

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY
UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA

جامعة العربي التبسي – تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية

الميدان: علوم اجتماعية
الشعبة: علم اجتماع
التخصص: تنظيم وتنمية

العنوان:

واقع الدعم التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لاتصالات الجزائر - تبسة - أنموذجاً.

جامعة العربي التبسي - تبسة
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د "

دفعة: 2018

إشراف الأستاذة:
- بن دار نسيمة

من إعداد الطالبة:
- معمري وفاء

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
صولة فيروز	أ. دكتورة	رئيسا
مالك محمد	أ.دكتور	عضوا ممتحنا
بن دار نسيمة	أ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملحق القرار رقم: 933 المؤرخ في: 23 جوان 2019

الذي يحدد الفوائد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مؤسسة التعليم العالي:

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

أذا الممضي أدناه،

السيد: محمد بن عبد الله، دكتور في الفلسفة، طالب، أستاذ باحث، باحث دائم، جامعة الجزائر.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2406192، والصادرة بتاريخ:.....

المسجل بكتابة الدراسات والبحوث في قسم الدراسات والبحوث بـ الجامعة الجزائرية.....

و المكلف بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج ، مذكرة ماجستير ، مذكرة دكتوراه ، أطروحة

دكتوراه)، عنوانها: أهمية الأدب العربي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية
المغرب العربي، المعهد العربي للدراسات والبحوث، الجامعة الجزائرية، الجزائر.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 23/06/2019
أعضاء المعنى

محمد بن عبد الله
مدير المعهد العربي للدراسات والبحوث
جامعة الجزائر

مؤسسة التعليم العالي
الجزائر
23

شكر وعرفان

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَعَمَّتْ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ" (الأحقاف: 15)

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم، الحمد لله رب العالمين الذي يسر لي أمري ومنحني العزم والصبر على مواصلة البحث والدراسة والاستفادة من العلم والمعرفة.

لا يسعني وقد أكرمني الله العلي القدير بإنجاز هذه الدراسة، إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة **بن دار نسيمة** التي لم تدخر جهداً في تقديم النصائح القيمة التي أفادتني أيما إفادة في هذا البحث المتواضع ولم تبخل على بالوقت والجهد في متابعتها لي وتوجيهي أثناء قيامي بدراستي هذه، فضلاً عما تعلمت منها من تواضع العالم، فجزاها الله عني كل خير وبارك الله فيها.

كما أتوجه بفائق الشكر والتقدير إلى **السيدة لمياء بن دار** على مساعدتها لي في الدخول إلى مديرية اتصالات الجزائر وتقديم المساعدة في الحصول على الوثائق التي تخص الدراسة.

كما لا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور **بلقاسم مزيوة** على كل ما قدمه لي من نصائح. كما أتقدم بالشكر لعمال المكتبة خاصة السيد **علي** لمساعدته لنا وتسهيل الحصول على الكتب والمراجع.

أتوجه بالشكر والتقدير إلى من تقدم بجهد أو نصيحة لإنجاز هذا العمل الذي تم بحمد الله.

ويرجع الفضل الأول والأخير إلى خالق الإنسان ومصور الأكوان الذي جعلني من المسلمين وعلى طريق الحق من السالكين، فلك الحمد ربي حتى ترضى ربنا ولك الحمد بعد الرضا ولك الحمد الكثير والشكر الجزيل.



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرفان
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
ا	المقدمة
الفصل الأول: بناء موضوع الدراسة وأشكلته	
04	✓ تمهيد
07-05	1-الإشكالية
08	2-مخطط الدراسة
09	3-أهمية الدراسة
09	4- أهداف الدراسة
10	5- مبررات اختيار الموضوع
16-10	6- مصطلحات الدراسة
19-16	7- الدراسات السابقة
20	8- التعقيب على الدراسات السابقة
21	خلاصة
الفصل الثاني: أشكال الدعم التنظيمي	
22	تمهيد
المبحث الأول: المشاركة في عملية إتخاذ القرار	
27-24	المطلب الأول: مراحل عملية إتخاذ القرار
30-27	المطلب الثاني: أنواع القرارات
31-30	المطلب الثالث: أهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرار
32-31	المطلب الرابع: مزايا المشاركة في عملية إتخاذ القرار

32	المطلب الخامس: عيوب المشاركة في عملية إتخاذ القرار
المبحث الثاني: العدالة التنظيمية	
35-33	المطلب الأول: أنواع العدالة التنظيمية
36-35	المطلب الثاني: مبادئ العدالة التنظيمية
37-36	المطلب الثالث: أهمية العدالة التنظيمية
39-37	المطلب الرابع: نظريات العدالة التنظيمية
40	خلاصة
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية لدراسة	
42	تمهيد.
المبحث الأول: مجالات الدراسة	
54-43	المطلب الأول: المجال المكاني لدراسة
54	المطلب الثاني: المجال الزمني لدراسة
55	المطلب الثالث: منهج وعينة الدراسة
56-55	المطلب الرابع: المجال البشري لدراسة
المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.	
57	المطلب الأول: شبكة الملاحظة.
58-57	المطلب الثاني: المقابلة.
59-58	المطلب الثالث: الاستبيان.
59	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
60	خلاصة
الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات وتفسيرها.	
62	تمهيد.
المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات وتفسيرها.	

68-63	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية وتفسيرها.
69-68	المطلب الثاني: عرض نتائج المحور الأول.
82-70	المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني وتفسيرها.
84-82	المطلب الرابع: نتائج البحث حسب التساؤل الفرعي الأول.
92-85	المطلب الخامس: عرض وتحليل بيانات المحور الثالث وتفسيرها.
93-92	المطلب السادس: نتائج البحث حسب التساؤل الفرعي الثاني.
94	المطلب السابع: النتائج العامة لدراسة.
96	الخاتمة.
110-98	الملاحق.
121-112	قائمة المراجع.
	ملخص الدراسة.

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل دراسة أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز.	16
02	يمثل دراسة تأثير الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية.	17
03	يمثل دراسة أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي للأونروا.	18
04	يمثل دراسة دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.	19
05	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	62
06	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	64
07	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب امتلاك قدرات يستخدمها العامل للمساعدة في عملية اتخاذ القرار.	69
08	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب القدرات التي يستخدمها العامل في عملية المشاركة في اتخاذ القرار وما يتحصل عليه من مكافآت.	70
09	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب نوعية التشجيع الذي يتحصل عليه العامل.	72
10	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب مشاركة العامل في عملية اتخاذ القرار وشعوره بالانتماء للمؤسسة.	73
11	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب وجود فئات مهنية محددة تقوم بعملية لمشاركة في اتخاذ القرار.	74
12	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب شعور العامل بالمسؤولية التنظيمية خلال إثرائه للقرارات.	76
13	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار لخلق جو من الإبداع التنظيمي لدى العمال.	78
14	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب اعتبار المشاركة في اتخاذ القرار وسيلة لتسهيل المعاملات بين العمال والإدارة.	79
15	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب اعتبار تحمل المسؤولية جزء من عملية اتخاذ القرار.	80
16	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب تساوي الأجر مع عبء العمل.	83

86	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب اعتبار أن القرارات المتخذة من قبل المؤسسة تخدم العامل باعتباره جزء من المؤسسة.	17
87	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب تعامل المؤسسة بشفافية فيما يتعلق بالمشاكل التي تواجه العامل.	18
90	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب اكتساب المؤسسة لولاء عمالها.	19

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل أبعاد كل من الدعم التنظيمي ومؤسسة إتصالات الجزائر.	07
02	يمثل الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لإتصالات الجزائر بتبسة.	46
03	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب السن.	61
04	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.	63
05	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الحالة المدنية.	65
06	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الفئة المهنية.	66
07	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب دور الثقة في تحفيز العامل علي الاستقرار والاستمرار في العمل.	68
08	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب التشجيع الذي يتلقاه العامل من قبل المشرفين عليه.	71
09	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب وجود فئات مهنية محددة تقوم بعملية المشاركة في إتخاذ القرار.	75
10	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب مشاركة العامل في إتخاذ القرار وشعوره بالإنتماء للمؤسسة.	77
11	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب حق الطعن في القرارات التي تتخذها الإدارة.	84
12	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الأسلوب المتبع في عملية الترقية.	85
13	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب تحقيق مبدأ المساواة بين العمال في المؤسسة.	88
14	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب رغبة العمال في تغيير المؤسسة التي يعملون بها إذا توفرت لهم الفرصة.	89

مقدمة

يعد الدعم التنظيمي للعامل من الحوافز المشجعة للعامل على مواصلة عمله في ظل ما تقدمه من مساعدة للعامل وذلك لإستغلال قدراته ومهاراته في تطوير المؤسسة وزيادة مردوديتها وذلك من خلال إشراك العامل في عملية إتخاذ القرار بالإضافة إلى توفير الظروف العادلة الملائمة للعمل والتي تتمثل في تطبيق العدالة التنظيمية بمختلف أنواعها ومبادئها.

حيث يظهر نجاح المؤسسة من خلال العمل بأبعاد الدعم التنظيمي والتي تكفل لكلا أطراف العلاقة الحقوق والواجبات، التي تسهم في تكوين روابط وثيقة بين العامل وإدارته فالعدالة التنظيمية ومن خلال مبادئها المتعددة تسمح بالتقليل من ضغوط العمل بالاضافة إلى تخفيف حدة الصراع التنظيمي بين عمالها وذلك بتسيخ قواعد المساواة وعدم التحيز والمحاباة.

وقد جاءت هذه الدراسة في أربعة فصول

الفصل الأول: بناء موضوع الدراسة وأشكلته.

الفصل الثاني: في هذا الفصل حاولنا تحليل أبعاد الدعم التنظيمي التي تم تناولها في الدراسة، المشاركة في عملية إتخاذ القرار بالإضافة إلى العدالة التنظيمية بمختلف أنواعها (عدالة توزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات)

الفصل الثالث: تم التطرق فيه إلى الإطار المكاني والزمني لدراسة بالإضافة إلى المنهج والعينة المستخدمة في الدراسة، كما تطرقنا إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع: تم فيه عرض وتحليل البيانات وتفسيرها لمحاور الاستمارة ومحاولة الربط بين الجانب النظري والتطبيقي، وأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة.

الفصل الأول:

بناء موضوع الدراسة وأشكلته

تمهيد

- 1- الإشكالية.
 - 2- مخطط الدراسة.
 - 3- أهمية الدراسة
 - 4- أهداف الدراسة
 - 5- مبررات اختيار الموضوع
 - 6- مصطلحات الدراسة
 - 7- الدراسات السابقة
 - 8- التعقيب على الدراسات السابقة
- خلاصة.

تمهيد

في هذا الفصل تم التطرق الى بناء الموضوع واشكلته حيث حاولنا بناء الإشكالية ووضع مجموعة من الأسئلة التي من خلالها يمكننا التحقق من طبيعة الدعم المقدم للعمال بالإضافة، الى تحديد أهداف الدراسة والمبررات من اختيار الموضوع باعتباره من المواضيع الحديثة نسبيا.

كما تطرقنا الى مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي على أساسها تم بناء موضوعنا.

الإشكالية:

إن أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها، من خلال الاستقرار في سوق العمل، وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال التكيف، مع التغيرات النفسية والاجتماعية التي تطرأ على مواردها البشرية. فالعامل ونتيجة لعقد أبرمه مع المؤسسة، التي يعمل بها يقوم بتحقيق أهدافها مقابل حصوله على عوائد مادية. وأخرى معنوية تسهم في تحفيزه، على العطاء والولاء لمؤسسته، ولهذا يعتبر العامل الحلقة الأهم في دورة حياة المؤسسة.

بما أن العامل هو أكثر الموارد أهمية بالنسبة للمؤسسة. وحتى تتماشى مع احتياجاته المتزايدة، بسبب الوتيرة المتسارعة لنمو الاقتصاد والتكنولوجي في بيئة العمل، بالإضافة إلى الظروف المعيشية المتغيرة بصورة مستمرة. عملت الإدارات عبر مراحل تطورها، لإيجاد الحلول والآليات المناسبة، لتهيئة العمال في وظائفهم وكسب ولائهم وتحفيزهم على الأداء، وكل هذا دون المساس بأولويات التنظيم التي أنشأ من أجلها.

فقد ظهرت العديد من النظريات والدراسات الإدارية التي ساهمت بشكل كبير في التقليل من المشاكل داخل التنظيم مع الزيادة في الإنتاج. ومن بين هذه النظريات نجد نظرية "الإدارة العلمية" التي سعت إلى زيادة الإنتاج من خلال تقديم الحوافز المادية، التي تعد من العوامل الأساسية، في تحقيق أهداف التنظيم وذلك من خلال "...تحديد ما يجب على العامل أن ينتجه، يوميا ويعتبر مقبولا اقتصاديا من وجهة نظر الإدارة والعمال".¹

ومن خلال تطبيقها لآلية الحركة والزمن تمكنت هذه النظرية من تحقيق "زيادة في الإنتاج إلى أضعاف ما كانت عليه، مما أدى إلى ارتفاع الأجر كنتيجة للجهد المبذول".²

¹ رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، ط1، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2004، ص37.

² كمال بربر: الإدارة عملية ونظام، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1996، ص25

حيث اعتمدت هذه النظرية على الجانب المادي، الذي توفره للعمال مقابل ما يقدمونه من جهد لرفع مستوى الإنتاج؛ في حين نجد أن نظرية "العلاقات الإنسانية". قد عملت على كسب ولاء العمال؛ وانتمائهم من خلال التركيز على العوامل النفسية والاجتماعية، التي يتعرض لها العامل داخل بيئة العمل. والتي تؤثر بصورة فعلية على مرد ودية العمال، وعلى شبكة العلاقات الإنسانية فيما بينهم. حيث وصفت العمال باعتبارهم "...جماعات بشرية لها الحق في العيش الكريم والدخل المناسب وذلك في جو من العلاقات الاجتماعية المناسبة." ¹

فالإنتاج المتزايد والمستمر، للعمال مرتبط بشكل أساسي بالخدمات والدعم الذي تقدمه المؤسسة لهم. فهي عبارة عن شبكة من العلاقات المهنية، المبنية على مبدأ المنفعة المتبادلة بين طرفي العلاقة؛ مع الالتزام بالحقوق والواجبات المفروضة على كلا الطرفين.

وعليه وفي ظل الثورة الحاصلة في المجال الإداري والتنظيمي، وما انبثق عنها من مصطلحات جديدة. تعنى بالحفاظ على المكتسبات والأهداف التي وجدت من أجلها كل مؤسسة، أو منظمة باختلاف أشكالها وطابع التسيير فيها.

ظهر مفهوم إداري حديث نسبياً يتمثل في "الدعم التنظيمي"، فهذا المفهوم يعبر عن الجانب الغير محسوس في علاقة العمل. التي تبني على المبادئ الأخلاقية، حيث سعى الكثير من الإداريين والعلماء إلى إيجاد التوازن والانسجام بين مختلف وحدات البناء الهيكلي للمؤسسة.

فهذا المفهوم يعبر عن "... مدى تقدير المنظمة للعاملين بها ومساهمتها في الاهتمام برفاهيتهم، ويتمثل في التوزيع العادل للمكافآت على العاملين مقابل الجهود المبذولة منهم لتلبية أهداف المنظمة." ²

¹ طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، ط1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص101

² أحمد ديب محمد ماضي: أثر الدعم التنظيمي على الإستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة التابع لأونروا، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014، ص10، على الرابط: [http:// Library. i gaza .edu. Ps /thesis113919pdf] بتاريخ: 2017/11/24 على الساعة [17:00]

فالدعم التنظيمي مفهوم متشعب يحمل الكثير من الأبعاد؛ التي إختلف الباحثون في تصنيفها وتحديدها، وهذا راجع لطبيعة الدراسة. وعليه يمكننا اختصارها في بعدين: هما المشاركة في اتخاذ القرار، والعدالة التنظيمية. في حين أن هذا الأخير يبرز، ضمن الحدود التي تضعها المؤسسة للعمال، وما يتوافق مع المصالح التي بنيت لأجلها.

فمؤسسة اتصالات الجزائر، من المؤسسات الرائدة في مجال الاتصالات، والتكنولوجيات الحديثة على المستوى الوطني. التي تم استحداثها نتيجة لإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، فهي مؤسسة اقتصادية خدمتية، تزود المواطنين والشركات بخطوط الهاتف والانترنت بمقابل مادي. وعليه وباعتبار المديرية الولائية لاتصالات الجزائر-تبسة-.

والتي سيتم تناولها من خلال التساؤل التالي:

ما هو واقع الدعم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

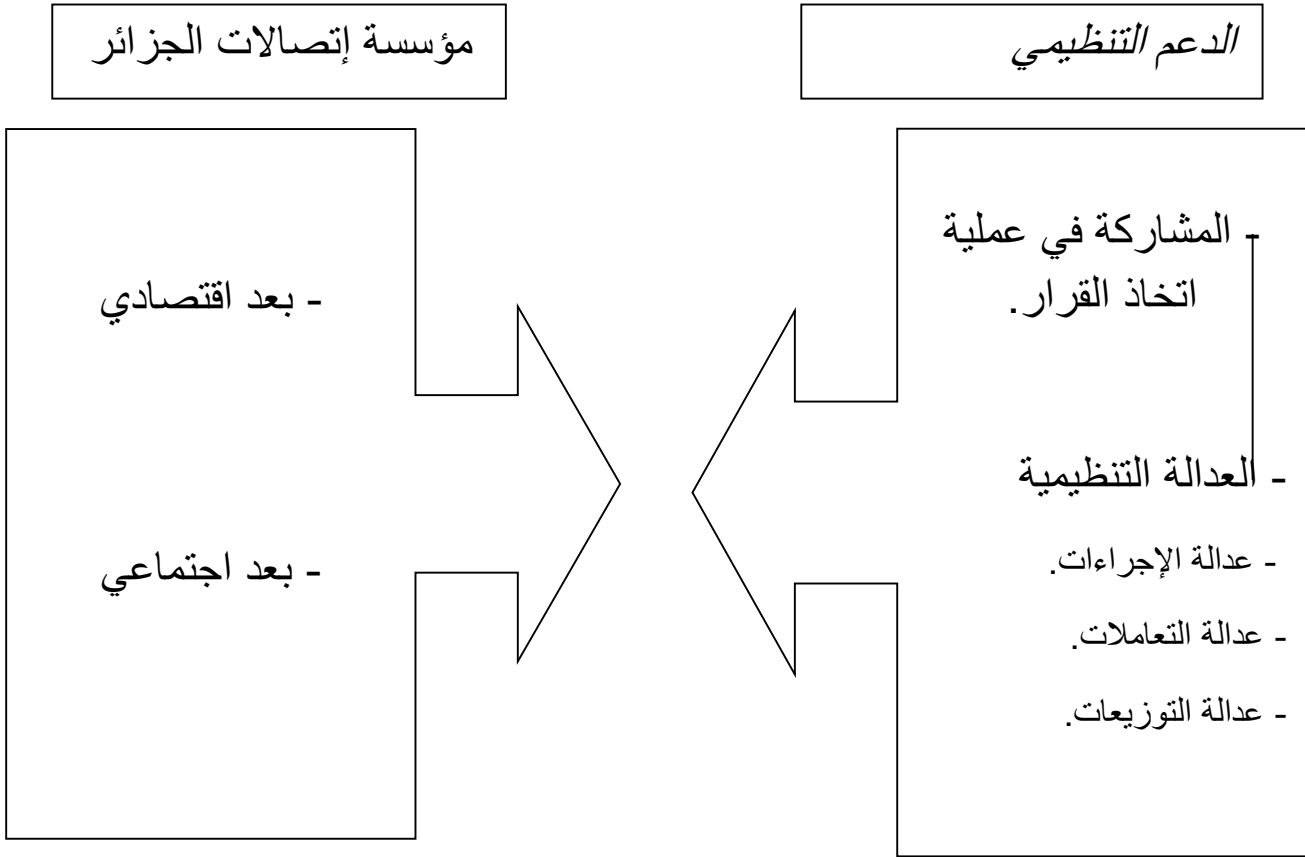
ومن خلال السؤال الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الفرعية التي تخدم الدراسة.

1- هل يشارك عمال مؤسسة اتصالات الجزائر في عملية اتخاذ القرار؟

2- هل توجد عدالة تنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

مخطط الدراسة:

الشكل رقم (01) يمثل أبعاد كل من الدعم التنظيمي ومؤسسة إتصالات الجزائر.



المصدر: بالاعتماد على (دراسة أحمد ديب محمد ماضي).

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في محاولة تسليط الضوء على كل من بعدي المشاركة في اتخاذ القرار، والعدالة التنظيمية. بمختلف جزئياتها من خلال دراستنا، لواقع وجود الدعم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر، وما ينجر عنه من سلوكيات تخدم المؤسسة. والفرد العامل على حد سواء.

إظهار الدور الذي يلعبه وجود الدعم التنظيمي في بيئة العمل؛ وذلك من خلال تكريس بعدي العدالة التنظيمية والمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

توعية الإدارة إلى أهمية الدعم التنظيمي في بيئة العمل وما ينتج عنه من مكاسب لكل الأطراف (العمال والمؤسسة).

4- أهداف الدراسة:

نهدف من خلال تطرقنا لموضوع الدعم التنظيمي، إلى تسليط الضوء حول مجموعة من النقاط التي يجب توفرها في كل مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها المسطرة والمتمثلة فيما يلي:

- تسليط الضوء على إستخدام الإدارة لأبعاد الدعم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.
- إبراز دور تطبيق بعد العدالة التنظيمية في المؤسسة والنتائج المترتبة عن ذلك، حيث نجد أن تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية والمشاركة في إتخاذ القرار يعطي للعامل الشعور بالمسؤولية إتجاه المؤسسة، وذلك بإعتبار المؤسسة تحقق كل متطلبات العامل وتعمل على راحته، التي تعود بالمقابل في مصلحة المؤسسة.
- التحقق من تكريس مبادئ العدالة (الشفافية، الأخلاق، المساواة... إلخ) والتي بوجودها يتحقق وجود الدعم التنظيمي في المؤسسة.
- إظهار الدور الذي تلعبه مشاركة العامل في عملية إتخاذ القرار من خلال زيادة مسؤوليته وسعيه للإستقرار وبالتالي تحقيق الدعم التنظيمي.
- إظهار أهمية إستغلال أبعاد الدعم التنظيمي في ترقية العمل وتطوير قدرات العامل في مجال عمله.
- تحسيس المؤسسات بمختلف أشكالها إلى ضرورة إستغلال الدعم التنظيمي لزيادة القدرات الإبداعية للعامل.

5- مبررات اختيار الموضوع:

توضيح حاجة المؤسسة الجزائرية؛ إلى تفعيل الجوانب النفسية، والاجتماعية في العلاقة بين العامل والمؤسسة. وذلك من خلال تفعيل دور العدالة التنظيمية، وإشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات، مما يعطي

للعامل ثقة في ذاته وفيما تقدمه له المؤسسة، من امتيازات فعلية مجسدة علي أرض الواقع. الكشف عن الاهتمام الذي يتلقاه العامل في بيئة العمل. وذلك من خلال خلق الثقة، والانتماء للمؤسسة.

تم اختيار كل من بعدي المشاركة في عملية اتخاذ القرار، والعدالة التنظيمية دون بقية الإبعاد الأخر لدعم التنظيمي. والتي اختلف حول تصنيفها العلماء؛ والباحثون في مجال الإدارة وتعود عملية الانتقاء كنتيجة للدراسة الاستطلاعية، ومجموع الملاحظات التي تم جمعها. فاتصالات الجزائر وباعتبارها مؤسسة اقتصادية خدمتية، توفر الفرصة للعمال من اجل المشاركة في اتخاذ القرار، كما إن عمال اتصالات الجزائر يعتبرون من بين أصحاب أعلى الأجور في الجزائر بعد عمال قطاع المحروقات.

تكتم الإدارة على المعلومات وعدم السماح بالتعمق في الموضوع، مما صعب من التوسع في أبعاد

الموضوع

6-مصطلحات الدراسة:

سنتطرق فيما يلي إلى مصطلحات الدراسة والتي من خلالها يتم بناء الإطار العام للموضوع حيث

سنتناول التعريف الاصطلاحي والإجرائي لكل مفهوم من المفاهيم الآتية:

1-الدعم التنظيمي: يمكن القول وحسب ما جاء به " ايزنبرج" أن الدعم التنظيمي يتمثل في "الدرجة التي

يدرك عندها الفرد، أن المنظمة تهتم به وتضمن مجهوداته ومساهماته وترعاه"¹ حيث تفترض نظرية الدعم

التنظيمي وجود علاقة تبادلية، ومشاركة بين المؤسسة وعمالها فلا بد أن تتفاعل وتتأثر معتقدات العاملين؛

بمدى تقدير المؤسسة لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم، وتتضمن هذه المعاملات الموضوعات المادية،

الشخصية على حد سواء فهي تشمل مثلا الصداقة والاحترام والمحبة.

¹ محمد عبد الرحمن الشنطي: دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء، مقال منشور في مجلة جامعة القدس

المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية المجلد الأول، العدد 3، حزيران 2015، ص124

علي الرابط [http://www.qou.edu/arabica/magazine/journal-issued-3/research4] بتاريخ: 2018/02/20 على الساعة [20:30]

كما يعرف الدعم التنظيمي بأنه "...مدى إشباع المؤسسة لحاجيات، الموظفين المادية منها والمعنوية

وذلك مقابل ما يبذلونه من جهد، من أجل إيجاد التوازن بين كل أطراف العمل".¹

أما ديب فقد عرفه بأنه "جميع أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المؤسسة بشكل طوعي

لعملها. والتي تتمثل في صورة اهتمامها بهم؛ وزيادة رفايتهم وتقديرها لهم، والذي ينعكس بدوره على مجهود

العاملين لتحقيق أهداف المنظمة".²

- حيث يمثل " مدى التزام المؤسسة اتجاه عمالها"³ فهو الاعتقاد السائد لدى العامل فيما يتعلق بالتقدير

والاهتمام، الذي يتلقاه من قبل المؤسسة.

- فالدعم التنظيمي يمثل العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين العاملين والمؤسسة، التي تخلق الالتزام

بشكل عام لدى العاملين وزيادة الارتباط العاطفي بين العمال والمؤسسة".⁴

ومما سبقا تم استنتاج تعريف إجرائي، يتمثل في سعى المؤسسة إلى خلق؛ الانسجام والتوازن بين جميع

وحداتها. من خلال تحقيق رغبات وحاجيات العامل بها؛ في ضوء ما ينتجونه من خدمات ترفع من أداء

المؤسسة وتحافظ على بقائها.

¹ مضايوي الشعلان: الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفين الإداريات بكلية الأدب، بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن -دراسة ميدانية؛ مقال منشور في المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 03، العدد 12، كانون الأول 2014، ص153 .

على الرابط: [http://www.ijoe.org/V3/IJoE-07-12-03-2014-Pdf:] بتاريخ: 2018/02/16 على الساعة [20:30]

² احمد ديب محمد ماضي، مرجع سبق ذكره؛ ص10.

³ حياة الذهبي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع، جامعة أدرار، 2014، ص130 على الرابط: [http://Theses-DZ-3adala.rar] بتاريخ: 2017/10/12 على الساعة [13:33].

⁴ السلطاني، علي عصام لطيف: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتماثل التنظيمي من خلال الدعم التنظيمي المدرك، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي فرع مصرف الرشيد في محافظة القادسية، مجلة المثلى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الخامس، العدد 03، المحور الإداري، عمان، 2015، ص 137.

على الرابط: [http://www.mjoes.com/wp.content.upload.2016] بتاريخ: 2017/12/12 على الساعة [11:15].

2- المشاركة في اتخاذ القرارات: حسب ما جاء في معجم مصطلح العلوم الإدارية، تمثل عملية المشاركة في اتخاذ القرار. اختيار بين عدة بدائل مناسبة؛ بعد دراسة كافة النتائج، التي قد تترتب على القرار المتخذ، والاحتمالات المرتبطة بتلك النتائج والقيم، الاحتمالية لكل بديل ونتائجه¹

بينما يقول " تير" أن المشاركة في اتخاذ القرار تمثل دعوة "المشرف لمرؤوسيه والالتقاء بهم. لمناقشة مشاكلهم الإدارية، التي يواجهونها وتحليلها؛ ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها. ويخلق هذا الأمر نوع من الثقة، لديهم لإشراكهم في؛ وضع الحلول الملائمة للمشاكل التنظيمية، وتختلف درجة المشاركة باختلاف نمط القيادة، والإشراف الذي يتبعه المشرف. وكذا الأسلوب الذي يعتمده هذا الأخير، في عملية إشراك الموظفين؛ لتحليل وحل المشاكل.²

كما عرفها حريم بأنها "عبارة عن تعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد وقد ثبت أن المشاركة في اتخاذ القرار. تؤدي إنتاجية أعلى، وتقليل دوران العمل، وزيادة الرضا الوظيفي.³

وحسب التعريفات السابقة يمكننا، وضع تعريف إجرائي فالمشاركة في اتخاذ القرار: " هي اجتماع أفكار وأراء، كل من المدير(المشرف) ومرؤوسيه حول مشكلة ما والخروج منها بقرار جماعي، يخدم مصلحة المؤسسة وعمالها. ويؤدي هذا النوع من الاهتمام، الذي توجهه المؤسسة للعمال، برفع شعور الانتماء للمؤسسة."

¹ طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الادارية والمحاسبة والانترنت، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، (د.ب)، 2005 ص35.

² رضا تير : اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل؛ مقارنة العدالة التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، اختصاص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بن يوسف بن خده، الجزائر، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2007، ص93، على الرابط: <http://Theses-DZ-3adala.rar> بتاريخ: 2017/12/12 على الساعة [12:30].

³ حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط1، دار مكتبة الحامد، عمان، 2006، ص95

3- العدالة التنظيمية: تمثل العدالة التنظيمية بعد من أبعاد الدعم التنظيمي. سنتناولها في هذه الدراسة، ومنه يمكن تعريفها حسب "آدمز" (Adams). "إن الفرد يعيش في حالة مقارنة مستمرة. بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته. مع مخرجات الآخرين إلى، مدخلاتهم وتحقيق العدالة. بتساوي طرفي المعادلة، ويؤدي الاختلال وحالة عدم التوازن؛ إلى شعور الفرد بالتوتر، وعدم الارتياح الناشئ عن غياب المساواة"¹

كما تعكس العدالة التنظيمية، "الطريقة التي يحكم من خلالها العامل على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني."²

بينما يعرفها آخرون بأنها "...درجة المساواة في الحقوق والواجبات. التي تعبر عن علاقة الفرد بمنظّمته؛ وتجسد فكرة العدالة، مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين، تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين."³

بينما ترى نماء العبيدي أن العدالة التنظيمية تعني، "إدراك العاملين للطرق المتبعة في منظماتهم سواء ما يخص منحهم المكافآت، أو التعامل معهم وفقا للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا."⁴

¹ محمد عبد الحميد الطبولي؛ رمضان سعيد كريم، ابتسام علي حمزة العبار، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية، لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، كلية الأدب جامعة بنغازي، بحث منشور في مجلة نقد وتوير، العدد 02، 2015، ص68. على الرابط: http://tanwair.com/WP_Content/uploads/2015/65-100pd بتاريخ: 2018/01/24 على الساعة [20: 09].

² ماهر علي الخزاعي، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، ص30 على الرابط: <http://Theses-DZ-3adala.rar> بتاريخ: 2018/02/20 على الساعة [20:30].

³ سمية جقيدل: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، "دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز، بمدينة الاغواط"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص38

⁴ 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، 2012، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، ص80 على الرابط: <http://www.lasJ.net/lasj> بتاريخ: 2018/02/13 على الساعة [12: 20].

ومما سبق يمكن القول إن العدالة التنظيمية عبارة عن "الحالة الشعورية التي يعيشها الفرد العامل في بيئة العمل والتي ينجر عنها مقارنة بين مدخلاته ومخرجاته لما يقدمه زميله في العمل وما يتلقاه من اجر ومكافآت والذي يساويه في جميع المؤشرات السوسيو مهنية (السن، الخبرة، المؤهل العلمي، الرتبة المهنية...الخ)

أما فيما يخص أبعاد العدالة، التنظيمية سنتناولها فيما يلي:

3-1- العدالة الإجرائية: تعد العدالة الإجرائية من اهم المؤشرات، المتعلقة بالعدالة التنظيمية، فالعدالة

الإجرائية تعني " النزعة التي تتعلق بالوسائل و الميكانزمات المستخدمة لتحديد المخرجات".¹

فهي تعبر عن "عدالة العمليات التي يتم من خلالها، اتخاذ القرارات التنظيمية، فكلما كان الفرد أكثر

إحساسا بعدالة الإجراءات؛ المتبعة في اتخاذ القرارات كلما قوى؛ لديه دافع الالتزام بها وتنفيذها"²

وعليه يمكننا تعريفها من خلال ما سبق "هي إدراك الفرد العامل لحقوقه وواجباته التي كفلها القانون

والقواعد والإجراءات المعمول بها في المؤسسة والتي تؤثر عليه في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات

3-2- عدالة التعاملات: وتعبر عن "إحساس الفرد العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق

عليه الإجراءات"³

¹ جرينبرج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني: إدارة السلوك في المنظمات، (د.ت)، دار المريخ لنشر والتوزيع، الرياض، 2006.

² محمد علي عطاق الزهراني: العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، الرياض، 2013، ص4 على الرابط: [http://Theses-DZ-3adala.rar] بتاريخ: 2018/03/12 على الساعة [17:22].

³ قاسم نايف علوان: تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 07، كلية الاقتصاد، جامعة التحدي، طرابلس، 2007، ص60.

على الرابط: [http://eco.univ.Setif.d/revue_éco/cahiers_fichiers/Revue.07.2007] بتاريخ: 2017/11/09 على الساعة [13:30]

كما تعبر عدالة التعاملات " بجودة المعاملة التي يتم استقباليها من متخذي القرارات وكذلك تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة"¹

وتشير أيضا إلى طريقة "تصرف الإدارة اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين، وبمعنى آخر، جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار".²

وعلى ضوء ما سبق نعرف عدالة التعاملات؛ إجرائيا فهي "كافة التفاعلات التي تنتجها الإدارة ناحية عمالها والمتمثلة في الاحترام والتقدير وكل هذا من أجل المحافظة على ولائهم للمؤسسة.

3-3- عدالة التوزيعات: يعرفها الباحثون بأنها ".العدالة والمساواة في توزيع الموارد على الأفراد"³

- كما أنها تمثل: "...معرفة العمال لعدالة المخرجات المستلمة؛ فهي تقييم للحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المؤسسة"⁴

بينما يعرفها مورمان (Moorman) بأنها "عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف"⁵

ومنه يمكننا استخلاص تعريف إجرائي "تعتبر عدالة التوزيع في شعور الفرد العامل بالعوائد التي يتلقاها من اجر ومكافآت؛ بأنها منصفة للجهود التي يبذلها؛ مقارنة مع باقي العمال الآخرين".

¹ أميرة محمد رفعت حواس: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، 2003، ص50 على الرابط: [http://kutub-pdf.com/login] بتاريخ 2017/11/10 على الساعة [09:22].

² شروق عبد المحسن المتروك: أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، بكلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، 2010، ص40 على الرابط: 15 [http://Theses-DZ-3adala.rar] بتاريخ: 2018/03/21 على الساعة [08:20].

³ نماء جواد العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص80

⁴ عامر علي حسين العطوي: اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، بحث منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية المجلد العاشر، العدد الأول، عمان، ص50 على الرابط: [http://www.minshawi.com/vb/attachment] بتاريخ: 2017/03/11 على الساعة [21:12]

⁵ مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، دراسة ميدانية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص41. على الرابط: [http://thesis.univ.biskra.dz] بتاريخ: 2017/11/10 على الساعة [33:12]

الدراسات السابقة:

الجدول رقم(01): يمثل دراسة أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز.

الدراسة: 01 المغربي (2003)	
عنوان الدراسة	أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز (بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية).
إشكالية الدراسة	- هل توجد علاقة بين محددات إدراك الدعم التنظيمي للعاملين ودافعتهم للإنجاز؟ - ما أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي على تلك العلاقة إن وجدت؟
مجتمع وعينة الدراسة	يبلغ حجم العينة 377 مفردة من المجتمع الأصلي المقدر بـ 12015 عامل
منهج المعتمد	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي
مجالات الاستفادة من الدراسة	تتمثل الاستفادة فيما يلي: - تحديد مفردات الدراسة وتوصيف أبعاد الدعم التنظيمي. - إعطاء صورة أشمل لموضوع الدعم التنظيمي، باعتبارها من الدراسات العربية الأولى في مجال الدعم التنظيمي.
نتائج الدراسة	- تأثير المتغير المستقل (الدعم التنظيمي) في كل مرحلة من مراحل التحليل على المتغير التابع، حيث كن هذا التأثير معنويا على الالتزام التنظيمي، وكذلك دافعية الانجاز لدى العاملين - تأثر دافعية الانجاز معنويا بالمتغيرات الستة والمرتبطة في النموذج. ¹

المصدر: بالرجوع إلى دراسة (المغربي)

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: أثر محددات الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز، "بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية"، بحث منشور، المجلة العلمية لتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثاني، القاهرة، 2003
على الرابط: [https://faculty.psau.edu.sa] بتاريخ: 2018/04/02 على الساعة [13: 20]

الجدول رقم (02): يمثل دراسة أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة 2: علياء حسني علاء الدين نوح (2013)	
عنوان الدراسة	- أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية في شركات الصناعات في مدينة سحاب.
إشكالية الدراسة	ما هو أثر الدعم التنظيمي بإبعاده (العدالة التنظيمية، سلوك القادة المساند للمرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرار) في سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الشركات الصناعية الأردنية؟
مجتمع وعينة الدراسة	يتكون مجتمع الدراسة من 1950 عامل، في حين حجم العينة هو 321.
المنهج المعتمد	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره النهج الأكثر ملائمة لدراسة
مجال الاستفادة من الدراسة	- زيادة الإطار المعرفي حول موضوع الدعم التنظيمي.
نتائج الدراسة	وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي بأبعاده (العدالة التنظيمية، وسلوك القادة المساند للمرؤوسين، والمشاركة في اتخاذ القرارات). - وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية في أداء الشركات - وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي في أداء الشركات بوجود سلوك المواطنة التنظيمية. ¹

المصدر: بالرجوع إلى (دراسة علياء حسني).

¹ علياء حسني علاء الدين نوح: أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، "دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب"، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013. على الرابط [https://etibrary.mediun.my:] بتاريخ: 2018/03/12 على الساعة [20: 11].

الجدول رقم (03): يمثل دراسة أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب

غزة الإقليمي التابع للأونروا¹.

الدراسة 3: أحمد ديب (2014)	
عنوان الدراسة	- أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع (للأونروا).
إشكالية الدراسة	- هل هناك علاقة بين الدعم التنظيمي، والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي (للأونروا)؟
مجتمع وعينة الدراسة	- يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مكتب غزة الإقليمي التابع لوكالة غوث من الدرجة الوظيفية 10 والدرجة الوظيفية 20 والبالغ عددهم 327 في حين تتكون العينة من 270 فرد وهي عبارة عن عينة طبقية.
المنهج المعتمد	- تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع.
مجالات الاستفادة من الدراسة	- ساعدتني في صياغة الإشكالية وقولبة الأسئلة الخاصة بالموضوع - تحديد أبعاد الدراسة، كما أنها استخدمتها في توضيح المفاهيم المتعلقة بالموضوع.
نتائج الدراسة	- يتبادل القادة والمرؤوسين المعلومات المتعلقة بموضوع معين - يشارك العمال بشكل ضعيف في إتخاذ القرارات نتيجة لطبيعة هذه القرارات التي تتم على مستوى الإدارة العليا. - شعور العمال بالرضا العام عن رواتبهم. - الرواتب التي يتلقاها العامل مناسبة لساعات العمل.

المصدر: بالرجوع إلى دراسة (أحمد ديب محمد ماضي).

¹ أنظر أحمد ديب محمد ماضي، مرجع سابق.

الجدول رقم(04): يمثل دراسة دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

الدراسة 4: الرحمن الشنطي - فلسطين - (2015) ¹	
عنوان الدراسة	- دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني - قطاع غزة).
إشكالية الدراسة	- تتمحور مشكلة الدراسة حول هذه الأسئلة: - ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بوزارة الداخلية قطاع غزة؟ - ما مستوى شعور العاملين بالعدالة التنظيمية بوزارة الداخلية بقطاع غزة؟ - ما هي العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؟ - هل متغير الدعم التنظيمي يلعب دور المتغير الوسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية
مجتمع وعينة الدراسة	- يتكون مجتمع الدراسة من 321 مبحوثاً؛ حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 113 موظفاً موزعين على الشركات الصناعية في محافظة عمان مدينة سحاب الصناعية.
المنهج المعتمد	تم اعتماد المنهج الوصفي بوصفه المنهج الأكثر ملائمة لهذه الدراسة
مجالات الاستفادة من الدراسة	- توضيح طرق وضع أسئلة المقابلة. - زيادة فهم أبعاد الدعم التنظيمي وتجزئتها إلى مؤشرات تخدم الموضوع. - الاستفادة من الدراسة في وضع أسئلة الاستمارة.
نتائج الدراسة	- أظهرت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الداخلية. - شعور العمال بتوفر العدالة التنظيمية بمستوى متوسط.

¹ محمد عبد الرحمن الشنطي: دور الدعم كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني - قطاع غزة)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني، 31-59 يونيو، القدس، 2015

على الرابط: [http://journal.iugaza.edu.ps] بتاريخ: 2017/12/13 على الساعة [18:30]

- تؤثر العدالة التنظيمية إيجابيا على الدعم التنظيمي المدرك
--

المصدر: بالرجوع إلى دراسة محمد عبد الرحمن الشنطي.

التعقيب على محتوى الدراسات السابقة:

تم الاستعانة في هذا الجزء بـ 04 دراسات عربية، ذات علاقة بموضوع الدعم التنظيمي. يتضح لنا من خلالها أنه قد تعددت الأهداف؛ والغايات التي يسعى الباحثون لتحقيقها عن طريق دراستهم لموضوع الدعم التنظيمي، وذلك من أجل إعطاء صورة أشمل، عن الطرق والآليات التي يجب إتباعها من قبل المدراء، لكسب ولاء العمال وسعيهم لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة، وحتى تتحقق هذه الأهداف لا بد من تكريس مبادئ العدالة التنظيمية، والمشاركة في إتخاذ القرارات، وهذا ما يخلق الثقة بين العامل ومديره.

كما أن التحكم في العوامل النفسية والاجتماعية للعمال من خلال توفير الجو المناسب لأداء المهام يعد من الوسائل الناجعة في تكريس مبادئ الدعم التنظيمي.

وعليه تعد هذه الدراسات وسيلة لرفع مستوي الثقافة التنظيمية فيما يخص ترسيخ مبادئ الدعم التنظيمي في البيئة الداخلية للمؤسسة زيادة الوعي لضرورة ممارسته بين العمال ومع الإدارة المسؤولة.

الخلاصة:

يعد هذا الفصل المنطلق الأساسي، الذي نتطرق من خلاله إلى بناء موضوع الدراسة من خلال صياغة الإشكالية، والتطرق إلى التراث النظري الذي تم جمعه من أجل تدعيم الدراسة. وزيادة ثرائها من حيث المحتوى النظري والذي على أساسه يتم بناء الفصل التطبيقي لدراسة. وعلى ضوء الدراسات السابقة وما تحتويه من تحليلات للموضوع والذي نعتمد عليه في صياغة أسئلة الإستبيان، بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه هذا الفصل في تقوية وتدعيم نتائج البحث الميداني، من خلال توافق نتائجه والدراسات السابقة. كما أن هذا الفصل يعد محور مهما في الدراسة حيث يكتشف من خلاله القارئ المفاهيم ذات الصلة بالموضوع مما يسهل عليه إكتشاف طبيعة الموضوع وما يمكن التطرق إليه في هذه الدراسة.

الفصل الثاني: أشكال الدعم التنظيمي

تمهيد.

المبحث الأول: المشاركة في عملية اتخاذ القرار

المطلب الأول: مراحل عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: أنواع القرارات.

المطلب الثالث: أهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرار

المطلب الرابع: مزايا المشاركة في عملية إتخاذ القرار.

المطلب الخامس: عيوب المشاركة في عملية إتخاذ القرار.

المبحث الثاني: العدالة التنظيمية.

المطلب الأول: أنواع العدالة التنظيمية.

المطلب الثاني: مبادئ العدالة التنظيمية.

المطلب الثالث: أهمية العدالة التنظيمية.

المطلب الرابع: نظريات العدالة التنظيمية.

خلاصة.

تمهيد:

يتمحور هذا الفصل حول الأبعاد التي تم دراستها، والتي تم ملاحظتها في ميدان الدراسة حيث قمنا في هذا الفصل بذكر كل من، المشاركة في إتخاذ القرار والعدالة التنظيمية، بشكل مفصل حيث تطرقنا في المبحث الأول من هذا الفصل إلى ذكر المشاركة في عملية إتخاذ القرار، بينما عنون المبحث الثاني العدالة التنظيمية والذي تضمن العديد من المطالب التي تناولت العدالة التنظيمية ،من خلال أنواعها والمبادئ العامة التي تدل على وجودها في بيئة المؤسسة.

المبحث الأول: المشاركة في اتخاذ القرار.

إن المشاركة في عملية اتخاذ القرار، تعبر عن اندماج الفرد العامل ذهنيا وعاطفيا في بيئة العمل. ويظهر ذلك من خلال السعي لتحقيق الأهداف. والبرامج المسطرة من قبل الإدارة، بحيث يشجع مبدئ تغليب مصلحة الجماعة على الذاتية والأنانية في التسيير، بالإضافة إلى القرارات المصيرية التي تستوجب تفكيراً جماعياً.

وحتى تتم عملية المشاركة في اتخاذ القرار لابد أن يمر القرار بمجموعة من المراحل والخطوات حتى يتجسد وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

المطلب الأول: مراحل عملية اتخاذ القرار:

يمر القرار بعدة مراحل حتى يصبح جاهزاً لنقاش والتداول بين أعضاء الإدارة. وذلك من خلال اكتشاف المشكلة وتحديدها بالإضافة إلى تحليلها وتحديد البدائل الممكنة، كما يقوم المسؤولين والخبراء بتقييمها واختيار أنسبها ليتم في الأخير تنفيذ القرار وعليه يمكن تحديد مراحل عملية اتخاذ القرار في ما يلي:

1- تحديد المشكلة:

وتتمثل في "دراسة الحالة الموجودة وتحري أسبابها الحقيقية، وبمعنى آخر تحديد الحالة التي لا يرضى عنها المدير في الجهاز الإداري ويريد التخلص منها..."¹

فالمشاكل الإدارية أمر روتيني في كل الإدارات باختلاف، طابعها ونشاطها، ومن العمليات الأولية الواجب القيام بها في مثل هذه الحالات هو التحديد السريع لها واقتراح الحلول.

¹ خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص24

"قالواجب على المدير الجيد أن يحدد المشكلة بدقة وذلك بتعمقه في البحث عن المشكلة وتحديد

أسبابها الفعلية".¹

فتحديد المشكلة ومعرفة أسبابها، الفعلية يعد المرحلة الأولى في طريق حل المشكلة؛ من جذورها ومنه

تأتي مرحلة التحليل.

2- تحليل المشكلة:

حتى تتم عملية التحليل للمشكلة، لابد من تصنيفها ومعرفة الأركان؛ التي سيقوم عليها هذا

التحليل.وعليه فان تحليل المشكل يستوجب تصنيفها؛ وتجميع الحقائق التي تخدم ذلك. "فتصنيف المشكلة

يُستخدم لغرض معرفة من ينبغي أن يتخذ القرار، ومن الذي ينبغي استشارته؛ عند اتخاذه ومن الذي يجب

إبلاغه".²

فالتصنيف المسبق للمشكلة والعناصر المكونة لها. يسهم بشكل فعال في حلها؛ بشكل فعال في حلها

بشكل سريع، وأني مما يؤدي إلى تفادي، القيام بالكثير من الإجراءات؛ التي تعطل عملية اتخاذ القرار.

3- تحديد البدائل:

عند وجود أي نوع من المشاكل. داخل بيئة العمل؛ تسعى الأطراف المعنية إلى إيجاد الحلول البديلة،

التي تقلل من نسبة الوقوع في الأخطاء؛ باختيار البدائل المناسبة لها. حيث "لا توجد قاعدة ثابتة، لوضع عدد

من الحلول البديلة؛ لكل مشكلة وان الحلول البديلة؛ هي الوسيلة الوحيدة لرفع الاقتراحات الأساسية، إلى

مستوى الوعي بها.."³

¹ بشير العلق: مبادئ الإدارة، (د.ت)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص77.

² بشير العلق، مرجع سابق، ص77.

³ منى عطية خزام خليل: الإدارة واتخاذ القرار، فن عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية، (د. ط)، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص106.

4- تقييم البدائل:

"وهي عملية المفاضلة بين الخيارات المتاحة، حيث يتم الاختيار على أسس موضوعية، من أجل معرفة مزايا وعيوب كل بديل.."¹ وهذا من أجل استخلاص انسب الحلول وأكثرها ملائمة لاحتياجات المؤسسة وتماشيا ومتطلبات السوق.

فتقييم البدائل "...يقتضى وضع مجموعة من المعايير التي تقيم على أساسها تلك البدائل، ومنها التكلفة، الوقت العائد وحتى الموارد المتاحة لذلك."²

ومنه يمكن القول إن عملية تقييم البدائل، تشبه إلى حد ما عملية الجرد، التي تجريها المؤسسة لمعرفة احتياجات المؤسسة، من الموارد المادية والبشرية تسعى لتوفيرها حتى يستمر نشاطها.

5- إختيار أنسب البدائل:

تمثل هذه الخطوة مرحلة مهمة. بإعتبارها توفر مجموعة من الخيارات؛ التي تحتاج إلى عملية تفاضلية، تتمكن من خلالها المؤسسة من امتلاك الحل للمشكلة، فعملية الاختيار تهدف إلى "تحقيق الهدف بأقصى مردود، وأقل تكلفة وجهد ممكن بالتوقيت المناسب وبالتالي اتخاذ القرار بشأن حل المشكلة."³

6- تنفيذ القرار ومتابعة مرحلته:

في هذه المرحلة يتوجب "على المسؤول الإداري تنفيذ القرار ومتابعة سيره لمعرفة مدى نجاح تنفيذ هذا القرار بمختلف مرحلته."⁴

¹ رضا إسماعيل البسيوني: إدارة الأعمال، ط1، مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص80.

² نفس المرجع السابق، ص111.

³ محمد علي جعلوك: القادة هل يولدون؟... أم يصنعون دليل رجال المال والأعمال: موسوعة العلوم الإدارية، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1999، ص106.

⁴ محمد قاسم المقابلة: الإدارة المعلوماتية: ط1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2013، ص46.

كما تعتبر هذه المرحلة خطوة حاسمة في تنفيذ القرار، والتي تحدد لنا الحل الذي، تم تبنيه من قبل المؤسسة بصورة نهائية. فكل المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار، تعبر عن إستراتيجية تسعى من خلالها المؤسسة؛ لتحقيق أهدافها وتلبية احتياجات عمالها.

المطلب الثاني: أنواع القرارات:

من خلال ما سبق وما توصلنا إليه من أتباع للمراحل حتى تتمكن من إيجاد حل لمشكلة معينة ينتج عنها قرار يخدم مخططات المؤسسة وأهدافها دون الإخلال بمصالح عمالها. وعليه فإن العلماء والباحثين قد حاول تصنيف القرار وتقسيمه، حسب معايير محددة لأهميته الهدف المراد تحقيقه من خلال ترشيده.

1- وفقاً لأهميتها:

حسب أهمية القرار المتخذ تم تقسيمه، إلى عدة أقسام وهي كالأتي:

1-1 القرارات الاستراتيجية:

ويتعلق هذا النوع من القرارات "بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة، المحيطة به وتتميز بالثبات النسبي، طويل الأجل مع ضخامة الإمكانيات لتنفيذها، وتهدف إلى تغيير أهداف المنظمة بعيدة المدى مثل: حجمها ومركزها التنافسي في السوق".¹

وتنقسم بدورها القرارات الإستراتيجية إلى:

1-قرارات إبداعية: "وتدل على قدرة المقرر على التغيير والتجديد والحصول على حلول ناجعة".²

2-قرارات تفاوضية: "تتخذ لدراسة قضايا إدارية، أو حل مشاكل المستويات التنظيمية والإدارية".³

¹ فتحي أحمد ذياب عواد: إدارة الأعمال ووظائف المدراء في المؤسسات المعاصرة، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، 2012، ص225.

² عدنان عواد الشوابكة: دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية(د.ط)، دار اليازوري للنشر، عمان، 2011 صص(256-257).

³ سيد صابر تغلب: نظم دعم اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، (د.ت)، ص 60.

3-قرارات استباقية: "يتم صنعها تحسبا؛ وتوقعا لتغير خارجي، وذلك لتفادي ومنع تطور المشكلة؛ وهو يعتمد على المنهج الاستباقي، بدلا من الاستجابة لرد الفعل"¹.

ومنه يمكن القول أن القرارات الاستراتيجية، تتميز بنظرة إبداعية تنبؤية. تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة الإدارية والتنظيمية؛ في ظل تغيرات السوق، على المدى المتوسط والبعيد.

1-2 قرارات تكتيكية: و"هي قرارات تؤثر على نشاط المؤسسة. لفترة متوسطة وهي قرارات غير متكررة، ويتخذ هذا النوع من القرارات، على مستوى الإدارة... (الجهة المتعلقة بالرقابة)"².

كما يمكن القول إنها تلك "... القرارات التي يكون مداها سنويا وسداسيا؛ وتكون درجة عدم التأكد؛ فيها اقل مقارنة بحالة القرارات الاستراتيجية."³

فهي تهدف إلى تقرير الأسلوب الأنجع لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط.

1-3 قرارات تنفيذية: وتتخذ هذه القرارات على مستوى "الإدارة التنفيذية المباشرة، حيث تتعامل هذه مع الواقع اليومي للمؤسسة. فيمكن اعتبارها قرارات روتينية؛ وهي قرارات لا مركزية، تتخذ على مستوى الإدارة الدنيا (الأقسام التشغيلية)، وتهدف هذه القرارات إلى زيادة الربح عن طريق، زيادة الإنتاج وتقليل التكلفة"⁴.
وعليه فالقرارات وفقا للأهمية تنقسم إلى ثلاثة أقسام أساسية تتمثل في القرارات الإستراتيجية سواء كانت

¹ عبد العزيز صالح بن حنتور: مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار المسيرة، عمان؛ 2009، ص 234.

² فيصل بن فهد بن محمد البراهيم: العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى السعودي، دراسة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص14 على الرابط: [http://www.4shared.com/office/tek6ujvs] بتاريخ: 2018/01/18 على الساعة [12:30].

³ -بوريحان فاروق: دراسة تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات الإدارية؛دراسة حالة القيادات الإدارية في شركة إنتاج الكهرباء سونلغاز - فرع جبجل-، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال؛كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشيخ العربي التبسي، الجزائر، 2008، ص103

⁴ مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع؛ عمان، 2005، ص61.

إبداعية، أو تفاوضية أو استباقية. بالإضافة إلى كل من القرارات التكتيكية، والقرارات التنفيذية والتي تهدف إلى الإنتاج، مع كلفة أقل في مدى متوسط مع، المحافظة على نشاط المؤسسة في السوق.

2-قرارات وفقا لإمكانية البرمجة والتوقع:

2-1 القرارات المبرمجة: وهي قرارات تتم بصورة متكررة، وتوجد إجراءات مسبقة لحلها ويلاحظ في هذا النوع

من القرارات أن معايير الحكم عليها عادة؛ ما تكون واضحة كما انه؛ من السهل الحصول على البدائل منها¹

2-2 القرارات غير المبرمجة: وهذا النوع من القرارات يتخذ بصورة مفاجئة، فهي ناتجة عن مشكلة تواجه

المؤسسة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها، فهي قرارات غير متكررة².

3-قرارات وفق للجهة التي تتخذ القرار:

3-1 القرارات الفردية والجماعية: وهي قرارات تتخذ بصورة؛ فردية أو من خلال جماعة العمل وعليه؛ يقصد

بالقرارات الفردية؛ تلك القرارات التي تخص الإنسان كفرد وليس كجزء من تنظيم الجماعة؛ فالفرد يتخذ

القرارات التي تتناسب مع اهتماماته وميوله ورغباته الشخصية؛ أو هي التي ينفرد باتخاذها المدير دون أن

يُشرك أو يتشاور مع الجهة المعنية بالموضوع³.

¹ منى عطية خزام خليل، مرجع سبق ذكره، ص 92 .

² فيحان محيا علوش المحيا العنبي: دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 40. على الرابط: [http:// www.repository.nauss.edu.sa] بتاريخ: 2018/01/19 على الساعة [18: 30].

³ أمل أحمد طعمة: اتخاذ القرار والسلوك القيادي برنامج تدريبي؛ حقيبة تدريبية متكاملة للمدرب والمتدربين، ط2، دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع،

أما القرارات الجماعية: وتتمثل في القرارات الإدارية التي يشترك في صنعها واتخاذها أكثر من شخص معني بموضوعها. وهي تعكس الأسلوب الديمقراطي للإدارة؛ حيث تُستمد القرارات الديمقراطية؛ قوتها وفعاليتها من رضا وقبول القواعد الإدارية".¹

وعليه يمكن القول أن القرارات الجماعية هي ذات فاعلية أكبر نتيجة لتضافر الجهود من قبل الإدارة والأعضاء المعنيين بالموضوع مما يثري الحلول والمقترحات المقدمة في حين القرارات الفردية فهي تتخذ صفة الفردية والذاتية؛ مما يجعلها غير مقنعة أو مجدية في الكثير من الأحيان فهي تميز العمل البيروقراطي؛ الدكتاتوري للمدير.

3-2 القرارات المركزية واللامركزية:

تتمثل القرارات المركزية في؛ "تركيز السلطة والرجوع إلى الجهة الوصية. (وزارة؛ مدير... الخ) في اتخاذ كافة القرارات المنظمة للعمل".² أما اللامركزية فتعني توزيع السلطات. وإعطاء حرية إتخاذ القرارات. فالقرارات وفقا للجهة التي تتخذها؛ تملك عدة أشكال منها قرارات جماعية وفردية وقرارات مركزية وأخر لامركزية. تتميز بتحقيق الرقابة على الوحدات الإنتاجية بشكل واسع ودقيق نتيجة لما يقدمه الفرد أو الجماعة من قرارات تفيد مصالح المؤسسة وتقلل من ضغوط العمل.

المطلب الثالث: أهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرار:

إن المشاركة في اتخاذ القرار، وسيلة تعزيز للمسؤولية لدى العمال. وترفع من معدل الإنتاج؛ فالمسؤولية وسيلة تساعد في بناء، روح الفريق لدى العمال. وعليه تكمن أهمية المشاركة في اتخاذ القرار فيما يلي:

¹ إبراهيم رضا شهاب الخالدي: معجم الإدارة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص249.

² أمل أحمد طعمه؛ مرجع سابق؛ ص28.

"وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار. مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن؛ وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد وقد ظهر هذا الاتجاه وتؤكد نتيجة لعوامل أهمها¹". سنتناولها في ما يلي:

1- نمو المنظمات وتضخم حجمها.

2- توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار؛ خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات، التي تؤثر في المشاركين مما يزيد، من تعاون والتزام العمال.

3- توسيع نطاق المشاركة يؤدي؛ إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة، بمعلومات وخبرات متنوعة.

المطلب الرابع: مزايا المشاركة في اتخاذ القرار:

يترتب عن تطبيق أسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرار. الكثير من الايجابيات، على مستوي كل من الرؤساء والمرؤوسين؛ على حد سواء حيث يترتب؛ عن عملية المشاركة إصدار مجموعة من القرارات التي تتمتع بالصواب والرشادة ومنها مايلي:

1- إشراك مجموعة من الأفراد في صنع القرار؛ له أثاره النفسية كرفع معنوياتهم؛ مما ينعكس ايجابيا على أدائهم.²

2- جعل الأفراد أكثر قدرة على تحمل المسؤولية، خاصة وان المشاركة تؤدي إلى إعداد قادة؛ إداريين مدربين على اتخاذ قرارات سليمة.

3- انتشار روح التفاهم، والتعاون بين كافة أفراد التنظيم.

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه: الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص28

² عزيزو راشدة: المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، جامعة ابن خلدون بتبارت، مقال نشر بتاريخ 2010، الجزائر، ص03. على الرابط [http://www.iefedia.com/arab/wp.content/uplods2010] بتاريخ: 2017/12/10 على الساعة [17:30].

4-زيادة فرص الإبداع، والمبادرة والابتكار.

5-ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعمال.

6-التقليل من الجوانب السلبية كالغياب، كثرة التظلم والحد من مظاهر الصراع.

7-تعد المشاركة حافزا معنويا ايجابيا، على تنمية مشاعر الانتماء للمؤسسة.

8-تحسن نوعية القرارات.

9-المشاركة في اتخاذ القرارات، تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة، بين المدير والعاملين في التنظيم.¹

المطلب الخامس: عيوب المشاركة في اتخاذ القرارات.

إن المشاركة في اتخاذ القرار؛ عملية مركبة ومعقدة تمر بالعديد من المراحل. ويقوم بها العديد من الأشخاص؛ في بيئة العمل وبأساليب مختلفة. نتج عنها حل للكثير من المشاكل؛ التي تواجه سير الأنشطة المؤسسية، في حين أن عملية المشاركة، في اتخاذ القرار تواجه مجموعة؛ من العيوب نذكر منها:

1-تشكل المشاركة مظهر، من مظاهر تنازل المدير. عن بعض مهامه التي يفرضها عليه منصبه.²

2-طغيان الاعتبارات الاجتماعية، والتأثيرات الشخصية. التي تضعها الجماعات الضاغطة (النقابات

العمالية). والهيئات والمنظمات المهنية، والتي تؤدي بدورها، إلى عدم الالتزام بالموضوعية في اتخاذ القرار.³

3-ضعف الكفاءات الإدارية، وعدم دراية الإداريين بالأساليب، الواجب إتباعها عند اتخاذ القرار. يعد من أهم

أسباب فشل عملية تنفيذ القرار.⁴

¹ احمد الخطيب: عادل المعالي، مرجع سابق، ص 286

² فيصل بن فهد محمد البراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 25

³ فيحان محيا علوش المحيا العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 54

⁴ بوريجان فاروق، مرجع سبق ذكره، ص 137

المبحث الثاني: العدالة التنظيمية.

إن العدالة التنظيمية جزء من أجزاء الدراسة. التي يتوجب علينا دراستها؛ باعتبارها بعداً أساسياً في تحليلنا، لمحتوي الدعم التنظيمي. والذي يسهم في دراستنا؛ لواقع وجوده في النظام المؤسسي الجزائري. وذلك بتطبيق دراستنا الميدانية؛ بوكالة اتصالات الجزائر فرع تبسة. وذلك بالتطرق لمجموعة من العناصر؛ ذات الصلة بالعدالة التنظيمية وهي:

المطلب الأول: أنواع العدالة التنظيمية.

إن للعدالة التنظيمية أشكال مختلفة، تم تناولها بطرق مختلفة وزوايا متعددة. فهناك من ينظر للعدالة التنظيمية؛ بأنها تتضمن شكلين هما: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات في حين يشير آخرون؛ إلى أنها تتكون من عدالة توزيعية، عدالة إجرائية وعدالة التعاملات. ولكل بعد من هذه الأبعاد، معاييرها الخاصة التي تعبر عنه؛ حيث له علاقاته وتأثيراته التي قد تختلف عن الأبعاد ويمكن تناولها فيما يلي:

1- العدالة الإجرائية:

وتشير إلى "الإجراءات المستخدمة في تحديد اللوائح. وتكون هذه الإجراءات، عندما تتسم بالاتساق والاستمرارية. حيث تقوم هذه الأخيرة؛ على المعلومات الصحيحة؛ وتوفير فرص تصحيح القرار"¹ ومن بين أهم القواعد التي تبنى عليها، عدالة الإجراءات نذكرها فيما يلي:

1-1 قاعدة الاستئناف: وتعني الفرصة الممكنة لتعديل وتبديل القرارات.

1-2 قاعدة التمثيل: "وتعني أن كل مراحل عملية التخصص؛ يجب أن تمثل التوقعات والقيم، والاعتبارات

الأساسية للعاملين."²

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، موظف سعيد = عميل سعيد = منظمة سعيدة، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص202

² نماء جواد العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص81

3- القاعدة الأخلاقية:

وتمثل كل إجراءات التخصص، التي يجب أن تكون متوافقة مع القيم، والمعايير الأخلاقية السائدة لدى

العاملين".¹

1-4 قاعدة عدم الانحياز: "وتعني الموضوعية وعدم تأثير الذاتية في اتخاذ القرارات".²

ومنه يمكن القول أن عدالة الإجراءات، تمثل مدى التزام واحترام الإدارة لعمالها. وسعيها لتلبية حاجياتهم في ظل القواعد؛ التي يجب أن تلتزم بها كل مؤسسة. فلا بد من أعمال الضمير المهني، وإعطاء كل ذي حق حقه.

2- العدالة التوزيعية:

تركز عدالة التوزيع على إدراك الموظفين للمخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية، توزيع الموارد في المنظمة وقد حددت، ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المؤسسة. وهي كالآتي:

1-2 قاعدة المساواة: وتقوم على توزيع المكافآت، بين العمال على أساس المساهمة. فالشخص الذي

يعمل بدوام كامل، يستحق تعويض أكبر، من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي. على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة.³

2-2 قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة أن كل الناس، وبغض النظر عن خصائصهم الفردية،

(الجنس، العرق، الدين) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت.

¹ محمد علي عاطف الزهراني: العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في محافظة المخوة، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، الرياض، 2013، ص 44.

على الرابط: [http://Theses-DZ-3adala.rar] بتاريخ: 2018/01/20 على الساعة [12:00].

² نفس المرجع السابق، ص 45

³ سمية جفيلد، مرجع سابق، ص 42

2-3 قاعدة الحاجة: وتقوم هذه القاعدة على تقديم الأفراد؛ ذوي الاحتياجات الملحة على الآخرين

بافتراض تساوي الأمور الأخرى بين العمال.¹

إن عدالة التوزيع تقوم في الأساس على التوزيع العادل والمتساوي للمخرجات (الرواتب، المكافآت، الترقيات... الخ) ومدى إدراك العامل لذلك وعلى ضوء الإجراءات المعمول بها²، والتي تضمنها عدالة الإجراءات من أعمال للأخلاق وعدم التحيز والمحاباة؛ فعدالة التوزيع مرتبطة بقيام الإجراءات بشكل صارم ودقيق.

3-عدالة التعاملات:

وتتمثل في التفاعلات الحاصلة بين العمال؛ والناجمة عن شبكة العلاقات الموجودة داخل المؤسسة، ومدى إدراك العامل للإجراءات المعمول بها. والتي تسعى إلى حمايته، ومراعاة كرامته واحترامه.

يمكن الإشارة من خلال ما سبق؛ أن كل من عدالة التعاملات، وعدالة التوزيع بالإضافة إلى عدالة الإجراءات، تمثل كلا مترابط، حيث تؤثر وتتأثر فيما بينها والخلل الذي يصيب أحد هذه الأبعاد؛ يسبب للمؤسسة مشاكل على المدى المتوسط والبعيد.

المطلب الثاني: مبادئ العدالة التنظيمية.

تعد العدالة التنظيمية ركيزة أساسية، في بناء المؤسسة وبقائها داخل سوق العمل، والذي يفرض الكثير من التحديات والتعديلات على المبادئ والأسس. في حين نجد أن العدالة التنظيمية تحافظ على مصداقية التنظيم؛ ومشروعيته من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ. التي تسير المؤسسة، وتحافظ على استمرارها وهي كما يلي:

¹ . محمد علي عاطف الزهراني: مرجع سابق، ص44

² . عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص202

1-مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص، والأجور والحوافز وساعات العمل، وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.¹

2-المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في الاستقامة؛ النزاهة؛ الشرف؛ الأمانة والإخلاص.

3-مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات، والإجراءات المتخذة مبنية، على أساس معلومات دقيقة وواضحة؛ وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

4-مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصا المعاملة اللطيفة، والمكافآت المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.

5-مبدأ المشاركة: أي انه يجب مشارك جميع الأطراف، العاملة في المؤسسة لصنع القرار وتطبيق الإجراءات.

المطلب الثالث: أهمية العدالة التنظيمية.

تكمن أهمية العدالة التنظيمية داخل بيئة العمل في اعتبارها عامل من عوامل التوازن التنظيمي بين ما هو مادي وكل ما هو اجتماعي نفسي خاص بالعامل؛ فالعدالة التنظيمية تخلق الاستقرار والشعور بالانتماء لبيئة العمل، وذلك من خلال الآتي:

1-تدفع العدالة التنظيمية العامل إلى الاقتناع بوجود إنصاف؛ بين العمال وذلك بالمقارنة مع زملائه؛ يدفعه إلى الارتياح والعمل الجاد.²

2-تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحديد، جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل ادوار التغذية الرجعية، بشكل يكفل جودة العمليات التنظيمية؛ والانجازات عند أعضاء التنظيم.³

¹ ماهر علي الخزاعي: أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2013، ص31 على الرابط: [http://Theses-DZ-3adala.rar] بتاريخ: 2017 /11/20 على الساعة [14:22].

² مراد رمزي خرموش، مرجع سابق، ص58.

³ سمية جقيدل، مرجع سابق، ص42.

3- تمثل العدالة التنظيمية؛ مكون أساسيا لتثبيت العمال وضمان بقائهم. فهي وسيلة فعالة لبناء مؤسسة مستقرة في سوق العمل تواجه كافة التحديات.¹

4- تكون رغبة العمال المدركين، لتطبيق مبادئ العدالة التنظيمية؛ في بيئة العمل كبيرة. للاستقرار والاستمرار في الوظيفة؛ من اجل تحقيق ذوات هم والرفع من مردودية المؤسسة.

5- تؤثر العدالة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاثة، على مستوى الولاء التنظيمي وارتباط العامل بمؤسسته؛ مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المؤسسة.²

المطلب الرابع: نظريات العدالة التنظيمية:

هناك أكثر من نظرية ساهمت في بناء ما يعرف اليوم بالعدالة التنظيمية ومن بين هذه النظريات؛ نجد نظرية الإحساس بالمساواة لآدمز، والتي انبثقت منها العديد من النظريات الخاصة بالعدالة داخل المؤسسات والتي سنعرضها كالاتي:

1- نظرية الإحساس بالمساواة لآدمز:

هذه النظرية نصت على انه إذا "أحس الأفراد بالتفاوت بين مقدار الحوافز التي يستلمونها ومقدار الجهود التي يبذلونها فإنهم يتطوعون لتحقيق هذا التفاوت ويبين التفاوت هذا الاختلاف المحسوس الذي يمكن وجوده بين شخصين أو أكثر"³

وهذا التفاوت يتمثل في نسبة مدخلات الفرد إلى المخرجات مقارنة بالآخرين فيما يتعلق بعنصر بعنصرين هما:

¹ وليد محمد الصمادي: أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي، دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية المال والأعمال جامعة آل البيت، الرياض، 2008، ص47. على الرابط: [http://Theses-DZ-3adala.rar] بتاريخ 2017/12/32 على الساعة: [12:00].

² قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص61.

³ مها ماهر الموقدة: الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم المكتبات والمعلومات، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2010، ص 43. على الرابط [http://Theses-DZ-3adala.rar] بتاريخ: 2017/11/29 على الساعة [12:33]

- المدخلات: تعني إسهامات وخصائص العامل مثل (العمر، مستوى التعليم، المهارة، الخبرة مقدار الجهد المبذول).

-المخرجات: وتشمل المكافآت التي يحصل عليها (مثل الدخل أو الراتب والفوائد والمميزات الأخرى). والاعتراف والتقدير والترقية.¹

2-نظرية المساواة الاجتماعية لفردركسون:

أكد فردركسون أن الظروف الاجتماعية، والمشكلات العامة القائمة في البيئة الإنسانية، والاجتماعية أسفرت عن قيام ما يعرف ويسمى "بالحركة الجديدة للمساواة الاجتماعية، ومن هذه الخلفيات الأساسية، لمبررات إحلال العدالة في المؤسسات العامة. قدم فردركسون نظريته حول المساواة العامة، بوصفها محورا جديدا ومطلوبا في حقل الإدارة العامة، ومن منظور تحليلي يتخذ من المساواة المرتكز المهم، عوضا عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة العامة".²

3-نظرية بورتر ولولر:

هذه النظرية عبارة عن نموذج، موسع لنظرية فروم لتوقع. والتي أكد فيها "بورتر ولولر" على "أن الجهد الذي يبذله الفرد العامل، يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة. وعلى إحصائية تحقيق المكافأة ووقوعها، في حال بذل الجهد وان يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره. كي يشكل دعما لجهد، لتحقيق النتائج التي يسعى إليها".³

¹ حمد بن سليمان البدراني: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، دراسة ميدانية للعاملين بالتحقيق الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2010، ص28.

على الرابط: [http://repository.nauss.edu.sa/bitstream/hadle] بتاريخ: 2017/11/29 على الساعة [09:18].

² سوزان أكرم سلطان: العدالة التنظيمية لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه فلسفة في التربية تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان لدراسات العليا، 2006، ص20.

على الرابط: [http://Theses-DZ-3adala.rar] بتاريخ 2018-02-20 على الساعة [09:30].

³ مها ماهر الموقدة، مرجع سابق، ص43.

خلاصة:

الدعم التنظيمي هو الوسيلة الأساسية لزرع روح المسؤولية، لدى العمال باعتباره أداة لخلق الاستقرار؛ وتنشيط العمال من خلال رفع روح التعاون والانتماء للمؤسسة. بإعتبارها مصدرا أساسيا لتحقيق المصالح المشتركة لكل من العمال والمؤسسة. في نفس الوقت وذلك من خلال تكريس أبعاده، والمتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرارات.

الفصل الثالث:

الإجراءات المنهجية لدراسة.

تمهيد

المبحث الأول: مجالات الدراسة.

المطلب الأول: المجال المكاني لدراسة.

المطلب الثاني: المجال الزمني لدراسة

المطلب الثالث: منهج وعينة الدراسة.

المطلب الرابع: المجال البشري لدراسة.

المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: شبكة الملاحظة.

المطلب الثاني: المقابلة.

المطلب الثالث: الاستبيان.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

خلاصة.

تمهيد:

تعد اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة في مجال الاتصالات، حيث تحتل الصدارة في مجال الخدمات التي تقدمها لمتعاملها، في صورة أفراد أو مؤسسات ذات طابع اقتصادي خدماتي، وذلك من خلال استخدام آليات لتثبيت العمال مثل (ارتفاع الأجور، التدريب والمكافآت) بالإضافة إلى استخدام الدعم التنظيمي، لزيادة فاعلية العمل لدى العمال داخل الوكالة الوطنية لاتصالات الجزائر- فرع تبسة-

حيث يحتوي هذا الفصل على نشأة اتصالات الجزائر، والمهام الموجودة بكل قسم بالإضافة إلى الحدود المكانية والزمنية لدراسة، والمكون البشري الذي ستم دراسته والأدوات المستخدمة في الدراسة بالإضافة إلى المبحث الثاني والذي يتناول تحليل وتفسير البيانات.

المبحث الأول: مجالات الدراسة.

المطلب الأول: المجال المكاني لدراسة.

تمت الدراسة الميدانية داخل المديرية الولائية لإتصالات الجزائر-تبسة-بالأقسام الإدارية للمؤسسة والتي من خلال الإتصال بقسم الموارد البشرية ومكتب المستخدمين تمكنا من الحصول على مكونات المؤسسة وتاريخ نشأتها بالإضافة إلى المكونات المادية والبشرية المتواجدة ببيئة المؤسسة.

1 نشأة وتطور اتصالات الجزائر:

كان سوق الاتصالات في الجزائر يعاني تأخرا كبيرا في انتشار الهاتف حيث انه لم يتجاوز 5% مقابل 8% في دول المغرب العربي. فأكثر من نصف البلديات لم تكن موصولة بشبكة الاتصالات كما كانت شبكات إعلام المؤسسات ضعيفة أو شبه معدومة بالإضافة إلى عدد مستخدمي الانترنت كان ضعيفا جدا رغم وجود 61مزرودا معتمد وآلاف مقاهي الانترنت

حيث كانت بنية الشبكة القوية و"المتكاملة بسعة 2، 5 Gbps اهم مكتسبات القطاع آنذاك وقد كانت

شبكة اتصالات الجزائر من اهم الشبكات على مستوى الدولة.¹

نشأت اتصالات الجزائر Algérie télécom في إطار إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات وتحديثه مع التغييرات الحاصلة وكان هذا بموجب القانون 2000/03 المؤرخ في 5 أوت 2000 والمحدد للإحكام العامة والخاصة بالبريد والمواصلات.

1- موسوعة المعرفة على الرابط: [http:// www.marefa.org] بتاريخ: 2018/01/20 على الساعة [15:30]

لتصبح بذلك مؤسسة "اتصالات الجزائر" أول متعامل تجاري خدمي يعمل على تقديم خدمات في مجال الاتصالات بالجزائر برأسمال يقدر بـ 62.275.180.000 دج¹ لتكون انطلاقتها الفعلية في 1 يناير 2003 في مختلف أنحاء الوطن فاتصالات الجزائر تغطي كافة القطر الوطني.

1-1 الخدمات:

تقدم اتصالات الجزائر مجموعة من الخدمات لزيائنها (أفراد، مؤسسات) بجودة عالية حيث سعني ومنذ تأسيسها لتحقيق ثلاث أهداف أساسية وهي الجودة العالية بالاضافة إلى المنافسة في سوق الاتصالات مع باقي متعامل الهاتف القال باعتبارها مالكة لشركة "موبيليس" أفضل شبكة اتصالات مستخدمة في الجزائر بالاضافة إلى رفع المردودية ورفع الأرباح لتحقيق الديمومة وهذا ما أدى بها إلى تقديم خدمات عالية المستوى لزيائنها حيث تتمثل هذه الخدمات فيما يلي:

- الهاتف (النقال والثابت)².

- ADSL الانترنت.

- GLTE الجيل الرابع للهاتف الثابت.

- (wici)خدمة الويسي.

- خدمات التداول عن طريق الفيديو.

- تصميم أو إنشاء المواقع الالكترونية

- الرقابة الأبوية

¹-موقع وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة: على الرابط: [http://www.mpttn.gov.dz] بتاريخ: 2018/02/20

على الساعة [12:33]

²-نفس المرجع السابق ، على الرابط: [http://www.mpttn.gov.dz]

- خدمة الدفع الإلكتروني.

- تقديم حلول متكاملة للشركات والمؤسسات العمومية.

1-2 الإحصائيات:

باعتبار أن اتصالات الجزائر هي المتعامل رقم 1 في الجزائر نتيجة إتباع خطة مدروسة مبنية على تحقيق الجودة المطلوبة لزبائنها من خلال المنتجات التي تقدمها بالإضافة إلى المنافسة في سوق الاتصالات بين جميع فتعاملها كما أنها سعت إلى توفير منتج ذو نوعية يرقى إلى مستوى المنتجات العالمية والدليل على ذلك هذه الإحصائيات:

- 2621 كلم من الألياف البصرية البحرية.¹

- 34 ألف كلم من الألياف البصرية الأرضية.

- 47 ألف كلم من الحزم الخاصة باتصالات الراديو الرقمية.

- 5 مليون تجهيزات هاتفية.

- 1,2 مليون تجهيزات خاصة بالانترنت ذات التدفق العالي.

- 262 وكالة تجارية.

- 45 ألف كشك متعدد الخدمات.

- 20923 موظفا مستخدما.

- 213 مليار دينار حصيلة إجمالية.

- 106 مليار دينار رقم أعمال.

2-سامية بهيج؛ اتصالات الجزائر...مفتاح الجزائر للولوج إلى عالم التكنولوجيا؛ مقال منقول من جريدة الحوار اليوم 2010/04/13: على الرابط: [http://www.djazair.com] - بتاريخ 2018/01/20 على الساعة [13:30]

- 52 مليار دينار عائدات قبل الفوائد والضرائب والرسوم EBITDA

- 5 مليار دينار حصيلة صافية.

- تجهيزات الزبائن 5.128.262

- عدد الزبائن للهاتف الثابت 2.922.731

- الكثافة الهاتفية الإجمالية في الجزائر 8,91 %

- الشبكة التجارية: 171 وكالة تجارية للاتصالات.

- 110 ملحقة تجارية تابعة للوكالات التجارية.¹

- 212040 كشك متعدد الخدمات.

- 4.425 هاتف عمومي.

1-3 شبكة الاتصالات:

- الشبكة العمومية لإرسال المعطيات بالحزام اكس 25 تقدر ب 6.206 وصلة أو نقطة (25× DZPAC

- القاعدة الوطنية لإرسال المعطيات بقدرة 10 جيجابايت و 2,5 جيجابايت و 80 جيجابايت في قيد الانجاز.

- شبكة الراديو الريفي 103 تدمج وتغطي أكثر من 1500 مدينة و 961 بلدية مربوطة بالألياف البصرية

1-4 إتصالات الجزائر الفضائية:

- 47 محطة هرتزية محلية.

- 04 محطات دولية.

- 01 محطة ساحلية.

1- نفس المرجع السابق، على الرابط [[http:// www.marefa.org](http://www.marefa.org)]

-02 شبكة عبر الأقمار الصناعية.

- ربط 3023 مكتب بريد بشبكة المعلومات من إجمالي 3082 مكتب بريدي على مستوى التراب الوطني.

1-4 التسيير التقني:

- "معدل ربط الزبون بخط الهاتف الجديد 08 أيام على الأكثر من تاريخ الطلب"¹.

- معدل لتسوية التعطيل 0,8 أي ما يعادل تعطل في كل سنة.

2-الموارد البشرية:

في سنة 2003 كان لاتصالات الجزائر 20.845 عامل مع نسبة تأطير ضعيف جدا لا يتجاوز 2%

أما اليوم وبعد عشر سنوات لدينا 5.879 إطار وإطار سامي من بين 21.357 موظفا بنسبة تأطير

قدرها 27%.

انتقل عدد المكونين من 1400 موظف مكون في 2003 إلى 5029 في نهاية 2012 ثم أكثر من

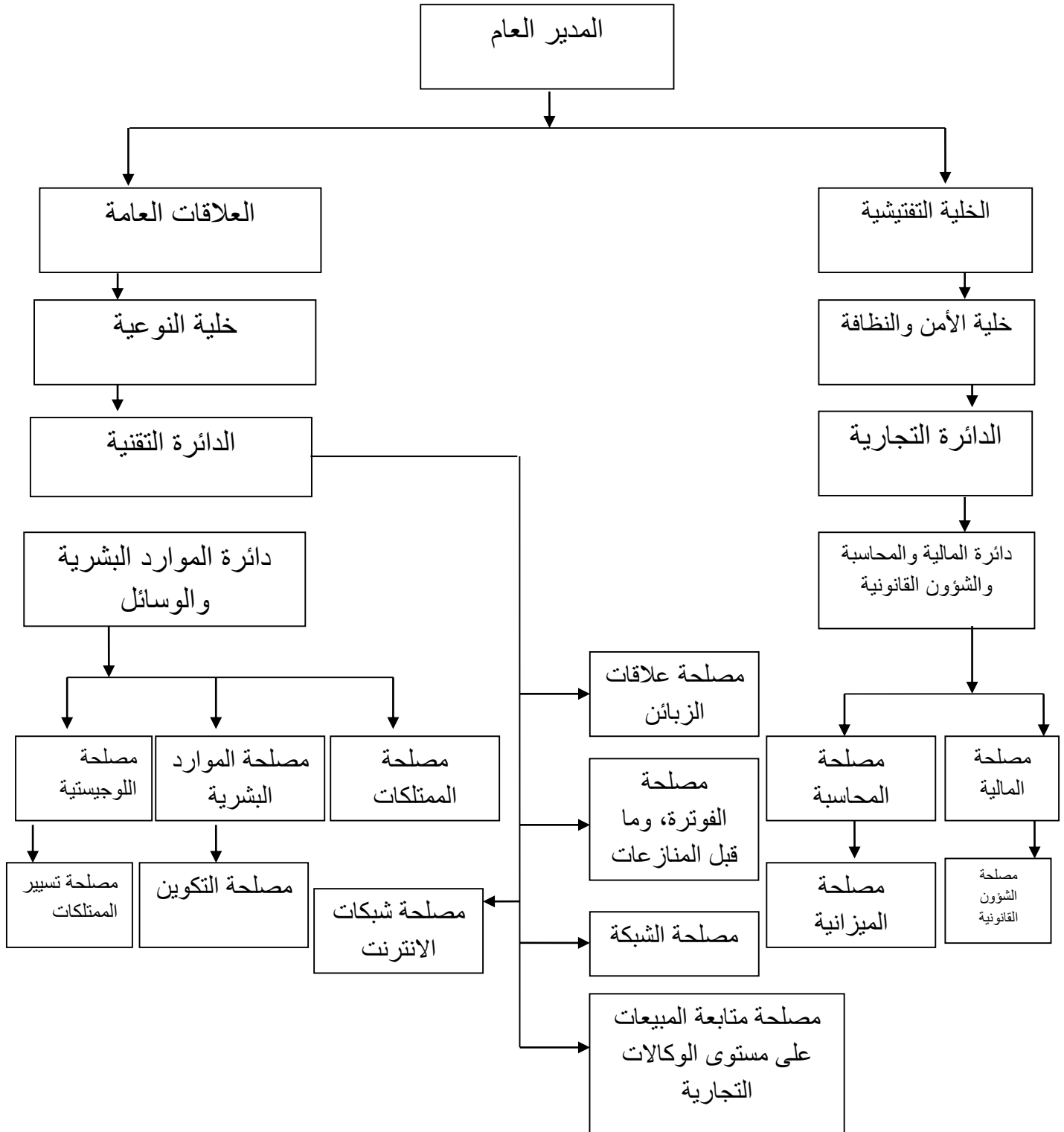
8000 موظف مبرمج تكوينهم إلى نهاية 2013 حسب الأهداف المحددة في خطة العمل.

منذ نشأتها وظفت اتصالات الجزائر 11.447 عاملا من جميع الفئات من بينهم 3121 في إطار

أنظمة دعم الإدماج المهني.

1-نفس المرجع السابق [http://www.marefa.org]

الشكل رقم (02) يمثل الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لاتصالات الجزائر-تبسة



المصدر: بالرجوع إلى قسم الموارد البشرية (مديرية إتصالات الجزائر-تبسة).

2- توصيف المهام في مؤسسة اتصالات الجزائر:

إن اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية ذات طابع خدماتي تعمل على توفير وتسهيل المبادلات والاتصالات بين أفراد المجتمع ومؤسساته. وتنقسم مديرية اتصالات الجزائر -تبسة- إلى أربعة خلايا وأربعة دوائر تنقسم بدورها إلى مصالح.

حيث تقوم كل وحدة من الوحدات السابقة بمجموعة من المهام تحت إشراف مدير مسؤول على كل واحدة من هذه الوحدات من أجل سيرورة العملية الإدارية وذلك من خلال إجراء الاجتماعات والتنسيق بين الدوائر والخلايا على مستوى كل هذه الوحدات من أجل تحقيق الأهداف وتحسين نوعية الخدمة التي تقدمها المؤسسة والمتمثلة في المنتجات المقدمة لزبون وذلك من خلال:

1- الخلايا: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر 4 خلايا مختلفة المهام حيث تقوم هذه الخلايا بتنفيذ الأوامر

الصادرة من مدير مديرية العملية وذلك من خلال الوسائل المتاحة لديها وتتمثل في مايلي:¹

1-1 الخلية النفثيشية: تقوم بالوظائف التالية:

- فتح التحقيقات المتعلقة بمختلف الانتهاكات التي قد تلحق بممتلكات المؤسسة مثل: سرقة الكوابل؛ تخريب أسلاك الهاتف.

- تطبيق القانون.

1-2 خلية العلاقات الخارجية: وتقوم بما يلي.

- تحسين صورة المؤسسة أمام الزبون والمستثمرين.

1-دراسة حالة المؤسسة: مقدم من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية، مكتب تسيير المستخدمين؛ المديرية الولائية لإتصالات الجزائر- تبسة - بتاريخ

2018/03/25 على الساعة 20: 10

- تمثيل المؤسسة في مختلف اللقاءات والمناسبات.

1-3 خلية الأمن الداخلي للمؤسسة: وتقوم بالوظائف التالية.

- توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب.

-تحديد فرقة حراسة تسهر على امن الإدارة وجميع هياكلها.

1-4 الخلية النوعية: وتقوم بما يلي.

- مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج.

- السعي وراء الأهداف المسطرة.

2- الدوائر: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر 04 دوائر مختلفة المهام تقوم بتنفيذ المهام الموكلة بها من

خلال¹.

2-1 دائرة المالية والمحاسبة والشؤون القانونية والتأمينات: وتتكون من المصالح التالية:

2-1-1 مصلحة المالية: تقوم هذه المصلحة بتسديد الفاتورات الخاصة بالمشاريع والضرائب المختلفة.

2-1-2 مصلحة المحاسبة: يتمثل دور هذه المصلحة في تسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في

دفتر المحاسبة (دفاتر يومية، جدول حسابات...الخ) كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام

المستحقات، دفع الالتزامات على مستوي الولاية والإدارة المركزية بالعاصمة.

2-1-3 مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات:

2-1-4-مصلحة التأمينات: يقوم عمال هذه المصلحة بتأمين ممتلكات والعقارات التابعة للمؤسسة والإعلان

عن أي نوع من الأضرار التي تمس اتصالات الجزائر حيث تقيمها لتعطي الأضرار وتعمل على حمايتها من

الوقوع في المشاكل.

1-على نفس الرابط: [http:// www.mpttn.gov.dz]

2-1-5 مصلحة الشؤون القانونية: تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكاوى لمصالح الأمن أو الدرك الوطني وإعطاء أوامر لمصالح من أجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة.

2-1-6 مصلحة الميزانية: من وظائفها ما يلي.

- استلام ملفات النفقات من مختلف المصالح والأقسام.

- فحص ومراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة والتأكد من صحة العمليات المحاسبية.¹

- إعداد وضعية إقبال جميع الحسابات وإرسالها إلى كل من المديرية المركزية في العاصمة.

2-2 دائرة الموارد البشرية: وتتكون هذه الدائرة من 03 مصالح وأوكلت لكل مصلحة مهام خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتتسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف.

2-2-1 مصلحة الموارد البشرية: وتنقسم بدورها هذه المصلحة إلى ثلاثة أقسام هي.

2-2-1-1 مكتب تسيير المستخدمين: ويقوم هذا المكتب بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح

والقوانين الخاصة بالعمل كما تقوم بقضاء شؤون العمال الاجتماعية؛ كالتأمين من حوادث العمل

- تقسيم وتصنيف الأجور حسب العمال.

- دراسة إمكانية التوظيف

- تعمل بالتنسيق مع مكاتب آخر حيث يضم قسم المستخدمين؛ مكتب التسيير ومكتب المستخدمين.

2-2-1-2 مكتب الأجور: ويقوم بالوظائف التالية.

- القيام بعمليات دفع المنح الجزافية ذات المنفعة العامة.

- معالجة المنازعات والشكاوى.

¹- نفس المرجع السابق، على الرابط: [http:// www.mptn.gov.dz.]

- تسوية الأجور والعلاوات ذات الطابع الاجتماعي.
- مطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق الحاسبة شهريا.
- العمل على حل المشاكل الخاصة بالعمل والمتعلقة بالأجور العمومية كالمنح.
- 2-1-2-3 مكتب التسيير:** ويعمل على أداء هذه المهام.
 - تسيير ملفات التوظيف بجميع فروعها.
 - تسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين.
 - متابعة العقود الإدارية الخاصة بالعمال.
 - تسيير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات.
- 2-2-2 مصلحة تسيير ممتلكات المؤسسة:** وتقوم هذه المصلحة بما يلي.
 - تسيير المخزون.
 - تعداد وإحصاء ممتلكات المؤسسة¹.
- 2-2-3 المصلحة اللوجيستية:** تعتبر من اهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر حيث تقوم بالتجهيز والصيانة وهي تنقسم إلى ثلاثة مكاتب².
 - 2-3-2-1 مكتب النقل:** ويقوم بالوظائف التالية.
 - نقل الأجهزة والعتاد.
 - صيانة وتجهيز الأجهزة الإدارية.

1- نفس المرجع السابق، على الرابط: [http://www.mpttn.gov.dz]

2- نفس المرجع السابق، على الرابط: [http://www.mpttn.gov.dz]

2-2-3-2 مكتب البناء: ويقوم بما يلي.

- تجهيز كل المكاتب بالوسائل والأدوات لتسيير المصالح.

- إرسال الموظفين للقيام بالمهمة الإدارية.

- تأمين الأجهزة وخاصة تجهيزات الإدارة.

2-2-3-2 مكتب الإمداد: ويقوم بالوظائف التالية.

- شراء احتياجات المؤسسة.

- تسيير وسائل المؤسسة.

2-4 الدائرة التقنية:

2-4-1 مصلحة الشبكة: تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الاتصال وتنقسم إلى ثلاثة مكاتب.

2-4-1-1 مكتب تركيب الخطوط.

2-4-2-2 مكتب دراسة المراجع.

2-4-2-3 مصلحة الممتلكات القاعدية: تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات والمخططات الهاتفية للشبكة¹

وذلك بصيانة واستغلال وبناء كل المراكز الهاتفية وتظم هذه المصلحة مايلي:

2-4-3-1 مكتب الإرسال والاستبدال.

2-4-3-2 مكتب دراسة المحيط ومعطيات الشبكة.

2-4-3-3 مصلحة شبكات الانترنت: تقوم هذه المصلحة بالمتابعة والصيانة الخاصة بالوسائل

التكنولوجية.

¹ مرجع سابق: [http://www.djazairess.com]

2-3 الدائرة التجارية: وتتكون من ثلاثة مصالح أساسية وهي كالآتي.

2-3-1 مصلحة علاقات الزبائن: تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوى الزبائن المتعلقة بنوعية الخدمة أو المنتجات التابعة للمؤسسة.

2-3-2 مصلحة الفوترة وما قبل المنازعات: تقوم هذه المصلحة بإعداد الفاتورات للزبائن وتدرس ملفات الزبائن المدينين ثم تحولهم إلى المنازعات.

2-3-3 مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية: تقوم هذه المصلحة بإحصائيات أسبوعية وشهرية من أجل تحديد نسبة المبيعات والاختلاف بين هذه الفترات من أجل تحقيق أقصى حد من المبيعات.

المطلب الثاني: المجال الزمني لدراسة.

لقد إستغرق البحث الميداني بالمديرية الولائية لإتصالات الجزائر مدة عشرة أيام من تاريخ 2018/03/25 إلى غاية 2018/04/03 وكانت وفق مرحلتين أساسيتين.

المرحلة الأولى: كانت من تاريخ 2018/03/25 إلى غاية 2018/03/29 فهذه المرحلة عبارة عن دورة إستطلاعية بأقسام المديرية ومعرفة نوعية المهام الموجودة على مستواها وإسقاطها على الدراسة بالإضافة إلى إختيار الفئة المهنية المناسبة لدراسة، كما تمكنا من الحصول على بعض الوثائق التي تساعد في معرفة المؤسسة ومكوناتها.

المرحلة الثانية: امتدت هذه المرحلة من تاريخ 2018/04/01 إلى غاية 2018/04/03 بإستثناء يومي 30 و31 مارس فكانت أيام عطلة حيث تم في هذه المرحلة تحضير الإستمارات وتطبيقها في ميدان الدراسة.

المطلب الثالث: منهج وعينة الدراسة.

يعتبر المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة واكتشاف الظواهر المتعلقة بالموضوع، كما أن المناهج المستخدمة في العلوم الاجتماعية كثيرة متعدد تختلف باختلاف المجالات والمواضيع المدروسة، ولكل منهج وظيفته وخصائصه.

حيث استوجبت الدراسة الاعتماد على منهج المسح الاجتماعي بإعتباره أحد مناهج البحوث الوصفية التي تقوم على جمع المعلومات والبيانات عن طريق أدوات بحثية كالمقابلة أو الاستمارة من أجل الحصول على معلومات من عدد كبير من الناس المعنيين بالظاهرة محل البحث.¹ حيث توجب علينا اعتماد منهج المسح بالعينة والذي يكتفي بدراسة عدد محدود من الحالات في مجال زمني محدد والجهد والإمكانات المتاحة للباحث

وقد تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من العاملين في الإدارة المركزية لمؤسسة إتصالات الجزائر لعدة أسباب من أهمها عملهم مقتصر على مستوى المديرية في حين بقي العمال عبارة عن مهندسين وتقنيين أغلب مهامهم تتم على المستوى الميداني. ولهذا يصعب التواصل معهم. حيث تتكون عينة الدراسة من 45 عامل إداري.

¹ إبراهيم خليل أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 152

المطلب الرابع: المجال البشري لدراسة

- يتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء المؤسسة الذين يشكلون عنصرا أساسيا يرتكز عليه موضوع البحث، كما أنه يعتبر الحيز الأمثل لدراسة مثل هذه المواضيع بصورة علمية وموضوعية من خلال جمع المعلومات والبيانات حولها من الميدان.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العامل المنتمين لمديرية إتصالات الجزائر -تبسة- والمقدر عددهم بـ 224 عامل موزعين على أربعة مستويات سوسيو مهنية تتمثل في (إطارات سامية، إطارات، أعوان تحكم أعوان تنفيذ) تم اختيار عينة قصديه متمثلة في العمال الإداريين والبالغ عددهم 45 عاملا.

المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

إن إستخدام منهج المسح الاجتماعي إستوجب علينا الاعتماد على مجموعة من الأدوات للحصول على النتائج المرجوة من الدراسة، ومنه يمكننا إيجاز فيما يلي:

المطلب الأول: شبكة الملاحظة:

نستطيع أن نعرف أسلوب الملاحظة في البحث العلمي "بأنها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات أولا بأول."¹ وقد تم الاعتماد على الملاحظة في هذه الدراسة من أجل جمع من البيانات المتعلقة بمؤشرات كل من بعدي المشاركة في عملية إتخاذ القرار، والعدالة التنظيمية. داخل بيئة المؤسسة حيث تم التركيز على العديد من المؤشرات المهمة من بينها تحمل المسؤولية والروح المعنوية (التعاون، الصداقة، التشاور... إلخ) بين العمال بالإضافة توفر الشفافية في التعامل بين أفراد المؤسسة (النزاهة، الاحترام... إلخ). أنظر ملحق (01) بطاقة الملاحظة صفحة رقم (96).

¹ عامر إبراهيم قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، ط1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص219.

كما تجدر الإشارة إلى الدور الذي لعبته الملاحظة في رسم صورة واضحة عن التعاملات بين أعضاء الكادر الإداري بمديرية إتصالات الجزائر -تبسة-.

المطلب الثاني: دليل المقابلة:

يلجأ الباحث إلى إجراء المقابلات مع عينة الدراسة نتيجة لعدة عوامل أهمها: يميل المبحوث إلى تقديم المعلومات شفويا أكثر من تقديمها كتابيا، فالمقابلة "عبارة عن محادثة أو حوار موجه بين الباحث، من جهة وشخص أو مجموعة من الأشخاص، بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة"¹. حيث إعتدنا في هذه الدراسة على المقابلة الشخصية، حيث يسمح لنا هذا النوع من المقابلات من معرفة توجهات العامل لموضوع معين من خلال ردة الفعل إتجاه هذا الموضوع حيث إحتوى دليل المقابل على ثلاثة محاور أساسية محور المعلومات الشخصية للمبحوث أما المحور الثاني فقد تناولنا فيه الإجابة عن التساؤل الفرعي الخاص بوجود مشاركة في عملية إتخاذ القرار من قبل العمال في مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة- أما المحور الثالث والأخير فقد ضم مجموعة من الأسئلة الخاصة بمؤشرات بعد العدالة التنظيمية إنطلاقا من التساؤل الفرعي الثاني. أنظر ملحق دليل المقابلة الملحق رقم(03) صفحة (103) بينما تم إجراء هذه المقابلات مع 03 إطارات من العمال الإداريين حيث لم يقبل أغلب العمال بإجراء مقابلات متذرعين بانشغالهم.

المطلب الثالث: الاستبيان

تتطرقنا في هذا المطلب إلى إستمارة الإستبيان التي إستخدمناها في جمع المعلومات المتعلقة بالعمال الإداريين في إتصالات الجزائر، وهي كآلاتي:

¹ نفس المرجع السابق، ص 213.

الإستبيان: عبارة عن "مجموعة من الأسئلة المرتبة حمل موضوع معين يتم وضعها في إستمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها".¹

حيث تم الإعتماد في بناء أسئلة الاستمارة على محتوى الدراسات السابقة أنظر الجدول رقم(01) والجدول رقم (02) صفحة (16-17) وذلك في تفكيك محتوى بعدي الدعم التنظيمي اللذان تمت دراستهما والخروج بالمشورات التي تساهم في صياغة الأسئلة في صورتها النهائية، والتي تتلاءم مع طبيعة نشاط العمال الإداريين في المديرية الولائية لإتصالات الجزائر -تبسة-.

تحتوي الإستمارة على 27 سؤال مقسمين على ثلاثة محاور معبرة عن تساؤلات البحث وهي على

الشكل التالي:

المحور الأول: يشتمل على المعلومات الشخصية حيث يحتوي على 06 أسئلة مرقمة من 1 إلى 09

المحور الثاني: يمثل هذا المحور بيانات حول مشاركة عمال المديرية الولائية إتصالات الجزائر في عملية اتخاذ القرار، يتكون هذا المحور من 12سؤالا مرقمة من 07 إلى 18 وهي تعبر عن التساؤل الفرعي الأول للموضوع لموضوع الدراسة.

المحور الثالث: يحتوي هذا المحور 08 أسئلة مرقمة من 19 إلى 26 حيث تعبر هذه الأسئلة عن مؤشرات العدالة التنظيمية والمتمثلة في كل من العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات بالإضافة إلى عدالة التوزيع، حيث يعبر هذا المحور عن التساؤل الفرعي الثاني، وهو كالاتي: هل توجد عدالة تنظيمية في المديرية الولائية لإتصالات الجزائر -تبسة-.

- **ظروف توزيع الاستمارة:** تم توزيع الاستمارات والبالغ عددها 45 إستمارة والموجهة إلى العمال الإداريين، في الادارة المركزية لمديرية إتصالات الجزائر. حيث استرجعنا منها 31 إستمارة، 08 منها لم يتم الإجابة

¹ إبراهيم أبراش، مرجع سابق، ص 269.

عنها، مما يعني أن عدد الاستمارات المفرغة هو 23 إستمارة والتي تم توزيعها بتاريخ 2018/04/02 وتم إسترجاعها بتاريخ 2018/04/03

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قمنا بحساب التكرار المطلق لكل فئة بالإضافة إلى حساب النسبة المئوية للتكرارات.

$$\sum_{i=1}^k ni$$

حسب المعادلة التالية: N=

ni هو التكرار و N هو مجموع التكرارات ل ni.

خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى جميع الجوانب المنهجية لدراسة، والتي تحدد لنا طرق تحليل الدراسة وتفرغ بياناتها، من خلال تحديد بيئة الدراسة الميدانية والتي تحتوي على مجموعة من الأبعاد (البعد المكاني والزمني، البشري). بالإضافة إلى العينة والمنهج المتبع فيها، والذي إستلزم إستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية التي من خلالها يتدعم الموضوع، ويسهل علينا معرفة كافة المؤشرات المتعلقة ببعدي الدعم التنظيمي.

الفصل الرابع:

عرض وتحليل البيانات وتفسيرها

تمهيد

المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات وتفسيرها.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية وتفسيرها.

المطلب الثاني: عرض نتائج الحور الأول

المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني وتفسيرها.

المطلب الرابع: نتائج البحث حسب التساؤل الفرعي الأول

المطلب الخامس: عرض وتحليل بيانات المحور الثالث وتفسيرها.

المطلب السادس: نتائج البحث حسب التساؤل الفرعي الثاني.

المطلب السابع: النتائج العامة لدراسة.

الخاتمة.

الملاحق.

قائمة المراجع.

ملخص باللغة الانجليزية.

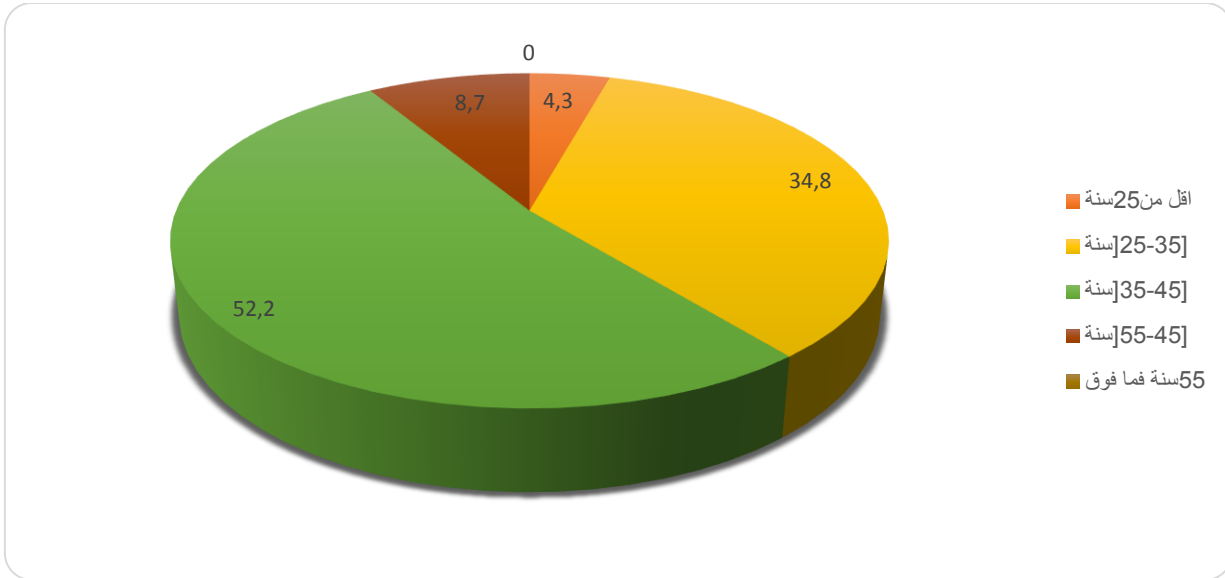
تمهيد:

يحتوي هذا الفصل على الجزء الميداني للدراسة، والذي تمت مناقشته بناءً على الموروث النظري لدراسة. بالإضافة إلى إستغلال مجموعة الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات، وما تم دراسته من مواضيع ذات علاقة بالدراسة، في تحليل وتفسير محتوى الجداول والأشكال البيانية، وعلى ضوء ما سبق تم استخلاص مجموعة من النتائج الفرعية لكل تساؤل من الأسئلة الموضوعية مسبقاً في الإشكالية ومن مجموع هذه النتائج تم بناء النتائج العامة لدراسة.

المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات وتفسيرها.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المعلومات الشخصية وتفسيرها.

الشكل رقم (03): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب السن.



يعتبر السن من أهم خصائص مجتمع الدراسة التي تساعد على فهم المعطيات وتفسير النتائج السابقة، حيث يتضح أن نسبة 52.2% من مفردات العينة المبحوثة تتواجد ضمن الفئة العمرية (35-45 سنة) ثم تأتي الفئة العمرية (25-35 سنة) وذلك بنسبة 34.8% تليهما الفئة العمرية (45-55) حيث تمثل 8.7% بينما الفئة (أقل من 25 سنة) فتمثل 4.3% في حين أن الفئة العمرية (55 فما فوق) تمثل نسبة 0%

وبقراءة النتائج السابقة يتضح لنا أن أغلبية العمال الإداريين بمديرية إتصالات الجزائر-تبسة- من الشباب حيث تؤكد هذه النتائج أن ريادة مؤسسة اتصالات الجزائر لعالم الاتصالات والانترنت في الجزائر عائد إلى استغلالها للكوادر الشابة وذلك كنتيجة حتمية تستوجب مواكبة التطورات الحاصلة في سوق العمل وإستقطاب أفضل الكوادر الشابة نتيجة لإرتفاع نسبة خريجي الجامعات بالاضافة إلى سعي الدولة لتطوير القطاع العام من خلال زيادة نسبة الشراكة مع المتعاملين الخواص وبذلك السعي إلى تطبيق التنمية المستدامة، كما أنه لا يمكن أن تكون هناك تنمية بدون إستغلال لثروة البشرية والتي أغلبها من الشباب في حين أن قانون التقاعد الجديد، قانون رقم 16-15 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 والمتعلق بالتقاعد والذي يعدل ويتم القانون

رقم 83-12 والذي بدء تطبيقه من الفاتح جانفي 2017 والذي يحدد سن التقاعد والسنوات الواجب قضاؤها في العمل من أجل الحصول على معاش التقاعد¹.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
48	11	ذكر
52	12	أنثى
100	23	المجموع

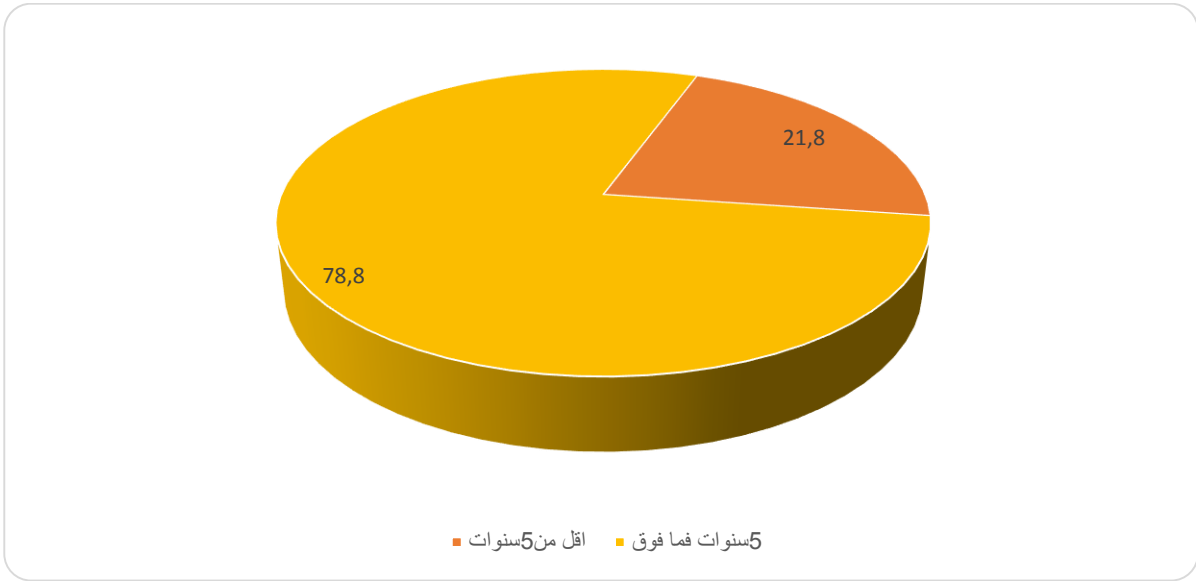
يمثل مؤشر الجنس عاملا مهما في فهم ومعرفة مبادئ سير المؤسسة حيث نلاحظ أن 52% تمثل

نسبة الإناث وهم 12 مفردة بينما تمثل نسب الذكور 48% والبالغ عددهم 11 مفردة.

هذه النسب متقاربة جدا وهذا دليل على سعي المؤسسة إلى إيجاد التكافؤ بين جميع مكونات المؤسسة حتى تحافظ على سيرورة العمل بغض النظر عن الجنس ومما سبق يمكن القول أن الاختلاف في الجنس عامل من العوامل الأساسية لسعي وراء التطور وإثبات الذات خاصة للمرأة حيث تسعى إلى تطوير قدراتها وإثبات مساواتها لرجل في كافة المجالات بل لها القدرة على منافسته حتى في الميادين التي يحتكرها على سبيل المثال المجال العسكري لانفتاح مؤسسات الدولة على استقطاب كلا الجنسين، والسعي إلى التقليل من سيطرة الموروث الشعبي والعادات المتوارثة والتي ترفض إستغلال المرأة، خاصة ضمن البيئة المحافظة التي تشهدها أغلب ولايات الوطن. كما أن إستقطاب العمال يتم من أجل إستغلال الكفاءات التي تساهم زيادة مردودية المؤسسة بغض النظر عن الجنس.

¹ قانون التقاعد الجديد يصدر في الجريدة الرسمية ويدخل حيز التنفيذ، منقول عن الإذاعة الجزائرية، بتاريخ 2017/01/14 على الرابط: [http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20170114/100157] بتاريخ 2018/04/20 على الساعة [15: 18]

الشكل رقم(04): يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة.



إن الخبرة تعد من الأمور الأساسية الواجب إكتسابها من قبل العمال، والتي من خلالها تسهل متابعة المسار المهني للعامل، بالإضافة إلى تطور مستوي الأداء وزيادة كفاءة الموظف. وعليه نلاحظ أن نسبة العمال الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات تقدر بـ 22% بينما تمثل نسبة 78% فئة العمال الذين تفوق سنوات الخبرة عندهم 5 سنوات.

حيث نلاحظ أن نسبة العمال الذين تفوق سنوات خبرتهم 5 سنوات تمثل 78% وهذا دليل على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تمتلك كوادر ذات خبرة نتيجة لسياسة تثبيت العمال في مناصبهم. مع المحافظة على هذه الخبرات من خلال تقديم التحفيز المناسب (أنظر الملحق رقم(03) دليل المقابلة). بينما نلاحظ أن نسبة العمال الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات قليلة مقارنة بسابقتها وهذا عائد إلى قلة المناصب المستحدثة بها وذلك نتيجة إرتباطها بعقود الإدماج المهني لأنها مؤسسة عمومية.

في حين أن العينة المختارة والمتمثلة في الإداريين يتوجب أن يمتلكوا خبرة طويلة والتوظيف في هذه المناصب الحيوية يكون بصورة أقل وإنما يكون عن طريق الترقية ومن خلال الملاحظات نجد أن مؤسسة إتصالات الجزائر تستعين بخبرة عمالها المتقاعدين حتى بعد إنتهاء مساهم المهني حيث لاحظنا تواجد بعض العمال المتقاعدين في مكتب الشبكة من أجل الإشراف على بعض العمال الجدد وتقديم النصائح لهم وذلك

حسب قانون التقاعد وذلك حسب المادة 04 من نفس القانون التي تتم وتعديل أحكام المادة 07 مكرر أنه يمكن تمديد سن التقاعد بالنسبة للوظائف ذات التأهيل العالي والمهن ذات التأهيل النادر¹.

الجدول رقم (06): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

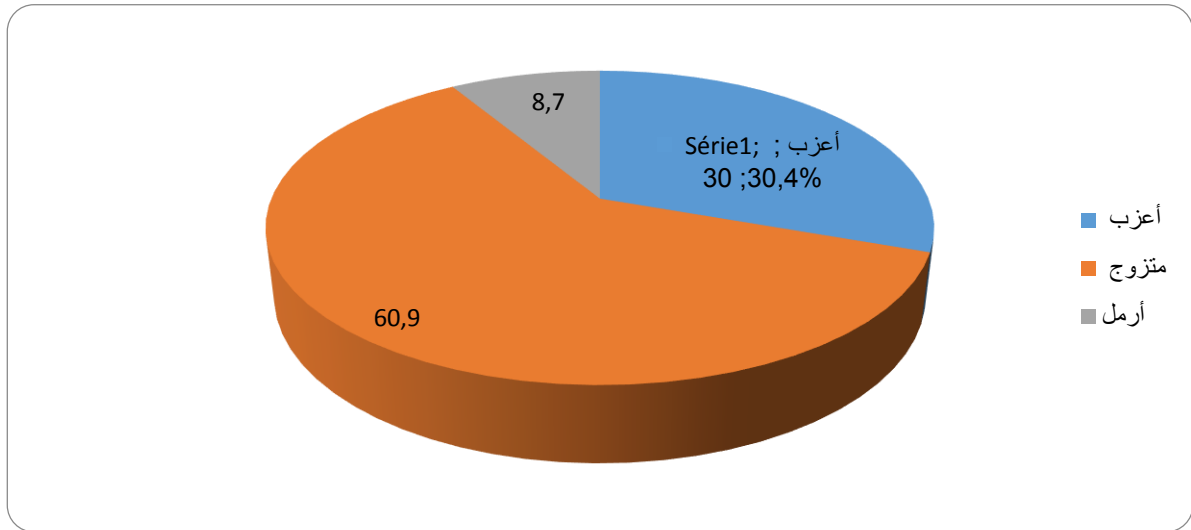
البدائل	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	16	69.6
ماجستير	04	17.4
دكتوراه	03	13
المجموع	23	100

يمثل المؤهل العلمي أهم المفردات التي على أساسها تتم الترقية والتدرج في المسار المهني. حيث نلاحظ أن نسبة العمال المتحصلين على شهادة ليسانس تقدر بـ70% بينما تقدر نسبة العمال الحاصلين على شهادات عليا (دكتوراه) 13% ونسبة 17% متحصلين على الماجستير) انظر الملحق رقم (01) الصفحة رقم (96).

إن النتائج المتحصل عليها في هذا الجدول تعبر على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تستقطب فئة مهنية ذات مؤهل علمي عالي لعدة أسباب أهمها (التطور السريع الذي يشهده مجال الاتصالات والانترنت، والذي يستلزم يد عامه مؤهلة، بالإضافة إلى المعدات والتقنيات الحديثة المستخدمة على مستواها والتي تحتاج التعامل بشكل دقيق) ولذلك لا بد من حصول العامل على شهادة جامعية أو ما يعادلها من أجل الحصول على منصب عمل في مديرية إتصالات وهذا ضمن شروط التوظيف في المناصب الحساسة بإعتبارها مؤسسة خدماتية ذات طابع إقتصادي.

¹ نفس المرجع السابق: على الرابط [http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20170114/100157]

الشكل رقم (05) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الحالة المدنية.



نلاحظ أن نسبة العمال المتزوجين تقدر بـ 61% بينما تقدر نسبة العمال العزاب بـ 30% في حين أن

نسبة العمال الأرمال تمثل 09% من إجمالي نسبة مفردات عينة الدراسة.

وبقراءة النتائج نجد أن أغلبية العمال متزوجين مما يؤدي بالضرورة إلى سعى العمال للإستقرار في

مناصبهم من أجل توفير متطلبات الحياة الأسرية بسبب العائد المالي الجيد مقارنة بالعمال العزاب فهم غير

ملتزمين بشكل كبير بالوظيفة نتيجة قلة الضغوط الأسرية والنفسية، بينما العمال الأرمال فنسبتهم قليلة والذين

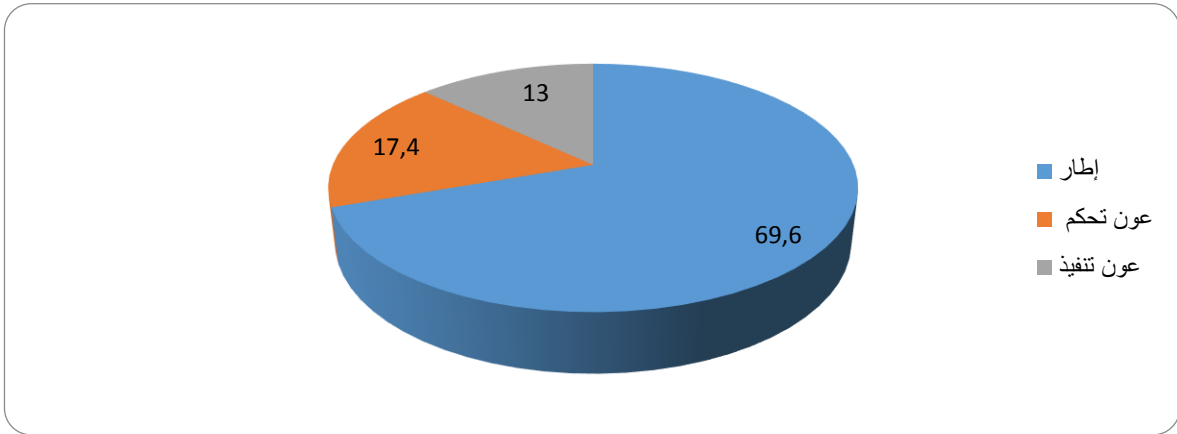
تزداد مسؤوليتهم والتزاماتهم الأسرية بالاضافة إلى الضغوط النفسية المتزايدة. مما يزيد من نسبة الغيابات ونقص

في المردودية لهذه الفئة الإجتماعية داخل المؤسسة. ولهذا تسعى المؤسسة إلى تقليل الضغوط على هذه

الشريحة من خلال تقديم المساعدات والتحفيزات من أجل مواصلة العمل في المؤسسة. خاصة وأن العاملة

الأرملة رئيسة مصلحة (أنظر دليل المقابلة ملحق رقم (03) سؤال رقم(03))

الشكل رقم(06): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الفئة المهنية.



يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة 70% من العمال يمثلون فئة الإطار، في حين يمثل أعوان التحكم نسبة 17% بينما نجد أن أعوان التنفيذ يمثلون سوى 13% من العدد الإجمالي للعمال.

تدل هذه النسب على أن القسم الإداري في مديرية إتصالات الجزائر عمل على توزيع عمالها حسب إحتياجات كل قسم من أقسامها بإعتبارها تعمل في مجال حيوي يحتاج إلى الدقة والسرعة في إنجاز المهام المختلفة بالإضافة إلى كسب ثقة الزبائن وبالتالي نلاحظ أن نسبة الإطار أكبر من باقي الفئات المهنية ويعود السبب إلى عدة عوامل أهمها أن الإطار ذوي كفاءة عالية نتيجة سنوات العمل الطويلة مما أكسبهم الخبرة والقدرة على العمل بسلاسة وسهولة مقارنة بالعمال الجدد، كما أن المشاركة في عملية إتخاذ القرار تحتاج الحنكة والخبرة الطويلة التي تخدم المؤسسة وتزيد من عوائدهم فعلى " المدير الجيد أن يحدد المشكلة بدقة"¹ كما أن رؤساء الأقسام والمكاتب تتوجب عليهم الكثير من المهام التي تحتاج إلى الخبرة والدقة في العمل وكل هذه الخصائص متوفرة في الإطار .

¹ خليل محمد العزاوي: إدارة إتخاذ القرار الإداري، مرجع سابق، ص24

المطلب الثاني: عرض نتائج المحور الأول:

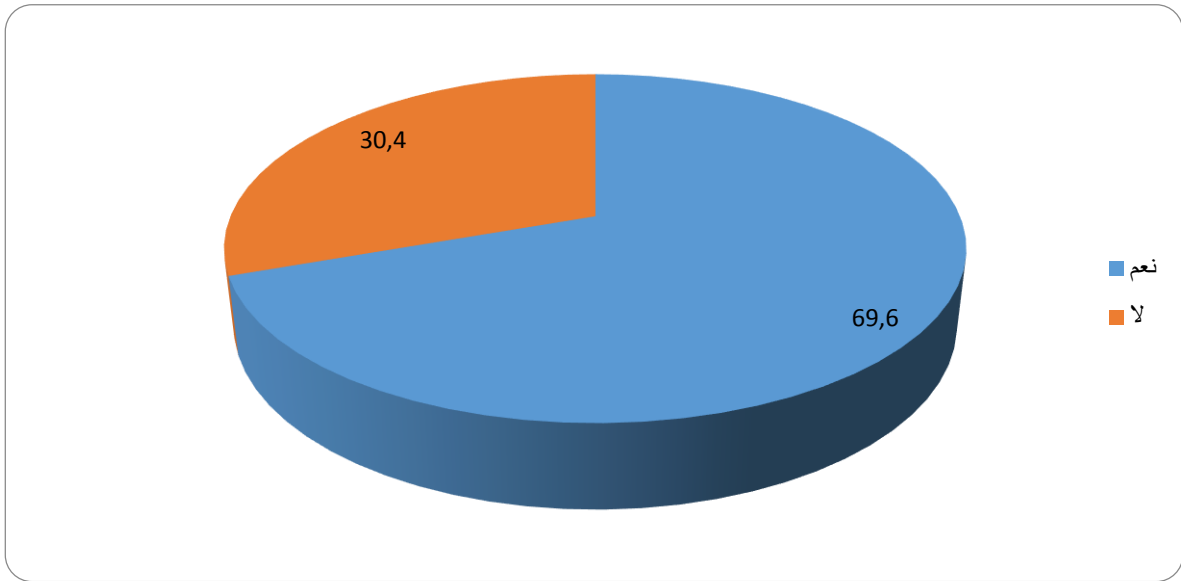
وعلى ضوء ما سبق يمكننا القول أن ما يحتويه هذا المحور يعبر عن طبيعة المكون البشري المتواجد على مستوى إتصالات الجزائر بإعتباره من أهم مواردها والذي يتميز بمجموعة من الخصائص الإجتماعية والمهنية والتي تعد من أهم المكاسب التي تسعى المؤسسة إلى تطويرها والمحافظة عليها بالإضافة إلى إستقطاب اليد العاملة المؤهلة والخبيرة من أجل تدعيم قواعدها في سوق الإتصالات بالجزائر وعليه فاعلمت العمال في إتصالات الجزائر من الشباب ذوي المؤهل العالي مما أدى إلى تكريس مبدئ المساواة بين الجنسين من خلال إقتحام المرأة لعالم الشغل من أوسع أبوابه بإعتباره من مكتسبات المجتمع الجزائري الذي يسعى إلى حمايتها حيث نلاحظ أن هذا الانسجام بين مكونات المؤسسة البشرية (إناث، ذكور) بإعتبارهما من فئة الشباب يخلق بيئة صحية للعمل بالنسبة للعمال وزيادة الإنتاجية كما أنه عامل مهم في تحقيق المنافسة العادلة بين العمال لتقارب سنوات الخبرة والمؤهل العلمي العالي وما يؤدي إلى الاستقرار المهني والشخصي (تكوين أسرة)، وذلك كنتيجة فعلية للإستقرار المادي كما أن أغلب العمال من الإطارات نتيجة إلى طبيعة العمل في القسم والذي يتطلب كفاءة وخبرة تتناسب وطبيعة المهام المتواجدة في القسم الإداري للمؤسسة، ومنه نستنتج أن العمال في مؤسسة إتصالات الجزائر-تبسة- القسم الإداري أغلبهم من الإطارات الشابة ذات المؤهل العلمي العالي وهذا ضمن خطط الدولة لتدعيم مؤسسات الدولة بالكوادر الشابة المؤهلة والخبيرة من كلا الجنسين.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني وتفسيرها

المحور الثاني: يشارك عمال المديرية الولائية لاتصالات الجزائر في عملية اتخاذ القرار.

الشكل رقم (07): يمثل توزيع أفراد عينة حسب دور الثقة في تحفيز العامل على الاستقرار والاستمرار في

العمل.



تعد الثقة عاملاً أساسياً يجب توفره بين العامل ومؤسسته، والتي من خلالها ترتفع قدرات العامل ويزداد

مستوى أدائه.

نلاحظ أن نسبة العمال الواثقين في قرارات المؤسسة تمثل 70% بينما تقدر نسبة العمال غير الواثقين

في قرارات المؤسسة بـ 30% وهذه النسبة ضئيلة مقارنة بالنسبة السابقة، ويدل هذا على سعي المؤسسة لخلق

جو من الإستقرار داخل بيئة العمل من خلال إشراك العامل في عملية إتخاذ القرار، كما تسمح الإدارة للعمال

بالاطلاع على القرارات واللوائح والقوانين التي تكفل حقوقه وتوضح له الواجبات المترتبة عليه. (أنظر الجدول

رقم (07) صفحة (60) من دراسة علياء نوح¹، حيث تزيد المشاركة في عملية إتخاذ القرار من ثقة العامل من

النتائج المترتبة عن اللقاءات والاجتماعات التي تخرج بها الإدارة.

كما أن المشاركة في عملية إتخاذ القرار تساعد العامل على تكوين علاقات إجتماعية جيدة مع باقي العمال.

(أنظر الصفحة (31))²

¹ علياء حسني علاء الدين نوح: مرجع سابق، ص 60

² أحمد الخطيب: عادل المعايعة، مرجع سابق، ص 286

الجدول رقم(07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب إمتلاك قدرات يستخدمها العامل للمساعدة في عملية

إتخاذ القرار.

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
86.9	20	نعم
13.1	03	لا
100	23	المجموع

لا بد من توفر قدرات يستخدمها العامل للمساعدة في مواجهة المشاكل المتواجدة في بيئة العمل من خلال مشاركته في عملية إتخاذ القرار. حيث نلاحظ أن نسبة 87% من العمال يمتلكون قدرات يساهمون بها في حل المشاكل، في حين نلاحظ وجود نسبة 13% من العمال لا تستخدم قدراتها للمشاركة في عملية إتخاذ القرار.

تعبّر هذه النسبة عن واقع إستغلال العامل داخل مؤسسة إتصالات الجزائر لقدراته للمشاركة في عملية إتخاذ القرار فمن خلال إستغلال الدراسات السابقة(دراسة علياء نوح أنظر الصفحة(60) الجدول رقم 07 الفقرة(29))¹ أن أغلبية العمال يشاركون في عملية إتخاذ القرار باعتبارها جزء من وظيفتهم في حين أن الأقلية لا تستخدم قدراتها (القدرة على الإقناع - التخطيط الاستراتيجي ...إلخ) حيث تعتبر هذه الفئة أن إستخدامها لهذه القدرات لايعتبر جزء من عملها بالإضافة إلى عدم الإستفادة من هذه القدرات في الحصول على المكافآت سوء المادية منها أو المعنوية وأنه غير مجبر على إستخدامها. أنظر دليل المقابلة السؤال رقم (6)². ومن خلال شبكة الملاحظات نجد أن العمال الإداريين لديهم قدرات عالية نتيجة الخبرة والمؤهل العلمي الجيد بالإضافة إلى الممارسة اليومية لمثل هكذا أنشطة تحتاج إلى الحل السريع والدقيق.

الجدول رقم(08): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب القدرات التي يستخدمها العامل في عملية

المشاركة في إتخاذ القرار وما يتحصل عليه من مكافآت.

² علياء نوح: مرجع سابق ص 60

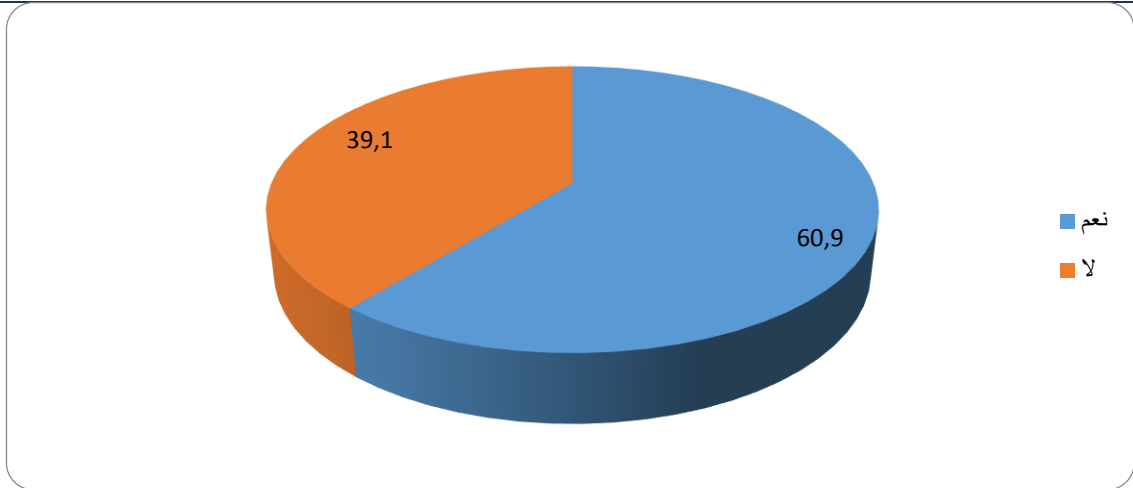
³ أنظر دليل المقابلة، الملحق رقم 3

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
47.8	11	نعم
52.2	12	لا
100	23	المجموع

يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب القدرات التي يستخدمها العامل في عملية المشاركة في إتخاذ القرار وما يتحصل عليه من مكافآت مقابل هذه المشاركة حيث نلاحظ أن نسبة العمال الذين ينفون تلقيهم مكافآت مقابل مشاركتهم في عملية إتخاذ القرار وإثرائه يقدر بـ 52% مقابل العمال المشاركين في عملية إتخاذ القرار والذي يمثل نسبة 48% .

يعود سبب تقارب النسب إلى أن أغلبية العمال لا يستخدمون قدراتهم في عملية المشاركة في إتخاذ القرار بسبب، وجود أعضاء في الكادر الإداري (الإطارات) (أنظر نتائج الجدول رقم 11 صفحة (74)) مختصون في البحث عن البدائل واقتراح الحلول المناسبة لصعوبات التي تواجه القسم، باعتبار الدراسة تمت في المصالح الإدارية للمديرية الولائية لإتصالات الجزائر. في حين نجد أن العمال الذين يشاركون بقدراتهم في إثراء القرارات يعود إلى تخصصهم في مثل هكذا أنشطة داخل بيئة المؤسسة مما يعطيهم الحق في الحصول على مكافآت. النظر نتائج الجدول رقم (09) صفحة (72)

الشكل رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب التشجيع الذي يتلقاه العامل من قبل المشرفين عليه.



تعود إمكانية حصول العامل على التشجيع من قبل المشرفين عليه من خلال مشاركته في الاجتماعات والمقابلات اليومية عاملاً مهماً من أجل إستقراره، وما نلاحظه أن نسبة العمال الذين تلقوا التشجيع على الأفكار التي يشاركون بها في الاجتماعات والمقابلات اليومية يقدر بـ 61% مقابل 39% من العمال لم يتلقوا التشجيع من قبل المشرفين عليهم.

ومن خلال ما سبق يتضح أنه مع الزيادة في التشجيع تزداد طاقة العامل للإنجاز من خلال زيادة الحافز المعنوي بالإضافة إلى الحافز المادي (تدريب، زيادة في الأجور...إلخ) (أنظر نتائج الجدول رقم (09) صفحة (72)). وبالتالي التشجيع ورفع معنويات العامل من العوامل المساهم في زيادة الدافعية للإنجاز أنظر الصفحة (31)¹ بينما باقي العمال الذين لا يتلقون التشجيع من قبل الإدارة يعود السبب إلى عوامل عدة منها التأخر عن العمل بالإضافة إلى الغيابات المتكررة (أنظر دليل المقابلة الملحق رقم (03) السؤال رقم (4)).

الجدول رقم (09): يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوعية التشجيع الذي يحصل عليه العامل.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
----------------	---------	---------

¹- أحمد الخطيب: عادل المعايير، مرجع سابق، ص 286.

13.0	03	مكافئة مادية
4.4	01	تدريب
8.7	02	ترقية
73.9	17	تشجيع معنوي
100	23	المجموع

إن التشجيع بمختلف أشكاله يمنح العامل الدافع للعمل والتطور في مجال تخصصه نلاحظ أن نسبة التشجيع المادي تمثل 13% بينما نلاحظ أن التشجيع المتمثل في التدريب تقدر نسبته بـ 04% والتشجيع في شكل ترقية تمثل نسبته 09% بينما أعلى نسبة تم تسجيلها فهي التشجيع المعنوي والذي قدر بـ 74% مما سبق ومن النتائج المسجلة يمكن القول أن التشجيع المعنوي يمثل أهم أشكال التشجيع الذي يتلقاه العامل بإعتباره من أكثر الأساليب المستخدمة في رفع المعنويات (تتفق هذه النتائج مع معطيات الجدول رقم (07) انظر الصفحة (69) للعمال في صورته الآتية بينما باقي أنواع التشجيع تحتاج إلى إجراءات رسمية يجب إتخاذها من قبل الجهات المسؤولة (أنظر الصفحة (31)).¹ وعليه فالتشجيع المادي والمعنوي يرفع من مردودية العامل بغض النظر عن الصعوبات التي يواجهها في بيئة عمله، كما أن التشجيع الذي يتلقاه العامل بمختلف أشكاله يعد من أهم أسباب إستقرار المورد البشري ومن عوامل التطور على مستوى أكبر الشركات العالمية ومنه فإتصالات الجزائر تسعى لتطبيق النماذج الإدارية الناجحة على مستوى أقسامها.

¹ - أحمد الخطيب: عادل المعايير، مرجع سابق، ص 286

الجدول رقم(10): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مشاركة العامل في عملية إتخاذ القرار وشعوره

بالإنتماء للمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
78.3	18	نعم
21.7	05	لا
100	23	المجموع

يتضح لنا من خلال ملاحظة المعطيات أن 78% من العمال يشعرون بالإنتماء للمؤسسة نتيجة مشاركتهم في عملية إتخاذ القرار بينما نلاحظ أن 22% فقط لا يشعرون بالإنتماء للمؤسسة خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن الشعور بالإنتماء للمؤسسة يعود أساسا لطرق التشجيع والتحفيز التي يتلقاها العاملون من قبل المشرفين عليهم أثناء مشاركتهم في عملية إتخاذ القرار(أنظر نتائج الجدول رقم(09)صفحة(72)) في حين أن بقية العمال الذين لا يشعرون بالإنتماء نتيجة السلوكيات الممارسة من قبل المسؤولين، ومن خلال مجموع الملاحظات نجد أن العمال لا يعتبرون التشجيع اللفظي عامل من عوامل الشعور بالإنتماء للمؤسسة، وإنما يعتبرون أن الشعور بالإنتماء للمؤسسة يتم من خلال رفع الأجور وزيادة مكاسبهم المادية والحصول على الترقية والمكافآت المختلفة بغض النظر عن إنجازاتهم المهنية.

الجدول رقم(11): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب وجود فئات مهنية محددة تقوم بعملية المشاركة في

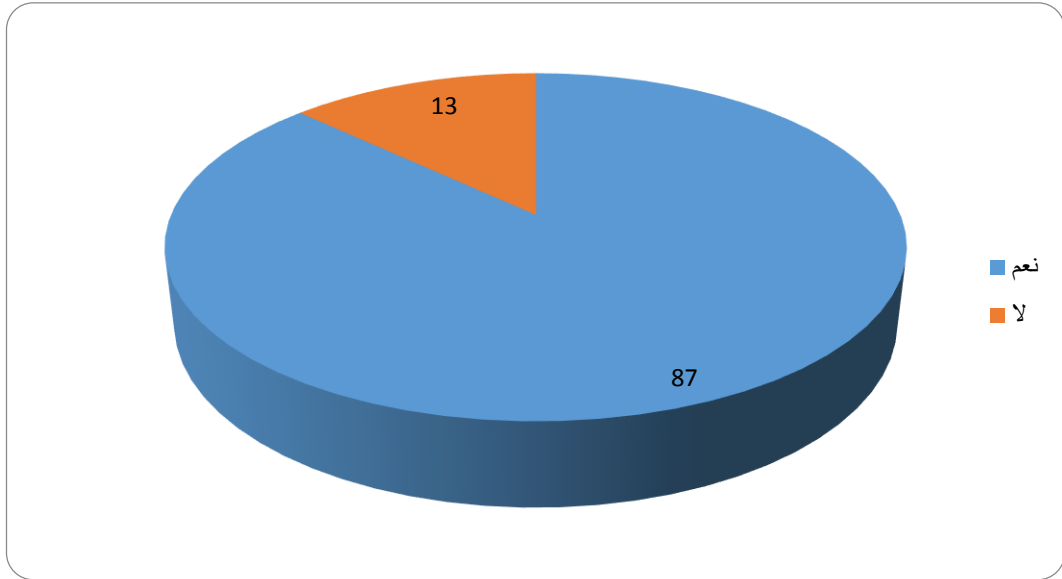
إتخاذ القرار.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
87.0	20	نعم
13.0	03	لا
100	23	المجموع

يمكن القول أن المشاركة في عملية إتخاذ القرار وسيلة فعالة لحل المشاكل المختلفة داخل بيئة العمل حيث نلاحظ أن نسبة العمال الذين يوافقون على وجود فئة مهنية محددة تقوم بالمشاركة في عملية إتخاذ القرار والمقدرة بـ87% مقارنة بنسبة العمال الراضين لوجود فئة مهنية محددة تقوم بعملية إتخاذ القرار والبالغة 13% ومن خلال قراءة المعطيات السابقة يمكن القول أنه توجد فئة مهنية محددة تقوم بالمشاركة في عملية إتخاذ القرار داخل "المديرية الولائية لإتصالات الجزائر بتبسة"، حيث أن هذا الحصر وتحديد الفئات المشاركة في عملية إتخاذ القرار يقلل نسبة الخطاء في الحلول التي يقدمها العمال خلال مناقشة المشاكل التي تواجه المؤسسة بشكل يومي كما أن القرارات المتخذة في مديريةية الولائية لإتصالات الجزائر لا تعتبر قرارات مفصلية تخص مستقبل تطوير المؤسسة، باعتبارها جزءا من القطاع العام والذي يتميز بالمركزية في التسيير. بينما إعتبرت الفئة الراضة لوجود فئة مهنية محددة لها الحق في المشاركة في عملية إتخاذ القرار نتيجة وجود ظروف تستوجب على العمال أخذ قرارات إرتجالية وبشكل ألي لتفاد التأخير خاصة في القسم التقني للمؤسسة والوكالات التجارية التابعة للمؤسسة وهي قرارات تخص الزبائن والخدمات المقدمة لهم على سبيل المثال: (توصيل الكوابل، صيانة الأجهزة الموجودة في المؤسسة).

الشكل رقم (09): يمثل توزيع أفراد العينة حسب وجود فئات مهنية محددة تقوم بعملية المشاركة في

اتخاذ القرار.



من خلال البيانات الموضحة أعلاه نلاحظ أن فئة الإطارات تقدر بـ 65% بينما فئة أعوان التحكم تمثل

نسبة 22% وتمثل فئة أعوان التنفيذ نسبة 13% وهي أقل فئة مقارنة بالفئات السابقة.

ومما سبق يتضح لنا أن الفئة المعنية بعملية اتخاذ القرار داخل مديرية اتصالات الجزائر-تبسة-تتمثل

في الإطارات ويعود السبب إلى المؤهل العلمي العالي بالإضافة إلى سنوات الخبرة الطويلة التي تميز فئة

الإطارات حيث يعد العنصر البشري المسؤول المباشر على صنع وتنفيذ القرارات من خلال إتباع مراحل عملية

اتخاذ القرار، حيث يستوجب في حالة إتخاذ القرارات أن يمتلك متخذ القرار أو المشارك في هذه العملية قدرة

إبداعية ورؤية استشرافية لمثل هذه المواضيع.

الجدول رقم (12): يمثل توزيع أفراد العينة حسب شعور العامل بالمسؤولية التنظيمية خلال إثارته

للقرارات.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
73.9	17	نعم
26.1	06	لا
100	23	المجموع

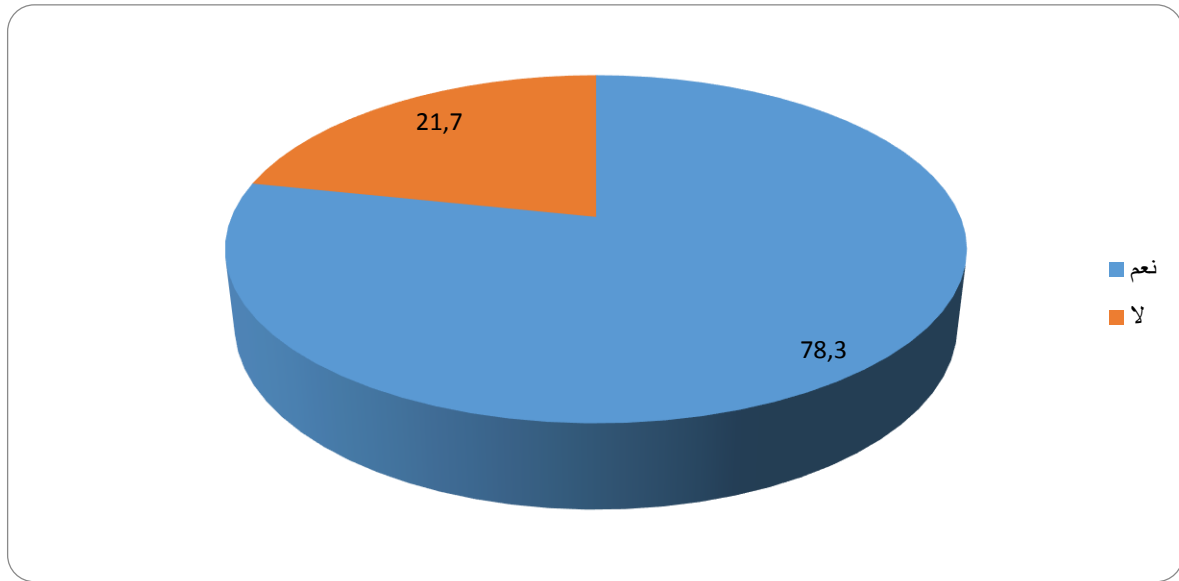
الشعور بالمسؤولية التنظيمية من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة في تطوير إنتاجاتها وعليه يمكننا ملاحظة أن نسبة العمال الموافقين على أهمية المشاركة في إتخاذ القرار ودورها في زيادة الشعور بالمسؤولية التنظيمية تمثل 74% في حين سجلنا نسبة 26% من العمال ينفون وجود علاقة بين المشاركة في عملية إتخاذ القرار والشعور بالمسؤولية التنظيمية وهي نسبة قليلة مقارنة مع نسبة العمال الموافقين على وجود علاقة بين المشاركة في إتخاذ القرارات والشعور بالمسؤولية التنظيمية من قبل العمال.

ومن خلال قراءتنا لنتائج السابقة يمكننا القول أن المشاركة في عملية إتخاذ القرار تعد من العوامل الإيجابية في رفع مستوى المسؤولية لدى العمال على مختلف مستوياتهم المهنية، وعليه يمكن القول أنه كلما زادت نسبة مشاركة العامل في إتخاذ القرارات كلما زادت مسؤوليته إتجاه مؤسسته. بينما نسبة العمال الراضين لوجود علاقة بين الشعور بالمسؤولية التنظيمية والمشاركة في عملية إتخاذ القرار يعود إلى وجود عدة عوامل منها، الأعمال الروتينية والتي تفرض على العامل إتخاذ قرارات سريعة ومبرمجة مسبقا وبالتالي القرارات الروتينية (أنظر الصفحة(28))¹ لا تزيد من شعور العمال بتحمل المسؤولية .

¹ منى عطية خزام خليل، مرجع سبق ذكره، ص92

الشكل رقم (10): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مشاركة العامل في إتخاذ القرار وشعوره

بالإنتماء للمؤسسة.



إن انتشار الروح المعنوية (الصدقاة، التفاهم، التعاون... إلخ) بين العمال يسهل على العامل قيامه بواجباته المهنية على أكمل وجه. حيث يمكننا ملاحظة أن نسبة العمال الموافقين على وجود علاقة بين المشاركة في عملية إتخاذ القرار وزيادة الروح المعنوية بين العمال تمثل 74% بينما تقدر نسبة العمال الراضين لوجود هذه العلاقة بـ 26%.

وعليه يمكننا تفسير هذه النتائج كما يلي فالعمال الموافقون على وجود علاقة بين المشاركة في عملية إتخاذ القرار وزيادة الروح المعنوية داخل المؤسسة يعود إلى تكوين علاقات إجتماعية بين العمال أثناء المشاركة في عملية إتخاذ القرار بالاضافة إلى الاشتراك والتعاون من أجل إيجاد الحلول الملائمة للمشاكل والخلافات داخل بيئة العمل وبالتالي زيادة التعاون وزيادة روح الفريق الواحد الذي يسعى إلى إيجاد البدائل الملائمة. بينما نجد أن العمال الراضين لوجود هذا النوع من العلاقة بين المشاركة في القرارات وتنمية الروح المعنوية للعامل هو عزوف العامل عن تكوين علاقات مع باقي العمال واعتبار المؤسسة مكان لكسب المال من خلال قيامه بالمهام الموكلة إليه وليست مكان لتكوين الصداقات وتوطيد العلاقات الاجتماعية أنظر (الملحق رقم (01) بطاقة رقم (01) ص (96)).

جدول رقم(13): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مساهمة المشاركة في إتخاذ القرار لخلق جو من

الإبداع التنظيمي لدى العمال.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
78.3	18	نعم
21.7	5	لا
100	23	المجموع

أن نسبة العمال الموافقين على أن المشاركة في عملية إتخاذ القرار تلعب دورا كبيرا في خلق جو من الإبداع التنظيمي لدى العمال تمثل 78% في حين نلاحظ أن نسبة العمال غير الموافقين تقدر بـ 22% وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسبة السابقة لها.

وعليه ومن خلال قراءتنا لنتائج المسجلة يمكننا القول، أن العامل يعتبر مشاركته في عملية اتخاذ القرار وسيلة جيدة لتنمية قدراته الإبداعية في مجال عمله. وذلك من خلال مناقشة التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات والوسائل المدعمة لهيوض بالمؤسسة ضمن الاجتماعات واللقاءات والندوات التي تبرمجها إدارة المؤسسة (أنظر دليل المقابلة الملحق رقم (03) السؤال رقم(05)). بينما نجد أن العمال الراضين لوجود هذه العلاقة يعود إلى مشكلة المركزية في التسيير الذي تواجه أغلب مؤسسات القطاع العام مما يضعف من القدرات الإبداعية للعامل، لضعف التشجيع والمتابعة المستمرة لمثل هذه الإنجازات، كما أن التطويرات تحدث على مستوى الإدارة المركزية حيث يتم إستدعاء رؤساء الأقسام على مستوى المديرية الولائية عبر كافة التراب الوطني لوضع لائحة بالمقترحات على مستوى الأقسام التقنية من خلال مجموعة من المهندسين والتقنيين المختصين في مجال المعلوماتية من أجل العمل على الأجهزة المستوردة وتلقي التكوين اللازم لاستخدامها وكل هذا بالتنسيق مع الأقسام الإدارية والتي تقوم بتحديد الميزانيات اللازمة لمثل هكذا تكوينات والأشخاص المكلفين بمثل هكذا أنشطة أنظر الملحق رقم(02) إستمارة إستبيان السؤال رقم (16).

الجدول رقم(14): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب إعتبار المشاركة في إتخاذ القرار وسيلة لتسهيل

المعاملات بين العمال والإدارة.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
78.3	18	نعم
21.7	05	لا
100	23	المجموع

يتضح لنا من خلال مجموعة المعطيات الموضحة أعلاه أن نسبة العمال الموافقين على أهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرار والدور الذي تلعبه في تسهيل التعاملات بين العامل والإدارة تقديرياً 78% بينما نسبة 22% فقط من العمال ترى أن المشاركة في عملية إتخاذ القرار لا تسهل التعاملات بين العامل والإدارة المسؤولة عنه.

ويعود ذلك إلى إعتقاد العمال بضرورة وعي العامل إلى حقوقه، وطرق تواصله مع الإدارة والأسلوب المتبع من طرفه للحصول على إحتياجاته التي كفلها القانون دون تجاوز منه لأساليب اللباقة والاحترام. بينما أغلبية العمال والمقدرة نسبتهم بـ78% ترى أن المشاركة في عملية إتخاذ القرارات وسيلة مهمة لخلق جو من العلاقات المتينة مبنية على الاحترام، بين الإدارة والعمال نتيجة لتداول وإستمرار التعامل بين الموظف والإدارة حيث يرى العامل المشارك في عملية إتخاذ القرار تكون لديه الخبرة الكافية حتى يسهل ليه التعامل مع كافة أفراد المؤسسة يكون أوسع في حين أن العامل الذي لا يشارك في عملية إتخاذ القرار تكون دائر علاقاته ضيقة مقارنة بسابقه وضعف التعامل مع الجهات الإدارية ومع باقي زملائه في العمل أنظر ملحق رقم (02) إستمارة إستبيان السؤال رقم(17).

الجدول رقم(15): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب إعتبار تحمل المسؤولية جزء من عملية إتخاذ

القرار .

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
73.9	17	نعم
26.1	06	لا
100	23	المجموع

يتضح من خلال معطيات أن نسبة العمال الذين يعتبرون تحمل المسؤولية جزء من عملية اتخاذ القرار والمقدرة بـ 74% بينما تمثل نسبة العمال الذين إعتبروا أن تحمل المسؤولية ليس بالضرورة جزءا من عملية إتخاذ القرار بـ 26%

ومنه يمكن تفسير المعطيات كآلاتي أ، ن أغلب العمال أجابوا بنعم كون القرارات المتخذة تستوجب البحث عن الحلول المناسبة في الوقت المناسب والتكاليف المادية الملائمة لإمكانيات المؤسسة وبالتالي يجب على العامل تحمل المسؤولية تجاه المهمة الموكلة إليه من قبل الجهات المعنية في الإدارة، كما أن المشاركة في عملية اتخاذ القرار تزيد من قدرة العامل على تحمل المسؤولية، خاصة وأن المشاركة تؤدي غلى إعداد قادة إداريين مدربين على اتخاذ قرارات فعالة تخدم مصالح المؤسسة ومصالح العمال (انظر الصفحة(30))¹

¹ عزيزو راشدة، مرجع سابق، ص03

المطلب الرابع: نتائج البحث حسب التساؤل الفرعي الأول.

فيما يتعلق بمشاركة عمال المديرية الولائية لاتصالات الجزائر في عملية اتخاذ القرار؟

حيث تمحورت أسئلة الاستمارة في هذا المحور حول مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار.

حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كانت على النحو التالي:

بالنسبة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار يمكن القول أن أغلب العمال الإداريين يقومون بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار بوصفه عملية يقوم بها عمال مختصون وتتمثل هذه الفئة في إطارات المؤسسة، وهي أكبر فئة مهنية في القسم الإداري من المؤسسة.

-**الثقة:** من خلال النتائج المسجلة نجد أن ثقة العامل في مؤسسة اتصالات الجزائر من العوامل المحفزة

على الاستقرار والاستمرار في العمل باعتبارها مؤسسة ذات طابع اقتصادي خدماتي فهي تتلقى عوائد مادية معتبرة تستطيع من خلالها جلب أفضل الكفاءات ودفع الأجور والمكافآت المجزية، كما أن مشاركة العامل في صنع القرار الإداري من العوامل المحفزة لزيادة الروابط بين المؤسسة وعمالها.

-**دور الذي تلعبه القدرات المستخدمة من طرف العامل في عملية اتخاذ القرار وما يتحصل عليه من**

مكافآت: يعد حصول العامل على المكافآت من خلال استخدامه لقدراته الذاتية (القدرة على الإقناع، قدرة التخطيط الاستراتيجي، القدرة على التواصل مع المتحاور... إلخ) من العوامل الجيدة والتي تتطلب من الإدارة توفير الداعم المناسب من خلال تقديم الحوافز بمختلف أشكالها.

- **التشجيع:** يتلق العامل التشجيع من خلال مشاركته في عملية اتخاذ القرار من قبل المشرفين عليه

من خلال توفير الجو المناسب بالإضافة إلى توفير التحفيز المناسب والذي يرفع من دافعية الفرد للإنجاز وبالتالي الحصول على طاقة بشرية عالية تساهم في تطوير نوعية المنتج المقدم لزبون ومنه رفع معدل التنمية الاقتصادية لدولة.

- **الشعور بالانتماء للمؤسسة:** من خلال النتائج السابقة يمكن القول ان أغلب العمال الإداريين بالمؤسسة يشعرون بالانتماء للمؤسسة نتيجة لما تقدمه لهم من دعم ومكافآت تزيد من شعوره بضرورة لرفع مستوى الأداء لديه وبالتالي الخروج بعمل يزيد من مردودية المؤسسة.

- **العمال المسؤولين عن عملية المشاركة في عملية اتخاذ القرار:** تعد عملية اتخاذ القرار من المهام الحساسة والصعبة والتي تتطلب مستوى عالي من الدقة والجاهزية لإيجاد البدائل والحلول لمشكلة ما وعليه فالإطارات هي الفئة المهنية المسؤولة عن المشاركة في عملية اتخاذ القرار وإيجاد الحلول المناسبة لذلك وبالتالي من أجل الحصول على قرارات ناجعة وقابلة لتطبيق لابد من تحديد الأشخاص ذوي القدرة والكفاءة المناسبة لمثل هكذا مهام.

-**الشعور بالمسؤولية:** نتيجة لما سبق فالمشاركة في عملية اتخاذ القرار من الوسائل المهمة لتكوين القدرات وزيادة كفاءة العمال كما أنها وسيلة لصنع القادة الإداريين ذوي القدرة على تحمل المسؤولية أثناء الأزمات، المشاركة في عملية اتخاذ القرار تكسب المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة عالية ومنه يساعد في تطوير المؤسسات وزيادة معدل أرباحها.

-**زيادة الروح المعنوية:** تعد المشاركة في عملية اتخاذ القرار من الوسائل المساهمة في خلق روح الفريق وزياد التعاون والاحترام بين كافة الفئات المهنية داخل بيئة العمل كما أنها أداة لرفع معدل الأداء لدى العمال وتقليل من الصراع التنظيمي بين عناصر التنظيم في المؤسسة.

-**الإبداع التنظيمي:** من خلال ما سبق يمكن اعتبار المشاركة في عملية اتخاذ القرار عنصر فعال لاكتشاف قدرات العامل المهنية داخل المؤسسة ومن خلال اكتشاف قدرات العامل يمكن تحديد المهام والوظائف التي يمكنه القيام بها وعليه تقليل من عبء العمل كما أنه وسيلة لتقليل من تكاليف التدريب والتكوين الذي تخصصه المؤسسة لعمالها سنويا ومنه ارتفاع معدل أرباح المؤسسة ومنه يمكن استغلال الفائض من الأرباح في تجديد العتاد وفتح مناصب شغل مما يقلل من نسبة البطالة.

المطلب الخامس: عرض وتحليل بيانات المحور الثالث وتفسيرها.

المحور الثالث: وجد عدالة تنظيمية في المديرية الولائية لاتصالات الجزائر.

الجدول رقم(16): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب تساوي الأجر مع عبء العمل.

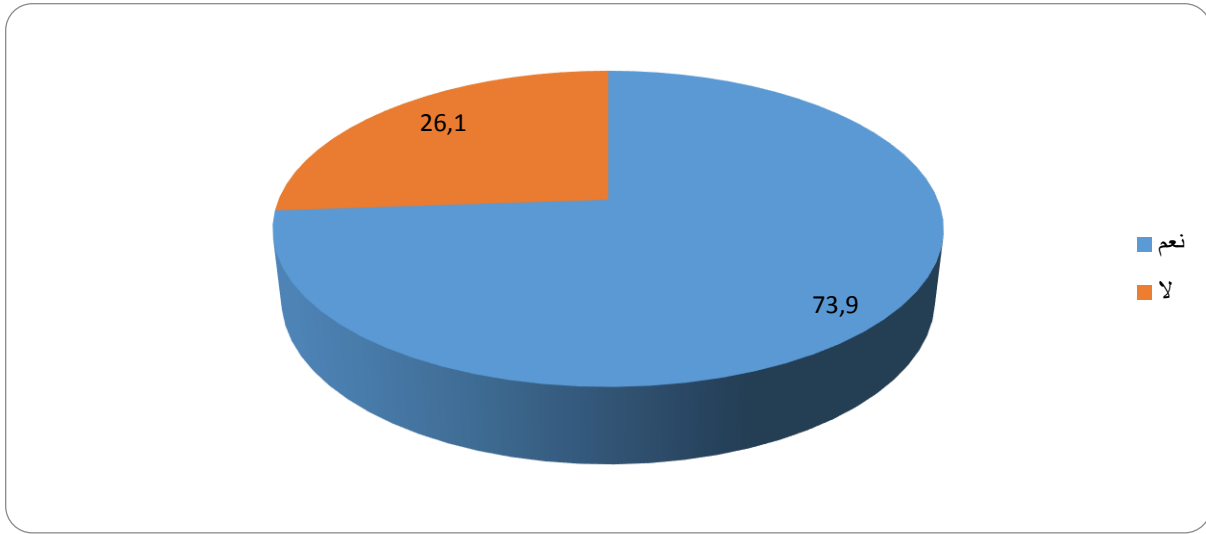
النسبة المئوية	التكرار	البدائل
73.9	17	نعم
26.1	06	لا
100	23	المجموع

الأجر الممنوح للعامل وعبء العمل الناتج عن المهام الموكلة له من المقاييس التي تعبر عن مدى تكريس العدالة التنظيمية داخل بيئة العمل، حيث سجلنا نسبة 74% من العمال أن الأجر الذي يتلقونه مساوي لمجهوداتهم في حين لاحظنا أن 26% من العمال غير راضين عن الجهد المبذول.

ويتضح لنا من خلال النتائج المسجلة أن العمال راضين عن الأجر الشهري الذي يتلقونه في حين يبرر باقي العمل عدم رضاهم بالجهد الكبير المبذول في تنفيذ المهام بالإضافة إلى الدوام الكامل وضيق وقت استراحة الغداء والمقدر بنصف ساعة كما أن بعض الوظائف تتطلب نقل العمل إلى البيت وبالتالي يعد عبء العمل أكبر من الأجر الممنوح للعامل ويعيد العمال سبب ذلك إلى غياب مبدئ المساواة والذي يتم بتحقيقه حصول العامل على ما يستحقه مقابل الجهد المبذول حسب ما جاء في التراث النظري "مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص، والأجور والحوافز وساعات العمل، وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة"¹. كما أن العمل وفق اللوائح والقوانين التي أوجدها المشرع يحفظ حقوق كل من طرفي علاقة العمل.

¹ ماهر علي الخزاعي: مرجع سابق، ص 31

الشكل رقم(11): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب حق الطعن في القرارات التي تتخذها الإدارة.

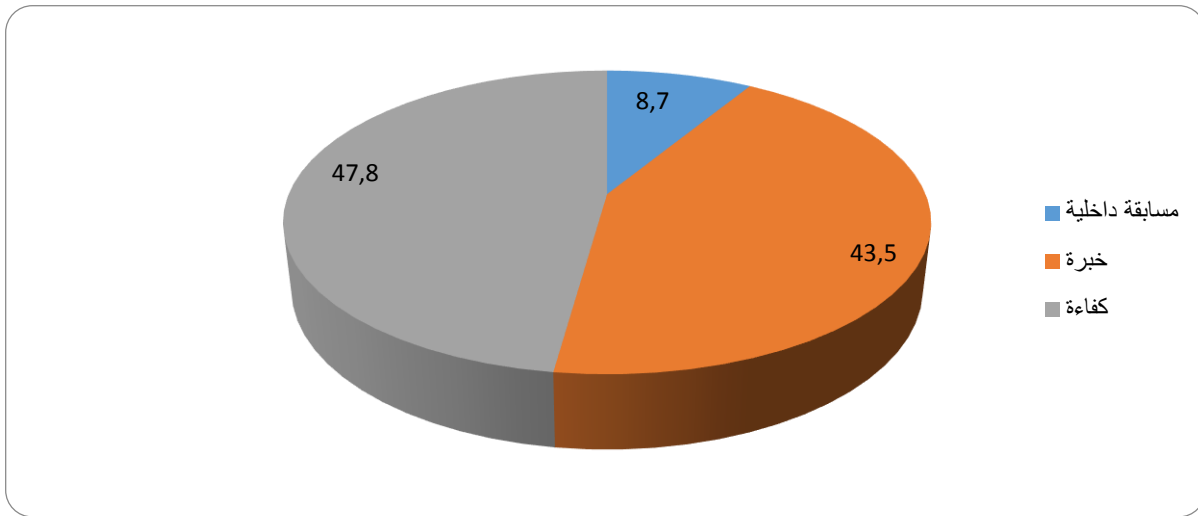


فيما يتعلق بحق العامل في الطعن نلاحظ تسجيل نسبة 74% يقولون بأن لهم حق الطعن في القرارات الصادرة عن الإدارة بينما نلاحظ وجود 26% من العمال يعتبرون أنه ليس لديهم الحق لطعن في القرارات الصادرة من الإدارة العليا.

ومن خلال قراءة النتائج السابقة يتبين لنا أن أغلبية العمال لهم حق الطعن في القرارات المتعلقة بـ(النقل، الإجراءات التأديبية، الترقية، المكافآت... إلخ) بالإضافة تحديد اللوائح والقوانين التي تمنح العامل حق الاعتراض والطعن في القرارات التي لا تخدم مصالح العمال بالدرجة الأولى والمؤسسة بالدرجة الثانية فكلما كانت هذه الإجراءات تتسم بالاتساق والاستمرار كلما كان أداء العامل أفضل (أنظر قاعدة الاستئناف صفحة(32))¹. حيث يتم تطبيق مثل هذه الحقوق بالرجوع إلى القواعد التي تقوم عليه عدالة الإجراءات ومنها (قاعدة الاستئناف، قاعدة التمثيل، قاعدة الدقة... إلخ).

¹ - نماء جواد العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

الشكل رقم (12): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الأسلوب المتبع في عملية الترقية.



من خلال ترجمتنا للمعطيات المسجلة نسبة 09% من العمال يرون أن الترقية تتم من خلال مسابقة داخلية، بينما نسبة 48% من العمال ترى أن عملية الترقية تكون من خلال تحديد كفاءة العامل وبالتالي كلما كانت كفاءة العامل كبيرة كلما كانت فرصته في الترقية أكبر، بينما تمثل نسبة 43% العمال الذين يعتبرون أن الخبرة هي السبب الأساسي وراء عملية الترقية.

ومن خلال قراءة البيانات السابقة يمكننا القول، إن العامل الأساسي في عملية الترقية يتمثل في الكفاءة العالية حيث تلعب دورا فعالا في إظهار قدرات العامل في مجال عمله. فكفاءة العامل تظهر من خلال قيامه بالمهام والوظائف الموكلة إليه بشكل دقيق وفي وقت قصير، كما أن الخبرة لها التأثير الواضح على انجاز الأعمال بالإضافة إلى اكتساب مهارات تخدم العامل والمؤسسة في نفس الوقت. فالترقية من العوامل الأساسية في تثبيت العمال في مناصبهم، كما أنها وسيلة لتحقيق العدالة بين العمال وترقية العامل المناسب والذي تتوفر فيه كافة الشروط. بالإضافة إلى ضرورة التزام مؤسسة بالقوانين واللوائح (قاعدة المساواة، أنظر الصفحة (33)¹) التي من شأنها رفع كفاءة العامل وقدراته مما يؤدي إلى كسب موظف ذو قدرات عالية تتماشى ومتطلبات المنافس في سوق العمل.

¹ عامر علي حسين العطوي: مرجع سابق، ص42.

الجدول رقم(17): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب اعتبار أن القرارات المتخذة من قبل المؤسسة تخدم

العامل باعتباره جزء من المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
60.9	14	نعم
39.1	09	لا
100	23	المجموع

من خلال ما سبق يمكننا ملاحظة أن نسبة 61 % من العمال يعتبرون أن القرارات المتخذة من قبل الإدارة تخدم مصالحهم بينما نلاحظ أن نسبة 39 % من العمال تعتبر أن القرارات المتخذة من قبل الإدارة لا تخدم مصالحهم.

ومن خلال قراءتنا للمعطيات السابقة يتضح لنا، أغلبية العمال يعتبرون القرارات الصادرة من الإدارة تخدم مصالح المؤسسة، بالدرجة الأولى لتأتي مصلحة العامل في المرتبة الثانية حيث تعتبر المؤسسة العامل هو العنصر الأساسي في قيام أي نوع من المنشآت. باختلاف نوعية نشاطها فكلما عملت الإدارة على توفير احتياجات عمالها كلما كانت إنتاجية المؤسسة أكبر وبالتالي كانت الأرباح أكثر أنظر ((الملحق رقم (02) السؤال رقم(23)).

بينما نجد أن باقي العمال الراضين لوجود علاقة بين القرارات الصادرة عن الادارة، وشعور العامل بأن هذه القرارات تخدم مصالحه، ويعود السبب إلى غياب الوعي من طرف الادارة من أجل نشر المعلومات الكاملة عن القرار المتخذ. بل تحدد أسباب إستحداث هذا القرار دون ذكر الفائدة التي ستعود على العامل عند تطبيقه لهذا القرار (أنظر الملحق (02) السؤال (23)).¹

¹ أنظر الملحق رقم (02).

الجدول رقم(18): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب تعامل المؤسسة بشفافية فيما يتعلق بالمشاكل التي

تواجه العمال.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
21.7	05	نعم
78.3	18	لا
100	23	المجموع

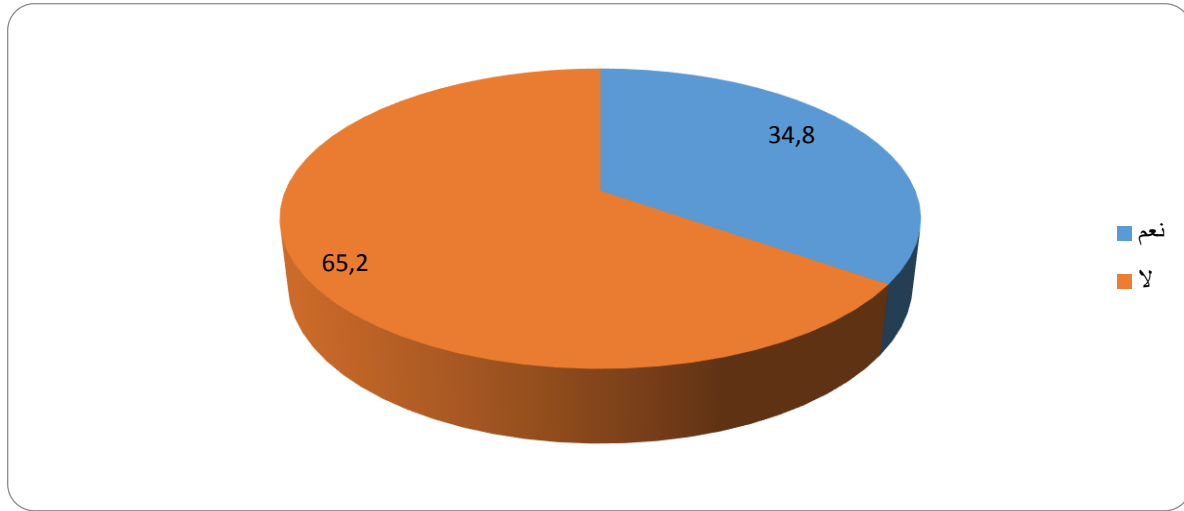
من خلال ملاحظة المعطيات نجد أن نسبة تعاملات المؤسسة بشفافية، فيما يتعلق بالمشاكل التي تواجه العمال داخل بيئة العمل تقدر بـ 22%، بينما تمثل نسبة غياب الشفافية في التعامل مع المشاكل التي تواجه العمال تمثل 78%.

ومنه يمكننا تفسير البيانات السابقة بالاتي: يعود سبب غياب الشفافية في التعامل مع المشاكل التي تواجه العمل إلى تفشي ظاهرة المحسوبية بالإضافة إلى البيروقراطية والمركزية في التسيير وهي من أهم العوامل المتسببة في انتشار الفساد وتغليب مصلحة الفرد(المسؤولين) على حساب مصالح العمال التي يجب أن تلقى الاهتمام والتكفل اللازمين من طرف الجهات المعنية فكلما غاب الشفافية والنزاهة في العمل كلما زادت التوترات والصراعات بين مكونات التنظيم باعتبار التعامل بالشفافية ضمن أطر العمل الإداري عامل مساهم في التطوير وإثبات وجود العدالة في التعاملات (أنظر الصفحة(36))¹.

كما أن سوء الرقابة والإشراف على العمال يعد من العوامل الأساسية في استمرار مشاكل غياب الشفافية في بيئة المؤسسة.

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص61.

الشكل رقم(13): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب تحقيق مبدأ المساواة بين العمال في المؤسسة.



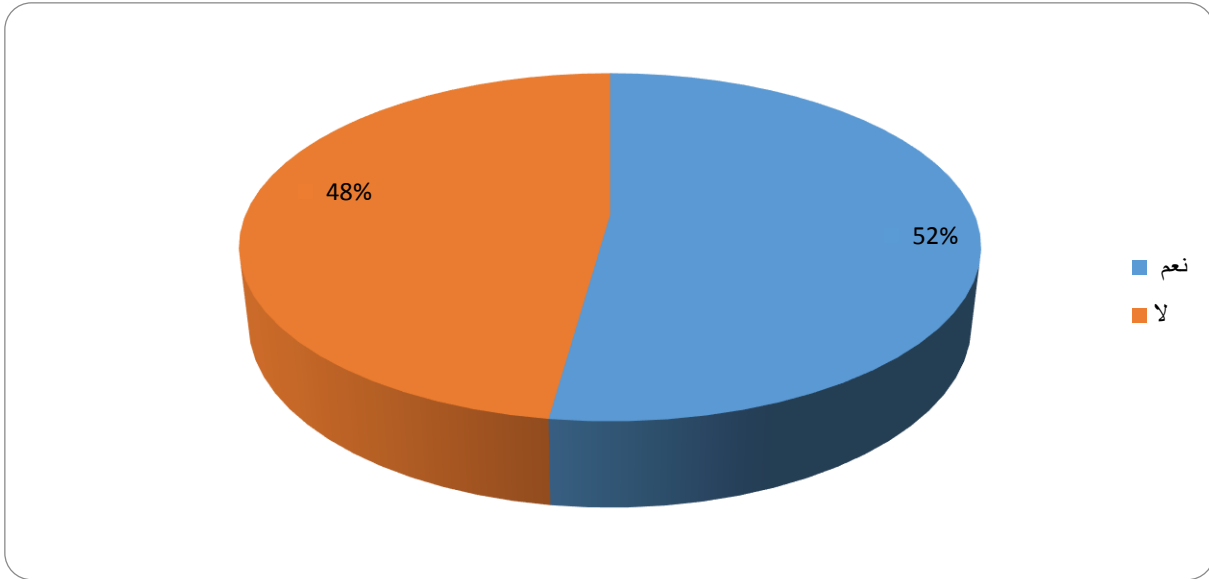
من خلال ما سبق تقدر نسبة تطبيق المساواة بـ 35% بينما نلاحظ نسبة 65% من العمال تقرر بغياب مبدأ المساواة داخل المؤسسة.

ومنه يتضح لنا ومن خلال النتائج المسجلة غياب مبدأ المساواة داخل المؤسسة بين العمال ما يسبب خلل في سير وظائف المؤسسة، بالإضافة إلى إضعاف قدرات العامل لغياب حق المساواة بين العمال، ويؤدي إلى ظهور الصراع بين أعضاء المؤسسة وبالرجوع إلى شبكة الملاحظة (الملحق رقم(01)البطاقة رقم(02)) نجد أن تحقيق المساواة بين العمال يعد من المطالب الأساسية داخل المؤسسة وليس حقا كرسه الدستور لوجود التلاعب والرشوة بالإضافة المحسوية على الرغم من تواجد قوانين ولوائح تكفل حق المساواة بين كافة العمال فلا بد من تفعيل نظام المراقبة المستمرة والدورية على كافة الأقسام والمكاتب ومعرفة شكاوي الموظفين وحلها بصورة سريعة دون تدخل لعامل المحاباة والتحيز (أنظر الصفحة(33))¹.

¹ محمد علي عاطف الزهراني، مرجع سابق، ص 44.

الشكل رقم(14): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب رغبة العمال في تغيير المؤسسة التي يعملون بها إذا

توفرت لهم الفرصة.



يتضح لنا من خلال النتائج المبينة أعلاه أن نسبة العمال الراغبين في تغيير وظيفتهم تقدر بـ 52% بينما نسبة العمال الراغبين بمواصلة مسارهم المهني بمؤسسة اتصالات الجزائر تمثل 48% ، ومنه فالنسب شبه متساوية لعدة عوامل من بينها وجود اختلافات على المستوى النفسي والاجتماعي للعامل بالإضافة إلى سنوات الخبرة التي تكسب العامل القدرة على التأقلم مع التغييرات على مستوى المهني كما أن المؤسسة ومن خلال المقابلة أنظر الملحق رقم (03) السؤال (9)¹ تشهد حركية متزايدة نتيجة توسع أعمالها والخدمات التي تقدمها للزبائن مما يؤدي إلى زيادة الضغط على العامل.

في حين أن فئة أخرى من العمال ترغب في تغيير مهنتها والتوجه إلى الأعمال الحرة بينما نجد أن الأفراد الراضين لتغيير مهنتهم يعود سبب تمسكهم بالوظيفة إلى العائد المادي الجيد بالإضافة لتحملهم مسؤوليات أخرى باعتبار أغلب الموظفين متزوجين مما يتوجب عليهم الحفاظ على الوظيفة حتى وإن كانت عكس رغباتهم وميولهم.

¹ أنظر الملحق رقم (03).

الجدول رقم(19): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب اكتساب المؤسسة لولاء عمالها.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
34.8	08	نعم
65.2	15	لا
100	23	المجموع

نلاحظ من خلال النتائج المسجلة نجد أن نسبة 35% من العمال يرون أن المؤسسة قد كسبت ولاءهم بينما 65% من العمال اعتبروا أن المؤسسة قد فشلت في كسب ولاء عمالها.

مما سبق يتضح لنا أن أغلب العمال يعتبرون أن الإدارة فشلة في كسب ولاء العمال نتيجة عدة عوامل أهمها غياب المبدأ الأخلاقي والذي يعد الركيزة الأساسية لكسب حب العمال وولائهم للمؤسسة (أنظر الصفحة(36)) بالإضافة إلى ثقافة التواصل الإيجابي بين كافة مكونات المؤسسة(الموظف، المدير) في حين أن نسبة 35% من العمال اعتبرت أن المؤسسة قد نجحت في كسب ولاء عمالها حيث أن هذه الفئة أغلبها من الإطارات ورؤساء المصالح فالعامل يعتبر أن العائد المادي والتشجيع المعنوي هو العامل الأساسي الذي يقيس به مدى ولاءه وانتمائه للمؤسسة حتى وإن كانت مردوديته ضعيفة.

المطلب السادس: نتائج البحث حسب التساؤل الفرعي الثاني:

تمحورت أسئلة الاستمارة في هذا المحور حول تواجد العدالة التنظيمية بمختلف أنواعها (عدالة إجرائية، عدالة التعاملات، عدالة التوزيع) في البيئة الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر حيث نلاحظ ومن خلال النتائج السابقة أن العدالة التنظيمية محققة بصورة جزئية وذلك على ضوء النتائج السابقة بسبب عدة عوامل أهمها:

- **عبء العمل:** يعد تساوي عبء العمل مع الأجر الذي يتلقاه من العوامل الايجابية التي تساهم في رفع من مستوي الإنتاج بالنسبة للأفراد العاملين، كما أن حيث وجدنا أغلبية العمال راضين عن أجرهم.
- **حق الطعن في القرارات:** وجدنا أن العمال يتمتعون بحق الطعن في القرارات المتخذة قبل الادارة وهذا بالرجوع إلى المبادئ العامة للعدالة التنظيمية، ومنه إن حق الطعن في القرارات المتخذة من طرف الادارة يسهل من طرق التواصل بين العمال والادارة العلية وعليه نقل نسبة المنازعات الفردية والجماعية التي

قد تنشأ بسبب رفض للقرار الإداري ومنه فالسماح للعامل بحق الطعن في القرار وسيلة لرفع من قدرات العامل في مجال معرفة حقوقه التي يجب المطالب بها والحفاظ عليها كمكاسب.

- **الترقية:** تعد الترقية من الأدوات المساعدة على تحفيز العامل وتشجيعه على مواصلة العمل بصورة جيدة كما أنها تساعد في نجاح العامل والمؤسسة في نفس الوقت ومديرية اتصالات الجزائر تعمل على ذلك من خلال إدراج العمال ذوي الأولوية في عملية الترقية من خلال تحديد مستوى الكفاءة في الأداء بالإضافة إلى إجراء مسابقات على مستوى المديرية لترقية العمال من خلال طرح مجموعة من الأسئلة الشفهية والكتابية وعليه تؤدي الترقية القائمة على أسس المساواة وعدم المحاباة في اختيار أعضائها وسيلة لتنمية الولاء التنظيمي لدى العامل وبالتالي وزيادة شعوره بالمسؤولية التنظيمية ومنه عدم شعور العامل بالاعتزاز في بيئة عمله .

- **الشفافية في إصدار القرارات وتطبيقها:** الشفافية في التعاملات بين أعضاء التنظيم من العوامل الأساسية في ترسيخ مبادئ العدالة التنظيمية من خلال التصريح عن القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا وما يترتب عنها من تحسن في مستوى العلاقات الاجتماعية بين الكادر الإداري، ومن خلال النتائج المسجلة نجد أن نسبة كبير من العمال تعتبر أن قرارات الإدارة لا تتمتع بالشفافية اللازم لعدة أسباب أهمها انتشار المحسوبية والتحيز لشخص دون غيره لعدة عوامل، انتشار التحيز والمحاباة بين أعضاء الكادر الإداري مما أدى إلى انتشار الإهمال والتغيب بصورة متكررة، انتشار ظاهرة الصراع التنظيمي بين العمال مما يتسبب في خسائر مادية للمؤسسة، وهذا ما تشهده أغلب مؤسسات القطاع العام.

المطلب السابع: النتائج العامة لدراسة.

من خلال تحليل محتوى محاور الاستمارة الثاني والثالث والمتعلقان بالأسئلة الفرعية لدراسة باعتبار أن هذين الأخيرين بعديني لمتغير الدراسة "الدعم التنظيمي"، يتضح لنا أن الدعم التنظيمي مكرس من خلال مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار والتي على ضوءها يستطيع العامل معرفة العديد من النقاط التي تساعد في المطالبة بحقوقه في حدود ما يقدمه من خدمات للمؤسسة من زيادة في الأرباح، وتطوير قدرات العامل والمؤسسة في نفس الوقت، حيث يعبر الدعم التنظيمي وحسب ما جاء في التراث النظري عن مدى معرفة الفرد العامل للاهتمام الذي تقدمه المؤسسة لعمالها حيث يعبر عن علاقة تبادل للمصالح بين العامل

والمؤسسة، كما أن بعد العدالة التنظيمية بمختلف أنواعها مكرس إلى حد كبير باستثناء الشفافية في القرارات المتخذة من طرف الإدارة باعتبار العامل جزء من مكونات المؤسسة ومن النتائج المسجلة نجد أن الدعم التنظيمي محقق وموجود في المديرية الولائية لاتصالات الجزائر وهذا ما يخلق حالة من التوازن التنظيمي بين كافة وحدات المؤسسة، ويساهم في رفع معدل الاستقرار الوظيفي بين العمال كما أنه وسيلة لتحسين مستوى المؤسسة من خلال استقطاب أفضل الفئات المهنية المؤهلة والخبيرة، بالإضافة إلى زيادة أرباح المؤسسة باعتبارها مؤسسة تقدم خدمات لزيائنها مقابل عائد مادي كنتيجة للخدمات التي تقدمها.

- يساهم الدعم التنظيمي من خلال تطبيقه في التقليل من السلوكيات الغير مرغوبة مثل (الغيابات المنكرة والغير مبررة، الصراع التنظيمي، الشعور بالاغتراب... إلخ).

- يساهم الدعم التنظيمي في تطور المؤسسة من خلال شعور العامل بالمسؤولية اتجاه بيئته التنظيمية باعتباره جزء من أجزائها الفعالة.

- الدعم التنظيمي يساهم في خلق جو المنافسة (النزاهة) بين العمال من خلال تكريس مبادئ العدالة التنظيمية.

تعزيز الروابط بين العامل ومؤسسته مما يساهم بشكل فعال في زيادة عوائد كلا أطراف علاقة العمل (العامل، المؤسسة).

الخاتمة

بالرجوع إلى كل ما تطرقنا إليه في الدراسة من الجانب النظري والميداني، يمكننا القول بأن الدعم التنظيمي بوصفه ظاهرة صحية يجب أن تتمتع بها أي مؤسسة، تسعى إلى التطور والاستمرارية في سوق العمل وما يشهده من تغيرات على مستوى المعطيات الاقتصادية والاجتماعية لكلا الطرفين (العامل والمؤسسة).

نجد أن إتصالات الجزائر تسعى من خلال تطبيق أبعاد الدعم التنظيمي إلى ضمان الصدارة في سوق الاتصالات. بوصفها مؤسسة تتوزع على كامل التراب الوطني وتضم أفضل الكوادر من مهندسين وإداريين... إلخ بمختلف مستوياتهم السوسيو مهنية، مما يعطي للعامل مساحة لشعور بالأمان والاستقرار من خلال الإنتماء لمؤسسة تسعى لحماية عمالها وتحقيق أكبر قدر من الإنجاز والتطور لكل من العامل والمؤسسة.

الملاحق

الملحق رقم (01)

شبكة الملاحظة:

الملاحظات	البعد المعني بالملاحظة	الوقت	التاريخ	
- التشاور. - التعاون. - تنوع الآراء	المشاركة في عملية إتخاذ القرار	30 :09 45 :08	2018/03/25 2018/03/26	البطاقة 01
1- عدالة الإجراءات: *عدم التحيز، قاعدة الدقة *القاعدة الأخلاقية 2-عدالة التعاملات: *الاحترام المتبادل، *توضيح الإدارة للمعلومات المقدمة للعمال. *شبكة العلاقات الموجودة في المؤسسة. 3- عدالة التوزيعات * تقديم خدمات نوعية للعمال من أجل التحفيز. *الأولوية للعامل من فئة ذوي الاحتياجات الخاصة.	العدالة التنظيمية	00 :10 30 :08	2018/03/28 2018/04/01	البطاقة 02

الملحق رقم (02)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

تخصص: تنظيم وتنمية

قسم: العلوم الاجتماعية

المستوى: ثانية ماستر أكاديمي

الموضوع: إستمارة استبيان

عنوان الدراسة

واقع الدعم التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لإتصالات الجزائر- تبسة-)

- تحت إشراف الأستاذة:

بن دار نسيمية

- من إعداد الطالبة:

معمر ي وفاء

الملاحظة: في إطار إعداد مذكرة للحصول على شهادة الماستر في التنظيم والتنمية يشرفني أن أضع بين أيدي حضرتكم هذه الاستمارة؛ المعلومات التي ستدلون بها سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة .

السنة الجامعية: 2017/2018

المحور الأول: المعلومات الشخصية.

1- السن: - اقل من 25 سنة.

- من [25 - 35] سنة.

- من [35 - 45] سنة.

- من [45 - 55] سنة.

- من 55 سنة فما فوق.

2- الجنس: - ذكر.

- أنثى.

3- الخبرة: - اقل من 5 سنوات.

- من 5 سنوات فما فوق.

4- المؤهل العلمي: - ليسانس.

- ماجستير.

- دكتوراه.

5- الحالة المدنية: - أعزب /عزباء

- متزوج /ة

- أرمل /ة

6- الفئات المهنية: - إطار.

- عون تحكم .

- عون تنفيذ .

المحور الثاني: يشارك عمال المديرية الولائية في عملية إتخاذ القرار.

7- هل تثقتك بالمؤسسة تحفزك على الاستقرار والاستمرار في العمل؟

نعم لا

- إذا كانت إجابتك بنعم وضح أسباب هذه الثقة -كيف ذلك؟.....

10- هل تتلقى التشجيع من قبل رؤسائك والمشرف المباشر في العمل حول الأفكار التي تقدمها في الإجتماعات والمقابلات اليومية؟

لا

نعم

إذا كانت إجابتك بنعم فما هو التشجيع الذي تتلقاه؟

- مكافآت مالية تدريب ترقية تشجيع معنوي

11- هل مشاركتك في عملية اتخاذ القرار تنمي شعورك بالانتماء للمؤسسة؟

نعم لا

- إذا كانت إجابتك بنعم وضح أثر.....

12- هل هناك فئة مهنية محددة تقوم بعملية المشاركة في اتخاذ القرارات؟

لا

نعم

13- هل هذه الفئة هي؟ - الإطارات.

- أعوان التحكم.

- أعوان التنفيذ.

14- هل إثراؤك للقرارات يزيد من شعورك بالمسؤولية التنظيمية؟

لا

نعم

- إذا كانت إجابتك بنعم وضح ذلك.....

15- هل المشاركة في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة تنمي فيك الروح المعنوية؟

لا

نعم

..... إذا كانت إجابتك بنعم وضح ذلك

16- هل تعتبر أن إشراك العامل في عملية اتخاذ القرارات يساهم في خلق جو من الإبداع

التنظيمي لدى العمال؟ نعم لا

- إذا كانت إجابتك بنعم وضح ذلك؟.....

17- هل مشاركتك في عملية اتخاذ القرار وسيلة لتسهيل المعاملات بين العمال والإدارة؟

نعم لا

..... إذا كانت إجابتك بنعم وضح ذلك

18- هل تعتبر تحمل المسؤولية جزء من عملية المشاركة اتخاذ القرار؟

نعم لا

..... وضح إجابتك

المحور الثالث: توجد عدالة تنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر.

19- هل أجرك مساوي لعبء العمل؟ نعم لا

..... إذا كانت إجابتك بلا وضح الأسباب

20- هل لديك الحق للطعن في القرارات التي تتخذها الإدارة؟

نعم لا

21- هل طعنك في القرارات يشعرك بالإنتماء للمؤسسة؟

نعم لا

22- كيف تتم عملية الترقية؟ - على أساس مسابقة داخلية.

- على أساس الخبرة.

- على أساس الكفاءة.

- اشرح أكثر ما سبق

23- هل تعتبر أن القرارات المتخذة من قبل الإدارة تخدمك باعتبارك جزء من المؤسسة؟

نعم لا

- إذا كانت إجابتك بنعم أو لا وضح السبب

24- هل تعتبر أن المؤسسة تتعامل بشفافية فيما يتعلق بالمشاكل التي تواجه العمال؟

نعم لا

- إذا كانت إجابتك بنعم وضح ذلك

25- هل ترغب في تغيير المؤسسة التي تعمل بها إذا توفرت لديك الفرصة؟

نعم لا

- إذا كانت إجابتك بنعم وضح ذلك

26- هل تعتبر أن مؤسستك قد كسبت ولائك؟

نعم لا

- إذا كانت إجابتك نعم وضح ذلك؟

الملحق رقم: 3

جامعة العربي التبسي - تبسة



جامعة العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الإجتماعية

الميدان: علوم إنسانية وإجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

التخصص: تنظيم وتنمية

الموضوع: دليل مقابلة

العنوان: واقع الدعم التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لإتصالات الجزائر -تبسة- أنموذجا.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر "ل.م.د"

- تحت إشراف الأستاذة:

بن دار نسيمة

- من إعداد الطالبة:

معمرى وفاء

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tébessa

السنة الجامعية: 2017/2018

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- السن: -أقل من 25 سنة

-[25- 35] سنة

-[35- 45] سنة

-[45- 55] سنة

2- الحالة المدنية للعامل: - أعزب /عزباء

- متزوج/متزوجة

- أرمل/أرملة

3- هل الحالة المدنية للعامل تأثر على إستقراره في عمله .؟ وهل الضغوط الأسرية تؤثر عليك للاستمرار في العمل .؟

4-هل توجد غيابات متكررة على مستوى الادارة وما هي أسبابها؟

5-هل تعتبر أن مشاركتك في عملية اتخاذ القرار تزيد من روح الإبداع لديك؟

6-هل تستفيد من قدراتك التي تستخدمها في عملية اتخاذ القرار باعتبارك جزء من هذه العملية؟

7-هل يوجد تحيز ومحاباة في التعامل داخل الادارة؟

8-هل ترغب في تغيير طريقة التعامل بين العامل والإدارة؟

9-هل ترغب في تغيير وظيفتك، وما هي الأسباب وراء ذلك؟

الملحق رقم (04)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي * تبسة*
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



المرجع: 49/ق.ع.ا. 11.1.2017/2018

تبسة في: 20/18/102114

إلى السيد: مدير وكالة التربية
لإختصاصات الجزائر تبسة

إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام؛

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع.

يرجى منكم السماح للطلاب (ة) بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسساتكم

الطالب (ة):
المستوى:
التخصص:
موضوع البحث:

.....

ختاما تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

المؤسسة المستقلة
Sous Directeur
Fonctions Support

BOUTRAS Samir

de Projet Chargé
Sciences Humaines
Rئيس القسم
Salima

قسم علم الاجتماع
العلوم الإنسانية والاجتماعية

نسرور الطيبين جليل

الأستاذ المشرف

Boutou

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الرقم : ل.ع.ا / 2018/2017

من السيد // رئيس قسم علم الاجتماع

الى السيد // السيد مدير الجامعة للتبسة
الولاية تبسة
الموضوع // طلب الموافقة على إجراء بحث ميداني
الجزائر - تبسة

بعد التحية والاحترام؛

بغرض إجراء بحث ميداني لطلبة الماستر جميع تخصصات علم الاجتماع على إجراء
بحث ميداني في مؤسستكم.

واقع الدعم التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية
الجزائر تبسة
تبسة - أهودجا

نشكر لكم تعاونكم وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

رئيس قسم علم الاجتماع
جامعة العربي التبسي
قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
تونس
بورد البين جفيل

موافقة مسؤول المؤسسة المستقبلة
Sous Directeur
Fonctions Support
HANNACHI Salime
des Ressources Humaines
Chef de Projet
BOURAS Samir

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي تبسة*

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

المرجع: ق.ع. / 2017/2018

تبسة في: / /

إلى السيد: الطيب الحاج محمد بركة

استحالات الجزائر

- تبسة

استمارة متابعة الحضور اليومي

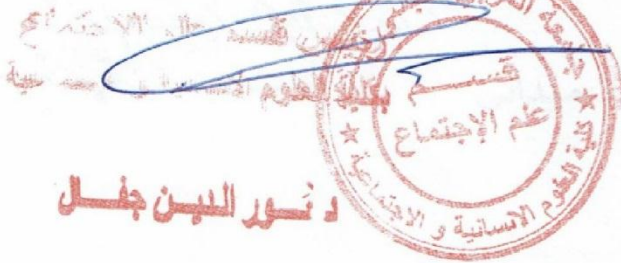
تعاد إلى إدارة القسم في ظرف مغلق ومختوم

اسم ولقب المترقب: محمد بن عبد الوهاب

الرقم	التاريخ	ملاحظات تتضمن الحضور والغياب
.1	2018-03-25	
.2	2018-03-26	
.3	2018-03-27	
.4	2018-04-02	
.5	2018-04-03	
.6		
.7		
.8		
.9		
.10		
.11		
.12		
.13		
.14		
.15		
.16		
.17		
.18		
.19		
.20		
.21		
.22		

		.23
		.24
		.25
		.26
		.27
		.28
		.29
		.30

تأشيرة رئيس القسم

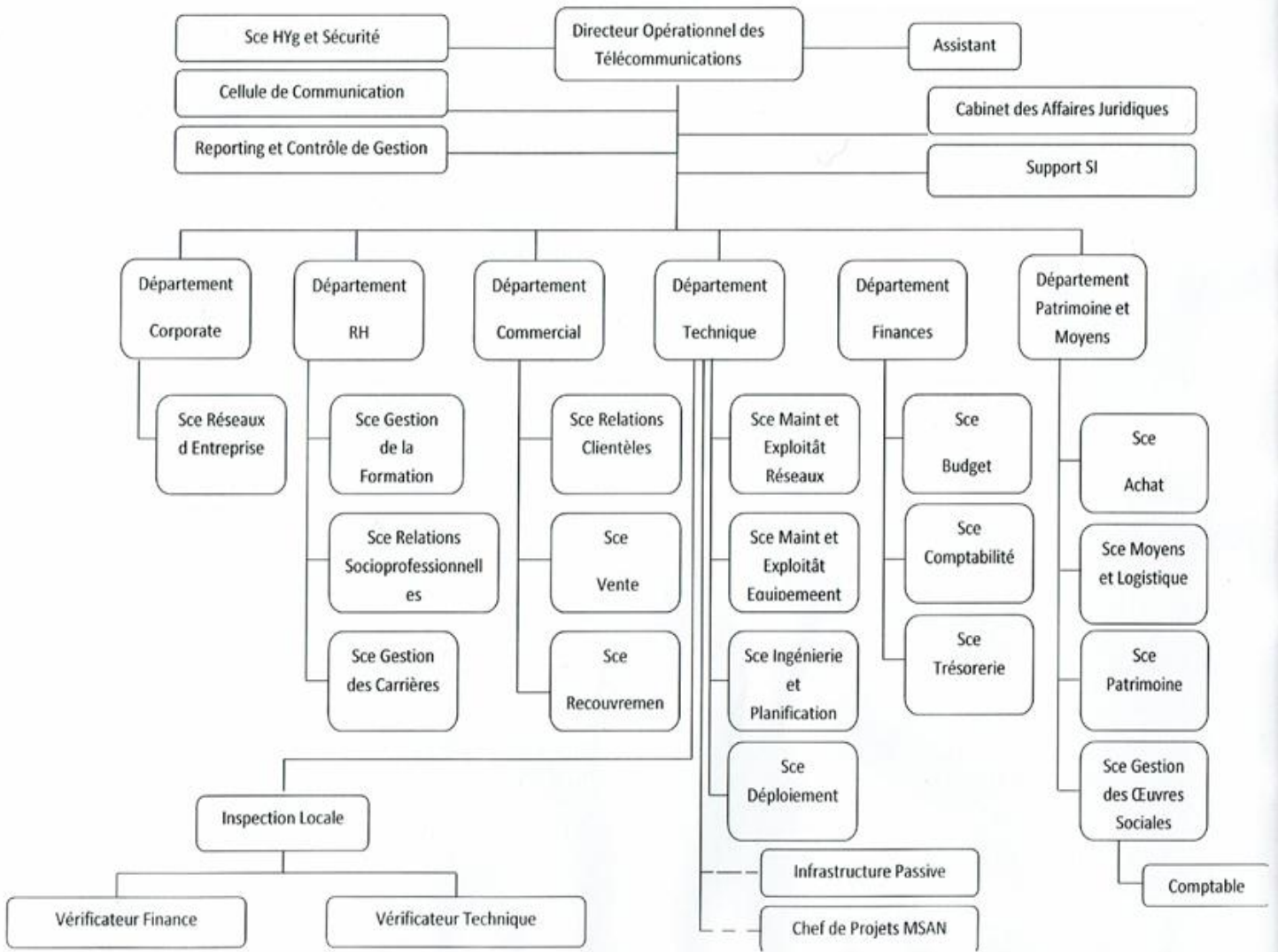


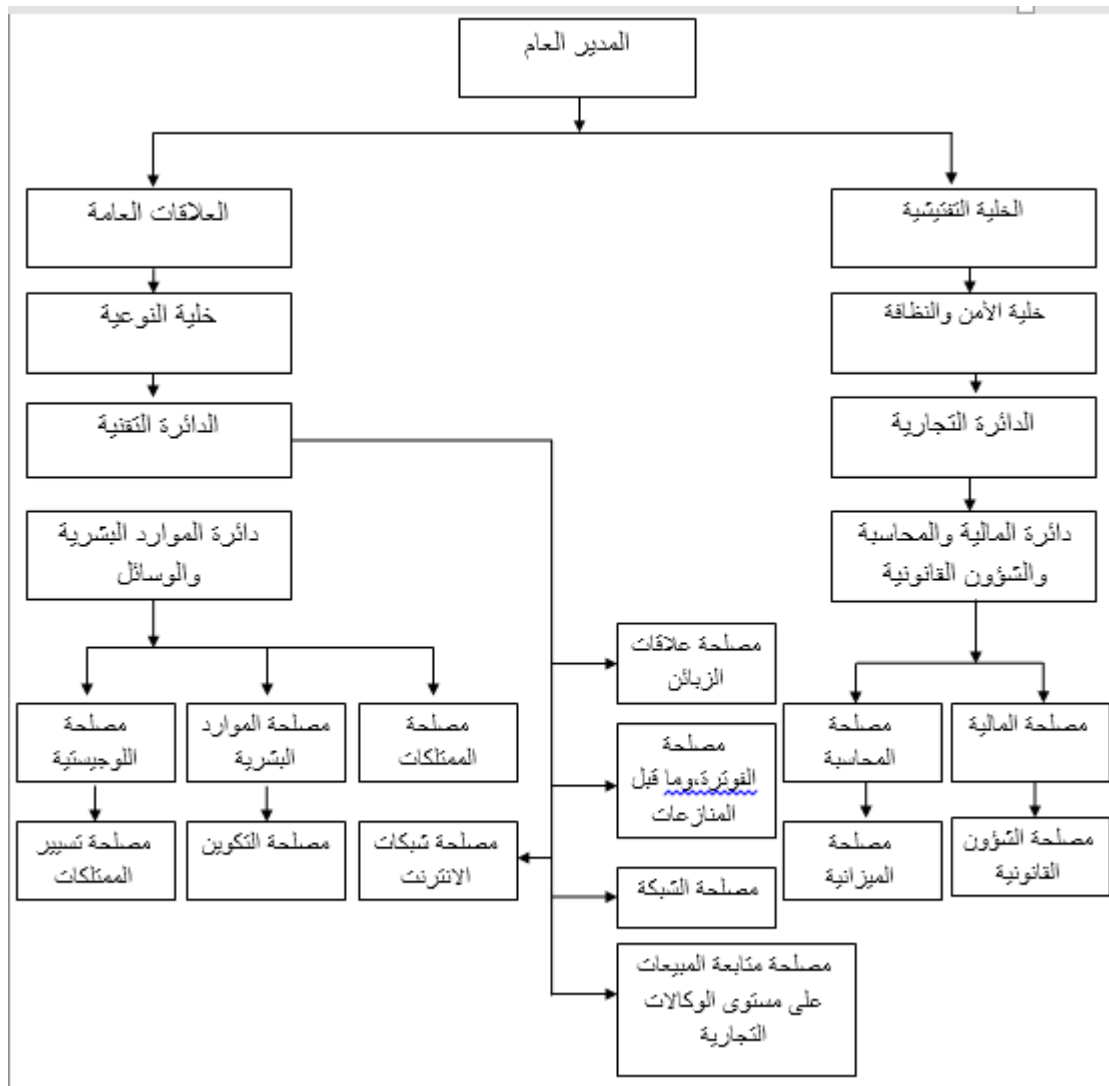
د نور الدين جليل

تأشيرة الإدارة المستقلة



الملحق رقم (05): الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لاتصالات الجزائر - تبسة.





قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

- 1- إبراهيم أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الإجتماعية، ط1، دار الشروق، عمان، 2009.
- 2- أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه: الإدارة الحديثة واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 3- أمل أحمد طعمة: اتخاذ القرار والسلوك القيادي، برنامج تدريبي، حقيبة تدريبية متكاملة للمدربين والمتدربين، ط2، ديبونو لطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 4- بشير العلاق: مبادئ الإدارة، (د.ط)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 5- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، (د.ط)، دار المريخ لنشر والتوزيع، الرياض، 2006.
- 6- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط1، دار مكتبة الحامد، عمان، 2006.
- 7- خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، ط1، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 8- رضا إسماعيل البسيوني: إدارة الأعمال، ط1، مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 9- رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دراسة لـ 401 نظرية في ممارستها ووظائفها، ط1، دار الرضا لنشر والتوزيع، دمشق، 2004.
- 10- سيد صابر تعلب: نظم دعم اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الفكر لنشر والتوزيع، عمان، (د.ت)
- 11- طلعت إبراهيم لطف: علم اجتماع التنظيم، ط1، دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 12- عامر إبراهيم قندلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 13- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، موظف سعيد= عميل سعيد=منظمة سعيدة، ط1، المكتبة العصرية لنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

- 14- عبد العزيز صالح بن حنتور: مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار السيرة لنشر، عمان، 2009
- 15- عدنان عواد الشوابكة: دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، (د.ط)، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 16- فتحي أحمد ذياب عواد: إدارة الأعمال ووظائف المدراء في الإدارات المعاصرة، ط1، دار الصفاء لطباعة والنشر، عمان، 2012.
- 17- كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، ط1، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1996
- 18- محمد علي جعلوك: القادة هل يولدون؟ ... أم يصنعون دليل رجال المال والأعمال، موسوعة العلوم الإدارية، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1999.
- 19- محمد قاسم المقابلة: الإدارة المعلوماتية، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2013.
- 20- مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2005
- ثانيا: المعاجم والقواميس:
- 21- إبراهيم رضا شهاب الخالدي: معجم الإدارة، ط1، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، 2010
- 22- طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت، ط1، دار وائل لنشر والتوزيع، (د.ب)، 2005.
- المذكرات الجامعية:
- أطروحات الدكتوراه
- 23- حمد بن سليمان البدراي: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، "دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2010، على الرابط: [http://repository.nauss.edu.sa/bitstream/hadle] بتاريخ: 2017/11/29
- على الساعة [09:12].

24-رضا تير: اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل، مقارنة العدالة التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، اختصاص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بن يوسف بن خده، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرط فونيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، 2007، على الرابط: [http://Theses-DZ-3adala.rar]، بتاريخ: 2018/03/12 على الساعة [12:40].

25-سوزان أكرم سلطان: العدالة التنظيمية لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه فلسفة في التربية تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان لدراسات العليا، عمان، 2006، على الرابط: [http://Theses-DZ-3adala.rar] بتاريخ: 2018/03/12 على الساعة [13:23].

مذكرات ماجستير:

26-أحمد ديب محمد ماضي: أثر الدعم التنظيمي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة التابع لأونروا، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، القدس، 2014 على الرابط: [http://Library. i gaze .edu. Ps /thesis113919pdf]

بتاريخ: 2017/11/24 على الساعة [17:00].

27-أميرة محمد رفعت حواس: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 200، على الرابط: [http://kutub-pdf.com/logis] بتاريخ 2017/11/10 على الساعة [09:22].

28- بوريجان فاروق: دراسة تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، "دراسة حالة القيادات الإدارية في شركة إنتاج الكهرباء سونلغاز - فرع جيجل-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2008.

29- حياة الذهبي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية، "دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع، جامعة أدرار، الجزائر، 2014 على الرابط:
[http://Theses-DZ-3adala.rar] بتاريخ: 2018/02/18 على الساعة [12:30].

30- سمية جقيدل: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، "دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز، بمدينة الاغواط"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015 على الرابط: [http://thesis-univ-biskra.dz/1277/1/psy-m2-2015-PDF]،
بتاريخ: 2018/02/20 على الساعة [21:00]

31- شروق عبد المحسن المتروك: أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، بكلية الدراسات العليا؛ الجامعة الأردنية، 2010 على الرابط:
[http://Theses-DZ-3adala.rar] بتاريخ: 2018/03/05 على الساعة [18:30].

32- علياء حسني علاء الدين نوح: أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطن التنظيمية، "دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013،
على الرابط: [https://etibrary.mediu.my] بتاريخ: 2018/03/12 على الساعة [11:30].

- 33- فيحان محيا علوش المحيا العتيبي: دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، "دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، على الرابط: [http://repository.nauss.edu.sa] بتاريخ: 2018/01/19 على الساعة [18:30].
- 34- فيصل بن فهد بن محمد البراهيم: العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، "دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى السعودي"، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008 على الرابط:
- [http://www.4shared.com/office/tek6ujvs]، بتاريخ: 2018/01/18 على الساعة [12:30]
- 35- ماهر علي الخزاعي: أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2013 على الرابط: [http://Theses-DZ-3adala.rar] بتاريخ: 2018/02/20 على الساعة [20:30].
- 36- مراد رمزي خرموش: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، دراسة ميدانية بولاية سطيف؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية؛ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014 على الرابط: [http://thesis.univ.biskra.dz]، بتاريخ: 2017/11/12 الساعة [12:20].
- 37- محمد علي عاطف الزهراني: العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في محافظة المخوة، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، الرياض، 2013 على الرابط: [http://Theses-DZ-3adala.rar]، بتاريخ: 2017/11/20 على الساعة [14:22].

38- مها ماهر الموقدة: الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم المكتبات والمعلومات، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، 2010، على الرابط: [http://Theses-DZ-3adala.rar]، بتاريخ: 2017/11/29 على الساعة [12:30].

39- وليد محمد الصمادي: أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي، دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية المال والأعمال، جامعة آل البيت، عمان، 2008، على الرابط: [http://Theses-DZ-3adala.rar]، بتاريخ 2017/11/21 على الساعة [12:30].

رابعاً: المجالات.

40- السلطاني، علي عصام لطيف، العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتماثل التنظيمي من خلال الدعم التنظيمي المدرك، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي فرع مصرف الرشيد في محافظة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الخامس، العدد 03، المحور الإداري، الأردن، 2015، على الرابط: [http://www.mjoes.com/wp.content.upload.2016] بتاريخ: 2017/12/12 على الساعة [11:15].

41- عامر علي حسين العطوي: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، بحث منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية المجلد العاشر، العدد الأول، عمان، 2007، على الرابط

[http://www.minshawi.com/vb/attachment] بتاريخ: 2017/03/11 على الساعة [12:30]

42- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: أثر محددات الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز، "بالنظر على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية"، بحث منشور، المجلة العلمية لتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثاني، القاهرة، 2003، على الرابط:

[https://faculty.psau.edu.sa]، بتاريخ: 2018/04/02 على الساعة [13:20].

43-قاسم نايف علوان: تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، بحث منشور في مجلة العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 07كلية الاقتصاد، جامعة التحدي، طرابلس، 2007، على الرابط

[http://eco.univ.Setif.d/revue éco/cahiers fichiers/Revue.07.2007]

بتاريخ: 2017/11/09 على الساعة [13:30].

44-محمد عبد الحميد الطبولي، رمضان سعيد كريم، ابتسام علي حمزة العبار: الإحساس بالعدالة التنظيمية

وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، كلية الأدب جامعة بنغازي،

بحث منشور في مجلة نقد وتنوير، العدد 02، طرابلس، 2015، على الرابط:

[http://tanwair.com/wp.content/uploads/2015/65-100pdf]

بتاريخ: 2018/01/24 على الساعة [09:20].

45-محمد عبد الرحمن الشنطي: دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية

والأداء، مقال منشور في مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الأول،

العدد3، حزيران، القدس، 2015، على الرابط:

[http://www.qou.edu/arabic/magazine/journal-issued-3/research4]

بتاريخ: 2018/02/20 على الساعة [20:30].

46-محمد عبد الرحمن الشنطي: دور الدعم كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة

التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية -الشق المدني -قطاع غزة)، مجلة الجامعة الإسلامية

للدراستات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني. 31-59 يونيو، القدس، 2015 على

الرابط: [http://journal.iugaza.edu.ps]، بتاريخ: 2017/12/13 على الساعة [18:30].

46-مضاوي الشعلان: الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفين الإداريات بكلية الأدب جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، "دراسة ميدانية"، مقال منشور في المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 03، العدد12، كانون الأول، 2014 على الرابط:

[http://www.iiioe.org/V3/IIJoE-07-12-03-2014-] بتاريخ: 2017/12/12

الساعة[08:00].

47-نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد24، بغداد، 2012 على الرابط [http://www.lasj.net/iasj] بتاريخ: 2017/12/12 على الساعة [21:30].

خامسا: المواقع الإلكترونية:

48-عزيزو راشدة: المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، جامعة ابن خلدون، تيارت بحث منشور بتاريخ2010، الجزائر على الرابط: [http://iefedia.com/arabe/WP. Content/uplods2010] آخر زيارة15/04/2018 بتوقيت[14:30].

. 49-موسوعة المعرفة الإلكترونية، اتصالات الجزائر على الرابط [http://www.marefa.org]

آخر زيارة بتاريخ 2018/03/18، على الساعة[10:30].

50-مدونة الرسائل الجامعية العربية، 16 رسالة وأطروحة حول العدالة التنظيمية: على الرابط [http://histgeoislam.blogspot.com/2016/03/16-11.html] رابط التحميل:

[http://Theses-DZ-3adala.rar]، آخر زيارة بتاريخ 2018/04/12 بتوقيت[10:23].

52-سامية بهيج؛ اتصالات الجزائر... مفتاح الجزائر للولوج إلى عالم التكنولوجيا؛ مقال منقول من جريدة الحوار اليوم بتاريخ 2010/04/13 بواسطة الرابط: [http://www.djazairress.com] آخر زيارة ب تاريخ 2018/04/15 بتوقيت [08:33].

53-الموقع الإلكتروني لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة على الرابط: [http://www.mpttn.gov.dz] آخر زيارة بتاريخ 2018/04/15 بتوقيت [16:30]

54-قانون التقاعد الجديد يصدر في الجريدة الرسمية ويدخل حيز التنفيذ، منقول عن الإذاعة الجزائرية، ب تاريخ 2017/01/14 على الرابط: [http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20170114/100157]

ب تاريخ 2018/04/20 على الساعة [15 : 18]

المقابلات:

55-مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين، قسم الموارد البشرية، المديرية الولائية لاتصالات الجزائر تبسة، دراسة حالة المؤسسة بتاريخ: 2018-03-25 على الساعة [10:30].

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الدعم التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. باعتبارها أهم المحاور تبنى عليها الدول، وذلك من خلال دراسة بعددين من أبعاد الدعم التنظيمي، والمتمثلين في المشاركة في عملية إتخاذ القرار والعدالة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على عمال القسم الإداري بالمديرية الولائية لإتصالات الجزائر-تبسة- وذلك بالإجابة على التساؤل الرئيسي:

- ما هو واقع الدعم التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر؟
والذي تفرع إلى سؤالين هما:

- هل يشارك عمال مؤسسة إتصالات الجزائر في عملية إتخاذ القرار؟

- هل توجد عدالة تنظيمية في مؤسسة إتصالات الجزائر؟

وتكونت عينة الدراسة من 45 عاملا إداريا، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-يساهم الدعم التنظيمي من خلال تطبيقه في التقليل من السلوكيات الغير مرغوب فيها (الغيابات المتكررة، الصراع

التنظيمي...إلخ)

- يساهم الدعم التنظيمي في تطوير المؤسسة من خلال شعور العامل بالمسؤولية إتجاه بيئته بإعتباره جزء من أجزائها الفعالة.

- يساهم في خلق جو من المنافسة (النزيهة) بين العمال من خلال تكريس مبادئ العدالة التنظيمية.

- تعزيز الروابط بين العامل ومؤسسته مما يساهم بشكل فعال في زيادة عوائد كلا أطراف علاقة العمل (العمال، المؤسسة).

Abstract :

We aim from this study to learn about the reality of organizational support in the Algerian economic corporation.as the most important axes on wich countries are based and this done by studying two dimensions of organizational support and represented in :participation in decision making and organizational justice and this applies to the workers of the administrative department of state of tebessa.

This is done by answering the main questions :

- What is the reality of organisational support in the reality of organisational support in the Algerian telecommunications corporation. ?

Which is divided into two questions :

-Do the employees in the decision making process. ?

-Is there regulatory Justic in Algeria Telecom .? ?

The study sample consisted of 45 administrative workers and the study found the following results.

-Organizational support trough its aplication contributes to the reduction of undesirable behaviors (repeated absences .organizational conflict...etc)

- Organizational support contributes the development of the organization throughout the worker s sense of the institution as part of its effective parts.

- Strengthen likages between workers and the institution contributes effectively to increasing the profits of the enterprise and workers

-Contributes to creating a space for fair competition among workers through the enshrining of the principle of organizational Justice.