



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -  
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة :

# العدالة التنظيمية ودورها في استقرار المنظمة في المؤسسة الجزائرية

مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في تخصص تنظيم وعمل

إشراف البروفيسورة:

مليكة عرعور

إعداد الطالبة :

برحاييل خولة

السنة الجامعية : 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّ وَالْحَمْدُ لِلَّهِ  
الَّذِي خَلَقَ الْمَوَدَّ

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا إلى إنجاز هذا العمل وصلاة والسلام على سيد الأخيار رسولنا وحبیبنا محمد صلى الله عليه وعلى اله وصحبه أجمعين أتوجه بجزيل الشكر والإمتنان والعرفان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما وجهتني من صعوبات ، أخص بالذكر البروفيسورة المشرفة على مذكرة التخرج \* مليكة عرعو \*

التي لم تبخل عليا علي بتوجيهاتها لإتمام هذه المذكرة

ودعمها المعنوي الكبير ، فجزاها الله كل الخير .

كما أتقدم بالشكر العميق والإعتراف بالجميل وعدم نكرانه

إلى من أكسبونا من فيض علمهم ومعارفهم أساتذتي الكرام

في علم الإجتماع.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة المحقرين

على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة سائلة الله

عز وجل أن يديم عليهما موفور الصحة والعافية إنه سميع عليم .

كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان لموظفي و مسؤولين بمديرية التجارة

لولاية - إليزي - على مساعدتهم الكبيرة لي في إتمام الشق الميداني

للدراة

وشكر كبير لعائلتي على دعواتها لي بالنجاح ودعمها الكبير لي .

شكر كبير لكل أصدقائي وصديقاتي كل واحد باسمه

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي

هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة .

الطالبة : برحاييل خولة .

# الإهداء

إلى الذي لا يكمل ولا يمل ، وعلمني أن العزيمة والإصرار تصنعان المعجزات ، إلى من رباني وعلمني فأحسن تأديبي ( أبي العزيز ) .

إلى القلب الذي لم يعرف إلا الحب و الحنان ، إلى التي دفعت ولم تنتظر الثمن ، إلى نبع الحنان والعطاء ( أُمي الغالية ) .  
إلى من هم رمز شموخي وكبريائي و معزتي ، ومن هم أهل لاحترامي ومحبي  
( إخواني وأخواتي وزوجة أخي و ابن أخي العزيز )

إلى من عشت معهم أروع اللحظات ، وقضيت معهم أجمل الأيام ، ولا يتسع المقام لذكرهم ، ويتسع قلبي لحبهم ( أصدقائي وأساتذتي ) .

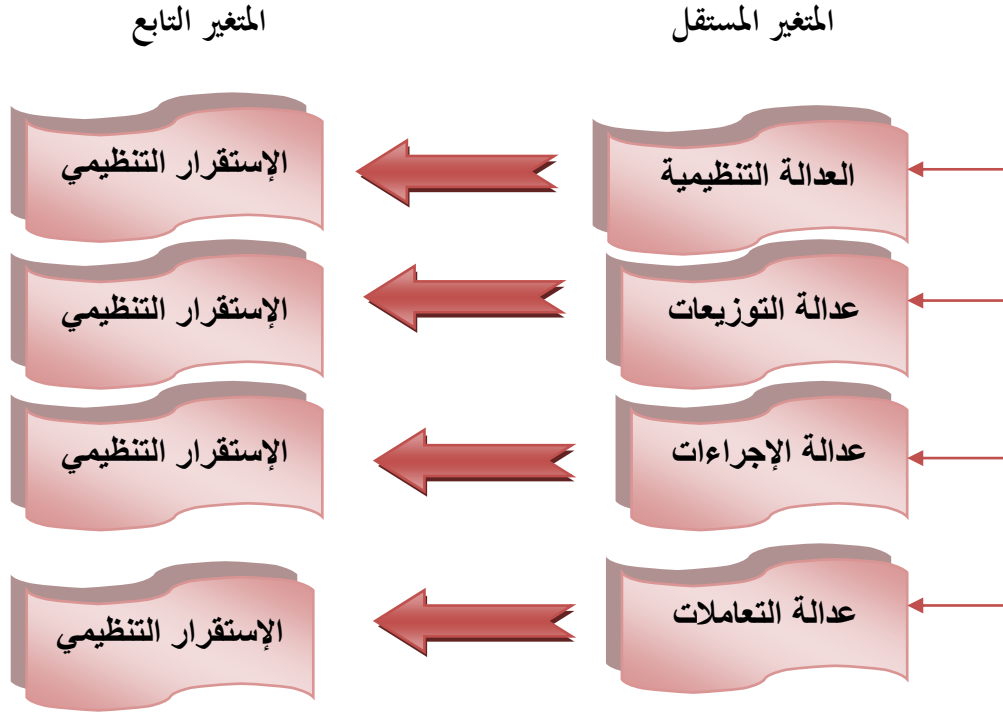
إلى الذين عاشوا في وطنهم غرباء ، فجعلوا دماءهم لأرض فلسطين حناء ، إلى الذين صدقوا الله فصدقهم الله فكانوا الأوفياء ( شهداء فلسطين )

الباحثة : برحاييل خولة

# الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الإستقرار التنظيمي داخل المنظمة دراسة ميدانية لمديرية التجارة لولاية - إيزي - والتعرف على دور العدالة التنظيمية بأبعادها المتمثلة ب ( عدالة التوزيعية وعدالة الإجرائية وعدالة التعاملات ) كمتغير مستقل ، والتعرف عليها من خلال المتغير التابع وهو الإستقرار التنظيمي وهذا الشكل يوضح المتغيرين

## الشكل رقم (01)



المصدر : من إعداد الطالبة

وذلك للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

➤ ما دور العدالة التنظيمية والإستقرار التنظيمي لدى مديرية التجارة لولاية - إيزي -؟

والتي تتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

➤ هل يوجد دور بين العدالة التوزيعية والإستقرار التنظيمي لدى مديرتكم ؟

➤ هل يوجد دور بين عدالة الإجراءات والإستقرار التنظيمي لدى مديرتكم ؟

ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للكشف عن مستوى كل من العدالة التنظيمية والإستقرار التنظيمي لدى مديرية التجارة لولاية إيزي ، كما تم إختيار عينة بلغ عدد أفرادها 53 موظفين ، حيث تم إختيارهم بالطريقة العشوائية من المجتمع الأصلي البالغ عددهم 53 موظف ، ولجمع البيانات تم اعتماد على الإستمارة إحداهما لقياس العدالة التنظيمية والأخرى لقياس الإستقرار التنظيمي

، حيث بلغ عدد العبارات كل منهما 15 عبارة ولأجل تفرغ ومعالجة البيانات تم الإستعانة ببرنامج EXCEL وبرنامج الحزم الإحصائية SPPSS وكانت النتائج المتوصل إليها :

- تعتبر الحوافز عاملا مهما داخل المنظمة ،حيث تقوم المنظمة محل الدراسة بعملية تحفيز عمالها لزيادة فعاليتهم في العمل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة.
- تحرص المنظمة محل الدراسة على تطبيق العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها ( التوزيعية والإجرائية والتعاملية) بين مختلف عمالها.
- تأثر أبعاد العدالة التنظيمية سواء كانت منفردة أو مجمعة على الإستقرار التنظيمي في المنظمة.

### ولخصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها :

✚ العمل على تنمية وإدراك العمال بأهمية العدالة التنظيمية ،والذي ينعكس بالإيجاب على أداء العمال وبالتالي على الأداء الإجمالي للمنظمة.

✚ لتركيز على رسخ تعاريف العدالة التنظيمية والإستقرار التنظيمي عند العمال ،وذلك من خلال توعيتهم وعقد دورات تثقيفية التي تشعرهم بمبررات العدالة التنظيمية في المنظمة.

✚ العمل على تكثيف اللقاءات بين العمال والمسؤولين في المنظمة وذلك من أجل التعرف على مختلف بين العدالة التنظيمية والإستقرار التنظيمي في المنظمة.

### الكلمات المفتاحية :

العدالة التنظيمية ، الإستقرار التنظيمي .

22:01 195% lui ... 46 Memoarkhoula - for reading only. Log in to edit the file and save the changes that ... Abstract The study aimed to identify the level of organizational justice and the market and organizational stability inside the towel. A field study of the Trade Directorate of Illizi State - and to identify the role of justice The educational dimensions represented by (distributive justice, procedural fairness, and transactional fairness) as a transferee, and identifying them through the seventh expression, which is sound stability, and this form clarifies the standard figure No. (01) the independent modulator dependent modulator Organizational justice Organizational stability Organizational stability Distributions fairness Organizational stability Procedures Justice Transactions: Organizational stability, in response to the first, the second main: Ashour Medical justice and sound stability at the Trade Directorate of the Wilaya - Illizi, on which the financial sub-questions fall: Is there a role between distributive justice and peaceful stability in your fields? On one of the matters between the fairness of the procedures and the semi stability of your manager? The study relied on the descriptive and analytical method and statistical methods of the actress in the current average and the burning of the architect to reveal the elderly of both medical justice and educational stability to the trade units of Illizi State. A sample of 53 employees was also chosen, so they were chosen randomly from the original number of 53 employees, collectively. The data and dependence on the questionnaire one is to do justice to development, rather to measure stability that

4G 22:01 D 95% lui. Il .. Log in to edit the file and save the changes ... where the number of phrases each has 15 phrases and for the sake of Qurei and Balat handling. The EXCEL program and the campus program were supported by SPPSS and the weapons were reached. Al-Hawatir is considered an important factor within the culture where the organization is based on a highly motivated study process to increase their effectiveness at work in order to achieve the organized goals of the organization. The organization under study is keen to apply organizational justice in its various dimensions (distributional, procedural, and improper) among its various workers. The impact of organizational justice dimensions, whether they are to be singled out or combined, on organizational stability in the study. The study summarized a number of recommendations, the most important of which are: Work on the development and awareness of workers of the importance of organizational work, which positively affects the performance of workers and thus the overall performance of the organization. Focusing on establishing the definitions of organizational justice and organizational stability about workers and everyone through their awareness and criticizing educational sessions that make them feel the deficiencies of organizational justice in the hour. Working on intensifying meetings between workers and officials in the organization in order to identify the different between organizational justice and organizational

stability in the organization. Keywords Organizational Justice, Systematic Stability - Introduction |



مقدمة

# مقدمة

عدت بيئة العمل من المقومات والجوانب الهامة لنجاح أية منظمة والتي تحظى باهتمام عال على أساس أن رضا الموظفين والعاملين داخل المنظمة عن مكان أو بيئة العمل ينعكس على مدى أدائهم وكفاءتهم وفعالية إنتاجهم ، مما يؤدي لنجاح هذه المنظمة ، إذ تضم بيئة العمل جوانب وعايير متعددة تطبق فيه العدالة التنظيمية في المنظمة والذي تتمثل في أسلوب الإدارة وممارستها ، وتقييم الأداء والقيادة ، والرواتب والحوافز المادية والمعنوية والأجور والبرامج التدريبية ، والسياسات التي تحفز النجاح ، وعلاقة العامل برئيسه ووسائل الترفيه وغيرها من الجوانب التي تجذب رضا وسعادة العاملين والشعور بالعدالة التنظيمية على كل مستويات العمل الوظيفي

شمل بحثنا متغيرين المستقل وهو العدالة التنظيمية بأبعادها ( العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، العدالة التفاعلية ) والمتغير التابع وهو الإستقرار التنظيمي لذا تكمن مشكلتنا في الأتي : " كلما استطاعت الإدارة العليا من تحقيق العدالة في بيئة العمل كلما أسهم ذلك في تقليل حالات الإستقرار التنظيمي "

تصادف المنظمات على إختلاف أنواعها ونشاطاتها تحديات في مسارها التنظيمي والذي يتمثل في عدم إمتلاكها القدرة على التكيف مع الظروف والتطورات العلمية ومحاولة مواكبة العصرنة للمعدات والأجهزة والإعتماد على التكنولوجيا ، ولكن رغم هذا يبقى المورد البشري هو أهم مورد في المنظمة ، إذ يعتبر هو المحرك الأساسي لكل النشاطات التي ينتج عنها تحويل المدخلات إلى مخرجات ، وإن بقاء وتطور المنظمة يعتمد كلياً على كفاءة موردها البشري وطريقة التعامل معه وعلى قدرة هذه المنظمة على تحفيزها لتلك الموارد لأداء المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية.

إن تطبيق العدالة في المنظمة هي أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل إتجاهات إيجابية لدى العمال ، وإن تحقيق العدالة التنظيمية بين العمال هو أحد التحديات التي تواجهها المنظمة وذلك راجع إلى تنوع موردها البشرية وإختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية ، كما تعتبر العدالة التنظيمية أحد أهم المكونات الأساسية للهيكل الإجتماعي للمنظمة ، بالإضافة إلى أنهما قيمة إجتماعية يمكن أن يؤدي غيابها إلى مخاطر تهدد إستقرار الموارد البشرية ، وإن من أهم السلوكيات التي تتأثر بغياب العدالة التنظيمية هو الإستقرار التنظيمي وذلك من ناحية درجة تطبيق العدالة .

ويعتبر الإستقرار التنظيمي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات والأبحاث نتيجة تطور الفكر الإداري في النصف الأول من القرن العشرين ، وظهور مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية التي إرتبطت إرتباطاً وثيقاً بمدرسة السلوك الإنساني واهتمت أساساً بما وصفته بالطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني ، واستيعاب محتواه الفكري واستعملت في ذلك مفاهيم علم النفس وعلم الإجتماع وعلم الإنسان لتوسيع المعرفة بسلوك الفرد ، وقد توالى الجهود البحثية الهادفة لتأطير مفاهيمه ، وبناء نماذج تشخص أبعاده وإرتباطاته وتطور أدوات قياسه منها ما هو

موضوعي ومنها ماهو ذاتي وقد كان تركيز المدرسة السلوكية على حركة النشاط الإنساني من جهة ،ومدى إرتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يجري فيه هذا النشاط ،وكذلك تركيزها على الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة ،لأن توافر مثل هذا الفهم يساعد على تحقيق الأهداف ، أما في العالم العربي فإن مفهوم الإستقرار التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام.

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف على العدالة التنظيمية والإستقرار التنظيمي لدى موظفي مديرية التجارة لولاية إليزي وذلك من خلال الخطة التالية :

حيث يتضمن الجانب النظري فصلين :

الفصل الأول تناولت فيه : الإطار العام للدراسة ويتضمن فيه إشكالية الدراسة ،فرضيات الدراسة ،أهمية وأهداف الدراسة ،أسباب دراسة الموضوع ، ثم قمنا باستعراض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة وكذلك الإستفادة من هذه الدراسات وفي الأخير تطرقنا إلى التصميم العام للدراسة.

أما الفصل الثاني فقد خصص العدالة التنظيمية ،من خلال عرض تعريف تعريف العدالة التنظيمية،خصائص العدالة التنظيمية،أهداف العدالة التنظيمية،أبعاد العدالة التنظيمية، الإستقرار التنظيمي في التراث المعرفي السوسيو- التنظيمي ،تعريف الإستقرار التنظيمي ،أسباب عدم الإستقرار التنظيمي ، محددات الإستقرار التنظيمي ،أبعاد الإستقرار التنظيمي وأخيرا دور العدالة التنظيمية في تكريس الاستقرار التنظيمي .

أما الفصل التطبيقي فيتضمن عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة التطبيقية والإجابة على التساؤلات وتحديد نتائج الدراسة .

# الفصل الأول

## الإجراءات المنهجية للدراسة

1. موضوع الإشكالية
  2. أهمية وأهداف الدراسة
  3. أسباب دراسة الموضوع
  4. فرضيات الدراسة
  4. مجالات الدراسة
    - 1.4 المجال المكاني
    - 2.4 المجال الزمني
    - 3.4 المجال البشري حجمه وخصائصه
  5. منهج وأدوات الدراسة الميدانية.
  5. عينة الدراسة وخصائصها
- خلاصة

## 1. إشكالية الدراسة:

تعتبر المنظمة ظاهرة إنسانية هادفة وواسعة الانتشار تتوجه لدراساتها جهود علمية متعاطفة وتفتح أفاقها لتتوجب الاختصاصات العلمية المتزايدة الاجتماعية والإنسانية والكمية والتكنولوجية وغيرها ، حيث تقوم المنظمة بالسعي دوما لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق أهدافها ، والثقة بين الإدارة والعاملين وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بينهم، إلا بعد أن تقوم الأفراد العاملين كافة فيها بتنفيذ الأعمال المكلفين بها، وعلى جميع المستويات بشكل متناسق ومنظم لبلوغ تلك الأهداف بدرجة مناسبة في سبيل تحقيق التغيير والتطوير التنظيمي الذي يضمن بقاء المنظمة واستمراريتها والمنظمة مهما تكن صغيرة أو كبيرة حكومية أو خاصة لا تمارس نشاطها في فرع، كما أنها لا يمكن أن تنعزل على البيئة أو المجتمع الذي تعيش فيه ولكنها نظام مفتوح على البيئة أي تبادل التأثير والتأثر والعدالة بين مختلف الفئات العاملة.

تعد العدالة التنظيمية من العوامل المساهمة في إدارة الأعمال داخل المؤسسات بحيث تعمل على تحديد طبيعة العلاقة بين المسؤولين والعمال داخل المؤسسة باختلاف مستوياتهم ، وبالتالي خلق جانب من الثقة بين أفراد المؤسسة من خلال تحديد الواجبات وإعطاء الحقوق وتنظيم العلاقات بين أفرادها وتكمن أهميتها في عدالة الإجراءات وعدالة المعاملات ونظرا لأن نجاح المنظمات مرتبط بدرجة كبيرة بالعنصر البشري الذي يعد موردا ما من موارد المؤسسة ، وكما هو الحال بالنسبة للمساواة فإن مفهومها النسبي الذي ينظر إليه الموظف على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيز أو غير موضوعي من وجهة نظر موظف آخر وحسب المثل الفرنسي " حب العدالة لدى أغلب الناس ينبع من خوفهم من أن يقعوا صحنبة الظلم "، الذي يفرز حالة من الرضا عند العمال.

يعتبر الرضا الوظيفي إتساعا لحاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عن طريق الأجر ، ظروف العمل طبيعة الإشراف ، طبيعة العمل نفسه والإهتمام بالظروف النسبية والمادية والبيئية التي تساهم في إشباع حاجات الفرد ، وهذا ما يجعله أكثر إرتياحا وطمأنينة للتوافق والتلازم بين نوعية العمل وطموحاته. فحينما يكون العاملون راضيين عن وظائفهم ، فإن ذلك سينعكس إيجابا على العديد من مؤشرات أداء المنظمات مثل تحقيق نمط الإشراف السائد في المنظمة، إذ من أهم السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة التنظيمية في منظمة الإستقرار التنظيمي فهو أهم الأهداف التي تسعى جميع المؤسسات لبلوغه كما له أثر فعال في إستقرارية العاملين واستقرار العمل والمنظمة الجزائرية كغيرها من المنظمات في مسعى لها لتحريك عجلة التنمية في ظل التحولات التنظيمية التي أمثلتها الظروف والتغيرات بداية من التسيير الذاتي وصولا إلى إستقلالية المنظمات ، عملت جاهدة لأحداث الإستقرار داخل هذه المنظمات ، يعد الإستقرار فيها مطلب ضروري في ظل التغيرات البحثية والتدفق المعرفي والتكنولوجي الحاصل في الإستقرار في العمل الإداري له أهمية كبيرة بالنسبة للموظف ، حيث يؤدي إلى العلاقة الجيدة بين الموظف ورئيسه .

وتكمن أهمية وحيوية إستقرار المنظمة بغض النظر عن حجمها واختصاصها وطبيعتها عملها ، أو الجانب الإداري في دور الذي يمارسه العامل من مهام وواجبات وصلاحيات ووضع العمال في مكان مناسب فحسب ( Burchell and ) فإن عملية الإستقرار التنظيمي سيكون بد ذاته تحدي كبير للقيادات التنظيمية وقدرتها على المحافظة على الإستقرار الفردي ، والمجموعة وصولا إلى الإستقرار التنظيمي والعمل على تكيف هيكلها التنظيمي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات التي من شأنها أن تحقق الإستقرار لمواجهة أي حالة سلبية .

أما في غياب العدالة التنظيمية أو عدم توفر أي يعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يؤثر سلبا على أداء المنظمات ، أما بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات ترتبط بالعديد من التبعات السلبية مثل إنخفاض القيم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي، وبالتالي فإنه يرجع سر الإهتمام بنمط الإشراف كظاهرة تنظيمية المتمركز على العمل والإنتاج يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، مما يؤثر في إنتاجيتهم قلة تعاون المشرف لشعور العمال يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل والإشراف زيادة معدل الشكاوي والغياب ودوران العمل حيث يشير محمد طلعت وعدلي سليمان بأن الإشراف يقصد به معاونة العاملين مستمرة لتحسين أساليبهم وتنمية مهارتهم وخبراتهم في العمل الذي يؤدونه ، فالإشراف العام موجه للعمال ويراعي مشاعرهم ويحترم ويحقق مطالبهم ويحاول بناء العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المحددة لزيادة الإنتاج .

ويبرر موضوع العدالة التنظيمية من بين هذه المواضيع نظرا بوصفها مكونا تفسيريا يرتبط إرتباطا وثيقا ومعبرا لسلوكات واتجاهات ومستوى تفاعلهم للعاملين إزاء مؤسساتهم ، خاصة إذا ماقرنت بمفهوم الإستقرار التنظيمي الذي يعد أحد الأساليب الذي يساهم في رفع الروح المعنوية ورفع القدرة على تحمل المسؤولية مما يجعلهم يشعرون بدورهم الفعال في المديرية وبتقديرها لهم وبتنقيتها في قدراتهم وإمكاناتهم، ومن هنا تكمن العلاقة الإيجابية بين العدالة التنظيمية واستقرار المنظمة ، حيث أنه عندما يشعر الفرد بالمساواة بينه وبين العمال داخل المنظمة فإن ذلك يولد استقرار في المنظمة ، ومن خلال ما سبق تتبلور لنا معالم الإشكالية التالية :

### التساؤل الرئيسي:

ما دور العدالة التنظيمية والإستقرار التنظيمي لدى مديريتكم ؟

### تساؤلات الفرعية :

- وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية نوردتها كما يلي :
- هل يوجد دور بين العدالة التوزيعية والإستقرار التنظيمي لدى مديريتكم ؟
  - هل يوجد دور بين عدالة الإجراءات والإستقرار التنظيمي لدى مديريتكم ؟

## 2. أهمية وأهداف الدراسة :

### 1.1. أهمية الدراسة :

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع التي من الممكن أن تؤثر على أداء المنظمة، إذ أن تحقيق العدالة التنظيمية في المنظمة يساهم وبشكل كبير في تحسين بيئة العمل، إذ أن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية أثر على العاملين والمنظمة، فعندما يجد الموظف أو العامل في المنظمة بيئة عمل فيها معايير للعدالة التنظيمية وبشكل جيد فذلك سوف يشعره بالإنتماء لهذه المنظمة وأنه شخص مرغوب به، مما يجعله يقدم للمنظمة أفضل ما لديه من طاقات وقدرات، أي أن البيئة المثالية للعمل تساهم في رفع الأداء وكفاءة الموظف ورفع إنتاجيته بفعالية وعدم وجود مبررات له للتمرد وافتعال الحجج في بيئة العمل مما ينعكس على تطور المنظمة وتميزها، إذ أن الإعتقاد المرتكز في أذهان أغلب الموظفين هو أن توفير البيئة المناسبة من خلال رفع الأجور للعاملين فقط، ولكن يوجد رؤى إدارية حديثة تؤكد أهمية وجود مجموعة من المبادئ والقيم والمشاعر والأخلاقيات التي تساهم في خلق بيئة عمل مثالية خالية من الانحرافات في سلوكيات العاملين مثل : مراعاة مشاكل وهموم الموظف الشخصية، التواصل والإتصال في بيئة العمل، ودور العلاقات والمشاعر الشخصية بين الموظفين وبين رؤسائهم وقادتهم والتي تعمل على رفع مستوى الإنتاج لدى الفرد العامل وبالتالي تطور ونجاح المنظمة.

وبكل تأكيد فإن عدم وجود العدالة التنظيمية بمستوياتها الثلاثة ووجود الظروف الغير المناسبة والسيئة في بيئة العمل بالإضافة إلى الضغوط النفسية على العاملين تؤثر سلبا على العاملين من حيث رغبتهم للعمل وتؤدي لمشاكل نفسية وربما صحية للعاملين، مما ينتج عنه حدوث مشاكل في بيئة العمل وتوتر العلاقات وكثرة غياب العاملين، وتبديد موارد المنظمة وعدم الإكتراث لها، وتعتمد العمل البطيء وترك العمل في وقت مبكر وغيرها من الأمور التي تؤثر على مستوى الأداء والإنتاجية وتدهور سمعة المنظمة، والتي تسعى إلى :

- توضيح أهمية الأساليب التي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمات والتي من شأنها تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية على كل مستويات العمل التنظيمي باستخدام نظام الحوافز ووسائل الراحة للعاملين والإهتمام بكل ما من شأنه أن يوفر بيئة عمل عادلة ومستقرة.

- العمل على وضع الخطط والإستراتيجيات المتعددة التي من شأنها الإسهام في تحقيق العدالة التنظيمية والوقوف بوجه العاملين من ذوي الأفكار المنحرفة الذي هدفهم الأساس هو إنحراف بيئة العمل .

- التعرف على جميع الظروف المحيطة بالعاملين في وقت ومكان العمل وخصوصا الظروف المعنوية والمادية والزمانية والمكانية، فعند تحقيق العدالة بتوفير أفضل الظروف لكل العاملين وعدم التفريق بينهم من خدمات ومرافق فذلك يحفزهم على إعطاء أفضل ما لديهم، أما في حال كانت هذه الظروف سيئة فذلك يقود إلى الخمول وقلة الإبداع والإنتاج .

- زيادة المعلومات والمعارف الخاصة بكل متغيرات الدراسة.
- الإضافة العلمية التي قد تأتي من هذا البحث وخاصة أنه يتناول جانباً مهماً من جوانب سلوك الأفراد في المؤسسات ، وهو تعريف العدالة التنظيمية وتعريف الإستقرار التنظيمي.
- تساهم الدراسة الحالية في زيادة الوعي الإداري بمفاهيم العدالة التنظيمية والإستقرار التنظيمي ، وإثارة إهتمام القيادات الإدارية بالنتائج المترتبة عن تطبيق العدالة التنظيمية والإستقرار التنظيمي لدى العاملين.
- الكشف عن دور بين العدالة التنظيمية والإستقرار التنظيمي .
- لفت الإنتباه إلى ضرورة توفير مبادئ وقيم العدالة وتعزيز الإستقرار التنظيمي في المؤسسات.
- تكمن أهمية الدراسة في تحسين العلاقات مما يساهم في تحقيق العدالة التنظيمية وقضاء على مظاهر الظلم وعدم العدالة .

- الإضافة التي قد تأتي من هذا البحث خاصة أنه يتناول جانب مهم من جوانب سلوك أفراد وهو مفهوم الإستقرار التنظيمي وهي مفاهيم حديثة نسبياً .

## 2.2. أهداف الدراسة:

إن الهدف المرجو من هذه الدراسة هو محاولة الكشف عن طبيعة العدالة التنظيمية ودورها في إستقرار المنظمة لدى موظفي مديرية التجارة بولاية إليزي وذلك من خلال :

- التعرف على العدالة التنظيمية ودورها على الاستقرار التنظيمي لدى مجتمع الدراسة .
- الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تساهم في تبني مبدأ العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية من أجل تحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة روح الالتزام والانتماء لدى الموظف في المؤسسة .
- على الموظف أن تكون لديه القدرة والتصميم على الإلتزام بقواعد وإجراءات العمل وعدم السماح لنفسه والآخرين من اختراق قواعد العمل التي تؤثر على أداء المنظمة وعدم تحقيق أهدافها .
- أن تعمل الإدارة العليا في منظمات الأعمال بوضع آليات من شأنها القضاء على كل الممارسات التي تفقد الثقة بين الرئيس والمرؤوس ، وتحقق العدالة بين العاملين بالشكل الذي يساهم في زيادة الإلتزام بتحقيق أهداف المنظمة .
- معرفة الموظف بأهم قواعد وإجراءات العمل والالتزام بها ، فإن ذلك من شأنه أن يساهم بتحقيق العدالة التنظيمية .
- محاولة الوقوف على الآليات التي تزيد من فعالية الاستقرار التنظيمي .
- التعرف على مدى تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية: المتمثلة في عدالة التوزيع، الإجرائية وأخيراً عدالة التعاملات الأكثر تواجداً في واقع المؤسسة الجزائرية وشم الاطلاع على أبعاد الإستقرار التنظيمي الأكثر تواتراً في واقع المؤسسة الجزائرية: وعموماً تلك الأبعاد تتمثل في الإستقرار العاطفي، المعباري وأخيراً الإستقرار المتواصل .
- الإطلاع على واقع العدالة التنظيمية محل الدراسة .
- التعرف على مدى تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على أبعاد الإستقرار التنظيمي .



- التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في مديرية التجارة من تحقيق العدالة التنظيمية .
- الكشف عن طبيعة دور بين العدالة التنظيمية والإستقرار التنظيمي .
- التعرف على مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وأبعادها ( التوزيعية ،التعاملية ،الإجرائية ).
- معرفة تأثير العدالة التنظيمية على الإستقرار التنظيمي لدى مجتمع الدراسة .

## 2. أسباب دراسة الموضوع :

- إن دراسة هذا الموضوع واختياره كان نتيجة لأسباب ودوافع أدت إلى التطرق إليه أهمها :
- ✓ الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع .
  - ✓ محاولة تقديم مساهمة في موضوع العدالة التنظيمية بهدف إثراء المكتبة بهذا الجهد أملاً أن يفيد القارئ سواء كان باحثاً أو طالباً .
  - ✓ الحاجة الماسة للتعرف على العوامل المؤثرة على الأبعاد المختلفة من كل المتغيرين العدالة التنظيمية والإستقرار التنظيمي .

## 3. فرضيات الدراسة :

صيغت فرضيات البحث في ضوء أتمودج البحث الفرضي وسيتم إختبارها عن طريق :

### ● الفرضية العامة :

يوجد دور بين العدالة التنظيمية والإستقرار التنظيمي لدى مديرية التجارة لولاية إليزي .

### ● الفرضيات الفرعية :

- هل يوجد دور بين العدالة التوزيعية والإستقرار التنظيمي لدى مديرية التجارة لولاية إليزي ؟
- هل يوجد دور بين عدالة الإجراءات والإستقرار التنظيمي لدى مديرية التجارة لولاية إليزي ؟

## 1. مجالات الدراسة : تتمثل فيما يلي:

★ المجال المكاني : تم إختيار أحد أهم منظمات الخدمات التعليمية وهم العاملين من الموظفين في مديرية التجارة لولاية إليزي بوصفها الحدود المكانية للبحث ، وقد تم إختياره لأسباب تتعلق بطبيعة متغيرات البحث .

## 1. لحة تاريخية للمؤسسة واقع الدراسة الميدانية:

قبل التطرق الى التعريف بمديرية التجارة و النظام القانوني لها من خلال هذا التقرير نتكلم على مراحل تطور المراقبة منذ العهد الاستعماري، أين انحصرت مهامها على مراقبة المحاصيل الزراعية الموجهة على أوروبا و التي كانت تطبق عليها القوانين الخاصة بالغش والتدليس لسنة 1905 و سنة 1919 المتعلق بحماية البضائع و كذا القانون المعاقب على العلامات الخاطئة الصادر سنة 1930.

و بعد الاستقلال أنشأت مصلحة على مستوى وزارة الفلاحة تقوم بمراقبة الجودة و قمع الغش للمواد الفلاحية النباتية و الحيوانية و هذا طبقا للأحكام و القوانين الصادرة سنة 1966 و المتضمنة للقانون الجبائي و القانون المتعلق بالعلامة التجارية ، بالإضافة إلى الأمر المتضمن مراقبة الأسعار و تكوينها و التصريح بها من قبل المنتجين و البائعين ، و كان في ذلك الوقت الحرص بصفة عامة على حماية الاقتصاد الوطني و المستهلك مع مراعاة حقوقه و سلامته و كذا تماشيا و التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية لاسيما منها التفتح على العالم بتحرير السوق و رفع الاحتكار على التجارة الخارجية لإعطاء فرصة و حرية أكبر للمبادرة للخوخاص بالاستيراد و التصدير و الإنتاج والتصنع.

و بعدها تحولت مصالح المراقبة إلى وزارة مستقلة تسمى وزارة التجارة و صدرت عدة نصوص قانونية جديدة لتنظيم قطاع التجارة كقانون 02/89 المؤرخ في 07/02/1989 المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك ، و كذا أمر 06/95 المؤرخ في 25/01/1995 المتضمن لقانون المنافسة و تعديل بعض أبواب قانون العقوبات بالإضافة الى عدة نصوص تنظيمية و تطبيقية للنصوص التشريعية السابقة الذكر.

### **ثانيا : تعريف مديرية التجارة لولاية إليزي**

هي إدارة عمومية ذات طابع محلي تابعة وطنيا و وظيفيا لوزارة التجارة و تسمى بالمصالح الخارجية. أصبحت تسمى بالمديرية الولائية للتجارة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 409/03 المؤرخ في 05 نوفمبر 2003 و التي من مهامها تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية و المنافسة و الجودة و تنظيم النشاطات التجارية و المهن المقننة و الرقابة الاقتصادية و قمع الغش .

### **ثالثا : نشأة مديرية التجارة لولاية إليزي**

أنشأت مديرية التجارة لولاية إليزي مع إنشاء الولاية سنة 1984 حيث تعتبر من أهم القطاعات بالولاية لما لها من علاقة مباشرة مع المواطن .

### **رابعا : مهامها الأساسية**

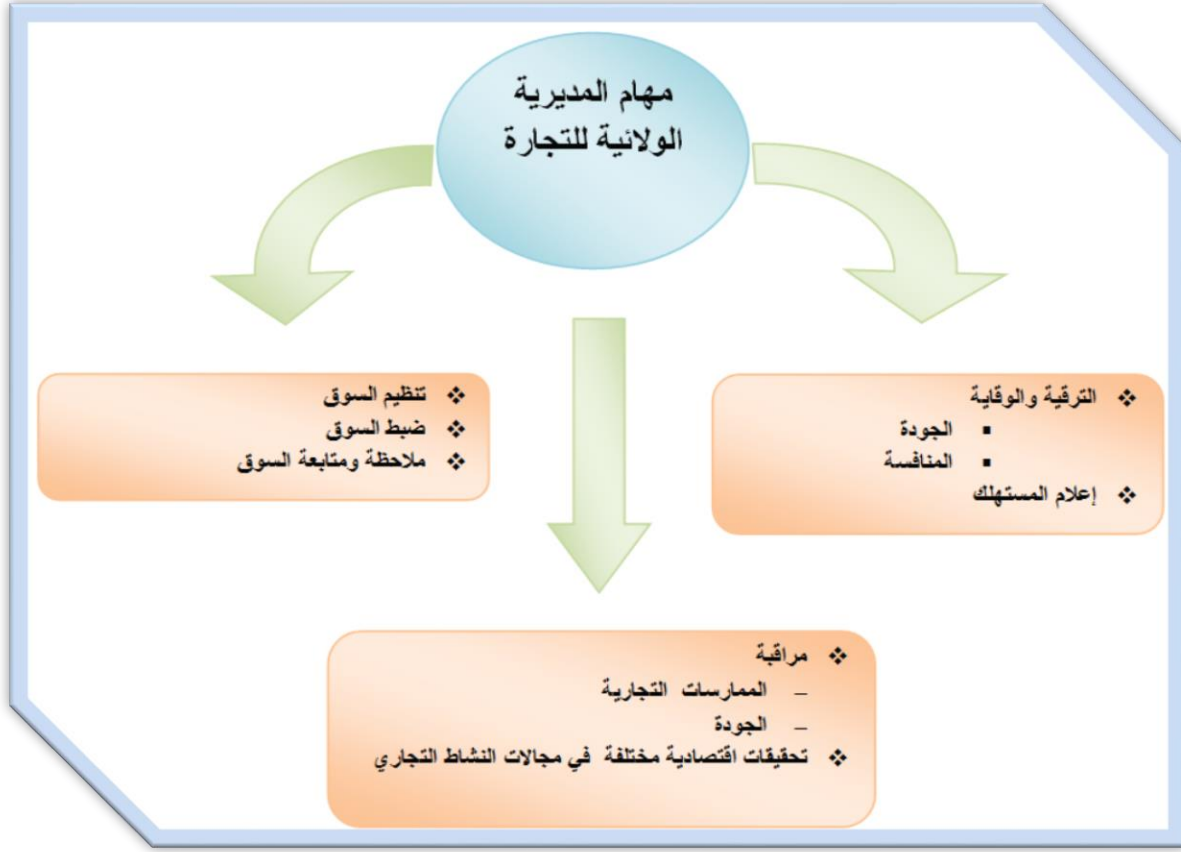
- ❖ السهر على تطبيق التشريع و التنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية و الممارسات التجارية و المنافسة و التنظيم التجاري و حماية المستهلك و قمع الغش.
- ❖ المساهمة في وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام .
- ❖ اقتراح كل التدابير ذات الطابع التشريعي و التنظيمي المتعلقة بممارسة و تنظيم المهن المقننة.
- ❖ اقتراح كل التدابير التي تهدف إلى تحسين ظروف إنشاء و إقامة و ممارسة النشاطات التجارية و المهنية.
- ❖ المساهمة في تطوير و تنشيط كل منظمة أو جمعية التي يكون موضوعها ذا صلة بصلاحياتها.
- ❖ وضع حيز التنفيذ كل نظام محدد من طرف الإدارة المركزية في مجال تأطير و ترقية الصادرات .
- ❖ اقتراح كل التدابير الرامية إلى تطوير الصادرات.
- ❖ المساهمة في إعداد نظام معلوماتي متعلق بالمبادلات التجارية الخارجية.

❖ وضع حيز التنفيذ برنامج الرقابة الاقتصادية و قمع الغش و اقتراح كل التدابير الرامية إلى تطوير و دعم وظيفة الرقابة.

❖ ضمان تنفيذ برامج النشاط ما بين القطاعات بالتعاون مع الهياكل المعنية .

❖ التكفل بمتابعة المنازعات المرتبطة بنشاطاتها.

يمكن تلخيص مهام مديرية التجارة لولاية إليزي في ثلاثة أهداف رئيسية:



و يشمل نشاط المديرية جميع القطاعات الاقتصادية:

- المنتجين.
- المتعاملين في التصدير والاستيراد.
- المتعاملين في تجارة الجملة.
- التجار بالتجزئة.
- المتعاملين في مجال الخدمات.

**خامسا : النظام القانوني لمديرية التجارة لولاية إليزي**

**أ – الناحية العضوية (الشكل):** يتضمن الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية إليزي 5 مصالح، كل مصلحة

تتضمن 3 مكاتب و هي منظمة كالآتي

## 1 - مصلحة الإدارة والوسائل: و تعمل على

- القيام، بالتنسيق مع الإدارة المركزية بعمليات التوظيف وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.
- القيام بعملية التنقيط الدورية للموظفين.
- التكفل وبصفة منتظمة بإعداد جداول الترقية الخاصة بالموظفين بتكفل من اللجنة المتساوية الأعضاء التي يتم انتخابها وتجديدها دوريا على مستوى المديرية، وكذا الملفات الخاصة بشاغلي المناصب العليا وشروط الالتحاق بها وفقا للتنظيم المعمول به.
- متابعة المسار المهني للموظفين من توظيف، تنصيب، تثبيت، تكوين وترقية إلى غاية التقاعد أو حالات خاصة أخرى كالعطل المرضية، الاستيداع وغيرها.
- التعامل مع مجمل المصالح المركزية أو المحلية فيما يخص المسار المهني للموظفين، كمفتشيه الوظيفة العمومية، المراقب المالي، الخزينة وغيرها من المصالح.
- التكفل بجانب إدارة الوسائل (سيارات، أجهزة، مكاتب...) وكل الجوانب المادية للإدارة. بصفة عامة فإن مهام مصلحة الإدارة والوسائل تكمن في تتبع المسار المهني للموظفين بكل جوانبه وكذا إدارة كل الوسائل المادية والسهر على راحة العمال والموظفين على مستوى الإدارة.

## 2- مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية : و تعمل على

- تنظيم و تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة
- التنسيق و المتابعة مع الهيئات القضائية بخصوص الملفات التابعة للقطاع.

## 3- مصلحة حماية المستهلك و قمع الغش : و تعمل على

- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية في مجال قمع الغش .
- تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين والجماعات المحلية والمستعملين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن المنتجات.
- تطوير الإعلام و تحسيس المهنيين والمستهلكين، بالتنسيق مع جمعياتهم.
- اقتراح جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين وترقية جودة السلع والخدمات المطروحة في السوق وكذا حماية المستهلك.
- المشاركة مع الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال صياغة المقاييس العامة والخاصة في مجال الجودة والنظافة الصحية والأمن المطبقة على المنتجات والخدمات

## 4- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية و المضادة للمنافسة: و تعمل على

- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية في مجال الممارسات التجارية
- السهر على تطبيق النصوص التنظيمية والتشريعية المتعلقة بالمنافسة
- إنجاز التحقيقات الاقتصادية بهدف ضمان شفافية المعاملات التجارية بين المتعاملين

## 5- مصلحة ملاحظة السوق و الإعلام الاقتصادي : و تعمل على

- المتابعة اليومية للأسعار المطبقة في السوق و رفع كل المؤشرات و تحليلها
- متابعة عملية التمويل بالمواد الواسعة الاستهلاك و معالجة أي إختلالات لضمان استقرار التمويل
- تنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير المناسبة
- متابعة وتنظيم الأنشطة التجارية الفضاءات التجارية (أسواق البلديات)
- متابعة كل العمليات المتعلقة بترقية التجارة الخارجية - الرخص - الاستيراد - التصدير

**ب - الناحية الوظيفية (الاختصاصات) :** تقوم مديرية التجارة لولاية إليزي بالمهام الموزعة على مصالحها وماتبها كالأتي :

- السهر على تطبيق التشريع و التنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية و المنافسة و الجودة و تنظيم النشاطات التجارية و المهن المقننة و اقتراح كل التدابير من أجل تكييفها.
- السهر على احترام القوانين المتعلقة بالمنافسة و ضمان مراعاة شروط التنافس السليم و الترتيب بين المتعاملين الاقتصاديين .

- المساهمة في تطوير و ترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات انتاج و توزيع السلع و الخدمات
- متابعة تطور الاسعار عند انتاج و استهلاك السلع و الخدمات الضرورية.
- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية و قمع الغش
- تنظيم تسيير الشؤون القانونية و المنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة و متابعة تطبيق قرارات العدالة و التكفل بها عند الاقتضاء.

- وضع نظام اعلام حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للاعلام.
- متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على المستوى المحلي لاسيما الصادرات خارج المحروقات.
- القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي بالاتصال مع الهياكل المعنية.
- تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين و الجماعات المحلية و المستعملين و المستهلكين في ميدان الجودة و أمن المنتجات و الطاقة الصحية.

- تطوير الاعلام و تحسيس المهنيين و المستهلكين بالتنسيق مع جمعياتهم.
- اقتراح جميع الاجراءات الرامية الى تحسيس و ترقية جودة السلع و الخدمات المطروحة في السوق و كذا حماية المستهلك .

- المشاركة مع الهيآت المعنية في جميع الدراسات و التحقيقات و أعمال صياغة المقاييس العامة و الخاصة في مجال الجودة و النظافة الصحية و الامن المطبقة على المنتجات و الخدمات
- اقتراح برامج تكوين و تحسين المستوى و إعادة التاهيل لصالح الموظفين.
- تنظيم وضع الرصيد الوثائقي و الارشيف و تسييره.

**سادسا : الملحق الادارية**

بالإضافة إلى ذلك، مديرية التجارة لولاية إليزي لها 03 ملحقات عبر تراب الولاية

- مفتشية المراقبة عند الحدود بالدبداب
- المفتشية الاقليمية للتجارة بإن أمناس
- المديرية المنتدبة للتجارة – جانت –

#### سابعا : مشاريع القطاع المتابعة من طرف مصالحنا

- متابعة و انجاز سوق الجملة للفواكه والخضروات ببوراشد
- متابعة و انجاز الاسواق المغطاة عبر تراب ولاية
- متابعة و تنظيم الممارسات التجارية (الأسواق البلدية)
- اقتراح لإنشاء أو تنفيذ الفضاءات التجارية

#### ثامنا : الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية إليزي

يضمن الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية إليزي 5 مصالح، كل مصلحة تتضمن 3 مكاتب و هي منظمة كالاتي :

# التنظيم الهيكلي لمديرية التجارة لولاية إليزي

## مدير



القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 رمضان عام 1432 الموافق لـ: 16 غشت سنة 2011  
المنصن تنظيم المديرية الولائية للتجارة و المديرية الجهوية للتجارة في مكاتب

★ **المجال الزمني** : الموسم الجامعي (2019 – 2020) ، ابتداء من جوان 2020 ، ونزلت الطالبة إلى الميدان في

2020/06/11 وخلال هذه الفترة تم التعرف على ميدان الدراسة .

ومن خلال ماسبق ذكره يمكننا أن نلخص المراحل التي مرت بها الدراسة كما يلي :

- مرحلة النزول إلى الميدان وبداية الدراسة الإستطلاعية.
- المرحلة التجريبية التي تم فيها قياس ثبات وصدق الاستبيان.
- مرحلة جمع البيانات والمعلومات عن طريق توزيع الاستبيان على أفراد مجتمع الدراسة.

★ **المجال البشري** حجمه وخصائصه :

📌 **المجال البشري :** وفقا لمتغيرات البحث فقد تم إعتتماد الفئات ذات التأثير المباشر في تقديم الخدمات التعليمية والتي تعد الأساس في ديمومة وانسيابية العمل الأكاديمي وهم الأفراد العاملين ( رؤساء المصالح والمقررين والموظفين ) من خلال عينة قصدية بلغت (53) فردا من الموظفين في مديرية التجارة لولاية إليزي.

#### **4- منهج وأدوات الدراسة الميدانية :**

##### ● **منهج الدراسة:**

إن القيام بأي دراسة علمية هو الوصول إلى الحقيقة أو البرهنة عليها ويتوجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول ظاهرة موضوع البحث :

فالمنهج هو ترجمة للكلمة اللاتينية ( *méthodologies* ) المركبة من كلمتين هما ( *méthode* ) ومعناها الطريقة و ( *logie* ) ومعناها العلم وبذلك فإن معناه الطريقة العلمية لأنه لاسبيل إلى العلم دون الإعتتماد على طريقة علمية . وفي اللغة العربية يحمل نفس المعنى تقريبا فهي مشتقة من كلمة نَحَج أي الطريق الذي سلكه وسار فيه وبهذا فالمنهج يعني الطريق الذي يجب أن نسلكه للوصول إلى الحقيقة العلمية .

وبما أن دراستنا الحالية تعتمد على محاولة الكشف عن العدالة التنظيمية ودورها في إستقرار المنظمة لدى موظفي مديرية التجارة لولاية إليزي ، إعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يهدف أولا إلى جمع البيانات والمعلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة ومن ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه من بيانات ومعلومات بطريقة موضوعية وصولا إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة .

##### ● **أدوات الدراسة الميدانية :**

من أجل الإلمام بجوانب الدراسة والإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية المطروحة وكذا إختبار الفرضيات المقترحة إعتمدنا على الملاحظة والإستبيان .

➤ **الملاحظة:** يمكن تعريف الملاحظة بأنها عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات

والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير ، وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية إحتياجاته .

فالملاحظة هي المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما ، مع الإستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة .

➤ **الإستبيان :** أداة من أدوات جمع البيانات من المبحوثين المعنيين بالظاهرة أو المشكلة محل البحث وتعد

الإستمارة واسطة بين الباحث والمبحوث وغالبا مايلجأ الباحث لأسلوب الإستمارة لجمع المعلومات عندما يتعلق الأمر ببيانات لها إرتباط بمشاعر الأفراد ودوافعهم وعقائدهم نحو موضوع محدد مسبقا .



وهي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في إستمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها .

بعد الإطلاع على مجموعة من المقاييس والإستبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، قمنا بصياغة العبارات بحيث تكون واضحة ومفهومة قدر الإمكان وتم الإستغناء عن الكلمات الصعبة منها والغامضة ثم حدد المعيار الذي يحدد نوع الإجابة في الإستبيان وذلك باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي : (موافق ، محايد ، غير موافق ) إذا كانت الإستجابات هي أحد ثلاث إختيارات (موافق ، محايد ، غير موافق ) تدخل الأوزان كالتالي :

#### جدول رقم ( 01 ) : درجات مقياس ( likert ) الثلاثي

| الرأي | X | No | Y |
|-------|---|----|---|
| الوزن | 1 | 2  | 3 |

وتجدر الإشارة إلى أننا قمنا بعرض الإستبيان على الأستاذ المشرف لإعطاء آرائه وملاحظاته .

- عرض الإستبيان على مجموعة من المبحوثين للكشف عن إنطباعهم حوله .
- عرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة في نفس الإختصاص قصد تحكيمه .

#### 5- عينة الدراسة وخصائصها :

● عينة الدراسة : نظرا لطبيعة موضوع الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن العدالة التنظيمية ودورها في إستقرار المنظمة ، تندرج عينة الدراسة ضمن العينة العشوائية البسيطة ، وهي العينة التي يتم إختيارها بطريقة يكون فيها لكل فرد في المجتمع فرصة متساوية.

#### ● خصائص العينة:

#### - صدق الظاهري ( المحكمين ) :

فيقصد بصدق أداة الدراسة ، أن تقيس فقراتها ماوضع لقياسه ، أي تقيس فعلا الوظيفة التي يفترض أنه يقيسها وقمنا بالتأكد من الصدق من خلال الصدق البنائي لمحاو الإستبيان.

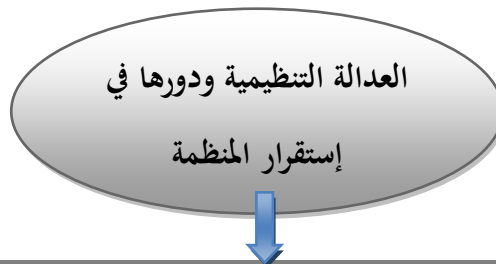
ويقوم هذا النوع من الصدق الظاهري على فكرة مدى مناسبة عبارات ومحاو الإستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ، وللتأكد من ذلك تم عرضهم على مجموعة من المحكمين على اعتبار أن المحكم شخص مختص في هذا المجال ويملك من الخلفية العلمية والعملية ما تؤهله لأن يقيم الفقرات الموضوعية في أداة الدراسة والتأكد من أنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية ، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها .

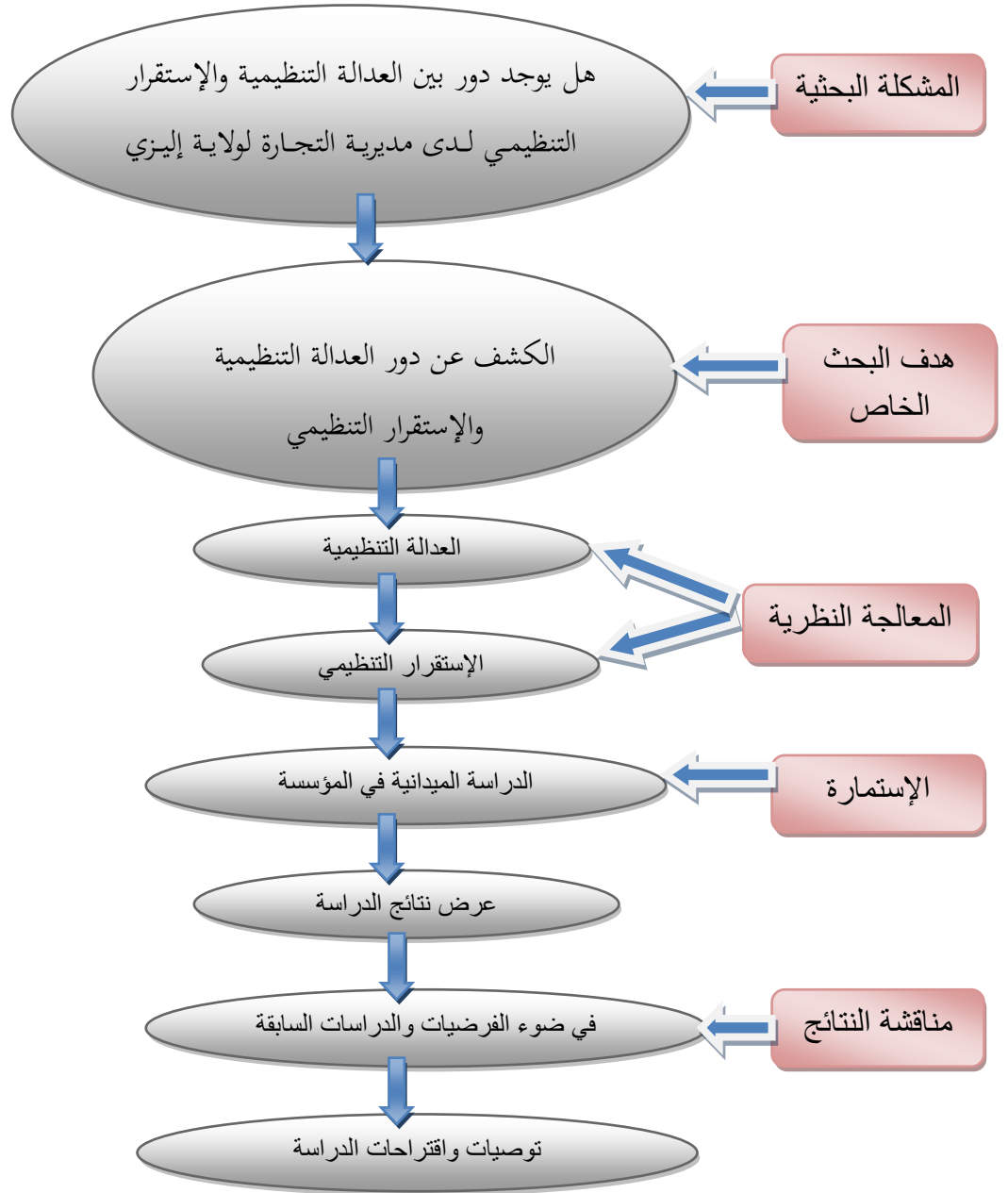
وقد تم عرض الإستبيان على مجموعة محكمين وعددهم 3 من ذوي الخبرة ، حيث تم تعديل بعض العبارات وحذف بعض منها .

## - صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان :

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة ، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها ، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى إرتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة

شكل رقم (1) : تصميم العام للدراسة





### خلاصة :

من خلال هذا الفصل تم الإلمام بالخطوات والإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية ، والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي بدأنا فيه بتعيين حدود الدراسة الثلاثة المكانية والزمانية واعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة واستخدام الإستبيان كأداة وتقنية لجمع البيانات والخصائص السيكومترية لها ، بعدها حددنا الأساليب الإحصائية المناسبة

لمعالجة البيانات من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة وإثبات صحة فروعها من عدمها وسيتم في الفصل التالي عرض ومناقشة وتحليل النتائج المتحصل عليها .

## الفصل الثاني

# التحليل السوسيو-تنظيمي لمفاهيم الدراسة

تمهيد

1. العدالة التنظيمية في التراث المعرفي السوسيو- التنظيمي
  - 1.1. تعريف العدالة التنظيمية
  - 2.1. خصائص العدالة التنظيمية
  - 3.1. أهداف العدالة التنظيمية
  - 4.1. أبعاد العدالة التنظيمية
2. الإستقرار التنظيمي في التراث المعرفي السوسيو- التنظيمي
  - 1.2. تعريف الإستقرار التنظيمي
  - 2.2. أسباب عدم الإستقرار التنظيمي
  - 3.2. محددات الإستقرار التنظيمي
  - 4.2. أبعاد الإستقرار التنظيمي
3. دور العدالة التنظيمية في تكريس الاستقرار التنظيمي
  - 1.3. عدالة الإجراءات في بلورة الإشراف
  - 2.3. عدالة المعاملات في تحقيق الرضا الوظيفي

تمهيد

تمهيد :

تمثل العدالة ظاهرة تنظيمية ، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل .إن إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل خطير مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية من قوة ، وعلى العكس فإن زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى حدوث طفرة كبيرة في مستويات الأداء التنظيمي ، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية

وانخفاض الإستقرار التنظيمي ، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة، وعلى النقيض فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة.

## 1. العدالة التنظيمية في التراث المعرفي السوسيو- التنظيمي

تمثل العدالة ظاهرة تنظيمية، وذلك لأهمية الأثر الذي يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدمها في محيط العمل الاجتماعي، حيث أن إحساس العاملين يؤدي إلى حدوث طفرة كبيرة في مستويات الأداء التنظيمي والمهني، ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة<sup>1</sup>.

### 1.1. تعريف العدالة التنظيمية:

---

عدمان عبد الله (2015)، العدالة التنظيمية وتأثيرها في أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مصنع المصبرات الجديد الجزائر، دراسة<sup>1</sup> ماجستير، جامعة البليدة2، الجزائر.

تعود فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية الإنصاف أو المساواة التي قدمها (Adam) والتي تنص على أن شعور الفرد بالإنصاف من عدمه يتحدد وذلك بمقارنة معدل مخرجات ، مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، وينتج عن تلك العملية ثلاث حالات وهي كالآتي<sup>1</sup>:

" شعور الفرد بالإنصاف وعدم الظلم " عندما تكون نتيجة المقارنة في شكل :

|                                                           |              |              |
|-----------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| ففي هذه الحالة يولد لدى الفرد شعور بالرضا والولاء لمنظمتة | مخرجات زميله | مخرجات الفرد |
|                                                           | مدخلاته      | مدخلاته      |

شعور الفرد بعدم الإنصاف عندما تكون نتيجة المقارنة في صورة :

|                                                                                                                                                          |              |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| ففي هذه الحالة يولد لدى الفرد شعور بالتوتر وعدم الارتياح مما يدفعه لعمل شيء ما للتخلص من التوتر قد يؤثر ذلك على إتقانه للعمل وولائه لمنظمتة <sup>2</sup> | مخرجات زميله | مخرجات الفرد |
|                                                                                                                                                          | مدخلاته      | مدخلاته      |

شعور الفرد بالمحاباة عندما تكون نتيجة المقارنة في هيئة :

|                                                                                                              |              |              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| ففي هذه الحالة تغيب العدالة التنظيمية في ظل المحاباة مع البعض والتعسف وعدم الإنصاف مع أفراد آخرين في المنظمة | مخرجات زميله | مخرجات الفرد |
|                                                                                                              | مدخلاته      | مدخلاته      |

تعرف العدالة التنظيمية بأنها " القيمة الناتجة عن إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل بها " <sup>3</sup>

يتضح من خلال هذا التعريف أن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد العامل من نزاهة وموضوعية الإجراءات والتعاملات داخل المؤسسة، أما التعريف الموالي يرى أن العدالة التنظيمية هي " المتغيرات التنظيمية الهامة ذات التأثير المتحمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب، وعلى أداء المنظمة من جانب آخر" ومن هنا استخلص بأنها محصلة إتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة وتعرف العدالة التنظيمية وفقا للمدخل النفسي والسيكولوجي والإدراكي بأنها مجال البحث النفسي الذي يركز على إدراك الإنصاف في موقع العمل ، وترى دراسة mark 2003 أنها تمثل مدركات الأفراد للعدالة من خلال تصنيف آراء الموظفين ومشاعرهم عن معاملتهم معاملة الآخرين داخل المنظمة ومن هنا استنتج بأنها عبارة عن إحساس إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التزيقات المتولدة نفسيا وإداريا من خلال إجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة.

ومن خلال التعاريف السابقة فإن هذه الدراسة السوسولوجية في مجال التنظيم والادارة تعتمد على التعريف الاجرائي الموالي للمفهوم العدالة التنظيمية إدراك العامل لحالة الأنصاف والمساواة في المعاملة وتختلف الإجراءات التي تتخذها إدارة المؤسسة ، ومقارنة مع الجهود المبذولة من قبل العامل والعوائد المتحققة منها ، بشكل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

## 2.1. خصائص العدالة التنظيمية:

1 ابراش إبراهيم (2008) المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية ط1: دار للنشر والتوزيع عمان.

2 الجبوسي محمد ، جاد الله جميلة (2008) الادارة علم وتطبيق ط3 : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان .

3 جون رولز ،ترجمة حيدر حاج إسماعيل (2009) العدالة كإنصاف إعادة الصياغة ط1المنظمة العربية للترجمة ،بيروت.

إن الحياة الاجتماعية عادة ما يتنافس الأفراد فيما بينهم من لأجل تحقيق غايات خاصة أو بلوغ أهداف ذاتية، مما قد يتحول ذلك الوضع التفاعلي إلى صارعاً، قد يشوش على أهداف الأفراد مما يتطلب وجود هيئات من أجل المحافظة على حالة التفاعلية والتي يجب أن تكون في وضعية ، وعندما يدرك العامل حالة غير عادلة فإن تلك الحالة تخلق فيه توترا ، وهذا يدفع العامل إلى العمل للتخفيف من حالة القلق والتوتر، حيث أنه كلما زاد مستوى إدراك عدم العدالة زاد الدفع للعمل على تخفيف حالة التوتر، والتي يترتب عنه نتائج العامل أو أرباحه على إسهاماته أو مدخلاته تساوي نتائج الأخر أو أرباحه على إسهاماته ، وبالتالي فإن العدالة تتحقق من الإجماع على أسس ومبادئ إنصافا ويعني الإنصاف إسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية، الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل جهد لتوافر فرص العمل لجميع الناس وأتاحتها الفرص دون تمييز في الحقوق والأجور ، وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم، كذلك تكشف عن الأجراء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة ، وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات<sup>2</sup>.

### 3.1. أهداف العدالة التنظيمية:

للعدالة التنظيمية في بيئة العمل عدة أهداف أهمها جعل سلوك المورد البشري ضمن شروطه في إطار تنظيمي واحد ، فلا يمكن للعامل الذي يشعر بوجود عدالة تنظيمية أن يغير من سلوكياته من الناحية التي لا تخدم مؤسسته ، فشعوره بعدالة الإدارة في تعاملها وتوزيعها، وفي كيفية تطبيقها لمختلف إجراءات وقرارات العمل تقوي مشاعره نحوها وتنمي روح انتمائه لها، مما يدفعه لبذل أقصى جهوده لرفع مستوى الإنتاجية والأداء المطلوب منه.

✚ إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة ، وذلك من خلال العدالة التوزيعية، تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجور التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

✚ العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب ، وتؤدي أيضا إلى تحديد جودة نظام متابعة الرقابة والتقييم، كما أنها تبرز منظومة للقيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد ، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة<sup>3</sup>.

### 4.1. أبعاد العدالة التنظيمية:

عند البحث في الأدبيات التنظيمية، والجهود البحثية للعديد من الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي ، لوحظ إتفاق أغلب الباحثين على تحديد الأبعاد الأساسية للعدالة التنظيمية ، إذ تنقسم العدالة التنظيمية عموما إلى خمسة جوانب ويرى من العلماء العدالة التنظيمية على أنها تشمل العدالة التوزيعية والإجرائية فقط ، بينما يعتبرها البعض الآخر

معمر حمزة (2014) إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي ، أطروحة دكتوراه ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر.

<sup>1</sup> Benne KD & shaets P (1948) functional Roles of group members, journal of social issues

رشدي عبد اللطيف وادي (دس). العدالة التنظيمية. دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. <sup>3</sup>



العدالة التفاعلية كجانب شبه الأبعاد العدالة التوزيعية ، وتوجد رؤية أخرى لدى الباحثين لأبعاد العدالة التنظيمية وهي أربعة عوامل ، تقسيم العدالة التفاعلية في أبعاد فرعية من العدالة بين الأفراد والإعلامية ، وفي الآونة الأخيرة ، وقد درس بعض العلماء العدالة التنظيمية ككل والتي تتكون من ثلاثة عوامل العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية وهي ثلاث كيانات منفصلة ، خلافا للعلماء الذين يعتبرون العدالة التفاعلية كبعد فرعي من العدالة الإجرائية ، لذا سيتم الاعتماد على الأبعاد التي اعتمدها وهي ( العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، العدالة التفاعلية ، العدالة التقييمية ، العدالة الأخلاقية ) وهذه الأبعاد هي التي سيعتمدها البحث في قياس العدالة التنظيمية ، والتي يمكن توضيحها كما يلي :

### **1.4.1. العدالة التوزيعية: La justice distributive**

تعرف العدالة التوزيعية على أنها عدالة المخرجات أو العوائد التي يتحصل عليها الموظف والتي تتمثل في : الأجور والحوافز ، وفرص الترقية ، وعدد ساعات العمل ، وأعباء وواجبات الوظيفة ، وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية، حيث تتحقق العدالة التوزيعية بين الأفراد المنظمة عندما تتوفر المساواة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية بينهم ، وتتحقق أيضا العدالة التوزيعية عندما ترتبط الإسهامات التي يقدمها الفرد للمنظمة التي يعمل فيها مع ما يحصل عليه من المكافآت المقدمة له مثل : المرتب والحوافز والترقيات والتسهيلات المادية ومهام العمل ، وإن إحساس العاملين بعدم عدالة التوزيع يخلق نوعا من التوتر في العلاقات بين العاملين ببعض البعض من جانب ، وبين العاملين والإدارة من جانب آخر ، ولفهم أثر العدالة التوزيعية على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة يجب ملاحظة أن هذا الأثر يتوقف إلى حد كبير على الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية ، فإذا زادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فلا شك أن إحساس بعدالة التوزيع سيكون له الأثر الأكبر على سلوكهم ، أما في الحالات التي تعطى فيه القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية ، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين

لقد وضع ( ORGAN ) ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي <sup>1</sup>:

✚ **قاعدة التوزيع** : وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة ، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة .

✚ **قاعدة النوعية** : وتعني هذه القاعدة أن كل العمال وبغض النظر عن خصائصهم ( الجنس ، العرق ، الدين ) يجب أن يتساوى في فرص الحصول على المكافآت ، مثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد ، وإذا حصل غير ذلك فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية .

دويدرا محمود محمد عوض (دس) أثر العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين في هيئة دمايط ،دراسة ميدانية ،المعهد العالي 1 لتكنولوجيا إدارة المنشآت الصناعية ببلقاس ،مصر.

**قاعدة الحاجة :** وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين لافتراض تساوي الأشياء الأخرى ، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال ، وهناك امرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى ، فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية ، وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

## 2.4.1. العدالة الإجرائية: La justice procedurale

ولقد اعتبرت بأنها تلك القرارات والإجراءات المتعلقة بالأفراد، وبالتالي تمثل العدالة الإجرائية انعكاسات مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات ، فهي التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد ، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه ، والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلالها تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والخطأ في القرارات التي يتم اتخاذها ، وتعد الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة وصعبة التحقق إلا بتوفير شرطين أولهما أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية ( الإدارة ) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات ( العاملين ) على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات، وأما الشرط الثاني أهما على الطرف الأول ( الإدارة ) أن يزود الطرف الثاني ( العاملين ) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات، ومن ثم فإن الجوانب عدالة الإجراءات: لقد كشف علماء السلوك التنظيمي عن وجهين للعدل والإجراءات هما:

**الجانب الهيكلي:** ويتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها صنع القرارات وحتى تبدو تلك الكيفية عادلة يجب مراعاة ما يلي :

- أن يكون للأفراد صوت العاملين من إجراءات صنع القرارات بمعنى أن يكون لديهم رأي في صنع القرارات المؤثرة عليهم.
- إعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء.
- تطبيق قواعد وسياسات ثابتة.
- عدم التحيز عند اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

**الجانب الاجتماعي :** يتعلق بنوعية المعاملة التي يتلقاها العامل على أيدي متخذي القرارات ، ويتأثر الإحساس بمدى عدالة تلك المعاملة بناحيتين :

- بمدى صحة وكفاية المعلومات التي يتلقاها بخصوص تنفيذ القرارات.
- تتعلق بالحساسية الاجتماعية ، أي بمدى الإهتمام الذي يلقاه الفرد عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات وتدل الشواهد على أن الناس يكونون أكثر قبولا للنواتج السلبية حينما تقدم لهم معلومات كافية وكاملة عنها.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2007) المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ط1:المكتبة 1  
المصرية ،مصر .

### 3.4.1 العدالة التعاملية : La justice transactionnelle

هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس واهتمام الرئيس بمصالح الموظف.

- هي إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات وكذلك تبرير الغرض منها.

- هي العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه<sup>1</sup>.

لقد حدد العلماء مكونين أساسيين لعدالة التعاملات بين أفراد المنظمة الأول الحساسية الشخصية، حيث تشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين، وأما المكون الثاني يتمثل في التفسيرات الاجتماعية، والتي تعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتدير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو موارد غير مناسبة توزع عليه، ومن خلال تفاعل هذين المكونين فقد تمكن كل من "موج" و "بايز" من تحديد أربع محددات لعدالة التعاملات وهي

- ✚ مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات .

✚ تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات .

✚ عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات .

✚ عدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل.

### 4.4.1 العدالة التقييمية : Evaluation justice

وهي الدرجة التي سيشعر بها الموظف بالنزاهة والشفافية في التقييم الإداري لأدائه وسلوكه في العمل، مما يؤدي إلى زيادة درجة رضاه عن نظم التقييم وعدالتها .

ولتطبيق العدالة التقييمية لابد من مراعاة الأمور التالية<sup>2</sup> :

✚ مكافأة جميع العاملين وفق أدائهم .

✚ إعطاء جميع العاملين الفرص المناسبة لترقية كلما تقدموا بعمل مميز .

✚ إعطائهم الفرصة لتقييم أدائهم ذاتياً.

✚ إطلاعهم على مؤشرات تقييم الأداء مسبقاً .

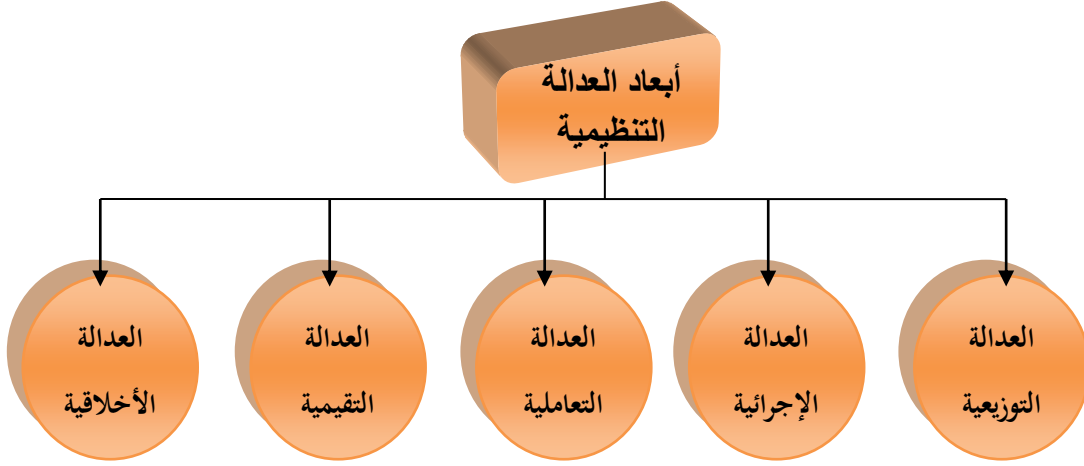
### 5.4.1 العدالة الأخلاقية : Ethecs justice

العبودي نماء جواد (2012) أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإستقرار التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي<sup>1</sup>، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8 العدد 24

البيشاشة سامر عبد المجيد (2008) أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنين التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن،<sup>2</sup> مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية : المجلد العشرون العدد الثاني

وهي الدرجة التي يشعر بها الموظف الإداري بالعدالة الأخلاقية النابعة من العقيدة والقيم الثقافية التنظيمية والحضارية في المنظمة مقارنة بزملائه في نفس المستوى الإداري والتنظيمي<sup>1</sup>.

### الشكل رقم -01- يوضح أبعاد العدالة التنظيمية



### 2. الاستقرار التنظيمي في التراث المعرفي السوسيو- التنظيمي

يساعد الاستقرار في التنظيم على بناء الخبرة المهنية والتنظيمية للعاملين، والذي افترض أنه تم اختيارهم بشكل علمي وسليم، وهذا سيقود بدوره إلى الإبداع والتفوق، كما يساعد ذلك على بناء هيكل سليم للتخطيط والمتابعة والرقابة على مستوى المنظمة، فعدم الاستقرار والثبات سيؤدي إلى تذبذب في مستوى الأداء وخلل تنظيمي، قد يؤدي إلى انهيار واضح في مستوى الأداء، ففي ظل تغييرات وتقلبات تنظيمية مستمرة أو متقاربة تتم بدون داعي أو بدون أسباب جوهرية، أو بدون دراسة وتخطيط مسبق، سيؤدي ذلك إلى إجهاد جهود التطوير والتخطيط وبث الارتباك في العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الموظفين وخلل في بناء وإنضاج الخبرة لديهم، وهذا يؤدي إلى خلل عام على مستوى المنظمة يجعلها عاجزة عن أداء المهام والواجبات وتحقيق الأفراد والغايات المحددة<sup>2</sup>.

### 1.2. تعريف الاستقرار التنظيمي:

يعد تعريف من أكثر التعريفات شيوعاً حيث يحدد الاستقرار التنظيمي على أنه يمثل إتجاهاً لدى الفرد يشتمل على رغبة أو شعور قويا للبقاء عضواً في تنظيم معين ، واستعداداً تاماً لبذل جهود قوية لمصالح ذلك التنظيم ، وإيماناً كاملاً بالقيم التي يتبناها التنظيم وقبولاً تاماً لأهداف التي يسعى لتحقيقها<sup>3</sup>

- يعرف الاستقرار التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة<sup>4</sup>.
- يتمثل الاستقرار التنظيمي في الإعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها والإستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها ، والرغبة القوية في الإستمرار بها وعدم تركها<sup>1</sup>.

مراد رمزي خرموش (2014) دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة<sup>1</sup> ميدانية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة .

ناصر منظور :لسان العرب ،دار المعرفة ،القاهرة 1952ص50<sup>2</sup>

ناصر قاسمي :دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2011ص20.<sup>3</sup>

جود محفوظ أحمد (2010) إدارة الموارد البشرية ط1:دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان.<sup>4</sup>

• يشير الإستقرار التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء .

يتضح مما سبق أنه على الرغم من الإختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الإستقرار التنظيمي كظاهرة إدارية ، إلا أن هذه التعاريف في معظمها يسودها إتفاق عام مشترك وهو أن :  
الإستقرار يتصف بأنه إيمان لدى الفرد العامل بالمنظمة بأهمية المحافظة على أداء واجباته تجاه عمله والقيام بها على أكمل وجه مع رغبة في الإستمرار في الأداء على مستوى عال من الجودة أمكن ، وهذا الإتفاق يؤكد أيضا أن الإستقرار التنظيمي ينبع عن إرادة الفرد واختياره ، وليس إلتزاما قسريا يفرض عليه عن طريق قوى خارجية<sup>2</sup> .

## 2.2. محددات الاستقرار التنظيمي:

نقصد بمحددات هي " مجموعة من العوامل التي تؤثر سلبيا أو إيجابيا على رضا الفرد العامل عن المنظمة التي يعمل بها واستقراره فيها، فإن محددات الاستقرار التنظيمي هي مجموعة من الإشباعات التي يحصل عليها الفرد العامل من مصادر المنظمة ترتبط بوظيفته التي يعمل بها في المنظمة، ويعتبر الاستقرار التنظيمي من أهم مرتكزات نجاح أي منظمة فلا توجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية كبيرة إلا وكان الاستقرار التنظيمي متحقق فيه ويشعر به الأفراد العاملين جميعهم ، وفي حالة عدم الاستقرار التنظيمي لأي منظمة سوف يؤثر بشكل سلب على المنظمة وعملها، ولقد تم تحديدها في الإشراف، فريق العمل، محتوى ووقت العمل، الأجر وفرص الترقية<sup>3</sup>.

1.3.2. الإشراف: هو عملية " تستند إلى فرد معين من الإدارة يتميز بصفات ومميزات خاصة فنية واجتماعية من توجيه ومراقبة سلوكيات وأعمال العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة مع مراعاة الجانب الإنساني لمروؤسيه والعمل على إشباع حاجاتهم وحفظ كرامتهم " لأن المشرف لا يتجسد في إصدار النواهي والأوامر للعمال فقط".

2.3.2. فريق العمل : هو مجموعه من الافراد يتميزون بالمهارات المتكامله فيما بينهم ،ولديهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، ويتم إنشاء فريق العمل داخل المنظمات بغرض تحقيق هدف محدد أو مهامه معينه تتطلب التنسيق والتكامل بين أفراد الفريق والتي لا يمكن تحقيقها بشكل فردي، ويحظى فريق العمل بدعم المنظمة في اتخاذ القرارات وطرق وكيفية الوصول نحو الأهداف

3.3.2. محتوى ووقت العمل: يشير محتوى العمل إلى تلك الواجبات المترتبة على الأفراد في مهنة ما ،ويجب عليهم تطبيقها بطريقة صحيحة؛ حتى يحصلوا على عوائد مالية محددة بفترة زمنية، أما وقت العمل هي الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في العمل ويتقاضى عنها أجراً وتختلف عدد ساعات العمل الأسبوعية من بلد إلى بلد، حيث يقرر القانون عدد ساعات العمل في الأسبوع، ومدد فترات الراحة، وعدد أيام العطلة السنوية.

1 حريم حسين محمد (2013). إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل) ط1: دارالحامد للنشر والتوزيع ، عمان.

2 أحمد مختار عمر :معجم اللغة العربية المعاصرة ،دار علم الكتب ، القاهرة 2008 ص 1123

3 محمد ،عبد سعيد العليان (2016)العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإستقرار التنظيمي

**4.3.2. الأجر:** هو نسبي يختلف باختلاف وجهة النظر إليه من قبل العامل أو صاحب العمل بالنسبة إلى العامل هو ما يتقاضاه صافياً على فترات دورية مقابل بيعه لقوة عمله التي لا يملك سواها، أما بالنسبة إلى صاحب العمل فالأجر هو ما يتوجب دفعه لقاء كمية العمل التي يبذلها العامل.

**5.3.2. فرص الترقية:** هي نقل الموظف إلى وظيفة ذات مهام ومسؤوليات أعلى من مهام ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها حالياً .

### **3.2. أبعاد الاستقرار التنظيمي:**

إن الاستقرار التنظيمي يمثل شرطاً و معياراً مهماً لنجاح التنظيم والمؤسسة، كونه يساعدها على أن تتفرع إلى نشاطاتها وأعمالها الرئيسية وإن تمارسها من باب الثقة في أن تنظيمها متماسك، قوي وفعال، وعليه فإن من أهم أبعاد الاستقرار التنظيمي والتي رصدها العلماء ما يلي :

#### **1.4.2. الالتزام التنظيمي:** يعتبر مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، قد انبثق

أساساً من حركة العلاقات الإنسانية في بداية القرن العشرين، من خلال الدراسات والبحوث التي كانت تحاول التعرف عن طبيعة الارتباط بين الفرد العامل والمنظمة التي يعمل بها فحينذاك تم الوصول إلى نتيجة وهي أن للموظفين والعمال مشاعر تجاه المؤسسة التي يعملون بها تلت يومهم في ذلك التوافق مع أهدافها، وبالتالي فإن الالتزام التنظيمي ينتج عن اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها ما يسمى بالالتزام التنظيمي ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها، ويختلف هذا المفهوم عن مصطلح الرضا الوظيفي إذ أن الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيه ويؤده ممارسة العمل نفسه في منظمة أخرى والعكس صحيح<sup>1</sup>.

إن الاهتمام بالالتزام التنظيمي، خلال العقدين الماضيين وشيوعه لدى المدراء والأكاديميين، على اعتبار أن الفرد العامل الملتزم أكثر بمنظمتها يكون أكثر اجتهاداً في تحقيق أهدافها فضلاً عن ارتباط مفهوم الالتزام بمفهوم الولاء، كما أن زيادة المعرفة بمفهوم الالتزام تكون عاملاً مساعداً في فهم الطبيعة السيكولوجية لعملية الاندماج الذاتي، وعليه يمكن القول أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمتها وإقناعه بأهدافها، الأمر الذي يعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى جهده، والالتزام لتحقيق ذلك .

#### **2.4.2. الرضا الوظيفي :** هو مجموعة من الأحاسيس الجميلة ( القبول ، السعادة ، الإستمتاع ) التي يشعر بها الفرد

العامل تجاه نفسه ووظيفته والمنظمة التي يعمل بها ، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية ( متعة العمل ومتعة الحياة )، يعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن كافة المشاعر الطيبة التي يشعر بها الفرد العامل تجاه المنظمة التي يعمل بها، والتي تساعده في تحويل عمله إلى متعة حقيقية، فضلاً عما سبق يقصد بالرضا الوظيفي بأنه حالة من حالات القبول، وشعور الموظف بالأمان والاستقرار في بيئة العمل وبالطبع يعد الرضا الوظيفي ركيزة أساسية تعتمد عليها المنظمة في تحقيق النجاح والتفوق على غيرها من المنظمات الأخرى، بالذكر أن عملية الرضا الوظيفي تعتبر بمثابة حلقة متصلة كل منها

ابتسام عاشور : الإستقرار التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ،رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل ،الجلفة 1  
2015ص12

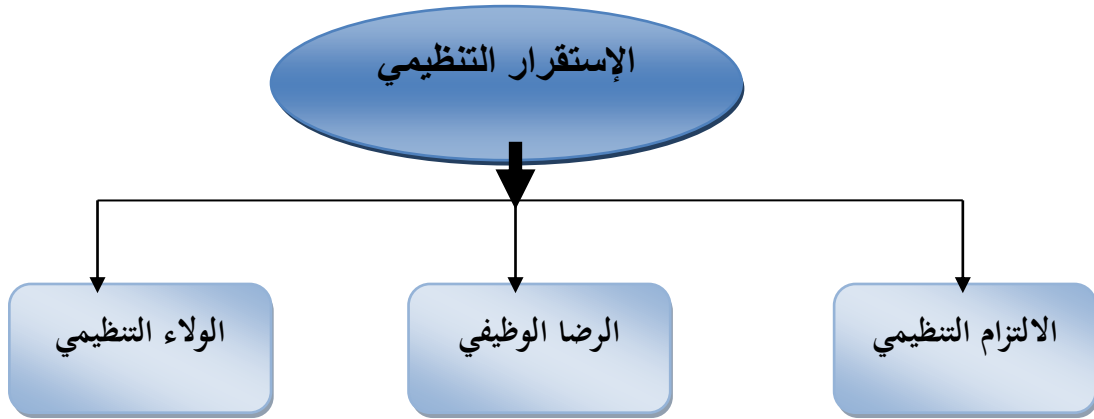
يؤدي إلى الأخر، إذ أن المؤسسة إذا قاست بتوفير الجو المناسب للعمل سوف تزداد قدر العامل على الإنتاج، وهذا يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وزيادة أرباحها ولذلك يقع على عاتق المدراء والمسؤولين في مختلف الهيئات، والمنظمات مسؤولية كبيرة وهي أحسن استثمار العناصر البشرية المتوفرة لديها حتى تتمكن من تحقيق النتائج المطلوبة<sup>1</sup>.

### 3.4.2. الولاء التنظيمي : يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية ، ولقد

تعددت التعاريف التي تفسر الولاء التنظيمي، وبغرض تحديد مفهوم له سنتعرض لعدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال، حيث عرف الولاء التنظيمي بأنه " شعور ينمو داخل الفرد العامل اتجاه المنظمة التي يعمل بها، وبأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة، وبالتالي فإن الولاء التنظيمي في هذا التعريف يتمثل في الارتباط الإيجابي بين الفرد العامل والمنظمة واستعداده الكامل لبذل جهده في سبيل تحقيق أهدافها ، كما يشعر الفرد بعدم قدرة الفرد عن التخلي عن عمله في المنظمة.

الولاء التنظيمي بأنه " إتجاه حول ولاء الفرد العامل للمنظمة الذي يعمل بها ، وهو عملية مستمرة يقوم بها العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن إهتماماتهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها" وعلى الرغم من تعدد تعريف الولاء التنظيمي إلا أن هناك مجموعة من الباحثين وضعوا مفهوم متعدد الأبعاد ، يعكس مدى الإنسجام والترابط بين الفرد العامل والمنظمة التي يعمل فيها ، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها ، وزيادة فعاليتها ، فضلا عن الرغبة في البقاء فيها.

### الشكل رقم - 02 - يوضح أبعاد الإستقرار التنظيمي



### 4.2. أسباب عدم الإستقرار التنظيمي:

- لقد رصد الباحثين والعلماء مجموعة من الأسباب المؤدية إلى عدم الاستقرار التنظيمي وأهمها مايلي:
- انتشار الفساد الذي يشكي منها الجميع ولا يراد لها أن تنتهي.
  - شعور الفرد العامل بالتهميش مقارنة بزملائه داخل المنظمة.
  - ضعف الأجر مع عدم وجود المكافأة والحوافز التي تخلق الدافع نحو إنجاز العمل.

ذيب محمد رشدي أحمد ، السعود وراتب (2014) درجة ممارسة قيم العمل لدى مديرية التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الإستقرار التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم ، دراسات ، العلوم التربوية ، المجلد 41 ملحق 1.

- عدم زج الأفراد العاملين في دورات لتدريبه من أجل زيادة مهاراتهم.
- ضعف القوانين والتشريعات التي توفر الحماية الكافية للفرد العامل وتطور وتتم بإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

### 3. دور العدالة التنظيمية في تكريس الاستقرار التنظيمي :

#### 1.1.3. عدالة الإجراءات في بلورة الإشراف :

**أ- وحدة الهدف :** ويتطلب هذا المبدأ ضرورة أن يتلقى كل موظف تعليماته من مصدر واحد فقط وذلك منعا لتضارب التعليمات الصادرة إليه .

**ب- المركزية :** علاف فايول المركزية بأنها التقليل من أهمية دور المرؤوسين في حين أن اللامركزية Decentralization تعني زيادة أهمية دور المرؤوسين وتحديد درجة المركزية أو اللامركزية يعتمد على خصائص المنظمة التي يعمل فيه المدير .

**ج- الإحتفاظ بالكفاءات الإدارية :** يجب المحافظة على العامل الماهر لأن البحث عن جديد سوف يترتب عليه تكلفة ووقت إضافيين ، ومن جهة أخرى يؤدي الإستقرار في العمل إلى إتقانه وحسن الإنجاز .

#### 2.3. عدالة المعاملات في تحقيق الرضا الوظيفي :

**أ- المساواة في المعاملة :** أي عدم تمييز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين ، حيث على الإداريين الحصول على ولاء مرؤوسيهم وتفانيهم في العمل عن طريق التعاطف معهم والعدل في معاملتهم .

**ب- وحدة الأمر :** ويتطلب هذا المبدأ ضرورة أن يتلقى كل موظف تعليماته من مصدر واحد فقط وذلك منعا لتضارب التعليمات الصادرة إليه<sup>2</sup> .

**ج- التأديب ( النظام والإنضباط ) Discipline :** يجب إتباع الأنظمة والتعليمات واحترامها ، وهذا يجب أن يتم وضع نظام عادل وواضح للعقاب .

**د- المصلحة العامة :** وهذا يجب أن تتوافق مصلحة الفرد في المنشأة مع المصالح العامة لهذه المنشأة .

<sup>1</sup> سلامة عادل عبد الفتاح: الإستقرار التنظيمي والرضا الوظيفي ، جامعة عين شمس ، مصر ، 1999، ص144

<sup>2</sup> الوزان خالد محمد أحمد (2014) المناخ التنظيمي وعلاقته بالإستقرار التنظيمي ، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات في وزارة الداخلية بمملكة البحرين رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.



# الفصل الثالث

## تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

تمهيد

1. تفريغ وتبويب البيانات الميدانية
2. النتائج الجزئية للدراسة الميدانية
3. النتائج العامة للدراسة الميدانية

## تمهيد :

إنه لا ينبغي للباحث أن يفكر في هذه المرحلة وهي مرحلة تبويب وتحليل وتفسير البيانات إلا بعد الإنتهاء من جمع البيانات ، لأن ذلك يفوت عليه فرصة جمع البيانات التي تحقق أغراض البحث ، فقد يتبين له بعد فوات الأوان أنه جمع بيانات لا تحقق له ما يصبو إليه ، فالطريقة المنهجية تقضي من الباحث التفكير مسبقا في أسلوب وتفسير البيانات .

بالإضافة إلى ذلك فكلما زادت درجة ترتيب البيانات وتلخيصها كلما اتضحت الخصائص الرئيسية أمام الباحث ، لذلك يجب الأخذ بعدة إعتبارات قبل جمع البيانات وأثناء عرضها ، وذلك من أجل الوصول إلى النتائج على درجة كافية من الصدق والواقعية ودون أن تخرج عن الإطار النظري للدراسة .

## 1. تفريغ وتبويب البيانات الميدانية

بعد تطرقنا إلى تعريف المديرية وإلى واقع العدالة التنظيمية ودورها في إستقرار المنظمة ، سنحاول في هذا المبحث جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية بواسطة الاستبيان الذي صمم في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها وذلك من أجل معرفة العدالة التنظيمية ودورها في إستقرار المنظمة في المديرية، وذلك من خلال الإجابات التي تم التحصّل عليها من طرف الموظفين الذين يشتغلون فيها.

### ❖ عرض الاستبيان

تحقيقاً للأهداف البحث المتناول، اخترنا عشوائياً عينة مكونة من ثلاثة وخمسون إستمارة وزعت على رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب وبعض الموظفين الآخرين باعتبارهم محور بحثنا ، وقد قمنا باختيار تقنية الاستبيان باعتبارها الأنسب في المسح الميداني و ذلك لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات وذلك من أجل تحليلها والحصول على النتائج المراد الوصول إليها.

### ❖ تحليل نتائج الاستبيان

اعتمدنا في تحليل نتائج الاستبيان على الطريقة الآتية :

53 ← 100 %

ن ← س

ومنه :

$$س = \frac{ن \times 100\%}{53}$$

علمًا أن :

ن : تمثل التكرارات

س : تمثل النسبة

**أولاً: تحليل الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية**

**1/ توزيع أفراد العينة حسب الجنس :**

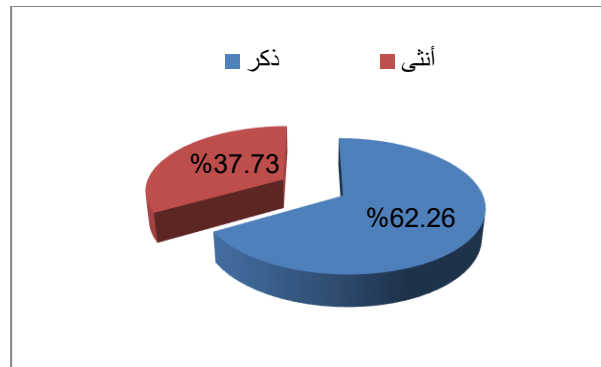
**الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

| المجموع | أنثى   | ذكر    | الإجابة        |
|---------|--------|--------|----------------|
| 53      | 20     | 33     | التكرارات      |
| %100    | %37.73 | %62.26 | النسبة المئوية |

المصدر: من إعداد المتربصة بناءً على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج يتضح أن فئة الذكور متغلبة بشكل كبير على فئة الإناث في المنظمة محل الدراسة حيث مثلت نسبة الذكور بـ 62.26% من عينة البحث الإجمالي بينما كانت نسبة الإناث 37.73% ويرجع هذا التفاوت إلى طبيعة نشاط المنظمة وهو النشاط الإداري الذي يتماشى مع الجنس الذكري .

**الشكل رقم (01) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس**



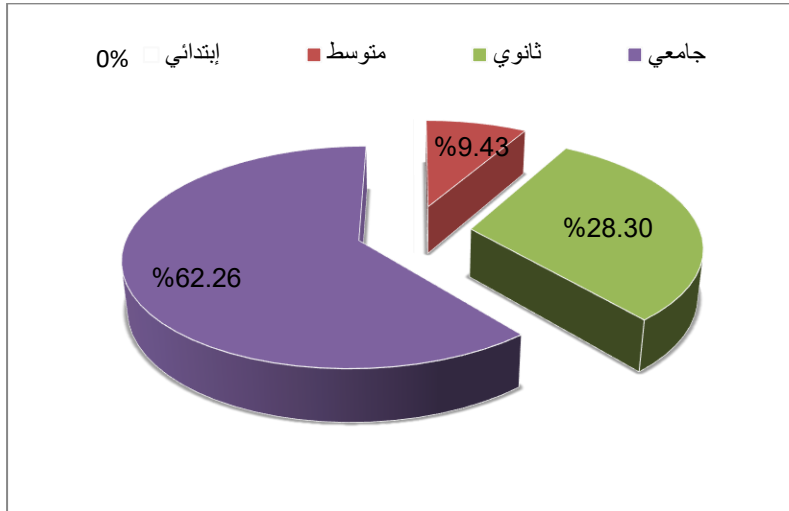
**2/ توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:**

**الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي**

| الإجابة        | إبتدائي | متوسط | ثانوي  | جامعي  | المجموع |
|----------------|---------|-------|--------|--------|---------|
| التكرارات      | 00      | 05    | 15     | 33     | 53      |
| النسبة المئوية | %00     | %9.43 | %28.30 | %62.26 | %100    |

المصدر: من إعداد المتربصة بناءً على نتائج الاستبيان

**الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي**



من خلال النتائج نجد أن نسبة 62.26 % من أفراد العينة ذو مستوى جامعي، وأما نسبة 28.30% من أفراد العينة ذو مستوى ثانوي، وأما نسبة 9.43% من أفراد العينة ذو مستوى متوسط، وأما نسبة 0% من المستوى الابتدائي فهي معدومة، وهذا ما يفسر مدى اهتمام المؤسسة بالكوادر العلمية لمسايرة التطورات وكذا عصرنه أجهزة المؤسسة.

**3/ توزيع أفراد العينة حسب العمر :**

**الجدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب العمر**

| الإجابة | أقل من 20 | من 20 إلى | من 30 إلى 40 | أكثر من 40 | المجموع |
|---------|-----------|-----------|--------------|------------|---------|
|         |           |           |              |            |         |

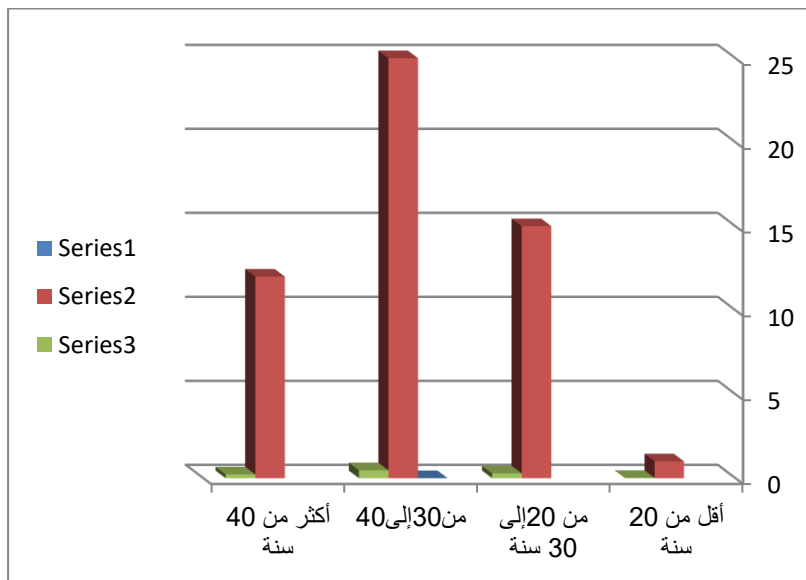
|      | سنة    | سنة    | 30 سنة | سنة   |                |
|------|--------|--------|--------|-------|----------------|
| 53   | 12     | 25     | 15     | 01    | التكرارات      |
| %100 | %22.64 | %47.16 | %28.30 | %1.88 | النسبة المئوية |

المصدر: من إعداد المتربصة بناءً على نتائج الاستبيان

توضح البيانات الكمية في الجدول رقم (04) المتعلقة بالسن التي هي أقل من 20 سنة متناقصة، وأما نسبة 28.30% من أفراد العينة من الفئة العمرية التي تتراوح من 20 إلى 30 سنة، وأما نسبة 47.16% من أفراد العينة من الفئة العمرية التي تتراوح من 30 إلى 40 سنة، وأما نسبة 22.64% من أفراد العينة من الفئة العمرية من 40 سنة فأكثر وهذا ما يدل على امتلاك المؤسسة لعمالة شابة تمكنها من أداء مهامها في الوقت المحدد.

من خلال المعطيات تظهر لنا أن معظم أفراد العينة من الشباب وذلك راجع إلى طبيعة العمل، وهذا يمنح طاقة وفعالية أكبر في خدمة المجتمع وتلبية متطلباته، وتعتبر فئة قليلة وذلك راجع لإقبالهم على التقاعد كما تتمتع هذه الفئة بالخبرة والقدرة على تحمل أعباء العمل وكذلك توجيه الشباب.

#### الشكل رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب العمر



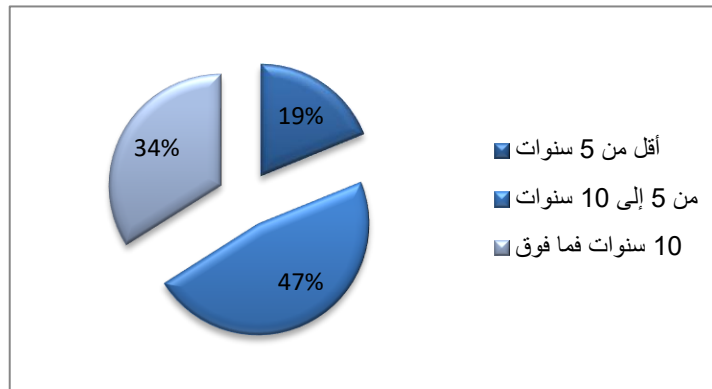
#### 4/ توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل :

الجدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

| الإجابة        | أقل من 5 سنوات | من 5 إلى 10 سنوات | 10 سنوات فما فوق | المجموع |
|----------------|----------------|-------------------|------------------|---------|
| التكرارات      | 10             | 18                | 25               | 53      |
| النسبة المئوية | %18.86         | %33.96            | %47.16           | %100    |

المصدر : من إعداد المتربصة بناءً على نتائج الاستبيان

#### الشكل رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل



من خلال النتائج المتحصل عليها في هذا الجدول نجد أن نسبة العمال الذين لديهم أقدمية في العمل أقل من 5 سنوات بلغت نسبتهم 18.86% ، أما بالنسبة للعمال التي تتراوح أقدميتهم في العمل من 5 إلى 10 سنوات فقدرت بـ 33.96% بينما العمال التي تتراوح أقدميتهم في العمل من 10 سنوات فما فوق فقدرت بـ 47.16%.

نرى بأن الخبرة تتمركز في الفئة التي تفوق خبرتهم أكثر من 10 سنوات فما فوق وهذا يدل على أن المنظمة محافظة على عمالها القدامى وذلك من أجل توجيه الأفراد الجدد في المنظمة والإستفادة من خبراتهم المهنية وتزويدهم بمختلف الصعوبات التي قد يواجهها.

## ثانيا : عرض نتائج الدراسة :

### الجدول رقم (06) : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي

سيتم تحليل الفقرات وذلك بالاعتماد على التكرارات ، النسب المئوية ، المتوسطات ، الانحراف المعياري ، وفيما يلي عرض لذلك :

| الإنحراف المعياري | المتوسط | Y    |    | NO   |    | X    |    | الفقرات                                                  | رقم العبارة |
|-------------------|---------|------|----|------|----|------|----|----------------------------------------------------------|-------------|
|                   |         | %    | ت  | %    | ت  | %    | ت  |                                                          |             |
| 0.81              | 2.05    | 35.8 | 19 | 34.0 | 18 | 30.2 | 16 | أتلقي مكافآت عادلة بالنظر إلى الضغط في العمل الذي أواجهه | 01          |
| 0.74              | 1.45    | 15.1 | 08 | 15.1 | 08 | 69.8 | 37 | يحرص مشرفي على توفير الظروف الملائمة للعمل               | 02          |
| 0.71              | 1.39    | 13.2 | 07 | 13.2 | 07 | 73.6 | 39 | يشارك مشرفي العمال في عملية إتخاذ القرارات               | 03          |
| 0.74              | 1.47    | 17.0 | 09 | 13.2 | 07 | 69.8 | 37 | يحرص المشرف على سماع إقتراحات العمال                     | 04          |
| 0.79              | 1.60    | 18.6 | 10 | 22.6 | 12 | 58.5 | 31 | يشجع المشرف على المناقشات الجماعية                       | 05          |
| 0.60              | 1.30    | 7.4  | 04 | 15.1 | 08 | 77.4 | 41 | أجهد سهولة في الإتصال بمشرفي                             | 06          |
| 0.74              | 1.43    | 15.1 | 08 | 13.2 | 07 | 71.7 | 38 | يحرص مشرفي على شرح المعلومات الجديدة الخاصة بالعمل       | 07          |
| 0.63              | 1.50    | 7.4  | 04 | 35.8 | 19 | 56.6 | 30 | يحرص مشرفي على معرفة كل مايتعلق بعملهم                   | 08          |



|      |       |              |    |      |    |      |    |    |                                             |
|------|-------|--------------|----|------|----|------|----|----|---------------------------------------------|
| 0.89 | 2.00  | 39.6         | 21 | 20.8 | 11 | 39.6 | 21 | 09 | بممارس مشرفي على رقابة شديدة                |
| 0.72 | 1.47  | 13.2         | 07 | 20.8 | 11 | 66.0 | 35 | 10 | يقيم مشرفي العمل باستمرار                   |
| 0.77 | 1.83  | 22.6         | 12 | 37.7 | 20 | 39.6 | 21 | 11 | يقدم إلى النصح دائما                        |
| 0.81 | 1.71  | 22.6         | 12 | 26.4 | 14 | 50.6 | 27 | 12 | يهتم لمشاكل العمال ويحاول إيصالها للإدارة   |
| 0.77 | 1.52  | 17.0         | 09 | 18.5 | 10 | 64.2 | 34 | 13 | ينتقدي مشرفي عند الخطأ في العمل             |
| 0.76 | 2.37  | 54.7         | 29 | 28.3 | 15 | 17.0 | 09 | 14 | يستخدم أسلوب التهديد للضغط علي لإنجاز العمل |
| 0.76 | 1.84  | 22.6         | 12 | 39.6 | 21 | 37.7 | 20 | 15 | يرخص مشرفي على تحفيزي على العمل             |
| 10.5 | 24.93 | المعدل الكلي |    |      |    |      |    |    |                                             |

#### عدالة المعاملات والرضا الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية

|      |      |      |    |      |    |      |    |    |                                            |
|------|------|------|----|------|----|------|----|----|--------------------------------------------|
| 0.80 | 1.74 | 22.6 | 12 | 30.2 | 16 | 47.2 | 25 | 01 | أشعر بالارتياح في عملي                     |
| 0.69 | 1.41 | 11.3 | 06 | 18.9 | 10 | 69.8 | 37 | 02 | وجودك في المؤسسة يحقق لك الإحترام والتقدير |
| 0.81 | 1.62 | 20.8 | 11 | 20.8 | 11 | 58.5 | 31 | 03 | أجد أن العمل في المؤسسة يحقق لي ذاتي       |
| 0.35 | 1.09 | 1.9  | 01 | 5.7  | 03 | 92.5 | 49 | 04 | أبادل التقدير والإحترام بين زملاء العمل    |
| 0.69 | 1.41 | 11.3 | 06 | 18.9 | 10 | 69.8 | 37 | 05 | يوفر الطاقم مناخ امن من الأخطار المهنية    |
| 0.83 | 1.62 | 22.6 | 12 | 17.0 | 09 | 60.2 | 32 | 06 | مكان العمل مريح ويشعري بالارتياح           |
| 0.81 | 1.73 | 22.6 | 12 | 28.3 | 15 | 49.1 | 26 | 07 | الترقية تتم بصورة عادلة                    |
| 0.90 | 2.26 | 56.6 | 30 | 13.2 | 07 | 30.2 | 16 | 08 | أجري يتناسب مع إحتياجاتي                   |
| 0.78 | 1.64 | 18.9 | 10 | 26.4 | 14 | 54.7 | 29 | 09 | أشعر بالفخر أمام الاخرين بالعمل في مؤسستي  |

|      |       |                     |    |      |    |      |    |                                                    |    |
|------|-------|---------------------|----|------|----|------|----|----------------------------------------------------|----|
| 0.37 | 1.11  | 1.9                 | 01 | 7.5  | 04 | 90.6 | 48 | أودي دوري بأحسن وجه داخل المؤسسة                   | 10 |
| 0.74 | 1.45  | 15.1                | 08 | 15.1 | 08 | 69.8 | 37 | استفدت من التكوين لتحسين الأداء في العمل           | 11 |
| 0.39 | 1.18  | 13.2                | 07 | 18.9 | 10 | 67.9 | 36 | أتفاهم مع الزملاء في أداء المهام                   | 12 |
| 0.50 | 1.16  | 5.7                 | 03 | 5.7  | 03 | 88.7 | 47 | أرى أن العمل في مجموعة يعتبر ضرورة ملحة في المؤسسة | 13 |
| 0.53 | 1.28  | 03.8                | 02 | 20.8 | 11 | 75.5 | 40 | العلاقة بيني وبين رئيسي جيدة                       | 14 |
| 0.78 | 1.92  | 26.4                | 14 | 39.6 | 21 | 34.0 | 18 | يوجد تقييم أداء رسمي في مؤسستي                     | 15 |
| 9.97 | 22.62 | <b>المعدل الكلي</b> |    |      |    |      |    |                                                    |    |

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج (spss)

- يبين الجدول رقم (06) أن درجة عدالة الإجراءات والإشراف داخل المؤسسة الجزائرية لدى موظفي مديرية التجارة لولاية إليزي من وجهة نظرهم ، جاءت متوسطة ، بمتوسط حسابي ( 24.93 ) ، والانحراف المعياري ( 10.5 ) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ( 1.84 - 2.05 ) ، حيث جاءت الفقرة رقم (01) والتي تنص على : " أتلقى مكافآت عادلة بالنظر إلى الضغط في العمل الذي أواجهه" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.05) ، بينما جاءت الفقرة رقم ( 15) ونصها : " يحرص مشرئي على تحفيزي على العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.84) .

ويمكن تفسير ذلك أن موظفي مديرية التجارة لولاية إليزي لم يتمكنوا من تكوين رأي محدد تجاه بعد الاستقرار التنظيمي وهذا يعني أن أرائهم المتعلقة بقضايا الاستقرار والاستمرار في المديرية ، جاءت محايدة وتجدر الإشارة إلى أن إجابات تدل على تحفظهم وعدم إدلائهم بأي تصريح يعزز رغبتهم في البقاء والاستمرار في هذه المديرية.

ويمكن القول بأن ما يتحكم في درجة عدالة الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل في المنظمة ، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة ، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها ، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الأخر ، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العليا .

- أما درجة عدالة المعاملات والرضا الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية لدى موظفي مديرية التجارة لولاية اليزي من وجهة نظرهم جاءت متوسطة ، بمتوسط حسابي

( 1.92 ) ، والانحراف المعياري ( 0.78 ) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ( 0.78 - 1.92 ) ، حيث جاءت الفقرة رقم (01) والتي تنص على : " أشعر بالارتياح في عملي " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (1.74) ، بينما جاءت الفقرة رقم (15) ونصها : " يوجد تقييم أداء رسمي في مؤسستي " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.92) .

ويمكن تفسير ذلك أن موظفي مديرية التجارة لولاية اليزي لم يتمكنوا من تكوين رأي محدد تجاه الإلتزام المعياري وهذا يعني أن آرائهم المتعلقة بقضايا الاستقرار المتعلقة بالقيم والأخلاق ، جاءت محايدة . وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها ، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ، ليس فقط من إجراءات تنفيذ العمل ، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ، ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي ، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفين أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

ويشير هذا البعد إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين ، فالأفراد ذوي الإلتزام المعياري القوي يأخذوه في حسابهم إلى حد كبير .

ماذا يمكن أن يقول الآخرين لو تركوا العمل بالمنظمة. إذن فهؤلاء لا يريدون أن يتركوا انطبعا سيئا لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل

وبالتالي لهذا الاستقرار أدبي حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم.

وللتحقق من صحة الفروض تم حساب معامل بيرسون لجميع فقرات الاستبانة عند مستوى الدلالة تساوي 0.05 وبعينة تساوي 53 والجدول التالي يوضح ذلك :

| الفرضية (01)                                    | رقم العبارة | معامل الارتباط بيرسون | sig   | الفرضية (02)                                          | رقم العبارة | معامل الارتباط بيرسون | sig   |
|-------------------------------------------------|-------------|-----------------------|-------|-------------------------------------------------------|-------------|-----------------------|-------|
| عدالة الإجراءات والإشراف داخل المؤسسة الجزائرية | 01          | .650**                | 0.000 | عدالة المعاملات والرضا الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية | 01          | .650**                | 0.000 |
|                                                 | 02          | .428**                | 0.000 |                                                       | 02          | .428**                | 0.000 |
|                                                 | 03          | .472**                | 0.000 |                                                       | 03          | .472**                | 0.000 |
|                                                 | 04          | .386**                | 0.000 |                                                       | 04          | .386**                | 0.000 |
|                                                 | 05          | .462**                | 0.000 |                                                       | 05          | .462**                | 0.000 |
|                                                 | 06          | .629**                | 0.000 |                                                       | 06          | .629**                | 0.000 |
|                                                 | 07          | .341**                | 0.000 |                                                       | 07          | .341**                | 0.000 |
|                                                 | 08          | .400**                | 0.000 |                                                       | 08          | .400**                | 0.000 |
|                                                 | 09          | .491**                | 0.000 |                                                       | 09          | .491**                | 0.000 |
|                                                 | 10          | .313**                | 0.000 |                                                       | 10          | .313**                | 0.000 |
|                                                 | 11          | .782**                | 0.000 |                                                       | 11          | .782**                | 0.000 |
|                                                 | 12          | .266**                | 0.000 |                                                       | 12          | .266**                | 0.000 |
|                                                 | 13          | .296**                | 0.000 |                                                       | 13          | .296**                | 0.000 |
|                                                 | 14          | .433**                | 0.000 |                                                       | 14          | .433**                | 0.000 |
|                                                 | 15          | .459**                | 0.000 |                                                       | 15          | .459**                | 0.000 |

المصدر : من إعداد الطالبة ، مخرجات برنامج spss

عند مستوى الدلالة : 0.05

ن = 53

### ثالثا : اختبار فرضيات الدراسة:

فرضيات الدراسة هي تتمحور في نوع ( ارتباطي ) وهي تعكس الجهد التثقيري للبحث حيث تتوقع وجود دور بين المتغيرين العدالة التنظيمية والاستقرار التنظيمي وبأبعاده لدى أساتذة علم الاجتماع

بالنسبة للفرضيات الارتباطية نتبع الخطوات التالية :

## ❖ اختبار الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية : للتحقق من صحة الفرضية تم

استخدام اختبار "معامل الارتباط بيرسون" ( Pearson Correlation ) للدلالة على وجود إرتباط بين المتغيرين ومن شروط استخدام معامل ارتباط بيرسون ان يكون المتغيرين قياس كمي وان يتبعوا توزيع الطبيعي وهذا ماتم إثباته باستخدام اختبار كشف توزيع البيانات إجابات العينة على متغيرات الدراسة .

## ❖ اختبار مستوى الدلالة المعتمد من طرف الباحثة لاختبار الفرضية : تم اختيار

مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث العلوم الإنسانية والاجتماعية .

### - عرض النتائج:

#### اختبار الفرضية العامة :

يوجد دور بين العدالة التنظيمية والاستقرار التنظيمي لدى مديرية التجارة لولاية إليزي .

#### ❖ مناقشة وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات :

يتضح من عرض نتائج الفرضية العامة كما في الجدول رقم (06) وجود دور دال إحصائي بين العدالة التنظيمية والاستقرار التنظيمي ، وكان هذا الدور ايجابي ويمكن تفسير هذه النتيجة على اساس ان ارتفاع درجة العدالة التنظيمية الذي يتميز بالعدالة والانصاف بحيث ان أي شخص يعمل في بيئة عادلة يتميز بهذه الميزة ونخص بالذكر موظفين مديرية التجارة لولاية إليزي يشعرون بالطمأنينة والراحة النفسية الذي يجده ، نظرا لإحساس بيئة عمله وتقديره لما يبذله من مجهودات ، إذن فعادلة تركز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وهذا ما أكده ( GREENBERG ) على أنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في تعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني ، ولذلك فإن العدالة التنظيمية تعتبر مطلبا أساسيا ونمطا مهما في الربط بين المنظمة والأفراد .

فكلما كانت هناك العدالة بين الأجور والمكافئات والترقيات وحسن المعاملة وكذا عدالة في تطبيق الإجراءات الإدارية دون تحيز ، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الرضا والإخلاص ، أي كلما زادت

العدالة التنظيمية زاد الإستقرار التنظيمي وهذا ماتوصلت إليه نتائج الفرضيات الجزئية إلى وجود دور بين العدالة التنظيمية والإستقرار التنظيمي،ومن خلال ماسبق يمكن القول بأن نتائج الفرضية الحالية التي مفادها أنه يوجد دور بين العدالة التنظيمية والإستقرار التنظيمي قد تحققت .

### ○ الفرضيات الفرعية :

#### ☞ اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

يوجد دور بين العدالة التوزيعية والإستقرار التنظيمي لدى مديرية التجارة لولاية إليزي .

يتضح من عرض نتائج الفرضية الأولى كما في الجدول رقم (06) وجود دور دال إحصائيا بين العدالة التوزيعية والإستقرار التنظيمي وكان هذا الدور إيجابيا ، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أنه كلما كانت عدالة في توزيع الذي يتميز بعدالة في المهام والأجور والمكافئات بحيث أن أي شخص يعمل في مناخ جيد يتميز بعدالة التوزيع ونخص بالذكر موظفي مديرية التجارة لولاية إليزي الذين يشعرون بالطمأنينة والراحة وكذلك الإستقرار الذي يجده نظرا لإحساس بيئة عمله وتقديرها لجهودهم ، وهذا ما يخلق لديهم رضا وولاء ، وهذا ما يتولد لديهم الإستقرار .

ومن خلال ماسبق يمكن القول بأن نتائج الفرضية الحالية قد تحققت .

#### ☞ اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

التي تقول أنه يوجد دور بين عدالة الإجراءات والإستقرار التنظيمي لدى مديرية التجارة لولاية إليزي.

يتضح من عرض نتائج الفرضية الثانية كما في الجدول رقم (06) وجود دور دال إحصائيا بين العدالة الإجرائية والإستقرار التنظيمي ، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أنه كلما كانت هناك عدالة في الإجراءات الذي يتميز بشعور في تطبيق القرارات الإدارية بأسلوب غير متحيز بحيث أي شخص يعمل في مناخ يتميز بالعدالة في تطبيق الإجراءات الإدارية ونخص بالذكر موظفي مديرية التجارة لولاية إليزي الذين يشعرون بالعدالة والمساواة في تطبيق تلك القرارات المتخذة من قبل الإدارة وكذلك الإستقرار النفسي الذي يجده نظرا لإحساس بيئة العمل وتقديرهم لجهودهم ومراعاة ظروفهم يخلق لديهم رضا وانتماء ، وتحقق عدالة الإجراءات عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة القرارات التي تصدرها إدارة وكذا إجراءات التي تتسم بالعدالة وإنصاف وأيضا المشاركة في

عملية صنع القرارات ، وهذا ما يؤدي الرغبة في الإستمرار بالعمل ولذلك فإن الشعور بعدالة الإجراءات يؤدي إلى الإستقرار التنظيمي ، أي كلما زادت العدالة الإجرائية زاد الإستقرار التنظيمي ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن نتائج الفرضية الحالية قد تحققت .

## 2. النتائج الجزئية للدراسة الميدانية

### أ . في ضوء الفرضيات

استنادا إلى البيانات المجمعّة من الميدان ، توصلنا إلى عدة من النتائج والتي على ضوءها نستطيع التحقق من صحة الفرضية العامة للدراسة والفرضيات الجزئية لها ، وللتذكير فإن التساؤل الرئيسي المطروح في إشكالية الدراسة هو :

هل يوجد دور بين العدالة التنظيمية والإستقرار التنظيمي لدى مديرية التجارة لولاية إليزي ؟

- بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى : " هل يوجد دور بين العدالة التوزيعية والإستقرار التنظيمي لدى مديريتكم " وتتضمن 15 سؤال توصلنا إلى :

✓ جنس العينة أغلبهم من الذكور المقدرة ب62.26%.

✓ السن الموجود بكثرة هو السن الذي يتراوح ما بين 30 إلى 40.

✓ المستوى التعليمي الجامعي هو الأكثر تواجدا في المنظمة.

✓ الخبرة المهنية تفوق من 10 سنوات فما فوق.

ومن جهة أخرى ثبت أيضا أن :

✓ تنوعت طرق التوظيف في مديرية التجارة لولاية إليزي شملت كل أطراف التوظيف.

من خلال ما سبق وما توصلنا إليه من معطيات حول الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها يوجد دور بين العدالة التوزيعية والاستقرار التنظيمي لدى مديرية التجارة لولاية -إليزي- تؤكد صحة هذه الفرضية.

- بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية : "هل يوجد دور بين عدالة الإجراءات والاستقرار التنظيمي لدى مديريتكم"

✓ إن أفراد العينة أكدوا أن مسؤولهم في العمل يتخذ القرارات على أساس القانون

وليس على أساس إعتبارات أخرى كالحكم الشخصي ، وهذا ما يعزز لديهم روح

الولاء والانتماء لدى العمال داخل المنظمة ، وكذلك الشعور بالعدالة من ناحية

إتخاذ القرارات.

✓ كما تبين أن عدد من أفراد العينة أكدوا بأنهم يعاملون باحترام في المنظمة من قبل مسؤولهم ، وهذا ما يعزز لديهم الشعور بالتقدير لذواتهم والإحساس بروح الإنتماء والوفاء للمنظمة.

✓ صرحوا الموظفون بأنهم يشاركون في عملية صنع القرار وأيدوا آرائهم مما يتولد لديهم الشعور بالانتماء للمنظمة ، وكل هذا يشجع على توليد الأفكار والتجديد داخل المنظمة وكذلك اقتراح أفضل الطرق واساليب مختلفة من أجل سير تطبيق القرار

- وعلى ضوء هذه المعطيات تؤكد صحة الفرضية الجزئية الثانية بمعنى أنه يوجد دور بين عدالة الإجراءات والاستقرار التنظيمي لدى مديرية التجارة لولاية -إليري-.

### **ب/ في ضوء الدراسات السابقة :**

إعتمدنا في الجانب النظري لدراستنا الراهنة على بعض الدراسات التي تناولت جانب من جوانب موضوع الدراسة المتمثل في العدالة التنظيمية ودورها في إستقرار المنظمة وهذا من أجل معرفة مدى تقارب بين نتائج دراستنا ونتائج الدراسات السابقة والتي تحصلنا عليها من خلال التحقيق الميداني :

فأول دراسة إعتمدنا عليها هي دراسة جبايلي عبد الحق وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير ، حيث توصل الباحث إلى ضعف إستعمال الإدارة الوصية لمعايير وسياسات واضحة في الإجراءات المتخذة إتجاه العاملين جعلهم يشعرون بعدم تحقيق أهدافهم داخل المؤسسة وتناقض قيمهم العملية مع قيمها ، وإن الإدارة التي تعتمد على ممارسة ضعيفة في مستوى تطبيق العدالة التوزيعية مما يجعل العاملين يفتقدون إلى الالتزام الأخلاقي نحوها .

والدراسة الثانية توصلنا إلى أن المنظمة عادلة إتجاه الموظفين ، حيث أنه توجد عدالة توزيعية وإجرائية وتفاعلية على إختلاف مستوياتهم طفت العدالة التفاعلية على الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية.



بعد تفسير نتائج الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات يمكننا تلخيص النتائج المتوصل إليها فيما يلي :

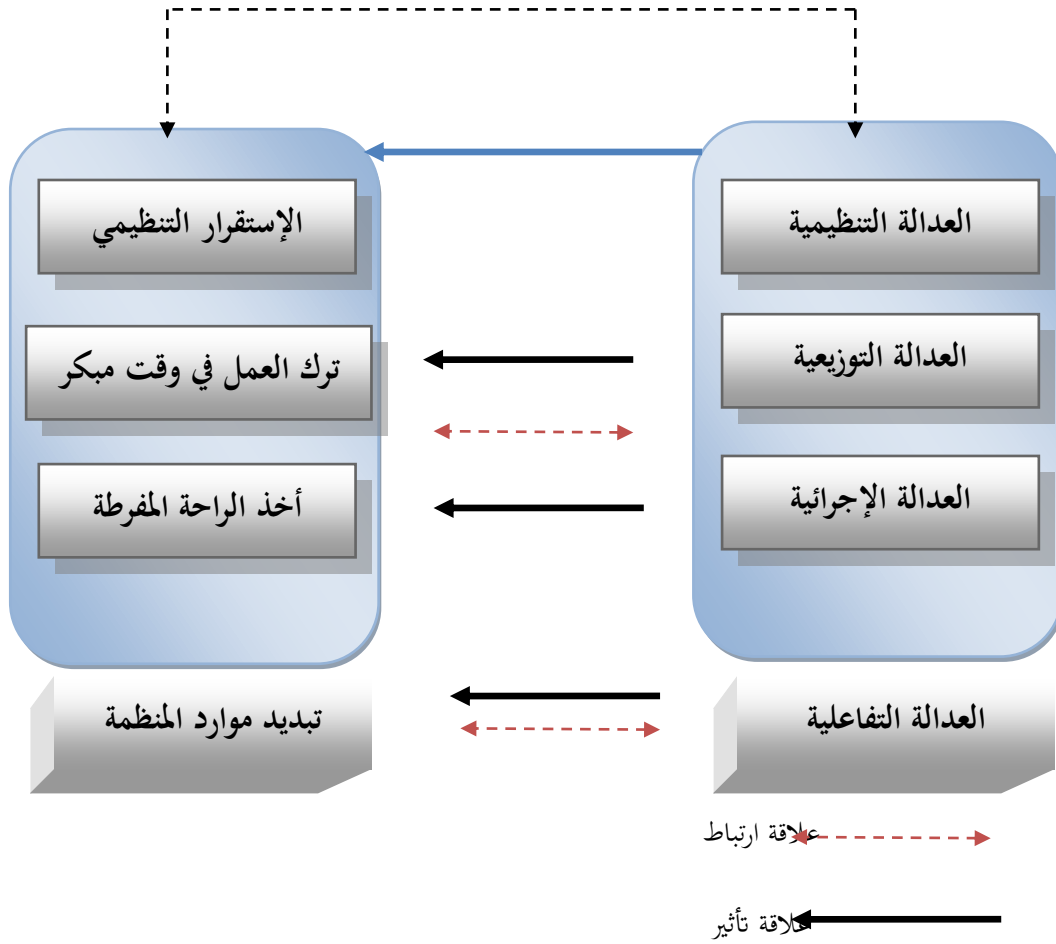
- تعتبر الحوافز عاملا مهما داخل المنظمة ، حيث تقوم المنظمة محل الدراسة بعملية تحفيز عمالها لزيادة فعاليتهم في العمل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة.
- إن العدالة التنظيمية أهمية كبيرة في منظمات الأعمال تتبع من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية والتي تتمثل بسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وكذلك ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء ، والثقة بين الرئيس والمرؤوس تعتمد عليها بشكل كبير .
- إن المنظمات التي تتبنى مبادئ العدالة التنظيمية في بيئة العمل والتي تسعى لتحقيق أهداف مختلفة ، تتمثل بفاعلية الأداء وتنمية شعور الفرد بالإنتماء ، وكذلك الإهتمام بمتطلبات الفرد ومكافئته .
- إن القيود التنظيمية المتشددة تخلق مشاعر الإحباط والعداء إتجاه المنظمة من قبل الموظفين ، وان هذه المشاعر السلبية تخفض من الأداء وبالتالي يؤثر على قدرة المنظمة من تحقيق أهدافها.
- إن شعور العامل في بيئة العمل بالإرهاق والظلم وعدم العدالة فإنه يعمد إلى السلوكيات العنيفة كتمرد العمل البطيء وتركه بوقت مبكر وكذلك عدم الإهتمام والحرص على موارد المنظمة والتفنى في أخذ الراحة المفرطة وعدم الاكتراث لتحقيق أهداف المنظمة .
- إتضح من التحليل الإحصائي أن في علاقات الارتباط رفض لكل الفرضيات والرئيسة والفرعية، أما في علاقات التأثير فقد تقبل الفرضية الرئيسية وهي وجود دور بين العدالة التنظيمية والإستقرار التنظيمي ، وترفض الفرضيات الفرعية الأولى والثانية على مستوى الأبعاد.
- تحرص المنظمة محل الدراسة على تطبيق العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها ( التوزيعية ، الإجرائية ، التعاملية) بين مختلف عمالها.
- تأثر أبعاد العدالة التنظيمية سواء كانت منفردة أو مجمعة على خلق الصراع داخل المنظمة.
- يوجد دور ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والإستقرار التنظيمي لدى موظفي مديرية التجارة لولاية إليزي.
- يوجد دور ذات دلالة إحصائية بين عدالة الإجراءات والإستقرار التنظيمي لدى موظفي مديرية التجارة لولاية إليزي.

- يوجد دور ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات والإستقرار التنظيمي لدى موظفي مديرية التجارة لولاية إليزي.

- إن الأجر يعد سببا في خلق الإستقرار داخل المنظمة وذلك راجع إلى أن الأجر يعتبر الركيزة الأساسية للعامل والذي يمنحه القوة ودافع من أجل القيام بعمله.

### العدالة التنظيمية ودورها في إستقرار المنظمة

#### شكل رقم (8) مخطط البحث الفرضي



خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التي تهدف أساسا إلى معرفة العدالة التنظيمية ودورها في إستقرار المنظمة ، حيث أبرزت نتائج الدراسة الإستبائية حالة ردود أفعال سلبية والإيجابية حول مختلف المحاور ، وعلى هذا الأساس تبين بأنه هناك دور بين العدالة التنظيمية والإستقرار التنظيمي داخل المنظمة.

خاتمة

خاتمة

ومن خلال دراستنا الحالية وتوحيجا للجهد المبذول ، تعد هذه الدراسة نقطة هامة في البحوث الإجتماعية والإنسانية باعتبار أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في المؤسسات لما له من دور كبير في تحقيق أهدافها وسير بها نحو الأفضل ،وهذا من خلال إعطائه المكانة المناسبة له واشراكه في تطوير مؤسسته وأيضا في العمليات الإنتاجية كل ذلك يساعد بلا شك على إيجاد الحافز والشعور بالإستقرار وهو الضمان الوحيد لاستمرار المؤسسة ، وكذا توفير العدل والإنصاف والمساواة في تطبيق الإجراءات والقرارات الإدارية وفيما يخص توزيع الأجور والمكافآت وأيضا حسن المعاملة ،وهذا ما يؤدي بضرورة إلى الإستقرار والرغبة في الإستمرار بالعمل .

وبناء عليه فإن هذه الدراسة هدفت إلى معرفة دور بين العدالة التنظيمية والإستقرار التنظيمي لمديرية التجارة لولاية -إليزي-، وهذا من خلال إستخدام تقنية تمثلت في إستبيانين وضعا خصيصا لقياس هذا الدور بعد تحكيمه وضبطه ، ومن خلال مناقشة وتحليل النتائج نجد أن العدالة التنظيمية والإستقرار التنظيمي .

وانطلاقا مما سبق نشير إلى أن هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني هي جهد متواضع مقابل ما يستحقه هذا الموضوع من أهمية ودراسة معمقة .

وفي ختام بحثي هذا أشير إلى أهمية : تطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم السلوك الإنساني للأفراد داخل المؤسسات ،ففهم سلوك العاملين وتوفير احتياجاتهم من شأنه تحقيق أهداف العاملين والمؤسسة معا ، وهذا يتطلب من الإدارة العليا في المؤسسة العمل على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية ،من خلال قدرتها على حث العاملين على السلوكيات المرغوبة ، وما يجسد استقرارهم التنظيمي اتجاه المؤسسة التي ينتمون لها .

دراسة موضوع دور العدالة التنظيمية في رفع كفاءة العمال .

### أولا : الكتب

- عدمان عبد الله (2015)، العدالة التنظيمية وتأثيرها في أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مصنع المصبرات الجديد الجزائر، دراسة ماجستير، جامعة البليدة2، الجزائر.
- ابراش إبراهيم (2008) المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الإجتماعية ط1: دار للنشر والتوزيع عمان.

- الجيوسي محمد ، جاد الله جميلة (2008) الادارة علم وتطبيق ط3 : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان .
- جون رولز ، ترجمة حيدر حاج إسماعيل (2009) العدالة كإنصاف إعادة الصياغة ط1 المنظمة العربية للترجمة ، بيروت
- معمري حمزة (2014) إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي ، أطروحة دكتوراه ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر.
- رشدي عبد اللطيف وادي (دس).العدالة التنظيمية .دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- دويدرا محمود محمد عوض (دس) أثر العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين في هيئة دمياط ،دراسة ميدانية ،المعهد العالي لتكنولوجيا إدارة المنشآت الصناعية ببلقاس ،مصر.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2007) المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ط1:المكتبة المصرية ،مصر .
- العبيدي نداء جواد (2012) أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإستقرار التنظيمي ،دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ،مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 8 العدد 24
- البشاشة سامر عبد المجيد (2008) أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية : المجلد العشرون العدد الثاني
- مراد رمزي خرموش (2014) دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف ،رسالة ماجستير ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة .
- ناصر قاسمي :دليل مصطلحات علم الإجتماع التنظيم والعمل ،ديوان المطبوعات الجامعة ، الجزائر 2011ص20.
- جود محفوظ أحمد (2010) إدارة الموارد البشرية ط1:دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان.
- حريم حسين محمد (2013) .إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل ) ط1:دارالحامد للنشر والتوزيع ، عمان
- أحمد مختار عمر :معجم اللغة العربية المعاصرة ،دار علم الكتب ، القاهرة 2008 ص 1123
- محمد ،عبد سعيد العليان (2016)العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإستقرار التنظيمي
- ابتسام عاشور : الإستقرار التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ،رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل ،الجلفة ،2015ص12

- ذيب محمد رشدي أحمد ، السعود وراتب (2014) درجة ممارسة قيم العمل لدى مديرية التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الإستقرار التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم ، دراسات ،العلوم التربوية ، المجلد 41 ملحق 1.
- سلامة عادل عبد الفتاح :الإستقرار التنظيمي والرضا الوظيفي ،جامعة عين شمس ،مصر ،1999،ص144
- الوزان خالد محمد أحمد (2014) المناخ التنظيمي وعلاقته بالإستقرار التنظيمي ،دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات في وزارة الداخلية بمملكة البحرين رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم لأمنية ، الرياض.

## II- المراجع باللغة الأجنبية :

### مواقع الويب :

- Benne KD & shaets P (1948) functional Roles of group members, journal of social jssues



# المدقق



# إستمارة الإستبيان

موضوع العدالة التنظيمية ودورها في إستقرار المنظمة في المؤسسة الجزائرية

إشراف البروفيسور مليكة عرعور

إعداد الطالبة خولة برحاييل

أخي الكريم/أختي الكريمة

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر شعبة علم الاجتماع بعنوان: العدالة

التنظيمية ودورها في إستقرار المنظمة دراسة حالة: مديرية التجارة لولاية إليزي ، قمنا بتصميم هذا

الاستبيان الذي يهدف إلى الحصول عن البيانات الضرورية المتعلقة بالعدالة التنظيمية ودورها في

إستقرار المنظمة على أداء العاملين بمؤسستكم.

لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة، مع ضماننا لكم السرية التامة للمعلومات

التي تدلون بها، واستعمالها لغرض البحث العلمي لا غير .

محور الأول البيانات الشخصية

الجنس:

نكر

أنثى

المستوى الدراسي:

إبتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

العمر: أقل من 20 سنة

من 20 إلى 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

من 40 سنة إلى أكثر من 40 سنة

الأقدمية في العمل: أقل من 05 سنوات

من 05 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنوات

من 15 سنوات فما فوق

ملحق رقم (1) إستبيان

| رقم                                                                        | العبارة                                                  | موافق | محايد | غير موافق |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| <b>محور الثاني : عدالة الإجراءات والإشراف داخل المؤسسة الجزائرية</b>       |                                                          |       |       |           |
| 1                                                                          | أتلقي مكافآت عادلة بالنظر إلى الضغط في العمل الذي أواجهه |       |       |           |
| 2                                                                          | يحرص مشرفي على توفير الظروف الملائمة للعمل               |       |       |           |
| 3                                                                          | يشارك مشرفي العمال في عملية إتخاذ القرارات               |       |       |           |
| 4                                                                          | يحرص المشرف على سماع إقتراحات العمال                     |       |       |           |
| 5                                                                          | يشجع المشرف على المناقشات الجماعية                       |       |       |           |
| 6                                                                          | أجهد سهولة في الإتصال بمشرفي                             |       |       |           |
| 7                                                                          | يحرص مشرفي على شرح المعلومات الجديدة الخاصة بالعمل       |       |       |           |
| 8                                                                          | يحرص مشرفي على معرفة كل مايتعلق بعملهم                   |       |       |           |
| 9                                                                          | يمارس مشرفي على رقابة شديدة                              |       |       |           |
| 10                                                                         | يقيم مشرفي العمل باستمرار                                |       |       |           |
| 11                                                                         | يقدم إلى النصح دائما                                     |       |       |           |
| 12                                                                         | يهتم لمشاكل العمال ويحاول إيصالها للإدارة                |       |       |           |
| 13                                                                         | ينتقدي مشرفي عند الخطأ في العمل                          |       |       |           |
| 14                                                                         | يستخدم أسلوب التهديد للضغط علي لإنجاز العمل              |       |       |           |
| 15                                                                         | يحرص مشرفي على تحفيزي على العمل                          |       |       |           |
| <b>محور الثالث : عدالة المعاملات والرضا الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية</b> |                                                          |       |       |           |
| 16                                                                         | أشعر بالارتياح في عملي                                   |       |       |           |
| 17                                                                         | وجودك في المؤسسة يحقق لك الإحترام والتقدير               |       |       |           |

|  |  |  |                                                    |    |
|--|--|--|----------------------------------------------------|----|
|  |  |  | أجد أن العمل في المؤسسة يحقق لي ذاتي               | 18 |
|  |  |  | أتبادل التقدير والإحترام بين زملاء العمل           | 19 |
|  |  |  | يوفر الطاقم مناخ امن من الأخطار المهنية            | 20 |
|  |  |  | مكان العمل مريح ويشعري بالإرتياح                   | 21 |
|  |  |  | الترقية تتم بصورة عادلة                            | 22 |
|  |  |  | أجري يتناسب مع إحتياجاتي                           | 23 |
|  |  |  | أشعر بالفخر أمام الآخرين بالعمل في مؤسستي          | 24 |
|  |  |  | أودي دوري بأحسن وجه داخل المؤسسة                   | 25 |
|  |  |  | استفدت من التكوين لتحسين الأداء في العمل           | 26 |
|  |  |  | أنفاهم مع الزملاء في أداء المهام                   | 27 |
|  |  |  | أرى أن العمل في مجموعة يعتبر ضرورة ملحة في المؤسسة | 28 |
|  |  |  | العلاقة بيني وبين رئيسي جيدة                       | 29 |
|  |  |  | يوجد تقييم أداء رسمي في مؤسستي                     | 30 |

GET

FILE='C:\Users\Admin\Documents\خولة.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

SAVE OUTFILE='C:\Users\Admin\Documents\خولة.sav'

/COMPRESSED.

FREQUENCIES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11  
س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20 س21 س22 س23 س24 س25  
س26 س27 س28

س29 س30

/STATISTICS=MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

| Notes                  |                                                                                                                                                                                  |                                                     |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Output Created         |                                                                                                                                                                                  | 28-août-2020 15:41:36                               |
| Comments               |                                                                                                                                                                                  |                                                     |
| Input                  | Data                                                                                                                                                                             | C:\Users\Admin\Documents\خولة.sav                   |
|                        | Active Dataset                                                                                                                                                                   | DataSet1                                            |
|                        | Filter                                                                                                                                                                           | <none>                                              |
|                        | Weight                                                                                                                                                                           | <none>                                              |
|                        | Split File                                                                                                                                                                       | <none>                                              |
|                        | N of Rows in Working Data File                                                                                                                                                   | 53                                                  |
| Missing Value Handling | Definition of Missing                                                                                                                                                            | User-defined missing values are treated as missing. |
|                        | Cases Used                                                                                                                                                                       | Statistics are based on all cases with valid data.  |
| Syntax                 | FREQUENCIES<br>VARIABLES=س1 س2<br>س3 س4 س5 س6 س7 س8<br>س9 س10 س11 س12 س13<br>س14 س15 س16 س17<br>س18 س19 س20 س21<br>س22 س23 س24 س25<br>س26 س27 س28<br>س29 س30<br>/STATISTICS=MEAN |                                                     |

|           |                |                  |
|-----------|----------------|------------------|
|           |                | /ORDER=ANALYSIS. |
| Resources | Processor Time | 00 00:00:00,031  |
|           | Elapsed Time   | 00 00:00:00,046  |

[DataSet1] C:\Users\Admin\Documents\خولة.sav

| Statistics |         |                                                         |                                            |                                            |                                      |                                    |
|------------|---------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
|            |         | ألقى مكافآت عادلة بالنظر إلى الضغط في العمل الذي أواجهه | يحرص مشرفي على توفير الظروف الملائمة للعمل | يشارك مشرفي العمال في عملية إتخاذ القرارات | يحرص المشرف على سماع إقتراحات العمال | يشجع المشرف على المناقشات الجماعية |
| N          | Valid   | 53                                                      | 53                                         | 53                                         | 53                                   | 53                                 |
|            | Missing | 0                                                       | 0                                          | 0                                          | 0                                    | 0                                  |
| Mean       |         | 2,0566                                                  | 1,4528                                     | 1,3962                                     | 1,4717                               | 1,6038                             |

| Statistics |         |                             |                                                    |                                       |                             |                           |
|------------|---------|-----------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
|            |         | أجد سهولة في الإتصال بمشرفي | يحرص مشرفي على شرح المعلومات الجديدة الخاصة بالعمل | يحرص مشرفي على معرفة كل مايتعلق بعلمي | يمارس مشرفي على رقابة شديدة | يقيم مشرفي العمل باستمرار |
| N          | Valid   | 53                          | 53                                                 | 53                                    | 53                          | 53                        |
|            | Missing | 0                           | 0                                                  | 0                                     | 0                           | 0                         |
| Mean       |         | 1,3019                      | 1,4340                                             | 1,5094                                | 2,0000                      | 1,4717                    |

| Statistics |       |                      |                                           |                                 |                                             |                                 |
|------------|-------|----------------------|-------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------|
|            |       | يقدم إلى النصح دائما | يهتم لمشاكل العمال ويحاول إيصالها للإدارة | ينتقدي مشرفي عند الخطأ في العمل | يستخدم أسلوب التهديد للضغط علي لإنجاز العمل | يحرص مشرفي على تحفيزي على العمل |
| N          | Valid | 53                   | 53                                        | 53                              | 53                                          | 53                              |

|      |         |        |        |        |        |        |
|------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
|      | d       |        |        |        |        |        |
|      | Missing | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Mean |         | 1,8302 | 1,7170 | 1,5283 | 2,3774 | 1,8491 |

| Statistics |         |                        |                                            |                                      |                                         |                                         |
|------------|---------|------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|
|            |         | أشعر بالارتياح في عملي | وجودك في المؤسسة يحقق لك الإحترام والتقدير | أجد أن العمل في المؤسسة يحقق لي ذاتي | أبادل التقدير والإحترام بين زملاء العمل | يوفر الطاقم مناخ امن من الأخطار المهنية |
| N          | Valid   | 53                     | 53                                         | 53                                   | 53                                      | 53                                      |
|            | Missing | 0                      | 0                                          | 0                                    | 0                                       | 0                                       |
| Mean       |         | 1,7547                 | 1,4151                                     | 1,6226                               | 1,0943                                  | 1,4151                                  |

| Statistics |         |                                    |                         |                          |                                           |                                  |
|------------|---------|------------------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------|
|            |         | مكان العمل مريح ويشعروني بالإرتياح | الترقية تتم بصورة عادلة | أجري يتناسب مع إحتياجاتي | أشعر بالفخر أمام الآخرين بالعمل في مؤسستي | أودي دوري بأحسن وجه داخل المؤسسة |
| N          | Valid   | 53                                 | 53                      | 53                       | 53                                        | 53                               |
|            | Missing | 0                                  | 0                       | 0                        | 0                                         | 0                                |
| Mean       |         | 1,6226                             | 1,7358                  | 2,2642                   | 1,6415                                    | 1,1132                           |

| Statistics |  |                                          |                                  |                                                    |                              |                                |
|------------|--|------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
|            |  | استفدت من التكوين لتحسين الأداء في العمل | أتفاهم مع الزملاء في أداء المهام | أرى أن العمل في مجموعة يعتبر ضرورة ملحة في المؤسسة | العلاقة بيني وبين رئيسي جيدة | يوجد تقييم أداء رسمي في مؤسستي |
|            |  |                                          |                                  |                                                    |                              |                                |

|      |         |        |        |        |        |        |
|------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
| N    | Valid   | 53     | 53     | 53     | 53     | 53     |
|      | Missing | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Mean |         | 1,4528 | 1,1887 | 1,1698 | 1,2830 | 1,9245 |

## Frequency Table

| أتلقي مكافآت عادلة بالنظر إلى الضغط في العمل الذي أواجهه |           |           |         |               |                    |
|----------------------------------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                          |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                    | موافق     | 16        | 30,2    | 30,2          | 30,2               |
|                                                          | محايد     | 18        | 34,0    | 34,0          | 64,2               |
|                                                          | غيرم وافق | 19        | 35,8    | 35,8          | 100,0              |
|                                                          | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| يحرص مشرفي على توفير الظروف الملائمة للعمل |           |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                            |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                      | موافق     | 37        | 69,8    | 69,8          | 69,8               |
|                                            | محايد     | 8         | 15,1    | 15,1          | 84,9               |
|                                            | غيرم وافق | 8         | 15,1    | 15,1          | 100,0              |
|                                            | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| يشارك مشرفي العمال في عملية إتخاذ القرارات |           |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                            |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                      | موافق     | 39        | 73,6    | 73,6          | 73,6               |
|                                            | محايد     | 7         | 13,2    | 13,2          | 86,8               |
|                                            | غيرم وافق | 7         | 13,2    | 13,2          | 100,0              |



|  |           |    |           |       |  |
|--|-----------|----|-----------|-------|--|
|  | Tot<br>al | 53 | 100,<br>0 | 100,0 |  |
|--|-----------|----|-----------|-------|--|

| يحرص المشرف على سماع إقتراحات العمال |              |               |             |                  |                           |
|--------------------------------------|--------------|---------------|-------------|------------------|---------------------------|
|                                      |              | Frequ<br>ency | Perc<br>ent | Valid<br>Percent | Cumulati<br>ve<br>Percent |
| Va<br>lid                            | مواف<br>ق    | 37            | 69,8        | 69,8             | 69,8                      |
|                                      | محايد        | 7             | 13,2        | 13,2             | 83,0                      |
|                                      | غيرم<br>وافق | 9             | 17,0        | 17,0             | 100,0                     |
|                                      | Tot<br>al    | 53            | 100,<br>0   | 100,0            |                           |

| يشجع المشرف على المناقشات الجماعية |              |               |             |                  |                           |
|------------------------------------|--------------|---------------|-------------|------------------|---------------------------|
|                                    |              | Frequ<br>ency | Perc<br>ent | Valid<br>Percent | Cumulati<br>ve<br>Percent |
| Va<br>lid                          | مواف<br>ق    | 31            | 58,5        | 58,5             | 58,5                      |
|                                    | محايد        | 12            | 22,6        | 22,6             | 81,1                      |
|                                    | غيرم<br>وافق | 10            | 18,9        | 18,9             | 100,0                     |
|                                    | Tot<br>al    | 53            | 100,<br>0   | 100,0            |                           |

| أجد سهولة في الإتصال بمشرفي |              |               |             |                  |                           |
|-----------------------------|--------------|---------------|-------------|------------------|---------------------------|
|                             |              | Frequ<br>ency | Perc<br>ent | Valid<br>Percent | Cumulati<br>ve<br>Percent |
| Va<br>lid                   | مواف<br>ق    | 41            | 77,4        | 77,4             | 77,4                      |
|                             | محايد        | 8             | 15,1        | 15,1             | 92,5                      |
|                             | غيرم<br>وافق | 4             | 7,5         | 7,5              | 100,0                     |
|                             | Tot<br>al    | 53            | 100,        | 100,0            |                           |

|    |   |
|----|---|
| al | 0 |
|----|---|

| يحرص مشرفي على شرح المعلومات الجديدة الخاصة بالعمل |           |           |         |               |                    |
|----------------------------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                    |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                              | موافق     | 38        | 71,7    | 71,7          | 71,7               |
|                                                    | محايد     | 7         | 13,2    | 13,2          | 84,9               |
|                                                    | غيرم وافق | 8         | 15,1    | 15,1          | 100,0              |
|                                                    | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| يحرص مشرفي على معرفة كل مايتعلق بعملهم |           |           |         |               |                    |
|----------------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                        |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                  | موافق     | 30        | 56,6    | 56,6          | 56,6               |
|                                        | محايد     | 19        | 35,8    | 35,8          | 92,5               |
|                                        | غيرم وافق | 4         | 7,5     | 7,5           | 100,0              |
|                                        | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| يمارس مشرفي على رقابة شديدة |           |           |         |               |                    |
|-----------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                             |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                       | موافق     | 21        | 39,6    | 39,6          | 39,6               |
|                             | محايد     | 11        | 20,8    | 20,8          | 60,4               |
|                             | غيرم وافق | 21        | 39,6    | 39,6          | 100,0              |
|                             | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| يقيم مشرفي العمل باستمرار |           |           |         |               |                    |
|---------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                           |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                     | موافق     | 35        | 66,0    | 66,0          | 66,0               |
|                           | محايد     | 11        | 20,8    | 20,8          | 86,8               |
|                           | غيرم وافق | 7         | 13,2    | 13,2          | 100,0              |
|                           | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| يقدم إلى النصح دائما |           |           |         |               |                    |
|----------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                      |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                | موافق     | 21        | 39,6    | 39,6          | 39,6               |
|                      | محايد     | 20        | 37,7    | 37,7          | 77,4               |
|                      | غيرم وافق | 12        | 22,6    | 22,6          | 100,0              |
|                      | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| يهتم لمشاكل العمال ويحاول إيصالها للإدارة |           |           |         |               |                    |
|-------------------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                           |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                     | موافق     | 27        | 50,9    | 50,9          | 50,9               |
|                                           | محايد     | 14        | 26,4    | 26,4          | 77,4               |
|                                           | غيرم وافق | 12        | 22,6    | 22,6          | 100,0              |
|                                           | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| ينتقدني مشرفي عند الخطأ في العمل |           |           |         |               |                    |
|----------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                  |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                            | موافق     | 34        | 64,2    | 64,2          | 64,2               |
|                                  | محايد     | 10        | 18,9    | 18,9          | 83,0               |
|                                  | غير موافق | 9         | 17,0    | 17,0          | 100,0              |
|                                  | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| يستخدم أسلوب التهديد للضغط علي لإنجاز العمل |           |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                             |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                       | موافق     | 9         | 17,0    | 17,0          | 17,0               |
|                                             | محايد     | 15        | 28,3    | 28,3          | 45,3               |
|                                             | غير موافق | 29        | 54,7    | 54,7          | 100,0              |
|                                             | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| يحرص مشرفي على تحفيزي على العمل |           |           |         |               |                    |
|---------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                 |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                           | موافق     | 20        | 37,7    | 37,7          | 37,7               |
|                                 | محايد     | 21        | 39,6    | 39,6          | 77,4               |
|                                 | غير موافق | 12        | 22,6    | 22,6          | 100,0              |
|                                 | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| أشعر بالارتياح في عملي |  |           |         |               |                    |
|------------------------|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                        |  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |

|       |              | ency | ent       | Percent | ve<br>Percent |
|-------|--------------|------|-----------|---------|---------------|
| Valid | موافق        | 25   | 47,2      | 47,2    | 47,2          |
|       | محايد        | 16   | 30,2      | 30,2    | 77,4          |
|       | غيرم<br>وافق | 12   | 22,6      | 22,6    | 100,0         |
|       | Total        | 53   | 100,<br>0 | 100,0   |               |

| وجودك في المؤسسة يحقق لك الإحترام والتقدير |              |           |           |                  |                           |
|--------------------------------------------|--------------|-----------|-----------|------------------|---------------------------|
|                                            |              | Frequency | Percent   | Valid<br>Percent | Cumulati<br>ve<br>Percent |
| Valid                                      | موافق        | 37        | 69,8      | 69,8             | 69,8                      |
|                                            | محايد        | 10        | 18,9      | 18,9             | 88,7                      |
|                                            | غيرم<br>وافق | 6         | 11,3      | 11,3             | 100,0                     |
|                                            | Total        | 53        | 100,<br>0 | 100,0            |                           |

| أجد أن العمل في المؤسسة يحقق لي ذاتي |              |           |           |                  |                           |
|--------------------------------------|--------------|-----------|-----------|------------------|---------------------------|
|                                      |              | Frequency | Percent   | Valid<br>Percent | Cumulati<br>ve<br>Percent |
| Valid                                | موافق        | 31        | 58,5      | 58,5             | 58,5                      |
|                                      | محايد        | 11        | 20,8      | 20,8             | 79,2                      |
|                                      | غيرم<br>وافق | 11        | 20,8      | 20,8             | 100,0                     |
|                                      | Total        | 53        | 100,<br>0 | 100,0            |                           |

أبادل التقدير والإحترام بين زملاء العمل

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق     | 49        | 92,5    | 92,5          | 92,5               |
|       | محايد     | 3         | 5,7     | 5,7           | 98,1               |
|       | غيرم وافق | 1         | 1,9     | 1,9           | 100,0              |
|       | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| يوفر الطاقم مناخ امن من الأخطار المهنية |           |           |         |               |                    |
|-----------------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                         |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                   | موافق     | 37        | 69,8    | 69,8          | 69,8               |
|                                         | محايد     | 10        | 18,9    | 18,9          | 88,7               |
|                                         | غيرم وافق | 6         | 11,3    | 11,3          | 100,0              |
|                                         | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| مكان العمل مريح ويشعرنى بالإرتياح |           |           |         |               |                    |
|-----------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                   |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                             | موافق     | 32        | 60,4    | 60,4          | 60,4               |
|                                   | محايد     | 9         | 17,0    | 17,0          | 77,4               |
|                                   | غيرم وافق | 12        | 22,6    | 22,6          | 100,0              |
|                                   | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| الترقية تتم بصورة عادلة |  |       |      |       |          |
|-------------------------|--|-------|------|-------|----------|
|                         |  | Frequ | Perc | Valid | Cumulati |

|       |          | ency | ent   | Percent | ve<br>Percent |
|-------|----------|------|-------|---------|---------------|
| Valid | موافق    | 26   | 49,1  | 49,1    | 49,1          |
|       | محايد    | 15   | 28,3  | 28,3    | 77,4          |
|       | غيرموافق | 12   | 22,6  | 22,6    | 100,0         |
|       | Total    | 53   | 100,0 | 100,0   |               |

| أجري يتناسب مع إحتياجاتي |          |           |         |               |                    |
|--------------------------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                          |          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                    | موافق    | 16        | 30,2    | 30,2          | 30,2               |
|                          | محايد    | 7         | 13,2    | 13,2          | 43,4               |
|                          | غيرموافق | 30        | 56,6    | 56,6          | 100,0              |
|                          | Total    | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| أشعر بالفخر أمام الآخرين بالعمل في مؤسستي |          |           |         |               |                    |
|-------------------------------------------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                           |          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                     | موافق    | 29        | 54,7    | 54,7          | 54,7               |
|                                           | محايد    | 14        | 26,4    | 26,4          | 81,1               |
|                                           | غيرموافق | 10        | 18,9    | 18,9          | 100,0              |
|                                           | Total    | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| أودي دوري بأحسن وجه داخل المؤسسة |  |           |         |               |                    |
|----------------------------------|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                  |  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |

|       |           |    |       |       | Percent |
|-------|-----------|----|-------|-------|---------|
| Valid | موافق     | 48 | 90,6  | 90,6  | 90,6    |
|       | محايد     | 4  | 7,5   | 7,5   | 98,1    |
|       | غيرم وافق | 1  | 1,9   | 1,9   | 100,0   |
|       | Total     | 53 | 100,0 | 100,0 |         |

| استفدت من التكوين لتحسين الأداء في العمل |           |           |         |               |                    |
|------------------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                          |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                    | موافق     | 37        | 69,8    | 69,8          | 69,8               |
|                                          | محايد     | 8         | 15,1    | 15,1          | 84,9               |
|                                          | غيرم وافق | 8         | 15,1    | 15,1          | 100,0              |
|                                          | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| أتفاهم مع الزملاء في أداء المهام |       |           |         |               |                    |
|----------------------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                  |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                            | موافق | 43        | 81,1    | 81,1          | 81,1               |
|                                  | محايد | 10        | 18,9    | 18,9          | 100,0              |
|                                  | Total | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| أرى أن العمل في مجموعة يعتبر ضرورة ملحة في المؤسسة |       |           |         |               |                    |
|----------------------------------------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                    |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Va                                                 | موافق | 47        | 88,7    | 88,7          | 88,7               |



| lid | ق         |    |       |       |       |
|-----|-----------|----|-------|-------|-------|
|     | محايد     | 3  | 5,7   | 5,7   | 94,3  |
|     | غيرم وافق | 3  | 5,7   | 5,7   | 100,0 |
|     | Total     | 53 | 100,0 | 100,0 |       |

| العلاقة بيني وبين رئيسي جيدة |           |           |         |               |                    |
|------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                              |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                        | موافق     | 40        | 75,5    | 75,5          | 75,5               |
|                              | محايد     | 11        | 20,8    | 20,8          | 96,2               |
|                              | غيرم وافق | 2         | 3,8     | 3,8           | 100,0              |
|                              | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| يوجد تقييم أداء رسمي في مؤسستي |           |           |         |               |                    |
|--------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                          | موافق     | 18        | 34,0    | 34,0          | 34,0               |
|                                | محايد     | 21        | 39,6    | 39,6          | 73,6               |
|                                | غيرم وافق | 14        | 26,4    | 26,4          | 100,0              |
|                                | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

GET

FILE='C:\Users\Admin\Documents\خولة.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

FREQUENCIES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11  
س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20 س21 س22 س23 س24 س25  
س26 س27 س28

س29 س30

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

| Notes                  |                                |                                                     |
|------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Output Created         |                                | 06-sept.-2020 16:48:14                              |
| Comments               |                                |                                                     |
| Input                  | Data                           | C:\Users\Admin\Documents\خولة.sav                   |
|                        | Active Dataset                 | DataSet1                                            |
|                        | Filter                         | <none>                                              |
|                        | Weight                         | <none>                                              |
|                        | Split File                     | <none>                                              |
|                        | N of Rows in Working Data File | 53                                                  |
| Missing Value Handling | Definition of Missing          | User-defined missing values are treated as missing. |

|           |                |                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | Cases Used     | Statistics are based on all cases with valid data.                                                                                                                                                                                             |
| Syntax    |                | <p>FREQUENCIES<br/> VARIABLES=س1 س2<br/> س3 س4 س5 س6 س7 س8<br/> س9 س10 س11 س12 س13<br/> س14 س15 س16 س17<br/> س18 س19 س20 س21<br/> س22 س23 س24 س25<br/> س26 س27 س28<br/> س29 س30</p> <p>/STATISTICS=STDDE<br/> V MEAN<br/> /ORDER=ANALYSIS.</p> |
| Resources | Processor Time | 00 00:00:00,032                                                                                                                                                                                                                                |
|           | Elapsed Time   | 00 00:00:00,032                                                                                                                                                                                                                                |

[DataSet1] C:\Users\Admin\Documents\خولة.sav

| Statistics     |         |                                                                      |                                                           |                                                        |                                                  |
|----------------|---------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
|                |         | أتلقي مكافآت<br>عادلة بالنظر<br>إلى الضغط<br>في العمل<br>الذي أواجهه | يحرص<br>مشرفي على<br>توفير<br>الظروف<br>الملائمة<br>للعمل | يشارك<br>مشرفي<br>العمال في<br>عملية إتخاذ<br>القرارات | يحرص<br>المشرف<br>على سماع<br>إقتراحات<br>العمال |
| N              | Valid   | 53                                                                   | 53                                                        | 53                                                     | 53                                               |
|                | Missing | 0                                                                    | 0                                                         | 0                                                      | 0                                                |
| Mean           |         | 2,0566                                                               | 1,4528                                                    | 1,3962                                                 | 1,4717                                           |
| Std. Deviation |         | ,81842                                                               | ,74849                                                    | ,71628                                                 | ,77469                                           |

| Statistics |  |      |           |      |      |
|------------|--|------|-----------|------|------|
|            |  | يشجع | أجد سهولة | يحرص | يحرص |

|                |         | المشرف على المناقشات الجماعية | في الإتصال بمشرفي | مشرفي على شرح المعلومات الجديدة الخاصة بالعمل | مشرفي على معرفة كل مايتعلق بعلمي |
|----------------|---------|-------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------|
| N              | Valid   | 53                            | 53                | 53                                            | 53                               |
|                | Missing | 0                             | 0                 | 0                                             | 0                                |
| Mean           |         | 1,6038                        | 1,3019            | 1,4340                                        | 1,5094                           |
| Std. Deviation |         | ,79275                        | ,60717            | ,74703                                        | ,63919                           |

| Statistics     |         |                             |                           |                      |                                           |                                 |
|----------------|---------|-----------------------------|---------------------------|----------------------|-------------------------------------------|---------------------------------|
|                |         | يمارس مشرفي على رقابة شديدة | يقيم مشرفي العمل باستمرار | يقدم إلى النصح دائما | يهتم لمشاكل العمال ويحاول إيصالها للإدارة | ينتقدي مشرفي عند الخطأ في العمل |
| N              | Valid   | 53                          | 53                        | 53                   | 53                                        | 53                              |
|                | Missing | 0                           | 0                         | 0                    | 0                                         | 0                               |
| Mean           |         | 2,0000                      | 1,4717                    | 1,8302               | 1,7170                                    | 1,5283                          |
| Std. Deviation |         | ,89872                      | ,72334                    | ,77796               | ,81753                                    | ,77469                          |

### Statistics

|                |         | يستخدم أسلوب التهديد للضغط علي لإنجاز العمل | يحرص مشرفي على تحفيزي على العمل | أشعر بالارتياح في عملي | وجودك في المؤسسة يحقق لك الإحترام والتقدير |
|----------------|---------|---------------------------------------------|---------------------------------|------------------------|--------------------------------------------|
| N              | Valid   | 53                                          | 53                              | 53                     | 53                                         |
|                | Missing | 0                                           | 0                               | 0                      | 0                                          |
| Mean           |         | 2,3774                                      | 1,8491                          | 1,7547                 | 1,4151                                     |
| Std. Deviation |         | ,76527                                      | ,76952                          | ,80636                 | ,69154                                     |

| Statistics |  |                                 |                                          |                                         |                                  |
|------------|--|---------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------|
|            |  | أجد أن العمل في المؤسسة يحقق لي | أتبادل التقدير والإحترام بين زملاء العمل | يوفر الطاقم مناخ امن من الأخطار المهنية | مكان العمل مريح ويشعري بالإرتياح |

|                |         | ذاتي   |        |        |        |
|----------------|---------|--------|--------|--------|--------|
| N              | Valid   | 53     | 53     | 53     | 53     |
|                | Missing | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Mean           |         | 1,6226 | 1,0943 | 1,4151 | 1,6226 |
| Std. Deviation |         | ,81397 | ,35432 | ,69154 | ,83727 |

| Statistics     |         |                         |                          |                                           |                                  |
|----------------|---------|-------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------|
|                |         | الترقية تتم بصورة عادلة | أجري يتناسب مع إحتياجاتي | أشعر بالفخر أمام الآخرين بالعمل في مؤسستي | أودي دوري بأحسن وجه داخل المؤسسة |
| N              | Valid   | 53                      | 53                       | 53                                        | 53                               |
|                | Missing | 0                       | 0                        | 0                                         | 0                                |
| Mean           |         | 1,7358                  | 2,2642                   | 1,6415                                    | 1,1132                           |
| Std. Deviation |         | ,81219                  | ,90194                   | ,78677                                    | ,37521                           |

| Statistics     |         |                                          |                                  |                                                    |
|----------------|---------|------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------|
|                |         | استفدت من التكوين لتحسين الأداء في العمل | أتفاهم مع الزملاء في أداء المهام | أرى أن العمل في مجموعة يعتبر ضرورة ملحة في المؤسسة |
| N              | Valid   | 53                                       | 53                               | 53                                                 |
|                | Missing | 0                                        | 0                                | 0                                                  |
| Mean           |         | 1,4528                                   | 1,1887                           | 1,1698                                             |
| Std. Deviation |         | ,74849                                   | ,39500                           | ,50899                                             |

| Statistics |         |                              |                                |
|------------|---------|------------------------------|--------------------------------|
|            |         | العلاقة بيني وبين رئيسي جيدة | يوجد تقييم أداء رسمي في مؤسستي |
| N          | Valid   | 53                           | 53                             |
|            | Missing | 0                            | 0                              |

|                |        |        |
|----------------|--------|--------|
| Mean           | 1,2830 | 1,9245 |
| Std. Deviation | ,53268 | ,78076 |

### Frequency Table

| أتلقي مكافآت عادلة بالنظر إلى الضغط في العمل الذي أواجهه |           |           |         |               |                    |
|----------------------------------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                          |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                    | موافق     | 16        | 30,2    | 30,2          | 30,2               |
|                                                          | محايد     | 18        | 34,0    | 34,0          | 64,2               |
|                                                          | غير موافق | 19        | 35,8    | 35,8          | 100,0              |
|                                                          | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| يحرص مشرفي على توفير الظروف الملائمة للعمل |           |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                            |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                      | موافق     | 37        | 69,8    | 69,8          | 69,8               |
|                                            | محايد     | 8         | 15,1    | 15,1          | 84,9               |
|                                            | غير موافق | 8         | 15,1    | 15,1          | 100,0              |
|                                            | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| يشارك مشرفي العمال في عملية إتخاذ القرارات |           |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                            |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                      | موافق     | 39        | 73,6    | 73,6          | 73,6               |
|                                            | محايد     | 7         | 13,2    | 13,2          | 86,8               |
|                                            | غير موافق | 7         | 13,2    | 13,2          | 100,0              |

|  |       |    |       |       |  |
|--|-------|----|-------|-------|--|
|  | وافق  |    |       |       |  |
|  | Total | 53 | 100,0 | 100,0 |  |

| يحرص المشرف على سماع إقتراحات العمال |           |           |         |               |                    |
|--------------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                      |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                | موافق     | 37        | 69,8    | 69,8          | 69,8               |
|                                      | محايد     | 7         | 13,2    | 13,2          | 83,0               |
|                                      | غيرم وافق | 9         | 17,0    | 17,0          | 100,0              |
|                                      | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| يشجع المشرف على المناقشات الجماعية |           |           |         |               |                    |
|------------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                    |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                              | موافق     | 31        | 58,5    | 58,5          | 58,5               |
|                                    | محايد     | 12        | 22,6    | 22,6          | 81,1               |
|                                    | غيرم وافق | 10        | 18,9    | 18,9          | 100,0              |
|                                    | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| أجد سهولة في الإتصال بمشرفي |       |           |         |               |                    |
|-----------------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                             |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                       | موافق | 41        | 77,4    | 77,4          | 77,4               |
|                             | محايد | 8         | 15,1    | 15,1          | 92,5               |

|  |           |    |       |       |       |
|--|-----------|----|-------|-------|-------|
|  | غيرم وافق | 4  | 7,5   | 7,5   | 100,0 |
|  | Total     | 53 | 100,0 | 100,0 |       |

| يحرص مشرفي على شرح المعلومات الجديدة الخاصة بالعمل |           |           |         |               |                    |
|----------------------------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                    |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                              | موافق     | 38        | 71,7    | 71,7          | 71,7               |
|                                                    | محايد     | 7         | 13,2    | 13,2          | 84,9               |
|                                                    | غيرم وافق | 8         | 15,1    | 15,1          | 100,0              |
|                                                    | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| يحرص مشرفي على معرفة كل مايتعلق بعملهم |           |           |         |               |                    |
|----------------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                        |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                  | موافق     | 30        | 56,6    | 56,6          | 56,6               |
|                                        | محايد     | 19        | 35,8    | 35,8          | 92,5               |
|                                        | غيرم وافق | 4         | 7,5     | 7,5           | 100,0              |
|                                        | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| يمارس مشرفي على رقابة شديدة |       |           |         |               |                    |
|-----------------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                             |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                       | موافق | 21        | 39,6    | 39,6          | 39,6               |
|                             | محايد | 11        | 20,8    | 20,8          | 60,4               |
|                             | غيرم  | 21        | 39,6    | 39,6          | 100,0              |



|  |       |    |       |       |  |
|--|-------|----|-------|-------|--|
|  | وافق  |    |       |       |  |
|  | Total | 53 | 100,0 | 100,0 |  |

| يقيم مشرفي العمل باستمرار |           |           |         |               |                    |
|---------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                           |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                     | موافق     | 35        | 66,0    | 66,0          | 66,0               |
|                           | محايد     | 11        | 20,8    | 20,8          | 86,8               |
|                           | غيرم وافق | 7         | 13,2    | 13,2          | 100,0              |
|                           | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| يقدم إلى النصح دائما |           |           |         |               |                    |
|----------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                      |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                | موافق     | 21        | 39,6    | 39,6          | 39,6               |
|                      | محايد     | 20        | 37,7    | 37,7          | 77,4               |
|                      | غيرم وافق | 12        | 22,6    | 22,6          | 100,0              |
|                      | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| يهتم لمشاكل العمال ويحاول إيصالها للإدارة |           |           |         |               |                    |
|-------------------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                           |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                     | موافق     | 27        | 50,9    | 50,9          | 50,9               |
|                                           | محايد     | 14        | 26,4    | 26,4          | 77,4               |
|                                           | غيرم وافق | 12        | 22,6    | 22,6          | 100,0              |

|  |           |    |           |       |  |
|--|-----------|----|-----------|-------|--|
|  | Tot<br>al | 53 | 100,<br>0 | 100,0 |  |
|--|-----------|----|-----------|-------|--|

| ينتقدني مشرفي عند الخطأ في العمل |              |               |             |                  |                           |
|----------------------------------|--------------|---------------|-------------|------------------|---------------------------|
|                                  |              | Frequ<br>ency | Perc<br>ent | Valid<br>Percent | Cumulati<br>ve<br>Percent |
| Va<br>lid                        | مواف<br>ق    | 34            | 64,2        | 64,2             | 64,2                      |
|                                  | محايد        | 10            | 18,9        | 18,9             | 83,0                      |
|                                  | غيرم<br>وافق | 9             | 17,0        | 17,0             | 100,0                     |
|                                  | Tot<br>al    | 53            | 100,<br>0   | 100,0            |                           |

| يستخدم أسلوب التهديد للضغط علي لإنجاز العمل |              |               |             |                  |                           |
|---------------------------------------------|--------------|---------------|-------------|------------------|---------------------------|
|                                             |              | Frequ<br>ency | Perc<br>ent | Valid<br>Percent | Cumulati<br>ve<br>Percent |
| Va<br>lid                                   | مواف<br>ق    | 9             | 17,0        | 17,0             | 17,0                      |
|                                             | محايد        | 15            | 28,3        | 28,3             | 45,3                      |
|                                             | غيرم<br>وافق | 29            | 54,7        | 54,7             | 100,0                     |
|                                             | Tot<br>al    | 53            | 100,<br>0   | 100,0            |                           |

| يحرص مشرفي على تحفيزي على العمل |              |               |             |                  |                           |
|---------------------------------|--------------|---------------|-------------|------------------|---------------------------|
|                                 |              | Frequ<br>ency | Perc<br>ent | Valid<br>Percent | Cumulati<br>ve<br>Percent |
| Va<br>lid                       | موافق        | 20            | 37,7        | 37,7             | 37,7                      |
|                                 | محايد        | 21            | 39,6        | 39,6             | 77,4                      |
|                                 | غير<br>موافق | 12            | 22,6        | 22,6             | 100,0                     |
|                                 | Tota<br>l    | 53            | 100,<br>0   | 100,0            |                           |

| أشعر بالارتياح في عملي |           |           |         |               |                    |
|------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                        |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                  | موافق     | 25        | 47,2    | 47,2          | 47,2               |
|                        | محايد     | 16        | 30,2    | 30,2          | 77,4               |
|                        | غيرم وافق | 12        | 22,6    | 22,6          | 100,0              |
|                        | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| وجودك في المؤسسة يحقق لك الإحترام والتقدير |           |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                            |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                      | موافق     | 37        | 69,8    | 69,8          | 69,8               |
|                                            | محايد     | 10        | 18,9    | 18,9          | 88,7               |
|                                            | غيرم وافق | 6         | 11,3    | 11,3          | 100,0              |
|                                            | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| أجد أن العمل في المؤسسة يحقق لي ذاتي |           |           |         |               |                    |
|--------------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                      |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                | موافق     | 31        | 58,5    | 58,5          | 58,5               |
|                                      | محايد     | 11        | 20,8    | 20,8          | 79,2               |
|                                      | غيرم وافق | 11        | 20,8    | 20,8          | 100,0              |
|                                      | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

أنتبادل التقدير والإحترام بين زملاء العمل

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق     | 49        | 92,5    | 92,5          | 92,5               |
|       | محايد     | 3         | 5,7     | 5,7           | 98,1               |
|       | غيرم وافق | 1         | 1,9     | 1,9           | 100,0              |
|       | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| يوفر الطاقم مناخ امن من الأخطار المهنية |           |           |         |               |                    |
|-----------------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                         |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                   | موافق     | 37        | 69,8    | 69,8          | 69,8               |
|                                         | محايد     | 10        | 18,9    | 18,9          | 88,7               |
|                                         | غيرم وافق | 6         | 11,3    | 11,3          | 100,0              |
|                                         | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| مكان العمل مريح ويشعري بالإرتياح |           |           |         |               |                    |
|----------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                  |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                            | موافق     | 32        | 60,4    | 60,4          | 60,4               |
|                                  | محايد     | 9         | 17,0    | 17,0          | 77,4               |
|                                  | غيرم وافق | 12        | 22,6    | 22,6          | 100,0              |
|                                  | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| الترقية تتم بصورة عادلة |           |           |         |               |                    |
|-------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                         |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                   | موافق     | 26        | 49,1    | 49,1          | 49,1               |
|                         | محايد     | 15        | 28,3    | 28,3          | 77,4               |
|                         | غيرم وافق | 12        | 22,6    | 22,6          | 100,0              |
|                         | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| أجري يتناسب مع إحتياجاتي |           |           |         |               |                    |
|--------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                          |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                    | موافق     | 16        | 30,2    | 30,2          | 30,2               |
|                          | محايد     | 7         | 13,2    | 13,2          | 43,4               |
|                          | غيرم وافق | 30        | 56,6    | 56,6          | 100,0              |
|                          | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| أشعر بالفخر أمام الآخرين بالعمل في مؤسستي |           |           |         |               |                    |
|-------------------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                           |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                     | موافق     | 29        | 54,7    | 54,7          | 54,7               |
|                                           | محايد     | 14        | 26,4    | 26,4          | 81,1               |
|                                           | غيرم وافق | 10        | 18,9    | 18,9          | 100,0              |
|                                           | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| أودي دوري بأحسن وجه داخل المؤسسة |  |           |         |               |                    |
|----------------------------------|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                  |  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |

|       |              | ency | ent       | Percent | ve<br>Percent |
|-------|--------------|------|-----------|---------|---------------|
| Valid | موافق        | 48   | 90,6      | 90,6    | 90,6          |
|       | محايد        | 4    | 7,5       | 7,5     | 98,1          |
|       | غيرم<br>وافق | 1    | 1,9       | 1,9     | 100,0         |
|       | Total        | 53   | 100,<br>0 | 100,0   |               |

| استفدت من التكوين لتحسين الأداء في العمل |              |           |           |                  |                           |
|------------------------------------------|--------------|-----------|-----------|------------------|---------------------------|
|                                          |              | Frequency | Percent   | Valid<br>Percent | Cumulati<br>ve<br>Percent |
| Valid                                    | موافق        | 37        | 69,8      | 69,8             | 69,8                      |
|                                          | محايد        | 8         | 15,1      | 15,1             | 84,9                      |
|                                          | غيرم<br>وافق | 8         | 15,1      | 15,1             | 100,0                     |
|                                          | Total        | 53        | 100,<br>0 | 100,0            |                           |

| أنفاهم مع الزملاء في أداء المهام |       |           |           |                  |                           |
|----------------------------------|-------|-----------|-----------|------------------|---------------------------|
|                                  |       | Frequency | Percent   | Valid<br>Percent | Cumulati<br>ve<br>Percent |
| Valid                            | موافق | 43        | 81,1      | 81,1             | 81,1                      |
|                                  | محايد | 10        | 18,9      | 18,9             | 100,0                     |
|                                  | Total | 53        | 100,<br>0 | 100,0            |                           |

| أرى أن العمل في مجموعة يعتبر ضرورة ملحة في المؤسسة |  |           |         |                  |                           |
|----------------------------------------------------|--|-----------|---------|------------------|---------------------------|
|                                                    |  | Frequency | Percent | Valid<br>Percent | Cumulati<br>ve<br>Percent |

|       |           |    |       |       |       |
|-------|-----------|----|-------|-------|-------|
| Valid | موافق     | 47 | 88,7  | 88,7  | 88,7  |
|       | محايد     | 3  | 5,7   | 5,7   | 94,3  |
|       | غيرم وافق | 3  | 5,7   | 5,7   | 100,0 |
|       | Total     | 53 | 100,0 | 100,0 |       |

| العلاقة بيني وبين رئيسي جيدة |           |           |         |               |                    |
|------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                              |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                        | موافق     | 40        | 75,5    | 75,5          | 75,5               |
|                              | محايد     | 11        | 20,8    | 20,8          | 96,2               |
|                              | غيرم وافق | 2         | 3,8     | 3,8           | 100,0              |
|                              | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

| يوجد تقييم أداء رسمي في مؤسستي |           |           |         |               |                    |
|--------------------------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                          | موافق     | 18        | 34,0    | 34,0          | 34,0               |
|                                | محايد     | 21        | 39,6    | 39,6          | 73,6               |
|                                | غيرم وافق | 14        | 26,4    | 26,4          | 100,0              |
|                                | Total     | 53        | 100,0   | 100,0         |                    |

# الفهرس

الصفحة

العنوان

إهداء

تشكر

ملخص

8.....مقدمة

## الفصل الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة

1. موضوع الإشكالية.....11-12
2. أهمية وأهداف الدراسة.....13-15
3. أسباب دراسة الموضوع.....15
4. فرضيات الدراسة.....15
4. مجالات الدراسة.....15
- 1.4 المجال المكاني.....15-21
- 2.4 المجال الزمني.....21-22
- 3.4 المجال البشري حجمه وخصائصه.....22-23
5. منهج وأدوات الدراسة الميدانية.....23
5. عينة الدراسة وخصائصها.....23-25



## الفصل الثاني : التحليل السوسيو-تنظيمي لمفاهيم الدراسة

- 28.....تمهيد
- 29.....1. العدالة التنظيمية في التراث المعرفي السوسيو- التنظيمي
- 30-29.....1.1. تعريف العدالة التنظيمية
- 30.....2.1. خصائص العدالة التنظيمية
- 31-30.....3.1. أهداف العدالة التنظيمية
- 34-31.....4.1. أبعاد العدالة التنظيمية
- 35-34.....2. الإستقرار التنظيمي في التراث المعرفي السوسيو- التنظيمي
- 35.....1.2. تعريف الإستقرار التنظيمي
- .....2.2. أسباب عدم الإستقرار التنظيمي
- 36-35.....3.2. محددات الإستقرار التنظيمي
- 38-36.....4.2. أبعاد الإستقرار التنظيمي
- 38.....3. دور العدالة التنظيمية في تكريس الاستقرار التنظيمي
- 38.....1.3. عدالة الإجراءات في بلورة الإشراف
- 39.....2.3. عدالة المعاملات في تحقيق الرضا الوظيفي

## الفصل الثالث: تفرغ وتحليل البيانات الميدانية

- 41.....تمهيد
- 54-42.....1. تفرغ وتبويب البيانات الميدانية
- 55-54.....2. النتائج الجزئية للدراسة الميدانية
- 57-56.....3. النتائج العامة للدراسة الميدانية
- 58.....خلاصة الفصل

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

## فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول                             | الرقم |
|--------|------------------------------------------|-------|
| 43     | توزيع أفراد العينة حسب الجنس             | (01)  |
| 43     | توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي   | (02)  |
| 44     | توزيع أفراد العينة حسب العمر             | (03)  |
| 46     | توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل | (04)  |
| 49-47  | الجدول الإحصائي                          | (05)  |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                              | الرقم |
|--------|------------------------------------------|-------|
| 05     | تصميم العام للدراسة                      | (01)  |
| 34     | أبعاد العدالة التنظيمية                  | (02)  |
| 38     | أبعاد الإستقرار التنظيمي                 | (03)  |
| 57     | مخطط البحث الفرضي                        | (04)  |
| 43     | توزيع أفراد العينة حسب الجنس             | (05)  |
| 44     | توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي   | (06)  |
| 45     | توزيع أفراد العينة حسب العمر             | (07)  |
| 46     | توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل | (08)  |





