

أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بالصدوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطارف)

أ. زينب طعم الله - جامعة باجي مختار بعنابة

zineb.taa36@gmail.com

د. عمر بوهواش - جامعة باجي مختار بعنابة

تاريخ الاستلام : 2019/10/20 ؛ تاريخ القبول : 2019/12/17 ؛ تاريخ النشر : 2020/01/30

ملخص

تهدف من خلال هذا المقال إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، وهي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعمال من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر. ولقد قمنا بهذه بدراسة ميدانية بمؤسسة الـ CNAS لمعرفة أبعاد العدالة التنظيمية التي تنشأ بالمؤسسة، من خلال استطلاع رأي 67 موظفا من موظفيها بولاية الطارف.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، عدالة التوزيع، عدالة التوزيع، عدالة التعاملات.

Abstract

We aim through this article to identify the level of organizational justice, because of the importance of the impact that workers' sense towards justice or injustice perhaps have on the workplace, which can lead to a decline in organizational performance levels, no matter how powerful the other elements of the administrative process are. On the efficient functioning of workers on the one hand and on the performance of the organization on the other.

Therefore, we conducted a field study at the CNAS Foundation to find out the dimensions of organizational justice that arise in the institution, through a survey of 67 employees from its employees in El Tarf State.

Keywords: Organizational justice, distribution justice, fairness of procedures, fairness of transactions

مقدمة:

تعدّ العدالة قيمة إنسانية عليا، ومطلباً مجتمعياً عاماً، وغاية سامية، والتزام أخلاقي، وضرورة لها أولويتها في سلم القيم الإنسانية، لذلك دأبت الأمم على سن التشريعات وعملت على تفعيلها لترسيخ العدالة التي تضمن استقرار المجتمعات ونمو الحضارات.

وتعتبر العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وذلك كونها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامل به من قبل مديره المباشر ونظرا للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية سنحاول إلقاء الضوء على مختلف جوانبه

1- الإشكالية:

الإنسان كائن اجتماعي بطبعه وهذا يفرض عليه أن يعيش في جماعات ويكون علاقات مع غيره من البشر سواء داخل أو خارج المنظمة التي يعمل فيها.

تعد العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي نظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطويرها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وذلك كونها تعكس الطريقة التي تحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والإنسان الذي يعامل به من قبل مديره المباشر. ونظراً للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية تجرى الكثير من المحاولات الجادة لدراسة مفهومها لما لها الأثر البالغ في ازدياد الاستقرار الوظيفي، أما انخفاض الشعور بها فيؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي وعليه فهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم، فهي تعتبر أيضاً من المبادئ الأساسية في الإدارة لما لها من تأثير إيجابي على معنويات العاملين وإن غيابها له الكثير من الآثار السلبية على المنظمات بصفة عامة.

كيف يتم تشخيص أبعاد العدالة التنظيمية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف؟

2- أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا هذه إلى البحث في موضوع التعرف على أنواع العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع عدالة الاجراءات وعدالة التعاملات) في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS.

3- أهمية الدراسة: تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوع العدالة التنظيمية الذي يعد من المواضيع الإدارية التي شهدت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة نظراً للتأثير الواضح للمردود النفسي الذي يلقي بظلاله على العاملين من خلال تحسين أدائهم وازدياد إنتاجيتهم فضلاً عن تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافهم

4- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:

4-1- تعريف العدالة التنظيمية :

استفاد الفكر الإداري من توسيع نظريته إلى مفهوم العدالة من خلال نظريات التبادل، ومن خلال الأطروحات التي قدمها (هومانز 1961) عن السلوك الاجتماعي لتصرفات الأفراد، كونهم من يمنح المكافآت بعضهم لبعض، و ميلهم إلى السلوك الذي يجذونه مجزياً بالنسبة لهم و يقارنون بين ما يقدمونه من أعمال و ما يحصلون عليه .

- أما (بيتيير ملو 1964) فيقدم أطروحته حول تأثير التبادل في الحياة الاجتماعية لتشمل تحليل جميع العلاقات الإنسانية التي تتضمنها عملية التبادل في إطار الموقف العادل

(الفهداوي ، القطاونة ، 2004 ، ص 14)

و عليه تعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة عندما إفترض آدامس 1694 أن الفرد يوازن و يقارن بين معدل ما يحصل عليه من موارد مع معدل ما يحصل عليه من الآخرين من تلك الموارد ، و عندها يشعر بالمساواة أو العدالة ، و أن إداك عدم العدالة وفقاً لذلك يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر الذي يترك أثراً سلبياً على المنظمة . (جيرنيرج ، بارون ، 2004 ، ص 157)

➤ هي عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع العاملين على المستوى الإنساني أو الوظيفي (**karriker , J.H & Williams** ، 2009 ، ص 422)

➤ و عرفها آخرون بأنها تركز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم و تأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية (**Adam et Ishak** ، 2010 ، p326)

➤ كذلك تعرف بأنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة و الموضوعية و للإجراءات و المخرجات الحاصلة في المنظمة . (**Tatum et Eberlin** ، 2008 ، p 297)

➤ كما أن هناك من عرفها بأنها محصلة الإتفاق بين الجهود المبذولة و العوائد المتحققة عنها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة . (**حواس أميرة محمد** ، 2003 ، ص 149)

➤ و يشير العطوي : أن العدالة التنظيمية هي درجة تحقيق المساواة و النزاهة في الحقوق و الواجبات ، و التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة . (**العطوي** ، 2003 ، ص 149)

➤ تعريف **Greeberg** : بأنها تعكس الطريقة التي تحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي و الإنساني (**Greenberg** ، 1990 ، pp 399)

و يمكن النظر للعدالة التنظيمية على أنها أحد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جهة و على أداء المنظمة من جهة أخرى (**حواس أميرة محمد** ، 2003 ، ص 46)

من خلال هذه التعاريف السابقة نخرج بتعريف إجرائي حيث أن العدالة التنظيمية هي : أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب و على أداء المنظمة من جانب آخر ، و حتى يصبح مكون العدالة فعالا فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة مجالات العمل و تتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية مثل : قرارات التعيين و التدريب ، و تقييم الأداء و الترقية ، و إنهاء خدمات العاملين ، و توزيع أعباء العمل ، و وضع جداول العمل و ما إلى غير ذلك من إجراءات تنظيمية تخص العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر .

4-2- أبعاد العدالة التنظيمية :

تشمل العدالة التنظيمية على ثلاث أبعاد أساسية كما وضعها **Adams** و هي :

4-2-1 **عدالة التوزيع** : تعرف العدالة التوزيعية بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف ، كما أنها تعبر عن درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة التقييم المادية و غير المادية ، التي يحصلون عليها من المنظمة ، و تشير إلى عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الفرد .

كما حدد **Organ** عام 1988 : أنها تتكون من 03 قواعد :

أ - قاعدة المساواة : و تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة ، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي ، على إفتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم ، و إذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة .

ب - قاعدة النوعية :

و تعني هذه القاعدة بأن كل الناس و بغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس ، العرق ، الدين ...) يجب أن يتساوى بفرص الحصول على المكافآت ، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة و ليس فقط الذين يعملون بجد ، و إذا حصل العكس فإن باقي الموظفين يشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية .

ج - قاعدة الحاجة :

تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجات الملحة على الآخرين ، بإفتراض تساوي الأشياء الأخرى . فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور و كانت هناك امرأة متزوجة و على إفتراض تساوي الأشياء الأخرى ، فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية ، و إذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعة الحاجة . و بما أن عدالة التوزيع تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته ، فإن عدالة التوزيع تتضمن ما يلي :

❖ جانب مادي (هيكل التوزيعات) : و يعبر عن حجم و مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت .

❖ جانب إجتماعي : و يعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت و ذلك من قبل متخذي القرار . (علي السلمي ، 2004 ، ص 98)

كما يرى الباحثين أن هناك إختلافا بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة أو مدى توازن معادلة العوائد أو المساهمات ، حيث يرى أنه يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقا لحساسيتهم للعدالة (**Febles M** , p03 , 2005)

❖ المؤثرون أو المعطاؤون : و هم مجموعة من الأفراد الذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهمتهم على ما يستحقون من عوائد و ذلك مقارنة بالآخرين ، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه .

❖ الوسيطون أو المساوون : و هم مجموعة من الأفراد الذين تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم من معدلات العدالة عند الآخرين ، أي أن هذه المجموعة تبدل أساسها بين حالة الرضا و الشعور بالذنب (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود و مساهمات) .

❖ **الذاتيون أو الأنانيون :** و هم مجموعة من الأفراد يحبون الأخذ بطبيعتهم ، لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم ، و هم يشعرون بالاضطراب و القلق و عم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة ، أو كونها في غير صالحهم .

4-2-2- عدالة الإجراءات :

و تعرف بأنها درجة شعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية . (فهداوي ، قطاونة ، 2004 ، ص 10)

- تشير إلى السلوك و العمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة . (حامد ، 2003 ، ص 10)

- هي إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في إتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج (العطوي ، 2007 ، ص 150)

و تعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات و السياسات المستخدمة في مكان العمل . (Lee , H , 200 ، p 27)

و حدد " Levetble " في دراسته 1980 ست (06) قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المنظمات و هي :

❖ **قاعدة الإستئناف :** بمعنى وجود فرص لتبديل و تعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك و يدعمه .

❖ **قاعدة الأخلاقية :** أي أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

❖ **قاعدة التمثيل :** يجب أن تستوعب عملية إتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.

❖ **قاعدة عدم الإنحياز :** يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية إتخاذ القرار .

❖ **قاعدة الدقة :** يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة و سليمة و دقيقة.

❖ **قاعدة الإنسجام :** يجب أن تتناغم إجراءات توزيع الجزاءات و المكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات (حواس ، 2003 ، ص 49) .

و هناك من عرف العدالة الإجرائية في ضوء مجموعة من المكونات هي :

❖ ثبات الإجراءات

❖ دقة الإجراءات

❖ صحة الإجراءات

❖ واقعية الإجراءات و أخلاقياتها

❖ عدم التحيز (المحارمة ثامر ، 2000 ، ص 326)

4-2-3- عدالة التعاملات :

و هي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية و التنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات (Robert , 2001 , p 312)

و عدالة التعاملات تشير إلى مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحتاجون إليها عندما تنطبق عليهم الإجراءات ، و تتضمن عدالة المعاملات جانبين هما :

1- معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء

2- تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها (حامد ، 2003 ، ص 10)

5- بعض الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى: دراسة راتب السعود وسوزان سلطان 2009 الموسومة بـ " درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها " لأجل تحقيق هدف الدراسة تم استفتاء عينة مكونة من 450عضو، يشكلون نحو (515%) تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية للمجتمع الاصلي الذي يتكون من 2905 عضوا، ولغايات جمع البيانات، استخدمت أداتان الاولى لقياس العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية والاخرى لقياس الولاء التنظيمي عند أعضاء الهيئات التدريسية.

الأداة الاولى: وهي مقياس العدالة التنظيمية التي طورها (نيهو ومؤرمان and Moorman Niehoff) والمكونة من 20 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد العدالة التنظيمية، 5 فقرات للعدالة التوزيعية، 6 فقرات للعدالة الإجرائية، 9 فقرات للعدالة التفاعلية وللإجابة على فقرات المقياس تم اعتماد سلم ليكرت (Likert) الخماسي. الأداة الثانية: مقياس الولاء التنظيمي، استخدم المقياس الذي أعده بورتر وزملاؤه (Porter et .al 1974) المكون من 15-فقرة وللإجابة على هذا المقياس اعتمد مقياس ليكرت كذلك. أما التقنيات والوسائل الإحصائية التي اعتمدت في هذه الدراسة لأجل معالجة البيانات والمعطيات المتحصل عليها، فقد استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على كل مقياس، كما استخدم معامل الارتباط لحساب قوة العلاقة واتجاهها، وقد قسمت مستويات الاجابة الى ثلاثة مستويات، المستوى المنخفض 66.1 فأقل، المستوى المتوسط 67.1 - 33.3، المستوى المرتفع 33.3 فأكثر. وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

✓ بعد العدالة التوزيعية، حصل هذا البعد على درجة ممارسة مرتفعة إذ بلغ 37.3 درجة، تعني أن أعضاء هيئة التدريس شعروا أن أعباءهم وواجباتهم الوظيفية مناسبة، كما أبدوا شعورا بالعدالة تجاه ما يتقاضون من راتب.

✓ بعد العدالة الإجرائية، كذلك هذا البعد حصل على درجة ممارسة مرتفعة، فقد أظهرت النتائج أن القرارات الإدارية تطبق على جميع أعضاء الهيئة التدريسية بعدالة.

✓ بعد العدالة التفاعلية، حصل هذا البعد على درجة ممارسة مرتفعة، تعني هذه النتائج أن النمط الديمقراطي هو أساس التعامل مع الأعضاء، وأن مستوى العدالة مرتفع أيضا.

✓ أما بالنسبة لمستوى الولاء التنظيمي فدلّت النتائج بشكل عام مرتفعة إذ بلغت 54.3 درجة من مجموع 5 درجات، هذا يعد مؤشرا جيدا على توفر المناخ التنظيمي.

✓ فيما يخص العلاقة الارتباطية بين درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية، فإنه من خلال التحليل الاحصائي تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط 46.0، هذا يعني أن الممارسات التي يقوم بها رؤساء الأقسام والمتعلقة بالعدالة التنظيمية تسهم بدرجة كبيرة في رفع درجة الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية والشعور بالارتياح النفسي في عمله.

✓ وفيما يتعلق بعلاقة أبعاد العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع الأبعاد للعدالة والولاء التنظيمي حيث تراوح الارتباط ما بين 31.0 و 0.45، وعليه فالعدالة التنظيمية تعمل بأبعادها على زيادة الصورة الإيجابية للمنظمة.

الدراسة الثانية: دراسة عامر علي حسين ال عطوى 2007

تختبر هذه الدراسة " علاقة الارتباط و الأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية و مستوى الأداء السياقي بأعضاء الكادر التدريسي " في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية في العراق ، و لتحقيق هدف البحث تم استفتاء المجتمع الاصلي الذي يتكون من 46 اطارا استخدم 43 استبانة بعد استبعاد الاستمارات الأخرى لعدم صلاحيتها للتحليل ، و ضمت الاستمارة التي اعتمدها الباحث على ثلاثة اقسام ، قسم خصص للمعلومات الشخصية ، و القسم الثاني يتكون من جزأين ، الجزء الأول يتعلق بقياس العدالة التنظيمية المدركة ، التي تضم 16 فقرة لكل بعد 4 فقرات ، وقد تبني المقياس المصمم من قبل (ريجو و كينه Rego and , 2004 . Rego etal) بعد إجراء بعض التعديلات ليتوافق مع بيئة العمل المحلية ، ووفق مقياس ليكرت Likert الخماسي ، أما الجزء الثاني فقد خصص لقياس أبعاد الأداء السياقي و هي بعد المواطنة و تشمل جانبيين اتجاه المنظمة و اتجاه الافراد و قد تم الاستعانة بالمقياس المصمم من قبل (بيكر و ريندال Becker and Randall, 1994) بعد إجراء بعض التكيف عليه وفق مقياس ليكرت ، وفيما يتعلق بالبعد الثاني للأداء السياقي ، هو الالتزام التنظيمي فيضم 15 فقرة وفق مقياس (موداي Mowday etal., 1979).

أما بالنسبة للوسائل التي اعتمدها الباحث في دراسته ، فهي كل من المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ، و معامل الاختلاف و معامل الارتباط ، و أهم النتائج التي توصل إليها هي:

✓ هنالك توجه إيجابي نوعا ما لدى الكادر التدريسي عينة الدراسة اتجاه العدالة التوزيعية يقابله توجه بين المعتدل و المنخفض اتجاه أبعاد العدالة التنظيمية الأخرى .

✓ ان مستوى الأداء السياقي بأبعاده كان فوق المعتدل ينتابه ارتفاع بمقدار بسيط للبعد الفردي للمواطنة على البعد المنظمي و كذلك لبعد المواطنة بشكل اجمالي على الالتزام التنظيمي .

✓ وجود ارتباط معنوي ايجابي بين أغلب أبعاد العدالة التنظيمية و أبعاد الأداء السياقي ، وهذا يعني أن الأداء السياقي للفرد يزداد بازدياد مستوى شعوره بالعدالة التنظيمية و خاصة العدالة الإجرائية والعلاقاتية .

✓ وجود تأثير معنوي لكل من بعد العدالة الإجرائية والعلائقية على الأداء السياقي بأبعاده الثلاثة وهذا يعني أن العدالة الإجرائية و العلاقاتية تلعب الدور الأهم مقارنة بالعدالة التوزيعية و المعلوماتية في تحسين مستوى الأداء السياقي.

و على ضوء النتائج المتحصل عليها قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها :

من الأهمية أن تعمل عمادة الكلية على توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة و خاصة الإجرائية و العلاقاتية و ذلك من خلال مراجعة سياساتها ، و مراجعة اجراءاتها في اتخاذ القرارات و في اساليبها في التعامل مع أعضاء الكادرالتدريسي وفق صيغة تضمن للجميع تحقيق العدالة و المساواة .

الدراسة الثالثة: دراسة قاسم نايف علوان 2007 الموسومة بـ " تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الاداري "

هدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير غياب العدالة التنظيمية على انتشار ظاهرة الفساد الاداري لمدينة سرت الليبية .

عينة الدراسة وكيفية اختيارها: يتكون مجتمع الدراسة من 170 فردا يشكلون جميع العاملين في المجمع الاداري لمدينة سرت، واشتملت العينة ثلاثة أقسام من المجمع اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، كما تم توزيع استمارات لكل قسم، وبلغت الاستمارات المسترجعة ما نسبته 80 %.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وعلى اسلوب الدراسة الميدانية التي استخدمت بياناتها من المصادر المكتبية والدراسات السابقة وكانت المصادر الاولية المتمثلة بالبيانات التي تم جمعها بواسطة استبانة تم توزيعها على العينة .

أداة القياس: تم توزيع استمارة تتكون من جزئين طبقا لمتطلبات الدراسة، الجزء الأول وهو عبارة عن أداة لقياس إحساس العاملين في العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة الذي أعده كل من (Niehoff and Moorman 1993) الجزء الثاني من المقياس خصص لقياس درجة انتشار الفساد الاداري من خلال 17 عبارة وللإجابة على فقرات المقياس تم اعتماد سلم ليكرت (Likert) الخماسي .

الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة : لغرض تحليل البيانات فقد تم اعتماد مجموعة من الأساليب الاحصائية هي:

معامل (الفا كرونباخ) للتعرف على درجة ثبات مقياسي الدراسة الخاصين بالعدالة التنظيمية والفساد الاداري، التكرارات والمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، أسلوب تحليل الانحدار البسيط .

نتائج الدراسة: بعد تحليل نتائج الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية توصل الباحث الى أن شعور الموظفين بوجود العدالة بلغ المتوسط العام، درجة متوسطة نسبيا حيث بلغ 2.82 و بنسبة مئوية 56% وبانحراف معياري 0.26، اما بالنسبة للنتائج المتعلقة بدرجة انتشار الفساد الاداري فكانت متوسطة كذلك، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.4 وبنسبة مئوية 68% وبانحراف معياري 0.5 .

اما بالنسبة لمعرفة تأثير غياب العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري في المنظمات، فقد اشارت النتائج إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين احساس العاملين بالعدالة التنظيمية وانتشار الفساد الإداري ومقداره 0.85، وأن غياب العدالة التنظيمية مسؤول عن تفسير 72% من مستوى انتشار الفساد، بينما متغير عدالة الاجراءات مسؤول عن تفسير 16% من مستواه بينما يأخذ أعلى نسبة تأثير الفساد الاداري هو متغير عدالة التعاملات بنسبة 27% من انتشار الفساد الاداري .

أهم التوصيات :

- 1- إعادة النظر في سياسات الاختيار والتعيين في المنظمات العامة محل الدراسة .
- 2- لزيادة ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء، يجب أن يتصف هذا النظام بالعدالة التوزيعية.
- 3- غرس القيم الايجابية من خلال توفير المناخ التنظيمي الذي يدعم السلوك الأخلاقي .

الدراسة الرابعة: دراسة محمد مصطفى الخشروم والموسومة بـ " دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور

هدف البحث إلى دراسة دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور التي تواجه عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي بسوريا .

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية، شملت على 180 عنصرا من مجموع العينة الأصلية التي تضم 336 .
أهداف البحث: تحديد الأهمية النسبية لعدالة التعاملات ومدى ارتباطها بصراع الدور، كما هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين عدالة التعاملات وضغوط الدور لدى عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي .

فروض البحث:

- 1 - عدالة التعاملات لا تؤثر معنويا في ضغوط الصراع لدى عناصر التمريض .
 - 2 - لا توجد اختلافات جوهرية بين المتغيرات الديمغرافية للتمريض من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة وكل من عدالة التعاملات وضغوط صراع الدور .
- أسلوب جمع البيانات: جمعت البيانات الأساسية بواسطة استبيان صمم لهذا الغرض، أعتمد فيه على مقياس ليكارت - الخماسي البدائل - ويتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام :
- قسم شمل المتغيرات الديمغرافية به أربعة اسئلة.

- قسم خصص لقياس عدالة التعاملات مكون من 10 عبارات.
 - قسم لقياس صراع الدور مكون من 10 عبارات.
- أسلوب تحليل البيانات : تم تحليل البيانات و اختبار صحة الفرضيات على مجموعة من الأساليب الإحصائية هي :
- معامل ألفا كرو نباخ .
 - التوزيعات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري).
 - أسلوب تحليل الانحدار الأحادي .
- منهج البحث : تم اعتماد المنهج الوصفي للوصول إلى الأهداف ، و يقوم هذا المنهج على الجمع بين الدراسة المكتبية و الدراسة الميدانية .
- نتائج البحث : عدم وجود أثر معنوي بين عدالة التعاملات و صراع الدور وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مدركات المرضى لعدالة التعاملات تعزى لمتغيرات الديموغرافية . وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مدركات المرضى لضغوط صراع الدور تعزى لمتغيرات الديموغرافية .
- أهم التوصيات :
- التزام المديرين بالموضوعية في التعامل مع المرؤوسين .
 - مشاركة عناصر التمريض للرؤساء في وضع الخطط والأهداف .
 - تحسين العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل .
 - الأخذ بمطالب التمريض عند اتخاذ القرارات .
 - الاهتمام بعناصر التمريض ومعاملتهم باحترام .
- الدراسة الخامسة: دراسة صابرين مراد نمر والموسومة ب " أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي
- هدف الدراسة :هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، المتمثلة في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة .
- العينة و كيفية اختيارها : اعتمد على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ 1554 موظفا ، و بلغ حجم العينة 311 موظفا ، مثل هذا العدد نسبة 20 %.
- منهج الدراسة : لأجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي .
- أداة الدراسة : أعدت الباحثة استبيان ، و كانت اسئلتها ذات نهايات مغلقة ، ضم الاستبيان قسمين هما :

1. القسم الأول: يوضح الصفات الشخصية للمبحوثين وهي، مكان العمل، الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية، الراتب الشهري، العمر .

2. القسم الثاني: خصص لقياس مجالات الدراسة الذي تكون من 78 فقرة، 24 فقرة لقياس العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، 24 فقرة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي، 30 فقرة لقياس مستوى المواطنة التنظيمية.
- الأساليب الاحصائية :

- النسب المئوية، المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي .
 - اختبار ألفا كرو نباخ وطريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان .
 - معامل الارتباط سيرمان لقياس درجة الارتباط .
 - اختبار (مان - وتني) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية، لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات الترتيبية .
 - اختبار (كروسكال - والاس) لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية لمقارنة ثلاث متوسطات .
- نتائج الدراسة :

- أظهرت الدراسة وجود عدالة تنظيمية والالتزام تنظيمي بدرجة متوسطة وسلوك المواطنة بدرجة عالية لدى عينة الدراسة .
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية .
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى للصفات الشخصية بالنسبة للعدالة التنظيمية .
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الأداء السياقي بالنسبة للالتزام التنظيمي تعزى للصفات الشخصية، باستثناء متغير الجنس والخبرة .
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الأداء السياقي بالنسبة للمواطنة التنظيمية تعزى للصفات الشخصية، باستثناء المؤهل العلمي .
- التوصيات :

- ضرورة تنمية وزيادة إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة .
- ضرورة إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم والسماح لهم بإبداء آرائهم، مما يساهم في جعل هذه القرارات أكثر فعالية .
- على المسؤولين الاهتمام بمفهوم العقد النفسي، الذي يحدد العلاقة الاجتماعية بين الأفراد والمنظمة وعدم الاقتصار على العقد الرسمي الذي يحدد العلاقة الاقتصادية بين الأفراد والمنظمة، لما له من أهمية كبيرة في إظهار سلوكيات المواطنة والالتزام الوظيفي .

6-1- منهج الدراسة :

لكل دراسة علمية منهج علمي دقيق يختاره الباحث ويجري وفقه مختلف مراحل الدراسة وإجراءاته ، وذلك حسب طبيعة الدراسة وأهدافها ، ولكل منهج أدوات وأساليب وشروط إجرائية تلائمه ويستطيع من خلالها الباحث الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة من الدراسة والمنهج حسب بدوي هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير الفعل وتحديد عملياته حتي يصل إلى نتيجة معلومة (عبد الرحمان بدوي ، 1983 ، ص 05).

كما يعرف كذلك على أنه أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكار الدراسة .(ربحي مصطفى وعثمان محمد غنيم ، 2000 ، ص 35).

و في دراستنا هذه سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة الدراسة وخصائصها ، و الأهداف التي نسعى لتحقيقها ، والتي نهدف إلى تشخيص العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية والممثلة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS وكالة الطارف باستخدامنا لاستمارة لقياس متغير العدالة التنظيمية مكونة من 24 عبارة، مقسمة على ثلاثة محاور أساسية، كل محور يمثل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية :

المحور الأول : العدالة التوزيعية

المحور الثاني : العدالة الإجرائية

المحور الثالث : العدالة التعاملية

بالإضافة الى محور البيانات الشخصية، ويتم الإجابة على بنودها وفق البدائل الخمسة (موافق بشدة ، موافق، محايد، غير موافق و غير موافق بشدة) .

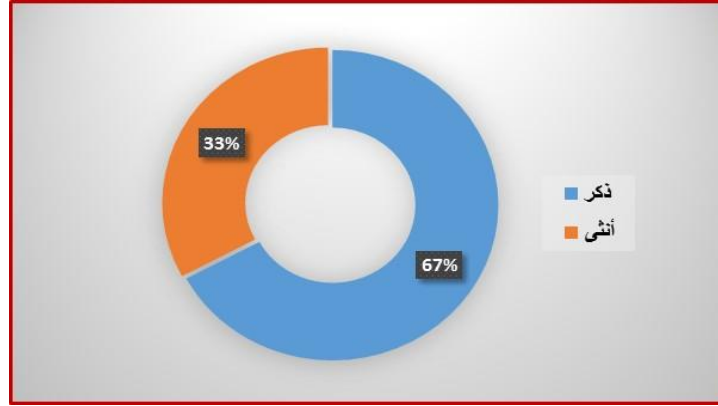
6-2- مجتمع وعينة الدراسة

أ- مجتمع الدراسة : قمنا بإجراء الدراسة في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS وكالة الطارف تتوفر على طاقات بشرية تقدر ب 214 فرد مقسمة إلى :
حسب متغير الجنس:

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	45	67.2%
أنثى	22	32.8%
المجموع	67	100%

الجدول رقم(01): توزيع أفراد العين حسب متغير الجنس

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من عمال المؤسسة هم من ذكور ، وهو ما تؤكدته نسبة 67.2% ، بالمقابل سجلنا نسبة 32.8% من العمال هم من صنف الإناث ، وهذا التوزيع له علاقة مباشرة بالتوظيف الذي كان منتهج من طرف المسؤولين في وقت مضى وهذا حسب نظرة استراتيجية أراد من خلالها تدعيم المؤسسة بالجنس الذكري للمهام الخارجية و خارج أوقات العمل.



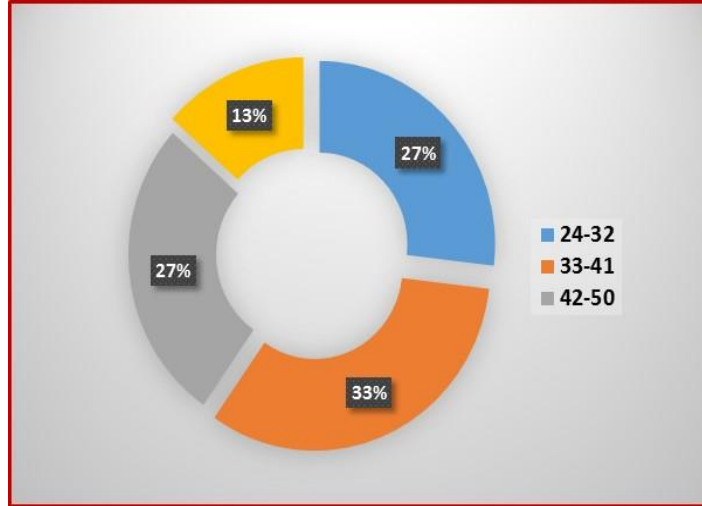
الشكل (01) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

حسب متغير السن:

السن	العدد	النسبة %
32-24	18	26.9
41-33	22	32.8
50-42	18	26.9
59-51	09	13.4
المجموع	67	%100

الجدول رقم(02): توزيع العينة حسب السن

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن الفئة العمرية (33-41) تمثل أعلى نسبة ب 32.8% ، و تأتي في المرتبة الثانية مناصفة الفئة العمرية (42-50) و (24-32) بنسبة 26.9% ، و تأتي في المرتبة في المرتبة الأخيرة الفئة التي تتراوح أعمارهم بين (51-59) بنسبة 13.4% نستنتج مما سبق أن مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS في تسييرها لمختلف مواردها وخاصة إدارة المورد البشرية تعتمد على الفئات الأكثر وعياً ونضجاً بمصالح وأهداف المؤسسة



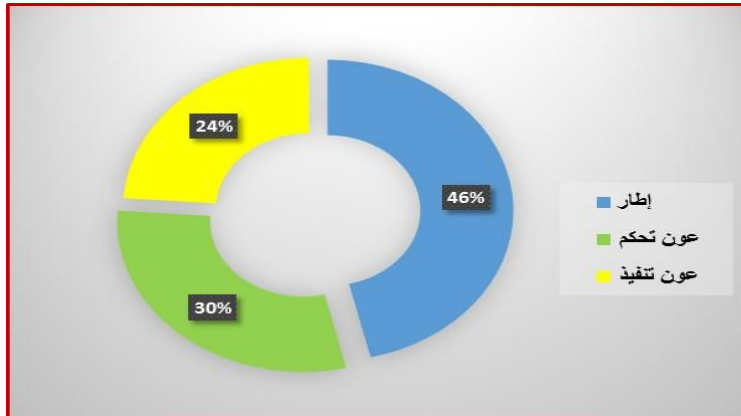
الشكل (02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

حسب متغير الوظيفة:

الوظيفة	العدد	النسبة %
إطار	31	46.3
عون تحكم	20	29.9
عون تنفيذ	16	23.9
المجموع	67	%100

الجدول رقم(03): توزيع العينة حسب الوظيفة

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ أغلبية أفراد العينة هم إطارات وهو ما تؤكد نسبة 46.3%، بالمقابل نجد نسبة 30% من أعوان التحكم، فيما نسجل نسبة 24% ن فئة أعوان التنفيذ، وهذا التوزيع يعكس التوزيع العام لموظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الـ CNAS، التي تعتمد في أداء نشاطها على فئة الإطارات على مستوى مختلف المصالح والمديريات باعتبارها مؤسسة خدماتية مالية تعتمد أساسا على المجال الرقمي والملفات والوثائق الصحية للموظفين المنتسبين لها.



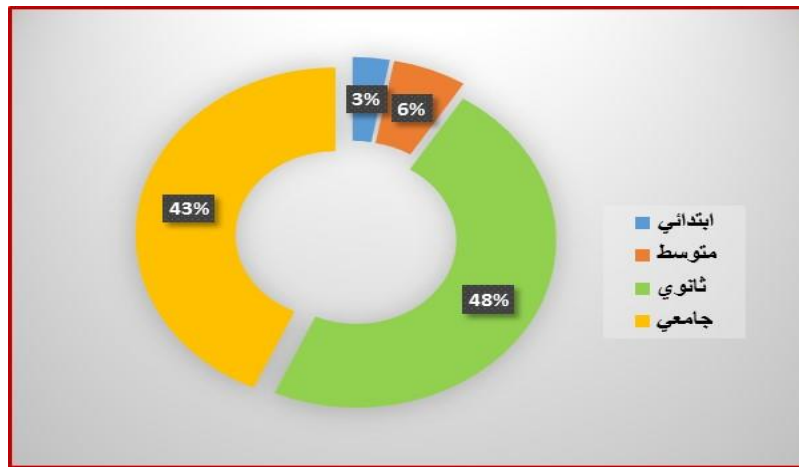
الشكل (03) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

حسب متغير المستوى التعليمي:

المستوى	العدد	النسبة %
ابتدائي	02	03
متوسط	04	06
ثانوي	32	47.8
جامعي	29	43.3
المجموع	67	%100

الجدول رقم (04): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ أغلبية أفراد العينة هم من مستوى التعليم الثانوي وهو ما تؤكدته نسبة 47.8%، بالمقابل نجد نسبة 43.3% من أعوان خريجي الجامعات، في حين نسجل نسبة 06% من فئة التعليم المتوسط ونسبة ضعيفة جدا من فئة التعليم الابتدائي لا تتعدى 03%، وهذا التوزيع يبين أن عمال وموظفو الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الـ CNAS الأغلبية القصوى منهم لهم مستوى ثانوي فما فوق وهو ما يتناسب مع المهام والنشاطات والخدمات التي يقدمها الصندوق، وما يحتاجه من أفراد وكفاءات.



الشكل رقم (04): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

ب- عينة الدراسة :

تماشيا مع طبيعة الدراسة وخصوصية مجتمعها ، قمنا باختيار العينة العشوائية البسيطة ، بالاستعانة بقائمة العمال ، مع أخذ نسبة من 33% من المجتمع الكلي أي حوالي 70 استمارة وبعد توزيع الاستمارات على العينة المختارة قمنا باسترجاع 67 استمارة وعدم تمكننا من استرجاع 3 استمارات راجع لأسباب خارجة عن نطاقنا

7- الأساليب الإحصائية

7-1- عرض استجابات أفراد العينة على محاور الاستمارة:

سنحاول عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على مختلف عبارات الاستمارة وحسب المحاور انطلاقا من نسب الاستجابات وكذا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومن خلال المتوسط المرجح للبدائل الخماسية يمكننا معرفة مستوى كل مؤشر من مؤشرات الاستمارة أبعاد العدالة التنظيمية، وكذا مستوى نوع من أنواع العدالة. ويتم التمييز بين المستويات (ضعيف، متوسط، مرتفع) حسب قيمة المتوسط المرجح للبدائل الخماسية كما هو مبين في الجدول التالي:

المستوى	المتوسط الحسابي
ضعيف	01-2.33
متوسط	2.34-3.66
مرتفع	3.67-05

الجدول رقم (05): المتوسط المرجح للبدائل الخماسية

1- استجابات أفراد العينة على محور العدالة التوزيعية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تناسب ساعات العمل مع ظروف الخاصة	08	37	06	15	01	3.53	1.01
		11.9	55.2	09	22.4	1.5		
02	راتبي الشهري مناسب لوظيفتي	18	39	01	07	02	3.95	0.99
		26.9	58.2	1.5	10.4	03		
03	اعتبر أنّ طبيعة العمل تناسب قدراتي	17	37	02	08	03	3.85	1.07
		25.4	55.2	03	11.9	4.5		
04	الحوافر التي احصل عليها مناسبة	06	41	03	13	04	3.47	1.09
		09	61.2	4.5	19.4	06		
05	توزع الحوافر بين العمال بعدالة	04	38	11	09	05	3.40	1.04
		06	56.7	16.4	13.4	7.5		
06	يتخذ مدير الـ CNAS القرارات بموضوعية	13	38	11	03	02	3.85	0.89
		19.4	56.7	16.4	4.5	03		
07	تقسم المهام بين العمال على حسب القدرات	05	27	09	21	05	3.08	1.15
		7.5	40.3	13.4	31.3	7.5		
08	كل العمال مشتركون في الحقوق والواجبات	05	36	09	12	05	3.85	1.09
		7.5	53.7	13.4	17.9	7.5		

الجدول رقم (06): استجابات أفراد العينة على محور العدالة التوزيعية

من خلال النتائج المسجلة في الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية المؤشرات الدالة على طبيعة العدالة التوزيعية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف CNAS جاءت بين متوسط ومرتفع المستوى وهو ما تؤكد قيم المتوسط الحسابي لمختلف البنود، اين تحصلنا على قيمة 3.53 بالنسبة للمتوسط الحسابي المتعلق بمدى

تناسب ساعات العمل مع الظروف الخاصة للعمال وهذا ما نلاحظه في النسب حيث تحصلنا على نسبة 67.1 % ممن يؤكدون ذلك .

وعلى اعتبار الراتب الشهري أو الأجر من أهم المؤشرات والعوامل المؤدية إلى الرضاء والولاء والانتماء، والمؤثر على العلاقة بين المؤسسة وعمالها على اختلاف مستوياتهم العلمية والتنظيمية، فإنه من الضروري أن يستفيد العمال من رواتب تتلاءم وتناسب مع ما يبذلونه من مجهودات، وما يقدمونه من أعمال، وحسب النتائج فإننا نلاحظ أن مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف CNAS تمنح لعمالها رواتب تتناسب مع ما يقدمونه من مجهود ، وهو ما تأكده القيمة المرتفعة المتوسط الحسابي **3.95** ، وما عبر عنه أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة ، حيث نجد **85.1%** منهم يعتبر أن راتب الشهري مناسب لوظيفته مع تسجيل نسبة حياد تقدر بـ **1.5%** ، في حين نجد **13.4%** من عمال المؤسسة يرون أن الراتب الشهري لا يناسب وظائفهم وذلك ربما راجع إلى اعتبارات شخصية أو تنظيمية ، كما نلاحظ نفس النتائج تقريبا في ما يتعلق بتناسب قدرات العامل مع طبيعة العمل

وإلى جانب الرواتب والأجور نجد الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة لأفرادها نضير ما يقدمونه من مجهودات لصالح المؤسسة وتكريما للمجهودات المبذولة و التفاني في العمل ، وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإننا نلاحظ أن مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف CNAS تراعي درجة الاستحقاق في توزيع مثل هذه الحوافز المادية ، وهذه العدالة في التوزيع تكون بمستوى متوسط حسب ما تأكده قيمة المتوسط الحسابي **3.40** ، لم يرقى إلى تطلعات جميع عمال وموظفي المؤسسة حيث نسجل نسبة **20.9%** من العمال غير راضين على طريقة توزيع الحوافز ويعتبرونها غير عادلة و **16.4%** التزموا الحياد أما نسبة **62.7%** وصفوا توزيع الحوافز بالعادل

فيما يخص موضوعية القرارات المتخذة من طرف مدير مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف CNAS فقد جاءت بقيمة متوسط حسابي مرتفع يقدر بـ **3.85** حيث ومن خلال النتائج لاحظنا أن نسبة **76.1%** من العمال أظهروا رضائهم على القرارات المتخذة من طرف المدير و **7.5%** أعربوا عن عدم موضوعية القرار ، مع تسجيل نسبة حياد تقدر بـ **16.4%** ، فضل هؤلاء العمال عدم تقديم رد صريح وواضح .

كما أظهرت النتائج الخاصة بتقسيم المهام بين العمال على حسب القدرات أن نسبة **38.8%** من العمال غير راضين عن التقسيم المعمول به في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف CNAS مع **13.4%** التزموا الحياد والباقي الممثل في **47.8%** يرون أن التقسيم عادل بين العمال ويتماشى وقدراتهم ، وكل هذا كان بمتوسط حسابي متوسط قيمته قدرت بـ **3.08** .

2- استجابات أفراد العينة على محور العدالة الاجرائية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
09	يحرص مدير CNAS على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	03	32	15	11	06	3.22	1.07
		4.5 %	47.8	22.4	16.4	09		
10	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	09	39	10	06	03	4.07	3.35
		13.4 %	58.2	14.9	09	4.5		
11	يشرح المدير القرارات ويزود الموظفين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات	08	35	12	07	05	3.50	1.07
		11.9 %	52.2	17.9	10.4	7.5		
12	للموظف حق الاعتراض أو الاستئناف اتجاه القرارات التي يتخذها المدير.	02	26	11	19	09	2.89	1.15
		03 %	38.8	16.4	28.4	13.4		
13	يعاملني المدير بكل اهتمام وود اجتماعي	07	29	17	10	04	3.37	1.05
		10.4 %	43.3	25.4	14.9	06		
14	تقوم إدارة CNAS بتشجيع العمال على الابداع	05	25	18	11	08	3.11	1.14
		7.5 %	37.3	26.9	16.4	11.9		
15	تمنح لنا فرصة التجديد في مكان العمل	03	23	17	15	09	2.94	1.13
		4.5 %	34.3	25.4	22.4	13.4		
16	يتم تقييم أداء عمال CNAS بموضوعية.	03	38	13	08	05	3.38	1.01
		4.5 %	56.7	19.4	11.9	7.5		

الجدول رقم (07) : استجابات أفراد العينة على محور العدالة الاجرائية

من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه فإننا نلاحظ أن كل العبارات والمؤشرات الدالة على طبيعة مستوى العدالة الإجرائية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS متوسطة المستوى وهي ما تأكده قيم المتوسط الحسابي المثلة لهذه البنود عدى البند الذي يتحدث على أن المدير يجمع المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل التي جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي يقدر بـ 4.07 كما تظهر النتائج أن نسبة 71.6 % من العمال يرون أن المدير ينتهج طريقة جمع المعلومات بدقة قبل اتخاذ القرار في حين 13.5 % من العمال نفوا ذلك وحتى تنجح المؤسسة في مختلف القرارات التي تصدرها ولا تجد مقاومة ورفض من طرف العمال فإنه من المفروض استشارتهم في مرحلة في مرحلة إعداد القرار وتستمع لآرائهم، حيث يشعر العامل بالمكانة والتقدير، وحسب النتائج فإن إدارة مؤسسة الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS تحرص على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل لكن ليس بشكل كبير وبمستوى متوسط فقد وهذا ما تأكده قيمة المتوسط الحسابي 3.22، وما عبر عليه العمال أين نجد حوالي 52.3 % من العمال أكدوا أن المدير يسمح

للعمال بإبداء رأيهم في ما يخص قرارات العمل، في المقابل نجد نسبة 25.4% يرون عكس ذلك أي أن المدير ينفرد برأيه ولا يستمع لآرائهم واقتراحاتهم المتعلقة بأمور العمل .

أما في ما يخص القرارات المتخذة من طرف مدير المؤسسة، ومدى حرصه على شرحها قبل اتخاذها و تزويد الموظفين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم حولها فإن نسبة العمال الذين أثنوا على ذلك تقدر بـ 64.1% وفي نفس الوقت نجد نسبة 17.9% نفوا ذلك تماما

كما هو في كل مؤسسة من المؤسسات الوطنية العامة والخاصة، فإن المؤسسة قد تلجأ إلى اتخاذ قرارات لا تتماشى مع أهداف العمال والموظفين ومع حاجاتهم، ولا يحقق ما كانوا ينتظرونه من قرارات، وهذا ما ينتج عنه رفض من طرف العمال والاعتراض على هذه القرارات، خاصة إذا كانت تمس أهم التغيرات الوظيفية كالأجر و الحقوق وغيرها وعند طرحنا للسؤال: هل للموظف حق الاعتراض أو الاستئناف اتجاه القرارات التي يتخذها المدير؟ تباينت الأجوبة وجاءت بقيمة متوسطة للمتوسط الحسابي تقدر بـ 2.89 حيث نسبة 41.8% أجابوا أنه لا يحق لم الاعتراض على القرارات المتخذة من طرف المدير في حين أجابت نفس النسبة 41.8% أن المدير مرن يمكن الاعتراض أو الاستئناف اتجاه قراراته أما الباقي والذي نسبته 16.4% التزموا الحياد

الإنسان بطبيعته يحتاج إلى التحفيز من فترة إلى أخرى، كما أنه يحتاج إلى التعامل الجيد حتى يستطيع الإنجاز وبلوغ الآفاق التي يطمح إليها. ومن ضمن المجالات الهامة التي يتوجب فيها مراعاة هذا الجانب الإنساني الهام مجالات العمل المختلفة؛ فالموظف إنسان بحاجة إلى الإعلاء من قيمته ومن شأنه، حيث أظهرت نتائجها متوسط حسابي متوسط يقدر بـ 7.37 في سؤالنا هل يعاملهم المدير بكل اهتمام وود اجتماعي؟ فجاءت نسبة العمال الذين أقرروا بوجود هذه الصفات في مديرهم 53.7% أما نسبة 20.9% من العمال أجابوا بعكس ذلك.

كما أن العامل بحاجة أيضاً إلى أن تتوفر له كافة احتياجاته والأساسيات المختلفة للإبداع، وكلما ازدادت هذه الاحتياجات استطاع الإنسان إنتاج ما هو أفضل، حيث أظهرت لنا النتائج نسبة 44.8% من العمال ترى أن الإدارة تشجع على الإبداع في المؤسسة في حين نفت نسبة 28.3% ذلك أما نسبة 26.9% التزموا الحياد، وإن فراحة الإنسان في عمله من أهم العناصر التي تساعد على تطوير الإنتاج، والارتقاء بالعمل نفسه، والوصول إلى أكثر النتائج روعة.

يُعدّ تقييم الأداء من النشاطات المهمة في الشركات والمؤسسات، فلا يُعتبر فقط وسيلةً لصناعة القرارات الخاصة بالموظفين من حيث ترفيتهم وزيادة أجورهم، بل يُعدّ أيضاً طريقة تحفيز لهم لتقديم أفضل الجهود لنجاح عملهم. كما يُساهم تقييم الأداء في تحديد نقاط الضعف والقوة عند الموظفين، ويُعرّف تقييم الأداء بأنه قياس طبيعة الأداء الوظيفي الخاص بشخص معين، وإصدار أحكام حول استعداداته للتطور والتقدم في وظيفته، حيث أن العمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف CNAS عبروا عن تقييم الأداء بموضوعية بمتوسط حسابي متوسط يقدر بـ 3.38، وجاءت نسبة المؤيدين 61.2% اما الذين يرون أن تقييم الأداء غير موضوعي فسببتهم 19.4% ونفس هذه النسبة كانت محايده .

3- استجابات أفراد العينة على محور عدالة التعاملات

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	يناقشني مدير CNAS بالقرارات المتعلقة بوظيفتي بكل صراحة.	10	23	21	08	05	3.37	1.11
		14.9	34.3	31.3	11.9	7.5		
18	يأخذ المدير بعين الاعتبار مطالبي الشخصية عندما يتخذ قرارات تتعلق بوظيفتي .	06	28	21	09	03	3.37	0.98
		09	41.8	31.3	13.4	4.5		
19	يتعامل معي المدير باحترام متبادل فيما يتعلق بوظيفتي	12	36	16	00	03	3.80	0.89
		17.9	53.7	23.9	00	4.5		
20	يشرح لي المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي	05	22	24	11	05	3.16	1.03
		7.5	32.8	35.8	16.4	7.5		
21	يناقش المدير معي النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي	04	26	20	11	06	3.16	1.06
		06	38.8	29.9	16.4	09		
22	يبدى المدير اهتماما بحقوقى كموظف عند اتخاذ قرار يخص وظيفتي	04	34	17	08	04	3.38	0.98
		06	50.7	25.4	11.9	06		
23	يشجع المدير بناء علاقات مبنية على المحبة والاحترام بين الموظفين	10	28	20	06	03	3.53	1
		14.9	41.8	29.9	09	4.5		
24	يتبع الرئيس الشفافية والوضوح في تعامله مع الموظفين.	09	27	20	08	03	3.46	1.01
		13.4	40.3	29.9	11.9	4.5		

الجدول رقم (08) : استجابات أفراد العينة على محور عدالة التعاملات

من خلال النتائج المسجلة في استجابات أفراد العينة على محور عدالة التعاملات بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS والمبينة في الجدول رقم () نلاحظ أن أغلبية المؤشرات جاءت متوسطة المستوى وهي ما تأكده قيم المتوسط الحسابي المثلثة لهذه البنود ، فبخصوص طريقة اتخاذ القرارات مهما كانت طبيعتها فإن هذه القرارات تراعي مصلحة العمال والموظفين بمستوى متوسط وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.37 ، وجاءت نسبة 49.8 % من عمال المؤسسة أكدوا لنا أن رؤسائهم في العمل يراعوا مصلحة العمال في القرارات المرتبطة بعملهم ، في حين نجد 19.4% منهم يرون أن تلك القرارات لا تراعي مصالحهم الشخصية ، وهي توضع على حساب مصلحة المؤسسة ، ومهما تكن المصلحة الشخصية للعمال فإنه من الصعب جدا أن تبلي رغبات جميع العمال وترضيهم ، خاصة فيما يتعلق بأمور العمل، أين نجد تضارب وتناقض في هذه المصالح في كثير من الأحيان، وكل عمل يتمنى أن يعمل في المنصب الذي يريده وبالتوقيت الذي يناسبه ، وأكد من الصعب تحقيقه في الميدان ، وتبقى النتائج تعكس النية الصادقة للمؤسسة في مراعاة المصلحة الشخصية واحترام عمالها .

كما نلاحظ كذلك من خلال النتائج أن أعمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطرف CNAS يقومون بمناقشة القرارات مع المسؤولين، ومستوى هذا النقاش متوسط فقط حسب ما تؤكد قيم المتوسط الحسابي 3.37 ، وما أكدته كذلك نسب الاستجابات أين سجلنا نسبة 49.8% من عمال المؤسسة

الذين يناقشون القرارات مع مسؤوليهم والمتعلقة بوظائفهم، في حين نسجل نسبة 19.4% من العمال الذين لا تمنح لهم الفرصة لمناقشة القرارات مع رؤساء عملهم.

الإدارة الحكيمة الواعية هي التي تستطيع استخراج أفضل ما في الموظف من إمكانيات وقدرات، معتمدة في ذلك على قدرتها على التعامل الحكيم الواعي معه، ومن هنا يمكننا أن نؤكد حقيقة أن أسلوب تعامل المدير مع موظفيه من أهم العوامل المؤثرة في تطور العمل وسيره قداماً نحو الأمام، حيث جاءت نتائج تعامل المدير والموظفين باحترام متبادل ذات متوسط حسابي مرتفع قدره 3.80 كما جاءت نسبة العمال الذين يقرون أن المدير يعاملهم باحترام 71.6% وهو يشير إلى الكياسة والأجواء التي تعكس أن كل عضو في المجموعة له قيمة متأصلة، كما جاء نسبة 4.5% فقط ممن يرون عكس ذلك

هناك الكثير من الدراسات والبحوث أوضحت أهمية مشاركة العاملين -الموظفين- في اتخاذ القرارات لأهمية دور الموظف والعامل في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعالته، والعامل مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار أو حل المشكلة الإدارية خصوصاً القرارات والمشكلات التي تخص مصلحته أو قسمه أو وحدته، فهذا الفرد يشعر بأهمية وثقة مديره أو المشرف عليه، وكذلك ثقة مؤسسة فيه وهنا في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي جاءت نتائج مناقشة المدير للنتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفة العامل ذات متوسط حسابي منخفض قيمته 3.16، و نسبة الاستجابات تبين ذلك، حيث نجد حوالي 44.8% من العمال والموظفين يتم مناقشتهم في نتائج القرارات التي تخص مناصبهم في حين نسجل نسبة 25.4% من العمال لا تعطى لهم أي فرصة في مناقشة القرار، والقرارات الفردية هي القرارات التي ينفرد المدير باتخاذها دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، ويعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي والتسلطي في الإدارة. أما القرارات الجماعية فهي ثمرة جهد ومشاركة من جانب متخذ القرار مع أولئك المعنيين بموضوع القرار، ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الديمقراطي في الإدارة يطفئ جو من العدالة التنظيمية.

إن اهتمام بحقوق موظف عند اتخاذ قرار يخص وظيفته يساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة وفي هذا الجانب جاء المتوسط الحسابي متوسط بقيمة 3.38 وكما هو مبين في نسبة الاستجابات حيث نسبة 56.7% يؤكدون أن رؤسائهم يهتمون بحقوقهم عند اتخاذ قرار يخص وظيفتهم، وهذا تأمناً لفاعلية الوظيفة العامة وتوفير الاطمئنان، اما 16.9% منهم لا يشعرون باهتمام المدير بحقوقهم عند اتخاذ قرار يتعلق بعملهم

يقضي الزملاء أوقات طويلة في العمل، ومن الضروري الحفاظ على المهنيّة، والاحترام المتبادل خلالها فيما بينهم، وخلق مسافة بين الزملاء حتى لا تتداخل الحياة الشخصية، والعملية؛ لأن ذلك يُمكن أن يؤدي إلى سوء فهم في محيط العمل بين الزملاء، مما يؤثر على جودة العمل حيث جاءت نتائج تشجيع المدير لبناء علاقات مبنية على المحبة والاحترام بين الموظفين بمتوسط حسابي متوسط قيمته 3.53، وكذا نسبة الاستجابات أين نجد نسبة 56.7% أكدوا ذلك وفي نجاح المدير في تأسيس علاقات جيدة مبنية على الاحترام مع كل فرد من أفراد

المؤسسة يشيع أجواء الألفة والتعاون بين كافة أعضائه ويقوي العلاقات فيما بينهم، أما نسبة 14.4% أعربوا عن نفيهم لهذا جملة وتفصيلا ولا يشعرون أن المدير يسعى إلى تحقيق علاقات بين الموظفين تعتبر الشفافية بمثابة المناخ الملائم لنجاح الشركات والمؤسسات؛ لأن المفتاح لتوفير مناخ الدعم هو ترسيخ دعائم مبدأ الصراحة في الشركة، حيث تحصلنا على متوسط حسابي متوسط يقدر بـ 3.46 في مدى شفافية و وضوح المدير مع الموظفين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف CNAS، وهذا ما أكدته الاستجابات والتي كانت بنسبة 53.7% الخاصة بالعمال الذين أعلنوا عن شفافية معاملات المدير اما نسبة 16.4% فهم الفئة التي نفوا ذلك جملة وتفصيلا في حين 29.9% التزموا الصمت والحياد

8- مستوى العدالة التنظيمية:

يقاس مستوى إدراك العمال والموظفين للعدالة التنظيمية بمعرفة مستوى أنواعها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية)، وفي دراستنا في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف CNAS تحصلنا على النتائج التالية:

العدالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
التوزيعية	3.56	0.79	01
الإجرائية	3.31	0.86	03
التعاملية	3.40	0.83	02
العدالة التنظيمية	3.42	0.72	

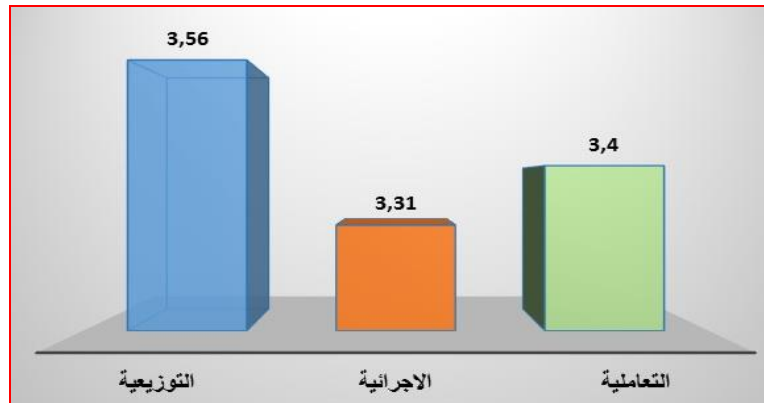
الجدول رقم (09) : مستوى العدالة التنظيمية

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أنّ مستوى أنواع العدالة متوسط وهو ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي في الحالات الثلاثة، حيث نجد في المرتبة الأولى مستوى العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي 3.56، وبانحراف ضعيف 0.79 يعكس مدى توافق وتقارب اتجاهات عمال المؤسسة في إدراكهم للعدالة التوزيعية، وعدم وجود اختلاف وتباين بينهم في مستوى إدراكهم لمختلف جوانب ومؤشرات العدالة التوزيعية بين العمال داخل المؤسسة.

ومن جهة أخرى فإننا نجد في المرتبة الثانية العدالة التعاملية أو عدالة التعاملات بمتوسط حسابي 3.40، وهو ما يعكس المستوى المعتدل والمتوسط لإدراك عمال المؤسسة للعدالة التعاملية، وحتى قيمة الانحراف المعياري 0.83 تبين وبوضوح تقارب مستوى إدراك العمال لمختلف مؤشرات وجوانب عدالة المعاملات داخل المؤسسة، وعدم وجود تباين واختلاف بينهم في إدراكهم لذلك.

وإلى جانب العدالة التوزيعية وعدالة التعاملات يبقى مستوى إدراك عمال المؤسسة لعدالة الإجراءات الإدارية والتنظيمية، وحسب النتائج فإنّ مستوى العدالة الإجرائية حسب إدراك عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف CNAS متوسط حسب ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي 3.31 وبانحراف ضعيف

0.86 ما يؤكد تقارب مستوى إدراك عمال المؤسسة لمختلف الإجراءات التنظيمية والإدارية، وعدم وجود اختلاف وتباين بينهم في ذلك، والشكل التالي يبين هذا المستوى بوضوح:



الشكل رقم(05): مستوى العدالة التنظيمية

9- النتائج العامة:

من خلال ما قمنا به من عرض وتقدي لبيانات ومعارف حول أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، وحسب ما لمسناه من خلال دراستنا الميدانية على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS بولاية الطارف، وتفاعلنا مع إطاراته وموظفيه، وما قدموه لنا من استجابات على مختلف بنود وحوار الاستمارة فإننا توصلنا إلى جملة من النتائج يمكن عرضها فيما يلي:

1. مستوى إدراك عمال وموظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف CNAS للعدالة التوزيعية متوسط.
2. مستوى إدراك عمال وموظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف CNAS للعدالة الاجرائية متوسط.
3. مستوى إدراك عمال وموظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف CNAS للعدالة التعاملية متوسط.
4. مستوى إدراك عمال وموظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالطارف CNAS للعدالة التنظيمية متوسط.

10- اقتراحات وتوصيات الدراسة

بناء على ما توصلنا إليه من خلال دراستنا هذه وما لمسناه من خلال استجابة عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS حول العدالة التنظيمية ، فإننا نقترح جملة من التوصيات العلمية التي من شأنها أن ترتقي بالعنصر البشري في المؤسسات الوطنية ، وتفتح المجال أمام العمال والموظفين ، وتمثل هذه الاقتراحات في :

- ضرورة تنمية وزيادة إدراك المسيرين والمديرين للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة بما ينعكس بالإيجاب على العاملين ، مما قد يساهم في التخفيف من مستوى الصراع التنظيمي .
- خلق جو ملائم بين العمال يضمن تعاونهم في الأداء وتحمل المسؤولية بطريق جماعية إضافة إلى أهمية وجود الحوافز بنوعها المادية والمعنوية بحيث تكون على أسس عادلة وواضحة ومقبولة من طرف العمال ، وتكون مرتبطة بأجرتهم .
- إشراك العمال في اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم، والسماح لهم بإبداء آرائهم .
- العدالة التنظيمية هي ليست قرارات إدارية بقدر ماهي مشروع مؤسسي واجتماعي يستوجب تظافر الجهود من أجل تحقيقه، وتجنب العديد من المشكلات والصراعات التنظيمية والاجتماعية .

قائمة المصادر والمراجع:

- 1- صالح الفهداوي ، نشأة أحمد ، تأثير العدالة التنظيمية في الولاء ، دراسة ميدانية في محافظة الأردن ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 24 ، العدد 02 ، 2004 .
- 2- حواس أمير محمد ، أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البوك التجارية ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2003 .
- 3- عامر على حسين العطوي ، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي ، دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والإقتصاد بالقادسية ، 2003 .
- 4- علي السلمي ، إدارة السلوك التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع ، القاهرة مصر ، 2004 .
- 5- عبد السلام حامد زهران ، علم النفس الاجتماعي ، عالم الكتب للنشر ، القاهرة ، مصر 2003 .
- 6- المحارمة ثامر محمد ، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظة الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية ، دراسة ميدانية ، مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة ، مجلد 20 ، ع2 ، 2000 .
- 7- Karriker , J.H. ? & Williams, M. L., “ Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavoir “: A mediated Multifoci Model jornal of management , Vol.35 No. pp:112-135 2009.
- 8- Adams, J,S., “Toward an understanding of Inequity” , journal of Abnormal and Social Psychology , Vol 67 No.5 Nov 1963.
- 9- Tatum ,B. C., & Eberlin, R. J., « the relationship between Organizational justice and conflict style “ , Business Strategy Series , Vol.9 , No 6 ,pp:297-05, 2005.
- 10- Greenberg, J., « Organizational Justice : Yesterday, Today and Tomorrow», Journal of Management , Vol. 16, 1990.
- 11- Fbles, M., « the Role of Task and Contextual Proformance In Appraisal Fairness and Satisfaction» , Unpublished dissertation , Faculty of the California School of
- 12- Lee, H. R., “An Empirical Study of Organizational Tustice as a mediator of the Relationship among Leader-Member Exchange and job Satisfaction, Organisaztional Commitment, and Turnover Intentions in

the Lodging Industry “, Unpublished dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institur and State University, 2000.

13- Robert Kreinter , & angelo , Kinick , “Organizational Behavior “ , 5th Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, MA , 2001.