



جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

تسيير الموارد البشرية ودورها في تحقيق

العدالة التنظيمية

دراسة حالة - مؤسسة باتيميتال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

تحت تأطير الأستاذ(ة):

د. محمد بلكبير خليفة

من إنجاز الطلبة:

• بن بسكري صالح

• سليمان مختار

نوقشت من طرف اللجنة المكونة من:

د. سنوسي زوليخة (أستاذة التعليم العالي - جامعة الجبالي بونعامة) ..... رئيسا

د. محمد بلكبير خليفة (أستاذة محاضرة أ - جامعة الجبالي بونعامة) ..... مشرفا

د. كواش زهية (أستاذة محاضرة أ - جامعة الجبالي بونعامة) ..... ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021





جامعة الجليلي بونعامه خميس مليانه



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

تسيير الموارد البشرية ودورها في تحقيق

العدالة التنظيمية

دراسة حالة - مؤسسة باتيميتال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

تحت تأطير الأستاذ(ة):

من إنجاز الطلبة:

د. محمد بلكبير خليفة

• بن بسكري صالح

• سليمان مختار

نوقشت من طرف اللجنة المكونة من:

د. سنوسي زوليخة (أستاذة التعليم العالي - جامعة الجليلي بونعامه) ..... رئيسا

د. محمد بلكبير خليفة (أستاذة محاضرة أ - جامعة الجليلي بونعامه) ..... مشرفا

د. كواش زهية (أستاذة محاضرة أ - جامعة الجليلي بونعامه) ..... ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# الاهداء

إلى من حملتني تسعة أشهر وساندتني طوال المشوار  
الدراسي وبفضلها وصلت إلى هذا المستوى أتمنى من الله  
أن يطيل عمرها

إلى الأب العزيز الذي لم يبخل علي ماديا ومعنويا إلى جميع  
إخوتي وإلى أصدقائي

التقدير إلى الأستاذة المشرفة "محمد بلخير" التي تفضلت  
بالإشراف علي هذا البحث وعلى صبرها معنا طوال هذه  
المدة بتوجيهاتها القيمة التي كانت لنا السند القويم

مختار

# الإهداء

نحمد الله على إتقاننا لهذا العمل البسيط والمتواضع أهدي  
ثمرة جهدي إلى الولدة الحبيبة التي سمرت على أن أكون  
في هذا المستوى، وأتمنى أن يطيل الله عمرها.  
إلى والدي العزيز الذي كان السند طوال مشواري الدراسي  
أطال الله في عمره  
إلى جميع إخوتي دون استثناء وإلى جميع الأصدقاء  
دون نسيان طاقم أساتذة العلوم الإقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير الذي كان لنا الشرف  
في التعلم على أيديهم

صالح

# شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نشكر الله سبحانه وتعالى الذي مكّننا من إنجاز هذا العمل

وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم

كما نوجه بالشكر العظيم والامتنان الغالب والعرفان

والتقدير إلى الأستاذة "محمد بالكبير" على هذا البحث من

خلال نائحتها وأرشاداتها.

كما نتوجه إلى كافة أعضاء الهيئة التدريسية

لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة الشهيد الجيلالي بونعامة بخميس مليانة

## قائمة المحتويات

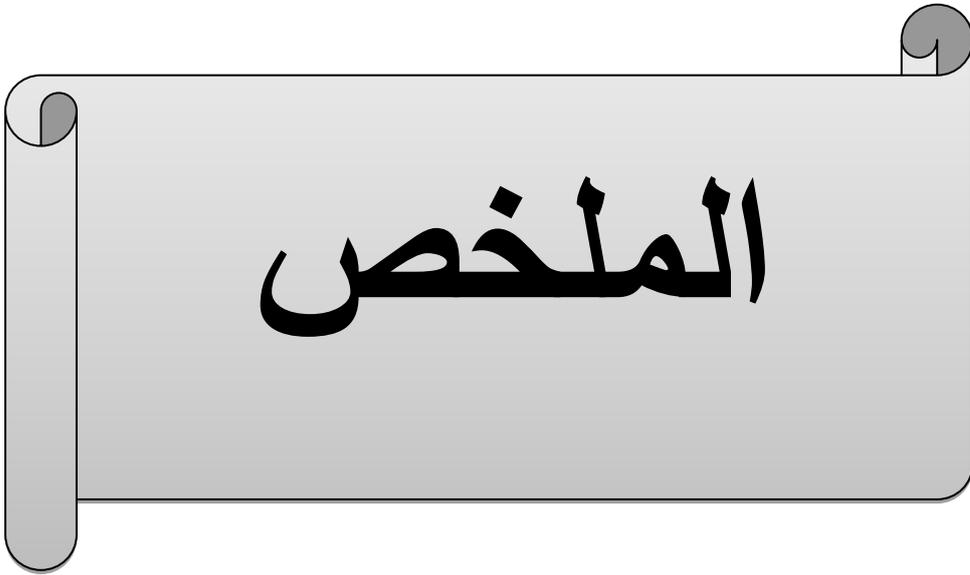
الصفحة	العنوان
	الاهداء
	شكر وتقدير
	الملخص
أ - و	مقدمة:
	مقدمة الفصل الأول:
06	المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية
06	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية
09	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تسيير الموارد البشرية
12	المطلب الثالث: البعد الاستراتيجي ووظائف تسيير الموارد البشرية
16	المبحث الثاني: ماهية العدالة التنظيمية ودور تحقيق الموارد البشرية في تحقيقها
16	المطلب الأول: نشأة ومفهوم العدالة التنظيمية
18	المطلب الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية وأهميتها
25	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
26	المطلب الثاني: الدراسات العربية والأجنبية:
37	خلاصة الفصل الأول:
37	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة BATIMITAL وحدة عين الدفلى
	الفصل الثاني، الجانب التطبيقي
40	تمهيد
41	المطلب الأول : بطاقة فنية للمؤسسة الإقتصادية BATIMITAL
41	المطلب الأول: الدراسات المحلية:
50	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي و وظائف مؤسسة BATICIC وحدة عين الدفلى
50	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
55	المطلب الأول: منهج و أدوات الدراسة
59	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لخصائص العينة
63	خلاصة الفصل الثاني:
65	خاتمة:
	قائمة المصادر والمراجع

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العبارات الخاصة بتسيير الموارد البشرية	52
02	درجات مقياس ليكرت الخماس	53
03	معامل الثبات	54
04	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	54
05	توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	55
06	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	57
07	توزيع العينة حسب الجنس	58
08	توزيع العينة حسب العمر	59

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شكل بياني توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	55
02	شكل بياني توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	57
03	شكل بياني توزيع العينة حسب الحالة الإجتماعية	57
04	شكل بياني توزيع العينة حسب العمر	59
05	شكل بياني توزيع العينة حسب الجنس	60
06	شكل بياني توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	61
07	شكل بياني توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	61



## المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية وذلك من خلال إسقاط الدراسة على عينة من الموظفين في مؤسسة باتي ميتال من أجل التعرف على أهمية تسيير الموارد البشرية ودورها في العدالة التنظيمية، بالاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة، والمنهج التحليلي في الجانب الميداني، حيث تم تصميم استبانة موجهة لعينة من موظفين وعاملين لدى المؤسسة ولتحليل النتائج تم الاعتماد على برنامج spss23 باستخدام أهم الوسائل والأساليب الإحصائية، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي دور الموارد البشرية في تحقيق للعدالة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة الكلمات المفتاحية : تسيير الموارد البشرية، العدالة التنظيمية

## Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'atteinte de la justice organisationnelle en projetant l'étude sur un échantillon d'employés de la Corporation Bati Métal afin d'identifier l'importance de la gestion des ressources humaines et son rôle dans la justice organisationnelle, en s'appuyant sur la approche descriptive dans l'aspect théorique de l'étude, et l'approche analytique Côté terrain, où un questionnaire a été conçu pour un échantillon d'employés et d'employés de l'organisation et pour analyser les résultats, le programme spss23 s'est appuyé sur l'utilisation des plus importants méthodes et méthodes statistiques, et l'un des résultats les plus importants qui a été atteint est le rôle des ressources humaines dans la réalisation de la justice organisationnelle parmi les employés de l'organisation.

Mots clés : gestion des ressources humaines, justice organisationnelle





## مقدمة:

شهدت الإدارة في أواخر القرن الماضي وبدايات القرن الحادي والعشرين بروز العديد من الموضوعات والمفاهيم والمصطلحات الجديدة في كافة المجالات والحقول العلمية ومنها على وجه الخصوص: الموارد البشرية، ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة: تسيير الموارد البشرية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية، إذ ركزت المفاهيم الحديثة على ضرورة توفير مناخ مناسب للعدالة التنظيمية المؤثر إيجابياً على كفاءات الموارد البشرية، وعلى مستويات إنجازهم في المنظمات.

فالعدالة التنظيمية هي مفتاح ثقة الموظفين والسبب الرئيس لتحسين الأداء وتطويره؛ لذا فإن هذه الدراسة تخدم المنظمات محل البحث في مؤسسة باتي ميتال (pati metal) بما يمكن أن تقدمه من معلومات عن تسيير الموارد البشرية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية .

## مشكلة الدراسة:

يفرض التقدم العلمي على المنظمات، سواء أكانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا أرادت تحقيق أهدافها، وتحسين أدائها، وزيادة إنتاجيتها بكفاءة وفاعلية.

فمختلف المؤسسات و منظمات الأعمال التجارية جزء من البيئة العالمية تتأثر وتؤثر فيها، وهناك تحديات وتغيرات سريعة جداً تؤثر على هذه المنظمات مما يتطلب عليها الاهتمام بتوفير كفاءات الموارد البشرية؛ كي تكون لديها المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة التحديات المختلفة كما يشترط على المؤسسات ، الحرص على إيجاد البيئة المناسبة للعدالة التنظيمية للموارد البشرية إذا أرادت البقاء والاستمرار ومواجهة التغيرات. وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال التالي: ما هو دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية في

مؤسسة Batimetal؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هو مستوى تطبيق الموارد البشرية في مؤسسة Batimetal؟
- ما هو مستوى إدراك العدالة التنظيمية في مؤسسة Batimetal؟
- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق تسيير الموارد البشرية على مستوى إدراك العدالة

التنظيمية في مؤسسة Batimetal؟

فرضيات الدراسة:

- مستوى تطبيق تسيير الموارد البشرية في مؤسسة Batimetal مرتفع
- مستوى إدراك العدالة التنظيمية في مؤسسة Batimetal متوسط

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق تسيير الموارد البشرية ومستوى إدراك العدالة التنظيمية في مؤسسة Batimetal،

### أسباب اختيار الموضوع :

كل البحوث والدراسات العلمية لها أسباب ودوافع كحب التطلع العلمي ومعرفة الحقائق التي تشكل تساؤلات جديدة ومما لا شك فيه أن لكل باحث أسباب ودوافع تجعله يختار مشكلة ما من أجل دراستها والكشف عن مختلف خباياها، ومن الأسباب والدوافع التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع مايلي:

#### 1- أسباب ذاتية:

- رغبتي في البحث والاطلاع في الموضوع بغية دراسته
- توافق موضوع الدراسة مع التخصص

#### 2- أسباب موضوعية:

محاولة إفادة المؤسسات بدراسة واقعية مرتبطة بمشاكلها

محاولة إيجاد حلول جديدة للمشاكل الإدارية من حيث تسيير الموارد البشرية  
تسليط الضوء على مبدأ العدالة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات  
أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تمثل ما يلي:

- 1- دراسة منفردة في معالجتها للمتغيرات المأخوذة بأبعادها المتغيرة، ضمن البيئة العربية ، لكونها تعد من الدراسات الأولى والنادرة، على حد علم الباحث، التي ربطت بين العدالة التنظيمية وتسيير الوارد البشرية.
- 2- تساهم عملياً وميدانياً في ربط مفاهيم الموارد البشرية والأفكار النظرية التي أسهمت في بلورة تلك الكفاءات البشرية في المنظمات، واختيارها وتفعيلها ضمن الميدان العملي والسلوكي في المنظمات؛ لذلك سوف تعد حجر أساس لدراسات لاحقة، وعملها سوف يفتح باب المحاولات المستقبلية اللاحقة أمام الباحثين والمعنيين.

#### أهداف الدراسة:

إن هدف الدراسة الرئيس يتمثل في:

- قياس أثر توفر كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية لمنظمات الأعمال التجارية بالسعودية محل الدراسة، وذلك من خلال التعرف على العلاقة بين المورد البشري والعدالة التنظيمية في المؤسسات
- مستوى الاهتمام بالعدالة التنظيمية في المؤسسات العامة والخاصة

تقديم توصيات مستقبلية تخدم توجهات المؤسسات العامة والخاصة خاصة في مقر دراستنا

وحسن توظيفها في العمل الإداري بما يحقق العدالة التنظيمية.

حدود الدراسة: عينة من الموظفين بمؤسسة باتي ميتال

أجريت الدراسة وفق محددات بشرية ومكانية وزمنية ، على النحو الآتي:

الحدود البشرية: الموظفون بمؤسسة باتي ميتال

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مؤسسة باتي ميتال الواقعة في عين الدفلى

الحدود الزمنية: اقتصرت الدراسة على الفترة الممتدة من 2022/03/25 إلى 2022/06/10.

### منهج البحث:

تبنت الدراسة أسلوب البحث الوصفي، والميداني، والتحليلي من خلال إجراء المسح المكتبي، والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، والاطلاع على المراجع العربية والأجنبية التي عرضت لموضوعات تسيير الموارد البشرية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية وذلك من أجل بلورة الأسس العلمية التي يقوم عليها الإطار النظري، والاطلاع على أهم الدراسات السابقة، التي تشكل مصدراً حيوياً في الدراسة، وفيما يخص الدراسة الميدانية والتحليلية، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانات، وتم الاعتماد عليها لتوفير البيانات المناسبة للتعرف على دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية فقد صممت استبانة، وتم توزيعها على المنظمات المبحوثة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة.

### هيكل الدراسة:

لقد قسمت الدراسة إلى فصلين وخاتمة.

في الفصل الأول تطرقنا فيه للإطار العام لدراسة والإطار المفاهيمي و النظري للموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية كما قمنا بذكر العدالة التنظيمية و دورها في تحقيق العدالة التنظيمية وقسمناه إلى ثلاثة مباحث تناولنا فيه تعريف الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية أما المبحث الثاني فكان حول العدالة التنظيمية ودور تحقيق الموارد البشرية في تحقيقها أما المبحث الثالث فخصصناه للدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد خصصناه للجانب التطبيقي حيث تضمن المبحث الأول منهجية الدراسة الميدانية والاجراءات المتبعة لانجازها فالمطلب الأول يتمحور حول البطاقة التقنية للمؤسسة أما المطلب الثاني فنذكر من خلاله منهجية الدراسة المتبعة في الدراسة الميدانية والمطلب الثالث تمثل في الاجراءات المتبعة في الدراسة أما المبحث الثاني فقمنا فيه بتحليل النتائج في ضوء الفرضيات وكذلك تحليلها في ضوء الدراسات السابقة كما نذكر بعض الاقتراحات والتوصيات ونهي عملنا في الاخير بخاتمة.

## الفصل الأول: الجانب النظري

## مقدمة الفصل الأول:

يعتبر تسيير الموارد البشرية من أهم نشاطات ومهام الغدارة في المنظمة، لأنه يتمحور حول العنصر البشري والذي يعتبر أهم وأعلى مورد لدى المؤسسة وصاحب أكثر تأثير في العملية الغنتاجية إطلاقاً، إن تسيير الموارد البشرية وتطورها عبر برامج تكوينية، يعتبر ركيزة أساسية في غالبية المؤسسات، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات العملية والتنظيمية للموارد البشرية، وتمكين المؤسسات العمومية والخاصة من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية

سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية تسيير الموارد البشرية الذي تمحور حول تعريف المورد البشري وتسيير الموارد البشرية بالإضافة إلى الأهداف والأهمية ووظائفها في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فقد ذكرنا من خلاله ماهية العدالة التنظيمية وأبعادها وأهميتها، كذلك ذكرنا دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية أما المبحث الثالث يخص الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية

## تمهيد:

تحتاج المنظمة إلى العديد من الموارد البشرية المادية والمالية، التقنية والمعلوماتية وذلك لأجل تحقيق رسالتها والوصول إلى أهدافها، وتعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تحتاجها المنظمة، فالموارد الأخرى لا تعمل بدون تدخل الموارد البشرية من إدارة وعاملين.

## المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية

## الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية، التي يمكن الاستخدام العقلاني والرشيد لها من تحقيق الكفاءة في الأداء، وبلوغ المستويات المرغوبة من النجاح والتفوق والتميز في العمل، وأحد الموقومات الجوهرية اللازمة لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ويؤكد الكاتب "جيفري فيفر" على أهمية الموارد البشرية، بقوله "إن نجاح المؤسسات وتحقيق كفاءتها التنظيمية، يعتمد على طاقتها البشرية، وهي مصدر للميزة الاستراتيجية التنافسية في المنظمات الحديثة، لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري والعناية به، ويضيف أيضا "إن أهمية مواردنا البشرية وكيفية إدارتها، تزداد يوما بعد يوم، لأن المنطلقات الأخرى للتنافس، بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر، فأسس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، حصة المنظمة في السوق، ودرجة الحماية التي قد توفرها الدولة أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي.

ولهذا فقد حظي موضوع الموارد البشرية، باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين والعلماء، وأرباب العمل والعمال أنفسهم، بعد إدراك أهمية الموارد البشرية في تحقيق معايير الجودة، وتعظيم إنتاجية المنظمات، وتحول النظرة إلى الأفراد من كونهم عنصرا من عناصر التكلفة، التي يجب حفظها إلى أدنى حد، إلى كونهم أصل من أصول المنظمة، التي يمكن الاستثمار فيها، وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة، واعتبارهم موردا أساسيا من مواردها، الذي يحقق الثروة ونواتج العمل المرغوبة.

وبعد أن ادركت المنظمات، أهمية الاستخدام الأمثل لطاقت وقدرات ومهارات وخبرات هذه الموارد، فقد قامت بدمجها كجزء هام من التخطيط الاستراتيجي لها، باعتبار المورد البشري هو العنصر الأساسي، الذي يحدد الهدف العام من عمليات التطوير والتنمية في المنظمة، ودعم طاقت وغمكانيات المنظمة، والوفاء بمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية لها.

لذلك، فهي تسعى إلى تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة وفعالة ومنفهمة ومتعاونة وتنافسية وواعية ومؤثرة ايجابيا، في عمليات التنمية والتطوير، التي تقوم بها المنظمة، وذلك من خلالها محاولتها، تنمية قدراتها العقلية والفكرية، ومهاراتها التقنية والإنسانية، وتحسين قدرتها على التفكير الإستراتيجي، ورفع الإنتاج والإنتاجية لديها ومن ثم رفع الإنتاجية الكلية للمنظمة.

ويعتبر اصطلاح الموارد البشرية اصطلاحا حديثا، وقد حل بالتدريج محل اصطلاح الأفراد أو القوى العاملة سنة 1970، حيث لاقامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، حتى يكون متماشيا ومتوافقا مع أدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في المنظمات<sup>1</sup>

"إن مصطلح الموارد البشرية يشمل جميع السكان في المجتمع، الذي يمكن إعددهم للدخول في دائرة الاستغلال الاقتصادي، بدءا من الأطفال الرضع حتى الشيوخ المسنين"

ويشير هذا المفهوم إلى أن الإنسان يعد موردا اقتصاديا، أما ذلك الجزء المعد فعلا للمساهمة في عملية الإنتاج، فهو الذي يعد من قبيل عوامل الإنتاج، وبالطبع فإن الجزء الذي يساهم في العملية الإنتاجية، هو الذي يعتبر بمثابة مدخلات، وعلى ذلك فإن الأطفال الذين تقل أعمارهم عن سن معينة، ولا يسمح لهم بدخول قانون العمل، وكذلك الطلبة الذين لم ينهوا بعد مراحل تعليمهم المختلفة، ليسوا أعضاء في القوى العاملة، ولكنهم يشكلون جزءا من الموارد البشرية، ولا يمكن اعتبارهم من عوامل الإنتاج، إال بعد إعددهم للمشاركة والمساهمة في العملية الإنتاجية، أما الجزء من الموارد الذي يشترك فعلا في الإنتاج، فهو الذي يعد من قبيل المدخلات<sup>2</sup>

ولذلك فإن الموارد البشرية هم جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، بينما تعني القوة العاملة، الفئة من سكان البلد القادرة على العمل والراغبة فيه، وبهذا المعنى فإن القوى العاملة هي ذلك الجزء من الموارد البشرية، والذي تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى، والحد الأعلى لسن العمل، وتتوافر لديهم القدرة على القدرة على العمل، إلى جانب الرغبة في هذا العمل والبحث عنه أو الممارسة الفعلية له.

وفي نفس السياق، نجد من يعرف الموارد البشرية بأنها " كل المقومات المتوفرة في مجتمع ما، والتي تمثل فرصا يمكن استغلالها لاحداث التنمية بذلك المجتمع<sup>3</sup> .

كما أنها تعرف بأنها "العنصر القادر على حسن استخدام العناصر الإنتاجية المتاحة للمنظمة، من موارد مالية وآلات ومعدات وتجهيزات ومواد خام ووقت، بالكفاءة والفعالية المطلوبتين، وبالتالي فإن كفاءة هذه الموارد البشرية يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي<sup>4</sup>

وبهذا يكون المورد البشري هو المحرك الأساسي والمؤثرة المباشر على نتائج العملية الإنتاجية داخل المنظمة، من خلال محاولة الاستفادة من القدرات العقلية، وكذا المهارات المختلفة التي يتمتع بها هذا المورد.

ولذلك تعرف الموارد البشرية بأنها " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي الخبرات والقدرات والمهارات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال، والراغبين فيها بحماس واقتناع

<sup>1</sup> رياسين واسيني، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم

التجارية، جامعة أبو بكر بمقاييد تلمسان، 2015-2016، ص45

<sup>2</sup> هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي، دراسة مقارنة،

2006، ص172

<sup>3</sup> ضريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحولت الجديدة، مذكرة ماجستير في الحقوق، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1 بن يوسف بن

خدة، 2007-2008، ص12.

<sup>4</sup> ضريفي نادية، المرجع السابق، ص 10-11

وبهذا المعنى نجد تجارب الدول المتقدمة، قد أكدت بأن الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة فنيا، ساعدت على تحقيق معدلات مرتفعة، من النمو الاقتصادي، من خلال زيادة الإنتاج والغنتاجية، فيما أوضحت تجارب الدول النامية، مدى تأثير النقص في الموارد البشرية المؤهلة والمدربة، على برنامج وخطط التنمية فيها<sup>1</sup>.

وهذا الأمر يعطينا دلالة واضحة على أهمية الموارد البشرية، في تلبية المتطلبات الآلية والمستقبلية للاقتصاديات المجتمعية، بحيث تكون أساس التنمية ومحركها الأساسي، لأن المورد البشري في الأساس طاقة ذهنية وفكرية، يكون الرأسمال الحقيقي للمنظمة الحديثة، ولهذا فهي تنظر إليه باعتباره أساس النجاح أو الفشل، ولهذا هناك من يعرف الموارد البشرية بأنها "بالدرجة الأولى طاقة ذهنية، وقدرة فكرية وعقلية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي"<sup>2</sup>

ويؤكد هذا التعريف على أن الموارد البشرية تلعب دورا بارزا وفعالا، في تحقيق الغايات النهائية، والتي وجدت من أجلها المنظمة، حيث تسيطر على النواحي الفنية للكفاءة، المتمثلة أساسا في التقدم الآلي والتكنولوجي، والمواد الخام، الموجودة والمتوافرة في المنظمة، وتصميم العمل، وطرق وأساليب الإنتاج، والتأثير على كفاءتها وفعاليتها، كما تسيطر على النواحي الإنسانية لها أيضا، من حيث القدرة على الأداء الفعلي، والذي يتحدد بالتعليم والخبرة والتدريب، والقدرة الشخصية والمهارات والكفاءات، والتكوين النفسي والجسماني للموارد البشرية، وكذلك على الرغبة في العمل، والذي يتحدد بالظروف المادية والاجتماعية للعمل، وحاجات ورغبات الأفراد المختلفة، والامتامية باستمرار<sup>3</sup>، والذي يؤدي توافرها إلى إحداث التنمية المطلوبة.

### الفرع الثاني: مفهوم تسيير الموارد البشرية

تهدف المنظمة من خلال تنمية وتسيير مواردها البشرية إلى تعزيز القدرات التنظيمية لها، وبلوغ مستويات متصاعدة من الكفاءة والفعالية التنظيمية.

ويعرف تسيير الموارد البشرية بأنه "مجموعة من الاعمال، البرامج، الاستراتيجيات والقرارات الهادفة إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للممكن للموارد البشرية، والتي تساهم في تشكيل الموارد البشرية هذا من جهة ومن جهة ثانية فهذه النتيجة لها تأثير على الاداء الكلي للمنظمة"

كما يعرف "علي عبد الوهاب" تسيير الموارد البشرية بأنها "الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم اعمالهم، والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة، من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للاعمال والافراد".

<sup>1</sup> أسامة الخولي، حسن مختار الجمال: التكنولوجيا والموارد البشرية والاعتماد على الذات، 1987، ص68

<sup>2</sup> أسامة الخولي، ص 67.

<sup>3</sup> فشيت أبو بكر، مخطط تسيير الموارد البشرية، دورة تكوينية منظمة لفائدة إطارات وزارة التكوين المهني والتمهين في مجال تسيير

الموارد البشرية، 20. ص25

تسيير الموارد البشرية اهتم بدراسات السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المنظمة، وزيادة ثقلها في عدالة الغدرة وخل رقوق التعاونية بينها والوصول بالمنظمة إلى اعلى مستويات الغنتاجية.

ويرى "مهدي حسن" أن تسيير الموارد البشرية هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على الافراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم اغراضها وترغيبهم في البقاء في خدمتها وجعلهم يبذلون أكبر قدر من طاقتهم ودهودهم لانجاحها وتحقيق اهدافها<sup>1</sup>

أما "مصطفى كامل" فيعرفها بأنها " العملية التي تهدف إلى الإجابة على التساؤل الخاص بكيفية توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق الأهداف التنظيمية"

أما "بيريتي" فيعرف تسيير الموارد البشرية بأنها " مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاط أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المنظمة وتطورها"

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف تسيير الموارد البشرية

#### الفرع الأول: أهمية تسيير الموارد البشرية

تتضح أهمية تسيير الموارد البشرية من خلال تطور مضامينها ودورها في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك لعملها على رفع كفاءة وفاعلية أهم مورد من الموارد المتاحة في المنظمة، إذ تتجلى أهمية التسيير في الاهتمام المتزايد ويعود ذلك للأسباب التالية:

- التطور الصناعي الذي أدى إلى زيادة حجم العمالة الصناعية بما يتطلب وجود إدارة متخصصة ومسؤولة هي إدارة القوى العاملة.

النمو والتطور التعليمي والثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين وبالتالي تطور نظراتهم للمستقبل وطموحاتهم مما أوجب وجود إدارة التسيير التي تتعامل مع النوعيات المختلفة من الأفراد.

- التدخل الحكومي في ميدان العمل عن طريق التشريعات والقوانين الخاصة بالعمل وعلاقات العمل.

- انتشار وتطور دور النقابات والاتحادات العمالية حتم وجود إدارة الموارد البشرية للعمل كوسيط بين النقابات والمؤسسات.<sup>2</sup>

- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية من تكاليف الإنتاج، الأمر الذي

<sup>1</sup> فشيث أبو بكر ، المرجع السابق، ص 26-27.

<sup>2</sup> شامخ عزيزة ، معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية . دراسة ميدانية بالمدرسة الجهوية للتوزيع سونلغاز قسنطينة ( مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ( جامعة منتوري ، قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، 2009-2008ص.133-134

حتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال تسيير العاملين.  
 - الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير للمؤسسات ، مما أدى إلى زيادة عدد العاملين على اختلاف جنسياتهم ومهاراتهم وتخصصاتهم .  
 - اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسن الإنتاجية<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أهداف تسيير الموارد البشرية

إن الغرض من تسيير الموارد البشرية هو تحقيق أهداف المنظمة من جهة، وحاجيات العاملين من جهة ثانية، بالإمكانيات المتاحة في ظل الظروف البيئية الداخلية والخارجية، فتسيير الموارد البشرية تسعى دائماً إلى تحقيق التوازن والتكامل بين المنظمة والعاملين بها، وتحقيق أهداف كل منهما بكفاءة وفعالية عالية، وعلى الرغم من اختلاف الكتاب في طرح أهداف تسيير الموارد البشرية، سوف يحاول الباحث أن يورد بعضاً منها فيما يلي: يرى "رونيس" أن أهداف تسيير الموارد البشرية تتحدد في الأتي:

التوظيف ، الصيانة ، التدريب والتطوير ، الدافعية (التحفيز).

التوظيف : التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ، الإمداد بالموارد البشرية، الإختيار الصيانة: الأمان والصحة، الإتصالات، العلاقات العمالية.

التدريب والتطوير: تدريب العاملين ، تطوير العاملين ، تطوير المهنة.

التحفيز ( الدافعية ) : تقييم الأداء ، المكافآت والتعويضات ، منافع العاملين.

أما شالر فيرى أن أهداف إدارة الموارد البشرية تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

فيرى أن أهداف تسيير الموارد البشرية تنقسم إلى ثلاثة أقسام:<sup>2</sup>

### أولاً : الأهداف العامة :

إن جميع المنظمات على إختلاف أنواعها تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتصف بالعمومية وهي:  
 البقاء ، التنافس ، النمو ، الربحية ، المرونة

<sup>1</sup> سمية مصباح ، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق-قسنطينة ( مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري - قسنطينة -كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2009-2010، ص11-12.

<sup>2</sup> صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات ( المهارات ) ، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 10-9مارس ، 2004ص12

**ثانيا : أهداف المنظمة**

لأجل أن تحقق المنظمة أهدافها العامة ، لابد من أن تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعتبر أكثر خصوصية ترتبط بعوامل المنظمة المختلفة ، ويمكن إجمال بعض هذه الأهداف فيما يلي :

- زيادة الإنتاجية للعاملين والمنظمة .
- تحسين حياة العمل داخل المنظمة وخلق علاقات عمل جيدة.
- الإلتزام بالقوانين والأنظمة والتشريعات.
- خلق وإيجاد الميزة التنافسية في كوادرها أو منتجاتها أو خدماتها
- خلق حالة التكيف لقوة العمل داخل المنظمة.

**ثالثا: الأهداف الخاصة في تسيير الموارد البشرية**

الاجذب: قيام المنظمة بجذب العناصر الجيدة من خلال عملية إختيار سليمة بما تؤدي إلى الحصول على الأفراد الأكفاء في المنظمة .

الإحتفاظ: قيام المنظمة بخلق الدوافع لدى العاملين في المنظمة خلال عملية منح المكافآت والمنافع ، وبما يجعل العاملين يؤدون عملهم بشكل جيد .

التدريب: قيام المنظمة بمواكبة عملية التطور العلمي وزيادة قدرات ومهارات العاملين خلال عملية تدريب مبرمجة وناجحة<sup>1</sup>.

إن لتسيير الموارد البشرية أهدافا متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة، وعموما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف هي الأهداف الاجتماعية، أهداف العاملين، وأهداف المنظمة<sup>2</sup>.

**الأهداف الاجتماعية:**

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف ، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

**أهداف العاملين : وتتمثل في :**

العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من داخلهم.

انتهاج سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

**أهداف المنظمة :وتتمثل في:**

<sup>1</sup> سمية مصباح المرجع السابق، ص15

<sup>2</sup> صالح مفتاح ، المرجع السابق، ص 09-11

جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة . وبالتالي لابد من العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يتأتى بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: البعد الاستراتيجي ووظائف تسيير الموارد البشرية

#### الفرع الأول: البعد الاستراتيجي

إن "الإستراتيجية" هي خطة عمل طويلة الأجل تعد على مستوى المؤسسة وتحدد أسلوب تنفيذ الأنشطة لبلوغ أهداف طويلة المدى في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد محددة في بيئة متغيرة، بهدف الموازنة بين نقاط قوتها وضعفها داخليا مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية.

ولقد انتشر في الآونة الأخيرة استعمال مصطلح "الإستراتيجية" في مجال تسيير الموارد البشرية، وهذا تجسيدا للنظرة الديناميكية التي أصبحت تأخذ بها المؤسسات في تسيير مواردها البشرية، قصد تكوين نظرة شاملة عنها وإدماجها وإشراكها في الخيارات الإستراتيجية الكبرى للمؤسسة على المدى الطويل، وهذا استجابة للتغيرات المتجددة والسريعة الحاصلة في البيئة من جهة، واقتناعا منها بالصلة المباشرة للموارد البشرية بنجاح استرات المؤسسات من جهة أخرى.<sup>2</sup>

يشير التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية إلى مجموعة الوسائل والأفعال والتصرفات المنسقة التي تهدف إلى تكامل كل من البيئة والمؤسسة والموارد البشرية والأنظمة عن طريق إعداد استراتيجيات العمل ككل، من خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع خطط طويلة الأجل على مستوى المؤسسة.<sup>3</sup> وبالتالي فإن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى تحقيق التكامل والتكيف حسب RANDALL SHULER من خلال:

- تحقيق التكامل التام بين استراتيجيات تسيير الموارد البشرية واستراتيجيات المؤسسة وحاجاتها الاستراتيجية؛
- ضمان التحقيق الكامل لسياسات تسيير الموارد البشرية عبر كل من مجالات السياسات الوظيفية الأخرى والمستويات الإدارية؛

- قبول وتطبيق ممارسات الموارد البشرية من قبل المديرين التنفيذيين والأفراد كجزء من عملهم اليومي؛
- التكيف والتغيرات السريعة للبيئة.

وعليه، فإن استراتيجية تسيير الموارد البشرية هي إطار لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعنصر البشري في المؤسسة، وهذه القرارات عادة ما تكون متعلقة مثلا بعمليات التوظيف، التكوين، التحفيز، تقييم الأداء، .. الخ، وذلك سعيا منها إلى الحفاظ على مراكز القوة وتنميتها، وتدعيم مراكز الضعف في المحيط الداخلي للمؤسسة من جهة، واستغلال الفرص المتاحة و مواجهة التهديدات في المحيط الخارجي للمؤسسة من جهة أخرى . ولتحقيق

<sup>1</sup> منير بن أحمد بن دريدي ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 94

<sup>2</sup> J. M. Peretti, Ressources humaines, edition vuibert, Paris, 2000, P,40

<sup>3</sup> رواية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 159.

ذلك، يجب أن تستند استراتيجية تسيير الموارد البشرية إلى نظم معلومات متطورة تضمن التدفق النوعي للمعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري في المؤسسة.

إن نظام المعلومات هو ذلك النظام الفرعي بالمؤسسة الذي يتواجد فيها بفعالية وتسد إليه عملية جمع وفرز وتصنيف تحليل وتخزين كافة البيانات التي تكون المؤسسة في حاجة إليها، واستخلاص المعلومات الفعالة منها ونشرها وإرسالها إلى متخذ القرار بالفرد الذي يتفق مع احتياجاته، و بالدقة و النوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب<sup>1</sup>

إن نظام المعلومات تسميته أصلا من مصطلح " النظام "، "SYSTEME" الذي هو عبارة عن مجموعة من المكونات والأجزاء والعناصر التي تعتمد على بعضها البعض وتؤثر في بعضها البعض وتعمل مع بعضها ككيان واحد لتحقيق أهداف مشتركة، ويأخذ الاتجاه الحديث بأن كل الأنظمة هي مفتوحة، تقوم بتحويل مدخلات إلى مخرجات في ظل بيئة محيطية متغيرة، مع ضمان التعديل المستمر لمدخلات النظام عن طريق التغذية لعكسية (FEED BACK) التي تسمح بالتحقق من مدى تحقيق أهداف النظام.

ويتكون كل نظام معلومات من مجموعة من الأنظمة الفرعية الوظيفية التي تعمل بدورها بصفة مترابطة ومتكاملة ومتناسقة لتحقيق الهدف المشترك لنظام المعلومات بصفة خاصة، والمؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا بصفة عامة، وهذا عن طريق توفير مجموعة من المعلومات الأولية التي تمكن المؤسسة من استغلال

الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، ومعرفة وتدعيم مراكز ضعفها داخليا، ومن بينها: نظام المعلومات التسويقي، المالي والمحاسبي، نظام المعلومات الخاص بتسيير الإنتاج، نظام معلومات تسيير الموارد البشرية. ويشير نظام معلومات تسيير الموارد البشرية إلى الطريقة التي تقوم من خلالها بتجميع وصيانة وتحليل وإعداد تقارير المعلومات عن الأفراد والوظائف، بمعنى القيام بإجراء منظم لجمع وتخزين ومعالجة البيانات عن الموارد البشرية في المؤسسة والوحدات التنظيمية التي تتعامل معها.

كما يشير أيضا إلى ذلك النظام المفتوح الذي يتأثر بالمتغيرات البيئية ويعتمد في تشغيله على كل ما تنتجه التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال من حاسبات الكترونية وبرامج، ويهدف إلى تجميع وتخزين ومعالجة واسترجاع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية والتنظيم.

وعليه فإن نظام معلومات تسيير الموارد البشرية هو ذلك النظام الذي يصمم للقيام بوظيفة تسيير الموارد البشرية، ويتكون من أفراد وأجهزة و برمجيات وإجراءات وقواعد بيانات، ويهدف إلى جمع و تحليل وتخزين ومعالجة البيانات من أجل توفير معلومات تفيد في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بفعالية وكفاءة استخدام العنصر البشري ورفع مستوى أدائه، وبالتالي فإن نظام معلومات تسيير الموارد البشرية يرتكز على ما يلي:<sup>2</sup>

- قاعدة بيانات: وتشتمل على البيانات الأساسية المتعلقة بالمنظمة والعاملين بها، وتساعد في إعطاء مخرجات لهذا النظام؛

<sup>1</sup> د. محسن أحمد الخضري، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص134،

<sup>2</sup> د. محسن أحمد الخضري، مرجع سابق، ص ص، 13-142.

- إدخال بيانات: عن طريق جمع البيانات، ثم تقييمها من حيث مدى كفايتها وجودتها وصحتها وصلاحيتها، واكتمالها ومناسبتها وحدثتها وتوافقها مع الغرض المطلوب جمعها من أجله، ثم إدخالها في نظام التشغيل وحفظها في الوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة، مع تحديد الجهة المكلفة بإدخالها والمحافظة على تحديثها باستمرار حتى تكون جاهزة للمعالج.
- الإسترجاع: لا بد من استرجاع البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبالسعة المطلوبة عند طلبها، وهنا يفترض أن تكون الدقة والمصادقية والموثوقية عالية في المعلومات المسترجعة من النظام، لذلك يجب مراجعة وتدقيق البيانات قبل الإدخال لتكون المخرجات صحيحة.
- جودة المعلومات: وهي عملية التأكد المستمر من جودة المعلومات، إذ يجب أن تحدد مستوى معين من الدقة والوقت والموضوعية والمعالجة والملاءمة والحدثة للمعلومات، حيث لا أهمية للنظام الذي لا يأخذ في الاعتبار مستويات الجودة المعيارية المحددة.
- مركز معلومات الموارد البشرية: ويتمثل هذا المركز بوجود مجموعات من الأفراد المكلفين بأنشطة وعمليات نظام معلومات الموارد البشرية والآلات والأدوات والوسائل والإجراءات التي تحقق للنظام أهدافه.

#### الفرع الثاني: وظائف تسيير الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها، أي أنها متميزة أو هناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة تسيير الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل، وأبحاث الإتجاهات وخدمات الأفراد، ومنها ما تقوم به بالإشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، برامج الإنتاجية، الدافعية، وبرامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء<sup>1</sup>.

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم، واتمام وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسطة والتي تؤثر تأثيرا على مجالات عديدة للمنظمة، وتشمل هذه الأنشطة بعضا مما يلي:

- 1- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
- 2- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
- 3- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
- 4- اختيار وتعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة.
- 5- تقديم الفرد للعمل وتدريبه.
- 6- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.
- 7- تصميم أنظمة تقييم الأداء.
- 8- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير.

<sup>1</sup> رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ط 1، 1998-1999، ص 23.

- 9- تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين<sup>1</sup>.
- 10- تصميم أنظمة الرقابة.
- 11- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة للأفراد لحل مشكلاتهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.
- 12- تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.
- وبالإضافة إلى ذلك ممارسة النشاطات التالية :
- أ. التوظيف والتطوير: ويشمل هذا الجانب النشاطات التالية : الإختيار ، التعيين ، الإحلال، الترقية، النقل، التدريب، خبرات العمل، خطط الأداء، التقييم، الإستشارات.
- ب- التخطيط للقوى العاملة: ويتضمن النشاطات التالية : دراسة توقعات سوق العمل، تخطيط الأعمال ، دراسة تنبؤات القوى العاملة ، دراسة خطط المنظمة ، خطط التوظيف .
- ج. الأداء التنظيمي: ويقصد به دراسة البيئة والعوامل المؤثرة فيها وتشمل المناخ، القدرة التنظيمية، الإتجاهات، الحوافز، المكافآت، الإتصالات، تطوير المنظمة، خطط التعويضات، نظام الإتصالات، نمط الأداء، التركيب التنظيمي، السياسات والإجراءات.
- د. التقييم والتحليل: ويدخل ضمن هذا النشاط: دراسة النتائج مقابل التوقعات ، دراسة نقاط القوة ، دراسة نقاط الضعف.
- والجدير بالذكر أن وظائف إدارة الموارد البشرية بعيدة من المستويات التنظيمية فهي تعمل في شكل تكاملي لتحقيق أهداف وسياسة المنظمة ، ومن بين أهم الأدوار التي تقوم إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>:
- معاونة الإدارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية ، وفي تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والتخطيط طويل الأجل وإستراتيجية المؤسسة في النمو والتطوير .
- معاونة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- معاونة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية عن طريق نظام متكامل من لمعلومات الموارد البشرية، هذا النظام الذي يهدف إلى:
- تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية .
- التعرف على المشاكل وتحديد مواقعها وطبيعتها .
- التأكد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الحصول على ما تتوقعه الإدارة العليا.
- القيام بالدراسات بالجوانب والعوامل التنظيمية والفنية والاجتماعية التي تمس الموارد البشرية و تطوير سلوكيات المؤسسة كوحدة ديناميكية متكاملة.

<sup>1</sup> حامد أحمد رمضان بدر ، إدارة الموارد البشرية دار النهضة العربية ، القاهرة ، ط ، 1993-1994، ص22.

<sup>2</sup> سامة الخولي وحسين مختار الجمال ، التكنولوجيا والموارد البشرية والاعتماد على الذات ، دار الشباب للنشر والترجمة ، المعهد العربي لتخطيط ، الكويت ، ط 1، 1987، ص71

## المبحث الثاني: ماهية العدالة التنظيمية ودور تحقيق الموارد البشرية في تحقيقها تمهيد:

تعد العدالة من القيم التي جاء التأكيد عليها في مختلف الشرائع السماوية والمواثيق الدولية وجاء التأكيد عليها نظرا لما لها من أثر إيجابية على مستوى الفرد والمجتمع، أن إقرار مبدأ العدل لم يقتصر عن كونه قيمة اجتماعية فقط بل أنها امتدت لتشمل منظمات المجتمع باختلاف أشكالها ونشاطاتها لتكون بذلك إحدى القيم والمبادئ التنظيمية

### المطلب الأول: نشأة مفهوم العدالة التنظيمية الفرع الأول: نشأة العدالة التنظيمية

لقد اقتصر مفهوم العدالة التنظيمية قبل سنة 1975 على أعمال "أدامز" في العدالة التوزيعية فقط، حيث استخدم نظرية التبادل الاجتماعي كإطار لتفسير وتقييم العدالة، وقد أكد "أدامز" في نظريته أن الأفراد لا يولون اهتماما كبيرا لمعدل المخرجات التي يتحصلون عليها بالقدر الذي يعطونه لمدى عدالة تلك المخرجات. وقد مثل ذلك جيدا في نظريته المشهورة بالعدالة التوزيعية، حيث اقترح في سبيل الحصول على العدالة في المخرجات أن يتم حساب مدخلات شخص ما (الجهود، الأداء، الخبرة، التعليم،...)، وغيرها) وتقسيمها على المخرجات، ومقارنة ذلك المعدل بنفس الصيغة ولكن لشخص آخر، حتى يتضح بذلك مستوى العدالة في التوزيع<sup>1</sup>

وفي سنة 1975 قام كل من (Thibaut & Walker) بدراسة بينا فيها أن الأفراد يتقبلون القرارات ويعدون لها عادلة عندما يكونون مشاركين فيها، وعندما يتحكمون في العمليات أيضا، ويعد الباحث السابقان أول من أطلق هذه لتسمية "العدالة الإجرائية" على هذا المفهوم (أبو تايه 2012) والذي يمكن اختصاره في إدراك العدالة في توزيع الموارد والمخرجات على الأفراد من حيث الملائمة، الإنصاف وغيرها؛ ويقترح الباحث إشراك الأفراد في صناعة القرارات وهيكلتها حتى تضمن الإدارة بذلك إدراكا إيجابيا لمستوى العدالة الإجرائية الممارسة؛ ويضيف البعض أيضا أن العدالة الإجرائية هي التي تجيب على التساؤل الخاص بكيفية اتخاذ القرار الخاص بتخصيص المخرجات من حيث العدالة والإنصاف<sup>2</sup> (Kals and Jiraneck, 2012).

غير أن (Leventhal) وزملاؤه قاموا بالتوسع أكثر في مفهوم العدالة الإجرائية، حيث قدموا مجموعة من المحددات الخاصة بالعدالة الإجرائية.

وفي سنة 1986 قدم (Bies & Moag) المفهوم الجديد المتعلق بالعدالة التفاعلية، والتي لا تختلف كثيرا عن العدالة الإجرائية، حيث يقسم المفكرون هذه الأخيرة إلى جزئيتين، الأولى تتعلق بالجانب التنظيمي الإجرائي، والثانية تتعلق بالجانب الاجتماعي التفاعلي، فالأولى تهتم بتصميم القرارات وصناعتها، والثانية بتطبيقها على الأفراد (طريقة تطبيقها في الشق الاجتماعي وليس الإجرائي)

<sup>1</sup>Colquitt, J. A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.L.H. and Ng, K.Y. 2001. Justice at the millennium: A metaanalytic review of 25 years of organizational justice research, Journal of applied psychology, 86(3): 426.

<sup>2</sup>Kals, E. and Jiraneck, P. 2012. Organizational Justice, SpringerVerlag Berlin Heidelberg, p: 212.

وتشير العدالة التفاعلية هنا إلى جانب مهم جدا في تطور مفهوم العدالة التنظيمية، حيث تتعلق بمدى إدراك الأفراد لدرجة التعامل أو التفاعل معهم حال تطبيق الإجراءات عليهم<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مفهوم العدالة التنظيمية

جاء مفهوم العدالة التنظيمية نتيجة لمجموعة من الجهود التي قدمها العديد من الباحث، ولعل سيبي آدمز stacey adams سنة 1963 صاحب نظرية العدالة هو اول من ساهم في وضع نظرية تعد المنطلق الذي أكد على ضرورة إرساء مبدأ العدل في المنظمة، نظرا لما له من آثار ايجابية على مستوى المنظمة (التميز والفاعلية التنظيمية والتنافسية (والفرد) (الولاء والرضا والاستقرار الوظيفي) وترتكز العدالة وفق لسبيتي آدمز على مقارنات يعقدها العامل بشكل شبه يومي ب ما يحصل عليه وما يقدمه (المخرجات والمدخلات ) مع زملائه في المنظمة وخارجها .

وقد قدم الباحث العديد من التعاريف ومنها :

عرفت بأنها قيمة واحساس وإدراك أنساني يشعر به أعضاء المنظمة، في إطار التقييمات المتولدة نفسيا وإداريا ومن خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة<sup>2</sup> عرفها سالي ومور " saal et moor على انه ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التي تتم في المنظمة " .

عرفها بيرن "byrne" بميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل<sup>3</sup> فالعدالة من خلال تعريف بيرن byrne تقوم على أساس مقارنات العاملين لمخرجاتهم مع مخرجات زملائهم في إطار المنظمة .

عرفها العتيبي al\_otaibi على إنها " ادراكات العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي"<sup>4</sup> وهنا تكون العدالة مرتبطة بما تقدمه المنظمة للعاملين من نواتج في مقابل ما يقدمه العاملون من مجهودات للمنظمة. وانطلقا من التعاريف السابقة يمكننا أن نعرف العدالة التنظيمية تعريف إجرائيا على أنها إحساس العاملين وادراكهم لوجود إنصاف في الحقوق والواجبات، والتي تتعلق بما يتحصل عليه الفرد من مكافآت، وحوافز وأجور في مقابل ما يقدمه من مجهودات أثناء أدائه ، وبالإعتماد على إجراءات عادلة مع الالتزام بالقواعد وقوانين العمل في ظل مناخ قائم على الاحترام والتقدير بين الرؤساء والمرؤوسين.

<sup>1</sup> أبو قاسم الأخضر الحمدي، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد3، 2015، ص 546

<sup>2</sup> محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن، ص307.

<sup>3</sup> عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية والبحوث والدراسات، القاهرة، 2006، ص13.

<sup>4</sup> عامر علي حسين العطوي، اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي " دراسة تحليلية للرأى أعضاء الكادر التدريسي لكلية الإدارة والاقتصاد "، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية العدد الأول، 2007، د، بلد، ص

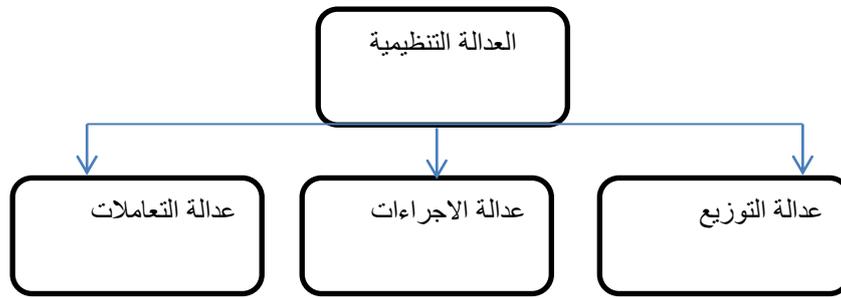
المطلب الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية وأهميتها

الفرع الأول: أبعاد العدالة التنظيمية

أبعاد العدالة التنظيمية:

يتفق كثير من الباحثين أن العدالة التنظيمية تهتم بثلاث قضايا أساسية والتي على أساسها يبني الأفراد ادراكاتهم أو شعورهم بالعدالة داخل المنظمة، كما أن هذه الأبعاد أساسية ومترابطة ويصعب الفصل فيما بينها، كما تؤثر بشكل كبير في بعضها البعض وقد اعتبر العديد منهم أن المنظمة الناجحة هي من تستطيع أن توفق بين هذه الأبعاد لتتمكن من تحقيق أهدافها، ويمكننا أن نبين أبعاد العدالة التنظيمية في ما يأتي:

الشكل رقم 01: يمثل أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: محمد عادل زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، د ط، القاهرة، مصر، 2006، ص17  
عدالة التوزيع:

يعد مفهوم العدالة التوزيعية من المفاهيم المهمة في أدبيات الإدارة بسبب دوره في تعزيز ثقة الموظفين في منظماتهم وتأثيره في عملية تحقيق المنظمات لأهدافها وبرامجها بفاعلية وواقعية متميزة، وتأثيرهم أيضا على رضا الموظفين، وملاحظة كفاءة المنظمة في انجاز مهماتها ونشاطاتها، فالمنظمة الإدارية المعاصرة حتى تحافظ على الكفاءة مطلوب عليها امتلاك القدرة على التعايش مع البيئة التي تعمل فيها مستوعبة الأبعاد السلوكية والطبيعية، حتى تضمن لذاتها تفاعلا يضمن لها البقاء والاستمرارية، ومن أدوات هذا التفاعل " العدالة كمفهوم قيمى سام فى مضامينه ونتائجه وباعث على رفع وتيرة الأداء وجوده العمل وفاعلية الأنشطة والعمليات الإدارية التي تقوم بها المنظمة على صعيد النشاطات المختلفة مضامينه ونتائجه وباعث على رفع متيرة الأداء وجوده العمل وفاعلية الأنشطة والعمليات الإدارية التي تقوم بها المنظمة على صعيد النشاطات المختلفة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، ماجستير إدارة أعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2010، ص17

وقد جاء تعريف العدالة التوزيعية على أنها العدالة المدركة لمقدار المخرجات التي يحصل عليها الفرد العامل<sup>1</sup> حيث يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة<sup>2</sup>

وتعتبر عدالة التوزيع من العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعامل، ويكون ذلك من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة عمله إضافة لتوزيع الأرباح بشكل عادل حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة<sup>3</sup> وتعرف أيضا على أنها الإنصاف المدرك من قبل العاملين حول توزيع الموارد من قبل المنظمة فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد وهكذا فان العدالة التوزيعية هي دالة للقيمة الاقتصادية للموارد المستلمة

### جوانب العدالة التوزيعية :

وترتكز العدالة التوزيعية على جانبين أساسيين هما:

جانب مادي:(هيكل التوزيعات ) ويعبر عن حجم أو مضمون ما يحصل عليه الفرد من المكافآت(مزايا عينية) جانب اجتماعي :ويعبر عن المعاملات الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت، أي يعني معاملة متخذ القرار للفرد المكافأ<sup>4</sup>

### قواعد العدالة التوزيعية :

قاعدة المساواة:

وهي أن يتقاضى كل فرد من الأفراد أنصبة متساوية من الحوافز أو المكافآت، وتتمثل الاتفاق بين الشركاء في العمل حول تقسيم أرباح الشركة بالتساوي بين المشاركين صورة لهذه السياسة.

قاعدة النوعية :

وتعني هذه القاعدة بان كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية ( الجنس، العرق، الدين... الخ) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية للعاملين يجب

<sup>1</sup> ماهر علي الخزاعي، دور العدالة التوزيعية في تحقيق الإنتماء العاطفي للمنظمة (دراسة ميدانية على المشافي الجامعية بمدينة دمشق )، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 1، 2010، 1نشر، 23/02/2015، ص.48

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،العدد،07،2007،ص59

<sup>3</sup> راتب سعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة دمشق، المجلد 25العدد ( 1+2) جامعة دمشق، 2005،ص202

<sup>4</sup> مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام،دراسة ميدانية بولاية سطيف، ماجيستر علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص49

أن تشمل هذه الخدمات كل العاملين داخل المنظمة، وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل الأخير فإن باقي العاملين سيشعرون أن هنالك تجاوزاً لقاعدة النوعية<sup>1</sup> قاعدة الحاجة :

وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بإفتراض تساوي الأشياء، فمثلاً إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكان هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى إفتراض تساوي الأشياء الأخرى، فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية وإن حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة<sup>2</sup>.

#### عدالة الإجراءات: la justice procedurale :

وتعني مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات حيث تعكس التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في إتخاذ القرارات التي تمس الفرد ويتحقق هذا النوع من العدالة، عندما يتاح للموظف فرصة لمناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه<sup>3</sup>.

#### أنواع العدالة الاجرائية :

قد أشار كويمان (koopman;2003) إلى أن هناك نوعين من عدالة الإجراءات وهي :

#### العدالة المنتظمة: systematic justice

وهي تستخدم قاعدة منهجية واضحة للإجراءات التي تستخدم في إتخاذ القرارات التوزيعية وحسب القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية .

#### العدالة المعلوماتية: informational –justice

هي تتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات والعوائد حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق العدالة الإجرائية أن عدالة الإجراءات تشمل ثلاث عناصر وهي :

القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات

شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.

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

<sup>1</sup> عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار رضوان للنشر والتوزيع، مصر ، 2008، ص39.

<sup>2</sup> ماهر علي الخزاعي، مرجع سابق، ص 490

<sup>3</sup> عامر علي حسين العطوي، اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي (دراية تحليلية للأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد )، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد الأول، 2007، ص 35

## عدالة التعاملات:

هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملات التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفة أسباب تطبيق تلك الإجراءات، وتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوسين والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوسين واهتمام الرئيس بمصالح الموظف .

وتشتمل عدالة التعاملات على العناصر التالية :

معاملة الرئيس لمرؤوسيه باحترام وتقدير .

معاملة الرئيس لمرؤوسيهم بإنصاف دون تحيز .

إتاحة المعلومات المهمة لتبرير الإجراءات المتخذة عند الطلب .

صحة وواقعية المعلومات المقدمة للمرؤوسين وتقديمها في الوقت المناسب<sup>1</sup>

## 1-2- أنواع عدالة التعاملات (التفاعلات):

وقد حدد الباحثين نوعية من عدالة التعاملات :

عدالة العلاقات الشخصية :درجة معاملة الأفراد بأدب وكرامة واحترام من قبل متخذي القرار أثناء الإجراءات واتخاذ القرارات .

عدالة المعلومات: تركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراء معينة وطريقة تخصص مخرجات معينة.

## 2-2- النتائج المترتبة عن عدالة التعاملات :

التلاحم والاندماج بين الإدارة والعاملين

تبادل الخبرات والمعلومات بشكل رسمي وغير رسمي بين العاملين نتيجة للتوصل المفتوح.

إحساس العاملين بملكيتهم للمشروع وشراكتهم فيها .

التفاني والإبداع المستمر في العمل.<sup>2</sup>

تؤدي إلى تحفيز العاملين وتقجير الطاقات الكامنة لديهم.

ومن خلال استعراض أبعاد العدالة التنظيمية يتضح تأثير المتبادل والمترايط بين هذه الأبعاد، فعدالة التوزيع تتأثر بنوع المعاملات والإجراءات المتبعة لتحديد المخرجات، فقد تكون المنظمة منصفة وعدالة في توزيع المخرجات، إلا أن عدم الموضوعية في المعاملة والإجراءات المتبعة قد تضيع جهود المنظمة ، كما أن جودة التعامل قد يكون لها

<sup>1</sup> سعيد محمد عايض الاسمري، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي

الهيئات الحكومية المدينة بمطار نجران، ماجيستر في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012، ص، ص21-22.

<sup>2</sup> سعيد محمد عايض الاسمري، مرجع سابق، ص 24.

الأثر الكبير في علاج آثار عدم إدراك العاملين لعدالة التوزيع والإجراءات وتؤكد ذلك إلى وجود علاقة إرتباطية طردية قوية بين أبعاد العدالة التنظيمية، وتعتبر عدالة التعاملات هي جوهر العدالة التنظيمية فالمعاملة القائمة على الإحترام والتقدير قد يكون لها الأثر الكبير في معالجة سلبيات عدم إدراك العاملين لعدالة التوزيع والإجراءات، وذلك من خلال تقديم التبريرات والوعد بتحسين الأوضاع فالموظف يهتم بالجانب المعنوي(تشجيع -احترام)مثل اهتمامه بالجانب المادي (رواتب، أجور)

### الفرع الثاني: أهمية العدالة التنظيمية

#### أهمية العدالة التنظيمية :

يمكن أن نوضح أهمية تطبيق العدالة التنظيمية في المنظمات كالآتي :

- أن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك يكون من خلال العدالة التوزيعية .
- أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار .
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة والالتزام التنظيمي .
- أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.
- أن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية ادراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.
- أن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة ومن هنا يبرز بعد العدالة في التعاملات <sup>1</sup>.

تتمثل العدالة التنظيمية بين الموظفين والعاملين في المنشأة بالتساوي ويساهم ذلك في التأثير على كمية مخرجات العمل ويؤدي إلى زيادتها، وتحسين أداء جميع الأفراد ضمن بيئة العمل، وتعتمد العدالة في التوزيع على ثلاث قواعد أساسية.

ولقد لاقى العدالة التنظيمية اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجال ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. فيركز الباحثون في مجال العدالة التنظيمية على دور العدالة التنظيمية في بيئة العمل، حيث أوضحوا أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يؤثر بشكل كبير على الكثير من النتائج التنظيمية ومنها اتجاهات العاملين والتي تشمل الرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل والالتزام التنظيمي وأيضاً على سلوكياتهم في العمل مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية والغياب عن العمل <sup>2</sup>

<sup>1</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان، الأردن ، ، 2008ص95

<sup>2</sup>Wei L. 2018. High-involvement human resource practices, employee learning and employability. Career Development International, 23, 3, pp.:312-326.

كما أنه من المحتمل أن يحقق وجود العدالة التنظيمية فوائد كبيرة لكل من المنظمات والعاملين على حد سواء وتشمل هذه الفوائد زيادة الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

ويساهم الاهتمام بالعدالة بشكل كبير في رفع مستويات أداء الأفراد نظراً لإتاحة الفرصة لتوليد الأفكار وبناء جسر من الثقة بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين وبعضهم البعض من جهة أخرى ومن ثم فتعد العدالة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة على العلاقات بين الموظف والمدير، وعلاقات الموظفين ببعضهم البعض، وكذا علاقة الموظف بالمنظمة.

وبالتالي فإن إدراك الموظف للعدالة التنظيمية يفترض أن يؤثر على علاقاته بالمنظمة والزملاء والمدراء، كما يؤثر على سلوكياته ومخرجات العمل

كما أدرك الكتاب والباحثون في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية أهمية القيم الخاصة بالعدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضاء ورفع الروح المعنوية للعاملين مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء في المنظمات، وعلى العكس من ذلك فإن شعور العاملين بعدم العدالة أو المساواة يجعلهم يعانون من التوتر والإحباط والاعترا ب في العمل، الأمر الذي ينعكس سلباً على الأداء والإنتاجية

وبعد الالتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات، كما أن للالتزام التنظيمي آثاراً مختلفة على اتجاهات وسلوكيات العاملين في المنظمات، ولقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي بالاهتمام منذ عدة عقود، لما له من تأثير هام على كثير من سلوكيات الأفراد، ولما له من انعكاس على الفرد والمنظمة التي يعمل بها. فالالتزام التنظيمي يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات حيث يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد والمجموعات، فعلى سبيل المثال نجد أن النمو الاقتصادي الذي حققته كل من ألمانيا واليابان يعود إلى قوة عمل ملتزمة. وعلى الجانب الآخر فإن ضعف الالتزام التنظيمي يترتب عليه تحمل تكلفة الغياب، وفقدان الإبداع، وترك العمل، وانخفاض الدافعية

يعكس مفهوم عدالة التوزيع شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات

وتشير أيضاً إلى إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يتسلمها، حيث يقارن الفرد بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى كما تركز على عدالة المخرجات المستلمة نسبة إلى العمل المؤدى، بالإضافة إلى إدراك الأفراد لعدالة العلاقة بين المدخلات والمخرجات.<sup>1</sup>

ويتناول البعض عدالة التوزيع على أنها العدالة في توزيع المكافآت والموارد بين الموظفين في المنظمة كما تتعلق بإدراك العاملين للعدالة في تخصيص المكافآت التي يحصلون عليها والتي تشمل الترقية والحوافز، وتمثل أيضاً الدرجة التي يتم فيها تخصيص المكافآت بأسلوب عادل<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Harvey, S. and Haines III.V.Y. 2005. Employer treatment of employees during a community crisis: The role of procedural and distributive justice, Journal of Business and Psychology, 20(1): 53-54.

<sup>2</sup> لعمرى، أيمن أحمد، ومحمد عيسى، ريم قاسم، (2010) النماذج التنظيمية الساندة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأردن، عدد56، ص05

ويتناولها آخرون على أنها ترتبط برضا الموظفين عن مخرجات العمل الخاصة بهم ، وتشير عدالة التوزيع إلى العدالة المدركة للمخرجات مثل الأجور والتعويضات والمكافآت والترقيات ، كما تشير أيضاً إلى إدراك الأفراد لعدالة تخصيص الموارد من جانب المنظمة.

إنّ نجاح المؤسسات التربوية يعتمد بشكل أساسي على وجود إدارة فاعلة، لها من المواصفات والخصائص التي تؤهلها للقيام بدورها القيادي الذي يقوم على التنسيق بين الجهود، وتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين والمعلمين بالمدرسة، للوصول إلى مستويات الولاء التنظيمي من المعلمين مما يساعد في الالتفاف نحو العمل والإدارة المدرسية لتحقيق الأهداف التربوية والتعاون، للوصول إلى جودة المخرجات التعليمية.

وإنّ انهماك الإداريين بالتعامل مع مختلف القضايا الإدارية والتربوية يشغلهم أحياناً عن ضرورة الاهتمام والعناية بالأبعاد القيمة والأخلاقية كالعدالة التنظيمية، وضرورة تكامل هذه المعتقدات والقيم التنظيمية مع سلوكياتهم الإدارية وتفترض أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية التزام المدير بالعدل والمساواة في التوزيع والاستحقاق بين جميع العاملين والمعلمين، وفق القوانين والأنظمة والتعليمات والأصول الإدارية المعمول بها<sup>1</sup>

ويرتبط مفهوم العدالة، من الناحية التاريخية، ارتباطاً وثيقاً بالقانون والشرعية، وتعني كلمة "Jus" في اللاتينية نفس ما تعنيه كلمة قانون، والكلمة تستمد منها كلمة العدالة "Justitia"، وعلى الرغم من أن مصطلح "Justice" أي العدالة يستخدم إلى حد ما مكثفاً أكثر في الدوائر القانونية أكثر من استخدامه في دوائر أخرى، إلا أنه لا يوظف اليوم كمصطلح قانوني بصورة أساسية، ولكن يُستخدم كمصطلح أخلاقي، وإداري، وتربوي

ولم تلقَ العدالة التنظيمية الاهتمام الكافي على مستوى الإدارة المدرسية إلا في بدايات القرن الحادي والعشرين، عندما قدم اثنان من كبار أساتذة الإدارة التعليمية، وهما: هوي وتارتر (Hoy & Tarter) أول محاولة لهما لتطبيق مبادئ العدالة التنظيمية في المدرسة، وقد قدما مبادئ أساسية للعدالة التنظيمية يمكن تطبيقها على ويرى محارمة (2000) أن جذور العدالة التنظيمية بالإدارة تعود إلى نظرية المساواة التي نادى بها آدمز (Adams)، وبشكل موجز فإن هذه النظرية تفترض أن الفرد يوازن ويقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالمساواة والعدالة، وإذا لم يتساو المعدلان، بسبب حصول الفرد على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها أو العكس، فإن الفرد يشعر بعدم المساواة، مما يولد لديه شعوراً بالتوتر.

"وترتبط العدالة بما هو صحيح وخاطئ وفق معايير القوانين والشرعية الخلقية والوظيفية، فقد أشار سانتروك أن مفاهيم العدالة تتضمن الأفكار والمشاعر والسلوكيات المتعلقة بمعايير الصح والخطأ. والعدالة التنظيمية هي المعاملة العادلة والأخلاقية للأفراد داخل المنظمة، ويعرفها مارك بأنها مدركات الأفراد للعدالة، من خلال تصنيف آراء الموظفين ومشاعرهم عن معاملتهم معاملة الآخرين داخل المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أبو تايه، بندر كريم، والحباري، خليل، والقطونة، منار إبراهيم، (2012) العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين العدد الأول، يناير، ص: 167-168.

<sup>2</sup> د. عادل عامر، مقال العدالة التنظيمية، تاريخ النشر 2019/02/20، د ص

وقد أشار كارولينا (Carolina, 2005) إلى أن العاملين في بيئات العمل الإدارية يقسمون العدالة التنظيمية وفقاً لثلاث فئات من المعاملة، تمثل الأولى النواتج التي يحصلون عليها من المنظمة، وهي: (العدالة التوزيعية)، وتمثل الثانية السياسات الرسمية أو العمليات التي بناء عليها تم توزيع هذه النواتج (العدالة الإجرائية)، والثالثة تتضمن المعاملة الشخصية معهم، هي (العدالة التفاعلية).

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

#### تمهيد:

لقد اعتمدنا في هذا المبحث على الدراسات السابقة التي تخص موضوع بحثنا، فقد ذكرنا الدراسات المحلية والأجنبية لبعض الباحثين، كما ذكرنا أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة المطلب الأول: الدراسات المحلية:

دراسة (بن.سعدة و بخوش، 2020) بعنوان: حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ولاية الاغواط)، والتي تمت باستخدام الاستبيان على عينة مكونة من 85 مفردة، وانطلقت من أنموذج يعتمد على 7 أبعاد للاندماج الوظيفي وهي: المساواة الاجتماعية، وروح المواطنة، والشعور بالانتماء، والمشاركة الفاعلة، والشعور بأهمية العمل، وتطوير الأداء. وتوصلت الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفعيل ممارسات حوكمة الموارد البشرية ومستويات الاندماج الوظيفي لعمال المؤسسة المبحوثة.

دراسة (ابن.عون وعمام، 2019) بعنوان: تأثير الدعم الاجتماعي في الاندماج التنظيمي للعاملات في المؤسسات الجزائرية، والتي ركزت أساساً على فئة العاملات الجدد في بيئة الأعمال الجزائرية، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة على عينة مشكلة من 212 مفردة، وافترضت أن الاندماج الوظيفي يقاس بخمسة أبعاد أساسية وهي: التحكم في الوظيفة، ومعرفة ثقافة المؤسسة، والتعلم الفردي، والعمل داخل الفريق، ووضوح الدور، وتوصلت الى وجود أثر للدعم الاجتماعي على الاندماج التنظيمي (الوظيفي) للمرأة العاملة حديثة التوظيف، بالإضافة الى وجود فروقات معنوية بين النساء العاملات في اندماجهن الوظيفي باختلاف حالتهم العائلية وخبرتهن الوظيفية.

- دراسة (عسلي، 2018) بعنوان: دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية: دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي بولاية المسيلة، والتي استخدمت أيضاً الاستبيان كأداة للدراسة على عينة مشكلة من 96 مفردة، وتوصلت الى أن كم مستوى الاندماج لأفراد العينة كان مرتفعاً، أن مستوى أدائهم كان مقبولاً، بالإضافة الى وجود علاقة ارتباطية طردية بين الاندماج الوظيفي وأداء العاملين، حيث أن 22% من تغيرات الأداء تفسرها تغيرات الاندماج الوظيفي، كما توصلت الى عدم وجود فروقات في إدراكات العاملين للاندماج الوظيفي تعزي للجنس والخبرة والمستوى العلمي والمنصب الوظيفي عند مستوى معنوية 5% .

## المطلب الثاني: الدراسات العربية والأجنبية:

## الفرع الأول: الدراسات العربية

دراسة (العمري وعيسى، 2010) بعنوان: "النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية"، هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة النماذج التنظيمية السائدة بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، ودراسة الفروق إن وجدت بين كل من النماذج التنظيمية والعدالة التنظيمية وفق متغيرات: الجنس ونوع الجامعة ونوع الكلية والرتبة الأكاديمية؛ وقد شملت عينة الدراسة 500 عضو هيئة تدريس من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من مختلف الكليات والتخصصات الأكاديمية خلال العام الدراسي 2007-2008 وقد خلص الباحث إلى النتائج الآتية:

- بلغ مستوى العدالة التنظيمية معدلاً متوسطاً بشكل عام.

- العدالة التفاعلية أولاً من حيث الترتيب، ثم العدالة الإجرائية فالتوزيعية.

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النماذج التنظيمية (الرفاعي والبيروقراطي والسياسي) والعدالة التنظيمية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية فقط، دون غيرها من المتغيرات الأخرى.

وأوصى الباحث في الأخير بضرورة إيلاء الجامعات الأردنية اهتماماً أكبر بتحقيق العدالة التنظيمية بما يحقق رضا وظيفي أكبر لدى أعضاء هيئة التدريس، لأن ذلك سينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم وسلوكياتهم، وبعد ذلك على مخرجات التعليم العالي، كما أوصى الباحث بتقنين عملية الترقية وفق أسس موضوعية وعادلة وذلك بناء على النتائج التي بينت تأثير الرتبة الأكاديمية على العدالة التنظيمية، إضافة إلى تلك التوصيات تشجيع تكرار مثل هذه الدراسة كل 3 إلى 5 سنوات لمعرفة تقدم الجامعات في هذا المجال.

دراسة (عبود، 2012) بعنوان: "العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين، (دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانية)"، قام الباحث بمحاولة دراسة أثر العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية والتقييمية) على الرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين المدرسين والمعلمين قوامها 472 في عدد من مدارس مركز محافظة الديوانية، وقد هدف من خلال هذه الدراسة الكشف عن مدى شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، حيث اعتمد في جمع البيانات على أداة الاستبانة، تمكن من خلالها الحصول على نتائج أهمها:

وجود معدل متوسط لشعور العاملين للعدالة التنظيمية بقيمة، 3.35 وقد احتلت العدالة التفاعلية المرتبة الأولى،

والعدالة الإجرائية ثانياً والعدالة التوزيعية رابعاً، ثم العدالة التقييمية في المرتبة الأخيرة بقيمة 2.82؛ أما معدل

الرضا الوظيفي فقد تم تسجيل قيمة مقبولة بلغت 3.63 (حيث بلغ بعد الرضا عن الذات أعلى قيمة، والرضا عن

الجوانب المالية أداها)

أما عن النتيجة الأساسية فقد توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وكان أعلى ارتباط بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي حيث بلغ 0.74 .

وقدم الباحث توصيات أهمها: تحسين الدخل وتقليل الفروق في الرواتب لضمان العدالة التوزيعية، ضرورة إشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات والاستماع لانشغالاتهم والتفاعل الإيجابي معهم، وجوب اعتماد الإدارة على الشفافية والصراحة وتجنب التحيز في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس.

دراسة (أبو حشيش، 2011) بعنوان: "العلاقة بين تقييم الأداء والعدالة الإجرائية والرضا الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على مشروعات المنطقة الصناعية.

جنوب بورسعيد"، هدف الباحث من خلال رسالته إلى دراسة علاقة تقييم الأداء والعدالة الإجرائية والرضا الوظيفي على العاملين بمشروعات المنطقة الصناعية بجنوب بورسعيد، وكان قوام العينة المبحوثة 109 عامل من العاملين الدائمين بتلك المؤسسات، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة المكونة من محاور الدراسة الثلاثة؛ وقد تبين من خلال الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والعدالة الإجرائية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي.

وقد قدم الباحث جملة من التوصيات أهمها تحسين الإجراءات المعتمدة من طرف تلك المشروعات، لضمان زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال.

دراسة (سلامة، 2003) بعنوان: "الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين"، هدفت الباحثة إلى محاولة الكشف عن علاقة الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بالأردن مع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين بذات الثانويات؛ وقد شملت عينة الدراسة عينة طبقية عشوائية مكونة من 658 معلما ومعلمة، وتمثل 10% من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الباحثة إلى نتائج مفادها: بلوغ مستوى الممارسات الإدارية معدلا مرتفعا جدا، ومرتفعا لكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، كما نتج عن الدراسة وجود علاقة قوية بين كل من: الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي، الممارسات الإدارية والولاء.

وفي الأخير أوصت الباحثة بأن يركز المديرون في أعمالهم على جميع المجالات، وضرورة تأهيل المديرين وعقد دورات تدريبية وإشرافية لهم لإتقان مهارات متنوعة في مجالات مختلفة من العمليات الإدارية، وضمان مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، إضافة إلى إجراء المزيد من الدراسات المماثلة في مديريات التربية والتعليم الأردنية على المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية.

## الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

دراسة: (Tziner et al., 2011) بعنوان: "العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ( Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All )"

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن العلاقة الموجودة بين المسؤولية الاجتماعية لمؤسستين مع الرضا الوظيفي، باعتبار العدالة التنظيمية كمتغير وسيط، ودراسة أهم الفروق الموجودة في متغير المسؤولية الاجتماعية بين المؤسستين؛ وقد شملت عينة الدراسة 101 فرداً من مؤسستين، واستخدم الباحثون من خلالها على أداة الاستبانة، وقد بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لديهم، ووجود علاقة إيجابية كذلك بين المسؤولية الاجتماعية والرضا الوظيفي باعتبار المتغير الوسيط المتمثل في العدالة التنظيمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسستين في متوسطات المسؤولية الاجتماعية.

وقد أوصى الباحثون بالتركيز أكثر على إرساء سياسة المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية أعمال وذلك لزيادة ربحية المؤسسة، وضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع المسؤولية الاجتماعية في عدة مؤسسات. دراسة (Elamin and Alomaim, 2011) بعنوان: هل تؤثر العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي وإدراك الأداء الذاتي في بيئة الأعمال السعودية" ( Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment )

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى بيان علاقة وأثر العدالة التنظيمية في كل من الرضا الوظيفي وإدراك الأداء الذاتي في البيئة السعودية، وقد شملت عينة الدراسة 793 عاملاً من داخل وخارج السعودية في مختلف المؤسسات، وحاول الباحث معرفة أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي والإدراك الذاتي للأداء، وتبين من خلال النتائج ما يلي:

- وجود علاقة قوية دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العمال السعوديين، وعلاقة ضعيفة دالة بين العدالة التنظيمية والأداء.

- وجود علاقة قوية دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العمال الأجانب، ودالة ضعيفة بين العدالة التنظيمية والأداء.

- وجود أثر دال إحصائي للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العمال السعوديين والأجانب على حد سواء. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المديرين السعوديين أكثر بتقييم وتطوير مستمر لطرائق إدارتهم للعلاقات العمالية، والتركيز أكثر على أهمية التعامل الشخصي مع العمال خاصة الاحترام والدعم، كما أوصت الدراسة بالتركيز على زيادة الأداء عن طريق إرساء العدالة والإنصاف، وحوكمة الإجراءات والسياسات.

دراسة (Rai, 2013) بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية على: الرضا الوظيفي، الولاء والرغبة في ترك العمل: هل

يحدث تعامل المؤسسة بعدالة تغييرا في سلوكيات ومواقف الأفراد؟ (Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intent: can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors?)

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى البحث عن أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية والإجرائية والمعلوماتية والشخصية) في بعض سلوكيات ومواقف الأفراد مثل الرضا والولاء والرغبة في ترك العمل، وذلك في عينة قوامها 511 فردا في المؤسسات الصحية وإعادة التأهيل في الولاية الشرقية في الولايات المتحدة الأمريكية، ونتج عنها ما يأتي:

- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين العدالة التوزيعية، الإجرائية، المعلوماتية وبين الرضا الوظيفي.
  - عدم وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين العدالتين الإجرائية والشخصية وبين الرضا الوظيفي.
  - وجود أثر دال إحصائيا للعدالتين التوزيعية والمعلوماتية على الرضا الوظيفي للعمال.
  - عدم وجود أثر دال إحصائيا للعدالتين الإجرائية والشخصية على الرضا الوظيفي للعمال.
- وقد أوصى الباحث في الأخير بالاهتمام بتطوير برامج وسياسات مثل أنماط القيادة والإنصاف، وذلك من أجل ضمان زيادة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العمال.

دراسة (Smucker and Whisenant, 2009) بعنوان: "العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في الإرشاد." (Organizational justice and job satisfaction in coaching) حاول الباحث دراسة علاقة العدالة التنظيمية مع الرضا الوظيفي في مجموعة من الأقسام الرياضية بمختلف ثانويات ولاية تكساس الأمريكية، وقد شملت عينة الدراسة 392 مرشدا في الأقسام الرياضية في الثانويات بولاية "تكساس"، وتوصل من خلالها إلى نتائج مفادها: بلوغ متوسط العدالة التنظيمية 3,5 للمرشدين، وجود فروق دالة إحصائيا في متوسطات العدالة التنظيمية وفق متغير الجنس، أما الرضا الوظيفي فقد كانت عدم وجود رضا وظيفي لمتغيري الأجر ونظام الترقية، وعدم الرضا تجاه هذين المتغيرين للإناث خاصة، ووجود فروق دالة إحصائيا بين الجنسين في متوسطات الرضا عن نظام الترقية، ووجود فروق دالة إحصائيا بين الجنسين في متغير العدالة الشخصية، وبلوغ معدل مقبول لمتوسط الرضا عن العمل ذاته والإشراف والعلاقة مع الزملاء لدى كلا الجنسين.

وقد أوصت الدراسة بالاهتمام أكثر بتحسين بعض العوامل التنظيمية لضمان ارتفاع معدل الرضا الوظيفي لدى المرشدين، خاصة مجال العدالة والإنصاف، كما أوصت بضرورة توفير مناخ تنظيمي عادل، خاصة في بعد العدالة التفاعلية.

دراسة (Clay-Warner et al., 2005) بعنوان "العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي: تحليل ثلاثة نماذج مختلفة (Organizational justice and job satisfaction: a test of three competing models)

تمحورت الدراسة حول البحث عن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيرا في الرضا الوظيفي، وركز الباحثون على العدالتين التوزيعية والإجرائية، وقاموا بالمقارنة بين ثلاثة نماذج في تفسير العدالة التنظيمية، وهي: نموذج العوائد (المخرجات)

والذي يعني أن السلوكيات والمواقف تكون نتيجة للعدالة التوزيعية فقط)، ونموذج مجموعة القيمة (يعد العدالة الإجرائية هي مصدر السلوكيات والمواقف)، ونموذج العَدَد (التعاقد النفسي) الذي يعد أن العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ليست دقيقة كما يتصورها الباحثون)، وقد شملت العينة 2505 عاملا مأجورا، وفق شروط أهمها: أن يكون سنه أكبر من 18 سنة، يعملون عملا واحدا، معدل ساعات العمل الأسبوعية على الأقل 32 ساعة، وتوصل الباحثون إلى جملة من النتائج أهمها: تدعيم النتائج لنموذج مجموعة القيمة مقابل نموذج العوائد وتأثير العدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي أكثر من العدالة التوزيعية.

وقد أوصى الباحثون بإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في الكثير من المؤسسات من أجل تأكيد تلك النتائج، والمتعلقة بتأثير العدالة الإجرائية أكثر من غيرها في الرضا الوظيفي، كما أوصى الباحثون بالتعرف بصورة أعمق على أكثر العوامل تأثيرا في الرضا الوظيفي.

دراسة: ( Kumar et al., 2009 ) بعنوان "مدرجات العدالة التنظيمية كمحدد للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ( Organizational justice as " predictor of job satisfaction and organizational commitment ) هدفت الدراسة إلى محاولة البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى مجموعة من العمال في قطاع الصحة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد شملت عينة الدراسة 128 عاملا في قطاع الصحة، وتوصل الباحثون إلى ما يأتي :

- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي.
- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين العدالة الإجرائية والرضا.
- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين العادتين التوزيعية والإجرائية والرضا الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بالتركيز أكثر على تعزيز أبعاد العدالة التنظيمية نظرا لارتباطها مع كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ولتأثير ذلك على عدة متغيرات أخرى مثل الرغبة في ترك العمل، وزيادة الأداء. دراسة (McFarlin and Sweeney, 1992) بعنوان: "العدالة التوزيعية والإجرائية كمحددات للرضا مع

المخرجات التنظيمية والشخصية" ( Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes ) هدف الباحث إلى محاولة التعرف إلى العلاقة الموجودة بين كل من العدالة التوزيعية والإجرائية وبعض المخرجات التنظيمية والشخصية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وقد شملت عينة الدراسة 675 عاملا بالبنوك في شرق ووسط الولايات المتحدة، وركز الباحث على العدالة التوزيعية والإجرائية فقط، باعتبارها محددات للرضا الذي شمل الرضا الوظيفي، والرضا عن نظام المدفوعات، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نختصرها في الآتي:

- وجود علاقة بين العدالة التوزيعية والرضا (عن العمل وعن نظام الدفع) أكثر من علاقة العدالة الإجرائية؛
- أن العدالة الإجرائية هي أكثر تحديدا للمخرجات التنظيمية من العدالة التوزيعية؛
- أن العدالة التوزيعية هي أكثر تحديدا للمخرجات الشخصية من العدالة الإجرائية؛

- تأثير العدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي أكثر من العدالة التوزيعية. وأوصى الباحث في الأخير الباحثين بالبحث أكثر عن أهم الأسباب التي أدت إلى تأثير العدالة التوزيعية أو الإجرائية في كل من المخرجات الشخصية أو التنظيمية، ولماذا لم تكن النتائج عكس التي توصلنا إليها، كما أوصيا بضرورة تعزيز جميع العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. دراسة (Schappe, 1998) بعنوان "فهم الرضا الوظيفي لدى العاملين: أهمية العدالة الإجرائية والتوزيعية (Understanding employee job " satisfaction: the importance of procedural and ) (distributive justice

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن أثر العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها في الرضا الوظيفي لعمال قطاع التأمين في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد قام الباحث باختيار عينة مكونة من 140 عاملا بقطاع التأمين، وقد اكتفى الباحث بتقسيم أبعاد العدالة التنظيمية إلى بعدين فقط، وهما العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية (هذه الأخيرة بدورها تنقسم إلى عدالة إجرائية هيكلية وهي التي تعني العدالة الإجرائية عند الباحثين الآخرين، وعدالة إجرائية تفاعلية، وهي تعني العدالة التفاعلية)، وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكافة أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية الهيكلية، والإجرائية الاجتماعية أو العلائقية) على الرضا الوظيفي للعمال.

- تعد العدالة الإجرائية العلائقية (الاجتماعية) أكثر تأثيرا في الرضا الوظيفي من العدالة الإجرائية أوصى الباحث في الأخير بضرورة الاهتمام أكثر بالعدالة الإجرائية العلائقية (التفاعلية) لتأثيرها الكبير في الرضا الوظيفي، وذلك أن العدالة التوزيعية والإجرائية الهيكلية تعدان نمطيتان شموليتان لا تبرزان بصورة جلية مدى الإنصاف أو العدالة تجاه الأفراد، أي بمعنى آخر تعد العدالة الإجرائية العلائقية أكثر حركية وتفاعلا مع الأفراد منها في العدالتين التوزيعية والإجرائية الهيكلية نظرا لجمود وسكون الأخيرتين.

دراسة (Fryxell and Gordon, 1989) بعنوان "العدالة في مكان العمل والرضا الوظيفي كمحددات للرضا مع النقابات والإدارة" (Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with ) (union and management

قام الباحث بالتركيز على العدالتين التوزيعية والإجرائية فقط، وحاولا تبيان أكثر المحددات تأثيرا في الرضا الوظيفي، حيث قسما مفردات الدراسة إلى أربع عينات، الأولى مكونة من 1587 فردا من العمال المنخرطين ضمن النقابات في

القطاع العام، والثانية من 138 في القطاع الخاص والصناعي، والثالثة من 187 فردا من المنخرطين وغير المنخرطين في النقابات (القبعات الزرقاء والبيضاء) في القطاع الحكومي، أما العينة الرابعة فكانت مكونة من أعضاء النقابات في

القطاعات الخاص والصناعي ومكونة من 400 فرد، وكانت النتائج المحصل عليها كالتالي:

- تأثير العدالة الإجرائية في الرضا عن نظام الشكاوى والتظلمات أكثر من العدالة التوزيعية.

- وجود ارتباط إيجابي دال بين العدالة التوزيعية والرضا عن النقابات.
  - وجود ارتباط إيجابي دال بين العدالة الإجرائية والرضا عن النقابات.
  - وجود ارتباط إيجابي قوي بين إدراك العدالة التنظيمية لدى العمال والرضا الوظيفي تجاه الإدارة.
- وقد أوصى الباحث في الأخير بالاهتمام بتعزيز ممارسات وقواعد العدالة التوزيعية والإجرائية أكثر لارتباطها إيجابا بالرضا الوظيفي سواء تجاه الإدارة أو النقابات، و إجراء المزيد من الدراسات حول الرضا عن النقابات في القطاعين العمومي والخاص.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

في هذا المبحث نقوم بذكر أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا.

#### أولاً: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

الجدول الموالي يمثل أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول (01): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة بن سعدة و بخوش	الموارد البشرية	هدفت الدراسة إلى حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي
دراسة ابن عون و عماد	الندماج التنظيمي	هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الدعم الاجتماعي في الاندماج التنظيمي للعاملات
- دراسة عسلي	الاندماج الوظيفي على أداء العاملين	الهدف من الدراسة هي دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين
دراسة العمري وعيسى	العدالة التنظيمية	هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة النماذج التنظيمية السائدة بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة
دراسة عبود	العدالة التنظيمية أبعادها	دراسة أثر العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية والتقييمية) على الرضا الوظيفي

دراسة أبو حشيش	العدالة الاجرائية	دراسة علاقة تقييم الأداء والعدالة الإجرائية والرضا الوظيفي
دراسة سلامة	الولائي التنظيمي	هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن علاقة الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بالأردن مع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين
دراسة Tziner et al.,	العدالة التنظيمية	هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن العلاقة الموجودة بين المسؤولية الاجتماعية لمؤسستين مع الرضا الوظيفي، باعتبار العدالة التنظيمية كمتغير وسيط
دراسة Elamin and Alomaim,	العدالة التنظيمية	هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى بيان علاقة وأثر العدالة التنظيمية في كل من الرضا الوظيفي وإدراك الأداء الذاتي
دراسة Rai	العدالة التنظيمية (التوزيعية والاجرائية)	هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى البحث عن أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية والإجرائية والمعلوماتية والشخصية) في بعض سلوكيات ومواقف الأفراد
دراسة Smucker and Whisenant,	العدالة التنظيمية	الباحث دراسة علاقة العدالة التنظيمية مع الرضا الوظيفي في مجموعة من الأقسام الرياضية بمختلف ثانويات ولاية تكساس الأمريكية
دراسة Clay-Warner et al	العدالة التنظيمية وابعادها	الدراسة حول البحث عن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيرا في الرضا الوظيفي

هدفت الدراسة إلى محاولة البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي	العدالة التنظيمية	Kumar et al., دراسة
هدف الباحث إلى محاولة التعرف إلى العلاقة الموجودة بين كل من العدالة التوزيعية والإجرائية وبعض المخرجات التنظيمية	العدالة التوزيعية والإجرائية	McFarlin and Sweeney دراسة
هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن أثر العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها في الرضا الوظيفي لعمال قطاع التأمين في الولايات المتحدة الأمريكية	العدالة التنظيمية وإبعادها	Schappe, دراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على العدالة في مكان العمل والرضا الوظيفي كمحددات للرضا مع النقابات والإدارة"	التوزيعية والإجرائية فقط	Fryxell and Gordon, دراسة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانيا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تظهر القيمة المضافة لبحثنا هذا والمتمثل في موضوع تسيير الموارد البشرية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية، هو أننا أسقطنا المفاهيم والأسس النظرية حول موضوع دراستنا على واقعنا التطبيقي على الموظفين لدى مؤسسة باتي ميتال بعين الدفلى-، حيث تجلى ذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة باتي ميتال ، فهي ذات طابع اقتصادي والهدف منها هو الوصول إلى الأرباح وذلك عن طريق التسيير الحسن داخل المؤسسة عن طريق تطبيق العدالة وسط العاملين والموظفين بها.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن ذكره كما يلي:

من حيث بيئة الدراسة:

تمت الدراسات السابقة في مناطق مختلفة داخل التراب الوطني وبعضها خارج الوطن، في حين تم إنجاز

الدراسة الحالية في الجزائر بولاية عين الدفلى على مستوى جامعة الجليلي بونعامة -خميس مليانة-

**من حيث هدف الدراسة:**

اختلفت اتجاهات الباحثين في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف تارة إلى بيان اثر متغير على آخر وتارة أخرى التركيز على عنصر من عناصر البحث.

بينما تتطلع دراسة الحالية إلى التعرف على تسيير الموارد البشرية ودوره في تحقيق العدالة التنظيمية على العاملين في مؤسسة باتي ميتال الاقتصادية والتجارية بخميس مليانة.

**من حيث منهجية الدراسة:**

يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة استطلاعية، وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر للعاملين المتواجدين داخل المؤسسة وكيفية استغلاله في تنمية العدالة التنظيمية وطريقة التسيير في الموارد البشرية

## خلاصة الفصل الأول:

لقد تناول العديد من الباحثين والدارسين حول موضوع الموارد البشرية وطريقة تسييرهم في ظل العدالة التنظيمية حيث نرى أن لهذا الموضوع أهمية كبيرة في الحياة العملية داخل المؤسسات الاقتصادية والتجارية وحتى الإدارية من حيث الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي داخل العمال عن طريق تطبيق العدالة التنظيمية التي هي أساس نمو المؤسسة والنهوض باقتصادها.

الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي

**تمهيد:**

في البدء تطرقنا إلى الجانب النظري من البحث و همنا الشاغل هو معرفة مدى العلاقة الموجودة بين تسيير الموارد البشرية و أداء العاملين، و للوقوف على ذلك قمنا بدراسة ميدانية على شركة BATICIC فرع BATIMITAL بعين الدفلى، و أبيننا أن نقف إلى الجانب الحقيقي من هذا البحث من خلال الاعتماد على أداة الدراسة و المتمثلة في " الاستبانة " تم طرح فيها مجموعة من الأسئلة التي قدمت إلى مجموعة من العمال على هذه العلاقة من الجانب التطبيقي.

وللإجابة على جميع التساؤلات التي تخص الدراسة، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

**المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة BATIMITAL وحدة عين الدفلى.**

**المبحث الثاني: منهجية و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة.**

**المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة BATIMITAL وحدة عين الدفلى**

تعتبر المؤسسة الاقتصادية BATIMITAL رائدة في المجال الإقتصادي الجزائري ،من حيث إنجازاتها وقدم نشأتها وتعدد فروعها ،وتعد مؤسسة BATICIC هياكل غرب وحدة عين الدفلى أحد فروعها الهامة.

**المطلب الأول : بطاقة فنية للمؤسسة الاقتصادية BATIMITAL****1- تقديم المؤسسة.****1-1 نشأة المؤسسة الأم:**

أسست في الجزائر سنة 1902، ANDRE DURA FOURG هي مؤسسة تابعة من ورشات أندري ديرا فو ، وهي تختص في صناعة البناءات الحديدية، وبعد الاستقلال في سنة 1963، صارت تسمى SN-METAL وفي سنة 1983 أصبحت تسمى باسم BATIMETAL وذلك حسب اقتصاديات البلاد. نتجت المؤسسة العمومية الاقتصادية BATICIC عن إعادة هيكلة المؤسسة الأم BATIMETAL وهي واحدة من فروعها السبعة، وهي شركة ذات أسهم برأس مال 185800000.00 دج تختص في البناءات المعدنية المصنعة، الصناعات النحاسية و التركيب<sup>1</sup>. ارتأينا تقديم الوحدة الواقعة بعين الدفلى التي تتربع على أكثر من 14 هكتار والتي أسست سنة 1997 وهي تضم حاليا 290 عامل ينقسمون كما يلي:

\_ إدارات = 38 عامل

\_ تحكم و إشراف = 86 عامل

\_ أعوان تنفيذ = 166 عامل

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة

## 1-2 تعريف المؤسسة الاقتصادية BATICIC وحدة عين الدفلى

وهي شركة متخصصة في تصميم ، تطوير، صناعة و التركيب في الموقع ، وبيع أشغال البناءات و الهياكل المعدنية و النحاسية في مجال الهياكل المعدنية تقوم بصناعة بنايات و مرائب صناعية ، بنايات و عمارات سكنية ، منشآت تجارية ، اجتماعية و تربية ، مرائب للاستعمال الفلاحي و مخازن ، مخازن مبردة و في مجال البناءات النحاسية ، التجهيزات الصناعية.

## 2- نشأتها و تاريخها

عند تأسيسها سنة 1967 ، كانت الشركة الوطنية للحديد (SNMETAL) على رأس 8 وحدات مؤمنة ، كانت في السابق ممولة بالرأسمال الأجنبي ثلاثة منها تشكل اليوم رأسمال BATICIC (ألا وهما<sup>1</sup> : معامل "ديرافور" للجزائر العاصمة و عنابة ، إضافة إلى ش.و.ص.لوهران)

وبين سنتي 1982 و 1983 أعيدت هيكلة الشركة لتؤدي إلى ميلاد 5 مؤسسات وطنية وهي :

**ENCC** : لصناعة المعدات الصناعية الثقيلة.

**FERROVIAL** : لمعدات السكك الحديدية.

**ENF** : للمسابك الثقيلة و المسابك الحديدية.

**PROMETAL** : للأثاث المعدني ، المدافئ ، المطابخ و المواد المعدنية الملمعة و المطلية بالمعدن.

**BATIMETAL** : متخصصة في أشغال البناءات المعدنية الموجهة إلى المنشآت الجماعية و الاجتماعية (

مواقف السيارات ، مدارس ، مراكز التخزين و التوزيع مستشفيات و غيرها).

ورثت شركة BATIMITAL كذلك مشاريع في طور الإنجاز ، و كان عليها التكفل بإنتاج الإسناد المعدنية الموجهة للبرامج الوطنية الخاصة بالتزويد بالتيار الكهربائي العالي المتوسط و المنخفض ، إلى جانب مشروع إنتاج الألواح المعدنية الأحادية و المزدوجة و كذلك وحدة تابعة للشركة السابقة ONAMHYD و في 30 سبتمبر 1997 ، و في إطار إعادة هيكلة ثانية للمؤسسات التابعة للمجمع العمومي SIDMET، تولدت شركة BATICIC كشركة فرعية لمجمع باتيمتال و بذلك ورثت BATICIC وحدات إنتاج الهياكل المعدنية و النحاسية ، و أصبحت حاملة لـ "قلب الحرفة القاعدية" لباتيمتال

يسير شركة باتسيك رئيس مدير عام (PDG) ، مساعد من طرف هياكل مركزية وظيفية للتنشيط ، التنسيق ، و الدعم .

تملك شركة BATICIC مقر اجتماعي و وحدتين إنتاجيتين (وحدة وهران ووحدة عين الدفلى ) ، كما لديها إمكانيات مادية و بشرية هامة .

لقد اكتسبت شركة BATICIC خبرة غنية و لباقة تمكنها من الأخذ على عاتقها الدراسات، الإنتاج و التركيب في الموقع لكل منتج يدخل في مجال الهياكل المعدنية و النحاسية

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة

يقع مقرها الاجتماعي ( المديرية العامة ) بعين الدفلى ، و التي كانت المديرية العامة للمؤسسة الأم ، و تتربع على مساحة قدرها 145.916 متر مربع ، وتقع مؤسسة BATICIC OUEST بالمنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى، بلدية عين الدفلى ،حوالي 130 كلم غرب العاصمة، يحدها من الشمال السكة الحديدية،ومن الجنوب الطريق الوطني رقم(04)و من الشرق و الغرب المنطقة الصناعية بما فيها شركة SIM الشركة الوطنية للقمح.

و تبعا لسياسة إعادة الهيكلة التي إعتمدها المؤسسة الأم بتاريخ 01/ 01/ 2001 تم تجميع الوحدات كالتالي :

وحدة عين الدفلى + وحدة وهران و سميت بـ : BATICIC OUEST

ولمؤسسة BATICIC OUEST عين الدفلى مؤهلات بشرية تتمثل في كفاءات مهنية كبيرة وذلك في إختصاصات متنوعة:

- . مهندسي دولة .
- . تقني سامي .
- . كفاءة مهنية .
- . عامل بسيط .

أما في ما يخص الإمكانيات المالية فتمتع المؤسسة ،بصحة مالية جيدة وذلك بحكم ما تستحوذه من أصول.

حيث رأسمالها كما سبق القول يقدر بـ 185800000.00دج. يحتوي على كل الوسائل :

إنتاج الهيكل المعدني لمجمع و مداخل كبيرة مما تتجزه من مشاريع ضخمة المتمثلة في البناءات الحديدية و النحاسية .

ومن بين أهم المشاريع المنجزة للمؤسسة نجد ما يلي:

- . قاعات متعددة الرياضات.
- . مدرجات ملاعب كرة القدم.
- . عمارات إدارية مختلفة الانواع.
- . حظائر السيارات منها : حظيرة أول ماي و ميناء الجزائر العاصمة و تافورة .
- . مركز فانيا للسيارات الخاصة بتيبازة.
- . ورشات الإسمنت بتبسة و شلف.
- . مركز صيانة الطائرات الخاص بالخطوط الجوية الجزائرية .
- . مركب مصنع الحليب بعريب بعين الدفلى.
- . عدد من العمارات الإدارية ومتاجر كبيرة بروسيا.
- . أغلب أسواق الفلاح و الأروقة الجزائرية و المساحات الكبرى على مستوى التراب الوطني.
- . مدرجات ممر الراجلين .

ساهمت BATICIC OUEST . بقسط كبير في تمهين و تكوين اليد العاملة

بالإضافة إلى ذلك إعتمد نشاط المؤسسة في مجال الإنجاز على مايلي :

السعة السنوية للمواد الأولية:

- هياكل حديدية :600طن.
- النحاس:250طن.
- النجارة الحديدية:200طن.
- أهم زبائن الوحدة بعين الدفلى :
- سوناطراك.
- نפטال.
- وزارة الدفاع الوطني.
- سونلغاز .
- أسميدال.
- المديرية العامة للأمن الوطني .
- مديرية الشباب و الرياضة .

بالإضافة إلى زبائن آخرين كالمقاولين و البلديات .....الخ

### 3- أهداف المؤسسة :

إن مؤسسة " BATICIC " تعمل وفق إطار منظم و إستراتيجية مدروسة بدقة و لهذه المؤسسة عدة أهداف تسعى لتحقيقها ، تتجلى في :

- . كسب أكبر حصة سوقية بين المتنافسين لها حيث أن المؤسسة تشهد منافسة قوية .
- . الزيادة في مبيعات المؤسسة و هو الهدف الأساسي لأي مؤسسة و ذلك لتحقيق أكبر ربح ممكن .
- . تصدير المنتجات إلى خارج الوطن و هو ما حققه فعلا باتجاه الإتحاد السوفيتي " سابقا"(مواقف للسيارات ، قاعدات متعددة الرياضات ، أبهية شاملة ، بنايات ذات طوابق.....إلخ) و كذلك إنجاز مركب محركات الديازال ( ساقية سيدي يوسف) بتونس . تلبية حاجيات و رغبات المستهلكين ، و هي مهمة كل مؤسسة .
- . تطوير صناعتها حيث أن المؤسسة اكتسبت ISO 9001 إصدار 2008 وهذا ما يدفعها لتطوير صناعتها .
- . العمل على إعطاء أحسن صورة لمنتجاتها .
- . تنمية النشاط السوقي .
- . تحقيق أكبر مردودية ممكنة.

#### 4- مهامها :

تتمثل مهام مؤسسة " BATICIC " في الصناعة و التركيب

##### أ. في مجال الهياكل المعدنية :

- . بنايات و مرائب صناعية .
- . بنايات و عمارات سكنية .
- . منشآت تجارية ، اجتماعية و تربية .
- . مرائب للإستعمال الفلاحي و مخازن .
- . مخازن مبردة.

##### ب . في مجال البناءات النحاسية :

- . كل أنواع المنتجات للبناءات النحاسية .
- . التجهيزات الصناعية .

#### 5- أهمية المؤسسة على مستوى الإقتصاد الوطني

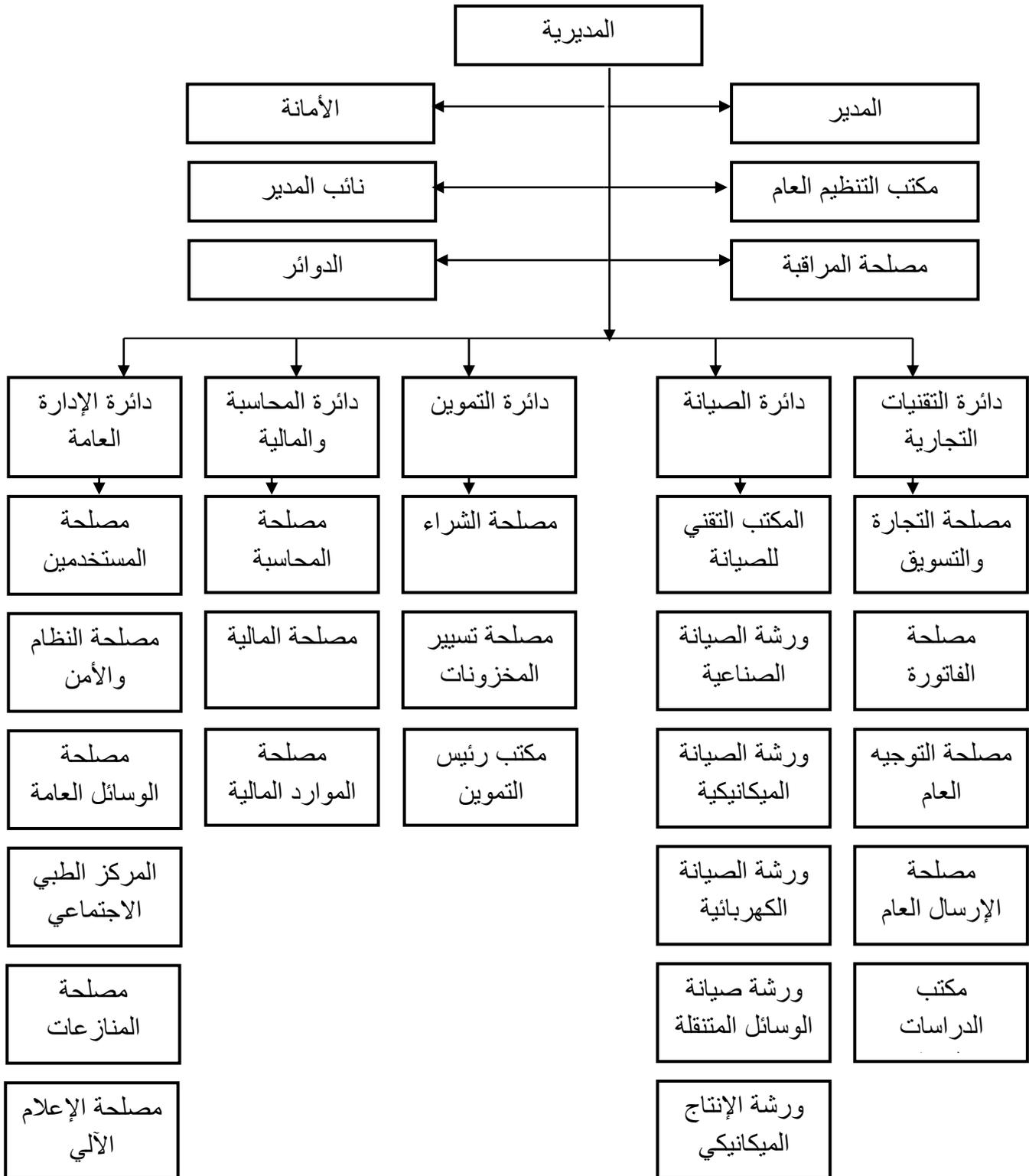
تلعب وحدة عين الدفلى "مؤسسة BATICIC" دورا بارزا في تدعيم و تحريك عجلة الإقتصاد الوطني ، فهي تحاول دائما تصوير المستقبل بهدف رسم الخطط التي يجب إتباعها و بالتالي تحفيز العمال لتنفيذ هذه الخطط المسطرة قصد تحقيق الهدف الذي تصبو إليه . ويتمثل هذا الهدف أساسا في تلبية حاجيات السوق الوطنية بصفة عامة وفي الأزمنة و بالكميات المحددة .

و لكي تتمكن من تحقيق أهدافها المرجوة يصبح من الضروري عليها بأن تقوم بمجموعة من الأدوار و المهام لدراسة إحتياجات السوق من مختلف السلع و البضائع ، ثم تقوم بإعداد برنامج لإنتاج هذه السلع و البضائع وفقا للإحتياجات المقدمة من طرف الزبائن.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي و وظائف مؤسسة BATICIC وحدة عين الدفلى

الهيكل التنظيمي لمؤسسة BATICIC وحدة عين الدفلى

الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مصاحبة تسيير المستخدمين

المدير: يعتبر بمثابة الوصي على الوحدة كونه يشرف ويطل على جميع المشاريع والانجازات التي تقام داخل المؤسسة.

**الأمانة:** هي التي تؤمن على مصالح المدير، فعن طريقها يكون المدير نظيرا على عمل المؤسسة.

نائب المدير: هو الذي ينوب عن المدير في غيابه، مع قيام بزيارات على الدوائر.

مكتب التنظيم العام: يلعب دور المستقبل.

مصلحة المراقبة: مراقبة الإنتاج من حيث الجودة، وكذلك الإشراف على الورشات أثناء العمل من حيث التقنية.

الدوائر: وهي تنقسم بدورها إلى ستة نذكر منها:

**1- دائرة الإنتاج:** يكمن دورها في إنتاج موارد مصنعة أي بمعنى تحويل المادة الأولية إلى مادة مصنعة وجاهزة ومن أهم انجازاتها: الهياكل المعدنية، أعمدة حديدية ، أبواب نوافذ، سلام، صناعة خزانات المياه بمختلف أنواعها والهياكل النحاسية. للقيام بهذه الانجازات لابد أتباع خطوات للحصول على إنتاج جديد والمتمثل في مصالح وورشات :

\*- مصلحة منهجية: وهي المشرفة على المنهجية المتبعة في الإنتاج.

- مصلحة التنظيم والتوجيه.

- يكمن دورها في استقبال المنهجية المتبعة في الإنتاج من مصلحة المنهجية

-تقوم بإصدار الأوامر والتوجيهات لمختلف ورشات الإنتاج فهب عميدة الإنتاج.

- وكذا تعمل على وضع تخطيط شامل وكامل للتراجع المتعلقة بالإنتاج.

\*- ورشات والهياكل المعدنية: وتضم كل من ورشة التقطيع والتجميع والتي تتم فيها قطع وجمع الحديد حسب

الاحتياجات ووضع هذه الهياكل يكون مرورا بالمراحل التالية: ثقب، تجميع، تلحيم، دهن

\*-ورشة التجارة الحديدية:تقوم بصنع النوافذ، الأبواب الحديدية، خزانات المياه.

**2- دائرة التقنيات التجارية:** وتنقسم بدورها إلى ستة مصالح:

أ-المصلحة التجارية التسويقية:

- المصلحة التجارية service commercial:

تقوم بعرض الإنتاج على الزبائن (بيع) أي تبنى ما تنتجه الوحدة على تركيبه إذا طلب الزبون وبدورها يكون العرض

ينقسم إلى فرعين:

أما بيع منتج جاهز التركيب بعد أخذ الزبون المنتج الذي يحتاجه وبعد إنهاء العملية تتم مصلحة الفاتورات بها.

مصلحة التسويق service marketing ولديها عدة صلاحيات:

إبرام عقود بيع مع الموزعين أو الممونين.

التنسيق مع المصالح المالية كالبنوك.

دراسة الطلبات ومطابقتها ما بين المنتج والمخزون.

التنسيق ما بين المصالح كمصلحة الإنتاج لزيادة المخزون وأسباب نقص المبيعات.

القيام بمراقبة المخزون من حيث الكمية والنوعية.

ب- مصلحة الإرسال: service expidition

تعمل على تخزين الموارد الجاهزة حتى تسلم لأصحابها المعنيين بها.

وضع مخطط الإرسال لكل المشاريع.

مراقبة الإنتاج المخزن لها.

هي وحدة خارج عملها "SERVICE ORDONNANCE;ENT GENERQL"

ج- مصلحة التوجيه العام "

تخدم مصالح الزبائن وتقوم بانجاز المشاريع من بدايتها إلى نهايتها ويكون هذا الانجاز مرفق بطلب الإنجاز من

مصلحة التوجيه العام.

د- مصلحة الدراسات التقنية :

هو مكتب خاص يهتم بدراسة المشاريع دراسة تقنية وتنقسم بدوره إلى ثلاثة فروع:

فرع الملفات التقنية - فرع الرسم التخطيطي العام - فرع الهندسة المعمارية.

### 3- دائرة الصيانة:

تلعب دورا هاما في المؤسسة والمتمثل في تصليح الأجهزة الموجودة بورشات التصنيع ولحذا في أقسام الدوائر و بها

عدة فروع منها: مكتب تقني للصيانة يقوم بالدراسة مع ضمان كامل المعلومات التقنية المتعلقة بوسائل الإنتاج.

ورشة الصيانة الصناعية و بها ورشتين:

ورشة الصيانة الميكانيكية.

ورشة الصيانة الكهربائية.

ورشة الصيانة للوسائل المتنقلة هي صيانة ميكانيكية للسيارات الخاصة بالمؤسسة

ورشة الإنتاج الميكانيكي تقوم بإنتاج الوسائل الميكانيكية كقطع الغيار سواء بطلبات الزبائن أو الوحدة.

محطة السوائل تقوم بتوفير المياه مع صيانة الأنابيب، وكذا استغلال الطاقة والمتمثلة في مختلف الغازات الكربونية

والطبيعية مثل الأكسجين.

### 4- مصلحة التموين:

-التفكير في وضع سياسة الشراء الملائمة لنشاطات المؤسسة.

- تقديم ملفات التموين للوحدات.

- تسيير المخزونات.

- صيانة وتنمية أنظمة الإعلام الآلي المستعملة على مستوى الوحدات.

- القيام بعمليات حسابات الاستهلاك إعداد أسعار البيع.

### 5- إدارة المحاسبة المالية:

تتعلق هذه الإدارة بدائرة التقنيات التجارية أي بمصلحة التجارة وتليها مصلحة الفواتير حيث أن الزبون عند صنع فاتورة الطلبية من قبل مصلحة الفواتير يتوجه إلى فرع المحاسبة حتى يراقبوا فاتورته ثم يقوم بالدفع لدى المصلحة المالية وهي مركز التسيير المالي المحاسبي الذي يشرف على كل التعاملات المالية مع الهيئات والمصالح التالية:

أ- مصلحة المحاسبة:

لقد ظهرت المحاسبة لترتيب وتنظيم المعلومات المالية والاقتصادية والقانونية المؤثرة على الذمة المالية للفرد والمؤسسة وقد اتخذت عدة أنظمة منذ القديم حيث كانت تعتمد أساساً على القيد المزدوج وبعد الثورة الصناعية عرفت المحاسبة تطوراً سريعاً يتلاءم مع احتياجات الشركات الجديدة ومن بين أهم الأقسام الخاصة بها:

\* رئيس مصلحة المحاسبة:

معالجة الأعمال المحاسبية للمورد- تقديم الخلايا المحاسبية العامة- محاسبة عامة- محاسبة الزبون- محاسبة الأجور \*المحاسب:

مكلف بمراقبة وثائق المحاسبة والكتابات المسجلة كالوثائق مثل: الفواتير طلب الشراء، وثيقة التسليم.

- استلام ومراقبة وثائق المحاسبة ( فواتير حالة الدفع ).

- مراقبة الأجور.

- مراقبة المدخولات المحلية ومراقبة مختلف الفواتير.

- التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات الخاصة بالوحدة.

- برمجة عمليات في جهاز الكمبيوتر "LOGICIEL" وهذا الأخير يقوم بمعالجة المعطيات الخارجية بعمليات الوحدة.

- مصلحة المالية:

-تتعامل هذه المصلحة مع الوسط الخارجي للمؤسسة ويكون هذا التعامل أما نقداً أو عبارة عن صكوك بريدية.

- تحصيل مبالغ مالية من الزبائن وكذا دفع مستحق الموردين.

- تقوم بعمليات دفع الأجور ومستحقات العمال.

ب- مصلحة الموارد المادية والبشرية:

تهتم بإحصاء جميع الممتلكات الاستثنائية للمؤسسة من عتاد آلات إنتاجية ووسائل منتقلة..... الخ وكذا العمل على تصنيف هذه الممتلكات حسب: الحجم، النوع، مع تعيين موقع وجودها.

### 6- دائرة الإدارة العامة:

عملها عمل إداري متعلق بالأمور القانونية وينطبق من خمس مصالح والمركز الطبي الاجتماعي:

مصلحة المستخدمين و بها ثلاثة فروع: المستخدمين، الاجتماعي والأجرة.

مصلحة الوسائل العامة و بها فرعين: النقل، النظافة والخدمات.

مصلحة الأمن - مصلحة المنازعات - المركز الطبي الاجتماعي.

### المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفا لمجتمع الدراسة و عينتها، و الأدوات المستخدمة فيها، و الخطوات التي أتبعته للتأكد من صدق الأداة و ثباتها، بالإضافة إلى إجراءات الدراسة، و الطرق الإحصائية التي استخدمت للوصول إلى النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

### المطلب الأول: منهج و أدوات الدراسة

#### أولاً: منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي حيث يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها و أبعادها في إطار معين و يقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها و العوامل التي تتحكم فيها و بالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم<sup>1</sup>. كما اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1- **البيانات الأولية:** وذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج spss الإحصائي واستخدام الاختيارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة إحصائية ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2- **البيانات الثانوية:** وذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات التي تتعلق بتسيير الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

#### أ : مجتمع الدراسة

يعتبر مجتمع البحث إطاراً مرجعياً للباحث في اختيار عينة البحث و قد يكون هذا الإطار مجتمع كبير أو صغير<sup>2</sup>، يتكون مجتمع الدراسة من فئة إدارات وعمال تحكم وتنفيذ بالمؤسسة الاقتصادية BATICIC بعين الدفلى و المقدر عددهم 290 عامل.

#### ب : عينة الدراسة

العينة هي جزء من مجتمع البحث و التي تسمح لنا بإنجاز بحثنا نظراً لصعوبة استجواب كل أفراد المجتمع و كانت طريقة اختيار العينة عشوائية، و هذا راجع إلى أن العينة العشوائية تعطي فرصاً أكثر تكافئاً لكل العمال، لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو تمييز أو إعفاء، أو صفات أخرى. العينة العشوائية تعتبر من أبسط طرق العينات<sup>3</sup>. لقد تم اختيار عينة من المؤسسة لتكون مجتمع الدراسة، و تتكون هذه العينة من (30) عامل، و قد تم سحب عينة عشوائية طبقية بسيطة بنسبة (11 %) حسب متغير النوع الاجتماعي، و بذلك يكون حجم العينة الكلي

<sup>1</sup> إسماعيل شعباني، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر، 2005، صص 39-40.

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، طرق و مناهج البحث العلمي في التربية البدنية و الرياضية، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2006، صص 95.

<sup>3</sup> محمد سليم، منهجية البحث العلمي دليل طلاب العلوم الاجتماعية و الإنسانية، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، 2004، صص 36.

(30) عامل، و تم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد العينة، فاسترجعت كلها، لتشكل ما نسبة (100 %) من حجم العينة، و هي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي مقارنة بعدد عمال المؤسسة.

### ج : متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية :

**المتغير المستقل :** هو الأداة التي تؤدي في وضعيتها إلى إحداث تغيير و ذلك عن طريق التأثير في قيم متغيرات أخرى تكون ذات صلة بها، و يتمثل المتغير المستقل في بحثنا هذا في تسيير الموارد البشرية.

**المتغير التابع :** و الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم متغيرات أخرى، حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع، و يتمثل المتغير التابع في بحثنا هذا دوره في تحقيق العدالة التنظيمية

**المتغيرات الديمغرافية :** و هي :

النوع الاجتماعي: و له مستويان ( ذكر، أنثى )

العمر : و له خمس مستويات ( 26-30 سنة ، 31-35 سنة ، 36-40 سنة ، 41-45 سنة ، أكبر من 47 سنة)

الحالة الاجتماعية : و له ثلاث مستويات ( أعزب، مطلق، متزوج )

الأقدمية في العمل: و لها أربعة مستويات ( أقل من 05 سنوات، من 05 إلى 10سنوات، من 10 إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة ).

المستوى التعليمي: وله مستويان ( ثانوي، جامعي)

### ثانيا : أدوات الدراسة

تعرف الأدوات المنهجية، بأنها وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، فاستعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، والواقع أن اعتماد الباحث على منهج معين هو الذي يحدد نوع الأدوات التي يستعين بها في جمع هذه البيانات .

إن اختيار هذه الأدوات المنهجية لا يتم بشكل عفوي، وإنما تأتي بمراعاة نقاط من أهمها:<sup>1</sup>

- ميدان أو تخصص الباحث .

- نوعية مجتمع الدراسة .

- الظروف والملابسات التي تحيط بالموضوع .

-وبالنسبة لهذا البحث فقد تمت الاستعانة بالأدوات المنهجية التالية:

### أ- أداة الاستبيان

بعد مراجعة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجد الباحث أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبيان وقد تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي:

<sup>1</sup> سيد علي شيتا، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة الأشعة الفنية، الإسكندرية، 1997، ص31 .

اعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.  
عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع المعلومات.  
توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.  
يمثل برنامج الحاسوب الحزمة الإحصائية لتحليل العلوم الإجتماعية المتمثل في SPSS كأداة لإجراء التحليلات الإحصائية للبيانات المقدمة واستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة وتحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التالية:

معامل ارتباط ألفا\_كرونيباخ لقياس صدق وثبات أداة الدراسة  
التكرارات و النسب المئوية و الرسوم البيانية ،لوصف خصائص مفردات العينة وتحديد نسب إجاباتهم على محاور الدراسة

المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري ،لمعرفة درجة استجابات أفراد العينة لعبارة الإستبيان  
استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة لمعرفة مدى استقلالية المحاور عن المتغيرات الديمغرافية  
استخدام اختبار (F) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستقلالية المحاور عن باقي المتغيرات الديمغرافية لتحليل الفروقات.

معامل التحديد لقياس درجة تأثير المتغير المستقل (تسيير الموارد البشرية) على المتغير التابع (العدالة التنظيمية) ،  
واستنتاج معادلة التباين الخطي للمتغير التابع (العدالة التنظيمية) و المتغير المستقل (تسيير الموارد البشرية)  
وتتكون أداة الدراسة من ثلاث محاور كالتالي:

**المحور الأول:** عبارة عن مجموع بيانات شخصية وذلك لتوضيح خصائص عينة البحث وشمل النوع الإجتماعي (الجنس)،العمر، الحالة الإجتماعية، الأقدمية في العمل، المستوى التعليمي.

**المحور الثاني:** تضمن عبارات تقيس المتغير المستقل للدراسة المتمثل في تسيير الموارد البشرية ، حيث إحتوى على 15 عبارة تراوحت بين 01 و 15 عبارة تخص ممارسات تسيير الموارد البشرية

**المحور الثالث:** تضمن عبارات تقيس المتغير التابع للدراسة و المتمثل في العدالة التنظيمية ،حيث إحتوى على 17 عبارة، العبارات من 01 إلى 06 كانت تخص العدالة التوزيعية أما العدالة الإجرائية فكانت من العبارة 07 إلى 11 ، وتبقى العدالة التعاملية التي كانت تبدأ من العبارة 12 إلى 17

**عبارات الأسئلة المقدمة لعينة الدراسة للمحور 1 والمحور 2 كانت على النحو التالي:**

العبارات الخاصة بتسيير الموارد البشرية(المحور 1) مبينة في الجدول (2-1) الموالي:

الترتيب	العبارة
01	هل تقوم المؤسسة بتقييم جهودات العاملين بشكل دائم
02	هل اسلوب التحفيز داخل المؤسسة يكون عادلا بين العاملين ويتميز بالشفافية؟
03	تهتم المؤسسة بتحفيز الموظفين المتميزين بالترقيات المناسبة
04	تقوم المؤسسة بتحفيز الموظفين المتميزين فقط

05	تحرص المؤسسة على تقديم دورات تكوينية للموظفين .
06	تقوم المؤسسة بتطوير مهارات العاملين لديها لاستعاب ما هو جديد وحديث
07	توفر المؤسسة برامج تدريبية مناسبة في مجال التقنيات والبرمجيات الحديثة
08	تتيح المؤسسة امكانية الانتقال من وظيفة إلى أخرى
09	توفر المؤسسة عروض اغرائية بغرض جلب الكفاءات
10	تهتم إدارة الموارد البشرية بتقييم جهود العاملين المسؤولين عن تقديم خدمات المؤسسة

العبارات الخاصة العدالة التنظيمية(المحور 2) مبينة في الجدول(2-2) الموالي:

الترتيب	العبارة
15	الشعور بتوزيع منصف لفرص الترقية والتكوين
16	تطابق المنح والعلاوات مع المجهودات الفردية
17	التطابق في توزيع الامتيازات مع نفس الزملاء
18	التحفيزات المادية والمعنوية للموظف حسب مبادراته
19	تسلط المؤسسة عقوبات على جميع الموظفين بالعدل بينهم
20	تناسب الأجر مقارنة بالمجهود المبذول
21	تتخذ المؤسسة قراراتها وفق مبدأ الشفافية ؟
22	هل تقوم المؤسسة بالتشاور قبل اصدار القرارات الخاصة بامور التسيير
23	الإنصاف في معالجة المشكلات التنظيمية بين جميع الفئات المهنية
24	تعرض عليكم الإدارة تقديم اقتراحات تخص سير العمل
25	هل هناك تقبل للحوار و حرية التعبير
26	المسؤول يولي اهتمام لاقتراحات الموظفين
27	التمييز بين الزملاء في تطبيق القرارات
28	الشعور بالاعتراف المتبادل في العمل
29	المعلومات والبيانات تنشر بشكل دائم بين كل الموظفين
30	المشاركة في الاجتماعات الموسعة للإدارة
31	نظام الاتصال يسمح للجميع بالاطلاع الفوري على كل جديد في العمل
32	تناسب الأجر مقارنة بالمجهود المبذول

ينطوي نموذج الدراسة على مقياس " ليكرت الخماسي " لقياس استجابات المستنقصين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول رقم(2-3).

## الجدول رقم (2-3) : درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

## ب- صدق وثبات الاستبيان

يقصد الإستبيان هو أن أداة القياس تقيس ما صممت لقياسه ،حيث تم التأكد من صدق وثبات فقرات الإستبيان بطريقتين:

**الصدق الظاهري لأداة القياس:** تم عرض الإستبيان في صورته الأولى على الأستاذ المشرف لإبداء الرأي حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله ،من حيث وضوح المعنى و كفاية العبارات و متغيرات الدراسة. **ثبات الإستبيان:** وقد تم التأكد من ثبات الاستبيان بطريقة ألفا\_كرونباخ ،عن طريق برنامج spss. **ألفا\_كرونباخ:** مقياس أو مؤشر لثبات الاستبيان كطريقة لقياس الثبات ،ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل العبارات المرتبطة بالاستبيان.

يتم دراسة ثبات أداة الدراسة من خلال قيمة معامل الثبات ألفا\_كرونباخ (Alpha Cronbach) لكل محور ، يقيس هذا المعامل الاتساق الداخلي في فقرات الاستبانة. وحسب دراسة للباحث "Strong" و "Hensley" فإنه حتى يتحقق ثبات الأداة يجب أن يكون معامل ألفا\_كرونباخ أكبر أو يساوي 0.60.

## الجدول رقم(2-4): معامل الثبات

المحور	عدد الفقرات	ألفا_كرونباخ
تسيير الموارد البشرية	10	0,698
العدالة التنظيمية	17	0,734

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول(2-4) أن قيمة ألف\_كرونباخ بالنسبة للمحور 1 الخاص بتسيير الموارد البشرية كان 0,698، و 0,734 بالنسبة للمحور 2 الخاص بالعدالة التنظيمية ، وكلا القيمتين أكبر من 0,60 أي أن هناك ثبات في الإستبيان.

إن قيمة معامل ثبات الأداة الكلي بلغت (0.829) و تعتبر هذه القيمة مقبولة لأغراض إجراء الدراسة، و هذا يعني أن هناك ثبات في عبارات الاستبيان ككل، و بما أن القيمة تقترب من (1) فهذا يدل على أن الاستبيان صالح للدراسة.

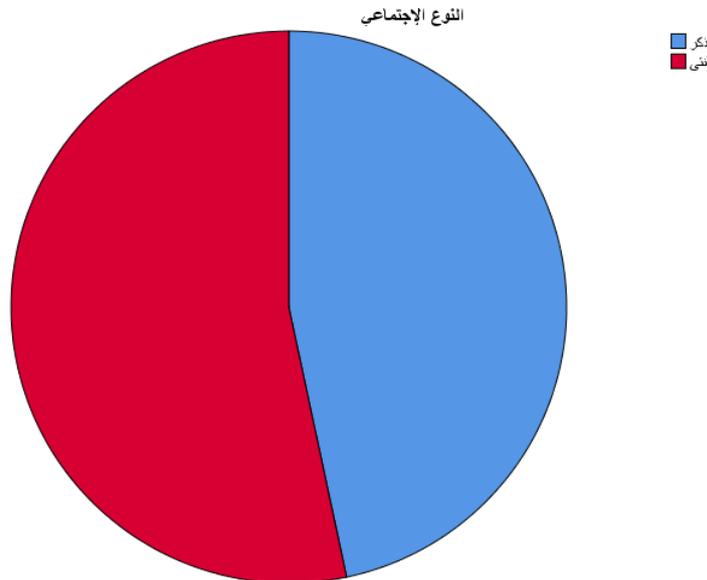
## المطلب الثاني: التحليل الوصفي لخصائص العينة

أولاً: التحليل الوصفي لخاصية الجنس

الجدول (2-5): توزيع عينة حسب الجنس

النوع الإجتماعي					
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		
46,7	46,7	46,7	14	ذكر	Valide
100,0	53,3	53,3	16	أنثى	
	100,0	100,0	30	Total	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss



الشكل (2-2): شكل بياني توزيع العينة حسب الجنس

**التعليق :** يتضح لنا من نتائج الجدول (2-5) أن نسبة الذكور في عينة الدراسة أكبر من نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 46.7% في حين بلغت نسبة الإناث 53.3%، وهذا يدل على أن الإناث هم الفئة التي تشتغل بكثرة في المؤسسة مقارنة بالذكور

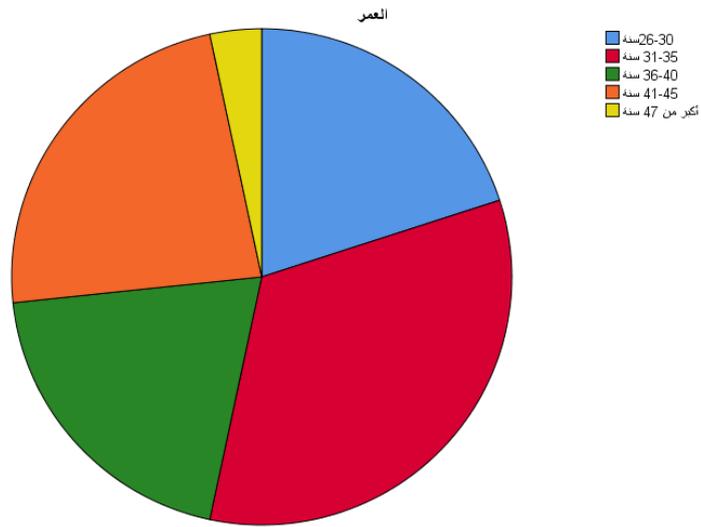
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss

ثانياً: التحليل الوصفي لخاصية العمر

الجدول(2-6): توزيع العينة حسب العمر

العمر		Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence
26-30 سنة	6	20,0	20,0	20,0	6
31-35 سنة	10	53,3	33,3	33,3	10
36-40 سنة	6	73,3	20,0	20,0	6
41-45 سنة	7	96,7	23,3	23,3	7
أكبر من 47 سنة	1	100,0	3,3	3,3	1
Total	30		100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss



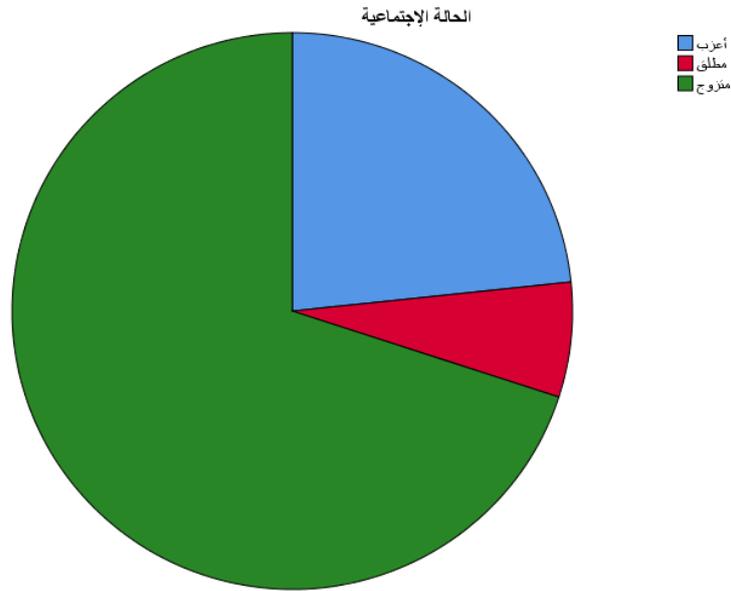
الشكل(2-3): شكل بياني توزيع العينة حسب العمر  
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss

**التعليق :** يتضح من الجدول(2-6) أن النسبة الأكبر من العينة كانت للفئة العمرية 31-35 سنة بنسبة 33.3% تليها الفئة العمرية من 45-41 سنة بنسبة 23.3%، ثم الفئة العمرية من 30-26 سنة بنسبة 20%، أما النسبة الأقل فكانت للفئة العمرية من 47 سنة إلى ما فوق بنسبة 3.3%، أي أغلب أفراد العينة من فئة الشباب، مما يمكن تقديم إجابات منطقية و شفافية.

ثالثا: التحليل الوصفي لخاصية الحالة الإجتماعية

الجدول (2-7): توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية				Validé
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence	
23,3	23,3	23,3	7	أعزب
30,0	6,7	6,7	2	مطلق
100,0	70,0	70,0	21	متزوج
	100,0	100,0	30	Total



الشكل (2-4): شكل بياني توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية  
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss

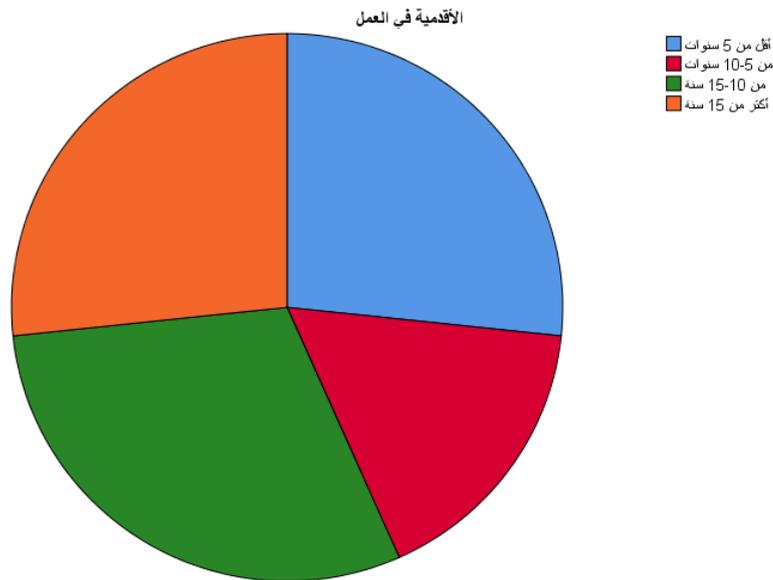
**التعليق :** يتضح من نتائج الجدول (2-7) أن أغلب أفراد عينة الدراسة متزوجين حيث بلغت نسبتهم 70% تليها نسبة 23.3% بالنسبة للعازين، أما فيما يخص نسبة 6.7% فهم الفئة المطلقين.

رابعاً: التحليل الوصفي لخاصية الإقدمية في العمل

الجدول(2-8): توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل			
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence
26,7	26,7	26,7	8 أقل من 5 سنوات
43,3	16,7	16,7	5 من 10-5 سنوات
73,3	30,0	30,0	9 من 15-10 سنة
100,0	26,7	26,7	8 أكثر من 15 سنة
	100,0	100,0	30 Total

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss



الشكل(2-5): شكل بياني توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

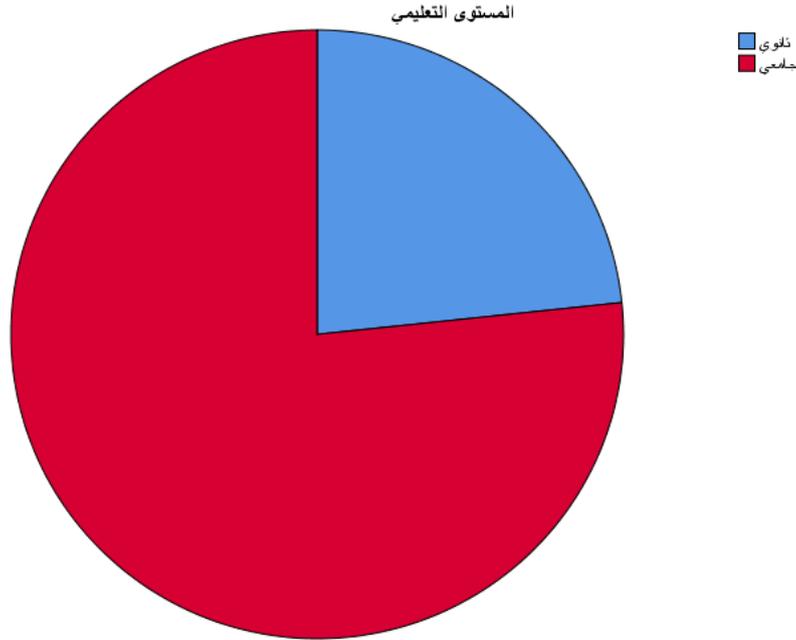
**التعليق :** يتضح من نتائج الجدول(2-8) أن النسبة الأكبر هي فئة الذين لديهم الأقدمية من 10-15 سنة حيث تتراوح ب 30 %، يليها نسبة 26.7% للذين لديهم أقدمية في العمل أقل من 5 سنوات و أكثر من 15 سنة بنسبة ، و كانت النسبة الأقل لفئة من 10-5 سنوات بنسبة 16.75 %، و يفسر ذلك حفاظ المؤسسة على موظفيها وذلك لاكتسابهم و الخبرة و الكفاءة العملية.

خامسا: التحليل الوصفي لخاصية المستوى التعليمي

الجدول (2-9): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي				
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence	
23,3	23,3	23,3	7	ثانوي
100,0	76,7	76,7	23	جامعي
	100,0	100,0	30	Total

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss



الشكل (2-6): شكل بياني توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss

**التعليق:** يلاحظ من نتائج الجدول (2-9) أن الأفراد الذين لديهم مستوى جامعي هي التي سجلت أعلى نسبة بـ 76.9% تليها نسبة أفراد العينة الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة 23.3% ، وهذا يفسر توظيف المؤسسة للفئة المتحصلة على شهادات كفاية جامعية من أجل تقديم ما هو أفضل.

### المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبيان

**ملاحظة:** تم تصنيف درجة استجابة العبارات لمتوسطها الحسابي على أساس 05 خيارات وهي كمايلي:

دبتخيفة	من 1 الى 1.79 غير موافق تماما
دبتخمنفة	من 1.80 الى 2.59 غير موافق
دبتتربلة	من 2.60 الى 3.39 محايد
دبتتربنة	من 3.40 الى 4.19 موافق
دبتتربنة	من 4.20 الى 5 موافق تماما

أولاً: عرض وتحليل بيانات المحور 1 الخاص بتسيير الموارد البشرية

الجدول (2-10): نتائج استجابات أفراد العينة لمحور تسيير الموارد البشرية

الرقم	العبرة	استجابات أفراد العينة (التكرار والنسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإستجابة
		غير موافق تماماً	لا أوافق	محايد	موافق	موافق تماماً			
01	هل تقوم المؤسسة بتقييم جهودات العاملين بشكل دائم؟	2	8	5	15	/	3.1000	1.059	متوسطة
		%6.7	26.7%	16.7%	%50	/			
02	هل أسلوب التحفيز داخل المؤسسة يطون عادلا بين العاملين بشكل دائم	5	9	8	7	1	2.6667	1.264	مرتفعة
		%16.7	30.0%	26.7%	23.3%	3.3%			
03	تهتم المؤسسة بتحفيز الموظفين المتميزين بالترقيات المناسبة	3	11	7	6	2	3.8000	33.752	مرتفعة
		%10	36.7%	23.3%	%20	6.7%			
04	تقوم المؤسسة بتحفيز الموظفين المتميزين فقط	3	7	11	9	/	2.8667	0.947	متوسطة
		%10	23.3%	36.7%	%30	/			
05	تحرص المؤسسة على تقديم دورات تكوينية للموظفين	6	3	8	12	1	2.9667	1.482	مرتفعة
		%20	10%	26.7%	%40	33.3%			
06	تقوم المؤسسة بتطوير مهارات العاملين لديها لاستعاب ما هو جديد وحديث	1	9	6	13	1	3.1333	1.016	متوسطة
		%3.3	30.0%	20%	43.3%	%3.3			
07	توفر المؤسسة برامج تدريبية مناسبة في مجال التقنيات والبرمجيات الحديثة	3	6	10	10	1	3.0000	1.103	متوسطة
		10%	20%	33.3%	33.3%	%3.3			
08	تتيح المؤسسة امكانية الانتقال من وظيفة إلى أخرى	5	4	8	13	/	3.0000	1.172	مرتفعة
		13.3%	16.7%	26.7%	43.3%	/			
09	توفر المؤسسة عروض اغرائية بغرض جلب الكفاءات	2	9	11	8	/	2.8333	0.833	مرتفعة
		%6.7	30.0%	36.7%	26.7%	/			
10	تهتم إدارة الموارد البشرية بتقييم جهود العاملين المسؤولين عن تقديم خدمات المؤسسة	2	6	10	11	1	3.1000	0.99481	مرتفعة
		%6.7	20%	33.3%	36.7%	%3.3			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss

**التحليل:** من خلال الجدول (2-10) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالية بلغت 3.42 وهي قيمة مرتفعة وبتأخراف معياري إجمالي قدر ب: 0.478، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة الاقتصادية BATICIC وحدة عين الدفلى يتوافقون مع الأسئلة المطروحة إيجابيا المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وسلوكات مدير المؤسسة اتجاه العاملين و تصرفاتهم المهنية، مما يستدعي القول أن أغلب عمال مؤسسة باتسيك لهم دراية بأسلوب قائدهم.

**ثانيا: عرض وتحليل بيانات المحور 2 الخاص بالعدالة التنظيمية**

الرقم	العبرة	استجابات أفراد العينة					المتوسط الحسابي	درجة الإنستجابة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
15	الشعور بتوزيع منصف لفرص الترقية والتكوين	4	9	10	6	1	3.000	مرتفعة
		13.3	30	33.3	20	3.3		
16	تطابق المنح والعلوات مع المجهودات الفردية	1	15	10	3	1	2.0000	متوسطة
		3.3	50	33.3	10	3.3		
17	التطابق في توزيع الامتيازات مع نفس الزملاء	2	11	12	4	1	3.0000	متوسطة
		6.7	36.7	40	13.3	3.3		
18	التحفيزات المادية والمعنوية للموظف حسب مبادراته	4	9	7	8	2	3.0000	مرتفعة
		13.3	30	23.3	26.7	6.7		
19	تسلط المؤسسة عقوبات على جميع الموظفين بالعدل بينهم	1	7	11	11	/	3.0000	متوسطة
		3.3	23.3	36.7	36.7	/		
20	تناسب الأجر مقارنة بالمجهود المبذول	2	5	13	8	2	3.0000	مرتفعة
		6.7	16.7	43.3	26.7	6.7		
21	تتخذ المؤسسة قراراتها وفق مبدأ الشفافية ؟	5	4	8	12	1	3.0000	مرتفعة
		16.7	13.3	26.7	40	3.3		
22	هل تقوم المؤسسة بالتشاور قبل اصدار القرارات الخاصة بأمور التسيير	2	6	8	10	3	3.0000	متوسطة
		6.7	20	20	20	20		
23	الإنصاف في معالجة المشكلات التنظيمية بين جميع الفئات المهنية	4	3	12	10	1	3.0000	متوسطة
		13.3	10	40	33.3	3.3		
24	تعرض عليكم الإدارة تقديم اقتراحات تخص سير العمل	5	5	7	13	3	3.0000	مرتفعة
		16.7	16.7	23.3	43.3	10		
25	هل هناك تقبل للحوار و حرية التعبير	3	5	6	16	/	4.000	متوسطة
		10	16.7	20	53.3	/		
26	المسؤول يولي اهتمام لاقتراحات الموظفين	3	2	15	9	1	3.0000	مرتفعة
		10	6.7	50	30	3.3		
27	التمييز بين الزملاء في تطبيق القرارات	4	5	11	9	1	3.0000	متوسطة
		13.3	16.7	36.7	30	3.3		
28	الشعور بالاعتراف المتبادل في العمل	2	9	11	8	/	3.0000	متوسطة
		6.7	30	36.7	26.7	/		

متوسطة	1.33735	3.0000	1	13	8	5	3	المعلومات والبيانات تتشر بشكل دائم بين كل الموظفين	29
			3.3	43.3	26.7	16.7	10		
مرتفعة	1.06620	3.0000	4	10	5	6	5	المشاركة في الاجتماعات الموسعة للإدارة	30
			13.3	33.3	16.7	20	16.7		
متوسطة	1.13512	3.0000	/	5	11	6	7	نظام الاتصال يسمح للجميع بالاطلاع الفوري على كل جديد في العمل	31
متوسطة			/	16.7	36.7	20	23.3		
مرتفعة	0.456	3.41	استجابات أفراد العينة لمحور تسيير الموارد البشرية						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss

**التحليل:** من خلال الجدول (2-11) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالية بلغت 3.41 وهي قيمة مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر بـ: 0.456، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة الاقتصادية BATICIC وحدة عين الدفلى يتوافقون مع الأسئلة المطروحة إيجابيا المتعلقة بالعدالة التنظيمية ونظرتهم وقناعتهم بالظروف التي تساعد في تحسين أدائهم، مما يستدعي القول أن أغلب عمال مؤسسة باتسيك.

أولاً: إختبار الفرضية الجزئية الأولى

الفرضية الصفرية  $H_0$  :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق تسيير الموارد البشرية ومستوى إدراك العدالة التنظيمية في مؤسسة Batimetal.

الفرضية البديلة  $H_1$  :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق تسيير الموارد البشرية ومستوى إدراك العدالة التنظيمية في مؤسسة Batimetal.

الفروق حسب متغير الجنس:

لمعرفة ما إذا كانت فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث طبقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ، نستخدم اختبار (T) للعينات المستقلة، والنتائج كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول (2-12): يوضح الفروق في إجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الأسئلة الخاصة بتسيير الموارد البشرية	Equal variances assumed	,419	,522	,553	30	,585	,121	,219	-,326	,568
	Equal variances not assumed			,445	6,224	,671	,121	,271	-,537	,779
الأسئلة الخاصة بالعدالة التنظيمية	Equal variances assumed	1,723	,199	,188	30	,852	,039	,210	-,389	,468
	Equal variances not assumed			,139	5,919	,894	,039	,283	-,654	,733

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss

التحليل: نلاحظ من الجدول (2-12) أنه باستخدام اختبار (T) أن القيمة الإحتمالية (sig) أكبر من مستوى الدلالة  $0.05 = \alpha$  ومنه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في متغير الجنس حول تسيير الموارد البشرية والعدالة التنظيمية

الفروق حسب متغير السن:

الجدول (2-13): يوضح الفروق في اجابات أفراد العينة تبعا لمتغير السن

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الأسئلة الخاصة بتسيير الموارد البشرية	Between Groups	,041	3	,014	,055	,983
	Within Groups	7,028	28	,251		
	Total	7,069	31			
الأسئلة الخاصة بالعدالة التنظيمية	Between Groups	,031	3	,010	,045	,987
	Within Groups	6,415	28	,229		
	Total	6,446	31			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss

**التحليل:** نلاحظ من الجدول (2-13) أنه باستخدام اختبار (F) أن القيمة الإحتمالية لـ (sig) أكبر من مستوى الدلالة  $0.05 = \alpha$  ومنه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في متغير السن حول تسيير الموارد البشرية والعدالة التنظيمية.

الفروق حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول (2-14): يوضح الفروق في اجابات أفراد العينة تبعا لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الأسئلة الخاصة بتسيير الموارد البشرية	Between Groups	,265	2	,133	,565	,575
	Within Groups	6,804	29	,235		
	Total	7,069	31			
الأسئلة الخاصة بالعدالة التنظيمية	Between Groups	,202	2	,101	,468	,631
	Within Groups	6,245	29	,215		
	Total	6,446	31			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss

**التحليل:** نلاحظ من الجدول (2-14) أنه باستخدام اختبار (F) أن القيمة الإحتمالية لـ (sig) أكبر من مستوى الدلالة  $0.05 = \alpha$  ومنه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في متغير المستوى التعليمي حول تسيير الموارد البشرية والعدالة التنظيمية.

الفروق حسب متغير الوظيفة:

الجدول (2-15): يوضح الفروق في اجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الوظيفة

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الأسئلة الخاصة بتسيير الموارد البشرية	Between Groups	,084	2	,042	,173	,842
	Within Groups	6,985	29	,241		
	Total	7,069	31			
الأسئلة الخاصة بالعدالة التنظيمية	Between Groups	,131	2	,065	,300	,743
	Within Groups	6,316	29	,218		
	Total	6,446	31			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss

**التحليل:** نلاحظ من الجدول (2-15) أنه باستخدام اختبار (F) أن القيمة الإحتمالية لـ (sig) أكبر من مستوى الدلالة  $0.05 = \alpha$  ومنه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في متغير الوظيفة حول تسيير الموارد البشرية والعدالة التنظيمية. الفروق حسب متغير الأقدمية في الوظيفة:

الجدول (2-16): يوضح الفروق في اجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الأقدمية

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الأسئلة الخاصة بتسيير الموارد البشرية	Between Groups	,608	3	,203	,879	,464
	Within Groups	6,461	28	,231		
	Total	7,069	31			
الأسئلة الخاصة بالعدالة التنظيمية	Between Groups	,387	3	,129	,596	,623
	Within Groups	6,059	28	,216		
	Total	6,446	31			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss

**التحليل:** نلاحظ من الجدول (2-16) أنه باستخدام اختبار (F) أن القيمة الإحتمالية لـ (sig) أكبر من مستوى الدلالة  $0.05 = \alpha$  ومنه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في متغير الأقدمية حول تسيير الموارد البشرية والعدالة التنظيمية. استنتاج: من خلال النتائج السابقة يمكن القول أننا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  القائلة:

استنتاج: من خلال النتائج السابقة يمكن القول أننا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  القائلة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق تسيير الموارد البشرية ومستوى إدراك العدالة التنظيمية في مؤسسة Batimetal عند مستوى الدلالة 0,05.

قياس درجة الارتباط بين المتغير التابع و المتغير المستقل

لقياس درجة الارتباط بين المتغير التابع(العدالة التنظيمية) و المتغير المستقل(تسيير الموارد البشرية) ،نستخرج معامل التحديد وهو مربع قيمة معامل الارتباط R ،والنتائج مبينة في الجدول رقم(2-17) الموالي:

الجدول(2-17): يبين درجة الإرتباط بين المتغير التابع و المتغير المستقل

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,974 <sup>a</sup>	,948	,946	,106

a. Predictors: (Constant), الأسئلة الخاصة بتسيير الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss

**التحليل:** من خلال الجدول رقم(2-17) نلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط  $R=0,974$  أي أن هناك إرتباط قوي بين القيادة الإدارية و أداء العاملين ،وقيمة معامل التحديد  $R^2=0,948$  وهي قيمة مرتفعة ، وهذا يدل على أن مدى الدقة بين العدالة التنظيمية وتسيير الموارد البشرية بلغت 94,8 % .

## خلاصة الفصل الثاني:

إعتمدنا في هذا الفصل على الجانب التطبيقي الخاص بدراسة تسيير الموارد البشرية كمدخل لتحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، بدراسة حالة مؤسسة BATICIC غرب وحدة عين الدفلى، من خلال اختبار الفرضيات المسطرة في دراستنا وتحليل نتائجها.

توصلنا لنتائج دراستنا التطبيقية أن للقيادة الإدارية دور مهم في تحسين أداء العاملين، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وذلك عن طريق استنتاجات المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، ومعاملي التحديد والإرتباط لمعرفة قوة الإرتباط بين تسيير الموارد البشرية و العدالة التنظيمية والفروق للدلالة الإحصائية للمتغيرات الديمغرافية، وتوصلت نتائج الدراسة التطبيقية في المؤسسة الاقتصادية BATICIC وحدة عين الدفلى، إلى أن تسيير الموارد البشرية تؤثر إيجابيا على أداء العاملين وتحسينه، من خلال تحليل استجابات أفراد العينة.



## خاتمة:

يعد الاهتمام بإرساء دعائم تسيير الموارد البشرية من متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة وخصوصاً بالنسبة للمؤسسات التي تؤمن بفلسفة الاستثمار في الموارد البشرية كمدخل أساسي لتحقيق النجاح والريادة. وانطلاقاً من هذا تعددت المداخل والمقاربات الكفيلة بضمان مستويات فعالة من تسيير الموارد البشرية، ومن بينها العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (التوزيعية، والاجرائية، والتفاعلية)، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات المتخصصة، وقد حاولنا اختبار ذلك في مؤسسة باتي ميتال بعين الدقلى، وتوصلنا الى جملة من النتائج أهمها:

- تتحقق العدالة التنظيمية بمستوى متوسط في المؤسسة محل الدراسة، وبالنسبة لأبعادها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) فقد سجلنا تحققها أيضاً بمستويات متوسطة ومقاربة.
- وهذه المستويات بعيدة عن المطلوب ولعل السبب في ذلك يرجع الى عدة مؤشرات سلبية سجلناها حسب أفراد عينة الدراسة أهمها: عدم الإنصاف في معالجة المشكلات التنظيمية بين جميع الفئات المهنية؛ وعدم اهتمام المؤسسة بتحفيز الموظفين المتميزين بالترقيات المناسبة، كذلك عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية بتقييم جهود العاملين المسؤولين عن تقديم خدمات المؤسسة، وعدم تطابق المنح والعلاوات مع المجهودات الفردية، كذلك عدم السماح للموظفين من الانتقال من وظيفة إلى أخرى.
- تتحقق العدالة التنظيمية بمستوى متوسط في المؤسسة محل الدراسة Batimetal، ورغم ذلك فهو ليس ببعيد عن المستوى المرتفع.
- مستوى تطبيق تسيير الموارد البشرية في مؤسسة Batimetal مرتفع.
- كما أن علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق تسيير الموارد البشرية ومستوى إدراك العدالة التنظيمية في مؤسسة Batimetal، عند الدلالة 0.05.
- وهذا ما يتماشى مع التأسيس النظري للموضوع لكنه يحتاج الى تدعيم بسبب انخفاض قيمة معامل التحديد، وذلك من خلال حرص المؤسسة على تعزيز مستويات العدالة التنظيمية داخلها، ومن أجل تحقيق ذلك نقترح عليها جملة من التوصيات أهمها:
- يجب أن تحرص المؤسسة على تعزيز سبل ومجالات المشاركة داخلها، وخصوصاً مشاركة العاملين في عمليات صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بهم، بالإضافة الى مشاركتهم الموارد والمعلومات بما يسهل اندماجهم مع العمل ومتطلباته الحالية والمستقبلية؛
- ضرورة تبني المؤسسة لمدونة أخلاقية تحرص من خلالها على تحري الصدق والصراحة والعدالة في تعاملها مع العاملين، بما يضمن توفر مناخ تنظيمي سليم تسوده الثقة والشفافية والنزاهة؛
- إعادة النظر في هيكلية الأعمال والوظائف داخل المؤسسة، ومحاولة تحليلها من جديد من أجل تحقيق توزيع عادل للأعباء بين جميع الوظائف من جهة، وبين العاملين من جهة أخرى؛

- إعادة النظر في نظام تطابق المنح والعلاوات داخل المؤسسة من خلال تخصيص اعتمادات للأعمال الإضافية التي يؤديها العاملون بشكل دوري، الأمر الذي يسهم في زيادة مستوى الحرص والالتزام بما يضمن الاستمرارية الفعالة لأنشطة المؤسسة.



## قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

- أبو قاسم الأخضر الحمدي، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في غدارة الأعمال، المجلد 11، العدد3، 2015.
- أسامة الخولي، حسن مختار الجمال: التكنولوجيا والموارد البشرية والاعتماد على الذات، 1987.
- حامد أحمد رمضان بدر ، إدارة الموارد البشرية دار النهضة العربية ، القاهرة ، ط ، 1993-1994.
- رانتب سعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة دمشق، المجلد 25 العدد (1+2) جامعة دمشق، 2005.
- رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ط ، 1998-1999 .
- رواية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- رياسين واسيني، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبوبكر بمقايد تلمسان، 2016-2015 .
- سامة الخولي وحسين مختار الجمال ، التكنولوجيا والموارد البشرية والاعتماد على الذات ، دار الشباب للنشر والترجمة ، المعهد العربي لتخطيط ، الكويت ، ط 1، 1987.
- سعيد محمد عايض الاسمري، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الهيئات الحكومية المدينة بمطار نجران، ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012.
- سمية مصباح ، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية ، دراسة حالة مؤسسة سونغاز توزيع الشرق- قسنطينة ) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري - قسنطينة -كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2009-2010.
- شامخ عزيزة ، معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية . دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع سونغاز قسنطينة ) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ( جامعة منتوري ، قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، ، 2009-2008.
- صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، ماجستير إدارة أعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، .
- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات ( المهارات ) ، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 10-9 مارس ، 2004.

- ضريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة، مذكرة ماجستير في الحقوق، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة، 2007-2008.
- عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية والبحوث والدراسات، القاهرة، 2006.
- عامر علي حسين العطوي، اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي " دراسة تحليلية للآراء أعضاء الكادر التدريسي لكلية الإدارة والاقتصاد "، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية العدد الأول، 2007.
- عامر علي حسين العطوي، اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي (دراسة تحليلية للآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد )، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد الأول، 2007.
- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان، الأردن ، 2008،
- عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار رضوان للنشر والتوزيع، مصر ، 2008 .
- فشيت أبو بكر، مخطط تسيير الموارد البشرية، دورة تكوينية منظمة لفائدة إطارات وزارة التكوين المهني والتمهين في مجال تسيير الموارد البشرية.
- قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 2007، 7،
- ماهر علي الخزاعي، دور العدالة التوزيعية في تحقيق الإنتماء العاطفي للمنظمة (دراسة ميدانية على المشافي الجامعية بمدينة دمشق )، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 1، 2010
- محسن أحمد الخضري، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص134
- محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن.
- مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، دراسة ميدانية بولاية سطيف، ماجيستر علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.
- هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي، دراسة مقارنة، 2006.
- المراجع باللغة الفرنسية:**

Harvey, S. and Haines III.V.Y. 2005. Employer treatment of employees during a community crisis: The role of procedural and distributive justice, Journal of Business and Psychology, 20(1)

Wei L .2018. High-involvement human resource practices, employee learning and employability. Career Development International, 23, 3,



جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: التسيير موارد البشرية

هذه الاستمارة التي بين يديك تدخل في إطار إنجاز مذكرة ماسترحول موضوع

تسيير الموارد البشرية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية

فالرجاء منكم التفضل بالاطلاع على هذه الاستمارة والإجابة على أسئلتها بكل دقة ووضوح، بوضع إشارة X أمام

الإجابة التي تتفق مع رأيكم كمساعدة منكم على إتمام الدراسة، علما أن إجاباتكم ستحاط بسرية تامة وتستعمل

لغرض البحث العلمي فقط وسنكون شاكرين لتعاونكم معنا.

تحت تأطير الأستاذ(ة):

من إنجاز المتربص:

\*د. محمد بالكبير

بن بسكري صالح

سليمان مختار

السنة الجامعية:

2022-2023

تسيير الموارد البشرية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي: ذكر  أنثى

2- العمر:

30-26 سنة  35-31 سنة  40-36 سنة  45-41 سنة  أكبر من 46 سنة

3- الحالة الاجتماعية:

اعزب  مطلق  متزوج

4- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  من 10-15 سنة  أكثر من 15 سنة

5- المستوى التعليمي

ثانوي  جامعي

المحور الثاني: ممارسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

الرقم	السؤال	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	هل تقوم المؤسسة بتقييم جهودات العاملين بشكل دائم					
02	هل أسلوب التحفيز داخل المؤسسة يكون عادلا بين العاملين ويتميز بالشفافية؟					
03	تهتم المؤسسة بتحفيز الموظفين المتميزين بالترقيات المناسبة					
04	تقوم المؤسسة بتحفيز الموظفين المتميزين فقط					

					05	تحرص المؤسسة على تقديم دورات تكوينية للموظفين .	
					06	تقوم المؤسسة بتطوير مهارات العاملين لديها لاستعاب ما هو جديد وحديث	
					07	توفر المؤسسة برامج تدريبية مناسبة في مجال التقنيات والبرمجيات الحديثة	
					08	تتيح المؤسسة امكانية الانتقال من وظيفة إلى أخرى	
					09	توفر المؤسسة عروض اغرائية بغرض جلب الكفاءات	
					10	تهتم إدارة الموارد البشرية بتقييم جهود العاملين المسؤولين عن تقديم خدمات المؤسسة	
<b>المحور الثالث: العدالة التنظيمية</b>							
					<b>العدالة التوزيعية</b>	11	الشعور بتوزيع منصف لفرص الترقية والتكوين
						12	تطابق المنح والعلاوات مع المجهودات الفردية
						13	التطابق في توزيع الامتيازات مع نفس الزملاء
						14	التحفيزات المادية والمعنوية للموظف حسب مبادراته
						15	تسلط المؤسسة عقوبات على جميع الموظفين بالعدل بينهم
						16	تناسب الأجر مقارنة بالمجهود المبذول
					<b>العدالة الاحتمالية</b>	17	تتخذ المؤسسة قراراتها وفق مبدأ
						18	الشفافية ؟

					هل تقوم المؤسسة بالتشاور قبل اصدر القرارات الخاصة بامور التسيير	19
					الإنصاف في معالجة المشكلات التنظيمية بين جميع الفئات المهنية	20
					تعرض عليكم الإدارة تقديم اقتراحات تخص سير العمل	21
					هل هناك تقبل للحوار و حرية التعبير	22
					المسؤول يولي اهتمام لاقتراحات الموظفين	23
					التمييز بين الزملاء في تطبيق القرارات	24
					الشعور بالاعتراف المتبادل في العمل	25
					المعلومات والبيانات تنشر بشكل دائم بين كل الموظفين	26
					المشاركة في الاجتماعات الموسعة للإدارة	27
					نظام الاتصال يسمح للجميع بالاطلاع الفوري على كل جديد في العمل	28
						29

- ما هي العوامل المتعلقة بالترقية بين الموظفين:

موضوعية، وحسب القانون

مصالح شخصية والولاءات والعلاقات الاجتماعية

بحسب الكفاءة والمبادرة الفردية

حسب طبيعة المسؤول الأول

-ما طبيعة علاقات العمل الموجودة بالمؤسسة؟

مهنية وتعاونية

بيروقراطية وتقيد بالقوانين

صراع، ومصالح متبادلة، علاقات، شخصية واجتماعية

ما هو رأيكم حول اساليب تسيير المؤسسة و العدالة التنظيمية وما هي المعوقات المرتبطة بهم؟

.....  
.....

ماهي الاقتراحات المحتملة للتغلب على المعوقات؟

.....  
.....

Votre période d'utilisation temporaire de IBM SPSS Statistics va expirer dans 4973 jours.

FREQUENCIES VARIABLES=النوع العمر الحالة الأقدمية المستوى 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س 14س 15س 16س 17س 18س 19س 20س 21س 22س 23س 24س 25س 26س 27س 28س 29س /ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		20-MAY-2022 19:10:06
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=النوع العمر الحالة الأقدمية المستوى 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س 14س 15س 16س 17س 18س 19س 20س 21س 22س 23س 24س 25س 26س 27س 28س 29س /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03

Temps écoulé

00:00:00,06

[Jeu\_de\_données0]

## Statistiques

		النوع الإجتماعي	العمر	الحالة الإجتماعية	الأقدمية في العمل	المستوى التعليمي
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0

## Statistiques

		هل تقوم المؤسسة بتقييم مجهودات العاملين بشكل دائم	هل أسلوب التحفيز داخل المؤسسة يكون عادلا بين العاملين ويتميز بالشفافية	تهتم المؤسسة بتحفيز الموظفين المتميزين بالترقيات المناسبة	تقوم المؤسسة المتميزين فقط
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0

## Statistiques

		تحرص المؤسسة على تقديم دورات تكوينية للموظفين	تقوم المؤسسة بتطوير مهارات العاملين لديها لاستعاب ما هو جديد وحديث	توفر المؤسسة برامج تدريبية مناسبة في مجال التقنيات والبرمجيات الحديثة	تتيح المؤسسة إمكانية الانتقال من وظيفة إلى أخرى
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0

## Statistiques

		توفر المؤسسة عروض إغرائية بغرض جلب الكفاءات	تهتم إدارة الموارد البشرية بتقييم جهود العاملين المسؤولين عن تقديم خدمات المؤسسة	الشعور بتوزيع منصف لفرص الترقية والتكوين	تطابق المنح والعلاوات مع المجهودات الفردية
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0

## Statistiques

		التطابق في توزيع الإمتيازات مع نفس الزملاء	التحفيزات المادية والمعنوية للموظف حسب مبادرته	تسلط المؤسسة عقوبات على جميع الموظفين بالعدل بينهم	تناسب الاجر مقارنة بالجهود المبذولة
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0

## Statistiques

		هل تقوم المؤسسة بالتشاور قبل إصدار القرارات الخاصة بأمور التسيير	الإنصاف في معالجة المشكلات التنظيمية بين جميع الفئات المهنية	تعرض عليكم الإدارة تقديم اقتراحات تخص سير العمل
N	Valide	30	30	30

Manquant	0	0	0	0
----------	---	---	---	---

### Statistiques

		هل هناك تقيل للحوار وحرية التعبير	المسؤول يولي اهتمام لاقتراحات الموظفين	التمييز بين الزملاء في تطبيق القرارات	الشعور بالاعتراف المتبادل في العمل
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0

### Statistiques

		المعلومات والبيانات تنشر بشكل دائم بين كل الموظفين	المشاركة في الاجتماعات الموسعة للإدارة	نظام الإتصال يسمح للجميع بالاطلاع الفوري على كل جديد في العمل	ما هي العوامل المتعلقة بالترقية بين الموظفين
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0

### Statistiques

		ما طبيعة علاقات العمل الموجودة بالمؤسسة؟
N	Valide	30
	Manquant	0

## Table de fréquences

		النوع الإجتماعي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	14	46,7	46,7	46,7
	أنثى	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 26-30	6	20,0	20,0	20,0
	سنة 31-35	10	33,3	33,3	53,3
	سنة 36-40	6	20,0	20,0	73,3
	سنة 41-45	7	23,3	23,3	96,7
	أكبر من 47 سنة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

## الحالة الإجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	7	23,3	23,3	23,3
	مطلق	2	6,7	6,7	30,0
	متزوج	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

## الأقدمية في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	8	26,7	26,7	26,7
	من 5-10 سنوات	5	16,7	16,7	43,3
	من 10-15 سنة	9	30,0	30,0	73,3
	أكثر من 15 سنة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

## المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	7	23,3	23,3	23,3
	جامعي	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

## هل تقوم المؤسسة بتقييم مجهودات العاملين بشكل دائم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	8	26,7	26,7	33,3
	محايد	5	16,7	16,7	50,0
	موافق	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

هل أسلوب التحفيز داخل المؤسسة يكون عادلا بين العاملين ويتميز بالشفافية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	5	16,7	16,7	16,7
	غير موافق	9	30,0	30,0	46,7
	محايد	8	26,7	26,7	73,3
	موافق	7	23,3	23,3	96,7
	موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بتحفيز الموظفين المتميزين بالترقيات المناسبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	11	36,7	36,7	46,7
	محايد	7	23,3	23,3	70,0
	موافق	6	20,0	20,0	90,0
	موافق تماما	2	6,7	6,7	96,7
	34,00	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة المتميزين فقط

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	7	23,3	23,3	33,3
	محايد	11	36,7	36,7	70,0
	موافق	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على تقديم دورات تكوينية للموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	6	20,0	20,0	20,0
	غير موافق	3	10,0	10,0	30,0
	محايد	8	26,7	26,7	56,7
	موافق	12	40,0	40,0	96,7
	موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

## تقوم المؤسسة بتطوير مهارات العاملين لديها لاستيعاب ما هو جديد وحديث

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	9	30,0	30,0	33,3
	محايد	6	20,0	20,0	53,3
	موافق	13	43,3	43,3	96,7
	موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

## توفر المؤسسة برامج تدريبية مناسبة في مجال التقنيات والبرمجيات الحديثة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	6	20,0	20,0	30,0
	محايد	10	33,3	33,3	63,3
	موافق	10	33,3	33,3	96,7
	موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

## تتيح المؤسسة إمكانية الانتقال من وظيفة إلى أخرى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	13,3	13,3	13,3
	غير موافق	5	16,7	16,7	30,0
	محايد	8	26,7	26,7	56,7
	موافق	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

## توفر المؤسسة عروض إغرائية بغرض جلب الكفاءات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	9	30,0	30,0	36,7
	محايد	11	36,7	36,7	73,3
	موافق	8	26,7	26,7	100,0

Total	30	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

## تهتم إدارة الموارد البشرية بتقييم جهود العاملين المسؤولين عن تقديم خدمات المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	6	20,0	20,0	26,7
	محايد	10	33,3	33,3	60,0
	موافق	11	36,7	36,7	96,7
	موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

## الشعور بتوزيع منصف لفرص الترقية والتكوين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	13,3	13,3	13,3
	غير موافق	9	30,0	30,0	43,3
	محايد	10	33,3	33,3	76,7
	موافق	6	20,0	20,0	96,7
	موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

## تطابق المنح والعلاوات مع المجهودات الفردية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	15	50,0	50,0	53,3
	محايد	10	33,3	33,3	86,7
	موافق	3	10,0	10,0	96,7
	موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

## التطابق في توزيع الإمتيازات مع نفس الزملاء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	11	36,7	36,7	43,3

محايد	12	40,0	40,0	83,3
موافق	4	13,3	13,3	96,7
موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

التحفيزات المادية والمعنوية للموظف حسب مبادرته

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	13,3	13,3
	غير موافق	9	30,0	43,3
	محايد	7	23,3	66,7
	موافق	8	26,7	93,3
	موافق تماما	2	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تسلط المؤسسة عقوبات على جميع الموظفين بالعدل بينهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,3	3,3
	غير موافق	7	23,3	26,7
	محايد	11	36,7	63,3
	موافق	11	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تناسب الاجر مقارنة بالجهود المبذولة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6,7	6,7
	غير موافق	5	16,7	23,3
	محايد	13	43,3	66,7
	موافق	8	26,7	93,3
	موافق تماما	2	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تتخذ المؤسسة قراراتها وفق مبدأ الشفافية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide					
	غير موافق تماما	5	16,7	16,7	16,7
	غير موافق	4	13,3	13,3	30,0
	محايد	8	26,7	26,7	56,7
	موافق	12	40,0	40,0	96,7
	موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

هل تقوم المؤسسة بالتشاور قبل إصدار القرارات الخاصة بأمر التسيير

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	6	20,0	20,0	26,7
	محايد	8	26,7	26,7	53,3
	موافق	10	33,3	33,3	86,7
	موافق تماما	3	10,0	10,0	96,7
	21,00	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الإنصاف في معالجة المشكلات التنظيمية بين جميع الفئات المهمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	13,3	13,3	13,3
	غير موافق	3	10,0	10,0	23,3
	محايد	12	40,0	40,0	63,3
	موافق	10	33,3	33,3	96,7
	موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعرض عليكم الإدارة تقديم اقتراحات تخص سير العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	5	16,7	16,7	16,7
	غير موافق	5	16,7	16,7	33,3
	محايد	7	23,3	23,3	56,7
	موافق	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

هل هناك تقيل للحوار وحرية التعبير

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	5	16,7	16,7	26,7
	محايد	6	20,0	20,0	46,7
	موافق	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المسؤول يولي اهتمام لاقتراحات الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	2	6,7	6,7	16,7
	محايد	15	50,0	50,0	66,7
	موافق	9	30,0	30,0	96,7
	موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

التمييز بين الزملاء في تطبيق القرارات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	13,3	13,3	13,3
	غير موافق	5	16,7	16,7	30,0
	محايد	11	36,7	36,7	66,7
	موافق	9	30,0	30,0	96,7
	موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الشعور بالاعتراف المتبادل في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	9	30,0	30,0	36,7
	محايد	11	36,7	36,7	73,3
	موافق	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المعلومات والبيانات تنشر بشكل دائم بين كل الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	5	16,7	16,7	26,7
	محايد	8	26,7	26,7	53,3
	موافق	13	43,3	43,3	96,7
	موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المشاركة في الاجتماعات الموسعة للإدارة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	5	16,7	16,7	16,7
	غير موافق	6	20,0	20,0	36,7
	محايد	5	16,7	16,7	53,3
	موافق	10	33,3	33,3	86,7
	موافق تماما	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

نظام الإتصال يسمح للجميع بالاطلاع الفوري على كل جديد في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	7	23,3	23,3	33,3
	محايد	9	30,0	30,0	63,3
	موافق	10	33,3	33,3	96,7
	موافق تماما	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ما هي العوامل المتعلقة بالترقية بين الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موضوعية وحسب القانون	7	23,3	23,3	23,3
	مصالح شخصية والولاءات والعلاقات	6	20,0	20,0	43,3
	الإجتماعية				

بحسب الكفاءة والمبادرة الفردية	11	36,7	36,7	80,0
حسب طبيعة المسؤول الأول	5	16,7	16,7	96,7
5,00	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

ما طبيعة علاقات العمل الموجودة بالمؤسسة؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مهنية وتعاونية	19	63,3	63,3	63,3
بيروقراطية وتقييد بالقوانين	3	10,0	10,0	73,3
صراع ومصالح متبادلة، علاقات شخصية واجتماعية	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

RELIABILITY

```

/VARIABLES=1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س 14س 15س 16س 17س 18س 19س
20س 21س 22س 23س 24س
25س 26س 27س 28س 29س
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=MEANS VARIANCE.

```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue	20-MAY-2022 19:12:56	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= 4س 3س 2س 1س 11س 10س 9س 8س 7س 6س 5س 17س 16س 15س 14س 13س 12س 23س 22س 21س 20س 19س 18س 24س 29س 28س 27س 26س 25س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=MEANS VARIANCE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,879	,953	29

### Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Minimum	Maximum	Plage	Maximum / Minimum	Variance
Moyenne des éléments	2,953	1,633	3,800	2,167	2,327	,141
Variance des éléments	2,593	,731	33,752	33,021	46,170	39,875

### Statistiques récapitulatives d'éléments

	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	29
Variance des éléments	29