جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور المسير في تحقيق عدالة التنظيم

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء والغير الأجراء لولاية أدرار

إعداد الطالبة:

- تخفيفي نوال
- يعيش عائشة

إشراف:

- د علالي فتيحة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
		رئيسا
		مقررا و مشرفا
		مناقشا

الموسم الجامعي: 2022/2021

ص6

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People'sDemocraticRepublic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University Ahmed Draia of Adrar
The central library

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد دراية- أدرار
المكتبة المركزية
مصلحة البحث الببليوغرافي

جامعة أحمد دراية - أدرار

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): علالي فتيحة

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة بـــ : دور المسير في تحقيق العدالة التنظيمية – دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وغير الأجراء لولاية أدرار

من إنجاز :

الطالب(ة) تخفيفي نوال
الطالب(ة) يعيش عائشة

كلية :العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/06/01

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. وبإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والاليكترونية (PDF).

امضاء المشرف:

ادرار في : 08 JUIN 2022

مساعد رئيس القسم:

مساعد رئيس قسم علوم التسيير المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
د. بوشري عبد الغني

ملاحظة :لاتقبل أي شهادة بدون التوقيع والمصادقة.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور المسير في تحقيق عدالة التنظيم لدى موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء والغير الأجراء لولاية أدرار، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية بمجموع موظف من إداريين ومسيرين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و تطوير أداتين هما: استبانة المسير و تكونت من (21) موزعة على ثلاثة محاور وهي: علاقة المسير بالعمال داخل المؤسسة، محور تعتمد مجالس الإدارة في الجزائر على لجان خاصة توكل إليها مسؤولية انتقاء و تعيين المدراء العامون، ومحور أداء المسير في تطوير المؤسسة، واستبانه عدالة التنظيم وتكونت من (19) فقرة، تمثلت في محور عدالة التوزيع، محور عدالة الإجراءات، ومحور عدالة التعاملات.

وقد تم تحقيق الصدق والثبات لأداتي الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مهارات المسير تساهم في تحسين العدالة التنظيمية لدى موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية أدرار.

Aabstract .

Cette étude visait à identifier le rôle du manager dans la réalisation de justice organisationnelle auprès des salariés de la caisse nationale de sécurité sociale des salariés et non-salariés de la wilayat d' Adrar . Le questionnaire était composé de (20) répartis en cinq axes : personnel et compétences individuelles, compétences de planification et d'organisation du travail , compétences d'encadrement et de formation de groupe , compétences de communication et de relations intpersonnelles ,compétences situationnelles et pédagogiques, tandis que le questionnaire de justice organisationnelle était composé (19) paragraphe, représenté dans l'axe de la justice distributive, l'axe de l'équité des procédures , et de la loyauté des transactions .la validité et la fiabilité des deux outils d'étude ont été atteintes, et les résultats de l'étude ont montré que lescompétences du parcours sont importantes pour améliorer la justice organisationnelle parmi les employés de la caisse national de sécurité social de la wilayat d'Adrar.

الكلمات المفتاحية: المسير، عدالة توزيعية، عدالة إجرائية، عدالة تعاملية، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية أدرار.

قال تعالى:

"وقل ربي زدني علما"

سورة طه، الآية 320

الإهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة... وها أنا ذا أختم بحث تخرجي بكل همة ونشاط.

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله ما انتهى درب ولا ختم جهد ولا تم سعي إلا بفضله، الحمد لله على التمام.

وجد الإنسان على وجه البسيطة ولم يعش بمعزل عن باقي البشر، وفي جميع مراحل الحياة يوجد أناس يستحقون منا الشكر وأولى الشكر هما الأبوان لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.

أهدي تخرجي لمن كنت له الأمل الذي راوده في حياته فحلم أن يراني في مثل هذا اليوم...

" أبي الغالي"

إلى من وضعتني على طريق الحياة وجعلتني ربط الجأش، وراعتني حتى صرت كبيرا... إلى تلك الشجرة الثابتة التي ترنو بأغصانها إلى السماء متضرعة بالدعاء لي... لمن ضحت لتنير طريقي و ثابرت لكي أكون في قمة المرتجى...

" أمي العزيزة"

إلى سندي ومسندي و ضلعي الثابت إلى من يحتاجهم كوني ليزهر...

" إخوتي "

إلى نصفي الآخر ورفيقي في الكفاح" زوجي..." " طيب الله عشرتنا"

كما أهدي تخرجي وفاءا و تقديرا و اعترافا مني بالجميل لأولئك المخلصين الذين منهم استيقنت الحروف و تعلمت كيف أنطق الكلمات و أصوغ العبارات...

" أساتذتي الكرام"

نوال

الإهداء

إلى من تهتز مشاعري حبا ووقارا أمام عظمتها... إلى من كانت دافعي الأول للنجاح ...الى من هي محبة بعينها التي رسمت لي طريقا بدعائها...

(إلى أمي الحبيبة)

إلى من علمتني الثقة والاعتماد على النفس ...ورسم في داخلي إن الصبر يحقق الأحلام

(إلى أبي العزيز)

إلى قدوتي في الحياة ...دمعتي في العناء ...بسمتي في الهناء ...

(أخواتي وإخواني الأحباء)

إلى كل من علمني حرفا... والى كل من ساعدني ومد لي يد العون ...إلى من سار معي درب الطريق في أيام دراستي

(أصدقائي الأعزاء)

عائشة

شكر وتقدير:

أتقدم بعظيم الشكر ، و وافر الامتنان، و جميل العرفان إلى الأستاذ المشرف **الدكتورة علالي فتيحة** على توجيهاتها التي أسهمت بشكل كبير في إتمام و إثراء هذا العمل وعلى تعاونها طيلة إعداد المذكرة.

كما أوجه شكري لكل من نصحني و أرشدني و أمدني بالمراجع أثناء إعدادنا لمشروع البحث

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى مسيري المؤسسة الذين شملتهم الدراسة على مساهمتهم.

قـــائمـــة

المحتويات

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
ملخص الدراسة	-
البسملة	-
الإهداء	-
شكر وتقدير	-
قائمة المحتويات	-
فهرس الجداول	-
فهرس الأشكال	-
فهرس الملاحق	-
قائمة المختصرات والرموز	
المقدمة	أ- ب-ج-د
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمسير وعدالة التنظيم	
المبحث الأول: المسير	7
المطلب الأول: تعريف المسير	7
المطلب الثاني: صفات المسير	7
المطلب الثالث: وظائف المسير	8
المطلب الرابع: أدوار المسير	9
المطلب الخامس: مستويات المسير	11
المطلب السادس: التحديات التي تواجه المسير المعاصر	12
المبحث الثاني: عدالة التنظيم	12
المطلب الأول: تعريف عدالة التنظيم	13
المطلب الثاني: أبعاد عدالة التنظيم	13
المطلب الثالث: مبادئ عدالة التنظيم	15
المطلب الرابع: مقومات عدالة التنظيم	15
المطلب الخامس: أهمية عدالة التنظيم	16
المبحث الثالث:الدراسات السابقة	18
المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بالمسير	18
أ- الدراسات العربية	18
ب- الدراسات الأجنبية	20
المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية	21
أ- الدراسات العربية	21

ب- الدراسات الأجنبية	23
المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة	24
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
المبحث الأول : تقديم عام للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية أدرار	29
المطلب الأول: مفهوم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي	29
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي	30
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	31
المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة	32
المطلب الثاني: قياس صدق الاستبانة	36
المطلب الثالث :الأساليب الإحصائية المستعملة	37
المبحث الثالث: العرض ومناقشة للنتائج	37
المطلب الأول: التحليل الوصفي للعينة	37
المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان	48
المطلب الثالث : اختبار ومناقشة الفرضيات	50
المطلب الرابع: تفسير النتائج	62
الخاتمة	66
قائمة المصادر والمراجع	69
الملاحق	73

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجداول	الصفحة
2-1	توزيع عينة الدراسة	32
2-2	وصف فقرات الاستبيان	33
2-3	مقياس ليكارت الخماسي	35
2-4	درجة الأهمية للفقرات	35
2-5	معامل الثبات (ألفا كومبارخ)	36
2-6	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	37
2-7	توزيع أفراد العينة حسب السن	38
2-8	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	39
2-9	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	41
2-10	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	40
2-11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المهارات الشخصية أو الفردية	41
2-12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مهارات التخطيط وتنظيم العمل	42
2-13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مهارات التأطير وتدريب الجماعات	43
2-14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مهارات الاتصال والعلاقات بين الأفراد	44
2-15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المهارات الموقفية والتعليمية	45
2-16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العدالة التوزيعية	46
2-17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد عدالة الإجراءات	47
2-18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد عدالة التعاملات	48
2-19	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	49
2-20	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	51
2-21	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	53
2-22	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	54
2-23	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	56
2-24	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة	58

فهرس

الأشكال

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عناوين الأشكال	الصفحة
1-1	تصنيفات السلطة	9
2-1	أدوار المسير	10
3-1	مستويات المسير	12
4-1	أبعاد عدالة التنظيم	14
5-1	مبادئ عدالة التنظيم	15
6-1	بناء إدراك العدالة	16
1-2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	29
2-2	توزيع أفراد العينة حسب السن	37
3-2	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	38
4-2	توزيع العينة حسب المسمى المؤهل العلمي	39
5-2	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	40
6-2	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	41

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	استبانة الدراسة	83
2	الهيكل التنظيمي للصندوق الضمان الاجتماعي لولاية أدرار	87

قائمة الرموز والمختصرات

الوصف الكامل بالعربية	الوصف الكامل بhالأجنبية	المختصرات
الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Statistical Package for the Social Sciences	spss

مقدمة

تمهيد:

لكل مؤسسة وفي ظل النظام العالمي الجديد نظام معين تتبناه في العملية التسيرية، لتحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها، فنجدها تحسن انتقاء و تعيين المسيرين ذوي الكفاءة و الخبرة فبحسن قيادتهم و تسيريهم لمختلف أنشطة المنظمة تتحقق الفعالية.

إن الاعتناء بالجانب البشري للمنظمة ماديا ومعنويا من طرف المسير يكتسي أهمية بالغة، من خلال وضع استراتيجيات جيدة، لاستغلال قدرات العنصر البشري، وأفكاره، وإبداعاته، و صياغتها في قالب يصب في أهداف المنظمة من شأنها المساهمة في استمرار المنظمة، دون إهمال مبدأ العدالة في التنظيم والمساواة بين الموظفين، و الذي يشعرهم بالرضا الوظيفي و يدفع بهم لزيادة الطاقة في العمل و تقديم الأحسن، وعلى ضوء هذا تأتي دراستنا لتبرز دور المسير في تحقيق عدالة التنظيم، من خلال دراسة ميدانية على عينة من موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية أدرار.

الإشكالية: ومما سبق يتبين لنا أهمية البحث في إبراز تأثير عمل المسير على تحقيق عدالة التنظيم بين موظفي المنظمة ولما له من قدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

ونظرا لأهمية الموضوع ارتأينا دراسته انطلاقا من الإشكالية التالية: " **ما مدى تأثير عمل المسير على تحقيق عدالة في التنظيم داخل مديرية الضمان الاجتماعي للأجراء وغير الأجراء لولاية أدرار؟**"

من هذه الإشكالية الرئيسية يتبادر بذهننا عدة تساؤلات فرعية وهي:

الأسئلة الفرعية:

- من هو المسير؟
- ما هي أدوار المسير؟
- ماذا نعني بعدالة التنظيم؟
- كيف يمكن للمسير أن يساهم في تحقيق عدالة التنظيم؟

الفرضيات: لإجابة على إشكاليات البحث و معالجة التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- المسير هو صاحب الأمر و القرار داخل المؤسسة.

- تندرج أدوار المسير في ثلاثة مجموعات وهي: التفاعلية، المعلوماتية والقرارية .

- عدالة التنظيم هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد و المكافآت.

- يساهم المسير في تحقيق عدالة في التنظيم من خلال وضع الخطط و الإجراءات التي تمكن من الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين.

أهمية البحث: تبرز أهمية البحث من خلال ما يلي

- أهمية موضوع المسير وحسن التسيير في تحق عدالة التنظيم.

- أهمية الاعتناء بالعنصر البشري كونه أهم موارد المؤسسة.

- أهمية توفر عدالة في التنظيم في محيط الموظفين.

- زيادة المعارف حول الموضوع.

أهداف البحث:يسعى البحث لتحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- إعطاء لمحة حول المسير.

- إبراز تأثير المسير في تحقيق عدالة تنظيمية.

- إبراز تأثير عدالة التنظيم في تحقيق الرضا الوظيفي.

أسباب اختيار الموضوع:تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى:

- الميل الشخصي للمواضيع ذات الطابع الحديث والاستراتيجي خاصة.

- الأهمية البالغة والدور الذي يحتله المسيرين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية أدرار.

– الأهمية البالغة للعدالة التنظيمية ودورها في تحقيق مجموعة أهداف الصندوق للضمان الاجتماعي لولاية أدرار.

–الوقوف على مدى تطبيق عدالة التنظيم بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية أدرار.

حدود الدراسة: تم تحديد الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية:الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية أدرار.

الحدود الزمانية: تناولت هذه الدراسة موظفي مديرية الضمان الاجتماعي لولاية أدرار، حيث تم توزيع الاستبانة على هذه الفئة و استرجاعها و تحليلها باستخدام أساليب التحليل الإحصائي في الفترة 2021–2022.

المنهج المتبع: بغية القيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام مجموعة من الأدوات المنهجية، بحيث تم الاستناد في الجانب النظري على العديد من المراجع بمختلف أنواعها من كتب، مذكرات، و مجلات علمية. أما فيما يخص الجانب الميداني للدراسة، فقد تم الاستبيان، المقابلات والملاحظة. إضافة إلى ذلك فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية في الدراسة الميدانية لدراسة موضوع البحث لإعطاء تفسيرات علمية مناسبة.

صعوبات البحث:

واجهتنا بعض المشاكل والصعوبات تمثلت في ما يلي:

قلة المراجع الخاصة بمتغير الدراسة " المسير"، أما في الجانب الميداني فإن أغلب المسيرين والموظفين في المؤسسة محل الدراسة رفضوا استلام منا استمارة الاستبيان ،والإجابة على أسئلة الإستبيان ، ومنهم من لم تسترجع منه الاستمارة نتيجة الإهمال واللامبالاة.

تقسيم العمل:

للإلمام بالموضوع من جميع جوانبه، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين بحيث تطرقنا في:

الفصل الأول: تم التطرق فيه لمفردات الدراسة في مبحثين حيث تناول المبحث الأول

دراسة مفاهيم حول المسير أهم تعاريفه، وصفاته ، ووظائفه، وكذا مستوياته وأدواره، وأهم التحديات التي تواجه المسير المعاصر.أما البحث الثاني فقد تناول مفاهيم حول عدالة التنظيم من تعريف، وأبعاد ، مبادئ، مقومات، وأهمية. وكمبحث ثالث والذي تناول الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب بحيث المطلب الأول تم التطرق فيه إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالمسير، والمطلب الثاني تناول الدراسات السابقة المتعلقة بالعدالة التنظيمية.

الفصل الثاني: في هذا الفصل قمنا بدراسة ميدانية تقوم على مسح ميداني من خلال ثلاثة مباحث، فالمبحث الأول تناول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة من خلال مطلبين ، بحيث المطلب الأول تم التطرق فيه لمفهوم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية أدرار،والمطلب الثاني تناول الهيكل التنظيمي، أما المبحث الثاني فكان تحت عنوان الإطار المنهجي للدراسة، تدخل تحته ثلاثة مطالب، مفهوم ومجتمع الدراسة كمطلب أول، قياس صدق الاستبانة كمطلب ثاني ، الأساليب الإحصائية المستعملة كمطلب ثالث.أما المبحث الثالث فقد خصص لعرض ومناقشة النتائج من خلال أربع مطالب،المطلب الأول تم فيه التحليل الوصفي للعينة، والمطلب الثاني التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان، ثم اختبار ومناقشة الفرضيات في المطلب الثالث، والمطلب الرابع احتوى على تفسير النتائج.

الفصل الأول

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سنحاول إبراز أهمية المسير باعتباره ركيزة أي مؤسسة ، ومختلف أدواره و صفاته ، من خلال التخطيط الصحيح والجيد لعمليات مرؤوسيه، وذلك بخلق ظروف من العمل بفاعلية وكفاءة، والتي من شأنها المساهمة في نجاح المؤسسة و تقدمها على طول الزمن.

و باعتبار العنصر البشري المتمثل في العمال ، وما يملكونه من معارف وجب على المسيرين استغلال ذلك بشكل فعال لتحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة والمتمثل في النمو والاستمرارية، كما وجب على المسيرين تحقيق عدالة في التنظيم في محيط المؤسسة لكسب رضا العمال ومن ثم الزيادة في العطاء.

قمنا في هذا الفصل بتأصيل نظري يدعم الدراسة من خلال التطرق إلى ما يلي:

المبحث الأول: المسير.

المبحث الثاني: العدالة التنظيمية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة .

1.1: المسير

1.1.1: تعريف المسير

أعطى الباحثون عدة تعاريف للمسير نذكر الشائعة منها:

عرفه DRUCKER على أنه هيكل المجتمع حيث أن هذا الأخير لا يتحدد بالأغلبية ولكن بالقيادات، حسب هذا التعريف فان المسيرين هم فئة قليلة تسير الأغلبية بحيث يساهمون في توفير الجو المناب الذي يتم فيه استغلال الإمكانيات المتاحة بطريقة مثلى، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين وتنظيم الإجراءات في عدة مجالات.(**قصاص وردة، 2012، ص 94**).

تعريف ستونر: يرى أن المسير هو أي شخص مسئول عن المرؤوسين و الموارد و يصف المسير بأنه المخطط و المنظم و القائد و المراقب التنظيمي.(**بن جيمة عمر،2015، ص 45**).

و يعرف علي محمد عبد الوهاب المسير على أنه الشخص الذي يراقب أعمال والمهام،وهو الذي ينظمها، أو بتعبير آخر هو الذي ينظم أعمال الناس، وهذا يعني مجهودات العمال ، وطاقتهم وتجاربهم، ودوافعهم و علاقاتهم ، وخبراتهم كلها تستغل وتوجه، وتراقب من أجل إنجاز الأعمال. (**أحمد معروف، 2003ن ص 138**).

وحسب ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر: يقصد بالمسير الخارجي كل عضو من المديرية الذي ليس بمساهم أ إداري، يوظف أسلا من أجل كفاءته في ميدان التسيير ودرايته العملية.(**سليم عثماني و آخرون، 2009، ص 43**)

2.1.1 : صفات المسير

* يذكر سيثر برناد في كتابه وظائف المدير أن الصفات التي يجب أن يتمتع بها المسير هي:(**محمد رفيق ، 1995، ص**)

- الحيوية والقدرة على التحمل .
- الحزم في اتخاذ القرار.

- القدرة على الإقناع.

- يجب أن يكون على مستوى عال من المسؤولية.

*ويذكر كونتز و أود ونيل في كتابهما المشهور " مبادئ الإدارة" أن صفات المسير الناجح هي:

_ ذكاء أعلى من المتوسط

_اهتمام واسعا و متكاملا

_ قدرة غير عادية على النطق الجيد

_ القدرة على إعطاء المعلومات الجيدة

_ نضج عقلي و عاطفي

_ حافز داخلي للقيادة

_ فهم أهمية التعاون

3.1.1 : وظائف المسير

تقع على عاتق المسير وظائف كثيرة منها الإدارية والفنية وجميعها متشابكة مع بعضها البعض، ولابد للمسير من ممارستها بفعالية. عموما، يتولى المسيرين وظائف السلطة التي نذكر منها: توظيف، تسريح موظفي المؤسسة وتحديد أجورهم، إدارة ممتلكات المؤسسة وجميع التصرفات المتعلقة بممارسة النشاط الاقتصادي للمؤسسة. وفي بعض الحالات يتم توسيع صلاحيات المسيرين إلى حد اقتناء أسهم رأس المال. وقد تم تصنيف السلطة كل من French و Raven (1959)، إلى خمسة أنواع هي كالآتي:

1.3.1.1 السلطة التشريعية: إن سلطة المسير هي أولا وقبل كل شيء شرعية، سلطات رسمية واسعة خولها له مجلس الإدارة فبإمكانه مثلا فرض قراراته على الموظفين.

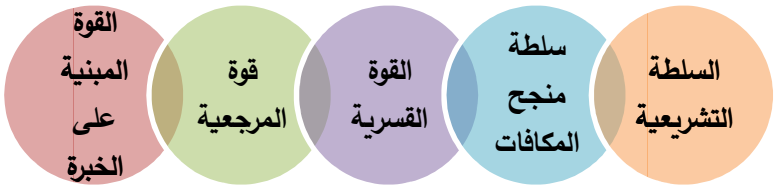
2.3.1.1 سلطة منح المكافأة: كتحديد الأجور والمزايا...

3.3.1.1 القوة القسرية: أساس هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات المسير من قصوره في تأدية واجباته.

4.3.1.1قوة المرجعية: التي تعتمد على الهوية بحيث يحصل عليها المسير عادة نتيجة إعجاب تابعيه لبعض سماته الشخصية.

5.3.1.1القوة المبنية على الخبرة: أساس هذه القوة هو المعرفة المكتسبة لدى المسير، حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره، مما يجعل الآخرين يقبلون قيادته نتيجة قبوله وقناعته بهذه الخبرة.(توفيق أحمد طوالبة، 2003، ص 19-20).

الشكل رقم (1-1): تصنيفات السلطة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الرابع :أدوار المسير

يكون المسير ذو فعالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة عليه بتأدية بعض الأدوار الموكلة إليه:

1.4.1.1 الأدوار التفاعلية: تستهدف سير العمل بصورة منتظمة و تتمثل فيما يلي:

-**الواجهة:** و يقصد بها إعلام الآخرين بأن المسير هو الممثل و صاحب الأمر في وحدته.

-**القيادة:** يعمل على توعية وتوجيه المرؤوسين، ويحفزهم باتجاه انجاز العمل.

-**حلقة وصل أو رابط:** يعتبر المدير وسيطا أو همزة وصل بين وحدته و المسيرين الآخرين.أي أنه يركز على العلاقات الأفقية مع المسيرين في المنظمة من أجل تحقيق التعاون.

2.4.1.1 الأدوار المعلوماتية أو الإعلامية: دورها الحول على معلومات و إيصالها إلى الجهات المعنية و تتضمن:

-**الملتقط (المراقب)** :يحصل على معلومات تفيد في تسيير شؤون وحدته.

-**(الموصل (المرسل)**: يقوم بإرسال المعلومات المحصل عليها أفراد المنظمة .

-**المتحدث(الناطق باسم المنظمة)**: وذلك من الجهات الرئيسية أي صاحبة النفوذ في الداخل و الخارج.

-**تجميع و تحليل البيانات**: تجميع البيانات سواء داخل المنظمة، ثم القيام بتحليلها لتوصل إلى خلاصة ذات معنى للعملية الإدارية.

3.4.1.1 الأدوار القرارية (التقريرية): تتكون من ثلاثة أطراف:

- **المنظم ورب العمل**: يبادر إلى التغيير والتعديل بعد معرفته ورصده للمشكل.

- **المعالج**:يتفادى المشكلات قبل وقوعها، وفي حالة وقوعها يعمل على حلها بتوزيع الموارد المتاحة للمؤسسة.

- **المفاوض**: يقوم بإبرام العقود وقبول الالتزامات وتقديم التنازلات وهنا تجدر بنا الإشارة إلى أن اختصاص المسير هو الذي يحدد له الدور الذي يجب عليه تأديته.(**محمد رفيق الطيب، 2011، ص 27-28)**

الشكل (1-2): أدوار المسير

المصدر: من إعداد الطالبتين.

5.1.1 : مستويات المسير

أبرز محمد رفيق الطيب ثلاث مستويات وهم المسيرون القاعديون ،الأواسط (الإدارة الوسطى) و الإدارة العليا.

1.5.1.1 المسيرون القاعديون.

يقومون بالإشراف على المستخدمين، وعلى استعمال الموارد إالى أدنى المستويات. و يجري انتقاؤهم عادة بالنظر لخبراتهم و مهارتهم التقنية. حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء أما مهمتهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيهم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم و الكيف و التوقيت. وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح و الإرشاد.

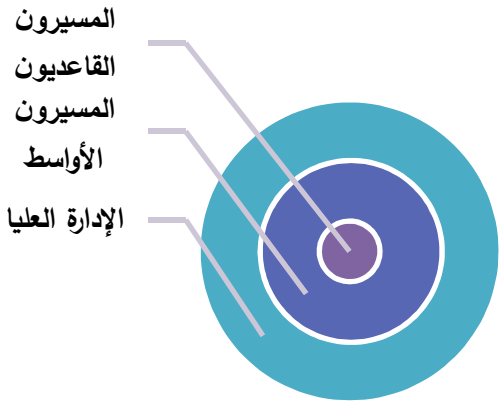
2.5.1.1 المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى).

يلعبون دور الوسطاء بين المسيرين القاعدين من جهة و الإدارة العليا من جهة أخرى، و يتمثل دورهم في تنظيم استعمال الموارد ومراقبتها للتأكد من حسن سير التنظيم. يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير، و حضور الاجتماعات، و إجراء الاتصالات، و تأمين الحصول على المعلومات الضرورية، وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح و الإيضاح.

3.5.1.1 الإدارة العليا.

يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، و يقومون برسم المسار العام للمنشأة أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط و رسم السياسات العامة، و تنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، و التأكد كمن سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة. و تجرى ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، و خاصة من التخصصات الأساسية، أي الإنتاج و التمويل و البيع.**(محمد رفيق الطيب، 1995، ص 14)**

الشكل رقم (1-3): مستويات المسير



المصدر: من إعداد الطالبتين.

6.1.1 :التحديات التي يواجهها المسير المعاصر

يواجه المسير المعاصر تحديات عديدة ومتشابكة في تأدية مهامه، إذ يرى " فليبو" أن التحديات التي يواجهها المسير في ظل التغيرات الكبيرة في عالم السياسة والاقتصاد وحجم المؤسسات وتعقدها وحدة المنافسة، وهي كما يلي:

- التغير في تركيبة القوة العاملة.
- التغير في قيم القوة العاملة.
- التغير في مطالب المؤسسة
- التغير في مطالب الحكومات.

فمن حيث خليط قوة العمل نجد ارتفاع المستوى التربية النظامية عند العمال، تزايد العاملات، خاصة المتزوجات، وتزايد الأمهات العاملات، وتزايد العمال ذوي اللياقة البيضاء وهي عوامل تؤدي إلى مجموعة من الصعوبات، إذ كان في ذلك تحد للمسير في الدول المتقدمة، فإن ذلك أصعب بالنسبة لمسيري الموارد البشرية بالدول النامية، نتيجة عمق وتنوع القيم الثقافية عند العمال.(**بوفلجة غياث، 2004، ص 28**).

1.2 :عدالة التنظيم

1.1.2 : تعريف عدالة التنظيم

استخدم مصطلح العدالة التنظيمية (Organization Justice) لأول مرة عام (1963) حين ظهرت نظرية المساواة (EquityThery) التي ناد بها ستاسي آدمز (Stacy Adams) والذي يرى أن سلوك الأفراد في المنظمات يتأثر بدرجة كبيرة بمدى إحساسهم بالمساواة في توزيع العوائد التي يحصلون عليها و التكاليف التي يقدمونها ضمن المجموعة التي ينتمون إليها هؤلاء الأفراد.(**بندر كريم ، 2012، ص 151**).

تعريف (James): هي إدراك الأفراد و الجماعات للإنصاف و العدالة التي تقدمها لهم المؤسسة، مع ردة فعل سلوكية اتجاه تلك الإدراكات.(**أبو القاسم الأخضر حمدي، 2015، ص 546**).

عرفها آدمز بأنها: "المساواة، التي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجا الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويسعر الفرد حينئذ بالظلم".(**مختار بونقاب، 2001، ص 484**).

وهناك من عرف العدالة التنظيمية بأنها:" الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي و الإنساني، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة"(**R, w ; Griffin, gregory, Moorhead , 2001, p :232**)

2.2.1 : أبعاد عدالة التنظيم

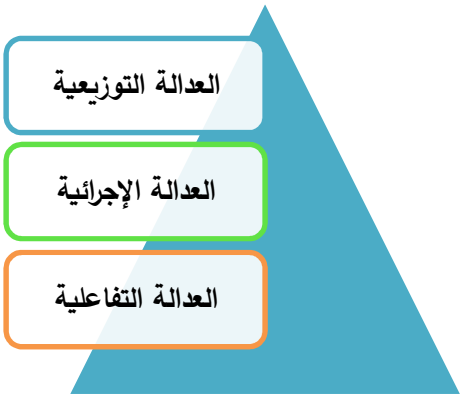
اتفق الكثير من الباحثين الأوائل في مفهوم العدالة التنظيمية، أن لهذه الأخيرة بعدين رئيسين، وهما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، هذه الأخيرة تنقسم بدورها إلى بعد تنظيمي وآخر اجتماعي، أما هذا الأخير فقد شكل في الأدبيات الحديثة البعد الثالث الفرعي، والذي سمي فيما بعد العدالة التفاعلية، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:(**عيسات فطيمة الزهرة، 2016، 307**).

1.2.2.1 العدالة التوزيعية:يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقيةوحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات، وقد كانت القضايا المتعلقة بالرواتب وشعور العاملين بعدالتها موضوعا لدراسات مبكرة في العدالة التوزيعية.(أحمد بجاج، 2018، ص 857).

2.2.2.1 العدالة الإجرائية: وهي عبارة عن مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات (Moorman 1991)، وقد أشار (خليفة 1997) إلى أن العدالة الإجرائية هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت العدالة التوزيعية تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات.(محمد عبد اللطيف خليفة، 1997، ص11).

3.2.2.1 العدالة التفاعلية: تشير إلى درجة شفافية الرئيس في التعامل مع جميع مرؤوسيه، ومدى تقديمه للتوضيحات والتفسيرات اللازمة للعمل لكافة المرؤوسين، فضلا عن معاملتهم باحترام، وتعني أيضا درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية و التنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيق لإجراءات.(أحمد بجاج، 2018، ص 858).

الشكل رقم(1-4) : أبعاد عدالة التنظيم



المصدر: من إعداد الطالبتين.

3.2.1 :مبادئ عدالة التنظيم

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة نذكر أهمها:(**مومن عبد العزيز عبد الحميد، 2015، ص 21**).

1.3.2.1 مبدأ المساواة: يتمثل هذا المبدأ في تكافئ الفرص والأجور والحوافز المتخذة مبنية على أساس معلومات بين الأفراد العاملين في المنظمة.

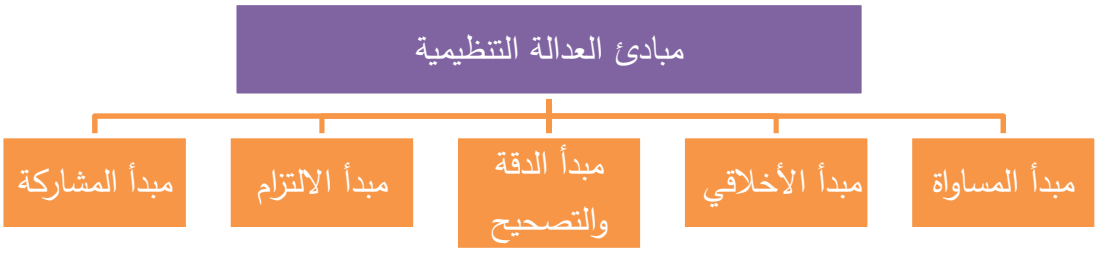
2.3.2.1 المبدأ الأخلاقي: و يتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.

3.3.2.1 مبدأ الدقة والتصحيح:أي أنه يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة وقابلة للتصحيح في حالة وجود الخطأ.

4.3.2.1 مبدأ الالتزام: أي الالتزام بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافآت المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.

5.3.2.1 مبدأ المشاركة:أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات ويلخص الشكل رقم (2-2) مبادئ العدالة التنظيمية.

الشكل رقم (1-5): مبادئ عدالة التنظيم.



المصدر:من إعداد الطالبتين.

4.2.1 : مقومات عدالة التنظيم

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على اعتقاد العامل بأنه

يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين، وعليه فإن مقومات و أسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استنادا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العمال للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصبغة الإدراكية لتشكيل العدالة وعلى نحو ما يبينه الشكل التالي(راوية حسن، 2002، ص 127).

الشكل رقم (1-6): بناء إدراكات العدالة

تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته إلى المنظمة و النواتج التي يحصل عليها

تقييم المقارنات الإجتماعية للآخرين على أساس مدخلاتهم إالى المنظمة ونواتجهم المنظمة

مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات

ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة

المصدر: من إعداد الطالبيتين.

5.2.1: أهمية عدالة التنظيم

تتجلى أهمية العدالة التنظيمية فيمايلي:(محمد راشد أبو سمعان، 2015، ص 28-29).

1. إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة أن النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة يتصل بمفهوم عدالة التوزيع.
2. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعد عدالة الإجراءات بعدا هاما في هذا الجانب.
3. إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.
4. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عن الأعضاء في المنظمة.

5. إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الأخلاقية والاجتماعية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشاملة في المنظمة.
6. تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافئات وعوائد الجماعة وليس الفرد، حيث أن عدالة الإجراءات والتعاملات تعد وسيلة من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد على أن الجماعة تقدر كل فرد فيها.
7. تعد العدالة التنظيمية مؤشرا مهما للإدارة حول تدعيم الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمات.
8. تساهم العدالة التنظيمية في الحد والتقليل من سلوكيات التسيب والانحراف والمعادة تجاه المجتمع والمنظمات نتيجة غياب العدالة.

6.2.1 الأثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية

نستدرج الأثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية من حيث تأثيرها على بعض المتغيرات التنظيمية، وذلك على النحو التالي: **(حمزة قرطاس، 2017، ص 59-60)**.

1.6.2.1بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية: فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع زملاء العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة.

2.6.2.1بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات: فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

3.6.2.1بالنسبة لبعد عدالة التعاملات: إن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: زيادة النزوع لترك العمل، وزيادة الضغوط النفسية، والصراع التنظيمي بين الأفراد.

1.3 :الدراسات السابقة

1.3.1 : الدراسات المتعلقة بالمسير

1.1.3.1 الدراسات العربية

أ- دراسة (نجاة بزايد، 2011) بعنوان: **التكوين وإستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطراك** ،أطروحة دكتورة، في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران.

تمت صياغة إشكالية هذه الدراسة من خلال السؤال التالي:" هل التكوين في مجال التسيير ناجح بالنسبة للإطارات المتكونة بشركة سوناطراك؟، وقد هفت دراسة بزايد إلى التوصل إلى إطار ملائم لإعادة هندسة عمليات التكوين وتنمية الموارد البشرية في مجال المهارات التسييرية لدى الإطارات وبالصيغة التي تؤدي إلى تحقيق فاعلية وكفاءة تكوين الإطارات في الوقت نفسه، وقد اعتمدت الباحثة على الملاحظة بالمشاركة و الاستبيان.وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-أن التكوين يعاني نوعا ما من العجز والقصور في تحقيق أهدافه ولم يبز فروقا واضحة ومتباينة بين الإطارات المتكونة وغير المتكونة سواء الذكور أم الإناث أم الإدارية والتقنية.

-أن برنامج التكوين فعال من حيث السياسة والتخصص وتحديد الحاجيات ، إلا أنه يبقى ناقصا وبعيد عن واقع المؤسسة.

-أن أهم أهداف شركة سوناطراك هو الرفع من مستوى كفاءات ومهارات العمال بصفة عامة والإطارات.

ب- دراسة (بن جيمة عمر 2014) بعنوان: " **ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منطقة بشار أنموذجا**" ، أطروحة دكتورة في تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان.

قدم الباحث إشكالية بحثه في السؤال التالي:" ما مدى تأثير ثقافة مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطورها بمنطقة بشار؟".وقدهدفت هذه الدراسة إلى إبراز القيم والاتجاهات الثقافية

في المجتمع الجزائري وأهميتها في عملية التسيير، وقد اعتمد الباحث على طريقة الاستقصاء في الدراسة الميدانية.ومن أهم النتائج التي تم الخروج بها ما يلي:

-للمعرفة والتكوين أهمية كبرى في التأثير على المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة بشار.

-لا تأثر المتغيرات المتمثلة في المعتقدات، الأخلاق والعادات والتقاليد على أداء مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة بشار.

-للمتغيرات التالية: السلوك الحسن والقيم السائدة والذهنيات في المنطقة تأثير على أداء المسير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة بشار.

ج- دراسة (حايف سعاد 2016)، بعنوان: " **أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" ، (دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات العمومية لولاية سطيف)**، شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

وقد تم تقديم إشكالية هذا البحث من خلال السؤال المحوري التالي:" ما هو أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟". وقد هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على ضرورة توفر الكفاءة في المسيرين ،و دراسة أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية.و اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على إتباع منهجين: المنهج الوصفي التحليلي ،و المنهج الإحصائي .ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

-تردد المسيرين في اتخاذ القرارات.

-عدم وجود إطار واضح لأخلاقيات الأعمال.

-إن المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين تؤثر بدرجة كبيرة على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية.

2.1.3.1 الدراسات الأجنبية

أ- **دراسة**(Laurence Billard & Jean-Pierre Boissin&Bérangére Deschamps)بعنوان:

(profil du dirigent et représentation des mécanismes du gouvernement d'entreprise)

" **خصائص المسير وعرض لآليات حوكمة الشركات** "، جامعة Pierre Mendés فرنسا، 2001.

هدفت هذه الدراسة إلى إعادة تحديد موقع المسير في ظل آليات حوكمة الشركات ودمج المعايير الخاصة بتمثيل السلطة والأهداف سواء الفردية أو الجماعية للمسيرين، وفي هذا الإطار قام الباحثين بدراسة استطلاعية لمؤسسات صناعية في فرنسا، وقد أظهرت النتائج أنه يمكن تصنيف المسيرين إلى أربع مجموعات حيث تؤثر خصائص هؤلاء المسيرين على تصميم آليات حوكمة الشركات وعلى ممارستها. تضم هذه التصنيفات الأربع: المسير المغامر الطموح، المسير ذو الطموح الكبير ، المسير التقني، والمسير الحذر.

ب-دراسة (Emmanuel Zenou2002)بعنوان:

(Quelle est la valeur de la pratique managériale de dirigeant ? Contribution à la connaissance de la création de valeur du dirieant)

" ما هي قيمة الممارسة الإدارية للمسير؟ الإسهام في معرفة خلق القيمة من طرف المسير"

الهدف من هذه الدراسة هو تحليل قيمة الممارسة الإدارية للمسير ودمجها مع مفهوم خلق القيمة، وقد قام الباحث بتحليل يشمل كل حوكمة الشركات والإستراتيجية وذلك من خلال مقارنة ممارسات أصحاب المصالح والتضارب في مصالحهم وأثر ذلك على خلق القيمة. وقد توصل الباحث إلى اقتراح منهج ديناميكي لمفهوم خلق القيمة من طرف المسير من خلال منهجين متكاملين:

-التفكير في المعايير المرتبطة بممارسات المسير الإدارية التي تحدد عن طريقها مساهمة المسير في خلق القيمة في المؤسسة.

-دراسة عملية التنسيق بين ممارسات مختلف الأطراف التي يقوم بها المسير.

فكلما كانت عملية التنسيق معقدة كلما اكتسب المسير قيمة أكبر من خلال الدور المعقد الذي يقوم به وبالتالي فهو يشارك في خلق القيمة في المؤسسة.

ج-دراسة (Isabelle Meutelet Allemand 2008)بعنوان:

(Contribution à la théorie de la gouvernance : le marché des dirigeants , mécanisme particulier de gouvernance des entreprises)

" **الإسهام في نظرية الحوكمة: سوق عمل المسيرين، آلية خاصة لحوكمة الشركات:** قدمت كأطروحة دكتورة في علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة Bourgogne سنة 2008

هدفت هذه الدراسة إلى إضفاء إسهامات في نظرية الحوكمة من خلال التركيز على واحدة من أهم آليات حوكمة الشركات والمتمثلة في سوق عمل المسيرين، مستعملة الباحثة في ذلك الاستبيان والتحليل ،ومن أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة ما يلي:

-إن الحد من التجذر من خلال التغيير في المسيرين له أثر إيجابي على الأداء.

-إن قطاع النشاط ليس له تأثير على دور سوق عمل المسيرين.

-في ظل وجود مساهم مهيمن، هذا لا يؤثر على دور سوق المسيرين ولا على أداء المؤسسة.

2.3.1 الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية

1.2.3.1 الدراسات العربية

أ- دراسة (محمد بوقليع 2011) بعنوان :" **العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين"، (دراسة حالة للشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك)**،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

كان هدفها بيان أثر العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) كمتغيرات متضمنة في العدالة التنظيمية بشكل عام وبحث أثرها في تحسين أداء العاملين.فاستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على توصيف مجتمع الدراسة وجمع البيانات من هذا المجتمع من خلال بناء استبانة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من الأهداف لعل أهمها:

-أن إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك جاءت بدرجات متفاوتة.

-وجود اثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في إنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.

-وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية وتحسين أداء العاملين.

ب- دراسة (حمزة معمري 2014)، بعنوان:" **إدراك العدالة التنظيمية وعلاقاتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي**"، شهادة دكتورة في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تقييم الأساتذة للعدالة التنظيمية، ومستوى أدائهم لسلوك المواطنة التنظيمية ،والكشف عن العلاقة الموجودة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية.واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة إشكالية بحثه، وهذا من خلال بناء استبانة. ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

-لا توجد فروق في الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي ترجع إلى السن، أو الجنس، الأقدمية.

-لا توجد فروق في الإحساس بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي ترجع إلى السن ، أو الجنس، الأقدمية.

ج- دراسة (محمد ناصر راشد أبو سمعان 2015)، بعنوان:" **محددات العدالة التنظيمية وعلاقاتها بسلوك المواطنة التنظيمية"،(من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

هدفت هاته الدراسة إلى: التعرف على مستوى إدراك العدالة التنظيمية بمحدداتها، ومستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بمكوناتها من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة قطاع

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال بناء استبانة. ومن أهم النتائج التي تم الخروج بها الأتي:

-وجود شعور عام بالعدالة التنظيمية فاقت المتوسط لدى عينة الدراسة.

-توافر سلوك المواطنة التنظيمية بمكوناته المختلفة بدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة.

-أن إحساس أفراد العينة المستطلعة أراؤهم بالعدالة التنظيمية عموما يدفعهم للقيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال العلاقة الموجبة بينهما.

2.2.3.1- الدراسات الأجنبية

أ- دراسة (Guangling ,2010)بعنوان:

« L'ètude sur la entre le sentiment de justice organisationnelle des employès et le comportement de citoyennetè organisationnelle dans les entreprises privèes »

" دراسة العلاقة بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية في القطاع الخاص"

هدفت الدراسة إلى اختبار نموذج العلاقة بين الوسيطة بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات القطاع الخاص،. وأظهرت نتائج الدراسة التي أجريت على الموظفين في شركة من الخاص الصينية أن نتيجة الشعور بالعدالة التنظيمية له دور إيجابي على التنبؤ بالتماثل للموظفين، كما تلعب دورا وسيطا في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة.

ب- دراسة (Aartnojah & arjmand 2011) بعنوان:

« la relation entre la justice organisationnelle et la citoyenneté organisationnelle Beauvoir of the employons »

" العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بأبعادها (الإجرائية والتوزيعية التفاعلية والمعلوماتية) وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في جامعة آزاد الإسلامية فرع

تشالوس في إيران. واستخدمت الدراسة الاستبانة لاختبار الفرضيات الموضوعة.وقد أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والعدالة المعلوماتية وسلوك المواطنة للعاملين أما العدالة التوزيعية والتفاعلية فلا توجد علاقة كبيرة بينها وبين سلوك المواطنة ،كما تشير الدراسة لحصول العدالة التوزيعية والتفاعلية على أقل وزن من وجهة نظر المشاركين في الاستبانة.

ج- دراسة (Tems & autres 2014)بعنوان:

« effet de l'expérience des employés sur la justice organisationnelle perçue implication managériale »

" تأثير تجربة الموظف على المشاركة الإدارية للعدالة التنظيمية المتصورة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الخصائص الديمغرافية للموظفين في الوزارات الاريترية (الجنس، المستوى التعليمي) على إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، التعاملية).وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

-وجود اثر جوهري لمتغير الجنس على كل من بعد العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية فقط.

-وجود اثر جوهري لمتغير المستوى التعليمي على كل من بعد العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية فقط.

3.3.1: التعليق على الدراسات السابقة

1.3.3.1. التعقيب على الدراسات السابقة

كتعقيب على الدراسات السابقة التي استعرضناها يتضح أنها اختلفت باختلاف الأهداف التي تسعى إليها والمواضيع المتطرقة إليها والبيئة التي أجريت فيها، كما أنها تتفق مع الدراسة في بعض الجوانب وتختلف في بعض الجوانب الأخرى كالمجال المكاني واالبشري حيث أن هناك دراسات طبقت على العاملين في الشركات الوطنية والشركات الخاصة والمجمعات الصناعية كدراسة (بزايد20011)، ودراسة (بن جيمة 2014)، ودراسة (حايف 2016) ، والبعض الأخ طبق على المؤسسات التعليمية كدراسة (معمري 2014)، ومنها من طبقت على المؤسسات العمومية كدراسة (أبو سمعان 2015)، بينما دراستنا الحالية طبقت على العمال في مؤسسة

عمومية إذ تم اختيار الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء والغير الأجراء لولاية أدرار.

كما أن الدراسات السابقة أثبت أن نجاح عمل المسير لبدا له من التكوين الجيد كدراسة (بزايد 2011)، وثقافة تسيرية في المجال كدراسة (بن جيمة 2014)، وكفاءة وخبرة كدراسة (حايف 2016)، كما أثبت الدراسات الخاصة بالعدالة التنظيمية ارتباط العدالة التنظيمية بمتغير أداء العاملين كدراسة (بوقليع 2011)، و بسلوك المواطنة التنظيمية كدراسة (معمري 2011)، دراسة (أبو سمعان 2015)...

اعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي واستعانت بالاستبيان كأداة للدراسة وهو ما اعتمدنا عليه في دراستنا، كشفت نتائج الدراسات السابقة أن برنامج التكوين فعال من حيث السياسة، التخصص ،وتحديد الحاجيات (دراسة بزايد 2011)، وكشفت دراسة (بن جيمة 2014) أن للمعرفة والتكوين أهمية كبرى في التأثير على المسير، وأضافت دراسة (حايف 2016) أن المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين تؤثر بدرجة كبيرة، في حين توصلت (دراسة (بوقليع2011) إلى وجود علاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وتحسين أداء العاملين، واتضح أن الشعور والإحساس بالعدالة التنظيمية يدفع للتماثل لسلوك المواطنة التنظيمية من خلال دراسة كل من (معمري 2014)، (أبو سمعان 2015)، ودراسة (Guanngling 2010) أما دراسة (Aartnojah&garjmand)أثبت وجود علاقة إحصائية بين العدالة الإجرائية والمعلوماتية وسلوك المواطنة التنظيمية، في حين لا توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والتفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

2.3.3.1 القيمة المضافة للدراسة

إن الدراسات السابقة قد تناولت بعض الجوانب من موضوعنا كل على حدا إلا أنها لم تشير إلى دور المسير في تحقيق عدالة التنظيم، ومن هنا تكمن القيمة المضافة التي نسعى للوصول إليها وتحقيقيها من خلال هذا البحث ، بالاعتماد على الدراسة الميدانية.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل مفهوم المسير، وأهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها المسير، كما تطرقنا إلى وظائف المسير والتي يجب عليه ممارستها بكفاءة وفعالية، فأوضحنا أدوار المسير ومستوياته، وأهم التحديات التي تواجه المسير المعاصر، في ظل التغيرات في مختلف المجالات. هذه العمليات مهمة جدا في تحقيق عدالة التنظيم داخل المؤسسة بين موظفيها، بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية)، وباحترام المسير للمبادئ الأساسية للعدالة التنظيمية (مبدأ المساواة ، المبدأ الأخلاقي، مبدأ الدقة والتصحيح، ومبدأ المشاركة)، معتمدا على مجموعة من المقومات، كل هذا لو أخذ بعين الاعتبار من طرف المسير وطبق بكفاءة وفعالية يضمن نجاح عمل المسير ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة، ونجاته من مختلف المشاكل والنتائج السلبية الناتجة عن غياب عدالة التنظيم.

الفصل الثاني

تمهيد:

بعد تناولنا في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في المسير والعدالة التنظيمية سنحاول في هذا الجانب التطبيقي للدراسة أن نبين مدى مساهمة المسير في تحقيق عدالة التنظيم بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية أدرار وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- **المبحث الأول:** تقديم عام للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية أدرار.
- **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة.
- **المبحث الثالث:** عرض ومناقشة لنتائج الدراسة.

2.1 : تقديم عام للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء وغير الأجراء لولاية أدرار

1.1.2 : مفهوم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

1.1.1.2 نشأة صندوق الضمان الاجتماعي:

بدأت فكرة الضمان الاجتماعي في الظهور مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية، أما أول ظهور له في الجزائر أثناء الفترة الاستعمارية وهذا في 10 أفريل 1950 تطبيقا للقرار رقم 45/94 المؤرخ في 10جوان 1949، وكان نظامه قائم على الحماية الاجتماعية تأمينا للعامل البسيط من المخاطر التي يتعرض لها ، وكان يتكون من نظام عام للعمال الأجراء ونظام للفلاحين.

نمى واكتمل غداة الاستقلال باتخاذ الدولة الجزائرية العديد من الإجراءات الجديدة، بعضها سمي إعادة تنظيم هذه الهيئات و الأخرى توسيعها لتشمل أصناف جديدة من المستفيدين وتحسين أدائها أيضا .أما الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية الحالي مر عبر عدة مراحل وهو الذي كان في الفترة الأولية للاستقلال مقسما إلى ثلاثة صناديق جهوية، الأولى هي الوسط csoral، والثانية في الشرقcasorec، والثالثة في الغربcasoron، ثم انتقلت إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية و حوادث العمل والأمراض المهنية CNASAT ، ليأخذ أخيرا الشكل الحاليCNAS .

2.1.1.2التعريف بالصندوق الضمان الاجتماعي وكالة أدرار

وقد تم إنشاء وكالة الضمان الاجتماعي لولاية أدرار في الثمانينيات، في الأول كان مركز الدفع تابع لولاية بشار، وفي نفس الوقت إلى مركز ولاية وهران ، وبعدها تحولت إلى مركز فعلي في

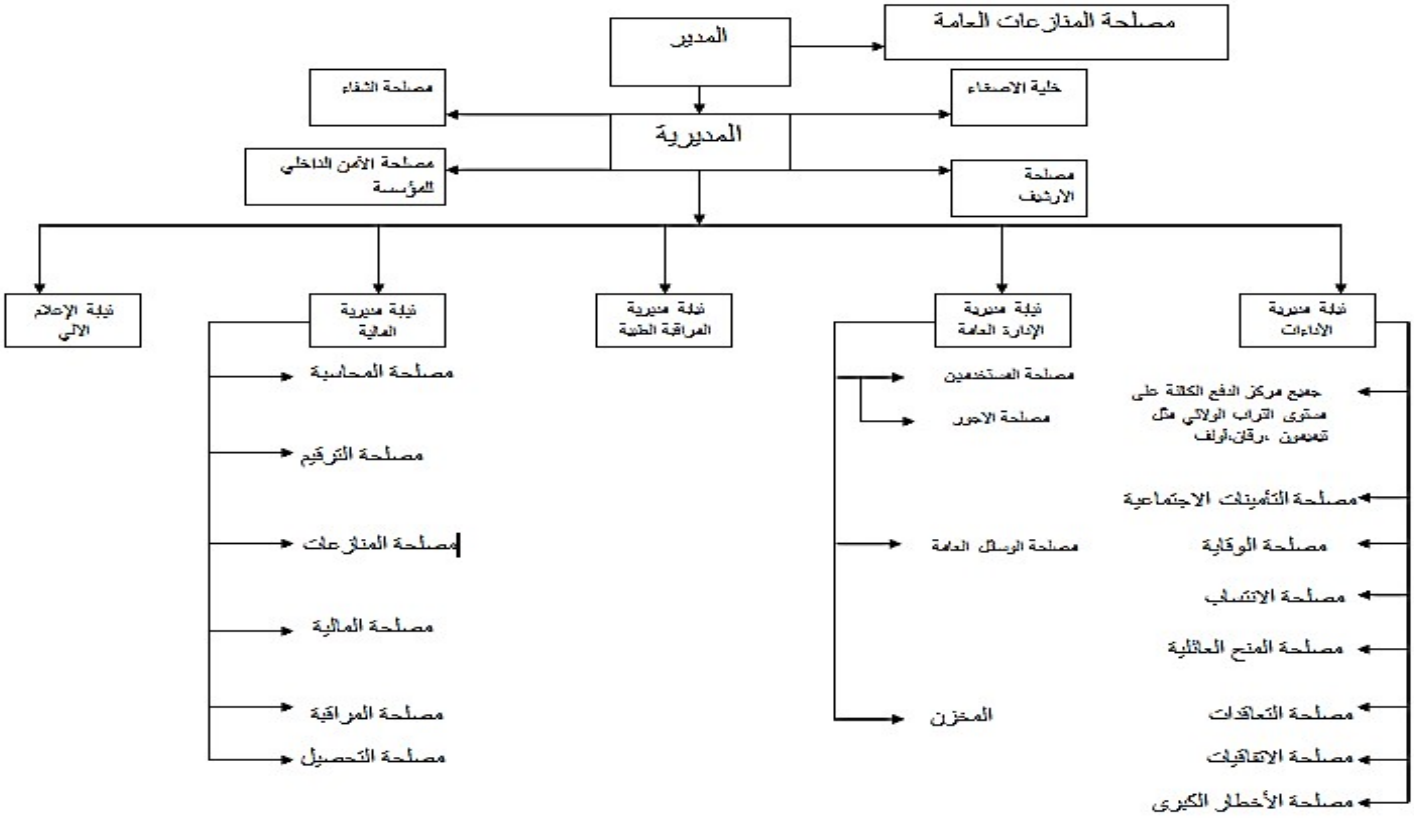
سنة 1988، حيث تم اعتماد الضمان الاجتماعي بأدرار من سنة 1988، وبذلك أصبح مستقل الخدمات ومتكون من جميع المصالح،الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة أدرار عرف سابقا بصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء ، ثم انتقل اسمه إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية،ابتداء من سنة 1988 وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 98-266 ،الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة أدرار من الدرجة الثالثة وفقا للمرسوم التنفيذي المذكور سابقا في المادة 17 منه التي تضيف الوكالة الولائية إلى ثلاث أصناف حسب عدد المؤمنين اجتماعيا حيث تسيير الوكالة أقل من100000 مؤمن اجتماعي وهو رقم يؤهلها إلى ان تضاف من الدرجة الثالثة تبعا للقانون المنظم.

عرفت المؤسسة منذ استحداثها تطورات هامة حيث انطلقت في حدود إمكانيات بسيطة وتمإنشاء مراكز دفع على مستوى كل من تيميمون، رقان، أولف، زاوية كنتة، أوقروت، برج باجي المختار، وذلك من اجل إحداث توازن جهوي رفعا للغبن والمشقة وتقريب الإدارة من المواطن، تتكفل الوكالة بخدمة جميع البلديات والدوائر التابعة للولاية تيمي، فنوغيل، تسابيت، أسبع،...، الخ ماعدا الدوائر السالفة الذكر لأنها تعد فروع و مراكز دفع تقوم بنفس المهام.

2.1.2 : الهيكل التنظيمي لصندوق الضمان الاجتماعي :

يتكون صندوق الضمان الاجتماعي من مديرية عامة تنطوي تحتها خمسة مديريات وكل مديرية لها مهام تقوم بها. وهو ما يوضحه المخطط التالي:

الشكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي لصندوق الضمان الاجتماعي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستعانة بمعطيات المؤسسة

1.2الإطار المنهجي و نتائج الدراسة الميدانية

فبعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة و جمع المعلومات النظرية عنها كان لازما إتباع منهج معين و الاعتماد على الطرق محددة لجمع المعطيات اللازمة ومباشرة تنظيمها و تحليلها و من تم تفسيرها للخروج بنتائج وهذا ما يتضمنه هذا المبحث.

1.1.2:عينة وأدوات الدراسة

أولا: منهج الدراسة :

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد لنا المنهج الذي يجب على الباحث تطبيقه و إتباعه ، ومن خلال هذا المنطلقنرى بان المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تم اختياره دون غيرهلأنه يتناسب مع موضوع الدراسة وكذلك من أجل وصف وتحليل دور

المسير في تحقيق العدالة التنظيمية وعليه تم الاعتماد على نوعينمن أنواع البحث الوصفي و هما:

-**أسلوب البحث الوصفي المسحي** :هدفه هو تحديد دور المسير السائد من جهة ومستوى تحقيق العدالة التنظيمية من جهة أخرى.

-**أسلوب البحث الوصفي الارتباطي** :هدفه هو تحديد مدى تأثير دور المسير في تحقيق العدالة التنظيمية وتوضيح طبيعة العلاقة بينهما.

ثانيا: مكان و زمن الدراسة:

تمحورت الدراسة على دراسة و تحليل دور المسير في تحقيق العدالة التنظيمية، وكانت الدراسة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار.

تستلزم أي دراسة فترة زمنية لإجرائها، فيما يخص المجال الزمني لهذه الدراسة فهو يمتد من 20 مارس إلى غاية استكمال جميع بيانات و إقامة الدراسة عليها للوصول إلى نتائج و إجابات عن الفرضيات المطروحة للدراسة حيث استغرقت فترة الدراسة شهرا كاملا.

تم الاتصال الأولي بميدان الدراسة ألا و هو مصلحة الموارد البشرية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بادرار أين تحصلنا على جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة .

ثالثا: مجتمع الدراسة:

لإجراء أي دراسة ميدانية إحصائية لا بد من تحديد مجتمع و عينة الدراسة كأول خطوة لتحديد اتجاه هذه الأخيرة، و هو ما سنتطرق له في هذا الفرع كما يلي:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: « مجموعة محددة من الأشخاص أو المؤسسات أو الأسواق التجارية أو الطلاب أو غيرها التي لها بعض الخصائص المشتركة»،(شفيق، 2015)

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء و غير الاجراء ادرار جميع الموظفين علىاختلاف مراتبهم الوظيفية التي تشمل رئيس مصلحة ، عون اداري ،رئيس فرع ، إطارعالي ، والبالغ عددهم 175 عامل.

في حين العينة هي: « مجموعة مصغرة و جزئية من مجتمع الدراسة و يعتمد عليها لتجميع البيانات» .(عادل، وآخرون، 2009)

فيما يخص عينة الدراسة فقد تم اختيار العينة كاملة من مجتمع البحث أي قمنا بالمسح لمجتمع الدراسة أي ما يعادل 100% وتم توزيع 50 قائمة استبيان عليهم وتم استرجاع 47 منها أي ما يعادل 94 %وهذا بسبب غياب بعض الموظفين وعدم إرجاع الاستبيان من بعض الآخر ، كما يوضح الجدول التالي:**الجدول رقم (2-1): توزيع عينة الدراسة**

عدد الاستبيانات	التوزيع	المسترجعة	الباقي
المجموع	50	47	3
النسب	100	94	6

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان.

و قد تم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي، و توزيع قوائم الاستبيان بشكل شخصي مع تقديم بعض الإيضاحات في بعض الأحيان عن هدف الدراسة و طريقة الايجابية.

رابعا:أساليب جمع البيانات

تعتبر عملية جمع البيانات من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لدراسة ظاهرة معينة ، و تعد من المراحل الأولى من مراحل إعداد البحوث ، حيث يقوم الباحث فيها بجمع البيانات المتعلقة ببحثه.

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب والأدوات لجمع البيانات مجتمعة في:

-**الوثائق والسجلات:** حيث يتم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي محل الدراسة.

-**الاستبيان:** الاستبيان هو «أداة لفظية بسيطة الهدف منها معرفة اتجاه المستجوبين نحو موضوع معين ». (القاضي، 2014)

وتعرف استمارة الاستبيان على أنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه للأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ، ويتم توزيع الاستبيان إما عن طريق البريد أو المقابلة الشخصية. (احمد، وآخرون، 2012)

وقد تم إعداد الأسئلة انطلاقا من مشكلة البحث و الفرضيات المتعلقة بها بالإضافة إلى الجانب النظري ، أيضا من خلال الاطلاع على مجموعة من الأبحاث و الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع أو مواضيع قريبة منه.**الجدول رقم (2-2): وصف فقرات الاستبيان**

متغيرات الدراسة	الأبعاد المتمثلة لكل متغير	الفقرات
المتغير المستقل	المهارات الشخصية او الفردية	4
	مهارات التخطيط و تنظيم العمل	4
	مهارات التاطير و تدريب الجماعات	4
	مهارات الاتصال و العلاقات بين الافراد	4
	المهارات الموقفية و التعلمية	4
المتغير التابع	العدالة التوزيعية	5
	عدالة الاجراءات	5
	عدالة التعاملات	5

المصدر:من إعداد الطالبتين.

-**تصميم الاستبيان:** وقد قسم الاستبيان إلى قسمينكالأتي:

***القسم الأول** : ويضم هذا القسم خمسة أسئلة حول بيانات الشخصية وهي الجنس، السن، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، الخبرة المهنية.

* **القسم الثاني** : ويتضمن محورين أساسين:

- **المحور الأول** : يعبر على دور المسير في المؤسسة وهو بدوره يشمل على:

أ-المهارات الشخصية او الفردية : يتضمن هذا البعد 4 عبارات و يتمحور مضمونها على المهارات الشخصية و سلوكه داخل المؤسسة.

ب-مهارات التخطيط و تنظيم العمل: يتضمن هذا البعد 4 عبارات و يتمحور مضمونها على أساليب و الأهداف المعمول بها داخل المؤسسة.

ت-مهارات التأطير و تدريب الجماعات : يتضمن هذا البعد 4 عبارات و يتمحور مضمونها على تحقيق النتائج المرجوة و المحافظة على روح الجماعة داخل المؤسسة.

ث-مهارات الاتصال و العلاقات بين الأفراد: يتضمن هذا البعد 4 عبارات و يتمحور مضمونها على تواصل المسير مع زملائه داخل المؤسسة .

ج-المهارات الموقفية و التعليمية : يتضمن هذا البعد 4 عبارات و يتمحور مضمونها على بناء علاقات مع مختلف الأطراف الفاعلية داخل المؤسسة .

- **المحور الثاني:** يعبر على العدالة التنظيمية في المؤسسة وهو بدوره يشمل على:

أ-العدالة التوزيعية : يتضمن هذا البعد 5 عبارات و يتمحور مضمونها على تحفيز العاملين و الرفع من مستوى الكفاءة المهنية للعاملين .

ب-عدالة الاجراءات : يتضمن هذا البعد 5 عبارات و يتمحور مضمونها علىتقييم أداء العاملين من طرف المؤسسة.

ت-عدالة التعاملات :يتضمن هذا البعد 5 عبارات و يتمحور مضمونها على عملية تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

خامسا: مقياس الدراسة: لقد اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول (3-4)

حيث تعطي الدرجة (5) لموافق بشدة و الدرجة (1) لغير موافق بشدة في ما يلي:

الجدول (2-3): مقياس ليكرت الخماسي

التقييم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق يشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين.

و قد تم تقسيم على مقياس ليكرت الخماسي حسب تحديد المدى والمجالات في الجدول (4.2) كما يلي:

طول الفئة 1-5/3=1.33 و عليه يتم تحديد درجة الموافقة (منخفض، متوسط، مرتفع).

الجدول رقم (2-4): درجة الأهمية بالنسبة للفقرات

المجال	مستوى الأهمية
[1-2.33]	منخفض
[2.34-3.66]	متوسط
[3.67-5]	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

3.1.2 : قياس صدق الإستبانة

أولا: صدق و ثبات أداة الدراسة:

يعتبر صدق أداة الاستبيان مهم جدا في أي دراسة يجب القيام بها و يعرف بأنه « قدرة أداة القياس على قياس ما هو المطلوب قياسه». (عادل، وآخرون، 2009)

ويعتبر ألفا كرومباخ من أهم المقاييس و الطرق التي يمكن قياس بها ثبات أداة القياس و يقصد بثبات أداة القياس«أن يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة في نفس الظروف ». (جاسم، وآخرون، 2016)

و من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمنا معادلة ألفا كرومباخ لحساب الثبات حيث تعتبر القيمة (Alpha≥0,60) مقبولة تطبيقيا في العلوم الإنسانية و الجدولرقم (2-5) يوضح لنا معامل ثبات الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (2-5): معامل الثبات (ألفا كرومباخ)

عدد المتغيرات	قيمة ألفا كرونباخ
40	**0.841**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي(V.22).

من خلال الجدول رقم (2-5) يتضح تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخAlpha Cronbach العام لأداة الدراسة قد بلغت0.841 وهي قيمة تجاوزت المعدل الجيد لهذا المعامل (0.8)، ومنه يمكن القول أن ثبات أداة الدراسةجيد وفي مستوى عال.

وبالتالي فإن الاستبانة المستخدمة صالحة لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، كما أن نتائجها قابلة للتعميم.

3.1.2:الأساليب الإحصائية المستعملة:

بعد تصميم الاستبيان وتوزيعه على العينة المستهدفة من الدراسة يتم تحليله وهناك عدة برامجللتحليل الإحصائي للوصول ، إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع ثم استخدام برنامج SPSS

وهو اختصار لعبارة Statistical package for the social science «الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية » ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال الدراسة من خلال إدارة للبيانات وتحليلهاالإحصائي السريع للنتائج ، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

-التكرارات و النسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية (البيانات الشخصية)؛
-المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة اهمية إجابات عينة الدراسة وكذا ترتيب العبارات؛
-الانحراف المعياري لمدى انحراف الإجابات بانسجام او تشتت العبارة؛
-معاملات الارتباط لمعرفة مدى وجود علاقة بين المسير و العدالة التنظيمية في المؤسسة.

3.2 : عرض ومناقشة النتائج

سنقوم في هذا المبحث بتحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيان حول المسير ودوره في تحقيق العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء و غير الاجراء بادرار.

1.3.2: التحليل الوصفي للعينة

سنقوم بالتحليل الوصفي الإحصائي لعينة الدراسة على الخصائص الديمغرافية (الجنس، السن ، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية ،المسمى الوظيفي)، سيتم تحديد نسبة و تكرار كل عامل من هذه العوامل في ما يلي:

1.1.3.2 توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

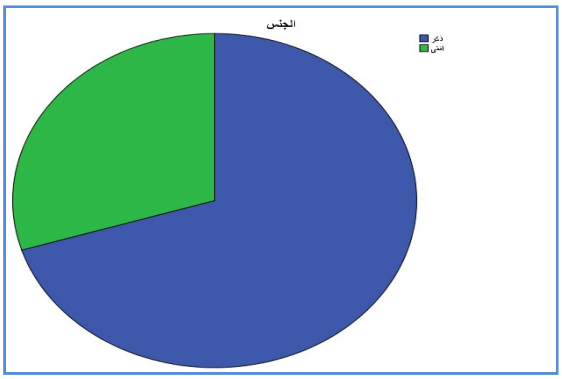
لقد تضمنت الدراسة كلا من الجنسين وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة ، و الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.**الجدول رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.**

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	33	70.2
أنثى	14	29.8
المجموع الكلي	**47**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي(V.22

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-6) أن عدد الذكوريبلغ 33 بنسبة 70.2% من حجم العينة المختارةفي حين بلغ عدد الإناث14 بنسبة 29.8 % من إجمالي العينة.و يعود هذا التقارب في توزيعأفراد العينة حسب الجنس إلى طبيعة العمل الذي يتلائم مع الجنسين.

الشكل (2-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي(V.22) .

2.1.3.2. توزيع أفراد العينة حسب السن:

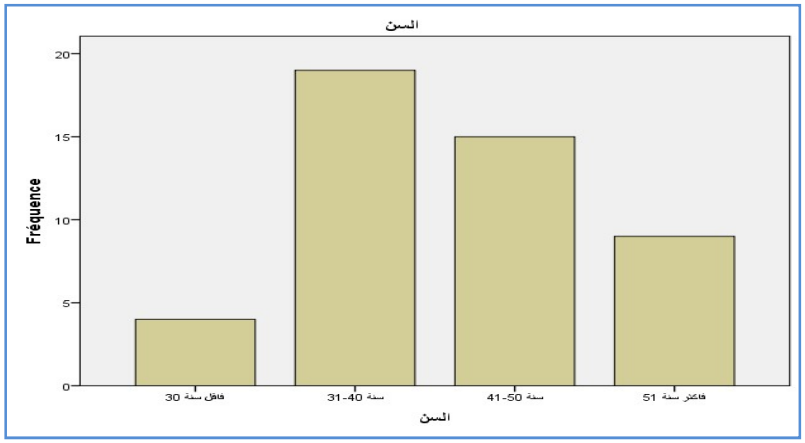
يتراوح سن أفراد العينة مابين (20 و 51 سنة) و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	4	8.5
من 31 إلى 40 سنة	19	40.5
من 41 إلى 50 سنة	15	31.9
اكبر من 51 سنة	9	19.1
المجموع الكلي	47	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي(V.22)

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (7.2) توزيع أفراد حسب العينة حيث نسجل في فئتي (من 31 سنة إلى 40 سنة) 19 موظف بنسبة 40.5 % و هي أعلى نسبة بينما سجلنا 15 موظف في فئتي من (41 إلى 50 سنة) بنسبة 31.9 % من إجمالي العينة ، في حين نجد 9 موظفين يندرجون تحت (أكبر من 51 سنة) بنسبة 19.1% أما باقي الموظفين و بلغ عددهم 4 فيتركز في فئتي (اقل من 30 سنة)، و نلاحظ أن أغلب أعمار الموظفين بالمؤسسة تفوق 30 سنة مما يدل على أنهم يتمتعون بالخبرة و الكفاءة و الأقدمية.(**الشكل 2-3): توزيع أفراد العينة حسب السن.**



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي(V.22) .

3.1.3.2. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الإجابة المتحصلة عليها موضحة في الجدول التالي:

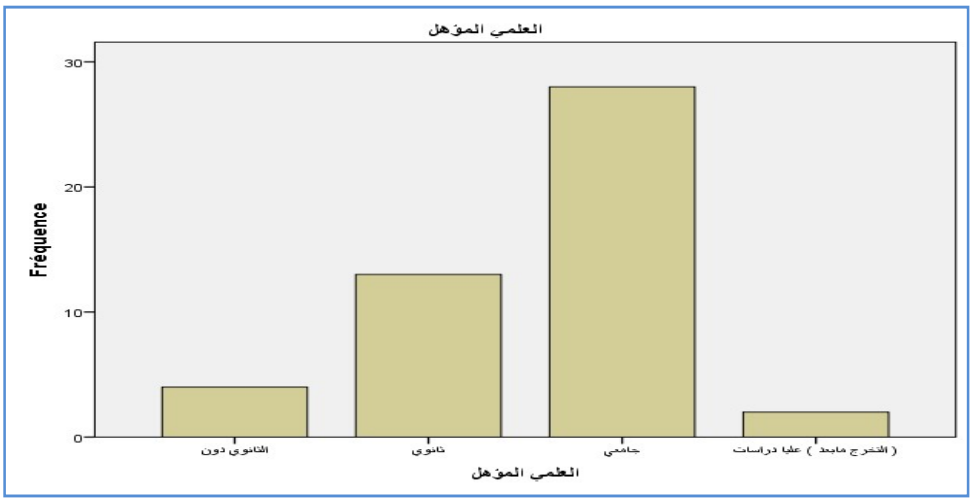
الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي .

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
دون ثانوي	4	8.5
ثانوي	13	27.7
جامعي	28	59.5
دراسات عليا	2	4.3
المجموع الكلي	47	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي(V.22)

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (2-8) والرسم البياني الموالي المتعلق بالمؤهل العلمي يتضح لناأن أغلبية أفراد العينة هم من مستوى جامعي بنسبة 59.5% من إجمالي العينة المدروسة ، ونسبة 27.7% من الافراد الذين يحملون مستوى ثانوي ، ثم تأتي نسبة 8.5 % من الأفراد العينة الذين لديهم مستوى دون ثانوي ، في حين أنالأفراد الذين يحملون شهادة دراسات عليا فكانت نسبتهم قليلة أي بنسبة 4.3 % من أفراد العينة المدروسة.

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي(V.22) .

4.1.3.2 توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

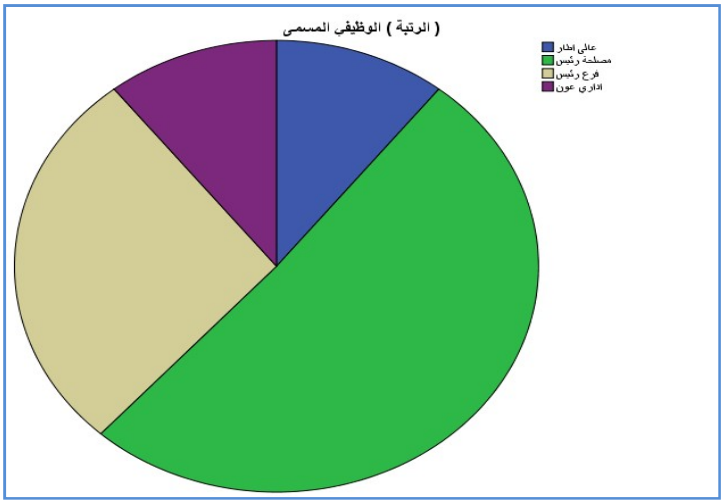
الإجابة المتحصلة عليها موضحة في الجدول التالي:**الجدول رقم (2-9): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.**

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار عالي	5	10.6
رئيس مصلحة	24	51.1
رئيس فرع	13	27.7
عون اداري	5	10.6
المجموع الكلي	47	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي(V.22) .

يوضح الجدول رقم (2-9) أن أغلبية أفراد العينة المدروسة هم الذين يمارسون وظيفة رئيس مصلحة بنسبة 51.1%، ثم تليها نسبة 27.7% من أفراد الذين يمارسون وظيفة رئس فرع ، ثم تأتي نسبة 10.6 % من الموظفين الذين يمارسون وظيفة عون اداري و اطار عالي.

الشكل رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي(V.22)

5.1.3.2 توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

تم توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية كما هو موضح في الجدول التالي:

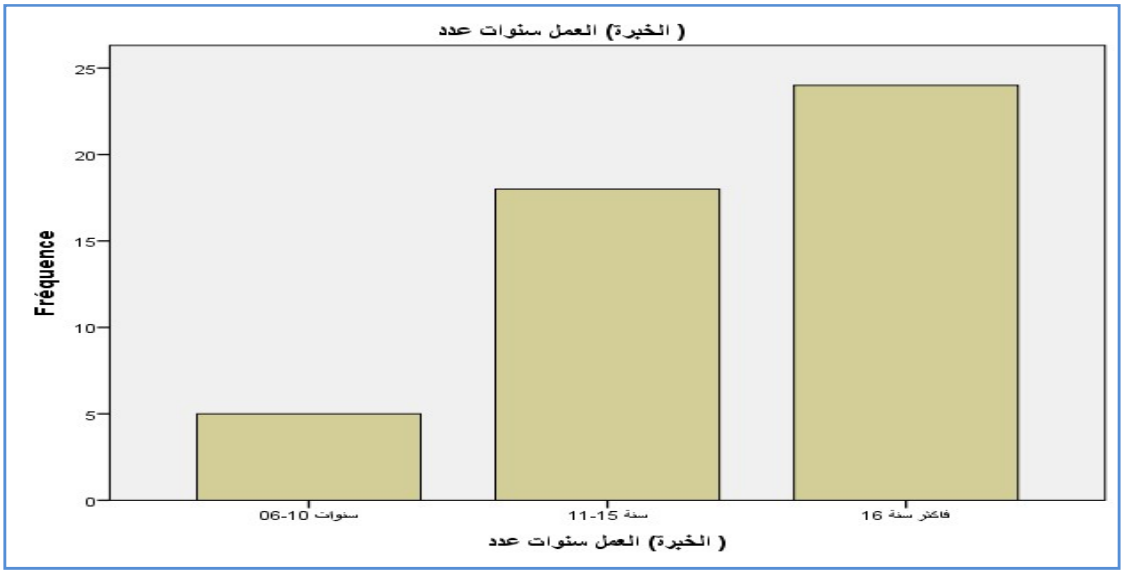
الجدول رقم (2-10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	0	0
من 6 إلى 10 سنوات	5	10.6
من 11 إلى 15 سنة	18	38.3
16 سنة فأكثر	24	51.1
المجموع الكلي	47	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي(V.22)

يتضح من الجدول رقم (2-10) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية أن ما نسبته 51.1 % من عينة الدارسة لهم خبرة من اكثر من 16 سنة ، و تليها نسبة 38.3 % لهم خبرة من 11 إلى 15 سنة ثم ما نسبته 10.6% تتراوح خبرتهم ما بين 6 إلى 10 سنوات

الشكل رقم(2-6): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي(V.22)

2.3.2 : تحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة في التعرف على واقع المسير و عدالة التنظيم بالمؤسسة محل الدراسة، تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي أدرار. وهذا المطلب يتناول عرض للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها وذلك بحساب النسب المئوية ، التكرارات ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة.

1.2.3.2 تحليل نتائج لأبعاد المسير في المؤسسة

أولا: تحليل نتائج بعد المهارات الشخصية او الفردية :

الجدول رقم (2-11): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد المهارات الشخصية او الفردية

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	الترتيب
1	يتحكم المسير في هدوئه في حالة المشادات و الخلافات	4.32	1.34	مرتفع	1
2	يقدم المسير مصلحة المؤسسة عن مصلحته الشخصية	3.87	1.45	مرتفع	4
3	يعطي المسير تقيما وجيها للنتائج و الوسائل المعمول بها	3.96	1	مرتفع	3
4	يسلك المسير سلوكا فعالا امام مختلف الوضعيات المهنية	4	1.1	مرتفع	2
	المجموع الكلي	4.04	1.22	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي(V.22)

يوضح الجدول رقم (2-11) إن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعد المهارات الشخصية او الفردية ، حيث بلغ متوسط فقرات هذا البعد (4.04) بانحراف معياري قدره (1.22)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 01 (يتحكم المسير في هدوئه في حالة المشادات و الخلافات) بمتوسط حسابي بلغ (4.32) وانحراف معياري بلغ (1.34) و في الأخير العبارة رقم 02 (يقدم المسير مصلحة المؤسسة عن مصلحته الشخصية) بأقل متوسط قدره (3.87) و أكبر انحراف معياري بنسبة (1.45) أما العبارات الأخرى فتراوح

المتوسط بين (3.96) و(4)، وهذا ما يفسر أن أغلب العمال داخل المؤسسة يؤدون مهامهم بكل جدارة و بجدية و بسلوك فعال مما يتماشى مع المهارات الشخصية .

ثانيا: تحليل نتائج بعد مهارات التخطيط و تنظيم العمل .

الجدول رقم (2-12):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد مهارات التخطيط و تنظيم العمل

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	يقوم المسير بتنظيم الوسائل المادية و البشرية من اجل العمل ناجح	4.55	0.9	مرتفع	2
2	يقوم المسير بعملية التنسيق بين العناصر لأجل تسهيل العمل	4.62	0.49	مرتفع	1
3	للمسير القدرة على التنبؤ في الوضعيات المقلقة و الحرجة و التى قد تعيق العمل	4.06	0.87	مرتفع	4
4	يقوم المسير في العمل بوضع الاهداف و الاساليب اللازمة لتحقيقها	4.3	0.46	مرتفع	3
	المجموع الكلي	**4.38**	**0.68**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي(V.22) .

الجدول رقم (2-12) يبين إجابات أفراد العينة لبعد مهارات التخطيط و تنظيم العمل من طرف المؤسسة محل الدراسة ، و نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بهذا البعد ، حيث بلغ متوسط فقراته (4.38) بانحراف معياري قدره (0.68) ، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 02 (يقوم المسير بعملية التنسيق بين العناصر لأجل تسهيل العمل) بمتوسط حسابي بلغ (4.62) و انحراف معياري بلغ (0.49) و في الأخير العبارة رقم 03 (للمسير القدرة على التنبؤ في الوضعيات المقلقة و الحرجة و التى قد تعيق العمل) بأقل متوسط قدره (4.06) و بانحراف قدره (0.87)، أما العبارات الأخرى فتراوح المتوسط بين (4.3) و (4.55). وهذا ما يفسر أن المسير داخل المؤسسة يهتم بالتنظيم والتنسيق من اجل الوصول الى الاهداف المرجوة.

ثالثا:تحليل نتائج بعد مهارات التاطير و تدريب الجماعات :

جدول رقم (2-13): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد مهارات التاطير و تدريب الجماعات

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	يحفزنا المسير على العمل الجماعي و المحافظة على روح الجماعة	4.09	1.06	مرتفع	4
2	يقوم المسير بتوجيه الجميع من اجل تحقيق نتائج المرجوة	4.45	0.5	مرتفع	2
3	يقوم المسير بإعطاء لكل الموظفين وسائل العمل الضرورية	4.34	0.64	متوسط	3
4	يعمل المسير على تسهيل عملية التعليم و التنمية للآخرين	4.53	0.5	مرتفع	1
	المجموع الكلي	4.35	0.68	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي(V.22)

يتضح من خلال الجدول رقم (2-13) أن إجابات أفراد العينة محل الدراسة لبعد مهارات التاطير و تدريب الجماعات كانت إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بهذا البعد ، حيث بلغ متوسط فقرات هذا البعد (4.35) بانحراف معياري قدره (0.68)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 04 (يعمل المسير على تسهيل عملية التعليم و التنمية للآخرين) بمتوسط حسابي بلغ (4.53) و انحراف معياري بلغ (0.5)، و في الأخير العبارة رقم 01 (يحفزنا المسير على العمل الجماعي و المحافظة على روح الجماعة) بأقل متوسط قدره (4.09) و انحراف معياري قدره (1.06)، اما العبارات الأخرى فتراوح متوسط بين (4.34) و (4.45). وهذا ما يفسر أن أغلب أفراد عينة الدراسة كلها موافقة على ان المسير يعمل على المحافظة على روح الجماعة

رابعا: تحليل نتائج لبعد مهارات الاتصال و العلاقات بين الافراد

الجدول رقم(2-14): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد مهارات الاتصال و العلاقات بين الافراد

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	يسعى المسير الى فهم ما يعبر عنه زملائه في العمل	4.66	0.48	مرتفع	1
2	يناقش المسير مع الجميع القرارات المتخذة المتعلقة بالعمل	4.36	0.64	مرتفع	2
3	يحرص المسير على توفير جو العمل المساعد على ابداع العمال و اتقانهم لعملهم	4.09	0.78	متوسط	4
4	يؤثر المسير في افراد جماعة عمله و يحثهم على العمل	4.28	0.62	مرتفع	3
	المجموع الكلي	4.35	0.63	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي(V.22)

يتضح من خلال الجدول رقم (2-14) أن إجابات أفراد العينة محل الدراسة لبعد مهارات الاتصال و العلاقات بين الافراد كانت إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بهذا البعد ، حيث بلغ متوسط فقرات هذا البعد (4.35) بانحراف معياري قدره (0.63) ، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 01 (يسعى المسير الى فهم ما يعبر عنه زملائه في العمل) بمتوسط حسابي بلغ (4.66) و انحراف معياري بلغ (0.48)، و في الأخير العبارة رقم 03 (يحرص المسير على توفير جو العمل المساعد على ابداع العمال و اتقانهم لعملهم) بأقل متوسط قدره (4.09) و انحراف معياري قدره (0.78)، اما العبارات الأخرى فتراوح متوسط بين (4.28) و (4.36). وهذا ما يفسر أن أغلب أفراد عينة الدراسة توافق على ان المسير يوفر جو العمل المناسب داخل المؤسسة .

خامسا: تحليل نتائج لبعد المهارات الموقفية و التعلمية

الجدول رقم (2-15):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد المهارات الموقفية و التعليمية

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	يتحمل المسير الاخطاء التى تنتج عن اختيارات او قرارات خاطئة	4.34	0.63	مرتفع	3
2	يتحكم المسير في كل المعلومات الخاصة بالعمل	4.26	0.61	مرتفع	4
3	يقوم المسير ببناء علاقات مع مختلف الاطراف الفاعلة مناجل نجاح العمل	4.36	0.64	متوسط	2
4	يقدم المسير اقتراحات و اجراءات جديدة من اجل تحسين العمل	4.36	0.64	مرتفع	1
	المجموع الكلي	4.33	0.63	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي(V.22)

يتضح من خلال الجدول رقم (2-15) أن إجابات أفراد العينة محل الدراسة لبعد المهارات الموقفية و التعلمية كانت إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بهذا البعد ، حيث بلغ متوسط فقرات هذا البعد (4.33) بانحراف معياري قدره (0.63)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 04 (يقدم المسير اقتراحات و اجراءات جديدة من اجل تحسين العمل) بمتوسط حسابي بلغ (4.36) و انحراف معياري بلغ (0.64)، و في الأخير العبارة رقم 02 (يتحكم المسير في كل المعلومات الخاصة بالعمل) بأقل متوسط قدره (4.26) و انحراف معياري قدره (0.61)، اما العبارات الأخرى فتراوح متوسط بين (4.34) و (4.36). وهذا ما يفسر أن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقة على ان المسير الاخطاء الناتجة عن القرارات الخاطئة و يعمل على اجراءات تعمل على تحسين العمل داخل المؤسسة.

2.2.1.4. تحليل نتائج لأبعاد العدالة التنظيمية

أولا: تحليل نتائج لبعد العدالة التوزيعية

الجدول رقم (2-16): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد العدالة التوزيعية

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	مهام عملي و متطلباته تتناسب مع قدراتي في الاداء	4.04	0.75	مرتفع	2
2	راتبي الشهري يتناسب مع ما ابذله من جهد في عملي	3.72	1.17	مرتفع	5
3	الاجر الذي احصل يتناسب مع ما اتمتع به من مؤهلات	3.94	0.79	مرتفع	3
4	يتناسب مستوى دخلي مع حجم خبرتي	4.09	0.8	مرتفع	1
5	توزع الحوافز المادية و المكافآت على الموظفين حسب الاستحقاق	3.91	0.86	مرتفع	4
	المجموع الكلي	3.94	0.87	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي(V.22)

من خلال الجدول رقم (2-16)، فان إجابات أفراد العينة لبعد العدالة التوزيعية كلها إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بهذا البعد ، حيث بلغ متوسط فقراته (3.94) بانحراف معياري بلغ (0.87)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 04 (يتناسب مستوى دخلي مع حجم خبرتي) بمتوسط حسابي بلغ (4.09) و انحراف معياري (0.8) ، و في الأخير العبارة رقم 02 (راتبي الشهري يتناسب مع ما ابذله من جهد في عملي) بمتوسط قدره (3.72) و انحراف معياري (1.17) ، أما العبارات الأخرى فتراوح المتوسط بين (3.91) و(4.04) . وهذا ما يفسر أن المؤسسة تسعى لبذل كافة الجهود و النشاطات لتحقيق الرضا و إعطاء الموظف المزيد من المعلومات و المعارف و المهارة و الخبرة التي تحسن و ترفع مستوى أدائه.

ثانيا: تحليل نتائج لبعد عدالة الاجراءات

الجدول رقم (2-17): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد عدالة الاجراءات

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	اشعر بان الاجراءات و القرارات في المؤسسة تتسم بالإنصاف	3.81	0.9	مرتفع	3
2	تطبق الاجراءات الادارية على الجميع دون استثناء	3.72	1.15	مرتفع	4
3	يحرص المدير على ابداء رأي قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي	3.49	1.35	مرتفع	5
4	تتوفر المؤسسة على وصف مكتوب يحدد بوضوح الحقوق و الواجبات	3.85	1.06	مرتفع	2
5	تعتمد المؤسسة على نموذج واضح في تقييم الاداء	4.02	0.92	مرتفع	1
	المجموع الكلي	3.78	1.08	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي(V.22)

الجدول رقم (2-17) يوضح إجابات أفراد العينة لبعد عدالة الاجراءات ، حيث كانت إيجابية لجميع العبارات المتعلقة بهذا البعد و بلغ متوسط فقراته (3.78) بانحراف معياري قدره (1.08) ، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 05 (تعتمد المؤسسة على نموذج واضح في تقييم الاداء) بمتوسط حسابي بلغ (4.02) و انحراف معياري بلغ (0.92) وفي الأخير العبارة رقم 03 (يحرص المدير على ابداء راي قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي) بمتوسط قدره (3.49) و انحراف معياري (1.35) ، أما العبارات الأخرى فتراوح متوسط بين (3.72) و (3.85). نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن تطبق كل الاجراءات على الجميع و تحفيز الموظفين من أهم عوامل نجاح و مواصلة العطاء الإيجابي و أداء العمل بالكفاءة و فعالية مما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة و ضمان بقائها و إستمرارها .

ثالثا: تحليل نتائج لبعد عدالة التعاملات

الجدول رقم (2-18): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد عدالة التعاملات

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	يتعامل المدير مع كل زميلاتي في العمل بنفس القدر من الاحترام	4.17	0.48	مرتفع	4
2	اشعر بنزاهة المشرف في فض و حسم النزاعات	4.51	0.55	مرتفع	1
3	يحرص المدير على تنمية روح التعامل في العمل	4.25	0.85	مرتفع	2
4	يحرص المسؤول على مراعاة مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملي	4.17	0.92	مرتفع	5
5	تحرص المؤسسة على تحقيق الاستقرار الوظيفي لعمالها	4.21	0.95	مرتفع	3
	المجموع الكلي			مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي(V.22)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-18) إجابات أفراد العينة لبعد عدالة التعاملات ، كلها إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بهذا البعد ، حيث بلغ متوسط فقراته () بانحراف معياري قدره ()، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 02 (اشعر بنزاهة المشرف في فض و حسم النزاعات) بمتوسط حسابي بلغ (4.51) و انحراف معياري بلغ (0.55) وفي الأخير العبارة رقم 04 (يحرص المسؤول على مراعاة مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملي) بمتوسط معياري يلغ (4.17) و انحراف معياري (0.92) ، أما العبارات الأخرى فتراوح المتوسط بين (4.17) و (4.25).

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن المؤسسة تسعى على تحقيق الاستقرار الوظيفي لعمالها و تنمية روح التعامل في العمل.

3.3.2 : اختبار و مناقشة فرضيات الدراسة

لإثبات فرضيات الدراسة و التعرف على طبيعة العلاقة بين المسير و العدالة التنظيمية سيتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون و تحليل الانحدار البسيط لمعرفة وجود الارتباط بين

المتغيرات ، ومعامل التحديد لتفسير بكم يساهم المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع من خلال ما يلي:

1.3.3.2الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة طردية و ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المهارات الشخصية والعدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار.

-**الفرضية العدمية H_0:** لا يوجد اثر ذو ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha >$ 0.05)للمتغير المستقل المتمثل في المهارات الشخصية على المتغير التابع المتمثل في العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار.

-**الفرضية البديلة H_1:** يوجد اثر ذو ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في المهارات الشخصية على المتغير التابع المتمثل في العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار.

الجدول رقم (2-19): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات Somme de Carré	درجة الحرية Ddl	متوسط المربعات CarréMoyen	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار Regression	3046,019	1	3046,019	67,570	0,000
الخطأ Résidus	2946,073	46	65,468		
الإجمالي	5992.092	48			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard	معامل الانحدار Beta	(t)	
التابث(Constante)	6,589	2,670		2,468	,016
المهارات الشخصية	1,528	,186	,681	8,220	0,000
معامل الارتباط ($R=$,681[a])، معامل التحديد(R^2=,464)،المتغير التابع :العدالة التنظيمية					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي(V.22)

من خلال الجدول (2−19) نلاحظ أن معامل الارتباط بين المهارات الشخصية و العدالة التنظيمية بلغ قيمة $R = 0.681$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين المهارات الشخصية و العدالة التنظيمية ، كما بلغت قيمة معامل التحديد .$R^2 = 0.464$ و هو دليل على قدرة المتغير المستقل المهارات الشخصية64% في تفسير المتغير التابع العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار. كما بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل المهارات الشخصية $Beta = 0.681$ بما أن إشارة المعلمة المهارات الشخصية موجبة هذا يدل على وجود علاقة طرديةبين المعلمة المهارات الشخصية و العدالة التنظيمية حيث إذا تغيرت المهارات الشخصية بوحدة واحدة فان العدالة التنظيمية يتغير ب 68 وحدة.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتغير المستقل والمتمثل في المهارات الشخصية والمتغير التابع المتمثل في العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار ، إذ بلغت قيمة (t=8.22) بمستوى دلالة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ووفقا للنتائج السابقة ترفض **الفرضية العدمية** التي تقر بعدم وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha >$ 0.05)للمتغير المستقل المتمثل في المهارات الشخصية على المتغير التابع المتمثل في العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار ، و نقبل **الفرضية البديلة** التي تقر بوجوداثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$)للمتغير المستقل المتمثل في المهارات الشخصية على المتغير التابع المتمثل في العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار.

2.3.3.2الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مهارات التخطيط والعدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار.

- **الفرضية العدمية H_0:** لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha >$ 0.05) للمتغير المستقل المتمثل في مهارات التخطيط على المتغير التابع المتمثل في العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار.

- **الفرضية البديلة H_1:** يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للمتغير المستقل المتمثل في مهارات التخطيط على المتغير التابع المتمثل فيالعدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار.**الجدول رقم(2-20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية**

النموذج	مجموع المربعات Somme de Carré	درجة الحرية Ddl	متوسط المربعات CarréMoyen	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار Regression	3285,931	1	3285,931	78,230	0,000
الخطأ Résidus	2966,179	45	65,915		
الإجمالي	6252.11	46			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard	معامل الانحدار Beta	(t)	
التابث(Constante)	6,900	2,455		2,810	,006
مهارات التخطيط	**1,404**	**,159**	**,708**	**8,845**	**0,000**
معامل الارتباط (R^a= ,708)، معامل التحديد(R^2=,501)،المتغير التابع : العدالة التنظيمية					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

من خلال الجدول (2-20) نلاحظ أن معامل الارتباط بين مهارات التخطيط و العدالة التنظيمية بلغ قيمة $R = 0.708$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية جيدة بين مهارات التخطيط و العدالة التنظيمية ، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.501$ و هو دليل على قدرة المتغير المستقل مهارات التخطيط 50 % في تفسير المتغير التابعالعدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار. كما بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل مهارات التخطيط $Beta = 0.708$ بما أن إشارة المعلمة مهارات التخطيط موجبة هذا يدل على وجود علاقة طردية بين المعلمة مهارات التخطيط و العدالة التنظيمية حيث إذا تغيرت مهارات التخطيط بوحدة واحدة فان العدالة التنظيمية تتغير ب 70 وحدة.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغير المستقل والمتمثل في مهارات التخطيط والمتغير التابع المتمثل في العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار ، إذ بلغت قيمة (t=8.845) بمستوى دلالة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ووفقا للنتائج السابقة ترفض **الفرضية العدمية** التي تقر بعدم وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha >$ 0.05)للمتغير المستقل المتمثل في مهارات التخطيط على المتغير التابع المتمثل في العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار ، و نقبل **الفرضية البديلة** التي تقر بوجوداثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$)للمتغير المستقل المتمثل في مهارات التخطيط على المتغير التابع المتمثل في العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي أدرار.

.3.3.2الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مهارات التاطير (التدريب) والعدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار.

- **الفرضية العدمية H_0:** لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha >$ 0.05) للمتغير المستقل المتمثل في مهارات التاطير (التدريب) على المتغير التابع المتمثل في العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار.
- **الفرضية البديلة H_1:** يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل المتمثل في مهارات التاطير (التدريب) على المتغير التابع المتمثل فيالعدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار.

– الجدول رقم (2-21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات Somme de Carré	درجة الحرية Ddl	متوسط المربعات CarréMoyen	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار Regression	2126,988	1	2126,988	25,041	0,000
الخطأ Résidus	2959,713	45	65,771		
الإجمالي	5086.701	46			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard	معامل الانحدار Beta	(t)	
التابث(Constante)	19,150	8,976		2,133	0,036
مهارات التاطير (التدريب)	1,813	0,362	0,516	5,004	0,000
معامل الارتباط (R=0,516)، معامل التحديد (R^2=0,266)،المتغير التابع : العدالة التنظيمية					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

من خلال الجدول (2-21) نلاحظ أن معامل الارتباط بين مهارات التاطير(التدريب) و العدالة التنظيمية بلغ قيمة $R = 0.516$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين مهارات التاطير(التدريب) و العدالة التنظيمية ، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.266$ و هو دليل على قدرة المتغير المستقل مهارات التاطير(التدريب) 26% في تفسير المتغير التابع العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء و غير الاجراء ادرار. كما بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل مهارات التاطير(التدريب) = Beta 0.516 بما أن إشارة المعلمة مهارات التخطيط موجبة هذا يدل على وجود علاقة طردية بين المعلمة مهارات التاطير(التدريب) و العدالة التنظيمية حيث إذا تغيرت مهارات التاطير(التدريب) بوحدة واحدة فان العدالة التنظيمية تتغير ب 51 وحدة.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغير المستقل والمتمثل في مهارات التاطير (التدريب) والمتغير التابع المتمثل

في العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار ، إذ بلغت قيمة (t=5.004) بمستوى دلالة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

ووفقا للنتائج السابقة ترفض **الفرضية العدمية** التي تقر بعدم وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha > 0.05)$للمتغير المستقل المتمثل في مهارات التاطير(التدريب) على المتغير التابع المتمثل في العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار .

و نقبل **الفرضية البديلة** التي تقر بوجوداثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq$ (0.05للمتغير المستقل المتمثل في مهارات التاطير(التدريب) على المتغير التابع المتمثل في العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار.

4.3.3.2الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مهارات الاتصال والعدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار.

-**الفرضية العدمية H_0:** لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha > 0.05)$ للمتغير المستقل المتمثل في مهارات الاتصال على المتغير التابع المتمثل في العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضان الاجتماعي ادرار.

-**الفرضية البديلة H_1:** يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للمتغير المستقل المتمثل في مهارات الاتصال على المتغير التابع المتمثل فيالعدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار.

الجدول رقم (2-22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات Somme de Carré	درجة الحرية Ddl	متوسط المربعات CarréMoyen	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار Regression	2311,846	1	2311,846	28,103	0,000
الخطأ Résidus	2774,765	45	61,661		
الإجمالي	5086.611	46			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard	معامل الانحدار Beta	(t)	
التابث(Constante)	18,114	8,672		2,089	0,040
مهارات الاتصال	2,279	0,430	0,538	5,301	0,000
معامل الارتباط (R=0,538)، معامل التحديد (R^2=0,289)،المتغير التابع : العدالة التنظيمية					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

من خلال الجدول (2-22) نلاحظ أن معامل الارتباط بين مهارات الاتصال و العدالة التنظيمية بلغ قيمة $R = 0.538$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين مهارات الاتصال و العدالة التنظيمية ، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.298$ و هو دليل على قدرة المتغير المستقل مهارات الاتصال 29 % في تفسير المتغير التابعالعدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار. كما بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل مهارات الاتصال $Beta = 0.538$ بما أن إشارة المعلمة مهارات الاتصال موجبة هذا يدل على وجود علاقة طردية بين المعلمة مهارات الاتصال و العدالة التنظيمية حيث إذا تغيرت مهارات الاتصال بوحدة واحدة فان العدالة التنظيمية تتغير ب 53 وحدة.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغير المستقل والمتمثل في مهارات الاتصال والمتغير التابع المتمثل في العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار ، إذ بلغت قيمة (t=5.301) بمستوى دلالة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

ووفقا للنتائج السابقة ترفض **الفرضية العدمية** التي تقر بعدم وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha > 0.05)$للمتغير المستقل المتمثل في مهارات الاتصال على المتغير التابع المتمثل في العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار .

و نقبل **الفرضية البديلة** التي تقر بوجوداثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$للمتغير المستقل المتمثل في مهارات الاتصال على المتغير التابع المتمثل في العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار.

5.3.3.2الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المهارات الموقفيةوالعدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار.

-**الفرضية العدمية H_0:** لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha > 0.05)$ للمتغير المستقل المتمثل في المهارات الموقفيةعلى المتغير التابع المتمثل في العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار.

-**الفرضية البديلة H_1:** يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للمتغير المستقل المتمثل في المهارات الموقفيةعلى المتغير التابع المتمثل فيالعدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار.

الجدول رقم (2-23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

النموذج	مجموع المربعات Somme de Carré	درجة الحرية Ddl	متوسط المربعات CarréMoyen	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار Regression	2988,335	1	2988,335	41,242	0,000
الخطأ Résidus	3010,732	45	66,905		
الإجمالي	5999.067	46			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard	معامل الانحدار Beta	(t)	
التابث(Constante)	6,994	8,893		0,787	0,434
المهارات الموقفية	2,361	0,368	0,612	6,422	0,000
معامل الارتباط (R=0,612)، معامل التحديد (R^2=0,374)،المتغير التابع : العدالة التنظيمية					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

من خلال الجدول (2-23) نلاحظ أن معامل الارتباط بين المهارات الموقفيةو العدالة التنظيمية بلغ قيمة $R = 0.612$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين المهارات الموقفيةو العدالة التنظيمية ، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.374$ و هو دليل على قدرة المتغير المستقل المهارات الموقفية 37 % في تفسير المتغير التابع العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار. كما بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل المهارات الموقفية$Beta = 0.612$ بما أن إشارة المعلمة المهارات الموقفية موجبة هذا يدل على وجود علاقة طردية بين المعلمة المهارات الموقفيةو العدالة التنظيمية حيث إذا تغيرت المهارات الموقفيةبوحدة واحدة فان العدالة التنظيمية تتغير ب 61 وحدة.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغير المستقل والمتمثل في المهارات الموقفيةوالمتغير التابع المتمثل في العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار ، إذ بلغت قيمة (t=6.422) بمستوى دلالة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

ووفقا للنتائج السابقة ترفض **الفرضية العدمية** التي تقر بعدم وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha > 0.05)$للمتغير المستقل المتمثل في المهارات الموقفية على المتغير التابع المتمثل في العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار .

و نقبل **الفرضية البديلة** التي تقر بوجوداثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$للمتغير المستقل المتمثل في المهارات الموقفية على المتغير التابع المتمثل في العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار.

6.3.3.2الفرضية الفرعية الرئيسية: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المسير والعدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار.

-**الفرضية العدمية H_0:** لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha > 0.05)$ للمتغير المستقل المتمثل في المسير على المتغير التابع المتمثل في العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال ادرار.

-**الفرضية البديلة H_1:** يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للمتغير المستقل المتمثل في المسير على المتغير التابع المتمثل فيالعدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار.

الجدول رقم (2-24): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات Somme de Carré	درجة الحرية Ddl	متوسط المربعات CarréMoyen	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار Regression	3678,523	1	3678,523	99,500	0,000
الخطأ Résidus	3027,694	45	67,282		
الإجمالي	6706.217	46			
المتغير	**المعامل**	**الخطأ المعياري Ecart standard**	**معامل الانحدار Beta**	**(t)**	
التابث(Constante)	3,406	2,524		1,350	,181
المسير	,849	,085	,749	9,975	0,000
معامل الارتباط (R= ,749[a])، معامل التحديد(R^2=,561)،المتغير التابع :**العدالة التنظيمية**					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإحصائي (V.22)

من خلال الجدول (2-24) نلاحظ أن معامل الارتباط بين المسير و العدالة التنظيمية بلغ قيمة $R = 0.749$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية جيدة بين المسير و العدالة التنظيمية ، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.561$ و هو دليل على قدرة المتغير المستقل المسير 56 % في تفسير المتغير التابع العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال ادرار. كما بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل المسير $Beta = 0.749$ بما أن إشارة المعلمة المسير موجبة هذا يدل على وجود علاقة طردية بين المعلمة المسيرو العدالة التنظيمية حيث إذا تغير المسير بوحدة واحدة فان العدالة التنظيمية تتغير ب 74 وحدة.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغير المستقل والمتمثل في المسير والمتغير التابع المتمثل في العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار ، إذ بلغت قيمة (t=9.975) بمستوى دلالة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

ووفقا للنتائج السابقة ترفض **الفرضية العدمية** التي تقر بعدم وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$)للمتغير المستقل المتمثل في المسير على المتغير التابع المتمثل في العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار ،

و نقبل **الفرضية البديلة** التي تقر بوجوداثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)للمتغير المستقل المتمثل في المسير على المتغير التابع المتمثل في العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال ادرار.

4.3.2 :تفسير النتائج:

فيما يخص دور المسير و العدالة التنظيمية فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

-توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بينالمهارات الشخصية و العدالة التنظيمية.

-توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مهارات التخطيط (التنظيم) و العدالة التنظيمية.

-توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مهارات التاطير (تدريب) و العدالة التنظيمية.

-توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال والعدالة التنظيمية.

-توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الموقفية والعدالة التنظيمية.

ما يمكن استخلاصه من النتائج:

-أثبتت الدراسة وجود أثرذو اتجاه ايجابي بسبب تأثير المهارات الشخصية على العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار.

-ايضا اثبتت الدراسة ، وجود أثر ذو إتجاه إيجابي الناتج عن مهارات التخطيط على العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار .

-ايضا اثبتت الدراسة ، وجود أثر ذو إتجاه إيجابي الناتج عن مهارات التاطير على العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار

-ايضا اثبتت الدراسة ، وجود أثر ذو إتجاه إيجابي الناتج عن مهارات الاتصال على العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار

-ايضا اثبتت الدراسة ، وجود أثر ذو إتجاه إيجابي الناتج عن المهارات الموقفية على العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار

وهذا ما يثبت صحة الفرضيات.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل الأخير من هذه المذكرة، حاولنا في المبحث الأول تقديم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار، من خلال نشأته ، مهامه و أهدافه ، ودراسة الهيكل التنظيميللإدارة العامة ، إلخ ... أما المبحث الثاني فكانت الدراسة حول الإطار المنهجي من خلال تحديد مجتمع و عينة الدراسة التي شملت جميع الموظفين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار، وحاولنا أيضًا تحليل ومناقشة النتائج.

لهذا أجرينا استطلاعنا باستخدام استبيان لقياس تأثير المسير ودوره في تحسين العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كمعامل الثبات و الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي ومعامل الارتباط والانحدار البسـيطمن أجل تحليل المعطيات و الوصول للنتائج المطلوبة.

من خلال الدراسة التي قمنا بها في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار توصلنا إلى أن الاهتمام بالعامل وانشغالاته أمر لابد منه في أي مؤسسة تريد البقاء والنجاح المستمر. و بعد التحليل خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي أثبتت انه يوجد علاقة ايجابية و معنوية (طردية) بين المسير العدالة التنظيمية ، و بالتالي يمكن لمسير أن يساهم في تحسين العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار ، واعتبرت الدراسة أن المسير أساس تحسن أداء المؤسسة

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه و شرحه في هذه الدارسة البسيطة و المتواضعة إلى أن له دور كبير حيث يعتمد على أدوات و طرق علمية وعملية دقيقة يجب إتباعها لتعطي عملية التقييم الفعالية المثلى و تصبح بذلك قرارات المؤسسة رشيدة وصحيحة.

ولقد اخترنا لمعالجة دراستنا المنهج الوصفي التحليلي ، دون غيره لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة وكذلك من أجل وصف وتحليل واقع المسير ودوره في تحسين العدالة التنظيمية للوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع وتحسينه.

وكان الهدف من وراء هذه الدارسة تسليط الضوء على اثر المسير على العدالة التنظيمية ، حيث أصبح بقاء و استمرارية المؤسسة مرهون بوجود مسير فعال يساهم في تحسين العدالة التنظيمية .

و من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة حولنا دراسة دور المسير على العدالة التنظيمية من خلال تصميم استبيان موجه للأفراد العاملين بالمؤسسة.

و بعد إجرائنا للدراسة و تقديم الاستبيان للموظفين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار ، تمكنا من الإجابة على الإشكالية المطروحة من خلال النتائج المتحصل عليها.

النتائج:

توجد علاقة ايجابية و معنوية (طردية) بين مهارات المسير و العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ادرار ، أي أن مهارات المسير تساهم في تحسين العدالة التنظيمية في الصندوق الوطني للضمان ادرار ، كما استنتجنا أن عملية التسيير تتطلب نظام جيد ومجهز عصري يواكب التطورات الهائلة في جميع المجالات ، كذلك العدالة التنظيمية تلعب دور فعال في تحسين أداء المؤسسة.

الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها والاستنتاجات يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

-ضرورة التنويع في استخدام وسائل دراسة وتقييم المسير وعدم الاقتصار على وسيلة واحدة وذلك لاستفادة من مزايا الوسائل المختلفة والتقليل من عيوبها بما يكفل سلامة الحكم على درجة فاعلية المسير.

- زيادة تفعيل العدالة التنظيمية من خلال التركيز على أهداف المسير

-الاهتمام أكثر بالموارد البشرية من خلال عملية التحفيز والاحتفاظ بالكفاءة.

-الاهتمام بالتكوين الخارجي للموظفين.

-العمل على توفير العدالة في الترقية والتقييم للموظفين.

آفاق الدراسة:

يمكن في الأخير إعطاء جملة من الاقتراحات التي هي عبارة عن مواضيع مستقبلية قابلة للبحث والدراسة والتي تتمثل في ما يلي:

-دور المسير في تحسين الرضا الوظيفي.

-دور المسير في كفاءة الأداء الوظيفي.

-تقييم دور المراجع في تحسين عدالة التنظيم.

المصادر

والمراجع

الكتب:

-أحمد معروف ، شروط المدير الناجح، الطبعة الأولى ، دار الغرب للنشر والتوزيع،وهرا، الجزائر، 2003.

- بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية ، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران ، الجزائر،2004.

-راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، .2002

- عتوم شفيق، طرق الإحصاء باستخدام Spss، المجلد دار النشر والتوزيع، الأردن، 2015.

- محمد التميمي وآخرون، الإحصاء الحيوي باستخدام برنامج Spss، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016.

-محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات ووظائف، الجزء الثاني،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

- مومن عبد العزيز عبد الحميد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2015.

المذكرات والرسائل الجامعية:

-بن جيمة عمر، ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منطقة بشار أنموذجا، أطروحة تدخل ضمن نيل شهادة الدكتوراه في علم تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان،2015.

- توفيق حامد طوالبة، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين على المؤسسات العامة في الأردن، أطروحة تدخل ضمن نيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008.

– حمزة قرطاس، العدالة التنظيمية وعلاقاتها بالصحة النفسية دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة، أطروحة تدخل ضمن نيل شهادة الدكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017،

–حوحو مصطفى، متطلبات الانتقال من المنظمات الكلاسيكية إلى المنظمات المتعلمة دراسة حالة المديرية الإقليمية للاتصالاتبتلمسان ، رسالة ماجستير، 2010–2011.

– سليم عثماني وآخرون، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، الجزائر، 2009.

–قصاص وردة، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر، رسالة ضمن الحصول على شهادة الماجستير في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه جامعة تلمسان، 2012.

– محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقاتها بسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ضمن الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

المجلات والدوريات:

–أبو القاسم الأخضر حمدي، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ، مجلة عمادة البحث العلمي، الأردن ، المجلد 20، العدد 2 ، الصفحة 546، 2012.

–أحمد بجاج، واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية من وجهة نظر إطارات ولاية ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 33 ، الصفحة 857.

–أمين القاضي، الاتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة أم البواقي، المجلد 1، الصفحة 61، 2014.

-بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مركز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسة، المجلد 20، لعدد 2، ص 151، 2012.

-دروم أحمد و العالي بلقاسم، أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة، مجلة دفاتر اقتصادية ، المجلد 1، الصفحة 190-191، 2016.

-محمد عبد اللطيف خليفة ،محددات السلوك التطوعي في المنظمات العامة- دراسة تحليلية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلس النشر العلمي، المجلد 5، العدد 1، جامعة الكويت، الصفحة 11، 1997.

-مختار بونقاب، العدالة التنظيمية وعلاقاتها بالالتزام التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر،المجلد 17، العدد 26، الصفحة 484، 2021.

-مرابطي عادل ونحوي عائشة ، العينة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الصفحة 96، 2009.

الملاحـــق

الملحق رقم (1): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علم التسيير

أخي أختي الموظف (ة) ...

في إطار إعداد بحث علمي بعنوان **دور المسير في تحقيق عدالة التنظيم**، والذي يدرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال، فان هذا الاستبيان وضع للتعرف على مدى تأثير المسير على عدالة التنظيم.

يرجى منك أن تقرأ جميع العبارات جيدا، ثم تعطي رأيك حول كل عبارة بوضع علامة x في الخانة المناسبة، والتي ترى أنها تعكس رأيكن مع عدم وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة.

هذا المقياس وضع لغرض البحث العلمي، وعليه فإن جديتك وإجابتك الموضوعية هي السبيل لتحقيق أفضل النتائج.

تقبلوا منا فائق عبارات التقدير و الاحترام

الباحثة : تخفيفي نوال _ يعيش عائشة.

البيانات الديمغرافية :

- يرجى منكم التكرم بوضع علامة (X) أمام المربع الذي يناسبكم

1- السن:

30 سنة فأقل ☐ 31-40 سنة ☐

41-50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر ☐

2- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

3- المؤهل العلمي:

دون الثانوي ☐ ثانوي ☐

جامعي ☐ دراسات عليا (ما بعد التدرج) ☐

4- عدد سنوات العمل (الخبرة):

05 سنوات ☐ 06-10 سنوات ☐

11-15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر ☐

5- المسمى الوظيفي (الرتبة):

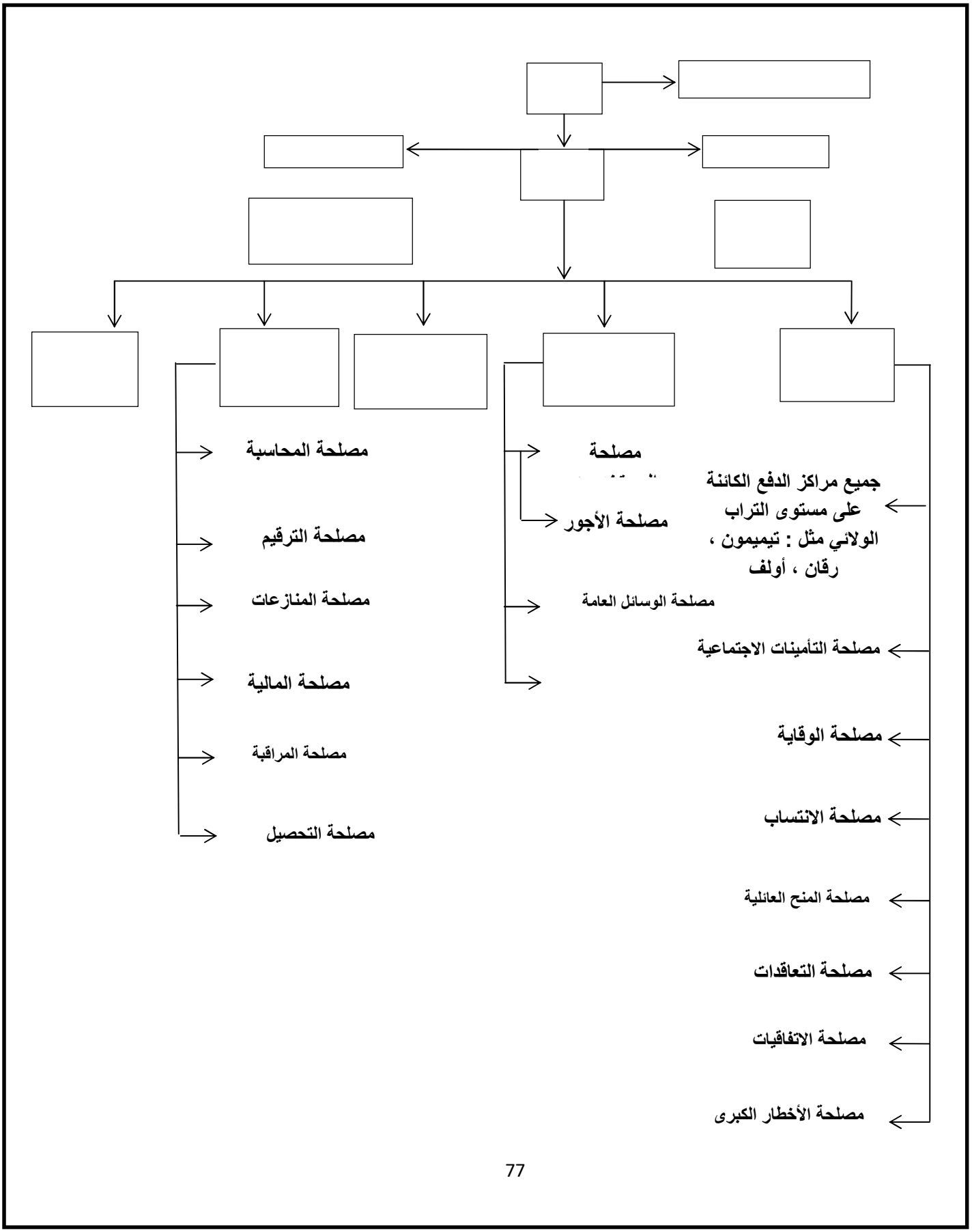
إطار عالي ☐ رئيس مصلحة ☐

رئيس فرع ☐ عون إداري ☐

محاور المسير

الرقم	الأسئلة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
	1- المهارات الشخصية أو الفردية					
01	يتحكم المسير في هدوئه في حالة المشادات والخلافات					
02	يقدم المسير مصلحة المؤسسة عن مصلحته الشخصية					
03	يعطي المسير تقييما وجيها للنتائج والوسائل المعمول بها					
04	يسلك المسير سلوكا فعالا أمام مختلف الوضعيات المهنية					
	2- مهارات التخطيط و تنظيم العمل					
05	يقوم المسير بتنظم الوسائل المادية والبشرية من أجل العمل الناجح					
06	يقوم المسير بعملية التنسيق بين العناصر لأجل تسهيل العمل					
07	للمسير القدرة على التنبؤ في الوضعيات المقلقة والحرجة التي قد تعيق العمل					
08	يقوم المسير في العمل بوضع الأهداف و الأساليب اللازمة لتحقيقها					
	3- مهارات التأطير وتدريب الجماعات					
09	يحفزنا المسير على العمل الجماعي و المحافظة على روح الجماعة					
10	يقوم المسير بتوجيه الجميع من اجل تحقيق نتائج المرجوة					
11	يقوم المسير بإعطاء لكل الموظفين وسائل العمل الضرورية					
12	يعمل المسير على تسهل عملية التعليم والتنمية لآخرين					
	4- مهارات الاتصال والعلاقات بين الأفراد					
13	يسعى المسير إلى فهم ما يعبر عنه زملائه في العمل					
15	يناقشالمسيرمع الجميع القرارات المتخذة المتعلقة بالعمل					
	يحرص المسير على توفير جو العمل المساعد على إبداع العمال و إتقانهم لعملهم					
16	يؤثر المسير في أفراد جماعة عمله و يحثهم على العمل					
	5- المهارات الموقفية و التعلمية؟					
17	يتحمل المسير الأخطاء التي تنتج عن اختيارات أو قرارات خاطئة					
18	يتحكم المسير في كل المعلومات الخاصة بالعمل					
19	يقوم المسير ببناء علاقات مع مختلف الأطراف الفاعلة مناجل نجاح العمل					
20	يقدم المسير اقتراحات وإجراءات جديدة من اجل تحسين العمل					

الأسئلة المتعلقة بالعدالة التنظيم

1.1 العدالة التوزيعية						
الرقم	**العبارات**	**أوافق بشدة**	**أوافق**	محايد	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**
01	مهام عملي و متطلباته تتناسب مع قدراتي في الأداء					
02	راتبي الشهري يتناسب مع ما أبذله من جهد في عملي					
03	الأجر الذي أحصل عليه يتناسب مع ما أتمتع به من مؤهلات					
04	يتناسب مستوى دخلي مع حجم خبرتي					
05	توزع الحوافز المادية و المكافآت على الموظفين حسب الاستحقاق					
عدالة الإجراءات						
06	أشعر بأن الإجراءات و القرارات في المؤسسة تتسم بالإنصاف					
07	تطبق الإجراءات الإدارية على الجميع دون استثناء					
08	يحرص المدير على إبداء رأي قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي					
09	تتوفر المؤسسة على وصف مكتوب يحدد بوضوح الحقوق و الواجبات					
10	تعتمد المؤسسة على نموذج واضح في تقييم الأداء					
عدالة التعاملات						
11	يتعامل المدير مع كل زملائي في العمل بنفس القدر من الاحترام					
12	أشعر بنزاهة المشرف في فض و حسم النزاعات					
13	يحرص المدير على تنمية روح التعامل في العمل					
14	يحرص المسئول على مراعاة مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملي					
15	تحرص المؤسسة على تحقيق الاستقرار الوظيفي لعمالها					

الملحق رقم (2):الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية أدرار