائرية تبين ان سبب الجمود والبيروقراطية الذي ساهم في خلق العديد من الازمات والثغرات يرجع سببه الي عامل الاتصال واحتكار المعلومة في قمة الهرم - المركزية- فبعدها كان المنظور الكلاسيكي يعتمد على النظام المغلق وعدم تسريب المعلومة فان النظرية الحديثة اهتمت بنظام البيئة الخارجية وافتتاح المؤسسات عن طريق انتشار ووضوح المعلومة وشفافيتها واتاحتها للجميع اطراف الفاعلين فالاتصال اداة فعالة لإحداث التطوير التنظيمي عن طريق ادارة والاستثمار في مواردها- المدخلات- والعمل على تكيف مع معطيات الخارجية في ظل الرهانات التي قد تواجه المؤسسة - البقاء- النمو- والمنافسة- .

جدول رقم (84): يوضح اختبار الفرضية الاولى والتي مفادها: العلاقة بين امتداد رواسب

العلاقات الاجتماعية والعدالة التوزيعية لدى العامل

ومن اجل التأكد من صحة الفرضية الاولى تم حساب العلاقة الاحصائية بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون بين بعدي امتداد الرواسب العلاقات الاجتماعية والعدالة التوزيعية من خلال اثبات مدى وجود ارتباط بينهما. ثم حساب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة وحجم التأثير بينهما

الارتباط معامل بيرسون

		الأول	الرابع
امتداد الرواسب	Corrélation de Pearson	1	-.344**
العلاقات الاجتماعية	Sig. (bilatérale)		.000
	N	245	245
العدالة التوزيعية	Corrélation de Pearson	-.344**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	245	245

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26

ان هذه النتيجة تثبت وجود ارتباط عكسي عند مستوى دلالة احصائية اقل من 0.05 بين الرواسب العلاقات والعدالة التوزيعية والتي بلغت قيمتها 0.344 -

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
Modèle		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	23,035	,127		23,831	,000
	امتداد الرواسب	-.2.367	-1,547	-,589	1,396	,007
	العلاقات الاجتماعية					

Variable dépendante : العدالة التوزيعية

من خلال الجدول اعلاه يمكن تشكيل النموذج الخطي على النحو التالي:

$$Y=23.035-2.367x$$

نجد ان Sig000..ع وهي اقل من المستوى المعنوية 0.05 ويمكن تفسير هذا النموذج: العدالة التوزيعية (23.035) في حالة عدم وجود رواسب العلاقات الاجتماعية ان هذا الشعور ينخفض ب 2.367 في كل زيادة بدرجة واحدة في رواسب العلاقات الاجتماعية وبالتالي فالفرضية الفرعية الأولى صحيحة ومحقة.

جدول رقم (85): يوضح اختبار الفرضية الثانية والتي مفادها: العلاقة بين صعوبة التكيف العامل مع القيم التنظيمية والعدالة الاجرائية

ومن اجل التأكد من صحة الفرضية الثانية تم حساب العلاقة الاحصائية بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون بين بعدي صعوبة التكيف مع القيم التنظيمية والعدالة الاجرائية من خلال اثبات مدى وجود ارتباط بينهما. ثم حساب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة وحجم التأثير بينهما.

Corrélations

		الثاني	الخامس
صعوبة التكيف مع القيم التنظيمية	-Corrélation de Pearson	1	-,151*
	Sig. (bilatérale)		,018
	N	245	245
العدالة الاجرائية	Corrélation de Pearson	-,151*	1
	Sig. (bilatérale)	,018	
	N	245	245

ان هذه النتيجة تثبت وجود ارتباط عكسي عند مستوى دلالة احصائية اقل من 0.05 بين القيم التنظيمية والعدالة الاجرائية والتي بلغت قيمته -0.151

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	13,027	,143			21,244	,000
صعوبة التكيف مع القيم التنظيمية	-1,263	,052	-,312		-5,111	,000

Variable dépendante : العدالة الاجرائية

من خلال الجدول اعلاه يمكن تشكيل النموذج الخطي على النحو التالي:

$$Y=13.027-1.263x$$

نجد ان $Sig=.000$.. وهي اقل من المستوى المعنوية 0.05 ويمكن تفسير هذا النموذج: العدالة الاجرائية (13.027) في حالة عدم وجود القيم التنظيمية وان هذا الشعور ينخفض ب 1.263 في كل زيادة بدرجة واحدة في القيم التنظيمية وبالتالي فالفرضية الفرعية الثانية صحيحة ومحقة.

جدول رقم (86): يوضح اختبار الفرضية الثالثة والتي مفادها: العلاقة بين التنوع والاختلاف

اللغوي والعدالة التعاملية

ومن اجل التأكد من صحة الفرضية الثالثة تم حساب العلاقة الاحصائية بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون بين بعدي التنوع واختلاف اللغوي والعدالة التعاملية من خلال اثبات مدى وجود ارتباط بينهما. ثم حساب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة وحجم التأثير بينهما.

Corrélations

		الثالث	السادس
التنوع والاختلاف اللغوي	Corrélacion de Pearson	1	-,179**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	245	245
العدالة التعاملية	Corrélacion de Pearson	-,179**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	245	245

ان هذه النتيجة تثبت وجود ارتباط عكسي عند مستوى دلالة احصائية اقل من 0.05 بين القيم التنظيمية والعدالة الاجرائية والتي بلغت قيمته -0.179

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	24,808	,113		33,653	,000
	التنوع والاختلاف اللغوي	1,190	,032	,179	2,828	,005

a. Variable dépendante : العدالة التعاملية

من خلال الجدول اعلاه يمكن تشكيل النموذج الخطي على النحو التالي:

$$Y=24.808-1.190x$$

نجد ان Sig=.000 وهي اقل من المستوى المعنوية 0.05 ويمكن تفسير هذا النموذج: العدالة التعاملية (24.808) في حالة عدم وجود القيم التنظيمية وان هذا الشعور ينخفض ب 1.190 في كل زيادة بدرجة واحدة في التنوع والاختلاف اللغوي وبالتالي بالفرضية الفرعية الثالثة صحيحة ومحقة.

الفصل الثامن

معالجة ومناقشة نتائج الدراسة

1. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

1.1. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الاولى والتي مفادها: تساهم امتداد الرواسب

العلاقات الاجتماعية في انخفاض الشعور بالعدالة التوزيعية لدى العامل.

يتضح من خلال المعطيات والبيانات الميدانية ان العمال لهم رواسب ثقافية ممتدة وهي استمرار للعادات، التقاليد والموروث الثقافي القبلي المرتبط بالتنشئة الاجتماعية، القائمة على العصبية والروابط القوية اين يغلب عليه الطابع الفلاحي والذي يسميه "بوفلجة غياث" - ذهنية ثقافية تقليدية - وهذا ما يتضح في الجدولين (25) و (26) حيث يفضلون العمل مع من هم من نفس المنطقة كما انهم يفضلون العمل مع من يشتركون معهم في نفس القيم والعادات، فالتركيبة الثقافية للعامل تسود فيها قيم زراعية للمجتمع التقليدي وهذا ما يظهر في الجدول رقم (30) اين العمال يشعرون بالانتماء الي جماعات العمل اكثر ما ينتمون الي المؤسسة لان ما فرضته المؤسسة من تنظيم عقلائي ومقومات بيروقراطية لأنماط التسيير جعل هناك نوع من التصادم والتضارب الثقافي بين الثقافة المحلية - القبليّة - والثقافة الصناعية - الحديثة - وفي هذا الصدد نجد "بشير محمد" يرى بان الموروث الثقافي والمحلي للمجتمعات الريفية المطبوع بالخصوصية الثقافية المتجذر في ذهنيات العامل لا يمكن ان يختفي او تعوض بمجرد دخول قيم ثقافية حديثة فهي تعتبر الركيزة لتصور الفاعلين للعلاقات الاجتماعية وامتداد لرواسب ومعتقدات الثقافة الاصلية. في حين نجد نظرية الهوية في العمل "رونوسانسوليو" والذي يرى بان المؤسسة نسق تنظيمي لتعلم القيم وثقافة جديدة بعيدا عن المؤسسات التقليدية القائمة على العشيرة، الجهوية، الروابط القبليّة. فتقافة المؤسسة تكسب العامل هوية جماعية تخلق تمثلات وقيم مشتركة لجماعة العمل كما انها تعمل على خلق ثقافة خاصة بهم وهذا ما نجده في جدول رقم (33) نظام التسيير في المؤسسة انتج عامل جهوي في تصرفاته، كما نجد من العمال من يسعون الي قضاء مصالحهم واهدافهم بناء على علاقات الشخصية (القرابة، الانتماء الجغرافي، الجيرة..) كما يوضح الجدول رقم (34) فالمؤسسة اونيّام كتنظيم انتج لنا عامل تفكيره قائم على الشعبوية ذا اصول ريفية ومجتمع البدائي الذي لا يامن بالمواطنة والالتزام بقدر ما يؤمن بالانتماءات والاصل الثقافات العشيرة في تحقيق اهدافه فهو يفتقد الي معايير العقلنة، الرشادة والعدالة. وبالتالي يخلق نوع من الظلم الوظيفي والتعدي على حقوق الغير الذي هو نتيجة مجتمع ثقافي متوارث.

هذا ما يتضح في كل من الجداول التالية: (64.62.61) ان المؤسسة غير عادلة في توزيع مواردها على العمال اي انه يوجد تحيز بين اجر الزملاء وهذا ما يتبين في الجدول (63) الأجر الذي يحصل عليه العامل لا يتساوى مع اجر زميله في نفس المهنة، وهذا ينمي لديه الشعور بعدم عدالة المخرجات (الراتب، الموقع، المكافئة) مقارنة بالمدخلات التي يقدمها للمؤسسة من (جهد، مهارات وكفاءات) حيث يشعر بالظلم والتعسف لذلك يسعى جاهدا للبحث عن تحقيق العدالة، اما عن طريق ترك المؤسسة او تبني سلوكات انتقامية كرد فعل على عدم شعور بالعدالة والمساواة. فالعدالة التوزيعية حسب "ادمز" هي متى ادرك للفرد للنزاهة والانصاف في تقسيم المنافع والموارد مقابل الجهد المبذول في حالة العكس يشعر بالإحباط والاستياء ويسعى جاهدا الي تقليل من المساهمات والجهد المطلوب منه. وهذا ما اسفرت عنه مجموعة من المقابلات التي قمنا بها مع العمال حيث تبين ان الاحساس بالظلم يجعل العامل يتبنى سلوك عدواني يدفعه الي القيام بسلوكات غير اخلاقية اتجاه التنظيم كتخريب وتحطيم ممتلكات كما يزيد من حدة الحقد والكراهية نتيجة لإدراكه بوجود تميز في الحصول على الموارد اثناء المقارنة التي يقوم بها بينه وبين زملاءه ومنه يشتد ويزداد التضارب والعداوة بين اطراف الصراع.

وبناء على ما سبق فان الفرضية الاولى والتي مفادها: تساهم امتداد الرواسب العلاقات الاجتماعية في انخفاض الشعور بالعدالة التوزيعية لدى العامل - محققة ميدانيا -.

2.1. مناقشة نتائج الراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها: تساهم صعوبة تكيف العامل مع القيم التنظيمية على انخفاض الشعور بعدالة الإجراءات داخل المؤسسة.

بناء على النسب المئوية والشواهد المستوحاة من ميدان الدراسة يتضح ان القيم التقليدية للعامل تتأثر بالعادات، العرف، العشيرة، حيث يغلب عليه الطابع الفلاحي، فهو يتحكم فيه روابط اسرية وقبلية قوية هذه القيم لا يمكن ان تختفي بمجرد دخول للمصنع، فالتركيبة والخلفية الاجتماعية للعامل والثقافة التقليدية التي حصل عليها في الوسط العائلي تفرض عليه اتباع مجموعة من المعايير والسلوكات التي قد تؤثر على حياته العملية التي كونت لديه ما يعرف **بالذهنية التقليدية** - فالعامل اعتاد على ضبط مواعيده من خلال العمل في الحقول والمزارع فهو يحترم العمل وبقدسه عبارة (40) تبين مدى صعوبة تكيف واندماج العامل مع الملل والروتين، فالممارسات السوسيو ثقافية للمجتمعات القبلية التقليدية هي التي تفرض وتحدد معنى العمل المرتبط بالخصوصية الثقافية المجتمعية. ان طبيعة العمل في الحقل دفعت العامل الي تجنب احترام اجراءات الامن والوقاية في المؤسسات الصناعية مما يؤدي في كثير من الاحيان الي الوقوع في حوادث مهنية جدول (37) ان ما تفرضه المؤسسة من انماط التسيير وثقافة

جديدة هي بعيدة عن ثقافة العامل فالنموذج البيروقراطي القييري والعقلانية التيلورية في التسيير يطرح اشكالية تصادم الثقافي بين الثقافة - المحلية والحديثة- فبدلاً من ان تصبح الثقافة التقليدية ورقة رابحة اعتبرت معوقاً وظيفياً عبارة (39) في حين نجد مجموعة من القيم السائدة في المجتمعات المحلية الريفية انعكست على العمال داخل المصنع كاحترام الوقت والانضباط والالتزام بمواعيد الدخول والخروج (36) و (41) فالفرد العامل في السابق اعتاد على ضبط مواعيد باعتماد على قيم دينية كذهاب للحقل بعد صلاة الصبح والعودة للبيت مع المغرب كما يعتمد على اوقات وايام الفصول كفصل الصيف للحصاد وموسم الشتاء للجني المحصول وبالتالي فان المحيط الثقافي للفرد وقيمهم الموروثة والتنشئة الاجتماعية لها اهمية في احترام الوقت والمواظبة في العمل.

ان متطلبات السوسيو ثقافية للفرد العامل لا تتماشى مع انماط التسيير وهذا ما توصل اليه "علي كنز" في دراسته على "الجماعة الكندية" اراد البحث عن اوجه التطابق الفكري بين الاسس الثقافية للعامل وانماط التسيير اي ما يتطلبه المصنع من عقلانية ومقومات بيروقراطية. حيث يرى بان هناك حدود كبيرة بين الثقافتين ، الثقافة المحلية وثقافة نظام المصنع هذه الاخيرة هي نتيجة لأغلب المسيرين التي اعاقت ثقافتهم ثقافة نظام الحقل والذي سينتج عنه تمرد وصراع ثقافي. هذا ما جعل "جمال غريد" يرى بان دور المؤسسة دوره اجتماعي بحيث ان العامل بحكم احتكاكه مع مقتضيات التنظيم وشروط العقلنة يستطيع ان يتأثر بثقافة المصنع وفرض ثقافة جديدة تسمى - بـ **قيم العقلنة الصناعية** - الا ان البنية التنظيمية والموروث الثقافي للعامل لا يمكن تخطيها او تجنبها وبالتالي يجب التعامل معها بطرق علمية وموضوعية لتكيف والاندماج مع نمط وعقلنة التسيير. اضافة الي احترام النصوص وانظمة القانونية للمؤسسة وان تتصف بالنزاهة وتراعي كافة المصالح جدول رقم (69) ومن خلال مجموعة من المقابلات نجد ان العمال غير راضون حول القرارات التي يتم يتخذها اصحاب السلطة فهناك انحياز وتمييز في اتخاذ القرارات جدول رقم (71) في حين نجد المؤسسة لا تعطي اي اهمية لقنوات الاتصال باعتماد على سياسة باب المفتوح وهذا ما تم الادلاء به من قبل احد المبحوثين "لدي الحق في معرفة ما يدور في المؤسسة وان يكفوا عن تهميشنا" جدول رقم (79) ان عدم ووضوح المعلومة قد يؤثر سلباً على اتجاهاتهم وسلوكهم نحو العمل في حين نجد ان هناك تأثير ايجابي فيما يخص المعلومات المقدمة من قبل المشرف حول اداء مهامهم جدول رقم (80) فانسياب ووضوح المعلومة يولد شعور بالثقة والاحترام في الادارة ورفع مستوى الشعور والانتماء الي المؤسسة.

وبناء على ما سبق فان الفرضية الثانية والتي مفادها: تساهم صعوبة تكيف العامل مع القيم

التنظيمية على انخفاض الشعور بعدالة الإجراءات داخل المؤسسة محققة - ثبت صدقها الامبريقياً-

3.1. مناقشة نتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها: يساهم التنوع والاختلاف اللغوي للعامل في انخفاض في مستوى عدالة التعاملات.

استناد الي المعطيات الاحصائية الكمية يتضح ان هناك تنوع ثقافي ولغوي داخل المؤسسة من حيث القيم والمعتقدات والرموز التي يحملها الفرد. بناء على ما تم ملاحظته في ميدان الدراسة ان الاتصال والتفاعل يكون بين جماعات العمل التي تتفق في الميول والاهداف والاتجاهات فثقافة العامل جزء من ثقافة المؤسسة جدول رقم (57) فالخصوصية الثقافية والتركيبية الاجتماعية التي ينتمي اليها العامل تشكل لهم موروث قبلي وتكرس لهم الهوية الامازيغية وهذا ما يبينه جدول رقم (55) فرغم الاختلاف والانتماء الجغرافي تسعى المؤسسة "Eniem" الي الغاء حاجز اللغة في التواصل بين العمال حيث عملت على الاستفادة من هذا التنوع وتزويد المؤسسة بثقافة جديدة جدول رقم (53) الا انه يمكن ان يحدث صراع وخلل تنظيمي في حالة احتكار المعلومة بسبب تشوه محتوى الرسالة ما يجعل العمال والادارة في نزاع دائم جدول رقم (59) وهذا ما توصل اليه "ناصر قاسمي" هناك علاقة بين المعلومة والصراع عدم وضوح الرسالة يصبح مثير للقلق ومصدر لافتنال المشاكل بين الاطراف.يجب على المؤسسة العمل على تبني استراتيجية فعالة وخلق ديناميكية لتعامل مع الاحداث في ظل التغيرات البيئية فالصراع بدلا من ان يكون سلبي وظاهرة هدامة في المؤسسة يمكن ان يكون ظاهرة صحية ان يعمل المدير او المشرف على التعامل مع الخلافات والنزاعات باستراتيجية لتقادي الصراعات مع الاطراف وبالتالي يخلق لنا التطوير وخلق جو تنظيمي صحي جدول رقم (82) ان اعتماد على التغذية العكسية - الادارة على المكشوف- عن طريق فتح باب الحوار وتفويض السلطة وسماع الي احتياجات ومشاكل العمال يقلل من الوقوع في الازطاء المهنية مما يساهم في خلق تعاون مشترك بين الادارة والعمال جدول رقم (37) وتبني استراتيجية التعاون والاحترام عواطف ومشاعر الاخرين وبناء علاقات على اساس الثقة يحفز العاملين على بذل اعلى مستويات الانتاج وهذا ما تقره "نظرية التدرج الهرمي" ابراهم ماسلو" فالحاجة إلى التقدير والاحترام، المتمثلة في الثقة واحترام وتقدير الآخرين له، يظهر ذلك من خلال علاقاته بالزملاء والمسؤولين وطرق التعامل معهم. جدول رقم (81).

وبناء على ما سبق فان الفرضية الثالثة والتي مفادها: تساهم التنوع والاختلاف اللغوي للعامل في انخفاض في مستوى عدالة التعاملات. -ذات سند واقعي-

2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

أشرنا في الفصل الثاني إلى العديد من الدراسات السابقة ، العربية، المحلية والأجنبية التي توصلت إلى عدد من النتائج التي تتفق في بعضها مع نتائج دراستنا الراهنة، كما أنها تختلف في بعض جزئياتها معها، وسنحاول في هذه الفقرة مناقشة النتائج التي توصلت إليها دراستنا في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

دراسة **بوفلجة غياث** بعنوان **"القيم الثقافية وفعالية التنظيمات"**، والذي اهتم بدراسة التحولات الاجتماعية والثقافية على تحديد سلوك وتصرفات العمال داخل مؤسسة سوناطراك - أرزيو - الجزائر - حيث تطرقت دراسته الي التعرف على أثر بعد القيم الثقافية للعمل لدى العمال والإطارات، تم التطرق الي بعد الثقافة المحلية التي لها دور في تشكيل اتجاهات العمال نحو العمل وهذا ما توصلت اليه دراستنا الخلفية الاجتماعية للعامل والثقافة التقليدية التي حصل عليها في الوسط العائلي تفرض عليه اتباع مجموعة من المعايير والسلوكات التي قد تؤثر على حياته العملية.

في حين اتفقت دراستنا مع دراسة **محمد بشير** بعنوان **"الثقافة والتسيير في الجزائر"** والذي اهتم بدراسة التفاعل بين ما ينتجه أدوار الفاعلين من حيث تبنيهم قيم التصنيع وابتعادهم عن القيم الريفية، واكتسابهم للقيم الحديثة حيث توصل في دراسته الي ان القيم التقليدية في المجتمع القبائلي هي حتمية بالنسبة للعاملين، فهي تعتبر قيمة اجتماعية وموروث ثقافي قبلي والذي يمثل قاعدة تصوّر الفاعلين للعلاقات الاجتماعية في المجتمع. وهذا ما توصلت اليه دراستنا فالنمط التقليدي القبلي للعامل جعله اكثر ولاء للقبيلة والسلطة العشيرة وعدم الانصياع لأوامر المشرف في المؤسسة نتيجة ما يتطلبه التنظيم من ضوابط وقيم حديثة.

في حين نجد دراسة **مراد مولاي الحاج بعنوان: الأصول الريفية للعامل الصناعي في الجزائر -** حيث توصل الي ان الوسط الريفي الذي نشأ فيه الفرد الذي تلقى فيه ثقافتهم ينتقل بها الي المؤسسة ويشعر بالانتماء الي ذلك الوسط حيث يشكلون علاقات قوية مرتبطة بالتعاون والتضامن القائم على نظام القرابة وهذا ما توصلت اليه دراستنا الراهنة اغلب عمال مصنع "اونيام" يجذبون العمل مع من يشتركون معهم في نفس الانتماء الجغرافي الريفي فالمحيط الاجتماعي والثقافي يؤثر على طريقة تفكيرهم وتعاملهم فهم يشتركون في نفس القيم العادات والتقاليد حيث يغلب عليهم طابع التضامن، الصداقة والمودة تجعلهم يخلقون هوية جماعة فهذا يجعلهم يشعرون بالانتماء الي الجماعات العمل اكثر ما ينتمون الي المؤسسة وهذا ما قد يؤثر على اتجاهاتهم نحو العمل.

في حين اختلفت دراستنا مع دراسة سعيد شيخي بعنوان "العمال في مواجهة ثقافة العمل" والتي انطلقت دراسته حول ظاهرة غياب العمال حيث توصل الي ان العمال يعيشون حالة عدم الهوية في العمل ولا استقرار والتي توضح ان من بين أسباب الغياب، هي المشاكل الاجتماعية التي يتخبط فيها العاملون من رشوة، وظلم، وسوء المعاملة بعيدا كل البعد عن ثقافتهم وقيمهم التقليدية اين يسود فيها قيم الروابط العائلية، الدين، العلاقات الاجتماعية. في حين توصلت دراستنا الي ان عمال مصنع "اونيام" لديهم ثقافة احترام الوقت ; والالتزام والانضباط بمواعيد الدخول والخروج وهذا راجع للجانب السلوكي وطبيعة تكوينه فالذهنية والعقليات العمال تترجم الخلفية النفسية والاجتماعية التي اكتسبوها من المحيط الثقافي فعامل منطقة القبائل يغلب عليه الطابع الفلاحي اين اعتاد على النهوض باكرا- ثقافة فلاحية- اضافة ان المؤسسة تقدم خدمات مجانية من مواصلات ونقل فوجود الاحترام وتعاون من قبل المسؤولين يجعلهم اكثر التزاما ويؤثر ايجابيا على متغير التغيب عن العمل.

- دراسة مريّة صالح بعنوان: تأثير الخلفية السوسيوثقافية على المسار الوظيفي للمورد البشر يدراسة ميدانية بمؤسسة قطنيات الجنوب-الأغواط- حيث تقاربت هذه الدراسة في بعد البناء الاجتماعي والعلاقات السائدة فيه من قيم وأعراف وتقاليد كيف تؤثر بشكل كبير في طبيعة سلوك العاملين حيث توصلت دراستنا ان العادات والتقاليد المكتسبة من التنشئة الاجتماعية والخصوصية الثقافية تترجم الواقع المعاش من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد الذي يؤثر على سلوكهم وعلاقاتهم. في حين اختلفت في بعد انعدام ثقافة العمل لدى العاملين والمسيرين بالمؤسسة اغواط ، كاحترام الوقت، حب العمل والاجتهاد فيه وإتقانه. حيث توصلت دراستنا ان عامل مؤسسة "اونيام" يقدس العمل ويحترم الوقت حيث لهم قابلية للعمل والابداع والتطوير لتحقيق اهداف المؤسسة. كما نجد انها اتفقت مع بعد تجسيد مبدأ العشائرية في التسيير وهذا ما توصلنا اليه فالتسيير في المؤسسة يعتمد على نظام العروشية قرابة الدم، والعلاقات الشخصية هي التي طغت على عملية التسيير في الادارة فرابطة الانتماءات الجهوية ،العشيرة والذهنيات التقليدية القائمة على الشعبوية مازالت متوغلة ومتجذرة في مؤسسة الكهرو منزلية اونيام.

دراسة "دراج فريد" بعنوان: الرّواسب السّوسيو ثقافية والمواطنة التنظيمية في المؤسسة، دراسة ميدانية على موظفي الشبابيك بفروع بلدية المسيلة انطلق الباحث من فكرة أنّ الثقافة السائدة في المؤسسة ما هي إلا امتداد رواسب تنظيمية وثقافية تتناقض مع متطلبات العمل وتجعل المؤسسة أمام أشكال الامتثال إلى ثقافة المجتمع، فالرّواسب تعتبر من بين أهم المتغيرات الثقافية الغير الوظيفية التي تساهم في عرقلة الأداء التنظيمي وهذا ما توصلت اليه دراستنا نجد مؤسسة "اونيام" تجسدت فيها كل مظاهر اللامعيارية من استعمال الوساطة، المحاباة، العلاقات، واستغلال النفوذ لتحقيق مصالح الشخصية فامتداد النمط

البيروقراطي كراسب سوسيو ثقافي انعكس على متطلبات التسيير والنسق الوظيفي داخل المؤسسة في ظل تغليب العقلية الريفية والتي اصبح متوغلا في البنية الاجتماعية.

اتفقت نتائج دراسة " أميرة محمد رفعت حواس بعنوان أثر الالتزام والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية - وسلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لبنوك تجارية،: مع نتائج الدراسة الراهنة ومتعلقة بنتائج الفرضية الجزئية الاولى بأن هناك ارتباط موجب ذات دلالة الإحصائية بين عدالة توزيعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فالفرد الذي يشعر بعدالة التوزيع يكون ولاءه مرتفع مقارنة بالفرد الذي لا يشعر بعدالة التوزيع، وهذا ما توصلت إليه دراستنا، في حالة عدم وجود عدالة توزيعية كلما أثرت سلبا على امتداد رواسب العلاقات بين جماعات العمل.

كما اتفقت نتائج " دراسة عيسى شحادة بعنوان العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة، دراسة ميدانية على شركات تأمينات خاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية " مع دراستنا الراهنة حول مدى إدراك موظفين للعدالة التوزيعية يؤدي إلى تحفيز سلوكهم تجاه المنظمة واتجاه الآخرين.

في حين اختلفت دراستنا الراهنة مع دراسة " MarieHelène " التي توصلت إلى أن هناك علاقة سلبية بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي، ليس لها أي أثر على الالتزام العاطفي للمتعاملين

في حين توصلت دراسة " Amar Fall " وتم الاتفاق معها بأن العدالة التعاملية من الأبعاد الأكثر تأثيرا على دوافع ذاتية للعمل من خلال اعتراف من قبل الرؤساء، وهذا ما توصلت إليه دراستنا الراهنة والتي تبين لنا في جدول رقم (82) فالاعتراف بالمجهود المبذول من أهم العوامل التحفيزية التي تساهم في زيادة معدلات الرضا الوظيفي وتعزز دوافع العمل نحو انجاز أهداف المؤسسة.

في حين اختلفت دراستنا الراهنة مع دراسة " Giordano " الموسومة بـ " العدالة التنظيمية مورد يواجه الإرهاق " إذ ترى بأن العدالة التفاعلية تؤثر سلبا في انخفاض الأداء الشخصي للعامل، على عكس دراستنا التي تقر بأن العمال يعاملون معاملة عادلة وإنسانية وعلاقة مبنية على الاحترام والتعاون المشترك يعزز ثقة وتخلق شعور بالرضا والاستقرار وينعكس إيجابيا على الإنتاجية.

ومن خلال التمعن في نتائج دراسة الباحثين " جبايلي عبد الحق " و " مراد رمزي خرموش " ومقارنتها بنتائج دراستنا الراهنة ، يمكن أن نلتبس اتفاق بينهما فيما يخص عدم اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وأنها محتكرة فقط على الإدارة العليا في صنع القرار، وهذا ما يؤثر سلبا على ناتج العمال ونقل دافعيتهم نحو العمل، وهذا ما توصلت إليه دراستنا الراهنة والتي تتضح في جدول رقم (74)، فمؤسسة " اونيام " تعتمد بدرجة كبيرة على مبدأ مركزية اتخاذ القرار، فهي مقتصرة فقط على رؤساء

وأصحاب مراكز العليا، وتهميش لفئة عمال وعدم إشراكهم قرارات خاصة بعملهم، وهذا ما يولد لديه شعور بالاستياء والرغبة في ترك العمل.

بالإضافة إلى هذا توصلت باقي الدراسات عموماً إلى نتائج لا يمكن أن تتفق وتختلف لحد كبير مع دراستنا الحالية لأننا يمكن القول أنها جلها تقترب منها، حيث اتفقت دراستنا إلى حد كبير مع دراسة " عمر محمود دره " الموسومة بـ " أثر العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل " والتي توصلت إلى أن إدراك العاملين للبعد عدالة التوزيعية وعدالة تعاملية، أكثر من إدراكهم للبعد العدالة الإجرائية، وهذا ما أكدته دراستنا الراهنة حول الأبعاد العدالة التنظيمية، فقد جاء بعد العدالة التوزيعية في مرتبة الأولى ثم أعقبه بعد العدالة التعاملية وفي مرتبة الأخيرة بعد العدالة الإجرائية.

وبناء على التحليلات الانتقائية السالفة الذكر، لاحظنا وجود كثير من النقاط التي التقت حولها نتائج دراستنا الراهنة مع بعض النتائج الدراسات السابقة، على الرغم من وجود بعض الاختلافات والتي ساهمت في إعطاء قيمة لنتائج الموضوعية المتوصل إليها، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين السياقات الاجتماعية والدلالات الزمنية والمكانية المرتبطة بكل موضوع، وتجدر الإشارة إلى أننا استفدنا من الدراسات السابقة لموضوع دراستنا من خلال بناء أطره النظرية، المعرفية والمنهجية.

1.2. موقع الدراسات الراهنة في ضوء نظرية التنظيم:

من خلال العرض الانتقائي والتحليلي لنظرية التنظيم، سنقوم بمقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الراهنة، بناء على أوجه والاتفاق والاختلاف بين المداخل النظرية، ومن خلال القواسم المشتركة سنقوم بعرض مقارنة بسيطة بين النظريات الكلاسيكية والحديثة، وكيف نظرت هذه النظريات إلى مفهوم الخلفية السوسيو ثقافية والعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها.

1.1.2. نظرية امتداد الرواسب الثقافية "باريتو": تنظر نظرية الرواسب الي العلاقات الاجتماعية

بين الافراد ماهي الا امتدد للعادات، الاعراف والعشيرة المتوارثة من الماضي - ثقافة تقليدية - فهي عبارة عن بقايا ومخلفات حيث لا يمكن تغييرها فهي ثابتة يجب التكيف والاندماج معها. وهذا ما توصلت اليه دراستنا الراهنة ان ذهنية الجهوية ومنطق الانتماءات ورواسب العلاقات القوية مازالت ممتدة ومرسخة بين عمال مؤسسة "اونيام" من خلال ممارسة وتكريس مظاهر اللامعيارية من الجهوية، الشعبوية، العصبية، العلاقات... الخ حيث لا يمكن التخلي عن ثقافته المحلية وموروثه التقليدي وهذا ما اكده اغلبية العمال برغم من انتماءهم الي منطقة جغرافية واحدة - منطقة القبائل - الا انهم يحبذون العمل مع من يشتركون معهم في نفس الانتماء القبلي، القيم، والتقاليد، فطبيعة التنشئة الاجتماعية والخصوصية الثقافية اثرت على طبيعة سلوك العامل واتجاهاته واصبحت ممتدة داخل التنظيم.

2.1.2. **نظرية النسق الوظيفي الثقافي** "تالكوت بارسونز": ترى هذه النظرية بان المجتمع الحضري عندما يعرف تطور وتحضر تكنولوجي يَأْثُر على البنية التقليدية الثقافية للفرد ويصاحبه العديد من التغيرات في القيم والمعايير ويصعب التكيف والاندماج مع الثقافة الحديثة مما يؤثر سلبا على النظم والانساق وتفكك في العلاقات الاجتماعية وهذا ما توصلت اليه دراستنا الراهنة بان عامل مؤسسة "اونيام" بطبيعة تكوينه الثقافي ونظرته التقليدية للعمل والنمط الثقافي والاجتماعي الذي نشئ فيه نجد انه يجد صعوبة في تأقلم مع طبيعة العمل المؤسسة وما تفرضه من التزام وقوانين. فالروتين والملل الذي يعرفه داخل النسق التنظيم يجعله يشعر بالقلق والاغتراب عن العمل وقوة العمل - وسائل الانتاج -. باعتبار ان النسق الاجتماعي حسب "تالكوت بارسونز" تسوده ثلاث متغيرات اساسية التكنولوجية، البيئة العمل، العلاقات الاجتماعية.

3.1.2. **المدخل التفاعلي الرمزي الاجتماعي**: تعتبر اللغة حسب "هيرر بلومر" رمزا لتفاعل والتواصل التي تحمل العديد من المعاني والرموز ووجود الفرد ضمن جماعات مرجعية تجعله يلتزم ويتمثل للوعي الجمعي. وهذا ما توصلت اليه دراستنا فالاتصال والتفاعل الذي يكون بين افراد جماعات العمل تتشكل بناء على ميول، اهداف والقيم وتستند الي خصائص ثقافية مشتركة فاللغة هي رمز للهوية والثقافة فلا يمكن فهم تلك اللغة الا بفهم ثقافة الجماعة وخصائصهم الثقافية والاجتماعية.

في حين تنظر النظرية الكلاسيكية ومن بينها " نظرية الإدارة العلمية" إلي مسألة الحوافز المادية، بأنه عامل مؤثر في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعامل ويساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، فالتحفيز المادي جزء من تحقيق الفاعلية وتحقيق الأرباح، حيث يربط "تيلور" الأجر بالإنتاج ، أي حصول على الأجر حسب الجهد المبذول، ما يحصل عليه العامل من أجر تتناسب مع ما أنتجه من وحدات الإنتاجية. حيث اعتبرت الإنسان كائن اقتصادي لا يمكن تأثير على سلوكه إلا عن طريق الأجور والحوافز المادية.

في المقابل ما توصلت إليه دراستنا الراهنة في مؤسسة "اونيام - تيزي وزو - بأن العمال يفتقدون إلى التحفيز المادي الذي يدفعهم إلى بذل أقصى جهد، إضافة إلى وجود تباين من العمال في توزيع الموارد، كقاعدة عامة مما يجعل العامل ينظر إلى العدالة التوزيعية من خلال ما يحصل عليه من مخرجات -نواتج- مقابل ما يقدمه إلى المؤسسة من مداخلات ثم يقوم من خلالها بالمقارنة مع الشخص المرجعي ويحكم عليها بمبدأ الجدارة والاستحقاق حسب نظرية المساواة "لادمز" في حالة حدوث العكس يؤدي إلى القلق والاحباط وانخفاض لروح المعنوية ويسعى، إلى استعادة توازنه عندما يرى بأن هنا تمييز وللاعدالة داخل المؤسسة.

إن النظر للعامل نظرة ميكانيكية وأنه عنصر من عناصر الإنتاج يجعله أكثر استياء وتذمر ويقتل لديه روح الإبداع والمبادرات ومن ثم انخفاض الكفاءة والأداء.

فإدراك الحس للعدالة من خلال متغير العدالة التوزيعية، مؤشر هام لسلوك التنظيم من شأنه أن يخلق الرضا ويعزز الحس المهني لدى العامل وتحقيق الذات، عكس ذلك فهي أرض خصبة لظهور العديد من العواقب التنظيمية وظهور مستويات منخفضة للروح المعنوية.

من خلال الشواهد الواقعية المتاحة، وما تمت ملاحظته، إضافة ما تم الإدلاء به أثناء الدراسة الميدانية، إن السلطة تتمركز في مستويات العليا في قمة الهرم التنظيم مع مركزية اتخاذ القرار، من خلال التنفيذ الحرفي للقواعد والتركيز على الجوانب الرسمية للإجراءات دون إعطاء البعد الإنساني أهمية، فالسلطة حسب رؤساء مؤسسة "اونيام" هي بمثابة الرقابة والتوجيه والولاء لرئيس. وهذا ما يتوافق مع **نظرية التقسيم الإداري** "هنري فايول" و**نظرية بيروقراطية** "ماكس فيبر"، والذي يعتبر أن السلطة هي أداة لرقابة لتحقيق الأهداف وتحقيق للاستقرار والتوازن للتنظيم، كما تتفق مع **نظرية (x)** "دوقلاس ماجريكور" والتي تطرح مسألة السلطة وأساليب الرقابة والإشراف كميكانيزم لتأثير على السلوك وتحقيق الأهداف.

إن هرمية التنظيم القائمة على السلطة والرقابة والنفوذ قد تسبب الاغتراب من الناحية الاجتماعية، والانفصام من الناحية النفسية، حسب نظرية **"العلاقات الإنسانية"** فاستخدام القمع والتخويف والأوامر التعسفية دون اهتمام بعواطف ومشاعر الإنسانية للعاملين، قد يؤدي إلى عدم الرضا والتقليل من شعور بالإنجاز وانخفاض الكفاءة الإنتاجية. إن التعامل مع المرؤوسين بقنوات رسمية، احتكار المعلومة، تراتبية الهرمية، غموض في القوانين والإجراءات، وتقيدهم بضوابط رسمية، قد تضبط سلوكهم بسبب تحيز في تطبيق القوانين، فيميلون إلى تحقيق أهداف شخصية أكثر من تحقيق الأهداف التنظيمية.

إن تطبيق متغير عدالة الإجراءات، من خلال الوسائل المستخدمة والقوانين الموضوعية المطبقة على العاملين واحترام الحقوق والواجبات العمال بشكل عادل، والابتعاد عن كل الاعتبارات الشخصية متمثلة في الوساطة، التحيز، واللامساواة من شأنها أن يعزز من الثقة بين العامل والمؤسسة.

في حين نجد من منظور آخر، أن **النظريات الحديثة** عالجت مفهوم العدالة التنظيمية على أنه موضوع مرن يحتاج إلى إعادة النظر في الركائز، ومرتكازاته التنظيرية على المستوى الكلاسيكي، حيث تتفق هذه النظريات على أن المعاملة الإنسانية، من أكثر الأطر استخداما وقبولا على نطاق واسع لدراسة آثار وتصورات العدالة في البيئة التنظيمية، من خلال **جودة المعاملة بالمثل** التي يتلقاها العامل من قبل رؤسائهم، حيث تعتمد على التبادل الاجتماعي وهذا ما يتفق على **نظرية "بلو"** من خلال معاملة الموظف معاملة إنسانية، إن الدعم التنظيمي الذي يتلقاه العامل والرعاية إلى تقدمها له المؤسسة، تؤدي إلى ارتفاع معدلات الرضا والالتزام، عندما يشعرون أنهم يعاملون معاملة بالمثل التي تقوم على الإنصاف والحيادية، إن التقدير الذي يمكن ترجمته إلى مكافأة نقدية وزيادة الراتب وحصول على مكافآت اجتماعية، وتلقي

الملاحظات والاعتراف بالمجهود، إضافة إلى توسيع دائرة التشاورية من خلال إدارة بمشاركة وفتح باب للحوار، يجعل العاملين أكثر دافعية للعمل ويساهم في ارتفاع المستويات الإنتاج، فالأفراد التي تكون معنوياتهم مرتفعة يكونون أقل عرضة لصراع داخل جماعة العمل الواحدة، لوجود لغة مشتركة ذات أهداف واحدة داخل كيان العمل.

وهذا ما لمسناه أثناء الدراسة الميدانية بمصنع الكهرو منزلية - اونيام - والنتائج المتوصل إليها، بأن العمال يشعرون بالرضا جراء المعاملة الحسنة التي يحصلون عليها، فرؤساء والمشرفين يهتمون للعلاقات الشخصية ومعاملة العامل باحترام ومودة، ويحرصون على نشر ثقافة روح التعاون بين زملاء العمل، انظر الملحق رقم (28) وإظهار استماع والنظر في حاجاته، فإن الاعتراف والتقدير غير النقدي المبذول في العمل والإثناء عليه وسيلة للتحفيز المعنوي، هذه الممارسات البسيطة التي يتلقاها العامل من قبل رؤسائهم في بيئة العمل يعزز بشكل ايجابي ممارسات الإدارة العادلة على دوافعهم الذاتية، من خلال الشعور بأهمية والتقدير الذات والثقة بالنفس، وهذا ما يتفق مع نظرية العدالة الاجتماعية "جون رولز".

إن المعاملة بالمثل تدفع العامل إلى تفريق بين أولئك الذين يعاملون بنزاهة ومساواة، وبين أولئك الذين يعاملون بشكل غير عادل، وهذا ما قد ينعكس سلباً على سلوكهم، فشعور العامل بعدم الإنصاف في المعاملة إضافة إلى عدم الحصول على المعلومات والتفسيرات الواضحة المتعلقة بالقرارات الخاصة بعملهم، فإنهم سيشعرون بقدر أقل من الرضا، وتدفعه إلى تبني سلوكيات عدوانية وعدائية اتجاه زملائه في العمل واتجاه المؤسسة، وستولد الانتقام والحق في بيئة العمل لانعدام الثقة بين الإدارة والعمال، وعلى عكس ذلك فعندما يتوقع العامل جو يسوده التفاعل الاندماج والمساواة في المعاملة، فهم مستعدون في انخراط في أنواع مختلفة من الأنشطة ويكونون أكثر ارتباطاً لوظيفتهم ومكان عملهم حيث تظهر في العديد من سلوكيات كتحمل المسؤولية، الولاء، الأخذ بالمبادرة، الانجاز، حدة الصراع بين جماعات العمل....الخ. وهذا ما يتفق مع نظرية التوقع "فيكتور فروم"، "الفرد الذي يتوقع معاملة عادلة بين الأشخاص سيكون حافزاً لبذل مستوى مرتفع وتحقيق الأداء المطلوب".

خاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع الخلفية السوسيو ثقافية واثرها على العدالة التنظيمية، قمنا بتفكيك متغيرات الدراسة في الجانب النظري، من خلال عرض انتقائي تحليلي في الأدبيات السوسيولوجية ومختلف التكاثر النظري التي كتبت حول موضوع الدراسة، إذ تم وضع خطة استراتيجية ممنهجة للتحقق من الأهداف التي سطرت في بداية الدراسة، مستخدمين مجموعة من المداخل النظرية ذات الصلة بالخلفية السوسي ثقافية والعدالة التنظيمية ومجموعة من الدراسات الامبريقية في عدة بيئات تنظيمية واجتماعية متباينة في السياق والأطر الثقافية، محاولين بذلك معرفة تجليات الظاهرة البحثية منذ النشأة الأولى وصولاً إلى مكان إجراء الدراسة الميدانية.

ومما لا شك فيه بأن الدراسة السوسيولوجية، لابد من استخدام مجموعة من المناهج والأدوات البحثية العلمية حتى نصل إلى مجموعة من النتائج التي تقترننا من الواقع المدروس، وعليه فقد احتكمت دراستنا الراهنة على مدخل مقارنة "الهوية المهنية" رونو سانسوليو " و"المساواة" لآدمز " كإطار مرجعي للدراسة، وذلك بالنظر إلى قابلية التطبيق والتكيف مفاهيمها حسب الواقع المدروس، فضلا على القدرة التحليلية لهاتين النظريتين والتي تؤكد على أبعاد الخلفية السوسيو ثقافية وكيف تساهم في تحريك معدلات العدالة التنظيمية للعامل.

وفي نهاية دراستنا توصلنا إلى جملة من النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية لمصنع الكهرومنزلية واد عيسي "Eniem" - تيزي وزو من خلال تقصي للأبعاد والمؤشرات التي لها علاقة بمتغيري الدراسة ، من خلال تبويب البيانات الميدانية وتكميم المعطيات وتحليلها تحليلًا سوسيولوجيًا، باعتماد على مجموعة الاساليب الاحصائية عن طريق مجموعة من الاختبارات لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء واستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية:

— يساهم امتداد رواسب العلاقات الاجتماعية في انخفاض الشعور بالعدالة التوزيعية لدى العامل.

— تساهم صعوبة تكيف العامل مع القيم التنظيمية على انخفاض الشعور بعدالة الإجراءات داخل المؤسسة.

— يساهم التنوع والاختلاف اللغوي للعامل في انخفاض في مستوى عدالة التعاملات.

— جاءت عدالة التعاملات بدرجة كبيرة في المرتبة الأولى وتليها عدالة الإجراءات بدرجة متوسطة، في حين جاءت عدالة التوزيعية بدرجة ضعيفة، وهذا ما سوف يؤثر على مستويات الأداء الفرد ، فالفردي عندما يقارن بين مخرجاته ويرى بأنها أقل من مدخلاته ستقل دافعيته للعمل، وتؤدي بضرورة إلى عدم تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية. فعلى مؤسسة "اونيام" النظر إلى أهمية البعد

التوزيعي، أثناء عملية توزيع الموارد (الأجور، الحوافز الأرباح...) بناء على مبدأ المساواة والاستحقاق، فعدالة الإجرائية والتعاملية لا تجسد مفهوم العدالة التنظيمية بأكملها.

و بالتالي نستنتج **تحقق الفرضية العامة** والتي مفادها: تساهم الخلفية السوسيو ثقافية للعمال في انخفاض معدلات العدالة التنظيمية بمؤسسة الكهرو منزلية -Eniem- واد عيسي - تيزي وزو-.

ومهما كانت النتائج المتوصل إليها في هذا البحث، إلا أنها تبقى محدودة بالمكان والزمان والعينة البحث التي أجريت فيه، ونأمل أن يلقي هذا البحث اهتماما من قبل الباحثين والطلبة في مجال السوسيولوجيا، وكاستكمال للدراسة الحالية تقترح الباحثة دراسات للبحث فيها مستقبلا :

- إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول العدالة التنظيمية وربطها بمتغيرات أخرى، (النية في ترك العمل، الاستقرار الوظيفي، إدارة الجودة الشاملة، الانسحاب النفسي، الصمت التنظيمي...).

- دراسة أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، إجرائية، التعاملية) كمتغير مستقل.

كما أن الافتقار إلى الأدبيات وقلة خبرة التعامل الميداني، جعل موضوع البحث في الخلفية السوسيو ثقافية من المواضيع الجد مهمة والتي تؤثر بوضوح على ثقافة وخصوصية الأفراد والمنظمات، كان يستدعي منا المزيد من البحث، فالبرغم من الجهود المبذولة سيترك المجال واسعا ومفتوحا للبحث فيه أكثر في المستقبل، ويكون بمثابة استكشاف وانطلاق للبحوث الأخرى للعديد من الطلبة والباحثين، خاصة في مجال علم الاجتماع العمل والتنظيم، من خلال تشخيص الواقع الميداني والاهتمام بثقافة وتركيبية الخلفية السوسيو ثقافية للعامل، امتداد الرواسب العلاقات ، تصورات وتمثلات العمال لإدارة المؤسسة بناء على خلفيات واعتبارات اجتماعية. حيث تعد هذه المواضيع التنظيمية مهمة، يجب استكشافها والبحث فيها بسبب قلة الأبحاث والخبرة التجريبية فيها.

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع لا يمكن أن ندعي بأننا غطينا جميع جوانبه فتبقى إمكانية البحث في بعض أجزائه قائمة لتكون انطلاقا لبحوث لاحقة ضمن إشكاليات وتساؤلات بحثية مختلفة.

اقتراحات الدراسة:

- من الضروري على مؤسسة "اونيام" إعادة النظر في إدارة التسيير المؤسسي، والتركيز على سياسة اختيار والتعيين في الوظيفة وابتعاد عن الاعتبارات الشخصية والعلاقات في التوظيف، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، من خلال إتباع إجراءات وسياسات واضحة وموضوعية خاصة،

- استثمار في العنصر البشري المؤهل لاستفادة من مهارته وإمكانياته إضافة إلى تنظيم دورات تدريبية لمختلف مستويات لتحسين وتطوير قدراتهم، فالتدريب يسمح للعامل بالاندماج مع الآخرين، ويصبح أكثر قدرة على تحكم في وسائل الإنتاج.
- القيام بعملية توجيه وحملات لتحسيس بمخاطر والحوادث العمل والمواد والأولية، وتوفير مختلف الوسائل للوقاية من (قفازات، نظارات، خوذات واحذية..الخ).
- إشراك العاملين في القرارات المتعلقة بعملهم، والابتعاد على مركزية اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل بروح فريق الواحد، وتوطيد العلاقة بين العاملين والإدارة.
- اعطاء الاهمية للتنوع الثقافي كعنصر مركزي مهم داخل المؤسسات التنظيمية، يمكن أن يزيد من كفاءة فريق العمل، فالاختلاف الثقافي واللغوي تعتبر ميزة تقدم وتطور المؤسسة.
- العمل على قضاء على المظاهر والقيم اللامعيارية كالوساطة في الترقية، الشعبوية في التوظيف، التمييز في المعاملة، التعدي على حقوق الغير والتي تم تبنيها بناء على خلفية ثقافية مجتمعية والتي قد تؤثر سلبا على قيم ثقافة العامل.
- تخصيص مبالغ مالية للبحث وتحديث الوسائل والتطوير الانتاج، والقيام بإرسال فرق لتكوين في الخارج للحفاظ على الآلات، وكسب يد عمل محلية لرفع نسبة الاندماج اكثر.
- العمل على ايجاد حلول واعادة انعاش السوق المحلية لما كانت عليه سابقا والاعتماد على التسويق الالكتروني لبيع منتجاتها.
- العمل على توسيع نشاط وحدات الانتاج خاصة مع توقف نشاطها وتسريح العمال ودفعهم الي اخذ عطل اجبارية لأسباب تتعلق منع تصدير الآلات ورخص تصدير المادة الاولى.
- العمل على مسائلة ومحاسبة اغلب المسؤولين والمسيرين الذي اغلبهم يبحثون عن مصالحهم الشخصية اكثر ما يبحثون على مصلحة المؤسسة ومعاقبتهم على اهدار واستنزاف مال العام.
- دعم المستمر وتقديم المساعدات المالية لمؤسسة اونيام من قبل الدولة او بيعها لملكي الخواص من اجل ايقاف نزيف الاموال.
- العمل على القضاء على القيم السلبية من (التسبب ،الفساد، البيروقراطية ،الفوضى، عقلية البايك...الح) داخل المؤسسة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- العمل على تطوير المنتج والعمل على فتح نقاط بيع المنتجات في كل الولايات خاصة منطقة الجنوب لتقرب من الزبائن اكثر، واعطاء لهم الفرصة من الاستفادة من المنتج الوطني لصناعة

- الكهرو منزلية. والعمل على تعزيز وتشكيل علاقات والقيام بشراكات لتعاون الدولي مع المؤسسات الاقتصادية من اجل ايجاد الثغرات والنقائص على مستوى بيئة العمل
- إنشاء وتكوين نظام نقابي، باعتباره قوة فاعلة وشريك اجتماعي، يحمي مصالح العمال والدفاع عن حقوقهم الشرعية المهضومة ويسعى إلى تحسين أوضاعهم المادية والمعنوية داخل نطاق العمل.
 - فتح قنوات الاتصال - الادارة على المكشوف - ، والسماح للعاملين بإبداء آرائهم، وتقديم اقتراحاتهم ومختلف الصعوبات التي يواجهونها في مكان العمل، يسمح بناء نقد وترفع معنويات العاملين على بذل أكثر مجهود تنعكس ايجابيا على المؤسسة وعلى الفرد بحد ذاته.
 - على مؤسسة "اونيام" أن تتعاقد مع أخصائي نفسي، إذ يعد المحور الأساسي لدفع العمال نحو الإنجاز، من خلال تهيئة مناخ نفسي وذهني للعامل وتشخيص حالته النفسية، والاهتمام بمشاكله ودعمه وتوجيهه ومساعدته عند الحاجة، فالجانب السيكلوجي أسلوب الأمثل لرفع الروح المعنوية للعامل وتحقيق أعلى مستويات الإنتاج.
 - العمل على تطبيق نظريات الحديثة في التسيير الرقابة الذاتية، الإدارة بالمشاركة، تحمل المسؤولية، خلق لفرص الابداع والمنافسة، مشاركة في اتخاذ القرار.....إلخ.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً : الكتب

1. إبراهيم ابراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
2. ابراهيم عيسى عثمان، الفكر الاجتماعي والنظريات الكلاسيكية في علم الاجتماع، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
3. ابراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
4. أحمد حلمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية الأسس العلمية التطبيقية، د ط، دار النهضة، مصر، 1970.
5. أحمد عرفة، سمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، ط 3، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002.
6. أحمد علي الحاج، أصول التربية، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاسكندري، مصر، 2013.
7. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، ط 6، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
8. أحمد يوسف دودين: منظمات الأعمال المعاصرة (الوظائف والإدارة)، ط 1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
9. إدوارد.ج. موراي، الدافعية والانفعال، ترجمة: أحمد عبد العزيز سلامة، محمد عثمان تجاني، ط 1، دار الشروق، القاهرة، 1988.
10. اسماعيل غيرة، علي غربي، في سوسيولوجية التنمية، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
11. أشرف محمد عبد الغني، علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
12. اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيم، ط 1، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994.

13. أكرم عبد القادر أبو اسماعيل، التقويم الذاتي للشخصية في التربية، دار النفائس، الأردن، 2006.
14. أمينة كرسنة، جلال الدين بو عطيط، العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، مجلد 1، العدد 02، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، 2020.
15. اوران فلوري، ماكس فيبر، ترجمة: محمد علي مقلد، ط1، دار الكتاب الجديد المتحدة، بيروت، 2008.
16. براهيم عثمان، مقدمة في علم الاجتماع، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
17. بشير محمد، دراسات وأبحاث سوسيولوجية التنظيمات والعمل بالجزائر، د ط، دار كنوز للإنتاج والنشر والتوزيع، 2021.
18. بشير هدفي، الوجيز في شرح قانون العمل - علاقات العمل الفردية- د ط، دار جسور للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2013.
19. بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيهر، التنظيم الحديث للمؤسسة، د ط، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
20. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس، الأبعاد الاستراتيجية)، د. ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
21. بو فلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، ط 01، دار الغرب للنشر والتوزيع، 1998.
22. بوفلجة غياث، القيم التنظيمية وفعالية التنظيمات، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
23. بوفلجة غياث، علم النفس التنظيمي، د. ط، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008.
24. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد السيد أحمد عبد المعتال، د ط، دار المريخ للنشر، القاهرة، مصر، 2009.
25. جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي (نظريات وتطبيقات عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، د. ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

26. جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي (مفاهيمه - أدواته - طرق الإحصائية)، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011.
27. جورج فريدمان، بيار نافيل، ترجمة يولاند عما نوئيل، رسالة في سوسيولوجية العمل، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1985.
28. حسان الجيلالي، قضايا اجتماعية معاصرة، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
29. حسين إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت 2002.
30. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الأنثروبولوجيا في المجالين النظري والتطبيقي، ط 3، جامعة الإسكندرية للنشر والتوزيع، القاهرة. مصر، 2010.
31. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع النفسي - المجتمع - الثقافة - الشخصية، د ط، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 2005.
32. حسين عبد الحميد حمد رشوان، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة، د ط، المكتب الجامعي الحديث الأزنا ربطة، الإسكندرية، مصر، 1997.
33. حسين محمد حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
34. حميد شاوش، مدخل الي علم اجتماع المنظمات، ط 1، للطباعة والنشر والتوزيع المدينة الجديد تيزي وزو - الجزائر، 2019.
35. حنا نصر الله وآخرون، مبادئ في العلوم الإدارية (الأصول والمفاهيم المعاصرة)، ط1، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان 2013.
36. حيدر ابراهيم علي، ميلاد حنا، أزمة الأقليات في الوطن العربي - حوارات القرن الجديد - ط1، دار الفكر دمشق، سوريا، 2002.
37. خالد بن عبد الرحمن الجريسي، أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري، ط1، فهرسة مكتب الملك فهد الوطنية اثناء النشر، الرياض، 2012.

38. خليفى عبد الرحمن، الوجيز في منازعات العمل والضمان الاجتماعي، د ط، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014
39. خير الله عصار، مبادئ علم النفس الاجتماعي، دار طلاس، دمشق، سوريا، 1996.
40. خيضر كاظم حمود، ياسين كابس الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
41. داود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دط، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006.
42. دريه السيد حافظ، علم الاجتماع بين الواقع والنظرية، د.ط، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2012.
43. دفيد انجلز، جون هيوسون، مدخل الي سوسيولوجيا الثقافة، ترجمة لما نصير، ط1، المركز العربي للأبحاث والدراسة السياسات، بيروت، لبنان، 2013.
44. دلال ملحس، استتية التغير الاجتماعي والثقافي، ط 2، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.
45. دنيال كلود ايشو دميزون، بناء المعرفة السوسيولوجية، ترجمة: عبد الحميد قرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.س.
46. رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب في تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001.
47. رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، د.ط، دار الهومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
48. رضا صاحب أبو حمد آل على، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، د.ط، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
49. رعد حافظ الزبيدي، مبادئ التنشئة الاجتماعية السياسية، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.

50. رواية حسن، السلوك في المنظمات، د ط، الدار الجامعية، طبع نشر - توزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
51. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
52. سحر عناويرهيو، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية، جامعة القادسية، كلية الاقتصاد والإدارة، د.س.
53. سعاد نايف عامر برنوطي، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، ط 4، دار وائل للنشر، عمان 2008.
54. سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط 2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012.
55. سعيد يسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط 2، مركز وابد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998.
56. سمير ابراهيم حسن، تهديد في علم الاجتماع، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012.
57. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشري وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، 2008.
58. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
59. سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
60. سيسيل بيشو وآخرون، قاموس الحركات الاجتماعية، ترجمة عمر الشافعي، ط1، دار صفصافة للنشر والتوزيع والدراسات، 2017.
61. صالح محمد أبو جادو، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2010.
62. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، د.ط، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

63. صلاح عبد القادر نعيمي، الإدارة، د.ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
64. صلاح عبد الله الزعبي، محمد الخياط، علم النفس الرياضي، ط1، جامعة البلقاء التطبيقية، دار الولاية للنشر والتوزيع، 2011.
65. طارق عبد الحميد الدلمي، الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، ط1، جامعة الأبيار للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
66. طاهر محمد الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، طبعة عربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان. د.س.
67. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، د.ط، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
68. طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، د.ط، دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر د.س.
69. عاطف وصفي، الانثروبولوجيا الثقافية، د.ط، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1971.
70. عائشة التياب، النوع وعلم الاجتماع العمل والمؤسسة، ط1، دار النشر جمهورية مصر العربية، القاهرة، مصر، 2011.
71. عبد الباري درة، محفوظ جودة، أساسيات الإدارة المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
72. عبد الرحمان عيسوي، الكفاءة الإدارية، د.ط، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1992.
73. عبد الغني عماد، سوسيولوجية الثقافة المفاهيم والاشكاليات من الحداثة الى العولمة، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت لبنان، 2006.
74. عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، د.ط، ديوان المطبوعات الجزائرية، د.س.
75. عبد اللطيف محمد خليفة، دافعية الانجاز، د.ط، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000.

76. عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، د.ط، دار المعرفة الجامعية، د.س.
77. عبد المعطي عساف، النظرية الإسلامية العلمية، ط1، دار الزهران للنشر والتوزيع، 2015.
78. علي زكار، نصر الدين بوشيشة، الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ط1، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
79. علي عبد الرزاق الجبلي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، د ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1984.
80. علي عبد الرزاق جبلي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، د.ط، دار النهضة العربية للطباعة ونشر والتوزيع، بيروت د.س.
81. علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، ط 2، دار الطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2009.
82. علي غربي، يمينه نزار، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، د ط، جامعة منتوري قسنطينة مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، د س.
83. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011.
84. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
85. عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، د ط، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
86. عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005.
87. غني ناصر حسين القريشي، المداخل النظرية لعلم الاجتماع، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

88. فانتن محمد الشريف، **الثقافة والفولكلور**، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2008.
89. فاروق العدلي، سعد جمعة، **الأنثروبولوجيا مدخل اجتماعي وثقافي**، د ط، دار برنت للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2000.
90. فرج عبد القادر طه، **علم النفس الصناعي والتنظيمي**، ط 6، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1988.
91. فريد توفيق نصيرات: **إدارة منظمات الرعاية الصحية**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.
92. فريدريك بارت وآخرون، **الأنثروبولوجيا حقل علمي واحد وأربع مدارس**، ترجمة أبو بكر أحمد بالقادر وإيمان الوكيل، ط1، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، لبنان، 2012.
93. فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، د ط، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
94. فيصل دليو وآخرون، **أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية**، د.ط، منشورات جامعية منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999.
95. قيس حمد النوري، **الأنثروبولوجيا الحضارية بين التقليد والعولمة**، د ط، دار اليازوري مؤسسة حمادية للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
96. كلود ريفيير، **الأنثروبولوجيا الاجتماعية**، ترجمة أسامة نبيل، ط1، حقوق الترجمة والنشر بالعربية المركز القومي، القاهرة، مصر، 2005.
97. كمال محمد المغربي، **سلوك التنظيمي**، (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط 3، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2004.
98. مالك بن نبي، **مشكلات الحضارة - تأملات -**، ط 1، دار الفكر دمشق سوريا، 1979.
99. مالك بن نبي، **مشكلات الحضارة - شروط النهضة -**، ترجمة عبد الصبور شاهين وعمر كامل مسقاوي، د ط، دار الفكر للطباعة والتوزيع والنشر دمشق، سوريا، 1986.
100. مالك بن نبي، **مشكلة الثقافة - مشكلات الحضارة**، ترجمة عبد الصبور شاهين، ط 4، دار الفكر دمشق، سوريا، 1984.

101. مأمون طريه، السلوك الاجتماعي في الجماعات غير المنظمة رؤية علمية في دينامية الجماعات وأشكالها، ط1، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2014.
102. محمد الجوهري، الأنثروبولوجيا اسس نظرية وتطبيقات عملية، د ط، دار المعرفة الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2012.
103. محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري - تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغير في المجتمع الجزائري المعاصر، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر.
104. محمد العرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (تحليل على مستوى المنظمات)، ط 04، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
105. محمد المكاوي، الأنثروبولوجيا وقضايا الإنسان المعاصر مدخل اجتماعي وثقافي، د ط، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر. د.س.
106. محمد المهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، ط1، 2010.
107. محمد بشر، علماء الاجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر -الرعيل الأول- ط1، دار كنوز للإنتاج والنشر والتوزيع، 2018.
108. محمد بشير، الثقافة والتسيير في الجزائر -بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
109. محمد بشير، جمال عريد، السوسيولوجي والأنثروبولوجي صاحب الثنائية الثقافية، ط1، دار كنوز للإنتاج والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
110. محمد بكر نوفل، فريال محمد أبو عواد: التفكير والبحث العلمي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
111. محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي، التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
112. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.

113. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، د.س.
114. محمد عبد السلام، التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، د.ط، دار الكتاب، القاهرة، 2008.
115. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط 2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999.
116. محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتسليم، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
117. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
118. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط 1، مؤسسة الوراق عمان، 2000.
119. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، د ط، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1979.
120. موريس أنجلس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية)، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004.
121. ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016.
122. ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات -دراسات نظرية وتطبيقية- ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
123. نوري منير، الوجيه في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.س.
124. هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في النظم)، ط4، دار وائل للنشر، عمان، 2016.
125. هناء محمود القيسي، فلسفة إدارة سلوك الأفراد في المنظمات المعاصرة -منهج تطبيقي، تحليلي، علمي، د ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2018.

126. وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
127. وليد حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، ط1، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2011.
128. اليكس ميكشيللي، الهوية، ترجمة، علي وطفة، ط1، دار الوسيم للخدمات الطباعية، دمشق، سوريا، 1993.
129. يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، ط1، دون دارنشر، الجزائر، د، س.

ثانيا: القواميس والمعجم:

1. ايكة هولتكرانس، قاموس مصطلحات الاثنولوجيا والفولكلور، ترجمة، محمد الجوهري، حسن الشامي، ط1، دار المعرف، مصر، 1972.

ثالثا: المجلات والدوريات العلمية:

1. أحمد بجاج، العدالة المعاملاتية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية - دراسة استطلاعية بالإدارة المحلية بلدية ورقلة- مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 11، العدد 2، جامعة قصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2012.
2. أحمد بجاج، واقع العدالة التنظيمية المحلية من وجهة نظر إطارات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33، مخبر استراتيجيات الوقاية ومكافحة المخدرات في الجزائر، جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)، 2018.
3. أحمد زبير، في الفقه السياسي الإسلامي " خوف الفتنة" أو الاختيار الصعب بين الظلم والاستقرار، مجلة حقائق الدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 3، العدد 9، الجامعة الجلفة، الجزائر، 2018.
4. أحمد مداس، مقارنة آلاان تورانحول العمل والتنظيمات، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 03، العدد 09، جامعة الجلفة، الجزائر، 2016.

5. إلياس سالم، العلاقة بين الثقافة المؤسسة والأداء البشري المتميز، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 06، العدد 09، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2013، ص175.
6. أمال صغير، بن ساهل لحضر، التنشئة الاجتماعية ودورها في بناء العلاقات القرابية داخل الأسرة الجزائرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 10، العدد 1، 2022.
7. أمال قاسيمي، تزاوج اللغة الأمازيغية بغيرها من اللغات في الممارسة والتنوع اللغوي في الجزائر، مجلة المعالم، المجلد 13، العدد الخاص، جامعة الجزائر، 2021.
8. أنس أحمد عبد الله وآخرون، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطن التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد.
9. آيت اسعد محند، العربي سامية، دور عملية الانتقاء والتوظيف في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو-منزلية (eniem)، مجلة الراونز، المجلد 02، العدد 02، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018.
10. إيمان هنشري، الموروث الثقافي الجزائري الواقع والأفاق، مجلة حوليات التراث، العدد 17، 2017.
11. باديس لونيس، الهوية المحلية والهوية الافتراضية في ظل الاعلام الجديد - حدود التلاقي والتلاقي - مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 7، العدد 19، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2015.
12. باصور عقيلة، علي عبد الله، التأثيرات المحتملة لبعض ابعاد الثقافة في سلوك المواطن التنظيمية دراسة ميدانية لآراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 03، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، 2019.
13. بريايو كمال، سليمان الياس، دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 2 العدد 5، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، 216.

14. بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2016.
15. بركان اسماء، جليل نور الدين، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 17، جامعة حميس مليانة، الجلفة، الجزائر، 2017.
16. بسام وزناجي، الرواسب الثقافية ومظاهر التخلف في المجتمع الجزائري، مجلة انثروبولوجيا، مجلد 5، العدد 10، مركز الفاعلون للبحث في الانثروبولوجيا والعلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2019.
17. بشير قادره، الظلم الاجتماعي في السنة النبوية الشريفة: الآثار والعلاج - دراسة تحليلية، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 15، العدد 2، جامعة الشهيد حمه اخضر الودي، الجزائر، 2018.
18. بلعربي عبد الكريم، نظام الترقية في الوظيف العمومي، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، العدد 10، جامعة.. 2013.
19. بلقاسم سلاطنية، دور تسيير الموارد البشرية في تغيير ثقافة المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 41، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
20. بلول أحمد، بورقذة صغير، استراتيجيات السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل داخل بيئة العمل، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 17، جامعة الجلفة، الجزائر، 2016.
21. بن تامي رضا، قادة بن عبد الله نوال، نظريات في خدمة العلوم الاجتماعية قراءة في دور نظرية التفاعلية الرمزية، مجلة منيرفا، المجلد 4، العدد 1، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017.
22. بن حمزة حورية، سوسيولوجية المطالبية العمالية في ظل العولمة - حالة الجزائر-حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، جامعة قالمة، الجزائر، 2016.
23. بن عطا الله بن علي، انسيغة فيصل، المصالحة كآلية لتحقيق العدالة الانتقالية في المجتمعات ما بعد النزاعات، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 5، العدد 02، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2021.
24. بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2002.

25. بن عيسى بن عليّة، زيتوني عبد القادر، تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الرشيد، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 04، 2018.
26. بن قمجة زهرة، زحوفي نور الدين، السياسات المتبعة في إدارة التكوين، الترقية والتحفيز في الهيئات العمومية - حالة الجزائر -، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية - المجلد 01، العدد 23، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
27. بن موسى محمد، بن حليلة امينة، العدالة التنظيمية وأثرها على التشارك المعرفي - دراسة ميدانية من وجهة نظر عينة من اساتذة كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجلفة - مجلة الدراسات المحاسبة والمالية المتقدمة، المجلد 5، العدد 2، جامعة الجلفة، الجزائر، 2021.
28. بن يحيى عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن (دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب بولاية قسنطينة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 04، العدد 10، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 02، (الجزائر)، 2017.
29. بوجردة الياسين، الحكم الرشيد وتفعيل العدالة الاجتماعية في لوطن العربي، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 4، العدد 3، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجيل - الجزائر، 2021.
30. بوحنيك هدى، مخاطر حوادث العمل وطرق إدارتها، مجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 17، العدد 02، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر 2018.
31. بودراع فوزي، زمر زين الدين، ثقافة المؤسسة وحتمية التغير الثقافي: موانع ومعوقات (دراسة حالة المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر، مؤسستي انابيب وتيريفلور)، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2019.
32. بوزيد فؤاد، العادات والتقاليد الشعبية بقرى حوض الصومام - بجاية - مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 2، العدد 9، جامعة، 2018.
33. بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيم، ط1، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران، الجزائر، 2010.

34. بيبى يوسف، الآثار التشابكية للعلاقة بين الريع والفساد: الحالة الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 11، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2014.
35. تيقة حرايرية، خالد تيطراوي، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية (TIDAL) بالمسيلة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 01، العدد 01، جامعة الجزائر 2 أبو قاسم سعد الله، الجزائر، 2013.
36. جمال عبد الحميد، الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد الإداري (دراسة تطبيقية مع العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة مينا، مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، د.س.
37. جمال غريد، العامل الشائع، عناصر للاقترب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري، مجلة انسانيات في الانثروبولوجيا والعلوم الاجتماعية، العدد 01، 1997. جامعة توهان crasc، الجزائر.
38. جيمايي نتيجة، أثر العلاقات القربية على الاندماج الاجتماعي، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 6، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
39. حجاب خيرة، مزياني فتيحة، اتجاهات العاملين في قطاع العدالة نحو التدريب على التكنولوجيا الحديثة وتأثيرها على الأداء الوظيفي لديهم، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوي، العدد 8، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2018.
40. حسن عبد السلام علي غمران وآخرون، دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي - دراسة تحليلية للآراء عينة من اعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد، مجلة الدراسات والمحاسبة والإدارية، المجلد 5، العدد 9، جامعة العربي بن مهيدي ام بواقي، الجزائر، 2018.
41. حسيبة جبلي، أثر العدالة التنظيمية المدركة على سلوكيات العمل السلبية - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بجيجيل - مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 5، العدد 2، جامعة عمار ثلجي، الاغواط، الجزائر، 2021.

42. خطاب يمينه، بلال ريم، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية - دراسة ميدانية لعمال سونلغاز بمعسكر - مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 03، العدد 05، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2019.
43. حيزية كروش، مختار درقاوي، التحضر والاحتضار اللغويين في المجتمع الجزائري، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 3، جامعة البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، 2018.
44. خالد العامري، الإطار القانوني والتنظيمي لعملية التوظيف في المؤسسات والإدارات العمومية: تنظيم المسابقات، الامتحانات، والفحوص المهنية، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد 02، جامعة باتنة 1 حاج لخضر، الجزائر، 2021.
45. خالد بن جلول، حمزة بعلي، أثر الالتزام بتطبيق ابعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفين - دراسة استقصائية لعينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 8، العدد 3، جامعة ام بواقي، الجزائر، 2021. خديجة بلخير، النظام الأبوي في فكر هشام شرابي، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 2021، 1.
46. خدير نسيمه، نظام إدارة الحوادث العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط بومرداس من سنة 2012 إلى سنة 2016، مجلة المعارف، المجلد 14، العدد 02، جامعة اكلي محند اولحاج، بويره، الجزائر، 2019.
47. خلوف الزهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، جامعة خميس مليانة، الجزائر 2013.
48. دحدوح محمد، ضمانات الممارسة النقابية في قطاع الوظيفة العامة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد 04، جامعة 2017.
49. دراج فريد، قجة رضا، المؤسسة وامتداد الرواسب الثقافية (قراءة تحليلية لواقع المؤسسة الجزائرية في ظل المراحل التنظيمية)، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد 5، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2018.

50. دراج فريد، قجة رضا، المؤسسة وامتداد الرواسب الثقافية (قراءة تحليلية لواقع المؤسسة الجزائرية في ظل المرحلة التنظيمية)، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد 5، 2018.
51. الذهبي حياة، لعل بوميث، العدالة الإجرائية وعلاقتها بدوران العمل الإداري في المؤسسة الجزائرية، راسة ميدانية بينوك ولاية ادرار، مجلة الخوار الفكري، المجلد 12 العدد 14، جامعة أحمد دراية، ادرار، الجزائر، 2017.
52. رابح عبد القادر، دغمان بوبكر الصدق، علاقة العدالة بالسلوك المنحرف في العمل، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات -، المجلد 04، العدد 08، جامعة بليدة 2 لونيبي علي - الجزائر - 2017.
53. رابحي احسن، آثار الفساد على علاقة الفرد بالدولة، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، المجلد 50، العدد 2، جامعة الجزائر 1، يوسف بن حدة، الجزائر، 2013.
54. رابحي بن علي، خصوصية نظام التعويض عن حوادث العمل، مجلة التراث، المجلد 02، العدد 26.د.س.
55. راضية مشري، التعويض عن الأضرار الجسمانية في حوادث المرور-قراءة نقدية للنصوص القانونية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 06، العدد 03، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2019.
56. رحمان يوسف زكريا، لبرق محمد رياض، واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية (قراء في شروط التوظيف حسب القانون الجزائري)، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 06، العدد الاول، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2021.
57. رقام ليندة، مساهمة سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي ولاية سطيف، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد 04، العدد 02، جامعة... 2021.

58. روابحية عيسى، كورتل فريد، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين- مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 05، 2016.
59. رياحي معمر، مانع فاطمة، استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي- دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة "الشطية" ولاية الشلف - مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 27، جامعة. حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2021.
60. رياض عبد القادر، سياسة الأجور ودورها في المحافظة على الموارد البشرية، حالة نظام الأجور لشركة سوناطراك -نشاط المنبع - مجلة المؤسسة، العدد 05، جامعة الجزائر، 2015.
61. زاوي فكري، جدلية التقليدي والحداثي، قراءة في تحليل "جمال غريد" بثنائية الثابت والمتحول في البنية الثقافية الجزائرية، مجلة التغير الاجتماعي، المجلد 02، العدد 03، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
62. زبير محمد، سمات الثقافة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس- دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشلف- مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 03، العدد 02، جامعة علي لونيسي بليدة02، الجزائر، 2020.
63. زبيري حسين، قنفود محي الدين، مظاهر هيمنة السلطة الذكورية من خلال عملية الاتصال السياسية في فترة الانتخابات المحلية في الوسط الريفي، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 3، جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعريش، الجزائر.
64. زهرة عباس، واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية بجامعة 08 ماي 1945 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين بها، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 2، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018.
65. الزهرة قريشي، عبد الباسط هويدي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية- دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي- مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 28، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2017.

66. زياد بركات، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، مجلد 10، عدد 01، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2016.
67. زينب طعم الله، عمر بلهواش، أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي cnas)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 1، 2020 جامعة الوادي، الجزائر.
68. سائلة عبد الله حمد الشاعر، حنان عبد الحميد علي، ثقافة التعصب القبلي وتأثيره السلبي على المجتمع الليبي -دراسة ميدانية على عينة من الشباب بمدينة طبرق، ليبيا، مجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، المجلد 06، العدد 01، 2021.
69. سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 04، الأردن، 2008.
70. سبخاوي حنان، ماهية السلوك التنظيمي للعامل بين هويته الاجتماعية وثقافة المؤسسة، مجلة افكار وافاق، المجلد 9، العدد 1، جامعة الجزائر 2 أبو قاسم سعد الله، الجزائر، 2021.
71. سرحان سليمان عكب، دوران العمل للاعبين دوري النخب كرة اقدم، مجلة العلوم التربية الرياضية، المجلد 5، العدد 2، العراق، 2012.
72. سفيان بوعطيط، نظام الترقية وأثره في أداء الموارد البشرية، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، مجلد 01، العدد 13، جامعة الجزائر 2 أبو قاسم سعد الله، الجزائر، 2019.
73. سلامة عبد الله خلف الطعامة، عبد الحفيظ على حسب الله، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تحليلية لأداء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 02، عمادة البحث العلمي، الأردن، 2015.
74. سليمان تيش محمد لمين، خياط اميرة، العدالة التنظيمية، المحددات والنتائج، مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، جامعة ابن خلدون تيارت الجزائر، 2020.

75. سيدي عابد عبد القادر، الخلفية الثقافية وعلاقتها بتصوير الاضطراب النفسي لدى زوار الضريح، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، 2016.
76. شريفة تكوك، حوادث العمل في التشريع الصمان الاجتماعي الجزائري، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 10، 2017.
77. الصديق الصادقي العماري، الثقافة بين الأنا والآخر، مجلة الرستمية، المجلد 02، العدد 01، 2021.
78. صياف عبد القادر، موانع الترقية في الوظائف العليا بالجزائر، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 02، العدد 04، جامعة عمار تليجي بالأغواط، الجزائر.
79. طارق بن خليف وآخرون، مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي - دراسة حالة مديرية املاك الدولة بالجلفة - مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 12، العدد 01، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2021.
80. طارق هزوشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ودراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 03 جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
81. عادل بن لعربي، سمير يوسف خوجة، علاقة العدالة التنظيمية بالتوافق المهني لدى موظفي إذاعة الجزائر الدولية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 1، جامعة قسنطينة 2، 2021.
82. عامر علي حسين العطوي، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العامل المنحرف - دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثني - مجلة العري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 21، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
83. عامر علي عطوي حسين: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي (دراسة تحليلية لأداء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 10، جامعة القادسية، 2007.

84. عائشة بن بادة، فريد دراج، جودة الخدمة العمومية بين التعبير التنظيمي وهيمنة الرواسب الثقافية، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 2، العدد 12، جامعة الجزائر 2، أبو قاسم سعد الله، 2018.
85. عبد الرحمن المالكي، الثقافة والمجال دراسة في سوسيولوجيا التحضر والهجرة في المغرب، ط1، منشورات مختبر سوسيولوجية التنمية جامعة سيدي محمد بي عبد الله، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، 2015.
86. عبد العالي دبله، نتيجة جيماي، العلاقات القربية للأسرة الحضرية وانعكاسها الاجتماعية والثقافية في ظل التغيرات الحديثة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 3، العدد 5، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
87. عبد الكريم سكر، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي (دراسة تحليلية لأداء المديرين في الوزارات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، مجلد 40، العدد 01، الأردن، 2013.
88. عبد المؤمن فؤاد، المشاركة العمالية في التسيير في التجربة الجزائرية - نظرة تقييمية - مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة باتنة، عدد 01، جامعة باتنة، الجزائر، د س.
89. عثمانى امينة، تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة وآليات ارسالها - دراسة حالة الجامعة الجزائرية - العدد 14، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2015.
90. عدمان محمد، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام the Organizational Culture Sassement Instrument (OCAI)، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 13، العدد 03، الجامعة المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2019.
91. علي تيتات، محمد بلعروقي، العدالة بين الأجيال في نظرية لدى جون رولز، مجلة جامعة نجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد 28، العدد 05، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2014.
92. علي شيخ، رمزية العادات والتقاليد، مجلة أنثروبولوجيا، مجلد 6، عدد 2، جامعة، مركز الفاعلون للبحث في الأنثروبولوجيا والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2020.

93. علي عبد الله، بوطويل رقية، التوجه نحو التوظيف القائم على أساس الكفاءات في الوظيفة العمومية -دراسة ممارسات دولية - المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 03، العدد 05، جامعة الجزائر 3، 2013.
94. عليوة علي، الصراع وإدارة الصراع عند كل من الان توران، بيار بورد يو، ميشال كروزي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 02، العدد 09، 2018، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي تبسي، تبسة، الجزائر.
95. عياد طاهر بن اسماعيل، دعم اليات المساءلة للحد من الفساد في القطاع العام الليبي، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 15، العدد 20، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، 2019.
96. العيد عريسي، عبد الحليم ميموني، حق الإضراب وآثاره على المرافق العامة في التشريع الجزائري، المجلة الدولية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 2، العدد 1، جامعة الشهيد أحمد خيضر الوادي، الجزائر، 2018.
97. عيسات فطيمة الزهرة، جميل أحمد، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، دراسة استطلاعية على عينة المؤسسة، ولاية البويرة، مجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية 3، العدد 07، جامعة الجزائر، 2016.
98. عيشوش عثمان، دغمان بوبكر الصديق، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطن التنظيمية عند الاستاذ الجامعي (دراسة ميدانية في الكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بليدة)، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 25، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر 2018.
99. غصاب يمينة، بلخيري كمال، أليات توطيق المؤسساتية في تحقيق أهداف المؤسسة، مجلة دولية المقاربات، المجلد 05، العدد 03، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017.
100. غضبان ليلي، دور الترقية في تحسين أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية بمؤسسة نفال باتنة - مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 07، العدد 02، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2020.

101. غموشي رضوان، عطاء الله فاطمة، الميكانزمات التي تدير سياسة التوظيف في المؤسسات الجزائرية، مجلة الروانز، المجلد 02، العدد 02، جامعة باتنة حاج لخصر، الجزائر، 2018.
102. فاطمة الزهراء كشرود، العربي بوعمامة، نظرية التفاعلية الرمزية ونظرية الحتمية القيمية حدود الانتقاء ونقاط الانتقاء، مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية والاتصالية، المجلد 8، العدد 4، مركز الحكمة للبحوث والدراسات، الجزائر 2021.
103. فاطمة بوديسة، توظيف الموروث الثقافي في الخطاب الروائي المغربي - رواية رمل المايا نموذجاً - مجلة دفاتر مخبر الشعرية الجزائرية، العدد 05، 2017.
104. فايزة فاضل وآخرون، العلاقة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز، (دراسة ميدانية بشركة صناعية - زهانة - معسكر، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 12، العدد 3، جامعة قصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2019
105. فتيحة حراث، القيم الأسرية بين الثقافة التقليدية والثقافة العصرية، مجلة إنسانيات الجزائرية في الأنثروبولوجيا والعلوم الاجتماعية، العدد 59، كراسك وهران، 2013.
106. فرح شعبان، شيخ سعيدة: محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 07، جامعة البويرة، د.س.
107. فريال بجباح، الانتماء التنظيمي في ظل النماذج التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 03، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2013.
108. فضيلة بوطورة، نوفل سمايلي، تأثير ظاهرة الفساد الإداري على حقوق الإنسان والتنمية البشرية في الجزائر مع إشارة لأهم الوسائل القانونية لمكافحته، مجلة مركز حكم القانون ومكافحة الفساد، العدد 2، جامعة العربي تبسة، الجزائر، 2019.
109. فطيمة زهراء وآخرون، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين الإداري في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية على مؤسسة كوندور ببرج بوعريج - مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 7، العدد 1، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2020.

110. فيروز مامي زرارقة، فضيلة زرارقة، التنشئة الاجتماعية في الأسرة والمدرسة بين التطبيق الاجتماعي والانفتاح على الآخر، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد 4، 2016 .
111. قاسم ميلود، إشكالية عمل المنظمة النقابية في ظل المتغيرات العالمية (بعض النماذج العالمية)، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 01، 2009.
112. قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 07، كلية الاقتصاد، جامعة التحدي، ليبيا، 2007.
113. قشار محمد، مفهوم مكانة العمل في المجتمع، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 2، جامعة غرداية، الجزائر، 2017.
114. كسنة امحمد، قهيري فاطمة، أثر العدالة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية - من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 8، العدد 2، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2018.
115. كنزة بوزنيط، محمد البشير مبيروك، أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على عضو هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل)، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 01، جامعة سطيف 1، الجزائر 2021.
116. كوثر السويسي، التمثلات الاجتماعية، مقارنة لدراسة السلوك والمواقف والاتجاهات وفهم الية الهوية، المجلة العربية لعلم النفس، المجلد 1، العدد 1، جامعة تونس، 2016.
117. لزهر مساعدي، في مفهوم الثقافة وبعض مكوناته (العادات، التقاليد، الأعراف)، مجلة الذاكرة التراث اللغوي والادبي في الجنوب الشرقي الجزائري، العدد 09، 2017.
118. ليليا دحدوح، زهير بوضرسة، مستوى الاحساس بالعدالة التنظيمية لدى موظفي القطاع العمومي - دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 05، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2022.
119. ماجدة حمد أبو بكر حسن اسويت، اسماعيل بن محمد بن عبد الله نويزة، الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس جامعة بنغازي دراسة مسحية على كلية

- التربية بنغازي، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 03، العدد 07، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشر الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر. د.س.
120. محمد امين اوكيل، الهوية الأمازيغية ومسألة بناء الدولة الوطنية في الجزائر مقارنة قانونية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 4، جامعة تامنغست، الجزائر، 2019.
121. محمد در، العدالة التوزيعية في المؤسسة الجامعية وانعكاسها على الولاء التنظيمي لدي هيئة التدريس - دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة-، مجلة الباحث، المجلد 7، العدد 4، جامعة الاغواط، الجزائر. د.س.
122. محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي لدى أعضاء التدريس بجامعة بنغازي، مجلة نقد وتطور، العدد 02، كلية الأدب جامعة بنغازي، 2015.
123. محمد مصطفى الخرشوم، دور عدالة التعاملات في تحقيق ضغوط صراع الدور (دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى، حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 26، العدد 02 كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2010.
124. مختار بونقاب، زواويد مختار، دور الاسلام في ترسيخ أخلاقيات المهنة، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 3، العدد 2، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، الجزائر، 2008.
125. مداس أحمد، عائدي جمال، التنظيمات النقابية- الأدوار والتحديث، مجلة افاق للعلوم، العدد 3، جامعة الجلفة، د.س.
126. مراد مولاي الحاج، الغزوات: مدينة في ظل التحولات السوسيو ثقافية، مجلة انسانيات في الانثروبولوجيا والعلوم الاجتماعية، العدد 05، جامعة وهران crasc، الجزائر، 1998.
127. مسلم محمد يحي، السلطة في مجتمعات البدوية، مجلة أبحاث، المجلد 03، العدد 05، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2018.
128. مسيكة محمد، أثر متغير الهوية على السياسة الخارجية، مجلة المعيار، مجلد 25، العدد 60، جامعة العلوم الإسلامية الأمير عبد القادر قسنطينة، الجزائر، 2021

129. مليكة صياد، الهوية الثقافية، الماهية والمقومات الأساسية في خطاب البشير الإبراهيمي، مجلة بدايات، المجلد 2، العدد 2، جامعة عمار تلجيبي الاغواط، الجزائر، 2020.
130. مهدي عوارم، ثقافة العمل في الجزائر- (مقاربة وصفية تحليلية)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 04، جامعة محمد بشير الإبراهيمي برج بوعريريج، الجزائر، 2019.
131. ميروح عبد الوهاب، نحو نموذج لقواعد العدالة التنظيمية كأداة لإدارة التباين في قوى العمل، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2017.
132. ميلودي محمد، سياسات التوظيف في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد 02، العدد 03، جامعة عمار تلجيبي، الأغواط- الجزائر - 2016.
133. ناصر قاسيمي، الفاعلية الرمزية وحقيقة ما وراء الاتصال داخل المنظمة، مجلة التراث، مجاد 12، العدد 2، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2013.
134. نتيجة جيماي، العلاقات القرابية لأفراد الأسرة الحصرية في ظل التغير، مجلة التغير الاجتماعي، المجلد 2، العدد 2، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
135. نشاوي عبد القادر، العادات والتقاليد داخل الأسرة الجزائرية في نسق الضبط الاجتماعي، مجلة سوسيولوجية، المجلد 1، العدد 3، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2017.
136. نماء جواد العبيدي: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 24، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت 2012.
137. نواف موسى شنتاوي، ريما محمود العقلة: العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 04، كلية التربية، جامعة اليرموك، 2013.
138. نور الود، معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، العدد 10، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2017.

139. هدى درنوني، دور النقابة في ترسيخ القيم التنظيمية - دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية- بسكرة- مجلة اللوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، 2016.
140. هرندي كريمة، مؤسسات التنشئة الاجتماعية بين الأساليب والعوائق العائلة والمدرسة، مجلة الحوار الثقافي، المجلد 9، العدد 2، 2020
141. وسيلة بويعل، العوامل السوسيو ثقافية المساهمة في إعادة إنتاج ظاهرة الزواج القروي لدى العائلات الحضرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 04، الجزائر، 2019.
142. ياسر عبد الرحمان، وآخرون، أثر العدالة التنظيمية على نية ترك العمل لدى العاملين - دراسة تطبيقية بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة إنتاج جيجيل - مجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، المجلد 15، العدد 1، 2021.
143. ياسر عبد الوهاب: العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، دراسة حالة البنك المركزي المصري، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 18، كلية العلوم الاقتصادية والقانونية، مصر، 2017.
144. يداوي محمد سفيان، كاف موسى، النقابة العمالية المستقلة واقع وتحديات - دراسة ميدانية حول نقابة: المجلس الوطني لأساتذة التعليم الثانوي والتقني CNAPESTE على مستوى القطاع التربية الوطنية ما بين 2011/2015، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 16، 2016.

رابعاً: الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

- 1 بروش عبد الله، جبايلي عبد الحق: المنظمة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي (دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز، أم البواقي)، العدد 03 الخاص بفعاليات المؤتمر الدولي للمؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، أم البواقي (الجزائر). د.س.
- 2 بشيري زين العابدين، جائحة كوفيد 19 وواقع التنشئة الاجتماعية بين الأسرة والمدرسة، دراسات نفسية وتربوية، المجلد 14، العدد 2، 2021.
- 3 جلال فرشيحي، المعاناة النفسية في العمل لدى اساتذة جامعة قصدي مرباح دراسة ميدانية على عينة من لأساتذة بجامعة قاصدي مرباح بورقلة للسنة الدراسية 2012/2013)، الملتقى الدولي

حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلوجي والسوسيولوجي، يومي 15/16/2013 جانفي 2013.

4 غربي صبرينة، حمزة معمري، الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة- مع اقتراح نموذج للتقليل من حدة الصراع التنظيمي- الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة معاناة في العمل بين التناول السيكلوجي والسوسيولوجي، يومي 15/16/2013.

5 محسن عثمان حسن: أبعاد العدالة التنظيمية ودورها في مستويات جهة الخدمات المصرفية، دراسة استطلاعية لأداء عينة من مديري مصارف القطاع العام في مدينة أربيل، جامعة صلاح الدين، كلية الإدارة والاقتصاد، إيران، 2012.

6 ماضي محمد العميات، موسى أحمد السعودي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية (دراسة ميدانية)، جامعة بقاء تطبيقية، قسم العلوم الإدارية، الأردن. د.س.

خامساً: الرسائل الجامعية:

1 محرز عبد الباسط، القيم السوسيو ثقافية ومقاومة التغير التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص علم الاجتماع المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر. 2020.

2 قاصب حسين، الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال استراتيجية قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019.

3 بجراح فريال، الانتماء التنظيمي بين الأساليب القيادية والخلفية السوسيو ثقافية، دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس للاتصالات (المديرية العامة-باب الزوار -)، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2019.

4 بوخلف خديجة، أثر ترقية الموضوعية غير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى رضا الوظيفي للاتباع، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، جامعة الجزائر، 2007.

- 5 رفيق قروي، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية، دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات-باتنة- أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2010.
- 6 ثامر عمر، التعددية النقابية في الجزائر من الحظر إلى التقليد، أطروحة دكتوراه في الحقوق في قسم القانون العام، جامعة الجزائر 1، كلية الحقوق بن عكنون، الجزائر، 2013.
- 7 جعفر حامد فياض المناصير، أحكام التعويض عن إصابات العمل في التشريع الأردني، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، 2020.
- 8 حشماوي مختاريه، تكوين الإطارات المسيرة الجزائرية، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2012.
- 9 خيري أسماء، العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه LMD في تخصص علم الاجتماع المؤسسة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019.
- 10 دراج فريد، الرواسب السوسيو ثقافية والمواطنة التنظيمية المؤسسة- دراسة ميدانية على موظفي الشبابيك بفروع بلدية المسيلة- أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD، تخصص علم اجتماع المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019.
- 11 زكري محمد مسعود، الممارسات السوسيو ثقافية ومشكلة العقلنة بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوادي وسط، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة- الجزائر، 2019.
- 12 سفاصن سعيدة، أثر القيم الثقافية على التسيير العقلاني في المؤسسة الصناعية - دراسة حالة لمؤسسة خاصة للألبسة الجاهزة بالقصر - رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.

- 13 سناء محمد عطا الله الداية، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- 14 شهرزاد بوزيدي، وهيبة داسي، أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب - دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بسكرة- مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020.
- 15 شيخاوي محمود، ثقافة المجتمع المحلي ودورها في ترسيخ أخلاقيات العمل لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لأدرار - نموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2021.
- 16 صابرين بن مراد نمر أبو جاسر: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الدلالة السياقي (دراسة تطبيقية على موظفي وزارت السلطة الفلسطينية)، مذكرة تخرج للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2014.
- 17 ضيف ياسين، إعادة إنتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية في الجزائر، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النمط العائلي بولاية- تبسة- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة قصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2011.
- 18 العقبي الأزهر، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين - المصنع الجزائري نموذجا- دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الاخوة مناوري قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 19 عماد لعلاوي، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعهم في العمل الصناعي من خلال اشباع الحوافز المادية، - دراسة ميدانية بمصالح الضرائب لمدينة قسنطينة- دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، الجزائر.

- 20 عمر زهواني، المرجعية السوسيو ثقافية للجهوية الاثنية في المجتمع الجزائري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع الثقافي، جامعة الجزائر 2، أبو قاسم سعد الله، 2017.
- 21 ونوغي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس-سطيف- رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2015.
- 22 هيشور محمد لمين، ثقافة المؤسسة والتغير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية بسطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين-سطيف- الجزائر، 2017.
- 23 مرباح مليكة، سيكولوجية الأزمة داخل المنظمة والتغير التنظيمي دراسة حالة لأسباب الأزمة وأثرها في مستقبل المنظمة الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة مرافق العامة -سيدي موسى-الجزائر-، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2017، الجزائر.
- 24 محمد خالدي: تمثيلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر، دراسة ميدانية بمؤسسة ما نطال لصناعة الأغذية بمدينة تلمسان، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2006.

سادساً: المراسيم والمناشير الرسمية:

1. المرسوم رقم 59-85 المؤرخ في 28 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي للمؤسسات والإدارات العمومية والجماعات المحلية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13 المؤرخ في 25 مارس 1985.

سابعًا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Admane Marizek ,Admane Abdellah ,**La Perception De La Justice Organisationnelle Dans Les Banques Algériennes Cas De La Banque Extérieure d'Algérie**,Revue Maaref Sciences Economiques, Vol 09 , N : 17, Université Akli Mohand Oulhadj Bouira, Algérie 2014.
2. Ali Noruzy And Others:**Investingationthe Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior : The Mediating Role Of Perceived Organizational Support**, Indian Journal Of Science Technology, Vol 4, N°07, Department Of Educational Administration, Faculty Of Psychology And Education, University Of Tehran, Islamic Azad, Iran, July 2011.
3. Alice Le Planche : **Médiation, Autonomie Et Justice Procédurale**, Le Cas SFR Cegetel : Négociation N° 06, Université / Négociation, 2006.
4. Amel Hercha , **La Cyber Justice En Algérie : Etat Des Lieux Et Perspectives**, Revue Maaref , Vol 09, N 16 , Université Akli Mohand Oulhadj Bouira, Algérie, 2014.
5. AMINA MEKHELFI Et Les Outres , **Evaluation De L'efficacité Du Processus De Formation Au Sein De L'entreprise SONATRACE – HBK- Ouargla** , Revue DIRASSAT, Vol 16, N :01, Université Amar Telidj Laghouat, Algérie,2019..
6. Aynur B.Bostanci , **The Médiator Of Perceived Administrator Support In The Relationship Between Teachers' Perceptions Of Organisationnel Justice And Organisationnel Support** , International Journal, Soc.Sci. And Education , Vol 03 , N :03, 2013..
7. Bel Kaid Sonia : **La Justice Organisationnelle Et La Santé Au Travail**, Etude ; Entrepris Randy Akbou, Mémoire De Fin De Cycle Master De Sociologie De Travail Et Des Ressource Humaine, Université Abderrahmane Mira, Bejaia, Faculté Des Science Humaines Et Sociale, Département De Science Sociale, 2017.
8. Benammara Guendouz Naima, Chérif Hosni Fanta, **Repenser L'interculturel Dans L'enseignement/ Apprentissage**, **Altralang Journal**, Volume 01, Lssue 02 Universitaire De Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, Algérie ,2019.

9. Caroline Manville : **Les Perceptions De Justice Organisationnelle De Salaires Atypique, Desspécificités Et Des Incidences** Sur Pratique De H.R.H, Journal LIRME Laboratoire Interdisciplinairede Recherche Sur Les Ressources Humaines Et L'emploi Université Des Science Sociale, N° 05 Toulouse, France, 2013.
10. Caroline Piasecki : **L'utilisation De La Justice Organisationnelle Dans Une Démarche Déprévention Des Risque Psychosociaux**, Thèse De Doctorat Présentée En Vue De L'obtention Du Grade De Docteur Psychologie De Université Cote D'azur, Ecole Doctorale Sociétés Humaines ARTS Et Lettres ,2017.
11. Clade Louche ,**Introduction A La Psychologie Du Travail Et Des Organisations**, 3 Edition , Dunod Editeur, Paris , 2015..
12. Georges Friedmann ,**Problèmes Humains Du Machinisme Industriel** , Gallimard , 1946, P22
13. Hadjer Korichi , **Organisational Justice In Higher Education Institution :Perceptions Of The Teaching Staff In The Faculty Of Économics, Business And Management Sciences-** Abdelhamid Mehri Universty- Constantine 02, Revue Des Sciences Humaines De L'université Oum El Bouaghi , Vol 07, N : 03, 2020.
14. Hamid Abouelkacem ,**The Impact Of Perceived Organizational Justice On Organizational Commitment Among Bouchrit Corporation Employées**, Revue DIRASSAT , Vol 06, N : 01, Université Amar Telidj De Laghouat, Algérie, 2015.
15. Henri Fayol : **Administration Industrielle Et Générale**, Collection Classical Tests In Economiques And Management, Nouvelle Edition Augmentée, Par d'Emmanuel Okamba /2016.
16. Herman Sjahrudin , **Organisationnel Justice, Organisationnel Commitment And Trust In Manger As Predictor Of Organisationnel Citizenship Behavior**,Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business , Vol 04 , N : 12 , 2013,
17. Hicham Abbad, Aline Boissiont : **De La Perception De L'injustice Aux Comportement Opportunistes** ; Proposition D'une Griffé De Lecture Des Relations Entre PSL Et Grands Distributeurs, L'université De Nantes

- Laboratoire D'économie Et De Management, Logistique Management, Vol-17 N° 02- 2009.
18. Issa Ka Omarou Harou ,**Le Rôle Et L'impact De La Diversité Culturelle Dans Les Tiques Managériales En Milieu Professionnel**, Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle De La Maîtrise En Sciences De La Gestion, Université Du Québec A Montréal, Canada, 2014.
 19. John Rawls: **Théorie De La Justice De La Justice**, Fiche 53, Les Livres Qui Ont Marqué Le Xxe Siècle, 1971.
 20. Kamel FERCHA ,**La Cyber Justice En Algérie : Etat Des Lieux Et Perspectives** , Revu Maaref , Vol8, N16, Université Akli Mouhand Oulhadje Bouira, Algérie ,2014..
 21. Marc Quinet : **La Théorie De Justice De Johan Rawls**, Indéviance Et Société- Vol, 13- N° 03, 1998..
 22. Marie Hélène Chère Fils : **Etude Longitudinale De Lien Entre Le Justice Organisationnelle Et Le Niveaux D'engagement Organisationnel** Chez Les Travailleurs Du Secteur Des Technologies De L'information, Mémoire Du Présenté La Faculté Etudes Supérieurs En Vue De L'obtention De Grade De Maîtrise En Relation Industrielle, Université De Montréal, Faculté De Arts Et Des Science, 2013.
 23. Mehmet Terhatozbek : **Théory Of Justice, And Individualism**, Journal Of Business Ethics N° 10, Department Of Human Resource Management, Faculty Of Economics And Administrative University Gümüşhane, Turkey, 2/12/2015.
 24. Mohamed Ikramnasr: **Justice Organisationnelle,Confiance Etcomportements De Citoyenneté** : Test D'un Modèle Multi Sources Multicibles De L'échangesocial Au Travail, LIRM Université Toulouse :VL : Revue De Gestion Des Ressources Humaine.1/04/200
 25. Sobadie William : **Les Apportes De Théorie De La Justice Au Marketing De Services**, 16 Congres AFM (Association Français De Marketing, 18-20mai, L'université Montréal, 2000.
 26. Soufyane Frimousse,Et Les Autres : **La Diversité De Formes De Performance Au Travail Lerôle De La Justice Organisationnelle**,

Management Perspective Et Avenir N° 18 Editeur Management Perspective , 2008 Article Associée

27. Thierry Nadisic : **La Justice Organisationnelle Invisible Et Le Management De L'injustice Par L'encadrement Intermédiaire**, Communication Présentée Au 16 Emecongres Annuel L'association Francophone De Gestion Des Ressource Humaines, Université Paris, 2005.
28. Wassila Aissat ,**La Société Algérienne Entre Tradition Et Modernité ApprocheThéorique**, Revue Des Sciences Sociales, Vol 4, Numéro 06, Université Abdelhamid Ibn Badis Mostaganem, Algérie ,2004.

الملاحق

ملحق رقم (01) شبكة الملاحظة

الملاحظة رقم	الساعة	اليوم	المكان	الفاعل	المؤشر	محتوى الملاحظة
01	07:45	26-06-2022	الإدارة	عمال قسم الانتاج	تسيب اداري	من خلال تواجدنا في الميدان الدراسة تم ملاحظة بعض السلوكيات السلبية للعمال دائما يفتعلون المشاكل مع زملاءه - sabotage - كما انه يقوموا بمضايقتهم واستهزاء منهم ويتشاجر معهم في كل مرة تسمح له الفرصة. ولأنه صاحب نفوذ وسلطة لا احد يتحدث معه. اثناء تواجدنا في ميدان تعرضت الباحثة للمضايقة والتحرش من نفس الشخص وقمنا بتقديم شكوى ضده فقبلت برفض والتزام الادارة بالصمت والسكوت خوفا من الدخول معه في مشاكل ومناوشات قد تهدد مناصبهم مستقبلا. فسوء التسيير وتسيب الادارة وعدم وجود صرامة من قبل المشرفين جعل الامور تتفاقم وتخرج عن السيطرة.
02	من 10 :00 حتى 14 :30	25-04-2021	فناء المؤسسة	عمال قسم الإنتاج	الروتين	من 10 صباحا والعمال متواجدين في فناء المؤسسة دون عمل فيقضون وقتهم في الحديث والضحك والوشاية للرؤساء والمشرفين في حالة جد جديد فلالامبالاة، إهمال، وعدم تحمل مسؤولية، وكثرة شكاوى والتظلمات،...مؤشرات تدل على عدم رضا العامل لما الات عليه المؤسسة من ركود وتوقف للإنتاج مما قد يؤثر سلبا على نفسياتهم ونتاجهم.
03	من 06 :15 الي 15 :30	6-6-2022	موظفي الادرة، و العمال الانتاج	قسم الخدمات، وحدة التبريد، ورشات	جولات صباحية والمسائية	هي مجموعة من الجولات والدورات الصباحية والمسائية كنا نقوم بها مع المشرفة تقريبا بشكل يومي للوحدات الإدارية والإنتاجية لتأكد من سير العمل ومراقبة أداء العاملين. وما تمت ملاحظته ان العمال في شلل شبه تام بسبب توقف العمل، فهم في استمرار خارج

			الانتاج (الفرن، بلاستيك، التخزين)			ورشاتهم لمدة ما يقارب عامين وهم في تلك الحالة. هذا ما يجعلهم يفتعلون ويخلقون المشاكل مع رؤسائهم، اضافة الي القيام بمجموعة من السلوكيات الغير الاخلاقية داخل اسوار المؤسسة كالتخريب، المشاجرة، الوشاية ، وغيرها.
04	08:50	-03-05 2019	الوحدات الإدارية والوحدات الإنتاجية	مسؤول الموارد البشرية	الهيكل التنظيمي	طبيعة الهيكل التنظيمي لا يسمح بانتقال العاملين إلى مختلف المصالح، وتأدية المهام في وقتها المحدد وصعوبة التنقل بسبب بعد المكان والمسافة بين الإدارة والمصنع وتأجيل المهام إلى اليوم التالي. - فالهيكل التنظيمي والمجال الجغرافي واسع لا يسمح بوجود تنسيق بين مختلف المصالح والوحدات التنظيمية ويصعب تنسيق بين العاملين حيث بلغ 1700 عامل فكلما زاد عدد العمال صعب على المؤسسة فرض رقابة على جميع العاملين ويصعب تحقيق المهام وأهداف في الوقت المحدد
رقم الملاحظة	الساعة	اليوم	المكان	القسم	الجهة	محتوى الملاحظة
05	90.00	من -05-24 2022 الي 26-05- 2022	الإدارة	عاملة مخبر	المجلس التأديبي	في صباح توجهنا الي المخبر لاسترجاع الاستثمارات الموزعة على العاملات وجدنا المشرفة في حالة غضب وقلق واعتذرت منا على عدم ملئ الاستثمار وطلبت منا العودة بعد يومين. وعند استفسرنا عن سبب غضبها قالت لنا احد زملاءها انها قامت بشتم وسب المدير وانها في كل مرة تفتعل المشاكل مع العاملات وتعاملهم باحتقار . - تستاهل واش صرالها- وفي اليوم الموالي اثناء عودتنا لاسترجاع الاستثمار وصلها تقرير بضرورة حضور الاجتماع من اجل احالتها للمجلس التأديبي.
06	09:30	-05-24	وحدة	عمال قسم	التخريب	اثناء نزولنا الي ورشة التبريد اين يتم صنع ابواب الثلاجة لاحظنا قلق واستياء وغضب من قبل

		2022	التبريد	الإنتاج	المشرفين بسبب تحطيم 7 ابواب وتخريبها بألة حادة - سكين- ويعود السبب على حسب ما ادلى به العمال تم انزال احد المشرفين من رتبته، ولم يتحمل القرار تنزيله وكلف مجموعة من العمال من تحطيم وتخريب الابواب من اجل توريط المشرف الجديد. وهذا الاخير يشهد له بحسن الخلق والسييرة الجيدة بين العمال
07	من 14:00 حتى 16:00 مساء	06-06- 2021	ورشة البلاستيك	مسؤولين: مسؤول الموارد البشرية مسؤول الجودة مسؤول التقني	علاقات العمل تم السماح لاحد العاملات بالمغادرة قبل موعد الخروج الرسمي بسبب ان لديها مشاكل عائلية وتعرض ابتها بحادث سير نلاحظ من خلال تواجدنا في المؤسسة ان علاقة بين العامل ومشرفين، مبنية على جانب إنساني بين أعضاء المجموعة، جو يسوده المحبة والأخوة وتقاهم وثقة متبادلة واحترام الطرف الآخر من خلال استماع إليه، وهناك تعاون بينهم وبين رئيسهم المباشر مما يعزز تلك العلاقة أكثر وبدعم روح معنوية لديهم وتنعكس إيجابيا كفاية الإنتاجية.
08	09 :00	من 20- 2020-10 الي 10 جانفي 2021	امام مقر العمل	عمال وقلع النقابي	الاضراب شهدت مصنع اونيام فوضى عارمة حيث قام مجموعة من العاملين بإضراب من أجل تحسين وتغيير في الوضعية ومطالبة بحقوقهم حيث دامت 03 أشهر إلى غاية استجابة لمطالبهم متمثلة في تنظيم مسيرات واحتجاجات للمطالبة برحيل المدير العام والذي تسبب في حدوث الازمة، 3 اشهر بدون الأجر، الطرد التعسفي للعمال، حيث قام ممثلي العمال والنقابة في الوقوف مع العمال من خلال عقد اجتماعات والسماع الي مطالبهم ورغم التهديدات والتزام الادارة الصمت الا ان العمال واصلوا احتجاجاتهم يوم بعد يوم منددين بالوضع المزري الذي وصلت اليه المؤسسة ومع بداية جانفي 2021 تم تسوية الوضع برحيل المدير العام وعودة العمال الي العمل.

09	11 :25	20-06-2022	ورشة البلاستيك	عاملة في ورشة البلاستيك	التهديد بالفصل	ما تم ملاحظته هناك تخوف دائم من قبل العاملة فهي غير امنة ومحمية فتشعر دائما بالخوف خاصة انها معرضة بالاستمرار لتهديد وهذا ما حدث امامنا حيث تشاجرت مع احد العمال محاولة لاستفزازها لأنها منعتة من التقرب مني لغرض شخصي ونوياء الخبيثة اتجاه الباحثة، فعندما منعتة قام بتهديدها بالفصل. ومن اجل تفاديه قامت بوضع الواح وقفل امام مكتبها لضمان سلامتها وعدم التحرش والتعرض لها.
10	08 :00	9-3-2021	الادارة- قسم الانتاج	عمال وموظفي الادارة	الانضباط	هناك التزام وانضباط في دخول عمال الإدارة قبل الوقت الرسمي للعمل، 08:00 صباحا، وكما نجد أن الأغلب العاملين لا يتركون عملهم قبل الوقت ونهاية الدوام، وهذا يدل على شعورهم بأهمية الوقت والزمن وحرصهم على تأدية واجباتهم في مواعيدها والالتزام بجدول زمني في أداء العمل.
11		24-05-2021	وحدة الفرن	عمال الانتاج	تعاون	هناك تعاون وتواصل بين زملاء العمل بحكم الأقدمية في العمل التي يجمعهم يسهل عملية الاندماج وانسجام فيما بينهم، كما لاحظنا بأن مكاتب مفتوحة هناك ثقة بين العاملين وحرية تنقل بين المكاتب وتعاون بين أفراد الذين يتقاسمون مكتب واحد من خلال تقديم يد المساعدة في حالة إيجاد صعوبة في فهم بعض الأمور متعلقة بالعمل

الملحق رقم (02) دليل المقابلة:

استخدام الباحث تقنية المقابلة كأداة ثانوية مساعدة لجمع المعطيات والمعلومات، وذلك من أجل تغطية بعض الجوانب المتعلقة بمتغيري الدراسة، والتي ساعدتنا على الحصول على العديد من الحقائق وأحداث الغامضة داخل مؤسسة " اونيام" والتي جاءت بمعدل 10 مقابلات وكانت على النحو التالي:

1. ماهي طبيعة العلاقة التي تجمعك مع مدير المؤسسة ؟
2. في حالة هناك علاقة مع المدير هل ترى ان هذا يؤثر على علاقتك مع زملائك في العمل؟
3. هل ترى طبيعة العلاقة بين العمال قائمة على تبادل المصالح ؟

4. هل ترى ان الانتماء الي عرش واحد يؤثر على علاقتك مع بقية زملاء؟
5. في رأيك هل المؤسسة تقوم باختيار العاملين لاداء مهام معينة بناء على احد المعارف العلاقات الشخصية؟
6. حسب رأيك ماهي الاسباب التي تساهم في عدم الانضباط والالتزام العمال بالعمل ؟
7. هل توجد صعوبة في التأقلم مع قيم ثقافة المؤسسة ؟
8. هل في رأيك ترى ادخال الالات الحديثة للمؤسسة يؤدي الي الاغتراب المهني؟ في حالة الاجابة بنعم هل يعود السبب الي الجهل في كيفية التعامل مع الالة بسبب نقص الخبرة
9. ما تصورك لمفهوم العدالة ؟
10. بحكم خبرتكم كيف تقيمون مدى تطبيق المؤسسة للعدالة بين العمال ؟
11. ما هي الأسباب التي تدفعك للاستمرار في المؤسسة ؟
12. ما هي الأسباب الي قد تجعلك تتخذ قرار بترك العمل ؟ وفي حالة اتاحت لك فرصة براتب أعلى في مؤسسة أخرى هل تغير المؤسسة ؟
13. هل المؤسسة عادلة فيما يخص توزيع مواردها ؟
14. هل توفر لكم المؤسسة فرص متكافئة في التكوين ؟
15. هل سبق لكم أن اتخذتم قرار في حق أحد العاملين وتبينت لكم انها غير عادلة ؟ ولماذا ؟
16. الإجراءات والقوانين المطبقة في المؤسسة هل تتم بشكل عادل، أم هناك إجراءات تعسفية تمارس في حقكم ؟
17. كيف تقيم مستوى العدالة التنظيمية (مرتفع،منخفض، متوسط) ولماذا ؟
18. كيف تفسر إشراك الأفراد في اتخاذ القرار دون اطراف اخرى، وهل يتم اشراكك في القرارات المتعلقة بعملك ؟
19. بحكم خبرتكم هل تعتقد من السهل تحقيق العدالة بين العمال ؟
20. هل ترى بان تكريس قيم ثقافية العمل يساهم في انخفاض مستوى العدالة التنظيمية ؟

الملحق رقم (03) الاستبيان:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري - تيزي وزو -
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث حول موضوع:

الخلفية السوسيو ثقافية للعامل واثرها على العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية في مؤسسة الصناعية الكهرو-منزلية **Eniem** - بواد عيسي - تيزي وزو -

اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم والعمل

اشراف: الأستاذة

اعداد الطالبة:

أ. د / بلحسين رحوي عباسية

محمودي محجوبة

الفرضية العامة: تساهم الخلفية السوسيو ثقافية للعامل على انخفاض مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الكهرو-منزلية Eniem - تيزي وزو -

الفرضيات الجزئية:

✓ تساهم امتداد الرواسب العلاقات الاجتماعية في انخفاض الشعور بالعدالة التوزيعية لدى العاملين

✓ يساهم صعوبة التكيف العامل مع القيم التنظيمية على انخفاض الشعور بالعدالة الاجراءات داخل المؤسسة

✓ يساهم التنوع والاختلاف اللغوي للعامل في انخفاض في مستوى الشعور العدالة التعاملات في مؤسسة Eniem محل الدراسة الميدانية

المحور الاول: البيانات الشخصية

(1) الجنس:

☐ ذكر ☐ انثى

(2) السن

(3) الحالة العائلية:

☐ اعزب (ة) ☐ متزوج (ة)
☐ ارمل (ة) ☐ مطلق (ة)

(4) المستوى التعليمي:

☐ امي (بدون مستوى) ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ تقني سامي
☐ ثانوي ☐ جامعي

(5) المستوى المهني:

☐ اطار ☐ عون تحكم
☐ عون تنفيذ

6) الاصل الجغرافي:

ريف ☐ المدينة ☐ ضواحي المدينة ☐

7) الانتماء القبلي: (العروشية)

تيزي راشد ☐ بني يني ☐ واد عي ☐ واسيف ☐
 واقتون ☐ م ☐ وغني ☐ ☐ ☐ ☐
 الاربعاء اثيرائن ☐ داس ☐

8) الاقدمية في العمل

اقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات الي 10 سنوات ☐
 من 11 سنة الي 16 سنة ☐ من 16 سنة فما فوق ☐
 هل انت منخرط في النقابة العمالية؟ نعم ☐ لا ☐

المحور الثاني: الخلفية السوسيو ثقافية للعامل

البعد	الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق
امتداد روابط العلاقات	01	طبيعة العلاقة التي تجمعني مع المشرف المباشر قائمة على تبادل المصالح					
	02	افضل العمل مع زملائي الذي هم من نفس منطقتي الجغرافية					
	03	افضل العمل مع الزملاء الذين اشترك معهم بنفس العادات والقيم					
	04	افضل ان اشارك مشاكل اليومية مع افراد منطقتي (العرش)					
	05	افضل ان اشارك خبرتي المهنية مع افراد منطقتي					
	06	الانتماء الي نفسالعرش يؤثر على علاقتي مع بقية زملائي في العمل					
	07	اشعر بالانتماء الي جماعة العمل اكثر من انتمائي الي المؤسسة					

					تم توظيفي في المؤسسة بناء على علاقات شخصية	08	
					الجهوية العشائرية المهيمنة في المؤسسة تكون في وسط السلم القاعدي للعمال	09	
					نظام التسيير في المؤسسة انتج عامل جهوي في سلوكاته وتصرفاته	10	
					نظام التسيير في مؤسسة Eniem يقوم على تسيير العروشية الجهوية	11	
					يوجد انضباط من طرف العمال داخل المؤسسة	12	صعوبة تكيف مع قيم العمل
					عدم وعي العمال واحترام لإجراءات الامن والوقاية يؤدي باستمرار الي الوقوع في المخاطر المهنية	13	
					عدم توفر الآلات الحديثة يؤدي الي زيادة حوادث العمل المتكررة	14	
					اجد صعوبة في التكيف مع ضغط العمل المكثف	15	
					اشعر بان نمط العمل السائد في المؤسسة يتسم بالروتين والملل	16	
					يلتزم العمال باحترام التوقيت والدوام الرسمي للعمل	17	
					المسؤولين يخاطبون العمال بنفس اللهجة التي انتقنها	18	اختلاف والتنوع اللغوي
					اجد صعوبة في التواصل مع زملاء العمل بسبب اختلاف اللغة	19	
					يفرض عليا المشرف المباشر التكلم بلغة معينة داخل المؤسسة	20	
					يسبب استخدام اللغة الأمازيغية بصفة دائمة داخل المؤسسة يعود الي تواجد المصنع بالمنطقة القبائل الناطقة بهذه اللغة.	21	
					اللغة الأمازيغية هي بمثابة تجسيد الروح العشائرية عند العاملين	22	

					23	الصراع الموجود بين العاملين يعود الي سبب اختلاف اللهجات داخل المؤسسة
					24	المؤسسة لها القدرة على استيعاب التنوع اللغوي بين فئة العمال
					25	سبق لي ان وقعت في سوء تفاهم مع زملائي اثناء اداء عملي لأسباب لغوية
					26	اجد صعوبة في فهم المنشورات واللوائح التي تستخدمها المؤسسة

المحور الثالث: العدالة التنظيمية

البعد	الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق
العدالة التوزيعية	27	الاجر الذي احصل عليه يتناسب مع الجهد المبذول					
	28	راتبي يتناسب مع ما املك من مؤهلات علمية					
	29	الاجر الذي احصل عليه يتساوى مع اجر زملي في نفس المهنة					
	30	الاجراءات المتبعة في توزيع الحوافز على العمال عادلة					
	31	توجد عدالة في توزيع ساعات العمل					
	32	يتم توزيع الادوار والمهام الموكلة اليا بتساوي على العاملين					
العدالة الاجرائية	33	لا يستفيد العمال من فرص متكافئة في التدريب					
	34	القوانين المتبعة في المؤسسة لا تتصف بالموضوعية ولا تراعي كافة مصالح الاطراف					
	35	لا يتم اشراكي في اتخاذ القرارات المتعلقة بعلمي					
	36	اشعر ان القرارات التي يتخذها اصحاب السلطة اتجاه عملي غير عادلة					
	37	هناك استمرار في ارتكاب الاخطاء المهنية من قبل العمال					
	38	يفرض المشرف المباشر رقابة صارمة اثناء القيام بأداء المهام المتعلقة بعلمي					

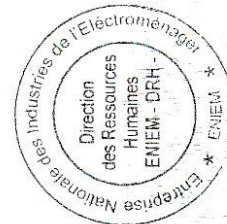
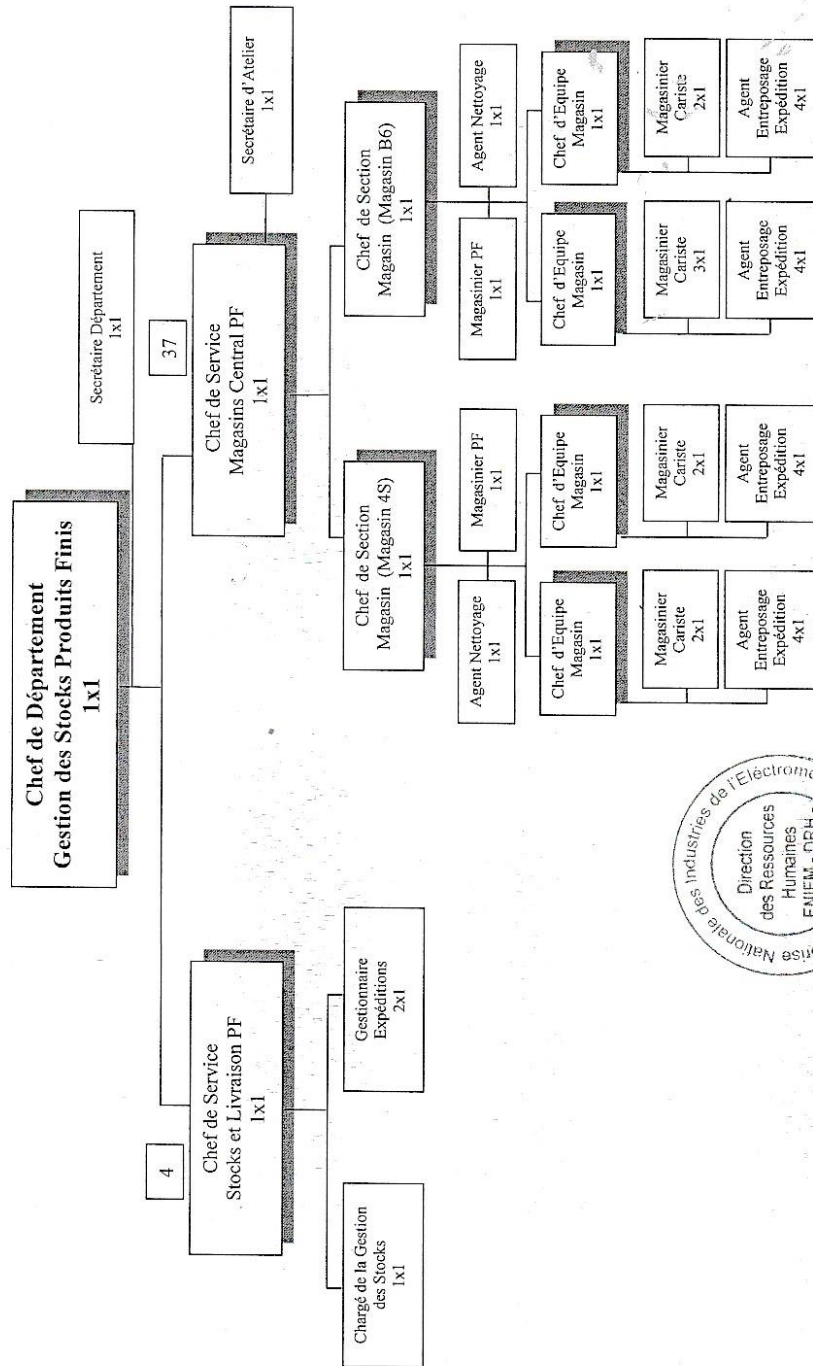
					يطبق المشرف المباشر اساليب العقاب على العاملين بشكل عادل	39	
					تقوم المؤسسة بتوفير المعلومات الكافية حول عملي	40	
					يحرص المشرف المباشر على تقديم المعلومات اللازمة للعمال عند الاستفسار ن مهامهم	41	
					يتعامل المشرف المباشر مع العاملين بكل الاحترام	42	العدالة التعاملات
					عدم اعتراف المشرف المباشر بالمجهود المبذول في عملي	43	
					هناك التفاف من طرف الجماعة حول اهداف المؤسسة	44	
					هناك انخفاض في حدة الصراع داخل جماعة العمل	45	
					يعمل المشرف المباشر على حل النزاعات والخلافات بين افراد جماعات العمل	46	
					تبادل المعلومات بين العاملين يقلل من وقوع الازطاء المهنية	47	

الملحق رقم (04) قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	الاساتذة المحكمين	التخصص الاكاديمي	الرتبة العلمية	الجامعة
01	ناصر قاسمي	علم الاجتماع التنظيم والعمل	استاذ التعليم العالي	لونيبي علي-البليدة-
02	رشيد زرواتي	علم الاجتماع التنمية	استاذ التعليم العالي	محمد البشير ابراهيمي -برج بوعريرج-
03	مراد حاج مولاي	علم الاجتماع التنظيم والعمل	استاذ التعليم العالي	محمد ابن احمد وهران02
04	عبد المالك ياحي	تنمية وتسيير الموارد البشرية	استاذ محاضر - أ -	محمد شريف مساعدة- سوق اهراس-
05	خريش زهير	تنمية وتسيير الموارد البشرية	استاذ محاضر - أ -	ابن خلدون -تيارت-
06	مهدي العربي	علم الاجتماع التنظيم والعمل	استاذ التعليم العالي	ابن خلدون -تيارت-
07	حميد شاوش	علم الاجتماع التنظيم والعمل	استاذ تعليم عالي	مولود معمري - تيزي وزو-

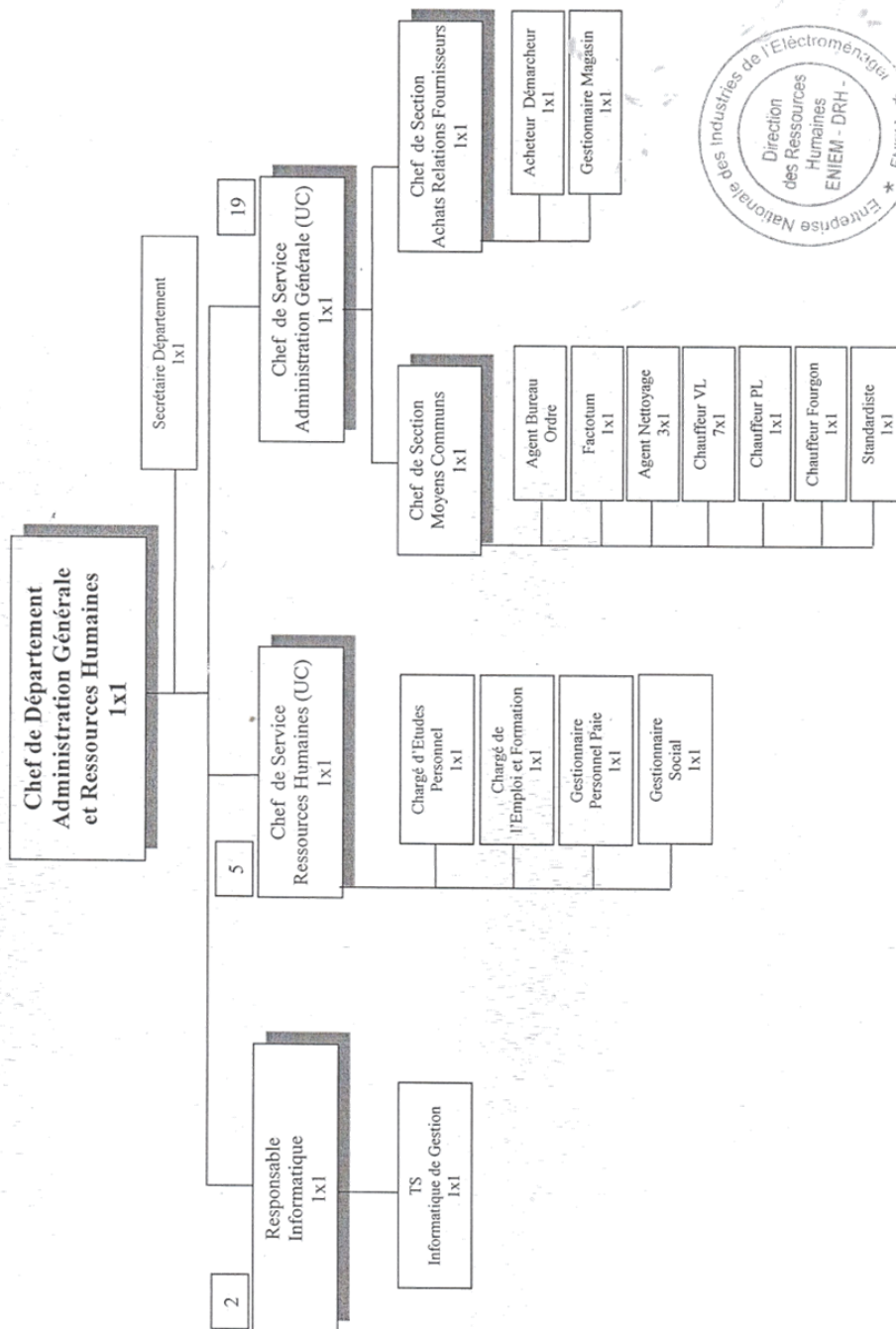
DEPARTEMENT GESTION STOCKS PF (UNITE COMMERCIALE)

(43 Postes)



DEPARTEMENT ADM GLE ET RESSOURCES HUMAINES (UNITE COMMERCIALE)

(28 Postes)



ENIEM / DRH

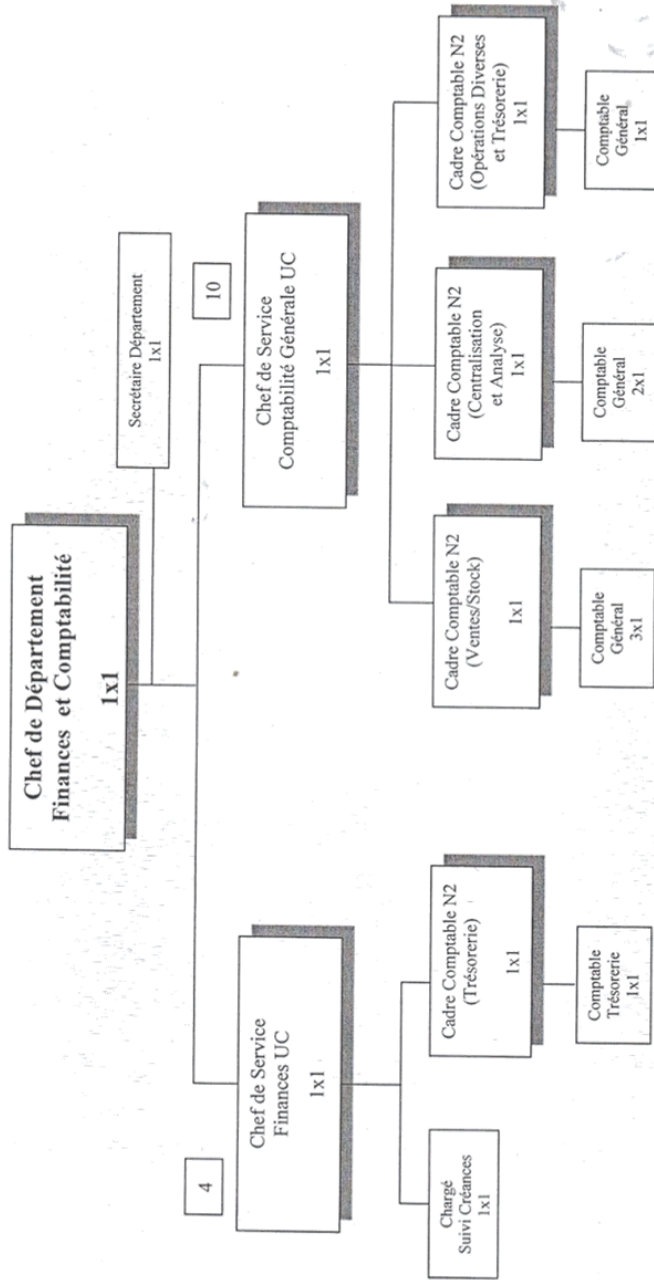
UNITE COMMERCIALE

Septembre 2016

الملحق رقم (06)

DEPARTEMENT FINANCES COMPTABILITE (UNITE COMMERCIALE)

(16 Postes)



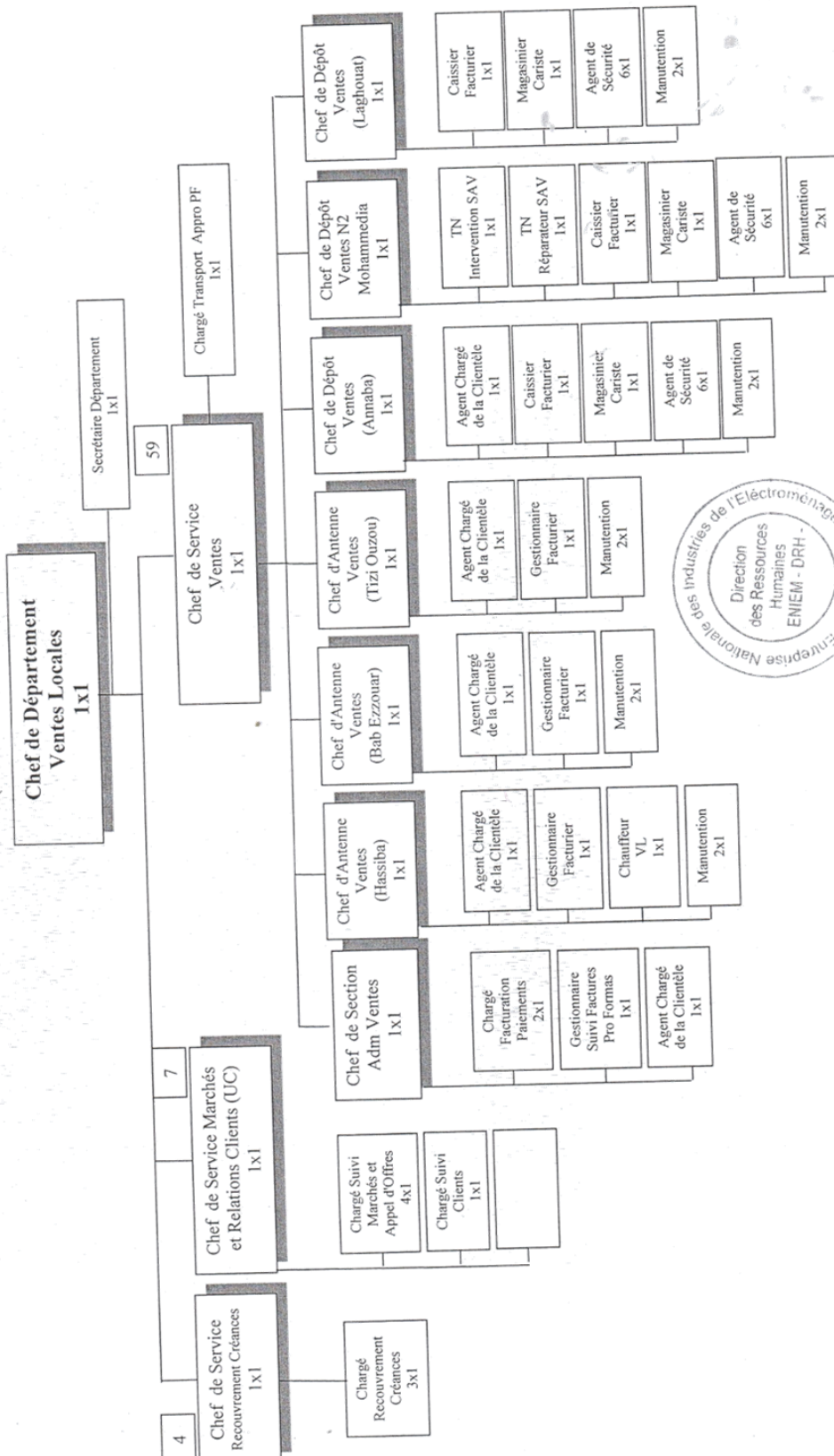
ENIEM / DRH

UNITE COMMERCIALE

Septembre 2016

DEPARTEMENT VENTES LOCALES (UNITE COMMERCIALE)

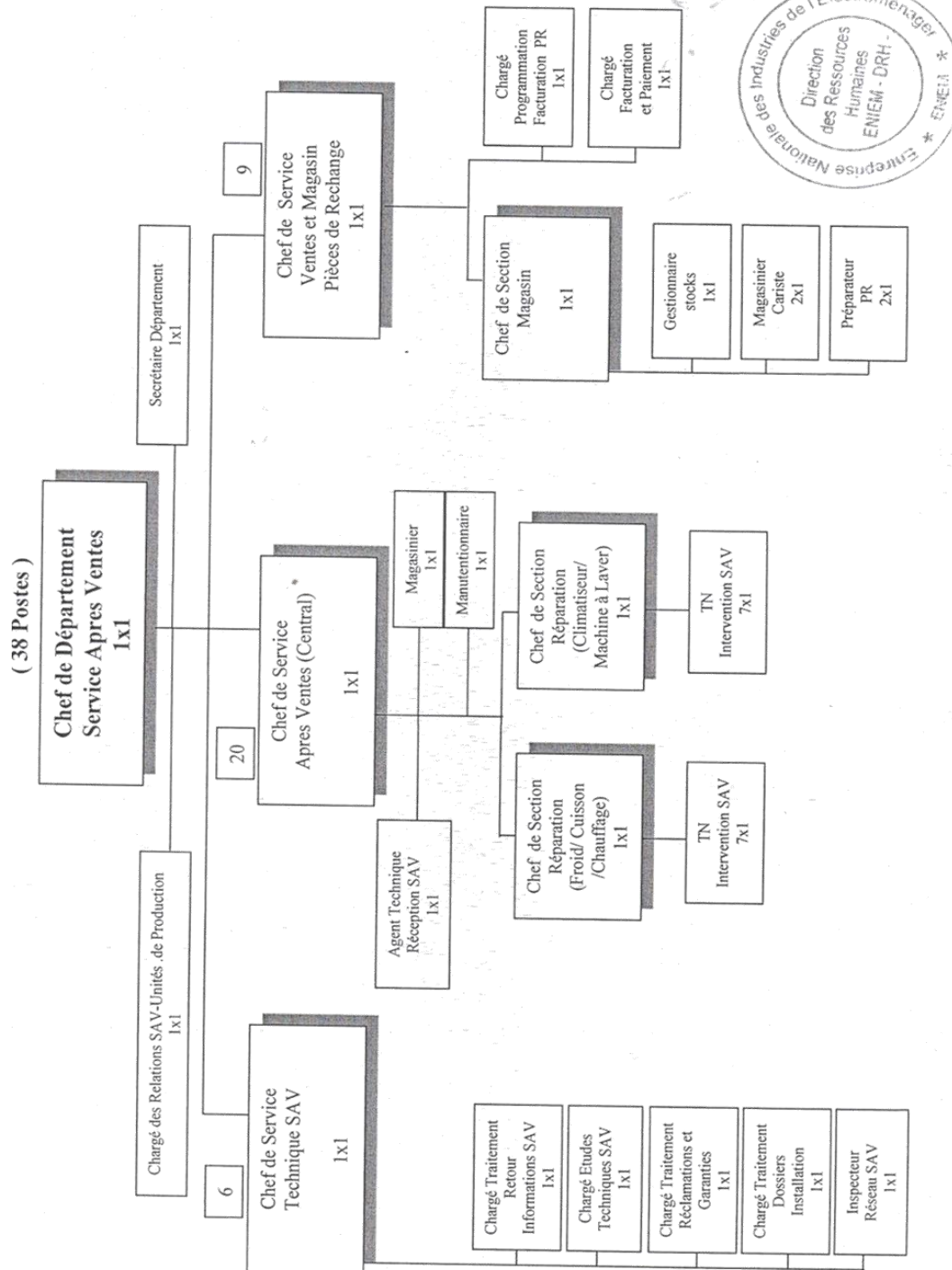
(72 Postes)



Septembre 2016

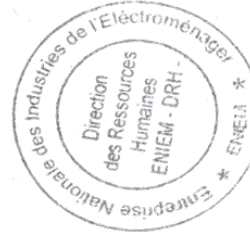
UNITE COMMERCIALE

Septembre 2016



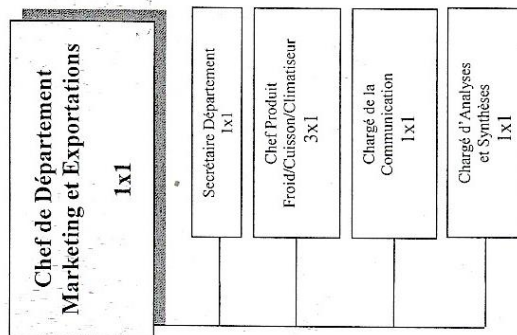
IEM / DRH

UNITE COMMERCIALE



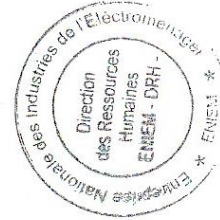
DEPARTEMENT MARKETING ET EXPORTATIONS (UNITE COMMERCIALE)

(07 Postes)



ENIEM / DRH

UNITE COMMERCIALE

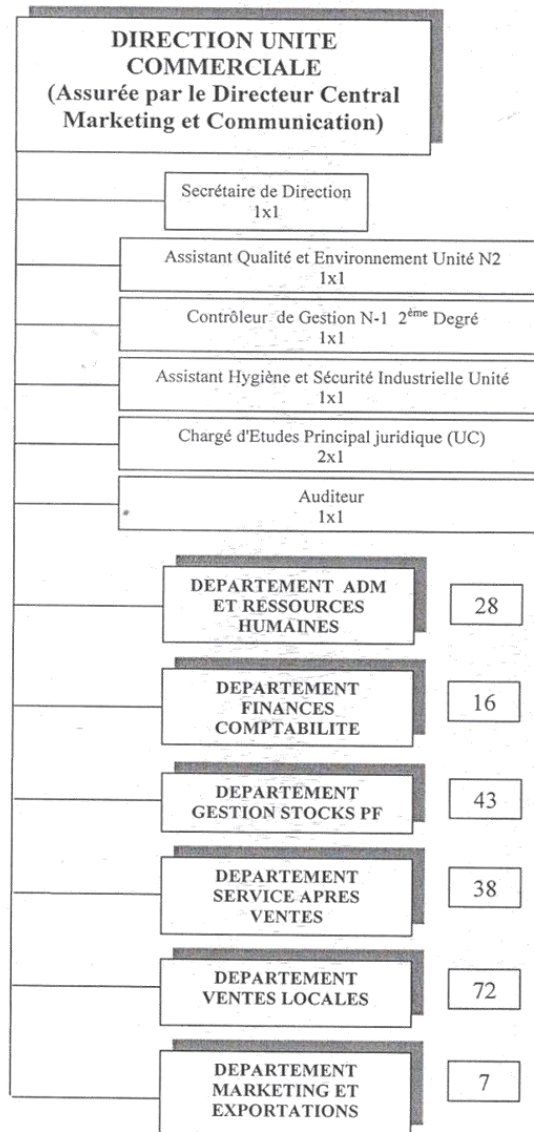


Septembre 2016

الملحق رقم (10)

ORGANIGRAMME GENERAL DE L'UNITE COMMERCIALE

(211 postes)





ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER
المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية

Date : 27 FEB. 2022

EPE / SPA

Capital social 10 279 800 000 Da

Certifié ISO 9001/2015 - ISO 14001/2015

Direction Générale

المديرية العامة

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

REF/ENIEM/DRH/AA/SS/N° 490 /22

AVIS DE POURVOI DE POSTE (AUDITEUR SENIOR)

Nous informons le personnel de l'Entreprise que le poste d'Auditeur Sénior N° 5337, vacant au niveau de la Direction Générale est à pourvoir.

Les conditions d'accès à ce poste, Classé à la Catégorie 17, sont les suivantes :

- Etre titulaire d'un diplôme de Licence en Sciences Financières ou d'un titre équivalent.
- Avoir une expérience en Finances et Comptabilité.
- Avoir un sens d'analyse et de synthèse.
- Avoir un esprit de rigueur et de sérieux.
- Avoir un sens de l'organisation.
- Avoir un sens de la communication.

Les candidatures seront adressées, sous couvert de la voie hiérarchique, à la Direction des Ressources Humaines qui procédera à la sélection. Le dernier délai pour le dépôt des candidatures est fixé au 06/03/2022.

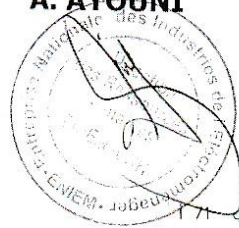
LE DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

A. AYOUNI

Destinataires:

- Toutes les unités.
- Affichage.
- Chrono DRH.

CR : Monsieur le Président Directeur Général



Boulevard STITI Ali B : P N°71 A,
Chikhi - Tizi Ouzou - Algérie.
T : +213 (0) 26 200 215 / 200 454
F : +213 (0) 26 200 183 / 200 475
S : www.eniem.com.dz

شارع ستيتي علي ص . ب 71
شيكحي - تيزو وزو - الجزائر
ه : +213 (0) 26 200 215 / 200 454
ف : +213 (0) 26 200 183 / 200 475
و : www.eniem.com.dz



ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER

GRILLE DES SALAIRES

APPLICABLE A COMPTER DU 01/01/2014
CONFORMEMENT A L'ACCORD COLLECTIF N° 01/2014 DU 06/07/2014

ENIEM / DRH

CAT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
5	16 202	16 425	16 650	16 888	17 125	17 286	17 445	17 605	17 764	17 924	18 085	18 246	18 404	18 565	18 724	18 885	19 045	19 203	19 364	19 524
6	16 734	16 974	17 214	17 468	17 724	17 907	18 085	18 262	18 440	18 619	18 795	18 974	19 150	19 329	19 506	19 684	19 861	20 038	20 218	20 395
7	17 266	17 523	17 779	18 049	18 320	18 529	18 724	18 920	19 117	19 310	19 506	19 702	19 898	20 094	20 288	20 484	20 679	20 876	21 072	21 265
8	17 800	18 072	18 345	18 632	18 920	19 132	19 347	19 560	19 773	19 986	20 200	20 413	20 626	20 839	21 052	21 265	21 480	21 692	21 906	22 118
9	18 333	18 621	18 909	19 213	19 518	19 755	19 986	20 218	20 448	20 679	20 910	21 141	21 374	21 604	21 834	22 065	22 296	22 528	22 760	22 990
10	18 867	19 171	19 474	19 796	20 118	20 377	20 626	20 876	21 124	21 374	21 620	21 870	22 118	22 368	22 617	22 866	23 114	23 362	23 612	23 862
11A	20 140	20 475	20 810	21 166	21 525	21 882	22 236	22 592	22 947	23 302	23 659	24 014	24 369	24 724	25 081	25 436	25 791	26 146	26 502	26 858
11B	20 672	21 025	21 376	21 751	22 123	22 503	22 876	23 250	23 624	23 996	24 369	24 742	25 117	25 489	25 862	26 235	26 608	26 982	27 355	27 729
12	21 205	21 574	21 942	22 330	22 722	23 126	23 515	23 907	24 298	24 688	25 081	25 472	25 862	26 253	26 644	27 034	27 427	27 818	28 208	28 600
13	21 740	22 123	22 507	22 914	23 322	23 731	24 139	24 546	24 957	25 364	25 772	26 181	26 590	27 000	27 408	27 818	28 226	28 634	29 043	29 452
14	22 806	23 221	23 637	24 078	24 519	24 957	25 383	25 809	26 235	26 662	27 087	27 514	27 942	28 368	28 794	29 221	29 647	30 073	30 501	30 927
15	24 433	24 880	25 329	25 803	26 277	26 905	27 526	28 148	28 771	29 392	30 013	30 636	31 257	31 881	32 502	33 124	33 746	34 369	34 989	35 612
16	25 712	26 198	26 686	27 200	27 716	28 362	29 000	29 642	30 280	30 920	31 560	32 199	32 840	33 480	34 119	34 759	35 400	36 039	36 679	37 318
17	26 992	27 517	28 042	28 597	29 156	29 818	30 476	31 134	31 791	32 449	33 105	33 764	34 422	35 079	35 737	36 394	37 052	37 710	38 367	39 025
18	28 272	28 836	29 400	29 997	30 594	31 276	31 951	32 626	33 301	33 976	34 653	35 329	36 003	36 679	37 354	38 028	38 704	39 380	40 056	40 730
19	29 552	30 153	30 756	31 393	32 030	32 733	33 427	34 119	34 813	35 505	36 200	36 891	37 586	38 277	38 972	39 664	40 358	41 050	41 743	42 436
20A	32 643	33 321	33 999	34 718	35 437	36 253	37 052	37 851	38 652	39 451	40 251	41 050	41 851	42 649	43 449	44 250	45 049	45 848	46 648	47 448
20B	34 563	35 300	36 034	36 813	37 596	38 491	39 380	40 269	41 157	42 045	42 934	43 822	44 712	45 601	46 488	47 378	48 266	49 154	50 044	50 931

DIRECTEUR DES
RESSOURCES HUMAINES
ENIEM / DRH



DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

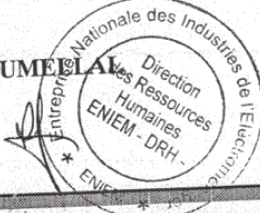
Procédure G.R.H

Réf. DRH : 1.2

Edition :
Décembre 2011

DRH

M. OUMELAL



RECRUTEMENT du Personnel

DEFINITION

Le recrutement est une opération par laquelle l'Entreprise s'engage à intégrer parmi ses effectifs une personne physique

TEXTES de REFERENCE

- Loi 90-11 du 21 Avril 1990, (modifiée et complétée) relative aux relations de travail,
- Convention Collective notamment son Chapitre 2,
- Le règlement intérieur,
- Circulaire Chef du Gouvernement du 14 Mars 2004

RESUME

- Définition besoins en recrutement
- Offre d'emploi
- Recueil et étude candidatures
- Opération de sélection pour les emplois qualifiés
- Période d'essai

SOMMAIRE

- 1) Définition
- 2) Conditions Générales
- 3) Démarche de recrutement
- 4) Sélection des candidats qualifiés
- 5) Sélection des candidats sans Qualification

OBSERVATIONS

Les organigrammes sont préalablement communiqués par l'employeur au Comité de Participation pour avis.

1) Définition :

Le recrutement externe est une opération par laquelle l'Entreprise s'engage à intégrer, parmi ses effectifs, une personne physique.

2) Conditions générales :

- Dans la phase actuelle, les recrutements sont centralisés au niveau de la Direction des Ressources Humaines compte tenu de la situation de l'Entreprise et des nombreux départs en retraite.
- Ces recrutements sont réalisés conformément aux organigrammes des unités et conformément à la politique de préparation de la relève du personnel d'encadrement et de maîtrise qualifiée.
- Les opérations de recrutement sont organisées par la DRH en concertation avec les unités en fonction du programme de production, des départs en retraite et des prévisions de ces départs.

3) Démarche de recrutement :

Sur la base donc des organigrammes, du rapport d'activité mensuel, des prévisions de départ et des demandes exprimées par les unités, des opérations de recrutements sont déclenchées selon le schéma réglementaire suivant :

- ✓ Définition du profil nécessaire (diplôme, spécialité, expérience)
- ✓ Définition du nombre nécessaire
- ✓ Etablissement d'une offre d'emploi aux agences nationales pour l'emploi (ANEM)
- ✓ Recueil et étude des candidatures en s'assurant de la conformité par rapport à l'offre
- ✓ Organisation de l'opération de sélection des candidats lorsqu'il s'agit de personnel qualifiés

Si l'opération est infructueuse, l'entreprise peut demander d'autres candidatures ou bien passer une annonce par voie de presse.

4) Sélection des candidats qualifiés :

La sélection des candidats qualifiés se déroule en 5 phases :

1. Etude du dossier et des pièces justificatives
2. Epreuve d'expression écrite sur un sujet de culture générale
3. Entretien avec un cadre de la DRH

ENIEM / DRH PROCEDURE DE RECRUTEMENT N° 1.2

4. Test ou entretien professionnel avec hiérarchie ou les spécialistes du métier ou spécialité en question

5. Visite Médicale

Le ou les candidats retenus sont ensuite orientés vers les unités pour mise en place avec période d'essai après signature du contrat de travail.

5) Sélection des candidats sans Qualification :

1. Etude du dossier et des pièces justificatives
2. Visite Médicale
3. Appréciation après période d'essai réglementaire

6) Formation des nouvelles recrues :

Conformément à la procédure de formation 6.2.2.01 et en adéquation avec les politiques et objectifs qualité et environnementaux, tout agent nouvellement recruté doit être sensibilisé et formé sur les systèmes de management mis en œuvre par l'Entreprise et les aspects environnementaux significatifs générés par ses activités.

GRILLE D'EVALUATION DES CANDIDATS A LA PROMOTION
AU POSTE DE CHEF DE DEPARTEMENT SAV

Nom prénom	diplôme	nbre points formation de base	1a 48	nbre points formation universitaire	2a 63	nbre points formation professionnelle	1a 30	nbre points expérience professionnelle	1a 26	nbre points discipline	0-5-10	nbre points assiduité	0-5-10	nbre points expérience spécialité ou filier	0-5-10	nbre points appréciation hiérarchique	total points
FOUNAS SAID	TS	42	42	37	0	30	0	23	23	10	10	10	10	0	0	20	141
BOUHADDA MOHAMED	TS	42	42	0	0	30	0	22	22	10	10	10	10	0	0	20	134
MERABTI ARAB	TS ETUDES	42	42	0	0	30	0	24	24	10	10	10	10	0	0	16	132
MESSANI SAID	TS	42	42	0	0	30	0	26	26	10	10	10	10	10	10	20	148
ZADOUD TAYEB	CFPA 3sem	24	24	0	0	5	5	23	23	10	10	10	10	0	0	17	89
CHERIFI SALAH	TS	42	42	0	0	30	30	26	26	10	10	10	10	0	0	19	137

Candidat choisi:
MESSANI SAID

Evaluation faite par :

Motivation du choix de la hiérarchie:

Maîtrise du processus et des fonctions de la structure Service Après Vente

Nom:

Labchri farida
Aimeur ali
Louda mohand

Fonction:

chef dept RH
chef scc personnel
chef dept SAV

Signature:





Le Directeur de L'Unité Commerciale
K. Boudjemai



 ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية	FICHE D'EVALUATION FOURNISSEUR (ANNEXE N°07)	Doc N° : Unité : Etabli le : Par : Fonction : Visa :

Nom du Fournisseur :.....
 Adresse :.....
 Statut Juridique :.....
 Ville :.....
 Téléphone :.....
 Email :.....
 Personne à contacter :.....

[illegible]

Conclusion :.....
.....
.....

Non et Signature de l'Évaluateur :

 ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية المنزلية	FICHE D'IDENTIFICATION DES BESOINS EN FORMATION (ANNEXE N°01)	Doc N° : Unité : Structure : Etabli le :

(A renseigner par le responsable ayant exprimé le besoin en formation)

1. **Intitulé de l'Action de Formation :**
2. **Raisons qui motivent cette demande de formation :**
.....
3. **Nombre d'Agent à former par poste de travail :**
4. **Objectif de la formation :** (les agents doivent être capables de quoi faire à l'issue de la formation)
.....
5. **Types de la formation :**
 - ☐ Séminaire
 - ☐ Formation Spécifique
 - Perfectionnement ☐
 - Formation sur le Tas ☐
 - Formation spécialisée ☐

6. **Le personnel concernés :**

N°	Noms et Prénoms	Fonction
01		
02		
03		
04		

7. **Programme de formation proposé:**

.....

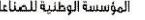
.....

.....

8. **Durée estimée de la formation :**

9. **Lieu de Déroulement :**

Responsable Hiérarchique Direct	Responsable Hiérarchique N+1
Nom : Prénom : Fonction : Signature	Nom : Prénom : Fonction : Signature

 ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية	FICHE DE PRESENCE FORMATION (ANNEXE N°02)	Doc N° : Unité : Etabli le : Par : Fonction : Visa :

Thème de la formation :

Date de la Formation :

Organisme Formateur :

Formateur :

[illegible]

Signature du formateur (interne ou externe)

 ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية	FICHE TECHNIQUE DE L'ACTION DE FORMATION (ANNEXE N°03)	Doc N° : Unité : Etabli le : Par : Fonction : Visa :

Tizi Ouzou le :

I. THEME DE LA FORMATION :

•

II. OBJECTIF A ATTEINDRE:

•

•

III. LE PERSONNEL A FORMER:

- ✓ Nombre d'Agents :
- ✓ Population Concernée :
- ✓ Durée de la Formation :

IV. PROGRAMME A DEVELOPPER:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

V. LIEU DE DEROULEMENT:

Signature
Le Responsable ayant exprimé le Besoin

RH 1021

 ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية المنزلية	FICHE D'EVALUATION A CHAUD DE LA FORMATION (ANNEXE N°04)	Doc N° :
		Unité :
		Etabli le :
		Par :
		Fonction :
		Visa :

Nom et Prénom du Participant :.....

Structure :..... Fonction :.....

Intitulé de la Formation : Période : du Au.....

Lieu de la Formation :..... Organisme Formateur.....

Formateur :.....

Afin de nous aider à améliorer constamment nos formations en vue de répondre au mieux à vos attentes, nous vous remercions de prendre quelques instants afin de compléter le questionnaire ci-dessous. Il vous suffit pour cela de cocher la case qui correspond le mieux à votre opinion, selon les indications suivantes :

- 1 : Pas du tout**
2 : Moyennement
3 : Oui
4 : Parfaitement

1) Qualité de l'Animation	1	2	3	4
Les compétences pédagogiques de l'animateur ont-elles permis d'assimiler et comprendre le contenu de la formation ?				
L'animateur a-t-il favorisé la création d'une ambiance propice à l'échange et au partage entre les participants ?				
Le programme de formation a-t-il été respecté ?				
2) Contenu et Intérêt de la Formation	1	2	3	4
La formation a-t-elle répondu à vos attentes ?				
Pensez vous que l'objectif de la formation a été atteint ?				
Le contenu de la formation était-il riche et équilibré entre les apports théoriques et pratiques ?				
Êtes-vous capable de mettre en œuvre les enseignements acquis ?				
Les documents pédagogiques remis, sont-ils utiles ?				
3) Organisation et Conditions de Réalisation	1	2	3	4
La durée de la formation est-elle adaptée au besoin de la formation ?				
Êtes-vous Satisfait des conditions matérielles (salle, matériel pédagogique) ?				
Êtes-vous Satisfait des conditions de prise en charge (Accueil, pause-café ; et éventuellement hébergement, restauration) ?				

Remarques et suggestions :.....

.....

Signature du participant

RH 1021

 ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية المنزلية	FICHE SYNTHESE EVALUATION A CHAUD (ANNEXE N°05)	Doc N° :
		Unité :
		Etabli le :
		Par :
		Fonction :
		Visa :

- **Thème de la formation :**
- **Date de la Formation :**
- **Durée de la Formation :**
- **Organisme Formateur :**
- **Formateur :**

➤ Après étude des Fiches d'évaluation à chaud (nombre) de la formation sur le thème cité ci-dessous, il ressort les résultats suivants :

	TAUX DE REPONSE EN %				
1) Qualité de l'Animation	1	2	3	4	
Les compétences pédagogiques de l'animateur ont permis d'assimiler et comprendre le contenu de la formation					
L'animateur a favorisé la création d'une ambiance propice à l'échange et au partage entre les participants					
Le programme de formation a-t-il été respecté ?					
2) Contenu et Intérêt de la Formation	1	2	3	4	
La formation a répondu à vos attentes ?					
Pensez vous que l'objectif de la formation est atteint ?					
Le contenu de la formation était riche et équilibré entre les apports théoriques et pratiques ?					
Capacité de mettre en œuvre les enseignements acquis					
Les documents pédagogiques remis sont t'ils utiles ?					
3) Organisation et Conditions de Réalisation	1	2	3	4	
La durée de la formation est adaptée au besoin de la formation ?					
Satisfaction de conditions matérielles (salle, matériel pédagogique)					

1 : Pas du tout

2 : Moyennement

3 : Oui

4 : Parfaitement

Finalité de la Formation (Synthèse) :

.....

.....

Taux = $\frac{\text{Nombre de réponses par indication}}{\text{Nombre totales des fiches d'évaluation à chaud}} \times 100$

 ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية	FICHE D'EVALUATION A FROID DE LA FORMATION (ANNEXE N°06)	Doc N° :
		Unité :
		Etabli le :
		Par :
		Fonction :
		Visa :

Nom et Prénom du Participant :
 Structure : Fonction :
 Intitulé de la Formation : Période : du Au
 Lieu de la Formation : Organisme Formateur
 Formateur :

Veuillez cocher une valeur en fonction de votre appréciation :

- 1 : Non, pas du tout**
2 : Non, pas vraiment
3 : Oui, en partie
4 : Oui, tout à fait

		Notations			
Eléments d'appréciation		1	2	3	4
01	Les objectifs de la formation définis ont-ils-été atteints ?				
02	L'élément formé a-t-il pu mettre en pratique les compétences acquises ?				
03	Est-ce que la formation a permis l'amélioration de la performance individuelle ?				
04	Est-ce que la formation a induit un impact positif sur les résultats de l'entreprise ?				
05	Observe-t-on un accroissement de la motivation suite à cette action de formation ?				

Remarques et suggestions :

Note du stage de la formation= (somme des 05 cases cochés)/20

Signature du Responsable Hiérarchique

 ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية Direction des Ressources Humaines	PROJET DU PLAN DE FORMATION		Version :2022
			Code : RH 2080
			Page : 2/3

N°	Processus	Désignation de la Formation	Objectif de la Formation	Noms et Prénom du Participant	Fonction	Nombres agents/GSP			Lieu de Déroutement	Durée Prévisionnelle	Date Prévue	Budget en (DA)
						C	M	E				
1	Commercial	Initiation en informatique	Initiation en informatique		Magasinier cariste Gestionnaire des stocks Chef section Chef d'équipe Chef section Chef d'équipe Chef d'équipe	06	01		INTERNE	05 jrs	15/02/2022	47 500.00
2	Commercial	Formation pack office	Maîtriser les fonctions clés de microsoft office (word, Excel, Powerpoint)		Chef service magasin Chef service stock / Chef service vice magasin Chef section magasin Chef département Gestion des stocks	04	01		INTERNE	05jrs	15/03/2022	47 500.00
3	Commercial	Prospection du Marché international	Maîtriser les techniques de prospection internationale		Chef produit Chef produit Chargée communication Assistant qualité environ Chef département Marketing	05			EXTERNE	05jrs	15/04/2022	250 000.00



Fiche de Carrière

Production Froid

MATRICULE:	01938C	BOUHADDA MOHAMED
DATEN: 19/12/1962		
DATER: 01/04/1989		
Num Poste: 3920		
CAT: 19		
ECH: 9		
SF: M		
EMPLOI: Chef Service Industrialisation		
FONC: Chef Service Industrialisation		

Formation et Diplômes

Niveaux	Type	Spécialité Formation	Date fin	Diplôme	Date Diplôm	Ecole
3ème année	Secondaire (Ens. Général)			BAC	30/06/1982	LYC. TECH. DELLY
6 Semestres	Etudes TS	Dessin Industriel	27/01/1986	DIPLOME de TS	27/01/1986	INGM BOUMERD
15 Jours	Formation Spécifique		24/09/2008		30/12/2008	DEMOS/ INPED
15 Jours	Formation Spécifique	Dessin Industriel	30/11/2002		22/03/2003	MCLAB TIZI OUZ
1 Mois	Formation Spécifique	Dessin Industriel	02/04/2007		02/04/2007	ENIEM/UF
1 Mois	Formation Spécifique	Technologie	27/01/2008		27/01/2008	ENIEM/UF

Carrière hors Entreprise

Carrière dans l' Entreprise

Date Evènement	Date Fin	Emploi Occupé	CAT	ECH	Evènement
01/04/1989		GEST. TECH. OUTILLAGES	12	4	Recrutement
03/05/1992		CHARGE D'ETUDES	15	3	Promotion au Poste
25/06/2002		CONCEPTEUR PROCESS	17	3	Promotion avec Mutation
01/12/2003		Chef de Service Industrialisation	19	3	Promotion au Poste
02/01/2004		Chef de Service Industrialisation	19	5	Avancement horizontal
01/10/2008		Chef de Service Industrialisation	19	6	Avancement horizontal
01/01/2011		Chef de Service Industrialisation	19	9	Avancement horizontal

Séminaires

MATRICULE	Durée	Thème	Code	Spécialité Formation	Ecole	Date fin
01938C	2 Jours	NORME ISO 14001	157	Assurance qualité	ENIEM DRH	14/07/2005
01938C	2 Jours	Conception et développement selon la	157	Assurance qualité	ENIEM/DG	24/05/2006
01938C	4 Jours	Principes de conception de moules à inj	95	Moulage	IAP/Boumerdes	19/09/2006
01938C	4 Jours	Aspects Théoriques et Pratiques du Mo	95	Moulage	IAP/BOUMERDES	11/07/2006