

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

دور العدالة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي
دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء
- C.A.S.N.O.S -

من إعداد الطالبتين:

- بيتور خديجة
- بيشي خلود

سلمت بتاريخ: 2022/05/19

أمام اللجنة المكونة من السادة الأتية أسمائهم:

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د/ لعمور رميلة	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
د/ حجاج مراد	أستاذ محاضر-ب-	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د/ بوقرة نور الهدى	أستاذ محاضر-ب-	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021 / 2022

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

مimوار دور العدالة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي
دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء
- C.A.S.N.O.S -

من إعداد الطالبتين:

- بيتور جديجة
- بيشي خلود

سلمت بتاريخ: 2022/05/19

أمام اللجنة المكونة من السادة الأتية أسمائهم:

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د/ لعمور رميلة	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
د/ حجاج مراد	أستاذ محاضر-ب-	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د/ بوقرة نور الهدى	أستاذ محاضر-ب-	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021 / 2022

إهداء

اهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية.

أهدي هذا العمل إلى:

والداي الكريمين أطال الله في عمرهما ومتعهما بالصحة والعافية، واللذين كانا بعد الله عز وجل سببا في إمدادي بالقوة والعزيمة وبدعواتهما الخالصة، لأكمل مشواري الدراسي وأصل إلى ما أنا فيه الآن، والله الحمد والمنة.

إلى إخوتي الأعزاء

وإلى جميع الأهل والأقارب.

إلى كل أصدقاء الدرب وأخص بالذكر "بيتور خديجة".

إلى زملاء الدراسة دفعة إدارة الموارد البشرية (2022/2021م) دون استثناء

إلى كل من علمني ولو حرفا واحداً

وإلى كل من رفع من معنوياتي في ساعة الضيق والعسرة بالكلمة الطيبة وشجعني

إلى الماضي قدما بكل صدق

وإلى جميع الذين أحبهم.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

خلود

إهداء

إلى من جبل قوتنا بعرق جبينه وكد يمينه،
وكان بمثابة النور الذي أرشدني إلى طريق النجاح،
إلى من علمني ببساطته أن الأهداف مهما بعدت
ليست مستحيلة بالعمل وجميل التوكل على الله،
إلى الوالدين الكرميين
إليك أماه يا من كنت لي بوصلة ترشدني إلى طريق الخير
بالدعاء، وبجميل ثنائها على الخالق عز وجل
كلما اجتزت مرحلة علمية، إليك يا أمي الفاضلة أحني هامتي.
إلى كل العائلة اللذين شاركوني الحياة حلوها ومرها،
فكانوا لي خير معين على النجاح
أهدي عملي المتواضع هذا.

خديجة

شكر و عرفان

نشكر الله عز وجل الذي منحنا الصبر ومكننا لإنجاز هذا العمل.

في بادئ الأمر نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: **حجاج مراد**

اعترافاً منا بجميله أولاً على قبوله الإشراف على الموضوع

والذي منحنا وقته واهتمامه ولم يدخر جهداً في التوجيه والإرشاد

بتوجيهاته ونصائحه، حفظه الله وأطال في عمره.

كما ونتقدم بخالص الشكر للجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة والحكم عليها.

كما نوجه شكرنا الخالص لأساتذتنا الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في قسم علوم التسيير.

وكما نتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية.

وفي الأخير أشكر كل من ساهم في إنجاح هذه المذكرة من قريب أو من بعيد.



الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور العدالة التنظيمية في تنمية الولاء بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS، مستخدمين في ذلك المنهج الوصفي في الجانب النظري، و دراسة الحالة في الجانب التطبيقي حيث قمنا بتوزيع استبيان على عينة تكونت من 40 موظف يشغلون مناصب مختلفة في المؤسسة. وذلك من أجل معالجة الاشكالية التالية: ما الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي و بعد تحليل الاستبيان عن طريق برنامج spss تم الوصول الى جملة من النتائج أهمها:

- توصل تحليل الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط للعدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية (3.32) كما بلغ أيضا المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي وبمستوى متوسط (3.79)، وهذا يشير الى أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية مساهمة في تنمية الولاء التنظيمي.

- يتضح من نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط للعدالة التوزيعية في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.37)، كما بلغ أيضا المتوسط الحسابي العدالة الاجرائية وبمستوى متوسط (3.50)، كما بلغ أيضا المتوسط الحسابي العدالة التعاملية وبمستوى متوسط (3.13)، هذا ما يدل على تطبيق للعدالة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS.

- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS.

الكلمات المفتاحية:

العدالة التنظيمية، الولاء التنظيمي، العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية .

Summary:

This study aims to know the role of organizational justice in developing loyalty in the Social Security Corporation for non-CASNOS workers, using the descriptive approach in the theoretical aspect, and a case study in the practical aspect, where we distributed a questionnaire to a sample of 40 employees occupying different positions in the corporation. In order to address the following problem: What is the role of organizational justice in the development of organizational loyalty, and after analyzing the questionnaire through the spss program, a number of results were reached, the most important of which are:

The analysis of the study concluded that there is an average level of organizational justice in the institution under study, where the arithmetic mean of organizational justice was (3.32), and the arithmetic average of organizational loyalty was also reached, at an average level of (3.79), and this indicates that the level of practicing organizational justice contributed to the development of organizational loyalty.

-It is clear from the results of the study that there is an average level of distributive justice in the institution under study, where the arithmetic average reached (3.37), and the arithmetic average also reached procedural justice at an average level of (3.50), and the arithmetic average also reached transactional justice at an average level (3.13), this Evidence for the application of organizational justice in the social security institution for non-CASNOS workers.

-There is a moderate direct correlation between organizational justice and organizational loyalty in the social security institution for non-CASNOS workers.

key words:

Organizational justice, organizational loyalty, distributive justice, procedural justice, interactive justice.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

-	الإهداء
-	كلمة شكر
I	الملخص.....
II	قائمة المحتويات.....
III	قائمة الجداول.....
IV	قائمة الأشكال.....
V	قائمة الملاحق.....
أ - ج	مقدمة.....
الفصل الأول: الادبيات النظرية	
01	تمهيد.....
14	المبحث الاول : ماهية العدالة التنظيمية.....
20	المبحث الثاني: أساسيات الولاء التنظيمي.....
20	المبحث الثالث: دراسات سابقة.....
27	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الغير أجراء casnos	
29	المبحث الأول: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير لأجراء.....
40	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة والوسائل المستعملة.....
45	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج.....
64	خلاصة الفصل.....
66	الخاتمة.....
69	قائمة المراجع.....
72	الملاحق
85	الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	يوضح انتشار الوكالات الجهوية عبر التراب الوطني	(1-2)
31	يوضح تصنيف الوكالات الولائية عبر التراب الوطني	(2-2)
32	يوضح تصنيف موظفي الوكالة	(3-2)
40	متغيرات الدراسة	(4-2)
41	قائمة التنقيط حسب مقياس ليكارت الخماسي	(5-2)
42	يوضح مقياس التحليل	(6-2)
42	الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان	(7-2)
44	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.	(8-2)
45	يوضح التوزيع الطبيعي	(9-2)
46	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(10-2)
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(11-2)
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(12-2)
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	(13-2)
50	يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية	(14-2)
53	يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي	(15-2)
56	يوضح نتائج اختبار T- Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على العدالة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الغير أجراء	(16-2)
57	تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي	(17-2)
58	تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين العدالة الاجرائية والولاء التنظيمي	(18-2)
60	تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي	(19-2)
61	تحليل التباين الأحادي لفحص المتغيرات (المستوى، سنوات الخبرة، الوظيفة، السن، الجنس) على الاداء الوظيفي	(20-2)
62	نتائج اختبار (t) لفحص الفروق بين متغير (الجنس) على الولاء التنظيمي	(21-2)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ت	يبين متغيرات الدراسة	(1-1)
03	يمثل أبعاد العدالة التنظيمية	(2-1)
13	يوضح عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة	(3-1)
17	يوضح مراحل تطور الولاء	(4-1)
34	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(1-2)
46	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(2-2)
47	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(3-2)
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(4-2)
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(5-2)

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الملحق
72	استبيان	01
76	إختبار ألفا كرومباخ Cronbach's Alpha	02
76	إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولموجروف - سمرنوف 1- sample K-S)	03
77	التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة	04
78	متوسط الحسابي و الانحراف المعياري للاجابات	05
80	إختبار t-test	06
80	نتائج مخرجات Spss لإختبار الفرضية الثانية مع الفرضيات الفرعية	07
82	نتائج مخرجات Spss لإختبار الفرضية الثالثة	08

مقدمة

توطئة:

يمثل العنصر البشري الركيزة الأساسية الذي تعتمد عليه المنظمات في تحقيق نجاحها، وقد أصبح لزاماً على المنظمات المعاصرة أن تقوم بتوفير البيئة المادية والنفسية المناسبة للعاملين فيها.

ويعد الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت الاهتمام الكبير من قبل الباحثين لما له من علاقة إيجابية بفعالية المنظمة، وارتباط وثيق بعوامل عدة ذات أثر واسع في الأفراد والمنظمات على حد سواء مثل الرضا الوظيفي، والغياب، ومعدل دوران العمل، والفعالية، وتحمل المسؤولية واعتزاز الأفراد بالمنظمات التي يعملون فيها واستعدادهم للدفاع عنها. ويرتبط الولاء التنظيمي بمتغيرات كثيرة منها ما هو متعلق بالفرد نفسه، ومنها ما هو متعلق بالوظيفة والقيادة .

وتأتي من ضمن هذه المتغيرات العدالة التنظيمية التي تعتبر من الموضوعات الحيوية لما تتضمنه من قيم المساواة والعدالة التي تساعد على استيعاب سلوك الأفراد داخل المنظمة. إنه لمن نافلة القول أن شعور الموظفين بالعدالة يؤثر في اتجاهاتهم وسلوكياتهم حيث إن الشعور بعدم العدالة يؤدي إلى انخفاض روح التعاون بين العاملين كما يؤثر سلباً في الرضا الوظيفي . وتلعب العدالة دوراً مهماً في نجاح المنظمة واستمراريتها، كما تؤثر في صياغة وتشكيل سلوك جيد ومناسب داخل المنظمة.

وعليه فإن ذلك يستوجب من المنظمات إن أرادت النجاح أن تزيد اهتمامها بالعنصر البشري وتوازن بين المدخلات والمخرجات، وتنتشر روح العدالة بين العمال، وتزيد من إدراكهم لأبعاد العدالة التنظيمية في كل الجوانب المتعلقة بالتعيين والترقية، وتقييم الأداء في العمل، وتوزيع المكافآت وأعباء العمل وغيرها. إن المنظمات التي لا يدرك فيها الموظفون أبعاد العدالة التنظيمية أثناء الوظيفة ينخفض مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لديهم، وبالتالي ينخفض الأداء في المنظمة، وتنعدم لديهم روح الإيثار في مساعدة زملائهم في العمل، ويتوجهون نحو السلوكيات السلبية أثناء العمل.

1. الإشكالية الرئيسية.

تكمن مشكلة الدراسة في أن مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم الحديثة والتي نالت حظاً وافراً في الدراسات من قبل المهتمين، ولكن استخدام المفهوم ما زال على المستوى النظري دون العملي، والمؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات الإدارية الأخرى عانت من عدم الإلمام بمفهوم العدالة التنظيمية، وعليه فإن غياب مفهوم العدالة التنظيمية في المنظمات قد يؤدي إلى تدني مستوى الولاء التنظيمي في هذه الشركات الأمر الذي دفع الباحثين لإجراء استقصاء دور العدالة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي في شركة .

و عليه تبرز معالم اشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي :

ما الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي؟

يتفرع من الاشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في ما يلي:

- هل هناك تأثير للعدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي لعمال مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء . CASNOS
- هل هناك تأثير للعدالة الاجرائية على الولاء التنظيمي لعمال مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء . CASNOS
- هل هناك تأثير للعدالة التفاعلية على الولاء التنظيمي لعمال مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء .CASNOS

2. فرضيات الدراسة:

لمعالجة إشكالية بحثنا قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد هناك تطبيق للعدالة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة (0.005)

من خلال الفرضية الرئيسية الثانية ننبثق الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة (0.005) بالنسبة للعدالة التوزيعية في الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء .CASNOS
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة (0.005) بالنسبة للعدالة الاجرائية في الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء .CASNOS
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة (0.005) بالنسبة للعدالة التفاعلية في الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء .CASNOS

الفرضية الرئيسية الثالثة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاجابات حول متغيرات الدراسة بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS تعود الى متغيرات الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي.

3. متغيرات الدراسة:

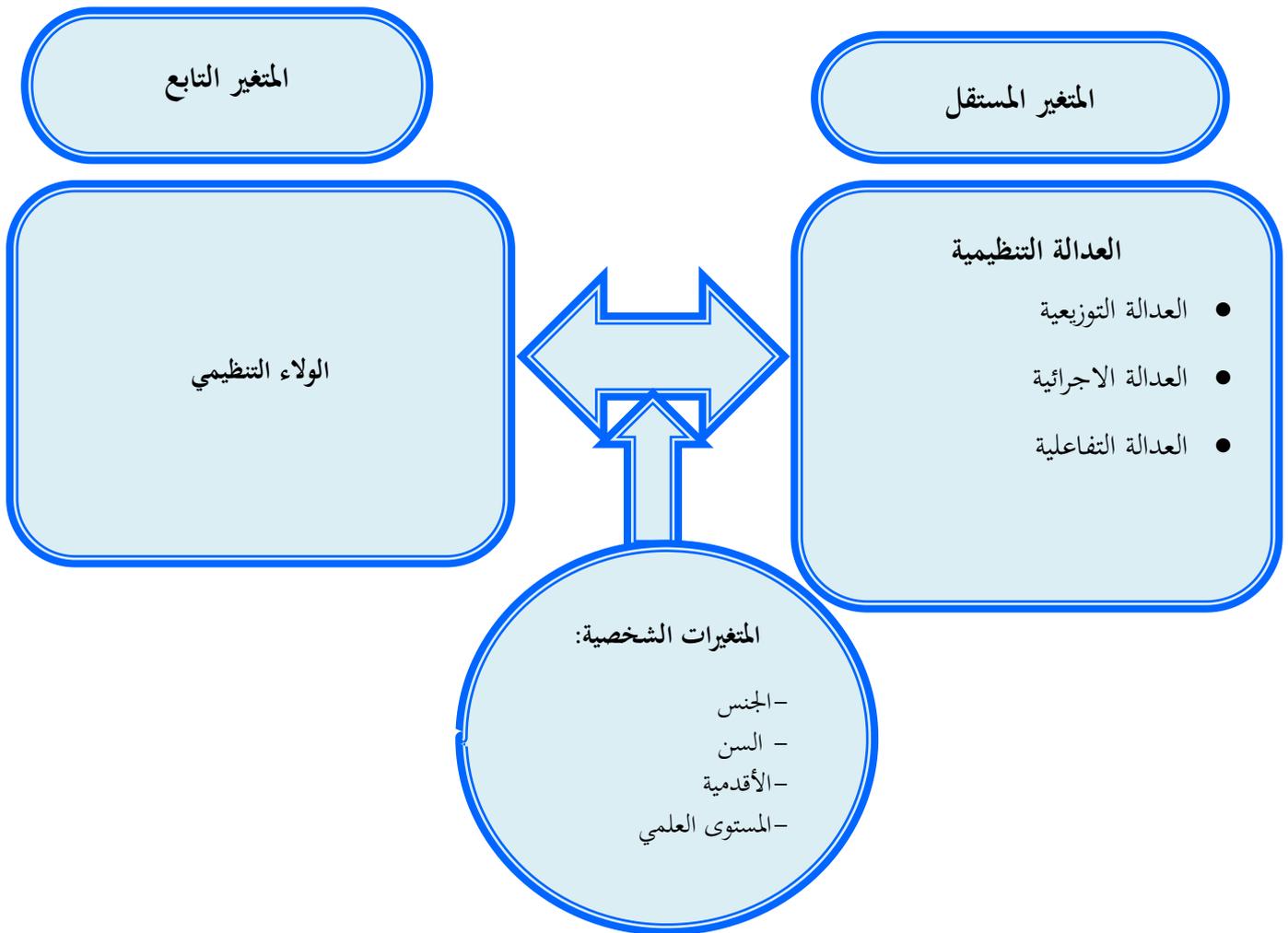
- المتغير المستقل: العدالة التنظيمية.

- المتغير التابع: الولاء التنظيمي.

4. نموذج الدراسة:

بالاعتماد على الدراسات السابقة وبناء على اشكالية الدراسة المطروحة تم اقتراح التصور للعلاقات المحتملة بين متغيرات الدراسة:

الشكل رقم 1-1: يبين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

5. حدود الدراسة: حتى تتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة، من الضروري وضع بعض الحدود حيث تشمل

الإطار الزمني الفترة من شهر مارس إلى غاية ماي من سنة 2022 ، بينما اقتصر الحيز المكاني على مؤسسة .

أما بالنسبة للحدود البشرية والموضوعية فقد اشتملت الدراسة على عينة من عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS ، بمنطقة وسط المدينة غرداية، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 40 عامل، تم توزيع استمارة البحث عليهم بينما الجانب الموضوعي فقد تم التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية ومدى أدوارها في تنمية الولاء التنظيمي.

6. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للوصول إلى الأهداف التالية:

- معالجة اشكالية الدراسة و التوصل الى نتائج و صياغة توصيات على ضوءها.
- التعرف على مستوى كل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في الشركات المبحوثة.
- معرفة أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية في مستوى العدالة والولاء التنظيمي.
- معرفة علاقة الارتباط بين مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين.
- التعرف على مدى تأثير مستوى العدالة التنظيمية في مستوى الولاء التنظيمي للعاملين.
- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في جوانب عديدة تتمثل في

- تبني مفهوم العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي
- أهمية العدالة التنظيمية ودورها في تنمية الولاء التنظيمي مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS لتحقيق أهدافها.

- أهمية دراسة الموضوع لكونه من المواضيع المهمة و المعاصرة للشركات والمؤسسات بشكل عام و مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS بشكل خاص.

- تساهم هذه الدراسة في التأكيد ولفت انتباه المؤسسات الاقتصادية على ضرورة الاهتمام أكثر بالعدالة التنظيمية أدائها و أهدافها.

7. منهجية البحث:

يمكن تقسيم البحث إلى قسمين هما:

الجانب النظري:

وفيه نتناول الأساس النظري المرتبط مباشرة بالموضوع، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، الأول تم التطرق فيه إلى ماهية العدالة التنظيمية و المبحث الثاني تم فيه تطرق الى أساسيات الولاء التنظيمي، ومن ثم حاولنا التعرف على دور العدالة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية والفرق بينهما في المبحث الثالث.

المجال التطبيقي:

من أجل الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لمختلف العناصر المؤثرة في مفردات البحث وتزامنا مع الأهداف وطبيعة الموضوع نستخدم المنهج الوصفي بغرض وصف العدالة التنظيمية في المؤسسة ومعرفة إمكانية تأثيرها في الأداء الوظيفي، ومنهج دراسة الحالة الذي يمكننا من التعمق في فهم مختلف جوانب الموضوع وكشف أبعاده من خلال الزيارات الميدانية، من خلال تصميم أداة القياس و المتمثلة في استبيان موجه لعينة من عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS وذلك لقياس آراءهم حول موضوع الدراسة و هذا ما يتجسد في نظرنا أحد دوافع دراسة هذا الموضوع والمتمثل في إلقاء الضوء على البحث العلمي و تحليله.

المصادر الثانوية: في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمذكرات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث ومواقع الانترنت.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية للموضوع البحث لجأنا الى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبيان كأداة رئيسية للبحث وتوزيعها على عينة من عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS مع جمع تحليل بياناتها الاحصائية باستخدام برنامج SPSS.

8. أسباب اختيار الموضوع و تتمثل في:

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع.
- إدراكنا لأهمية العدالة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي مما ساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
- الرغبة في إثراء الرصيد العلمي للمكتبة الجامعية، حيث يلاحظ قلة الدراسات حول هذا الموضوع.
- فضلا عن كون الموضوع يتماشى مع تخصص الطالبين، فقد تم اختياره بهدف توسيع المعارف وتعميقها.

الفصل الأول

أدبيات نظرية

المبحث الاول : ماهية العدالة التنظيمية

من المفاهيم الحديثة التي لقيت اهتماما واضحا من قبل رجال الإدارة مفهوم العدالة التنظيمية الذي يعد من المفاهيم النسبية حيث أن الإجراء الذي ينظر إليه الفرد على أنه إجراء عادل قد يكون غير موضوعي من وجهة نظر شخص آخر، فهي تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من موضوعية ونزاهة الإجراءات والمخرجات .

المطلب الاول: مفهوم العدالة التنظيمية

الفرع الأول : تعريف العدالة التنظيمية

العدل هو اسم من أسماء الله الحسنى، والعدل مصدر بمعنى العدالة والاعتدال والاستقامة، فهو الميل إلى الحق، ويمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها: الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، أو أنها تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع ما المخرجات.¹

وقد عرف (Adams) العدالة التنظيمية: هي التي تتضمن بأن الفرد أو الموظف يقوم بإجراء مقارنة معدل مخرجاته بالقياس بي مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين بالقياس إلى مدخلاتهم.²

كما عرفت العدالة التنظيمية بأنها : إجراءات مفضية الى تركيز الاهتمام نحو الإفصاح عن المظالم من خلال إجراءات محددة للتعامل مع الشكاوي و التظلمات الحاصلة في المنظمة مما يتطلب الحاجة إلى وجود نظام استئناف رسمي لحماية الأفراد من الانحرافات التي قد تحصل في ثقافة المنظمات، وفي الوقت نفسه لحماية قم المنظمات بشكل عام.

كما عرفت للعدالة التنظيمية على أنها: أحد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جهة وعلى أداء المنظمة من جهة أخرى.³

وتعرف العدالة التنظيمية بأنها : إجراءات مفضية إلى تركيز الاهتمام نحو الإفصاح عن المظالم، من خلال إجراءات محددة للتعامل مع الشكاوي والتظلمات الحاصلة في المنظمة، مما يتطلب الحاجة إلى وجود نظام استئناف رسمي لحماية الأفراد من الانحرافات التي قد تحصل في ثقافة المنظمات، وفي نفس الوقت الحماية للمنظمات.⁴

¹ - بوشمال إيمان و كمال حياة، دور الحوافز في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوظيفي للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، مذكرة ماستر ، جامعة جيجل، 2016/2017 ، ص 45.

² - محمد بوقليع، العدالة التنظيمية و أثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011، ص 12

³ - حواس أميرة محمد، أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، جامعة القاهرة، مصر، 2003 ، ص 46

الفرع الثاني: أهمية العدالة التنظيمية

تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى مسبين:

- **الأول:** أن العدالة في العمل تصاعد الأفراد على التنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً، فالعدالة التنظيمية تحدد طريقة المعاملة مع العمال داخل المنظمة، أي أنها تحدد الوجه الذي سيعامل به العمال بمجرد دخولهم إلى المؤسسة.
- **الثاني:** أن العدالة التنظيمية تساعد الأفراد على الإدراك بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم، بمعنى أن التعامل العادل مع الأفراد يشعروهم بجدوى وجودهم بالمؤسسة وبتقدير المدراء لهم.

وهناك مجموعة من النقاط المحددة لأهمية العدالة التنظيمية في العمل وهي:

- أن العدالة التنظيمية تعكس حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة من خلال عدالة التوزيعات، بمعنى أن العامل بعد حصوله على العوائد يستطيع أن يحدد حقيقة نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة التي يعمل فيها، أي أن الفرد العامل قادر على تكوين اتجاهات إيجابية نحو نظام الأجور والمكافآت والعكس.
- العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكين في عملية اتخاذ القرار من خلال عدالة الإجراءات، أي أن العدالة التنظيمية بعدها الإجرائي تساعد على التحكم في القرارات المتخذة بشكل يلقي قبول واستحسان العاملين⁵.
- إن العدالة التنظيمية توضح حق النظام التوزيع الرواتب والأجور في المنظمة وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعد هامة من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكين في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعد هامة يتحدد في ضوءها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء البلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، وكيفية حل المشكلات المترتبة.
- إن العدالة التنظيمية تسلط الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السند في المنظمة، وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السباقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية.
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكي على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار و على سلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.

⁴ - بوشمال إيمان وكمال حياة ، مرجع سبق ذكره ، ص 45

⁵ - بوشمال إيمان وكمال حياة ، مرجع سبق ذكره ، ص 46

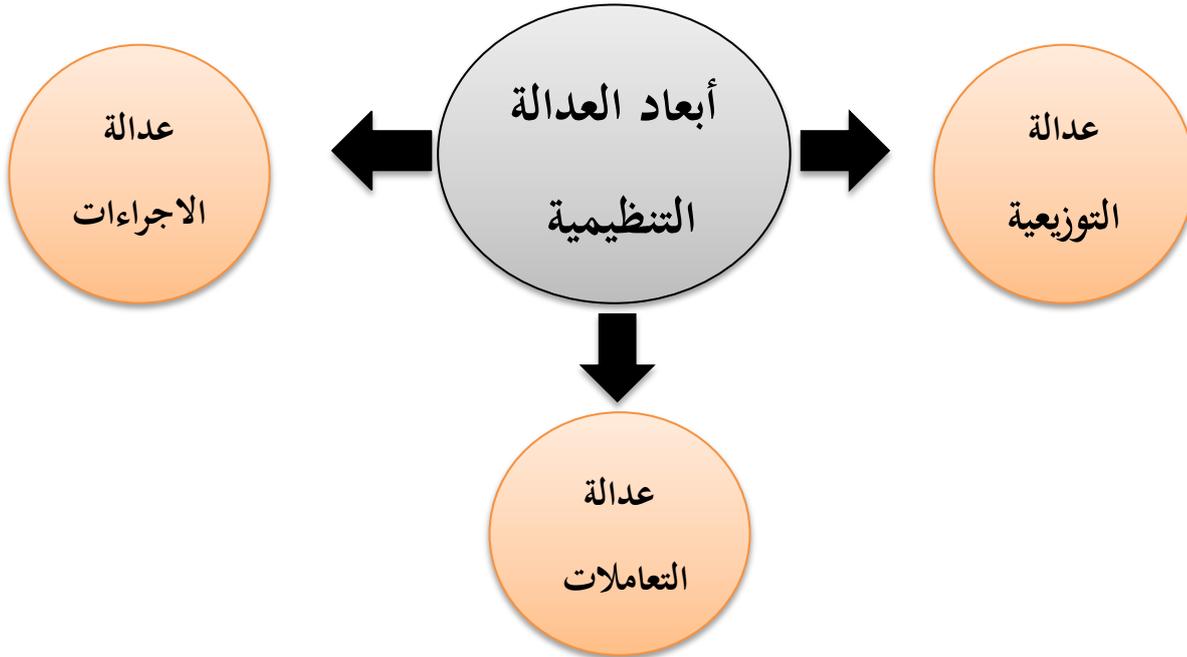
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة و الرقابة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.
- بين العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي.⁶

المطلب الثاني : أبعاد و محددات العدالة التنظيمية

الفرع الأول : أبعاد العدالة التنظيمية

يتفق معظم الدارسين لأبعاد العدالة التنظيمية على أنها تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (عدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات).

الشكل رقم (1-2) يمثل أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

⁶ - عمر مجد دره، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر و التوزيع، 2008، ص 56

أولاً: عدالة التوزيعية **Distributive Justice**.

تعرف العدالة التوزيعية على أنها: عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في الأجور والحوافز وفرص الترقية وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة، وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية⁷.
والعدالة التوزيعية بنيت على الفرضين التاليين:

- 1- إن الأفراد دائماً ما يجرّون عمليات مقارنة اجتماعية مع الجماعات المرجعية أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر النسبة بين مخرجاته إلى مدخلاته مع مقارنة هذه النسبة بالشخص المرجعي.
- 2- إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن تواجد ظروف العدالة تجعل الفرد في حالة توازن ديناميكي، أما ظروف عدم العدالة فهي التي تجعل الفرد يشعر إما بالغضب أو الذنب مما يجعله يسعى لإعادة التوازن الديناميكي بالبحث عن تحقيق العدالة.

ثانياً: عدالة الاجراءات **Procedural Justice**

تتعلق العدالة الإجرائية بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها العاملون مما يمكننا من الحكم على القواعد أو الإجراءات المطبقة في المنظمة من حيث مدى نزاهتها وعدم تحيزها. و ترتبط درجة العدالة الإجرائية مع مدى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء أو المرؤوسين، فكلما كانت هناك ثقة متبادلة أكبر بينهم، كلما شعر العاملون بالعدالة الإجرائية بشكل أكبر⁸.

إن الإجراءات التنظيمية التي

صممت لتكون موضوعية وعادلة لن تتحقق لها هذه الصفة إلا بشرطين هما:

الشرط الأول: أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات.
الشرط الثاني: على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.

ونخلص من ذلك أن عدالة الإجراءات تشمل ثلاثة عناصر هي:

- 1- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.

⁷ - عمر مجّد دره، مرجع سبق ذكره، ص 38

⁸ - جودة محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية ط:1 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. 2010، ص 309

2- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.

3- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار.⁹

ثالثاً: عدالة التعاملات Intersectional Justice.

تعرف بانها مدى احساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وفي العديد من الحالات فإن الطريقة التي يعامل بها الشخص في أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية مثل تقييم الأداء يمكن أن تؤثر في إحساس هذا الشخص بالعدالة.¹⁰ يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس ما يلي:

1. إن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين.
2. إن عدالة التعاملات تعكس مقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذها القرار.
3. إن عدالة التعاملات تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات.
4. إن عدالة التعاملات تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومتخذ القرار.
5. إن عدالة التعاملات تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة.

الفرع الثاني : مبادئ العدالة التنظيمية

ان الحديث عن موضوع العدالة في مكان العمل، لابد أن ينطلق من مجموعة مبادئ واضحة، تشكل الملامح الأساسية لفهم العدالة التنظيمية، هذه الميادين ليست وليدة اللحظة بل هي قديمة في عمومها قدم الفكر الإنساني.

فالعدل يعد من أساسيات الإدارة السليمة والفعالة، والعدالة مطلب أساسي بين القائمين على المنظمة والعاملين فيها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة وضمان استمرارها ونموها، وحتى تسود العدالة في مكان العمل لابد من مراعاة النقاط التالية:

1. مبدأ الشفافية:

يشير هذا المبدأ إلى مدى وضوح ما تقوم به المؤسسة، بالإضافة إلى وضوح علاقتها مع العاملين والمنتفعين منها، وذلك من خلال علنية الإجراءات والغايات والأهداف، وهو المبدأ الذي يجب مراعاته وتطبيقه.

⁹ - عمر مُجَّد دره، مرجع سبق ذكره، ص 41

¹⁰ - أيمن مُجَّد عثمان، مُجَّد عثمان، أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين، مذكرة ماجستير، جامعة السودان، 2019، ص 12

ويشمل مبدأ الشفافية على المبادئ والمعايير التي تؤكد الوضوح والعلنية والثقة والصراحة والانفتاح في إجراءات العمل في المنظمة، بحيث تكون المعلومات متاحة للعاملين في المنظمة كل حسب اختصاصه، بمعنى أن الشفافية ترتبط بوضوح الإجراءات وتوفر المعلومات للمحتاج لها دون قيود، فالشفافية تزيد من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية .

2. مبدأ الجدارة:

يرتبط هذا المبدأ بما يحمله الأفراد العاملون من مهارات وقدرات علمية وعملية، تسمح لهم بالتفوق والتميز عن الآخرين داخل المنظمة، وعليه فإن على المنظمة مراعاة مبدأ الجدارة والاستحقاق عند تقديم الحوافز ، وعند تحديد مختلف العوائد المرتبطة بالأداء الفردي أو الجماعي، فالجدارة بمثابة المعيار الذي يجب أن تبلغه مجهودات العاملين، إذا ما أرادوا الحصول على مكافآت وفرص تنمية جديدة، ويمكن اعتبار الجدارة معيار حقيقي ترجع إليه المنظمة عند حساب مستحقات الأفراد أو عوائدهم، مما يسهل مهمة الإدارة لدعم وتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين وكل حسب جدارته في العمل.

3. مبدأ المساواة بين العاملين:

يتحقق مبدأ المساواة بين العاملين، بالابتعاد عن التحيز والحسابات الشخصية، وذلك من خلال معاملة الأفراد المتساوون في الصفات والمهارات والخبرات اللازمة للوظيفة معاملة متساوية، كما أن المساواة تتحقق من خلال التعامل العادل للمدراء مع العاملين، فلا يفضل عامل على آخر كما يجب أن لا يسيء في معاملة أي فرد بناء على اعتبارات شخصية أو غير موضوعية، والمساواة في المعاملة بين العاملين والعدل بينهما من الأمور المألوفة، كالجائزات والمسؤوليات والحوافز حتى لو كان هذا العامل من معارف الرئيس أو المدير، فالأساس في مبدأ المساواة هو أن يحصل الجميع على معاملة متساوية دون تمييز أو تحيزه.¹¹

4. مراعاة الفروق الفردية:

إن الحديث عن مبدأ المساواة بين العاملين لا يعني أن جميع العاملين متساوون في المهارات والقدرات، بل هناك فروق واختلاف في مستويات المهارة لديهم، وعلى المدراء ضرورة مراعاة الفروق بين العاملين من خلال توزيع الأعباء والجهود بما يتناسب ومقدرة واستطاعة كل فرد، وبما يتناسب مع قدراته وطاقاته. وعلى الإدارة أن تفرق بين العاملين على أساس واضح، يستند إلى مدى توفر الخصائص والصفات والمهارات اللازمة للوظيفة والمتوفرة في كل فرد.¹²

¹¹ - سفيان سحوت، اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية، مذكرة ماستر، جامعة جيجل، 2016/2015، ص 122

¹² - سفيان سحوت، سبق ذكره، ص 123

5. مبدأ الالتزام المتكافئ:

يتجلى هذا المبدأ في استعداد العاملين للالتزام بالقواعد التنظيمية، وهذا في ظل شرطين هما:

- أن يكون التنظيم واضحاً وعادلاً مع جميع العاملين.
- أن حصول الفرد على مزايا وفوائد من التنظيم، يدفعه للالتزام بالقواعد التنظيمية، ويتحدد مبدأ التوزيع المتكافئ من خلال الطلب من العاملين الحضور في وقت معين للعمل، ويترتب عن عدم الحضور أو الغياب آثار سلبية تلحق بالعاملين والمنظمة.

ويمكن توضيح الالتزامات المتبادلة بين المنظمة والعاملين، من خلال المعايير التالية:

- حصول المنظمة والأفراد على نتائج ومنافع متسائلة.
- تشترك المنظمة والأفراد في صياغة القواعد والقيم التنظيمية، التي ستحدد نور كل طرف داخل المنظمة.
- يترتب على كل من الأفراد والمنظمة مسؤوليات متبادلة، تلك من خلال التنسيق بينهم للحصول على المنافع المتبادلة، وهذا في ضوء إسهامات كل طرف من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- ويتضح مبدأ العدالة من خلال ما تقدم، في أن كل طرف من أطراف التبادل يؤدون ما عليهم، في سبيل الحصول على منافع ومكافآت من وراء التزامهم يد العمل

6. مبدأ الواجبات الطبيعية

يتطلب تحقيق هذا المبدأ أن تتخذ إدارة المنظمة قراراتها في ضوء الالتزامات المتعددة، والتي تشمل:

- توفير الأعمال المناسبة للعاملين، دون أن تؤدي إلى تحميلهم مخاطر وأعباء إضافية.
- يجب ألا تتسبب هذه الواجبات والمهام في الظلم للعاملين وعدم إنصافهم.
- يجب ألا تصيب مصاعب ومتاعب إضافية للعاملين بالمنظمة.
- ويستنتج من هذا المبدأ أن على المدراء تصميم الوظائف وتحديد المهام، بما يتناسب مع تخصصات العاملين وقدراتهم، بالإضافة إلى عدم تكليف العاملين بأعباء إضافية تعيق قيامهم بأدوارهم وواجباتهم الأساسية.¹³

7. الالتزام بالمعايير الأخلاقية

لن تباحث مسألة توفر العدالة التنظيمية، لابد أن تنطلق من معايير أخلاقية تأسس ملامحها داخل المؤسسة، وتدعمها بشكل ينعكس في سلوك العاملين وفي قيم المدراء والمشرفين داخل مختلف المصالح والوحدات الإدارية، وقد أظهرت إحدى

¹³ - سفيان سحوت، مرجع سبق ذكره، ص 123

الدراسات ارتفاع عدد الشركات خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية التي أبدت اهتماما متزايدا بالعمل عليقا للمعايير الأخلاقية الصحيحة، وقد يرجع هذا إلى تفشي مظاهر علم الرضا والامتعاض والسخط في أوساط الأقليات العرقية والشباب والفقراء، وترتبط الأخلاقيات ارتباطا وثيقا بمبادي تحقيق العدالة والتي تقوم على بعض العناصر الأساسية الآتية:

- توحيد الإجراءات، يجب أن تكون الإجراءات موحدة، فإذا تم مراعاة هذا المبدأ استطاعت المنظمة التأثير على آراء واتجاهات العاملين حول وجود عدالة ومساواة تسود المنظمة.¹⁴

- **عدم التحيز والمحاباة:** يجب ألا تتخذ القرارات على أساس المصالح الشخصية، ويجب أن تتخذ القرارات على أساس المصلحة العامة وليس الخاصة، فشعور العاملين بالعدالة يجب أن يؤسس على أساس موضوعي بعيدا كل البعد عن المحاباة أو تصفية الحسابات.

- **التمثيل:** بمعنى أن تتناسب القرارات المتخذة أو المطبقة مع كل فئة من فئات العاملين على حدا، أي أن تراعي هذه القرارات كل الفئات التي ينتمي إليها العاملون، حيث لا يمكن اتخاذ قرارات تتعارض ومهام العاملين أو خارج نطاق تخصصهم.

لقد أولى المنظرون اهتماما متزايدا بمسألة العدالة داخل المنظمة، وسعى كل منهم إلى دراستها، وتقديم رؤية علمية حول الطريقة التي يتبعها العامل في تقييم مدى عدالة العوائد والإجراءات والمعاملة التي يتلقاها في محيط عمله، وتأتي نظريات العدالة ضمن النظريات المعرفية للدافعية والحفز التي شكلت منطلقا مهما

المطلب الثالث : نظريات و طرق قياس العدالة التنظيمية

الفرع الاول : نظريات العدالة التنظيمية

نظرا لأهمية العدالة التنظيمية فقد الصيت جهود الباحثين على تفسيرها من خلال عرضهم لمجموعة من النظريات، من أهمها:

1-نظرية العدالة (المساواة): لقد ارتبط مفهوم نظرية العدالة بالباحث آدمز متايسي عام 1963، إلا أن هناك من الباحثين من يعتبر هومنس Romans في كتابه السلوك الاجتماعي عام 1961، السباق الطرح هذا الموضوع من خلال معالجته لموضوع العدالة التوزيعية. وحسب آدمز فإن هذه النظرية تقوم على أن الأفراد يقارنون معدل مدخلاتهم ومخرجاتهم بمعدلات مدخلات ومخرجات سواهم من الأفراد، ليكونوا شعورا معيناً اتجاه العدالة من عمها .

¹⁴ - سفيان سحوت، مرجع سبق ذكره، ص 123

وقد بني آدمز وجهة نظره على افتراض أن هناك نقطة توازن بين المدخلات والمخرجات يؤمن بها الأفراد، وأنهم يحاولون جاهدين الوصول إلى هذا التوازن، فإذا كان الفرد يعتلم أجرا يتجاوز الجهد والأجر، وسيعمل على تحسين جودة أدائه، أما إذا توصل هذا الفرد إلى أن الأجر الذي يستلمه أقل من الجهد المبذول من قبله (علم العدالة)¹⁵، فهناك عدة طرق لإعادة الشعور بالعدالة حسب هذه النظرية وهي :

1. تقليل الجهد المبذول في العمل.

2. المطالبة بزيادة الأجر.

3. تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.

4. الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة.

5. ترك العمل.

2- نظرية الحساسية للعدالة: قام (Humsemnan et al; 1987) بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة، ويعتبر هذا المفهوم نتاج أحدث الجهود التطويرية لنظرية العدالة، وذلك للأخذ في الحسبان الفروقات الفردية والنفسية، ويفترض هذا المفهوم أن الأفراد يسلكون طرقاً متناسقة، ولكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك العدالة أو علمها، وذلك لاختلاف تفضيلاتهم، أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة، وقد قام عدد من الباحثين بتصنيف هؤلاء الأفراد إلى ثلاث فئات هي :

أ- الشخص الحساس للعدالة: وهو الشخص الذي يسعى باستمرار لتحقيق العدالة، لذا فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة، فإنه يتحرك إما بزيادة مخرجاته، أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب، أو تخفيض مخرجاته، أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

ب - الشخص الخيري: هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة، بحيث يسعى لتقديم المزيد من الالتزامات الغير.

ج- الشخص غير الخيري: هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة، بحيث يسعى دائماً للحصول على المزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه لهم من التزامات.¹⁶

¹⁵ - سريخ الدراجي، سالم سعد، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الادارية،

2016، ص 10

¹⁶ - خلاف بسمة و كروي سمية، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة حالة الموظفين الاداريين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و

علوم التسيير بجامعة جيجل)، مذكرة ماستر، 2020/2019، ص 15

3- نظرية الحرمان النسبي:

هي إحدى نظريات العدالة التوزيعية التي لاقى اهتماما كبيرا في مجال بحوث العدالة التنظيمية إذ تسعى إلى دراسة ما يلي:

1- مشاعر الفرد تجاه الحرمان الناتج عن مقارنة مكافآته مع مكافآت الفرد المرجعي المقارن.

2- الآثار السلوكية للمشاعر الحرمان.

ومن أبرز روادها مارتين ولنسبرج (Lansberg & Martin) وبيتر وكرويسي (Wegener Crobay) سنة 1981

حيث يرى "مارتين" أن نظرية الحرمان النسبي تماثل نظرية العدالة لآدمز، لأنها هي الأخرى تقترض قيام الفرد بإجراء مقارنة بين قصبة مدخلاته إلى عوائده مع نسبة مدخلات إلى عوائد الفرد المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يشعر الفرد بالحرمان إذا أسفرت المقارنة الاجتماعية عن عدم عدالة توزيع المكافآت.

أما الباحث "كرويسي" فقد أشار إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان القسبي، وهما:

1. الحرمان الذاتي الفردي : (Individual Ego-centric Deprivation).

وهو الحرمان الذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، وتعتبر نظرية العدالة لآدمز عن هذا النوع من الحرمان النسبي.

2. الحرمان الجماعي : (Group based Fraternal Deprivation)

ويشير إلى الاستياء الناتج عن وضع الجماعة بأكملها التي ينتمي إليها الفرد بالمقارنة مع الجماعة المرجعية وينجم الحرمان الجماعي عن عدم التساوي الناتج عن المقارنات بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة، مثل: نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة، وتصيب كل جماعة من الموارد المختلفة. وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي تنتمي إليها.

لقد أشارت دراسة مارتين (Martin, 1993) إلى أنه في ظروف معينة، فإن أعضاء الجماعة المحرومة أو الأقل مكانة خاصة أولئك الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم وطموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة، سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى في المنزلة، لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالبا ما تكون غير مرضية أو غير عاقلة بالنسبة لهم، والمحصلة هي زيادة شعورهم بالحرمان الجماعي.¹⁷

كما وجد مارتين أيضا أن ردود فعل الأفراد عند شعورهم بالحرمان تتأثر بمعتقداتهم حول ما إذا كانت منظماتهم قابلة للتغيير، فإذا كانوا يعتقدون أن منظماتهم يمكن أن تتغير، فالعوائد الزهيدة قد لا ينجم عنها عدم الرضا وبدلا من ذلك قد

¹⁷ - حياة الدهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة أدرار، 2014/2013،

تحفز محاولات بناءة للتحسن، وإذا لم يكن لدى العمال مثل تلك المعتقدات الشعور بالحرمان يمكن أن ينجم عنه نتائج سلبية مرتبطة بالعمل مثل: التغيب عن العمل، وضعف الأداء، وزيادة معدل دوران العمل .
وتبعاً لما سبق ذكره فإن الشعور بالحرمان يكون نتيجة المقارنة الاجتماعية بين فردين أو جماعتين، كما أن شعور العمال بالحرمان يعني الشعور بعدم وجود عدالة توزيعية داخل المنظمة. لذا وجب الاهتمام بوجهات نظر أعضاء هذه الجماعات المحرومة في بحوث العدالة التوزيعية.

4- نظرية التبادل الاجتماعي.

تعد نظرية التبادل الاجتماعي بمثابة نموذج عام في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، تعتمد على التحليل الاقتصادي للتبادل الاجتماعي، من أبرز روادها "هومانزو بلاو Homans and Blau" تتضمن مفهومين أساسيين هما: السلوك البشري والتبادل الاجتماعي.¹⁸

كما تستند هذه النظرية على جملة من الافتراضات تتمثل في ما يلي:¹⁹

- يرى هومانز أن التفاعل الاجتماعي هو تبادل مادي و معنوي.
- الأفراد يقيمون علاقات اجتماعية مع الآخرين ويستمررون فيها على أساس توقعاتهم إن مثل هذه العلاقات سوف تكون مفيدة لكلا الطرفين
- ويرى "بلاو" أن علاقة التبادل الاجتماعي تركز على قاعدة من قواعد المعاملة بالمثل إذ بدأ التبادل مع ظروف واحد يعطي فائدة لآخر؛ وبالتالي حدوث سلسلة من التبادلات المفيدة، ومن ثم يتم خلق مشاعر الالتزام المتبادل بين الطرفين.

أما عن منظور التبادل الاجتماعي للعدالة التنظيمية فيتجلى في النقاط التالية:

- النسبة بين المكافآت الفعلية والمتوقعة بصورة ذاتية تقيس عدالة التوزيع وبذلك فإن هذا المدخل النظري يرى بأن العدالة هي في عين الناظر؛ مما يجعل العدالة التوزيعية نوعاً من فظاهرة تقسية اجتماعية .
- إن العلاقة بين معايير التقييم (المهارات، الأداء، والأقدمية) وتوزيع الموارد القيمة التي تعبر عن عدالة التوزيع أو تقاربها تم تحديدها وفقاً لقاعدة توزيعية قياساً إلى مبدأ الإنتاجية الحدية في الاقتصاد .
- العدالة التوزيعية في الطريقة التي يقيم بها الناس عدالة توزيع المكافآت الناتجة عن التبادل.

¹⁸ -Zafirovski, Social exchange theory under scrutiny, A positive critique of its economic behaviorist formulations. Electronic journal of sociology. 2005 p 10

¹⁹ - عنزة زكرياء، دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية دراسة حالة مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج

بوعرييج، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، 2016/2017، ص 22

- شعور الفرد بالعدالة يكون إما لنقص المكافأة أو للإفراط في المكافأة
- أحكام العدالة الصادرة من قبل العمال لا تتعلق فقط بالعوائد، وإنما تتعلق أيضا بالإجراءات التي تم من خلالها توزيع تلك العوائد (العدالة الإجرائية).
- تصور تقييم العدالة يتأثر بالتبادل التفاوضي بين (المعامل والإدارة) والقصد هنا عدالة التعامل
- إن المقارنة الاجتماعية التي يجريها الفرد قد تكون سببا في شعوره بالعدالة أو قد تترتب عنها عواقب سلوكية معينة تدفع الفرد إلى إتباع آليات وإجراءات لاستعادة الشعور بالعدل.²⁰

الفرع الثاني : مقومات العدالة التنظيمية

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والعامّة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على أن اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين، وعليه فإن مقومات العدالة التنظيمية وأسسها تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استنادا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصبغة الإدراكية لتشكيل العدالة، وفي ضوء هذه الإدراكات حيال العدالة التنظيمية، تتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات الآتية :

- يحتاج كل فرد في المنظمة إلى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على المكافآت، فلا بد للفرد أن يعرف هل يحصل على المكافآت بناء على الجودة أم الكمية.
- ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت، بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي.
- يبني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدمها.²¹

²⁰ - عنزة زكرياء، مرجع سبق ذكره، ص 22

²¹ - غسمون سمية و بلواد مريم، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة، دراسة حالة ببلدية بوراوي بلهادف، مذكرة ماستر، جامعة جيجل، 2017/2018، ص 66

والشكل رقم (1-3) يوضح عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة



المصدر : غسمون سمية و بلواد مريم، مرجع سبق ذكره، ص 67

المبحث الثاني: أساسيات الولاء التنظيمي

يعد موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع المهمة في العلوم الإدارية كونه يعالج الكثير من الظواهر السلبية داخل المنظمة وقد لاقى هذا الموضوع اهتماما كبيرا من طرف الدارسين والمهتمين بالعلوم الإدارية نظرا لأهميته الكبيرة ولكن أدى هذا الاهتمام إلى اختلاف المداخل والاقتراب والنماذج المفسرة له.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

الفرع الأول: تعريف الولاء التنظيمي

يعرف الولاء لغة أولى يولي موالاة وولاء، وولى فلانا إذا أحبه وعرف "القنوي" الولاء بقوله الولاء من الولي بمعنى القرابة، والولي ضد العدو والمولاة، ويعني كذلك العهد القرب والنصرة والمحبة والالتزام.²²

أما اصطلاحا فقد لاقى مفهوم الولاء التنظيمي العديد من التعاريف واختلفت حوله الآراء والاتجاهات ويعتبر الولاء التنظيمي ظاهرة سيكولوجية لاقت اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، وقبل البدء في تعريف الولاء التنظيمي نقوم بتعريف كل مصطلح على حدة:

1-الولاء: عرفه قاموس oxford هو الإخلاص والطاعة والتأييد للقائد أو لفكرة ما، كما عرفه القاموس الشامل لعلم النفس ومصطلحات التحليل النفسي بأنه اتجاه أو عاطفة من الارتباط والمودة الراسخة تجاه شخص ما أو جماعة ما أو مؤسسة ما أو فكرة.

التنظيم: هو العملية التي يتم بموجبها توزيع الواجبات على العاملين والتنسيق بين جهودهم بشكل يضمن تحقيق أقصى كفاءة ممكنة لبلوغ الأهداف المحددة مسبقا.

أما الولاء التنظيمي فإنه يعني: مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد الأهداف المنظمة وقتها واستعداده ليدل الجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضوا فيها.

ويعرف أيضا على انه: يشير إلى درجة الارتباط الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها والرغبة الحقيقية بالبقاء في عمله وعدم تركه.²³

²² -فايزة روم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة دراسات نفسية وتربوية محبر تطوير المهارات النفسية والتربوية، عدد5، 2010، ص 101

²³ -بوميسة عبد الحكيم و مريش علاء الدين، الولاء التنظيمي و أثره على أداء العاملين، دراسة تطبيقية بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية جيجل، مذكرة ماستر، جامعة جيجل، 2017/2018، ص 09

أما رونالد ريجيو (**Ronald riggio**) فقد اعتبره تلك المشاعر التي يحملها الفرد اتجاه المؤسسة التي يزاول بها عمله، وكل الاتجاهات التي يحملها نحوها وترتبط بقبوله الكامل لأهدافها وقيمها مع استعداده التام لبذل الجهود لتحقيق كل ذلك.

ويعرف كذلك: بأنه التزام الفرد ودعمه للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة والمكافآت، وكذلك الالتزام باستمرار الدعم والتأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات والتغييرات التي تحصل في المشاعر والظروف.²⁴ من خلال ما سبق نلاحظ أن الولاء التنظيمي هي تلك المشاعر والعواطف التي تربط الفرد منظمة التي ينتمي إليها ويقدم كل ما عنده من أجل أن يحقق أهدافها لأنه أصبح مرتبط بها عاطفياً فأضحت جزء لا يتجزأ منه.

الفرع الثاني : أهمية الولاء التنظيمي

يحظى الولاء التنظيمي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمنظمات، لكونه يؤثر في كفاءة وفعالية المنظمة، ويكلفها كثيراً من التكاليف وتكمن أهميته فيما يلي:

- إن المنظمات في وقتنا الحاضر تعتمد في تحقيق أهدافها على الأفراد مما دعى إلى بذل الجهد والوقت وانفاق المال لاختيار أفضل الأفراد كفاءة، وتقوم بتوفير فرص التدريب المناسبة والحوافز المادية والمعنوية التي تساهم كثيراً في سد احتياجاتهم المختلفة.
- يساعد الولاء في خلق رغبة البقاء والاستمرارية داخل المنظمة، وهو ما يخفف من أضرار دوران العمل وكثرة الغياب يقلل من ترك العمل.
- يعود على المنظمة بعوائد توفيرية للتكاليف الإضافية التي توجه لاختيار وتدريب عاملين جدد لسد حاجة المنظمة من الطاقم البشري.
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود علميهم بالنفع، كما انه يعد وسيلة فاعلة لخفض مستويات الصراع التنظيمي.
- يسهم الولاء التنظيمي في تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة، كما له علاقة وثيقة مع العديد من المخرجات مثل الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، السلوك الاجتماعي وغيرها.
- إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.

²⁴ - شلاي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة،

المطلب الثاني: مراحل و أبعاد الولاء التنظيمي

الفرع الاول : مراحل تطور الولاء التنظيمي

يرى معظم الباحثين والأكاديميين المهتمين بمجال العلوم السلوكية ان هناك مراحل يكون فيها الموظف ولاءه اتجاه المنظمة التي يعمل بها، وهي ثلاثة مراحل : مرحلة التجربة تليها مرحلة ثانية والمتمثلة في مرحلة العمل والانجاز، وفي الأخير نجد المرحلة الثالثة وهي مرحلة الثقة في التنظيم والتي سنوضحها فيما يلي:

أ- مرحلة التجربة:

وهي فترة ما بعد التعيين تمتد إلى سنة من تاريخ إلتحاق الفرد بعمله، ولكنها تعتبر فترة تجريبية، ويكون العامل خاضعا خلالها إلى التدريب والإعداد والاختبار، ويهتم الفرد بالحصول على الرضا والقبول من مؤسسته التي يعمل به،²⁵ وهي التي تمتد من دخول الفرد للمنظمة ومباشرته للعمل فيها، وهي تمتد هذه المرحلة سنة واحدة ويخضع فيها الفرد إلى إعداد وتدريب واختبار ، حيث يكون توجه نحو تامين قبول له في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل بها و كيف اتجاهاته وقيمه بما يتلاءم مع اتجاهات وقيم التنظيم و إدراك ما يتوقع منه واطهار مدى خبراته ومهارته في أدائه. أي أنه في هذه المرحلة يسعى الموظف إلى الاستقرار التنظيمي، وتحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول داخل التنظيم ، وتتسم هذه المرحلة بأنها فترة تربص وتظهر فيها عدة خبرات مثل : تحديات العمل ، وتضارب الولاء ، وضوح الدور، إدراك التوقعات ونمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم²⁶.

ب- مرحلة العمل و الإنجاز

وتتراوح مدتها بين عامين و أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز و تتصف هذه المرحلة بخبرات معينة مثل :الأهمية الشخصية و التخوف من العجز و وضوح الولاء للتنظيم و العمل، ويمر الفرد في هذه المرحلة بالخبرات التالية:

- الأهمية الشخصية
- الخوف من الفشل او العجز
- ظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل²⁷.

²⁵ - عبادو خديجة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة - غرداية - الوادي - بسكرة)، مجلة العلوم الانسانية و

الاجتماعية، ع 18 مارس 2015 ، ص 52

²⁶ - شلاي وليد، مرجع سبق ذكره، ص 46

²⁷ - وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالضغط المهني و الولاء التنظيمي و فعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية جامعة الجزائر،

اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2 ، 2012/2013، ص155

ج - مرحلة الثقة بالتنظيم : و تبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث تتقوى اتجاهات ولائه التي تكونت في المرحلتين السابقتين و تنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج. وفي نفس السياق نجد ستيترز Steers,1977 يحددها في ثلاث أطوار، يمر بها الفرد في تطور ولائه التنظيمي وهذه المراحل هي:

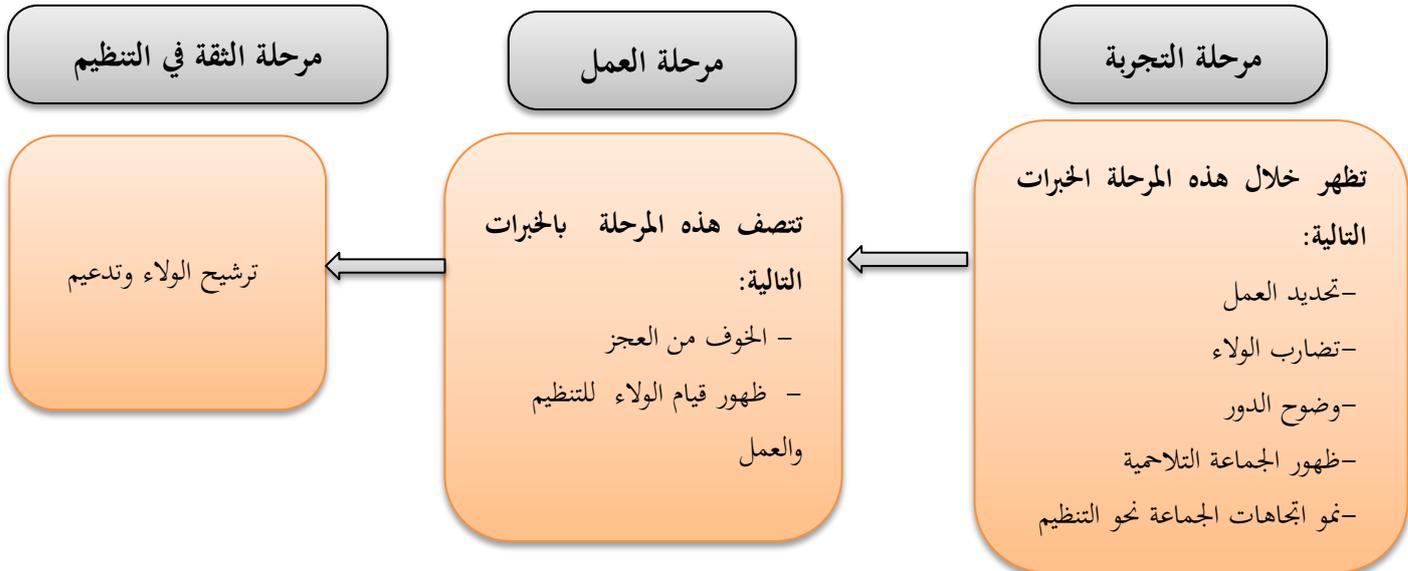
الطور الأول: مرحلة الالتحاق بالمنظمة، هذه المرحلة تسمى مرحلة الاختيار، اختيار الفرد لمنظمتها، واختيار المنظمة لأفرادها، ومدى قناعة الفرد في اختيار المنظمة، وكيفية اختيار المنظمة لموظفيها.

الطور الثاني: الولاء للمنظمة وتحديد مدها. وهذه المرحلة يقرر فيها الفرد مدى عمق ارتباطه بالمنظمة، ويتحدد ذلك في ضوء:

- مدى قبول الفرد لأهداف المنظمة.
- مدى قبول الفرد لأن يكون عضوا في المنظمة .
- مدى استعداد الفرد للعمل بشكل غير عادي من أجل تحقيق الهدف العام للمنظمة.

الطور الثالث: قرار المشاركة أو الانسحاب. فدرجة مستوى الولاء لدى الفرد ترتبط بدرجة احتمال البقاء أو المغادرة للمنظمة. فالمستوى العالي من الولاء يعني احتمالا أقل للإنسحاب من المنظمة، أو تكرار الغياب والعكس صحيح²⁸.

شكل رقم (1-4) يوضح مراحل تطور الولاء



المصدر : مبروكة بالعجال و يمينة بالعجال، التغيير التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفين دراسة حالة بلدية الوادي، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، 2017/2016، ص 55

²⁸ - وافية صحراوي، مرجع سبق ذكره، ص 156

الفرع الثاني : أبعاد الولاء التنظيمي

اختلفت أبعاد الولاء التنظيمي باختلاف وجهة نظر الباحثين والمفكرين نظرا لاختلاف آرائهم وأفكارهم، فهناك العديد من التصنيفات حول هذه الأبعاد، إلا أن التصنيف الشائع هو التصنيف الذي اقترحه كل من Allen and Mayer سنة 1990 والذي سنعتمد عليه في دراستنا كونه يعبر عن مجل الأنواع التي تم تصنيفها من قبل الباحثين الآخرين حيث يرى كل منهما أن الولاء التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد تتمثل فيما يلي :²⁹

أ - **الولاء العاطفي**: ويشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة، حيث نجد أن العاملين ذوي الولاء العاطفي المرتفع يستمر في العمل بالمنظمة إلا أنهم يريدون الاستمرار بناء على الرغبة والشعور الايجابي والتعاطف من قبل الموظفين نحو التنظيم بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الولاء العاطفي نحو منظماتهم يقون بسبب علاقات الحب التي يشعرون بما نحو تلك التنظيمات. ويرى البعض أن الولاء العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف.

ب- الولاء المعياري (الأخلاقي) :

ويعني إحساس العامل بالتعهد والالتزام بمتطلبات العمل والاستمرار فيه والحرص على مصلحة المنظمة وأهدافها، ويعزز هذا الإحساس بالدعم الجيد الذي تبديه المنظمة لعمالها واشركاهم في اتخاذ القرارات و الأخذ باقتراحاتهم في وضع الأهداف، ورسم السياسات العامة إلى جانب كيفية إجراء التخطيط وتنفيذ العمل³⁰.

ج- **الولاء المستمر**: درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها من استمراره بالعمل مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى³¹.

المطلب الثالث: محددات و آثار الولاء التنظيمي

الفرع الأول: محددات الولاء التنظيمي

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الإلتزام التنظيمي داخل التنظيم إلا أن دراسات روبرت مارش و ماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة عل تشكيل وتكوين الإلتزام التنظيمي وهي:

²⁹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية وتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، ط 1، مصر، 2007 ص 325

³⁰ - شلاي وليد، مرجع سبق ذكره، ص 45

³¹ - وافية صحراوي، مرجع سبق ذكره، ص 158

أ- **السياسات**: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على اشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد.

ب- **وضوح الأهداف**: فوضوح الأهداف التنظيمية يساعد على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي والمنظمة أكبر، وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية.

ج- **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم**: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف.

د- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي**: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب و الأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها، يعتمد على جو العمل السائد.

ر- **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة**: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي على زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الولاء وارتفاع معدلات الانتاج وتقليل التكاليف واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجديدة.

و- **العمل على بناء ثقافة مؤسسية**: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين و النظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل للأفراد العاملين وإعطائهم دوراً كبير في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيزترب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الالتزام والولاء لها.

هـ- **نمط القيادة**: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو اقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الولاء التنظيمي لدى الأفراد.³²

³² - وافية صحراوي، مرجع سبق ذكره، ص 163-164

الفرع الثاني : آثار الولاء التنظيمي

يجب أن يدرك المهتم بالولاء التنظيمي بأن للولاء آثار ايجابية وأثار سلبية حتى يستطيع أن يحقق النتائج المرجوة من الولاء ولا ينعكس عليه بسلب الولاء التنظيمي ولهذا نذكر آثار الولاء التنظيمي الايجابية والسلبية:

أ- الاثار الايجابية :

- شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة كإنخفاض معدل دوران العمل ، واستقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل ، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة .³³
- زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها واستقرار العمالة والانتظام في العمل بروح (الفريق).
- الموظف الأكثر التزاما يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر، فمن الممكن أن تتوقع أن الموظف الأكثر التزاما يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره وبالتالي يشعر بالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به ويوحد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح التنظيم.
- آثار الولاء تنعكس على حياة الفرد الخاص خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية.³⁴

ب- الاثار السلبية:

- الآثار السلبية للولاء التنظيمي تجعل الفرد يستثمر جميع طاقته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش في عزلة عن الآخرين، إضافة إلى ذلك فأن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.³⁵

³³ - مجّد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على مدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009، ص 48-49

³⁴ - مبروكة بالعجال و ميمنة بالعجال، التغيير التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفين دراسة حالة بلدية الوادي، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، 2017/2016، ص 61

³⁵ - بوميصة عبد الحكيم و مريش علاء الدين، مرجع سبق ذكره، ص 26

المبحث الثالث: دراسات سابقة

المطلب الأول: دراسات السابقة.

الدراسة الأولى:

خلاف سمية و كروي سمية، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة جيجل، مذكرة ماستر، جامعة جيجل، 2020/2019
اشكالية الدراسة:

هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة جيجل؟

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية بأبعادها العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة للدراسة، بحيث تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (41) موظفا إداريا، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية باعتماد برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقد أسفرت هذه الدراسة عن:

- وجود أثر دال إحصائيا للعدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل يفسره بعدي العدالة الإجرائية والتعاملية ولا يفسره بعد العدالة التوزيعية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لوجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل اتجاه سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المنصب الوظيفي تفسرها فئة تقني في الإعلام الآلي.

الدراسة الثانية:

بوشمال ايمان و كمال حياة، دور الحوافز في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة حالة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS فرع جيجل.

اشكالية الدراسة:

هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الحوافز والعدالة التنظيمية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فرع جيجل؟

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الحوافز ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية من خلال قياس وتحليل علاقة الإرتباط والأثر بين الحوافز والعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث العدالة التوزيعية، الإجرائية والتفاعلية، وقد تم تدعيم الجانب التطبيقي منها بدراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) - فرع جيجل -، حيث تم توزيع استبيان الدراسة على عينة عشوائية التي قدرت ب 45 موظف وموظفة بالمؤسسة محل الدراسة من أصل 142، وقد تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (spss) في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

بينت نتائج الدراسة أن للحوافز دور أساسي في تحقيق العدالة التنظيمية، وهو ما يعني وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الحوافز والعدالة التنظيمية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - فرع جيجل -

الدراسة الثالثة:

ايمان محمد عثمان محمد عثمان، أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين دراسة تطبيقية على بعض شركات الخدمات المالية، مذكرة ماجستير، جامعة السودان، 2019.

اشكالية الدراسة:

هل تؤثر قواعد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين؟

هدف هذا البحث للتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين بشركات الخدمات المالية، ومعرفة المكونات الداخلية التي تتفاعل فيما بينها لخلق الولاء التنظيمي وتمثلت مشكلة البحث في تأثير ابعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي من خلال فرضية رئيسة وهي هل تؤثر أبعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين، وشملت عينة البحث العاملين بشركات الخدمات المالية حيث بلغ حجم العينة 119 موظفا، مع استخدام المنهج التحليلي الوصفي.

توصل البحث بمجموعة من النتائج منها وجود علاقة ايجابية بين العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات وكل من الولاء العاطفي والمعياري و الولاء المستمر، كما توجد علاقة بين العدالة التوزيعية و كل من الولاء العاطفي والمعياري والولاء المستمر كما قدم البحث مجموعة من التوصيات منها ضرورة فهم مكونات العدالة التنظيمية من أجل العمل على تعزيزها بما يخدم ولاء الموظفين وبالتالي تحقيق اهداف الشركة الكلية، وعلى الشركات أن تولي مسألة الولاء التنظيمي اهتماما وذلك لما يتضمنه من آثار ايجابية على جميع مستويات الشركة، كما عليها تصميم برامج وحلق والمحافظة على الولاء بما تتضمنه من تحقيق كافة متطلبات العدالة التنظيمية و أي مستجدات اخرى ، تنمية مهارات المدراء و الرؤساء لما لهم من دور كبير في تحقيق العدالة التي تساهم بدورها في تحقيق الولاء التنظيمي.

الدراسة الرابعة:

مبروكة بالعجال و يمينة بالعجال، التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين دراسة ميدانية ببلدية الوادي، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، 2016/2017.

اشكالية الدراسة:

هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي للموظفين بالمؤسسة؟

تمحورت إشكالية الدراسة في التعرف على طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية الوادي، من خلال التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية الوادي؟ وقد تم تحليل التساؤل الرئيسي حسب الأبعاد التالية:

1. هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي و ممارسة الموظفين إثراء العمل في المؤسسة؟

2. هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي ورغبة الموظفين بالالتزام بخطة المؤسسة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية أجريت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي على 70 موظف وموظفة ، وذلك عن طريق العينة الاحصائية باستخدام الأدوات والملاحظة و المقابلة وكذا الوثائق والسجلات ومع توزيع الاستمارة والتي شملت على 31 سؤالاً موزعاً على 5 محاور .

وخلصت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي يساهم في تشكيل الولاء التنظيمي ببعديه لدى موظفي بلدية الوادي.

الدراسة الخامسة:

ايهاب أحمد عويضة، أثر الرضا على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، 2008.

اشكالية الدراسة:

ما أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة؟

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، وتحديد مستوى وتحليل وتقييم الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي وذلك طبقاً للمتغيرات الشخصية، ومعرفة المشاكل والعوامل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي في المنظمات الأهلية في محافظات غزة، والبحث في كيفية تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة والتي عددها (1061) منظمة، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها (80) منظمة أهلية أي حوالي (6%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 360 موظف تراوحت بين مدير المؤسسة، ومدير الفرع، ورئيس قسم أو منسق، وموظف إداري وقتي، و عامل)، وقد استخدم الباحث أداة لجمع البيانات وهي الاستبانة والتي تكونت من ثلاثة أجزاء، حيث تم تخصيص الجزء الأول للمعلومات الشخصية عن الموظف وفيه تسع فقرات، والجزء الثاني للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وفيه ستون فقرة، والجزء الثالث للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وفيه ثلاثون فقرة وقد أظهرت النتائج التي كشفت عنها الدراسة أن هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة يقدر 81.76% عبرت عنه العينة المستطلعة آراءها، وأن هناك مستوى جيد نسبياً الإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة يقدر 65، 72%، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظمتهم الأخرى، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية محافظات غزة تعزي لمتغيرات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عند الأبناء، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المسى الوظيفي، الراتب.

وقد أوصى الباحث في دراسته بضرورة القيام بتعزيز الرضا عن الوظيفة من خلال العمل على تحسين نظام الأجور، ووضع نظام للحوافز، كذلك إعادة صياغة نظام الترقيات المطبق، بالإضافة إلى وضع نظام عادل لتقييم الموظفين، والعمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين، كذلك تعزيز اهتمام إدارة المنظمات الأهلية بالأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع الموظفين، وتفعيل وتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين في هذه المنظمات، وضرورة العمل على تحسين بيئة العمل، ووضع نظام خاص يعالج مشاكل الموظفين وشكاويهم، وتعزيز ثقافة الانتماء للعمل والولاء للمنظمة

الدراسة السادسة:

شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة موظفي الإدارة المحلية بولاية بوسعادة، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2016/2015.

اشكالية الدراسة:

هل للولاء التنظيمي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيئة ، و سعيا لتحقيق أهداف الدراسة إستخدم الطالب الباحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ اعتمد في بحث طبيعة الدور، إستبيان لقياس الولاء التنظيمي وإستبيان لقياس سلوك المواطنة التنظيمية من إعداد الطالب الباحث، بالاطلاع على الأبيات النظرية للموضوع ، وتم تطبيق أداة البحث على مجتمع الدراسة، والمتمثل في موظفي الإدارة المحلية بالمسيلة البلدية ، الدائرة ، الولاية) وبلغ حجم العينة (218) مفردة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.
- مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة .
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدي موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعاً للجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعاً للأقدمية المهنية والمستوى التعليمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة يا الجنس و الأقدمية المهنية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعاً للمستوى التعليمي.

الدراسة الثامنة:

دراسة أجماري ج، رودر (ary j. Ruder) بعنوان: العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة ودور الفعالية الذاتية العالية، 2003، وتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية والثقة في نور الفعالية الذاتية العالية؟

وتسعى هذه الدراسة إلى التحقق من الفرضيات التالية:

- العدالة الإجرائية لها تأثير مباشر على الثقة في المنظمة.
- الثقة في المنظمة لها تأثير مباشر على دور الفعالية الذاتية العالية.
- العدالة الإجرائية لها تأثير عبر مباشر على دور الفعالية الذاتية العالية من خلال الثقة في المنظمة.

- العدالة التفاعلية لها تأثير مباشر على الثقة في المشرف.
 - الثقة في المشرف لها تأثير مباشر على دور الفعالية الذاتية العالية.
 - العدالة التفاعلية لها تأثير غير مباشر على نور الفعالية الذاتية العالية من خلال الثقة في المشرف. وتهدف هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة ودور الفعالية الذاتية العالية، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على أداء المقياس لجمع البيانات مع الميدان الاستمارة. وأخذت عينة الدراسة من الموظفين المهنيين ودواو اللياقات البيضاء في المنظمات العامة والخاصة الكبيرة والصغيرة البالغ عددهم 50.000 موظف وبلغ حجم العينة 350 موظف.
 - وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تتمثل فيما يلي:
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والثقة في المنظمة.
 - العلاقات بين العدالة الإجرائية ودور الفعالية الذاتية العالية، والثقة في المنظمة ودور الفعالية الذاتية العالية لم تكن ذات دلالة .
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والثقة في المشرف.
 - علم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية ونور الفعالية الذاتية العالية.
 - العلاقة بين الثقة في المشرف ودور الفعالية الذاتية العالية لم تكن ذات دلالة.
- المطلب الثاني: مقارنة دراسات السابقة مع الدراسة الحالية.**

من خلال عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث أكدت هذه الدراسات على درجة الاهتمام بمجال العدالة التنظيمية لان الاهتمام بها يساهم في تنمية الولاء التنظيمي، و قد ظهر العديد من أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

✓ **أولاً: أوجه التشابه:** تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في:

- اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع الدراسات السابقة.
- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كاداء للدراسة مثل جميع الدراسات المذكورة سلفاً.

✓ **ثانياً: من حيث الاهداف:**

- هدفت الدراسة الحالية الى الكشف على واقع العدالة التنظيمية السائدة في المؤسسات ثم التعرف على الولاء التنظيمي بالنسبة للعمال.

✓ ثالثاً: من حيث المتغير المستقل و المتغير التابع:

شملت الدراسة الحالية على العدالة التنظيمية كمتغير مستقل، و على الولاء التنظيمي كمتغير تابع لم يختلف عن الدراسات السابقة وربط بين المتغيرين .

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل ان نوضح الجانب النظري لموضوعنا الذي هو العدالة التنظيمية ودورها في تنمية الولاء التنظيمي، وهذا من خلال ثلاث مباحث، فوضحنا في المبحث الأول الجانب النظري للعدالة التنظيمية من خلال التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية في مطلب أول وما ينبثق عن المفهوم من تعاريفها وأهميتها، وأبعاد و محدداتها في مطلب ثاني، ثم بعد ذلك نظريات وطرق قياس العدالة التنظيمية.

أما فيما يخص المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى أساسيات الولاء التنظيمي من جانبه النظري فقسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، يوضح المطلب الأول مدخلا إلى الولاء التنظيمي من خلال تعريفه والاهمية منه... الخ ثم بعد ذلك مراحل تطور الولاء التنظيمي وأبعاده وأخيرا محددات وآثاره في المبحث الثالث.

بما أننا عرفنا كلا شقي عنوان مذكرتنا فما تبقى لا يقل أهمية عما سبق فخصصنا المبحث الثالث في هذا الفصل للجمع بين متغيرات البحث في دراسة العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي من خلال مراجعة الدراسات السابقة ومقارنتها بهذه الدراسة في المبحث الثالث، وفي الأخير نقول أن هذا الفصل كان مهما جدا كمدخل لبحثنا ومعرفة حدود دراستنا.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي

للعمال غير أجراء

- C.A.S.N.O.S -

المبحث الأول: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

سنحاول في هذه المبحث التطرق للتنظيم الإداري للصندوق بصفة عامة و الوكالة الولائية بغرداية بصفة خاصة، مع دراسة هيكلها التنظيمي وتعريف مختلف المصالح مع إبراز المهام التي تقوم بها.

المطلب الأول: التنظيم الإداري للصندوق

يعتبر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية المسيرة من طرف القوانين والتنظيمات الخاصة بها، هذا ما جاء به المرسوم رقم 92-07 المؤرخ في 04 جانفي 1992 والمتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي.

الفرع الأول: النظام القانوني للصندوق

لقد تأسس صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء كنظام إجباري من سنة 1958 إلى نهاية سنة 1974 و كان يغطي إلا أداءات التقاعد (VS) ، و ابتداء من سنة 1975 أصبحت التغطية لتشمل التأمينات الاجتماعية (AS) (الأمومة، العجز، المرض، الوفاة) ، و في سنة 1983 عند إعادة إصلاح منظومة الضمان الاجتماعي، أدمج صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS) في النظام الواحد و الموحد حيث أوكلت مهام تسيير التقاعد للصندوق الوطني للتقاعد (CNR) و مهام تسيير التأمينات الاجتماعية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS).

وتعود نشأة الصندوق كغيره من شبكات النظام إلى تاريخ استقلاله عن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء (CNAS) الذي بدأ التحضير له بتاريخ 04جانفي1992 وذلك في إطار الاجتماع الإداري الذي حضره أعضاء الصندوق البالغ عددهم واحد و عشرين عضوا وهم:

- ✓ ستة (06) أعضاء ممثلين عن الأعمال التجارية الأكثر فعالية على مستوى الوطن.
- ✓ أربع (04) أعضاء ممثلين عن الأعمال الفلاحية الأكثر فعالية على مستوى الوطن.
- ✓ أربع(04) أعضاء ممثلين عن الأعمال الحرفية.
- ✓ أربع (04) أعضاء ممثلين عن المهن الحرة على أساس عضو واحد من كل فئة من الفئات الآتية: الصحة، نقابة المحامين، ومكاتب الدراسات التقنية والمعمارية والمالية والمحاسبة، ويتم تعيينهم من قبل منظماتهم المهنية الأكثر تمثيلا على المستوى الوطني
- ✓ عضوين(02) ممثلين عن الأعضاء الصناعيين.

✓ عضو (01) ممثل لمستخدمي الصندوق تعينه لجنة المساهمة المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما. لقد استمر الصندوق تحت الوصاية التنظيمية و المهنية و المالية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS) إلى غاية سنة 1995 من تاريخ استقلالية CASNOS وبداية نشاطه كجهاز مستقل مكون من (وحدة مركزية) مديرية مركزية (مقرها الاجتماعي بنهج فيكتور هيجو بالجزائر و وكالات جهوية و فروع ولائية و شبائيك مختصة كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول رقم (1-2) يوضح انتشار الوكالات الجهوية عبر التراب الوطني

مقر الوكالة	الولايات الملحقه
الجزائر	الجزائر العاصمة
عنابة	عنابة - قالمه - الطارف - سوق أهراس
باتنة	باتنة - ام البواقي - بسكرة - خنشلة
بشار	بشار - ادرار - البيض - تندوف - النعامة
البليدة	البليدة - تيبازة - المدية - الجلفة
الشلف	الشلف - عين الدفلى - تيسمسيلت
قسنطينة	قسنطينة - جيجل - سكيكدة - ميله - تبسة
وهران	وهران - معسكر - عين تموشنت
مستغانم	مستغانم - غليزان - تيارت
ورقلة	ورقلة - الوادي - غرداية - الاغواط - تمنراست - اليزي
سطيف	سطيف - بجاية - برج بوعريج - المسيلة
سيدي بلعباس	سيدي بلعباس - تلمسان - سعيدة
تيزي وزو	تيزو - البويرة - بومرداس

المصدر - الدليل بالفرع رقم 04 - 2004

أما في سنة 2015 وفي إطار إعادة الهيكلة بمقتضى القرار المؤرخ في 15 جانفي 2015 الذي يحدد التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الخاص بغير الأجراء و الذي بمقتضاه تم إنشاء الوكالات الولائية للصندوق. حسب المادة رقم 17 من القرار تم تصنيف الوكالات الولائية إلى ثلاث (03) أصناف على أساس المعايير التالية:

- ✓ عدد المكلفين و المنتسبين للضمان الاجتماعي لغير الأجراء.
- ✓ عدد المؤمن لهم اجتماعيا.
- ✓ اشتراكات الضمان الاجتماعي و نفقات الأداءات.

جدول رقم (2-2): يوضح تصنيف الوكالات الولائية عبر التراب الوطني

الوكالات الولائية الصنف الثالث	الوكالات الولائية الصنف الثاني	الوكالات الولائية الصنف الأول
سوق أهراس - خنشلة - الطارف - الاغواط - سعيدة بشار - البيض - تيسمسيلت ادرار - النعامة - تامنراست اليزي - تندوف	غرداية - المسيلة - برج بوعرييج - بومرداس - عنابة - الشلف - مستغانم بسكرة - سيدي بلعباس - ميلة - جيجل - الوادي - تيبازة - ورقلة - تيارت - البويرة - معسكر - سكيكدة المدية - قالمة - غليزان - عين تموشنت - أم البواقي الجللفة - عين الدفلى - تبسة	الجزائر شرق - الجزائر غرب - سطيف - تيزي وزو - تلمسان - وهران - بجاية - البليدة - قسنطينة - باتنة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجريدة الرسمية رقم 17 المؤرخة في 5 أفريل 2015

الفرع الثاني: التعريف بالوكالة الولائية لغرداية

أولا: التعريف بالصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية

إن الصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء (casnos) بغرداية هي مؤسسة إدارية تنظيمية ذات طابع خاص، تعمل على تأمين الفئة الغير مأجورة للولاية، أي كل العمال الذين يمارسون نشاطات مهنية غير مأجورة في إطار التشريع الخاص بأعمال المنظمة (المهن الخاضعة للقيود في السجل التجاري) الخاصة بولاية غرداية و التي تعني :

- ✓ الصناعيين.
- ✓ الحرفيين.
- ✓ التجار.
- ✓ الفلاحين.

✓ أصحاب المهن الحرة (محامين ، خبراء محاسبين ، صيادلة ، أطباء و غيرهم).

✓ السائقين بمختلف أنواعهم (القطاع الخاص).

✓ أصحاب المؤسسات الخاصة (SARL , EURL , SNC).

أما عن الحدود الجغرافية للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة غرداية فهي تغطي جميع بلديات الولاية و ذلك من خلال الشبائيك المختصة التابعة للوكالة :

✓ شباك مختص تابع لدائرة المنيعة الذي يغطي بلديات هذه الدائرة تم فتحه في شهر ماي 2004 و عدد عماله ثلاثة (03) و لديهم مستوى جامعي.

✓ شباك مختص لدائرة بريان الذي يغطي بلدية بريان تم فتحه شهر جويلية 2003 و عدد عماله اثنان (02) و لديهم مستوى جامعي.

✓ شباك مختص لدائرة متليلي الذي يغطي جميع بلديات متليلي بما فيهم دائرة زلفانة تم فتحه في شهر أفريل 2005 و عدد عماله ثلاثة (03) اثنان جامعيين و الآخر لديه مستوى ثانوي.

✓ شباك مختص لدائرة القرارة الذي يغطي بلدية القرارة و تم فتحه في شهر جويلية 2001 و عدد عماله ثلاثة (03) و لديهم مستوى جامعي.

✓ أما وكالة غرداية فهي تغطي جميع بلديات الدوائر المتبقية مثل دائرة بنورة، العطف، غرداية، الضاية بن ضحوة. إن الوكالة الولائية تضم (44) أربعة و أربعون موظفا موزعين على الوكالة الولائية و على الشبائيك المختصة التابعة للوكالة من بينهم (31) واحد و ثلاثون لديهم مستوى جامعي و هم موزعين كما يلي:

جدول رقم (2-3): يوضح تصنيف موظفي الوكالة

الصف	العدد الإجمالي	الجنس		
		إناث	ذكور	
من 18 إلى ما فوق	04	0	04	إطارات سامية
من 14 إلى 17	14	01	13	إطارات
من 10 إلى 13	24	07	17	التحكم
من 01 إلى 09	02	01	01	التنفيذ
	44	09	35	المجموع

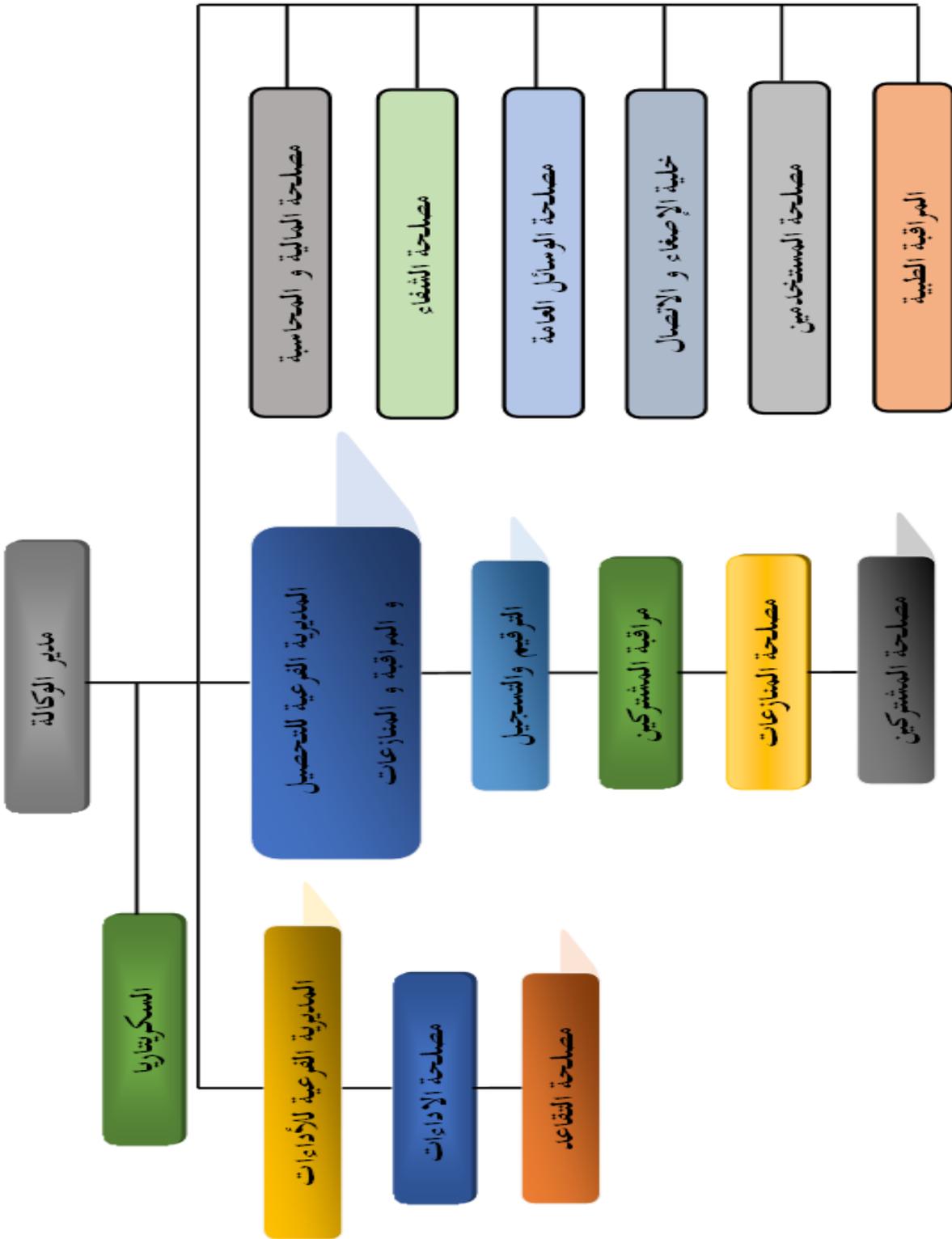
المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات مصلحة المستخدمين

ثانيا: مهام الوكالة الولائية للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء :

تندرج مهام الوكالة ضمن الأهداف العامة للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء، ويمكن أن نجمل هذه المهام في النقاط التالية :

- ❖ تسيير الإعانات الطبيعية و المالية للتأمين الاجتماعي لغير الأجراء على مستوى الولاية و الشباييك المختصة.
 - ❖ استلام وتسوية و صرف منح و معاشات المتقاعدين التابعين للصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.
 - ❖ ضمان التحصيل للاشتراكات، المراقبة و المتابعة القضائية عند الاقتضاء.
 - ❖ تقديم الوثائق اللازمة للمنخرطين (شهادات التحيين) لإثبات وضعياتهم اتجاه الصندوق و تقديمها للمؤسسات أو الإدارات الأخرى (mise à jour)، ولغير المنخرطين لإثبات عدم انتمائهم عن طريق شهادات عدم الانتساب (attestation de non affiliation).
 - ❖ تسيير و تنظيم المراقبة الطبية لكل التعويضات.
 - ❖ تقديم الإحصائيات و تقارير عن النشاط الشهري والسنوي للمديرية العامة.
 - ❖ متابعة ملفات المنخرطين للولاية.
 - ❖ ترقيم ملفات المعنيين على مستوى الولاية.
- ثالثا : الهيكل التنظيمي للوكالة و تحليله

الشكل رقم (1-2) : يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الشكل السابق نتطرق إلى أهم المصالح في الصندوق .

1. مدير الوكالة:

يتربع على رأس الصندوق مديرا عين بقرار وزاري منذ سبتمبر 2015 حيث أن له كل الصلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة و المتعلقة بالصندوق. وذلك في حدود الأطر التنظيمية و القانونية المتعامل بها، وبالتالي فهو يتكفل بما يلي:

✓ متابعة كل مهام الصندوق و التصديق على كل الوثائق و البيانات والصكوك وكل وثيقة رسمية تجاه مختلف وحدات الولاية.

✓ متابعة نشاط وأعمال الصندوق، تقديم التقارير و تمثيل الصندوق في المناسبات والجهات الرسمية.

2. نيابة المديرية الفرعية للتحصيل والمراقبة والمنازعات:

تتكون من أربعة مصالح بحيث تقوم بالمهام التالية:

أ. مصلحة التقييم والتسجيل:

وتبرز مهامها في متابعة ملفات المشتركين من حيث التسجيل، التقييم، الشطب، إعادة النشاط، امتهان نشاطات تجارية أخرى وأيضاً تطهير وتصفية الملفات. هذا ما يجعل هذه المصلحة ذات أهمية بالغة لأنه هو الذي يقوم بتأسيس الملف وبالتالي قيام عناصر التكليف.

ب. مصلحة مراقبة المشتركين (Service contrôle)

يأتي عمل ودور هذه المصلحة بعد المصلحة السالفة الذكر إذ يعتبر جوهر المراقبة العمل الميداني، وذلك بتنظيم مراقبة التجار من خلال مقرات عملهم، والتأكد من استيفائهم لكافة التزاماتهم وديونهم تجاه الصندوق، أو تسجيل المتأخرين والممتنعين عن الانخراط وفقاً لأحكام القوانين السارية المفعول، تقديم الإحصائيات عن النشاط .

ت. مصلحة التحصيلات (Service de recouvrement)

حيث يهتم هذا القسم بمتابعة وضعية الاشتراك والمشاركين بدراسة الملفات وتحديد ما يلي:

- التأكد من استيفاء كل المشتركين لاشتراكاتهم ومتطلباتها ضف الى ذلك زيادة التأخير الناتجة عن تأخير دفع الاشتراكات في مواعيدها، عقوبات التأخير المتعلقة بعدم التصريح بالنشاط في الأجل القانونية (Pénalisation de retard, majoration de retard).

وفي حالة وجود امتناع عن الدفع، يقوم القسم بإصدار الإنذارات الموجهة إلى المعنيين التي تقدم فيما بعد إلى مصلحة المراقبة كي تباشر من جهتها عملها الميداني.

- تحصيل الاشتراكات: وهي أهم وظيفة للقسم حيث يقوم بإصدار كشف الحساب للمؤمن المتضمن للاشتراكات الواجب تسديدها ومستحقاتها، والتي يقوم المشترك بتسديدها على مستوى صندوق الشبكة لدى شبك التخليص

- إصدار وثائق الانتساب واستيفاء الاشتراكات (Mise à jour) وفقا لطلب المؤمن وذلك حسب الحالة مثل:

✓ وثيقة الانتساب والاستيفاء (attestation affiliation et mise à jour)

✓ وثيقة الانتساب والاستيفاء و الشطب (attestation de Radiation)

✓ وثيقة الانتساب والاستيفاء للبنك (attestation affiliation Pour la banque).

✓ كشف سنوات العمل (Situation de cotisation) قصد طلب منحة التقاعد.

- ✓ كما تلتزم بتقديم وثائق عدم الانتساب (Non affiliation) للمواطنين على مستوى الولاية وهذا بعد التحقق من عدم انخراطهم، بهدف استخدامها وفق الحاجة.

ث. **مصلحة المنازعات:** تقوم هذه المصلحة بمتابعة القضايا على مستوى المحاكم مهمة أساسية وهامة بالنسبة للصندوق ولذلك يمكن إجمال هذه المهام فيما يلي:

- المتابعة القضائية بمختلف أنواعها وخصوصا ما يتعلق بالمتنعين عن الدفع الذين يرفضون دفع مستحقاتهم بالطرق السلمية، هذا ما يجبر الصندوق على تطبيق القانون عن طريق الجبر الذي قد يصل إلى حد مصادرة الأملاك أو السجن، حفاظا على هوية الصندوق من جهة وحماية مصادر تمويله من جهة أخرى.

- متابعة أعمال لجنة الطعن المسبق (CRP) وهي اللجنة التي تتكفل بمتابعة الطعون التي يقدمها مشتركو الصندوق عند عدم رضاهم على تطبيق بعض القوانين

- متابعة الصكوك البريدية والبنكية غير القابلة للدفع (Chèques impayés) وإعادة تحصيلها).

3. نيابة المديرية الفرعية للأداءات : و التي تتولى مايلي:

- ❖ ضمان تنظيم و تنسيق العمليات المرتبطة بدفع أداءات التأمينات الاجتماعية و معاشات و منح التقاعد المنجزة.
- ❖ ضمان متابعة و تنفيذ جهاز التكفل بالعلاجات الصحية.
- ❖ تقييم نشاطات الشبائيك المختصة التابعة للوكالة الولائية.
- ❖ السهر على تطبيق النصوص المسيرة للأداءات الاجتماعية.

و تضم هذه المديرية مصطلحتين:

أ. **مصلحة أداءات التأمينات الاجتماعية.**

تشرف هذه المصلحة على تقديم مختلف التعويضات و الأداءات للمنخرطين وذلك باستلام الوثائق التي تسمح لهم بالحقوق ومعالجتها وتحديد مبالغ التعويضات، وتشرف المصلحة على:

- أداء تعويضات المرض المشار إليها سابقا.
- آداءات الأمومة.
- منحة رأسمال الوفاة.
- استقبال الملفات المكونة قصد الحصول على منح العجز، بعد موافقة الطبيب المستشار و إصدار القرارات المناسبة في حقها.

للعلم المصلحة يشرف على تسييرها رئيس مصلحة و أربع أعوان، وتكمن الوظائف التي تؤديها فيما يلي:

- استلام الوثائق اللازمة من المنخرطين.
- مراقبة الوثائق و التأكد من استيفاء الأخير لكافة اشتراكاته ومستلزماته.
- دراسة الوثائق و تحديد ما يكفله الصندوق من تعويض للمؤمنين ودوي حقوقهم.
- إصدار الوثائق اللازمة للتخليص الذي يتم وفق: حساب جاري بريدي
- إرسال الملفات إلى مصلحة المالية و المحاسبة للقيام بعملية التخليص.
- تقديم الإحصائيات و المعلومات شهريا و سنويا للمدير الفرعي للأداءات للتصديق عليها وإرسالها إلى المديرية العامة .

ب. **مصلحة لأداءات التقاعد:** من مهام هذه المصلحة نجد:

- استقبال الملفات المكونة قصد الحصول على منح ومعاشات التقاعد أو التقاعد المنقول و معالجتها و إصدار القرارات المناسبة لذلك.
- تقديم الإحصائيات والمعلومات شهريا و سنويا للمدير الفرعي للأداءات للتصديق عليها و إرسالها إلى المديرية العامة .

3. **مصلحة المراقبة الطبية :**

لقد سبقت الإشارة إلى مهام هذه المصلحة بطريقة غير مباشرة، وتتكون هذه المصلحة من طبيبان مستشاران وسكرتيرة وتعتبر مهامها مكملة لأعمال مصلحة التعويضات و الأداءات، و جوهره يكمن في:

- إبرام الاتفاقيات مع المرافق الصحية.
- التأكد من قائمة الأدوية القابلة للتعويض والغير قابلة للتعويض.
- الموافقة على قائمة الأجهزة و الأعضاء الاصطناعية القابلة للتعويض.
- إدارة الملفات الطبية.
- منح بطاقات اقتناء الدواء بنسبة 80 % و 100 %.
- التأشير على الأداءات الواجبة الدفع و رفض الأداءات المخالفة للقانون أو غير المدفوعة (الغش، الإفراط) التي قد تحدث من المؤمن أو حتى من الطبيب.

إعادة فحص المرضى و التأكد من سلامة الوثائق الطبية الممنوحة لهم والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى اللجوء إلى طبيب الخبرة.

4. مصلحة المحاسبة و المالية :

يؤدي هذا الجهاز دورا هاما و أساسيا في نشاط الصندوق فهو بمثابة شريانه أو القلب النابض له، وتكمن مهامه الأساسية فيما يلي:

إعداد مختلف الإحصائيات المتعلقة بالوكالة فيما يخص:

- إحصائيات المداخيل (الاشتراكات) (Les encaissements).
- إحصائيات تحويلات رؤوس الأموال (Les virements).
- إحصائيات الشيكات غير القابلة للدفع (Les chèques impayés).
- إحصائيات حالة الخزينة (Etat de trésorerie).
- ضبط حالات الصندوق و رصيده (Les P.V caisse)
- جداول كشوف المراقبة (Les états de rapprochements).
- حالات الأداءات و التعويضات (Les états de prestation).

كما يعمل على تسجيل كل العمليات المحاسبية و المالية للوكالة.

استقبال الصكوك غير القابلة للدفع لتحويلها فيما بعد إلى مصلحة المنازعات وذلك لاتخاذ التدابير اللازمة.

دفع محالصات رأس مال الوفاة (Capitaux décès).

كما تسيير المصلحة أربع حسابات بنكية :

- حساب جاري بريدي مخصص لدفع مختلف الأداءات و التعويضات المؤشر عليها .
- حساب بنكي في البنك الجزائري الخارجي (BEA)، وهو حساب تجاري يستقبل مختلف الاشتراكات المدفوعة عن طريق الشيكات.
- حساب بنكي في البنك الجزائري الخارجي (BEA) خاص بالتعويضات الطبية للصيديات المتعاقدة مع الصندوق.

● حساب في القرض الشعبي الجزائري (CPA).

ولتسهيل عمليات المصلحة فانها تقوم بتسيير صندوقين:

- الصندوق الرئيسي (Caisse principale) والتي تتعلق باشتراكات المنخرطين.
- الصندوق الثانوي (Caisse régie) المخصص لتمويل بعض النفقات الصغيرة للوكالة

أيضا نجد من بين المهام الرئيسية للمصلحة:

إعداد الميزانية السنوية للصندوق و ضمان متابعة تنفيذها.

ضمان العمليات المالية و المحاسبة .

السهر على المسك المنتظم لحسابات الصندوق و تحيينها.

ضمان تنظيم المحاسبة و المالية و تسييرها و تنسيقها و مراقبتها.

إعداد وثائق التلخيص المتعلقة بتسيير المحاسبة.

5. مصلحة الموارد البشرية و الوسائل: و تتولى ما يلي:

تنظيم و تسيير الموارد البشرية و المادية و كذا أملاك الصندوق.

إعداد التسيير التقديري للموارد البشرية .

متابعة تسيير الموارد البشرية و خطط المسار المهني و تنظيمها.

تسيير و متابعة المنازعات في مجال علاقات العمل.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة والوسائل المستعملة

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين ، وقد طبقت هذه الدراسة في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS، ولبلوغ هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث اشتمل البحث في الجانب الميداني من الدراسة على الاستبيان، وقد تم توزيع استبيانات تتعلق بمحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS (Statistical Package for Social Science) النسخة رقم 24، والاستعانة أيضا ببرنامج Excel.

المطلب الثاني: مجتمع ومتغيرات الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين لشتى المؤسسة التي لهم علاقة بموضوع البحث، وتمثلت في اداريين و تقنيين ، أما عينة الدراسة فتمثلت في 40 عامل بالشركة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

لقد اعتمدنا على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع:

الجدول رقم (2-4): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
العدالة التنظيمية	المتغير المستقل
الولاء التنظيمي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

الفرع لأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 24، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
 - اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف - سمرنوف 1- sample K-S): لمعرفة مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
 - التكرارات والنسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
 - اختبار ألفا كرومباخ Cronbach's Alpha: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
 - معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الفقرات وقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب (طردي)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.
 - اختبار t-test: لاختبار العينات المستقلة، لمعرفة أثر المتغير المستقل حول متغيرات الدراسة.
- وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (2-2) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على للحصول على طول الخلية (0.8=4/5) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

الجدول رقم (2-5): قائمة التقيط حسب مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	من 4.21 إلى 5	من 3.41 إلى 4.2	من 2.61 إلى 3.4	من 1.81 إلى 2.6	من 1 إلى 1.8

المصدر: من إعداد الطالبتين

واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (2-6) يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة = $\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} \text{، حيث أن عدد المستويات} = 3$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.66-2.34 فيكون المستوى متوسطاً وإذا كان المتوسط الحسابي من 1- أقل من 2.33 فيكون المستوى منخفض.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

1 - الاستبيان:

تم الاعتماد في بحثنا هذا على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والاستفادة منها، وكذلك الوثائق الرسمية والملاحظة العلمية.

الجدول رقم (2-7): الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
100%	50	عدد الاستمارات الموزعة
12%	6	عدد الاستمارات الغير مسترجعة
8%	4	عدد الاستمارات الملغاة
80%	40	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارات الاستبيان

يمثل الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة وتم عرضه على الأستاذ المشرف لمراجعته، وبعد تعديله تم توزيع 50 استمارة منها 6 غير مسترجعة أي بنسبة 12%، و عدد استمارة ملغاة 4 أي بنسبة 8% و عدد الاستمارات المسترجعة والقابلة للتحليل بلغت 40 أي بنسبة 80% حيث خضعت جميعها للتحليل الإحصائي.

وقد خضع إعداد الاستبيان لمجموعة من المراحل:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
 - عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات.
 - تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
 - وخضع الإستبيان للتحكيم من طرف أساتذة.
 - توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة.
- وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور كما يلي:
- الجزء الأول:** يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 5 فقرات تخص: "الجنس والعمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي" قصد التعرف على خصوصيات العينة.
- الجزء الثاني:** العدالة التنظيمية تحتوي على (18) عبارة مقسمة على 3 أبعاد.
- البعد الأول: العدالة التوزيعية يحتوي على (6) عبارات.
 - البعد الثاني: العدالة الاجرائية يحتوي على (6) عبارات.
 - البعد الثالث: العدالة التعاملية يحتوي على (6) عبارات.
- الجزء الثالث:** الولاء التنظيمي يحتوي على (16) عبارة .
- 2- الوثائق:**

تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث حول الهيكل العام للمؤسسة بمختلف مصالحها.

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

للتأكد من مدى صلاحية استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية قمنا بـ:

1- قياس ثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha):

تم تطبيق خطوات الثبات على مجتمع الدراسة وذلك باستعمال معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان، حيث يجب أن تكون القيمة أكبر من 0.6، والنتائج ممثلة في الجدول رقم (2-8):

الجدول رقم (2-8): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول	العدالة التنظيمية	18	0.958
المحور الثاني	الأداء الوظيفي	16	0.946
الاستبيان ككل		34	0.969

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (2)

من خلال الجدول رقم (2-8) يتضح أن:

معامل الثبات للمحور الأول "العدالة التنظيمية" كانت بدرجة 0.958 وهي درجة عالية، وهي أعلى من 0,6. كما أن معامل الثبات للمحور الثاني "الولاء التنظيمي" كانت بدرجة 0.946 وهي درجة عالية، وهي أعلى من 0,6. أما معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان فكان بدرجة 0.969، أي أكبر من 0,6 وهي درجة عالية مما يكسب الاستبيان مصداقية لتحقيق نتائج الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

في هذا المبحث سيتم عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS، ثم تحليلها ومناقشتها، وعرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن المحاور المتعلقة بإدارة الصراع وفرق العمل، والقيام باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وذلك من خلال الإجابات والنتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق للتحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالمجيب (الخصائص الديمغرافية).

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل إجراء الاختبارات اللازمة نقوم باختبار كولموجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة، وسنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (2-9): يوضح التوزيع الطبيعي

قيمة مستوى الدلالة	قيمة Z	عدد الفقرات	
0.095	0.115	34	المجموع العام

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (3)

من خلال الجدول رقم (2-9) نلاحظ أن قيمة Z للمجموع العام تساوي (0.115) وأن مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار كولموجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) العام هو $0.05 \leq 0.095$ وهو أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق العلمية.

الفرع الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة

في هذا الفرع سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS ثم تحليلها ومناقشتها.

1. الجنس: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
67.5%	27	ذكر
32.5%	13	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS انظر الملحق رقم (4)

الشكل رقم (2-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

حسب الجدول رقم (2-10) والشكل رقم (2-2) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور بنسبة تبلغ 67.5% من مجموع المستجوبين في حين أن نسبة الإناث بلغت 32.5% فقط وهذا يفسر طبيعة العمل في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS.

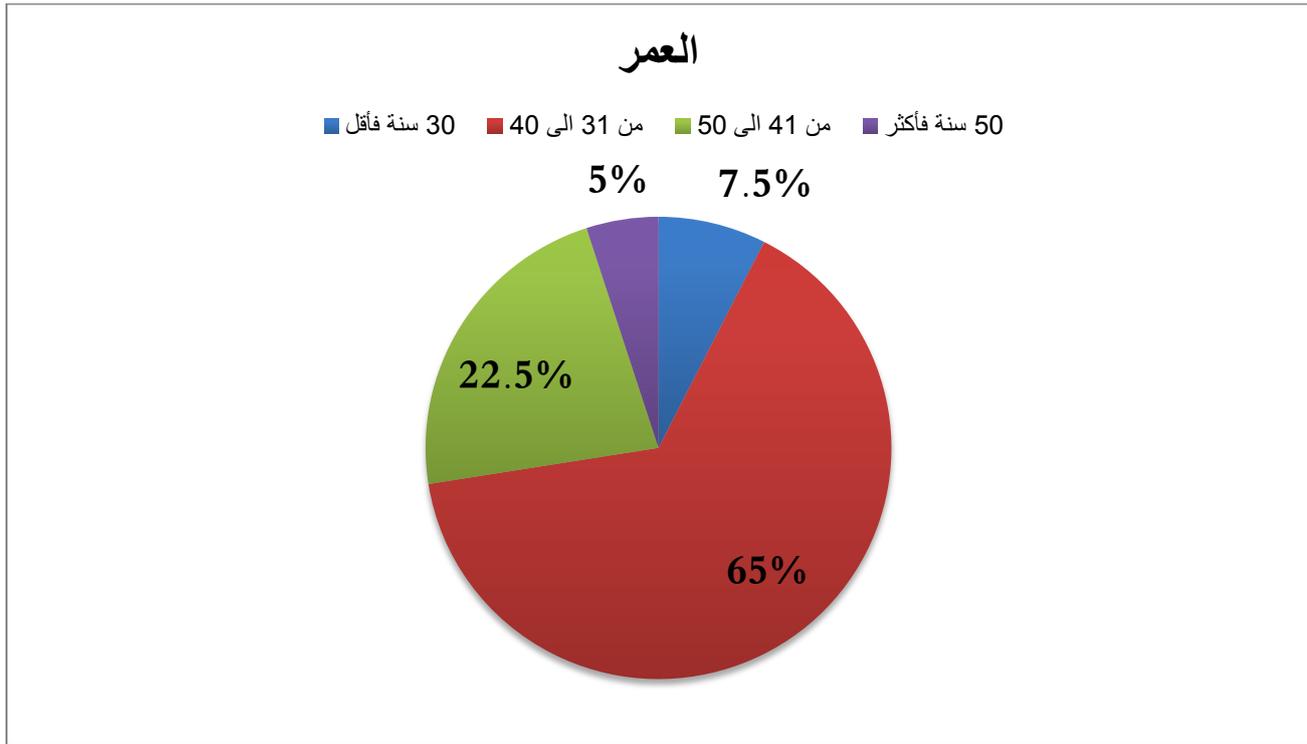
2.العمر: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
30 سنة فأقل	03	7.5%
من 31 الى 40	26	65%
من 41 الى 50	09	22.5%
50 سنة فأكثر	02	05%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (4)

الشكل رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-11) والشكل رقم (2-3) توزيع الأفراد المستجوبين حسب العمر حيث كانت الفئة السائدة (31 الى 40 سنة) من مجتمع الدراسة بنسبة 65%، تليها الفئة العمرية و (من 41 الى 50 سنة) بنسبة 22.5%، وتليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 7.5%، وتأتي في المرتبة الأخيرة فئة أكثر من 50 سنة أي ما

نسبته 5%، وهذا ما يؤكد حرص المؤسسة على توظيف الشباب ولكن بنسبة قليلة حيث أن المؤسسة تتميز بالمزج بين عنصر الخبرة وفئة الشباب.

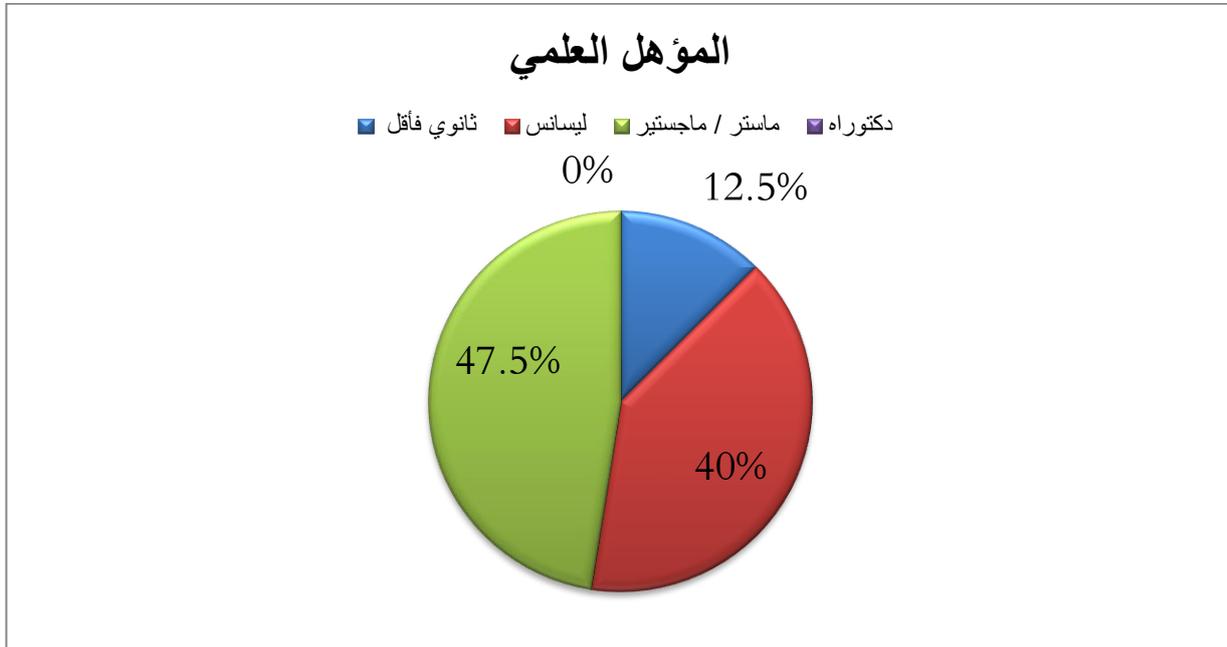
3. المؤهل العلمي: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
12.5%	05	ثانوي فأقل
40%	16	ليسانس
47.5%	19	ماستر / ماجستير
00%	0	دكتوراه
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (4)

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-12) والشكل رقم (2-4) أن 19 فرداً من مجتمع الدراسة هم من ذوي المستوى ماستر والماجستير أي ما نسبته 47.5%، وتليه فئة ليسانس بـ 16 فرداً أي ما نسبته 40% في حين نجد 05 أفراد من فئة ثانوي

فأقل بنسبة 12.5 %، و انعدام اصحاب شهادة الدكتوراه، وهذا ما يبرز ارتفاع المستوى التعليمي لدى عمال المؤسسة وهذا ما من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على نتائج الدراسة نظرا لثقافة ووعي المستجيبين للاستبيان، كما أن لديهم مؤهلات علمية يمكن أن تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.

4. الوظيفة: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
عون إدارة	27	67.5%
رئيس مصلحة	11	27.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (4)

الشكل رقم (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-13) والشكل رقم (2-5) نلاحظ أن

أغلبية عينة الدراسة تمثل عون إدارة بنسبة 67.5% في حين يمثل مستوى رئيس مصلحة تمثل نسبة 27.5%، وهذا يفسر تعدد المصالح بالمؤسسة، وهذا من شأنه أن ينعكس إيجاباً على نتائج الدراسة.

من خلال ما سبق من نتائج التحليل المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا أن عينة الدراسة متنوعة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة (الأقدمية) مما يساهم في الحصول على إجابات متنوعة لأسئلة الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري

القسم الأول: العدالة التنظيمية

جدول رقم (2-14): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
05	متوسط	0,958	3,18	تناسب متطلبات عملك مع قدراتك العلمية و العملية في الأداء
03	متوسط	1,102	3,38	يحرص رئيسي على التوزيع العادل للمهام ما بين الموظفين
04	متوسط	1,176	3,28	يقوم رئيسي بتوزيع المردودية على الموظفين حسب الاستحقاق
02	متوسط	1,194	3,40	يحرص رئيسي على تعويض الجهد الإضافي الذي أبدله
01	متوسط	1,240	3,50	يتناسب راتبك مع الجهد الذي تبذله و مسؤولياتك
01	متوسط	1,177	3,50	أحظى بتوقيت عمل يتناسب مع ظروف الخاصة
-	متوسط	0,885	3,37	العدالة التوزيعية
05	متوسط	1,122	3,35	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بشكل صارم غير محفز.
02	مرتفع	1,265	3,70	يحرص رئيسي على إجراءات الترقية بشكل عادل في الوقت
06	متوسط	1,181	3,30	يتم تطبيق القرارات والعمليات الإدارية على كافة العاملين بدون استثناء
04	متوسط	1,079	3,38	يسمع المدير الى الموظف قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
03	متوسط	1,197	3,45	تناسب العقوبات الإدارية مع المخالفات و التجاوزات

01	مرتفع	1,042	3,88	يقدم المدير تقرير مفصل في حالة استفسارهم عن تلك القرارات.
-	متوسط	0,949	3,50	العدالة الاجرائية
03	متوسط	1,083	3,18	أنت راض عن المعاملة التي تتلقاها من مديرك.
04	متوسط	1,071	3,08	يحرص المدير على معاملة الموظفين معاملة عادلة.
02	متوسط	1,074	3,23	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي، فإنه يتعامل معي باهتمام وود
04	متوسط	1,095	3,08	يناقش معي رئيسي القرارات التي يمكن أن تؤثر بوظيفتي
05	متوسط	1,281	3,00	أشعر بعدالة الرئيس في حل الخلافات بين الموظفين
01	متوسط	1,176	3,28	يحرص المدير على الاهتمام بحقوقك كموظف عندما يتخذ قرار يرتبط بوظيفتك
-	متوسط	0,930	3,13	العدالة التعاملية
-	متوسط	0,872	3,32	العدالة_التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (5)

1- العدالة التوزيعية:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي محور العدالة التوزيعية (3.37) وبانحراف معياري (0.885) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة متوسط على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الفقرات هذا المحور بين (3.18 و 3.50) بدرجة محايد، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارتين (أحظى بتوقيت عمل يتناسب مع ظروفى الخاصة) بقيمة (3.50) وبانحراف معياري (1.17) بدرجة موافق وعبارة (يتناسب راتبك مع الجهد الذي تبذله ومسؤولياتك) بقيمة (3.50) وبانحراف معياري (1.24) بدرجة موافق، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (تتناسب متطلبات عملك مع قدراتك العلمية و العملية في الأداء) بقيمة (3.18) وبانحراف معياري قدره (0.958) بدرجة محايد وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.

وقد جاءت عبارة (يحرص رئيسي على تعويض الجهد الإضافي الذي أبدله) في المرتبة الثانية بعد أعلا متوسط حسابي بقيمة (3.40) وانحراف معياري قدره (1.19) بدرجة محايد لاتجاهات أفراد العينة .

وقد جاءت عبارة (يحرص رئيسي على التوزيع العادل للمهام ما بين الموظفين) في المرتبة الثالثة بعد أعلا متوسط حسابي بقيمة (3.38) و انحراف معياري قدره (1.10) بدرجة محايد لاتجاهات أفراد العينة.

أما عن آخر عبارة في المحور (يقوم رئيسي بتوزيع المردودية على الموظفين حسب الاستحقاق) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.28) وبانحراف معياري قدره (1.17) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

2- العدالة الاجرائية.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي محور العدالة الاجرائية (3.50) وبانحراف معياري (0.94) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الفقرات هذا المحور بين (3.30 و3.88) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (يقدم المدير تقرير مفصل في حالة استفسارهم عن تلك القرارات) بقيمة (3.88) وبانحراف معياري (1.04) بدرجة موافق، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (يتم تطبيق القرارات والعمليات الإدارية على كافة العاملين بدون استثناء) بقيمة (3.30) وبانحراف معياري قدره (1.18) بدرجة محايد وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.

وقد جاءت عبارة (يحرص رئيسي على إجراءات الترقية بشكل عادل في الوقت) في المرتبة الثانية بعد أعلا متوسط حسابي بقيمة (3.70) و انحراف معياري قدره (1.26) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة.

وقد جاءت عبارة (تناسب العقوبات الإدارية مع المخالفات و التجاوزات) في المرتبة الثالثة بعد أعلا متوسط حسابي بقيمة (3.45) و انحراف معياري قدره (1.19) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة.

وقد جاءت عبارة (يسمع المدير الى الموظف قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل) في المرتبة الرابعة بعد أعلا متوسط حسابي بقيمة (3.38) و انحراف معياري قدره (1.07) بدرجة محايد لاتجاهات أفراد العينة.

وقد جاءت عبارة (يتخذ المدير القرارات الوظيفية بشكل صارم غير محفز) في المرتبة الخامسة بعد أعلا متوسط حسابي بقيمة (3.35) و انحراف معياري قدره (1.12) بدرجة محايد لاتجاهات أفراد العينة.

أما عن آخر عبارة في المحور (يتم تطبيق القرارات والعمليات الإدارية على كافة العاملين بدون استثناء) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.30) وبانحراف معياري قدره (1.18) بدرجة محايد وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

3- العدالة التعاملية

بلغت قيمة المتوسط الحسابي محور العدالة التعاملية (3.13) وبانحراف معياري (0.93) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة متوسط على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الفقرات هذا المحور بين (3.00 و3.28) بدرجة متوسط، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (يحرص المدير على الاهتمام بحقوقك كموظف عندما يتخذ قرار يرتبط بوظيفتك) بقيمة (3.28) وبانحراف معياري (1.17) بدرجة محايد، فيما أتى أدنى متوسط

لهذا المحور للعبارة (أشعر بعدالة الرئيس في حل الخلافات بين الموظفين) بقيمة (3.00) وبانحراف معياري قدره (1.28) بدرجة محايد وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة.

وقد جاءت عبارة (عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي، فإنه يتعامل معي باهتمام وود) في المرتبة الثانية بعد أعلا متوسط حسابي بقيمة (3.23) وبانحراف معياري قدره (1.07) بدرجة محايد لاتجاهات أفراد العينة.

وقد جاءت عبارة (أنت راض عن المعاملة التي تتلقاها من مديرك) في المرتبة الثالثة بعد أعلا متوسط حسابي بقيمة (3.18) وبانحراف معياري قدره (1.08) بدرجة محايد لاتجاهات أفراد العينة.

أما عن آخر عبارتين (يحرص المدير على معاملة الموظفين معاملة عادلة) (يناقش معي رئيسي القرارات التي يمكن أن تؤثر بوظيفتي) في المرتبة الرابعة بعد أعلا متوسط حسابي بقيمة (3.08) وبانحراف معياري قدره (1.07) (1.09) بدرجة محايد لاتجاهات أفراد العينة.

أما عن آخر عبارة في المحور (يتم تطبيق القرارات والعمليات الإدارية على كافة العاملين بدون استثناء) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.30) وبانحراف معياري قدره (1.18) بدرجة محايد وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

القسم الثاني: الولاء التنظيمي

جدول رقم (2-15): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
12	متوسط	1,185	3,33	تهتم المؤسسة بمستقبلي و بمستقبل أولادي
11	متوسط	1,027	3,65	أشعر بالاعتزاز عندما أتحديث مع الآخرين عن المؤسسة التي أعمل بها.
06	مرتفع	0,992	3,88	لدى الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة إلى اعمل بها
07	مرتفع	1,075	3,85	أعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكلي الشخصية لذا أسعى لحلها.
02	مرتفع	1,074	4,03	مستعد لمضاعفة الجهد من اجل إنجاح هذه المؤسسة.
11	متوسط	1,075	3,65	تستحق المؤسسة التي أعمل بها الإخلاص و الوفاء من قبل العاملين فيها.
07	مرتفع	1,051	3,85	أحافظ على ممتلكات المؤسسة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية تماما.
04	مرتفع	1,023	3,93	تضمن المؤسسة لعائلي حقوقهم

05	مرتفع	,955	3,90	لن أرحل عن هذه المؤسسة حتى ولو كان الأجر أكبر في مؤسسة أخرى.
08	مرتفع	1,238	3,83	سوف تتأثر العديد من الأمور في حياتي إذا ما قررت ترك العمل من المؤسسة.
09	مرتفع	0,911	3,70	سأترك هذه المؤسسة إذا ما طرأت أي تغييرات على ظروفي.
10	مرتفع	0,997	3,68	إختياري للعمل في هذه المؤسسة كان خطأ كبيراً ارتكبته في حق نفسي.
03	مرتفع	0,947	3,98	أشعر بالأمن الوظيفي في المؤسسة
04	مرتفع	0,997	3,93	أنا أهتم بنجاح و بمستقبل هذه المؤسسة.
09	مرتفع	1,265	3,70	أرى أن قيمي و أهدافي تتطابق مع قيم و أهداف المؤسسة.
01	مرتفع	0,655	4,07	لا أفكر في مغادرة المؤسسة حالياً
	مرتفع	0,825	3,79	الولاء_التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (5)

و يتضح من خلال الجدول رقم (2-15) مايلي:

الولاء التنظيمي

بلغت قيمة المتوسط الحسابي محور الولاء التنظيمي (3.79) وبانحراف معياري (0.82) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق على هذا المحور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الفقرات هذا المحور بين (3.33 و 4.07) بدرجة موافق، بحيث بلغ أعلى متوسط لهذا المحور للعبارة (لا أفكر في مغادرة المؤسسة حالياً) بقيمة (4.07) وبانحراف معياري (0.65) بدرجة موافق، فيما أتى أدنى متوسط لهذا المحور للعبارة (تهتم المؤسسة بمستقبلي و بمستقبل أولادي) بقيمة (3.33) وبانحراف معياري قدره (1.18) بدرجة محايد وذلك حسب اختلاف اتجاهات أفراد العينة. وقد جاءت عبارة (مستعد لمضاعفة الجهد من اجل إنجاح هذه المؤسسة) في المرتبة الثانية بعد أعلا متوسط حسابي بقيمة (4.03) و انحراف معياري قدره (1.07) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة . وقد جاءت عبارة (أشعر بالأمن الوظيفي في المؤسسة) في المرتبة الثالثة بعد أعلا متوسط حسابي بقيمة (3.98) وبانحراف معياري قدره (0.93) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة . وقد جاءت العبارتين (تضمن المؤسسة لعائلي حقوقهم) (أنا أهتم بنجاح و بمستقبل هذه المؤسسة) في المرتبة الرابعة بعد أعلا متوسط حسابي بقيمة (3.93) وبانحراف معياري قدره (1.02) (0.99) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة .

وقد جاءت عبارة (لن أرحل عن هذه المؤسسة حتى ولو كان الأجر أكبر في مؤسسة أخرى) في المرتبة الخامسة بعد أعلا متوسط حسابي بقيمة (3.90) وبانحراف معياري قدره (0.95) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة .

وقد جاءت عبارة (لدى الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة إلى اعمل بها) في المرتبة السادسة بعد أعلا متوسط حسابي بقيمة (3.85) وبانحراف معياري قدره (1.07) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة .

وقد جاءت العبارتين (أعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكل الشخصية لذا أسعى لحلها) (أحافظ على ممتلكات المؤسسة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية تماما) في المرتبة السابعة بعد أعلا متوسط حسابي بقيمة (3.85) وبانحراف معياري قدره (1.07) (1.05) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة .

وقد جاءت عبارة (سوف تتأثر العديد من الأمور في حياتي إذا ما قررت ترك العمل من المؤسسة) في المرتبة الثامنة بعد أعلا متوسط حسابي بقيمة (3.83) وبانحراف معياري قدره (1.23) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة .

وقد جاءت العبارتين (سأتترك هذه المؤسسة إذا ما طرأت أي تغييرات على ظروفي) (أرى أن قيمي و أهدافي تتطابق مع قيم و أهداف المؤسسة) في المرتبة التاسعة بعد أعلا متوسط حسابي بقيمة (3.70) وبانحراف معياري قدره (0.91) (1.26) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة .

وقد جاءت عبارة (إختياري للعمل في هذه المؤسسة كان خطأ كبيرا ارتكبته في حق نفسي) في المرتبة العاشرة بعد أعلا متوسط حسابي بقيمة (3.68) وبانحراف معياري قدره (0.99) بدرجة موافق لاتجاهات أفراد العينة .

أما عن آخر عبارة في المحور (أشعر بالاعتزاز عندما أتحدث مع الآخرين عن المؤسسة التي أعمل بها) فكان متوسطها الحسابي قيمته (3.65) وبانحراف معياري قدره (1.02) بدرجة موافق وذلك حسب اجابات أفراد العينة.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

بعد عرضنا لنتائج وإجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة سنقوم الآن باختبار الفرضيات المتعلقة بتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة بغية إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالدراسة، إرتأينا ومن أجل تبسيط الدراسة نزلة الفرضيات الى فرضيات فرعية، واختبارها، بإستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية حيث تحاول ابراز أثر ادارة المعرفة على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين .

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها:

"يوجد هناك تطبيق للعدالة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS"

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد هناك تطبيق للعدالة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير
أجراء CASNOS

الفرضية البديلة H_1 : يوجد هناك تطبيق للعدالة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير
أجراء CASNOS

الجدول رقم (2-16): يوضح نتائج اختبار T- Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على العدالة التنظيمية في
مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig	T
العدالة التنظيمية	3.3294	0.87217	0.000	24.143

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (6)

نلاحظ من خلال رقم الجدول (2-16) يبين لنا فيه أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (3.3294) وبانحراف
معيارى قدر بـ (0.87217) لكل عبارات العدالة التنظيمية، كما بلغت T المحسوبة (24.143) عند مستوى
الدلالة Sig(0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية
البديلة التي تنص على أنه يوجد هناك تطبيق للعدالة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير
أجراء CASNOS

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي "

حيث تنبثق منها خمسة فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بأنماط القيادة الإدارية (لعدالة التوزيعية، العدالة
الاجرائية، العدالة التفاعلية) السائدة في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية :

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي عند
مستوى دلالة (0.005) بالنسبة للعدالة التوزيعية في الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال
غير أجراء CASNOS.

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى
دلالة (0.005) بالنسبة للعدالة التوزيعية في الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء
CASNOS.

الفرضية البديلة **H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة (0.005) بالنسبة للعدالة التوزيعية في الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء .CASNOS

الجدول رقم (2-17): تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي

معلومات النموذج	معاملات الإنحدار	اختبار (t)	القيمة الإحتمالية (sig)	التفسير
A	1.427	4.115	0.000	معنوي
A1	0.701	7.038	0.000	معنوي
معامل الارتباط R	0.752			
معامل الارتباط R ²	0.566			
إختبار F	49.527			
مستوى الدلالة	0.00			النموذج المعنوي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (7) الجدول 01

التعليق:

وقد تبين من خلال هذا التحليل الوارد في الجدول (2-17) ما يلي :

- أن متوسط العدالة التوزيعية كوحدة واحدة هي $A = 1.427$ عندما يكون عامل الولاء التنظيمي يساوي الصفر .
- و يعني ان الزيادة في عامل العدالة التوزيعية بوحدة واحدة يزداد الأداء الوظيفي بنسبة معيارية قدرها $A1 = 0.701$.
- يوجد تأثير من قبل العدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي ، لأن القيمة الاحتمالية 0.00 لإختبار t أقل من 0.05 .
- وتشير R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي 0.752 مما يدل على انه يوجد إرتباط لا بأس به بين للعدالة التوزيعية والولاء التنظيمي.
- فسر متغير العدالة التوزيعية 56% من التباين في مستوى الولاء التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R² وبالتالي تساهم العدالة التوزيعية في احداث التغيير في الولاء التنظيمي.
- بلغت قيمة مستوى الدلالة (F) (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي و أن العدالة التوزيعية تؤثر ايجابا في الولاء التنظيمي.

و عليه نقبل الفرضية H1 التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة (0.005) بالنسبة للعدالة التوزيعية في الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS، ونرفض H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة (0.005) بالنسبة للعدالة التوزيعية في الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة (0.005) بالنسبة للعدالة الاجرائية في الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS.

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة (0.005) بالنسبة للعدالة الاجرائية في الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة (0.005) بالنسبة للعدالة الاجرائية في الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS.

الجدول رقم (2-18): تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين العدالة الاجرائية والولاء التنظيمي

التفسير	القيمة الإحتمالية (sig)	اختبار (t)	معاملات الإنحدار	معلمات النموذج
معنوي	0.000	4.457	1.539	A
معنوي	0.000	6.746	0.642	A1
			0.738	معامل الارتباط R
			0.545	معامل الارتباط R ²
			45.512	إختبار F
			0.00	مستوى الدلالة
				النموذج المعنوي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (7) الجدول 02

التعليق:

وقد تبين من خلال هذا التحليل الوارد في الجدول (2-18) ما يلي :

- أن متوسط العدالة الاجرائية كوحدة واحدة هي $A = 1.539$ عندما يكون عامل الولاء التنظيمي يساوي الصفر.
- و يعني ان الزيادة في عامل العدالة الاجرائية بوحدة واحدة يزداد الأداء الوظيفي بنسبة معيارية قدرها $A1 = 0.642$.

- يوجد تأثير من قبل العدالة الاجرائية على الولاء التنظيمي ، لأن القيمة الاحتمالية 0.00 لإختبار t أقل من 0.05.
- وتشير R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي 0.738 مما يدل على انه يوجد ارتباط لا بأس به بين العدالة الاجرائية والولاء التنظيمي.

- فسر متغير العدالة الاجرائية 54% من التباين في مستوى الولاء التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 وبالتالي تساهم العدالة الاجرائية في احداث التغيير في الولاء التنظيمي.
- بلغت قيمة مستوى الدلالة (F) (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي و أن العدالة الاجرائية تؤثر ايجابا في الولاء التنظيمي.

و عليه نقبل الفرضية H1 التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة (0.005) بالنسبة للعدالة الاجرائية في الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS، ونرفض H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة (0.005) بالنسبة للعدالة الاجرائية في الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة (0.005) بالنسبة للعدالة التفاعلية في الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS.

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة (0.005) بالنسبة للعدالة التفاعلية في الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS.

الفرضية البديلة **H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة (0.005) بالنسبة للعدالة التفاعلية في الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء .CASNOS

الجدول رقم (2-19): تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي

التفسير	القيمة الاحتمالية (sig)	اختبار (t)	معاملات الإنحدار	معلمات النموذج
معنوي	0.000	5.615	2.092	A
معنوي	0.000	4.749	0.541	A1
			0.610	معامل الارتباط R
			0.372	معامل الارتباط R ²
			22.556	إختبار F
			0.00	مستوى الدلالة
				النموذج المعنوي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (7) الجدول 03

التعليق: وقد تبين من خلال هذا التحليل الوارد في الجدول (2-19) ما يلي :

- أن متوسط العدالة التفاعلية كوحدة واحدة هي $A = 2.092$ عندما يكون عامل الولاء التنظيمي يساوي الصفر.
- و يعني ان الزيادة في عامل العدالة التفاعلية بوحدة واحدة يزداد الأداء الوظيفي بنسبة معيارية قدرها $A1 = 0.541$.
- يوجد تأثير من قبل العدالة التفاعلية على الولاء التنظيمي، لأن القيمة الاحتمالية 0.00 لإختبار t أقل من 0.05.
- وتشير R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي 0.610 مما يدل على انه يوجد ارتباط لا بأس به بين العدالة التفاعلية والولاء التنظيمي.
- فسر متغير العدالة التفاعلية 37% من التباين في مستوى الولاء التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 وبالتالي تساهم العدالة التفاعلية في احداث التغيير في الولاء التنظيمي.
- بلغت قيمة مستوى الدلالة (F) (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي و أن العدالة التفاعلية تؤثر ايجابا في الولاء التنظيمي.

و عليه نقبل الفرضية H1 التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة (0.005) بالنسبة للعدالة التفاعلية في الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS، ونرفض H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة (0.005) بالنسبة للعدالة التفاعلية في الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS.

الفرع الثالث: الفرضية الرئيسية الثالثة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاجابات حول متغيرات الدراسة بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS تعود الى متغيرات الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي. الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاجابات حول متغيرات الدراسة بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS تعود الى متغيرات الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي.

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاجابات حول متغيرات الدراسة بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS تعود الى متغيرات الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي.

الجدول رقم (2-20): تحليل التباين الأحادي لفحص المتغيرات (المستوى، سنوات الخبرة، الوظيفة، السن،

الجنس) على الاداء الوظيفي

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F قيمة	مستوى الدلالة Sig
السن	بين المجموعات	9.217	23	0.401	0.774	0.719
	داخل المجموعة	8.283	16	0.518		
المستوى	بين المجموعات	13.400	23	0.583	1.635	0.157
	داخل المجموعة	5.700	16	0.356		
الوظيفة	بين المجموعات	7.508	23	0.326	0.890	0.609
	داخل المجموعة	5.867	16	0.367		
الخبرة	بين المجموعات	23.367	23	1.026	0.806	0.689
	داخل المجموعة	20.367	16	1.273		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(8)

التعليق:

- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى الاداء الوظيفي تعزى لمتغير (السن) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.719) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (0.774) و هي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) .
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى الاداء الوظيفي تعزى لمتغير (المستوى) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.157) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (1.635) و هي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) .
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى الاداء الوظيفي تعزى لمتغير (الوظيفة) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.609) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (0.890) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) .
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى الاداء الوظيفي تعزى لمتغير (الخبرة) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.689) أما القيمة المحسوبة (F) فقد بلغت (0.806) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) .

و عليه نقبل الفرضية H_0 التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاجابات حول متغيرات الدراسة بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS تعود الى متغيرات الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي، ونرفض H_1 التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاجابات حول متغيرات الدراسة بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS تعود الى متغيرات الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي.

اما عن متغير الجنس فيتم اختباره كما يلي :

الجدول رقم (2-21): نتائج اختبار (t) لفحص الفروق بين متغير (الجنس) على الولاء التنظيمي

اسم المتغير	قيمة T	مستوى الدلالة	التفسير
الجنس	1.498	0.229	معنوي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(8)

يتضح من الجدول أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (1.498) عند مستوى دلالة إحصائية (0.229) وحسب قاعدة القرار و بما أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) فإن بذلك نقبل الفرضية H_0 التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاجابات حول متغيرات الدراسة بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS تعود الى متغيرات الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي، ونرفض H_1 التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاجابات حول متغيرات الدراسة بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS تعود الى متغيرات الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا الإجابة على إشكالية البحث، من خلال الاعتماد على دراسة حالة، إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تطرقنا إلى تقديم عام حول مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS من حيث التعريف والهيكلة الإدارية التي تديرها، وكذا طرق وأدوات الدراسة إذ تم إظهار مجتمع وعينة ومنهجية الدراسة بالإضافة إلى إثبات صدق ووثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان والذي يحتوي على متغيرين وهما العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، والذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، ومن ثم عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها، بالإضافة إلى معرفة آراء المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات ونفي أخرى منها، وهذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

الخاتمة

الخاتمة:

لقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة معرفة دور العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS لولاية غرداية و بعد ذلك التطرق لاطار النظري للدراسة بالوقوف على المتغيرين محل الدراسة بالتعرف عليهم و تقديمهم و التركيز على ابعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية) وعلى ضوء هذه الدراسة النظرية و التطبيقية التي مكنتنا من إثبات الفرضيات المحددة في سياق الاجابة على الإشكالية المطروحة، نحاول في هذه الخاتمة الوقوف على أهم النتائج المتوصل إليها مع تقديم بعض الاقتراحات .

نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الاولى : يوجد هناك تطبيق للعدالة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS من خلال نتائج المتوسطات الحسابية للفرضية الرئيسية الأولى تبين أن هناك يوجد هناك تطبيق للعدالة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS بمتوسط حسابي قدر بـ (3.32) و بانحراف معياري قدر بـ (0.87) وهذا يدل على أن المؤسسة تمارس العدالة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS

● الفرضية الفرعية الأولى:

أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة (0.005) بالنسبة للعدالة التوزيعية في الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS .

● الفرضية الفرعية الثانية:

أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة (0.005) بالنسبة للعدالة الاجرائية في الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS.

الفرضية الفرعية الثالثة:

أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة (0.005) بالنسبة للعدالة التفاعلية في الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS.

الفرضية الرئيسية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاجابات حول متغيرات الدراسة بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS تعود الى متغيرات الجنس، السن، الأقدمية، المستوى العلمي.

نتائج الدراسة:

- تؤكد الدراسة على أن العدالة التنظيمية تعتبر منهجا تسييريا متكاملًا يتوفر على جملة من المبادئ الناجحة في حالة التطبيق الصحيح لها.
- توصل تحليل الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط للعدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية (3.32) كما بلغ أيضا المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي وبمستوى متوسط (3.79)، وهذا يشير إلى أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية مساهمة في تنمية الولاء التنظيمي.
- يتضح من نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط للعدالة التوزيعية في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.37)، كما بلغ أيضا المتوسط الحسابي للعدالة الاجرائية وبمستوى متوسط (3.50)، كما بلغ أيضا المتوسط الحسابي للعدالة التعاملية وبمستوى متوسط (3.13)، هذا ما يدل على تطبيق للعدالة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS.
- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء CASNOS.

التوصيات:

- بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقدم أهم التوصيات:
- العمل على تعزيز وتنمية إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية من خلال إرساء قيم وقواعد العدالة في المؤسسة، قصد المحافظة على مستوى أداء الموظفين وتطويره وتحسينه.
- التأكيد على أهمية تطبيق قيم العدالة في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية في المؤسسة بإدارتها المختلفة لترسيخ مفاهيم العدالة الإجرائية لدى الموظفين في المؤسسة دون التفرقة بينهم.
- ضرورة توفير نظام مكافآت عادل في المؤسسة، واتباع أسلوب اللامركزية ومبدأ عدم التحيز في اتخاذ القرارات.
- تفعيل دور العاملين في اتخاذ القرارات، وتقديم المقترحات المتعلقة بتحسين العمل.
- العمل على ترسيخ مفهوم العدالة التعاملية من خلال معاملة المدير للموظف باحترام ومودة، ومناقشته حول القرارات التي تخص وظيفته.
- عقد دورات تدريبية وتنقيفية لأهمية العمل التطوعي وآثاره الإيجابية على الفرد والمؤسسة.
- الحفاظ على مستوى ممارسة سلوكيات العدالة التنظيمية لدى الموظفين من خلال تطبيق قيم العدالة التنظيمية.

آفاق الدراسة:

- بعد دراستنا لهذا الموضوع وجدنا بعض المواضيع المتعلقة به، وقد تركناها للدراسات المستقبلية، ويمكن إجمالها في الآتي
- دور العدالة التنظيمية في الحد من التسرب الوظيفي.
 - أثر اتخاذ القرارات على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية.
 - علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بالانتماء التنظيمي.
 - دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تنمية الإبداع التنظيمي
 - كما توصي هذه الدراسة الباحثين بإجراء دراسات مقارنة للعدالة التنظيمية بين القطاعين العام والخاص.

المراجع

قائمة المراجع

كتب:

- عمر مُجَّد دره، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر و التوزيع، 2008.
- جودة محفوظ أحمد ، إدارة الموارد البشرية ط:1 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. 2010.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية وتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، ط 1، مصر، 2007.

مذكرات

- بوشمال إيمان و كمال حياة، دور الحوافز في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، مذكرة ماستر ، جامعة جيجل، 2016/2017.
- مُجَّد بوقليع، العدالة التنظيمية و أثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011.
- حواس أميرة مُجَّد، أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، جامعة القاهرة، مصر، 2003 .
- أيمن مُجَّد عثمان مُجَّد عثمان، أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين، مذكرة ماجستير، جامعة السودان، 2019.
- سفيان سحوت، اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية، مذكرة ماستر، جامعة جيجل، 2015/2016 .
- خلاف بسمة و كروي سمية، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة حالة الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة جيجل)، مذكرة ماستر، 2019/2020.
- حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة أدرار، 2013/2014.
- عنزة زكرياء، دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية دراسة حالة مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعرييج، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، 2016/2017.
- غسمون سمية و بلواد مريم، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة، دراسة حالة بلدية بوراوي بلهادف، مذكرة ماستر، جامعة جيجل، 2017/2018.
- بوميصة عبد الحكيم و مريش علاء الدين، الولاء التنظيمي و أثره على أداء العاملين، دراسة تطبيقية بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية جيجل، مذكرة ماستر، جامعة جيجل، 2017/2018.
- شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2015/2016.

- وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالضغط المهني و الولاء التنظيمي و فعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية جامعة الجزائر، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2 ، 2013/2012.
- مُحمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على مدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009.
- مبروكة بالعجال و يمينة بالعجال، التغيير التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفين دراسة حالة بلدية الوادي، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، 2017/2016.

مجلات:

- سريح الدراجي، سالم سعد، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الادارية، 2016.
- فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة دراسات نفسية و تربوية مخبر تطوير المهارات النفسية و التربوية، عدد5، 2010.
- عبادو خديجة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة- غرداية- الوادي- بسكرة)، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، ع 18 مارس 2015.

مراجع أجنبية:

- Zafirovski, Social exchange theory under scrutiny, A positive critique of its economic behaviorist formulations. Electronic journal of sociology. 2005 .

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبيان

الموضوع : دور العدالة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي

● مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء C.A.S.N.O.S

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

تقوم الطالبتين بإعداد دراسة بعنوان " دور العدالة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي " دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء C.A.S.N.O.S ، استكمالا للحصول على درجة الماستر في إدارة الموارد البشرية، و ذلك قصد التعرف على العدالة التنظيمية ودورها في مؤسستكم.

فأرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة، علما بأننا سنتعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط، وليس مطلوب منكم ذكر اسمك أو عنوانك.

شاكرا لكم مسبقا جهودكم وحسن تعاونكم.

تحت اشراف:

أ.د. حجاج مراد

من اعداد :

بيشي خلود

بيتور جديجة

السنة الجامعية: 2022/2021

الجزء الأول البيانات الشخصية :

الجنس		ذكر		انثى	
السن		اقل من 30	من 31 الى 40	من 41 الى 50	اكثر من 50
المستوى التعليمي		ثانوي فأقل	ليسانس	ماستر / ماجستير	دكتورة
الوظيفة		عون ادارة		رئيس مصلحة	
الخبرة المهنية		اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	من 11 الى 15 سنة	اكثر من 15

الجزء الثاني: العدالة التنظيمية.

هي التي تتضمن بأن الفرد أو الموظف يقوم بإجراء مقارنة معدل مخرجاته بالقياس بي مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين بالقياس إلى مدخلاتهم

البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
البعد الأول: العدالة التوزيعية						
01						تتناسب متطلبات عملك مع قدراتك العلمية و العملية في الأداء
02						يحرص رئيسي على التوزيع العادل للمهام ما بين الموظفين
03						يقوم رئيسي بتوزيع المردودية على الموظفين حسب الاستحقاق
04						يحرص رئيسي على تعويض الجهد الإضافي الذي أبدله
05						يتناسب راتبك مع الجهد الذي تبذره و مسؤولياتك
06						أحظى بتوقيت عمل يتناسب مع ظروفى الخاصة
البعد الثاني: العدالة الاجرائية						
07						يتخذ المدير القرارات الوظيفية بشكل صارم غير محفز.
08						يحرص رئيسي على إجراءات الترقية بشكل عادل في الوقت
09						يتم تطبيق القرارات والعمليات الإدارية على كافة العاملين بدون استثناء

					10	يسمع المدير الى الموظف قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
					11	تناسب العقوبات الإدارية مع المخالفات و التجاوزات
					12	يقدم المدير تقرير مفصل في حالة استفسارهم عن تلك القرارات.
البعد الثالث: العدالة التعاملية.						
					13	أنت راض عن المعاملة التي تتلقاها من مديرك .
					14	يحرص المدير على معاملة الموظفين معاملة عادلة.
					15	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي، فإنه يتعامل معي باهتمام وود
					16	يناقش معي رئيسي القرارات التي يمكن أن تؤثر بوظيفتي
					17	أشعر بعدالة الرئيس في حل الخلافات بين الموظفين
					18	يحرص المدير على الاهتمام بحقوقك كموظف عندما يتخذ قرار يرتبط بوظيفتك

الجزء الثالث: الولاء التنظيمي

مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد الأهداف المنظمة وقتها واستعداده ليدل الجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضوا فيها.

الرقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تهتم المؤسسة بمستقبلي و بمستقبل أولادي					
02	أشعر بالاعتزاز عندما أتحدث مع الآخرين عن المؤسسة التي أعمل بها.					
03	لدى الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة إلى اعمل بها					
04	أعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكلي الشخصية لذا أسعى لحلها.					
05	مستعد لمضاعفة الجهد من أجل إنجاح هذه المؤسسة.					
06	تستحق المؤسسة التي أعمل بها الإخلاص و الوفاء من قبل العاملين فيها.					
07	أحافظ على ممتلكات المؤسسة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية تماما.					
08	تضمن المؤسسة لعائلي حقوقهم					
09	لن أرحل عن هذه المؤسسة حتى ولو كان الأجر أكبر في مؤسسة أخرى.					
10	سوف تتأثر العديد من الأمور في حياتي إذا ما قررت ترك العمل من المؤسسة.					
11	سأترك هذه المؤسسة إذا ما طرأت أي تغييرات على ظروفي.					
12	إختياري للعمل في هذه المؤسسة كان خطأ كبيرا ارتكبته في حق نفسي.					
13	أشعر بالأمن الوظيفي في المؤسسة					
14	أنا أهتم بنجاح و بمستقبل هذه المؤسسة.					
15	أرى أن قيمي و أهدافي تتطابق مع قيم و أهداف المؤسسة.					
16	لا أفكر في مغادرة المؤسسة حاليا					

حكم من طرف

اسم الاستاذ
د. بالعربي محمد
د. بن شاعة وليد

الملحق 02: إختبار ألفا كرومباخ Cronbach's Alpha الجدول 01

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,958	18
Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	16
Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,969	34

الملحق 03: إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولجروف - سمرنوف 1- sample K-S)

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistiques	Ddl	Sig.
المجموع_الكلي	,115	50	,095 ^c

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		المجموع_الكلي
N		40
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,3364
	Ecart type	,38285
Différences les plus	Absolue	,115

extrêmes	Positif	,079
	Négatif	-,115
Statistiques de test		,115
Sig. asymptotique (bilatérale)		,095 ^c

الملحق رقم (04) التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

Statistiques						
		الجنس	السن	التعليمي_المستوى	الوظيفة	المهنية الخبرة
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		1,33	2,25	2,35	1,38	2,53
Ecart type		,474	,670	,700	,586	1,062

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	27	67,5	67,5	67,5
	انثى	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	30 من اقل	3	7,5	7,5	7,5
	40 الى 31 من	26	65,0	65,0	72,5
	50 الى 41 من	9	22,5	22,5	95,0
	50 من اكثر	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأقل ثانوي	5	12,5	12,5	12,5
	ليسانس	16	40,0	40,0	52,5
	ماجستير / ماستر	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ادارة عون	27	67,5	67,5	67,5
	مصلحة رئيس	11	27,5	27,5	95,0
	3	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المهنية الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من اقل	8	20,0	20,0	20,0
	سنوات 10 الى 5 من	12	30,0	30,0	50,0
	سنة 15 الى 11 من	11	27,5	27,5	77,5
	15 من اكثر	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الملحق 05 : متوسط الحسابي و الانحراف المعياري للاجابات

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العلمية قدراتك مع عملك متطلبات تتناسب الأداء في العملية و	40	3,18	,958
العادل التوزيع على رئيسي يحرص الموظفين بين ما للمهام	40	3,38	1,102

على المرودية بتوزيع رئيسي يقوم الاستحقاق حسب الموظفين	40	3,28	1,176
الجهد تعويض على رئيسي يحرص أبدله الذي الإضافي	40	3,40	1,194
و تبدله الذي الجهد مع راتبك يتناسب مسؤولياتك	40	3,50	1,240
ظروفي مع يتناسب عمل بتوقيت أحظي الخاصة	40	3,50	1,177
التوزيعية_العدالة	40	3,3708	,88553
بشكل الوظيفية القرارات المدير يتخذ .محفز غير صارم	40	3,35	1,122
الترقية إجراءات على رئيسي يحرص الوقت في عادل بشكل	40	3,70	1,265
الإدارية والعمليات القرارات تطبيق يتم استثناء بدون العاملين كافة على	40	3,30	1,181
اتخاذ قبل الموظف الى المدير يسمع بالعمل الخاصة القرارات	40	3,38	1,079
و المخالفات مع الإدارية العقوبات تتناسب التجاوزات	40	3,45	1,197
حالة في مفصل تقرير المدير يقدم القرارات تلك عن استفسارهم	40	3,88	1,042
الاجرائية_العدالة	40	3,5083	,94955
من تتلقاها التي المعاملة عن راض أنت مديرك .	40	3,18	1,083
الموظفين معاملة على المدير يحرص .عادلة معاملة	40	3,08	1,071
بوظيفتي، متعلقا قرارا المدير يتخذ عندما وود باهتمام معي يتعامل فإنه	40	3,23	1,074
يمكن التي القرارات رئيسي معي يناقش بوظيفتي تؤثر أن	40	3,08	1,095
بين الخلافات حل في الرئيس بعدالة أشعر الموظفين	40	3,00	1,281
بحقوقك الاهتمام على المدير يحرص بوظيفتك يرتبط قرار يتخذ عندما كموظف	40	3,28	1,176
التعاملية_العدالة	40	3,1375	,93056
التنظيمية_العدالة	40	3,3294	,87217
N valide (liste)	40		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
بمستقبل و بمستقبلي المؤسسة تهتم أولادي	40	3,33	1,185
مع أتحدث عندما بالاعتزاز أشعر بها أعمل التي المؤسسة عن الآخرين	40	3,65	1,027
حياتي من تبقى ما قضاء في الرغبة لدى بها اعمل إلى المؤسسة في المهنية	40	3,88	,992
مشاكلي هي المؤسسة مشاكل أعتبر لحلها أسعى لذا الشخصية	40	3,85	1,075
إنجاح اجل من الجهد لمضاعفة مستعد المؤسسة هذه	40	4,03	1,074
الإخلاص بها أعمل التي المؤسسة تستحق فيها العاملين قبل من الوفاء و	40	3,65	1,075
أحافظ كما المؤسسة ممتلكات على أحافظ تماما الشخصية ممتلكاتي على	40	3,85	1,051
حقوقهم لعائلتي المؤسسة تضمن	40	3,93	1,023
كان ولو حتى المؤسسة هذه عن أرحل لن أخرى مؤسسة في اكبر الأجر	40	3,90	,955
حياتي في الأمور من العديد تتأثر سوف المؤسسة من العمل ترك قررت ما إذا	40	3,83	1,238
أي طرأت ما إذا المؤسسة هذه سأترك ظروفه على تغييرات	40	3,70	,911
كان المؤسسة هذه في للعمل إختباري نفسي حق في ارتكبته كبيرا خطأ	40	3,68	,997
المؤسسة في الوظيفي بالأمن أشعر المؤسسة هذه بمستقبل و بنجاح أهتم أنا	40	3,93	,997
و قيم مع تتطابق أهدافي و قيمي أن أرى المؤسسة أهداف	40	3,70	1,265
حاليا المؤسسة مغادرة في أفكر لا التنظيمي_الولاء	40	4,0750	,65584
	40	3,7900	,82518
N valide (liste)	40		

الملحق 06 اختبار t-test

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمية_العدالة	40	3,3294	,87217	,13790

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التنظيمية_العدالة	24,143	39	,000	3,32941	3,0505	3,6083

الملحق 07: نتائج مخرجات Spss لاختبار الفرضية الثانية مع الفرضيات الفرعية

الجدول 01: الانحدار الخطي للعدالة التوزيعية في الولاء التنظيمي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,752 ^a	,566	,554	,55082

a. Prédictors : (Constante), التوزيعية_العدالة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,027	1	15,027	49,527	,000 ^b
	Résidu	11,529	38	,303		
	Total	26,556	39			

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

b. Prédictors : (Constante), التوزيعية_العدالة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,427	,347		4,115	,000
	التوزيعية_العدالة	,701	,100	,752	7,038	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

الجدول 02: الانحدار الخطي للعدالة الاجرائية في الولاء التنظيمي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,738 ^a	,545	,533	,56391

a. Prédictors : (Constante), الاجرائية_العدالة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14,472	1	14,472	45,512	,000 ^b

	Résidu	12,084	38	,318		
	Total	26,556	39			

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

b. Prédictors : (Constante), الاجرائية_العدالة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,539	,345		4,457	,000
	الاجرائية_العدالة	,642	,095	,738	6,746	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

الجدول 02: الانحدار الخطي للعدالة التفاعلية في الولاء التنظيمي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,610 ^a	,372	,356	,66222

a. Prédictors : (Constante), التعاملية_العدالة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,892	1	9,892	22,556	,000 ^b
	Résidu	16,664	38	,439		
	Total	26,556	39			

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

b. Prédictors : (Constante), التعاملية_العدالة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,092	,373		5,615	,000
	التعاملية_العدالة	,541	,114	,610	4,749	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي_الولاء

الملحق 08: نتائج مخرجات Spss لاختبار الفرضية الثالثة

Statistiques de groupe					
Moyenne erreur standard	Ecart type	Moyenne	N	الجنس	
,14952	,77693	3,8173	27	ذكر	التنظيمي_الولاء
,26312	,94868	3,7333	13	انثى	

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الولاء_التنظيمي	Hypothèse de variances égales	1,498	,229	,298	38	,767	,08395	,28188	-,48668	,65458
	Hypothèse de variances inégales			,277	20,037	,784	,08395	,30263	-,54726	,71516

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
السن	Inter-groupes	9,217	23	,401	,774	,719
	Intragroupes	8,283	16	,518		
	Total	17,500	39			
التعليمي_المستوى	Inter-groupes	13,400	23	,583	1,635	,157
	Intragroupes	5,700	16	,356		
	Total	19,100	39			
الوظيفة	Inter-groupes	7,508	23	,326	,890	,609
	Intragroupes	5,867	16	,367		
	Total	13,375	39			
المهنية_الخبرة	Inter-groupes	23,608	23	1,026	,806	,689
	Intragroupes	20,367	16	1,273		
	Total	43,975	39			

الفهرس

.....	اهداء
.....	شكر وعرفان
I.....	الملخص:
II	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI.....	قائمة الأشكال
VII.....	قائمة الملاحق
.....	مقدمة

الفصل الأول أدبيات نظرية

1.....	المبحث الاول : ماهية العدالة التنظيمية
1	المطلب الاول: مفهوم العدالة التنظيمية
1	الفرع الأول : تعريف العدالة التنظيمية
2.....	الفرع الثاني: أهمية العدالة التنظيمية
3.....	المطلب الثاني : أبعاد و محددات العدالة التنظيمية
3.....	الفرع الأول : أبعاد العدالة التنظيمية
5.....	الفرع الثاني : مبادئ العدالة التنظيمية
8.....	المطلب الثالث : نظريات و طرق قياس العدالة التنظيمية
8.....	الفرع الاول : نظريات العدالة التنظيمية
12	الفرع الثاني : مقومات العدالة التنظيمية
14	المبحث الثاني: أساسيات الولاء التنظيمي
14	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
14	الفرع الاول: تعريف الولاء التنظيمي
15	الفرع الثاني : أهمية الولاء التنظيمي

16	المطلب الثاني: مراحل و أبعاد الولاء التنظيمي
16	الفرع الأول : مراحل تطور الولاء التنظيمي
18	الفرع الثاني : أبعاد الولاء التنظيمي
18	المطلب الثالث: محددات و آثار الولاء التنظيمي
18	الفرع الأول: محددات الولاء التنظيمي
20	الفرع الثاني : آثار الولاء التنظيمي
21	المبحث الثالث: دراسات سابقة
21	المطلب الأول: دراسات السابقة.
26	المطلب الثاني: مقارنة دراسات السابقة مع الدراسة الحالية.
28	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني دراسة حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير أجراء C.A.S.N.O.S

30	المبحث الأول: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء
30	المطلب الأول: التنظيم الإداري للصندوق
30	الفرع الأول: النظام القانوني للصندوق
32	الفرع الثاني: التعريف بالوكالة الولائية لغرداية
41	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة والوسائل المستعملة
41	المطلب الأول: منهجية الدراسة
41	المطلب الثاني: مجتمع ومتغيرات الدراسة
41	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
41	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
41	المطلب الثالث: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
41	الفرع لأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
43	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات
44	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

46	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج
46	المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
46	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
47	الفرع الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة
51	المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة
51	الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري
56	المطلب الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
56	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها:
57	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها:
62	الفرع الثالث: الفرضية الرئيسة الثالثة:
65	خلاصة الفصل:
67	الخاتمة:
71	قائمة المراجع
72	الملاحق
72	الفهرس