

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط - الجزائر -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر

في علوم تسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

أثر العدالة التنظيمية بتخطيط المسار الوظيفي

دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية . بالأغواط -

تحت إشراف:

. د. شتاتحة عائشة .

من إعداد الطالبة :

- أمال بن الغويبي .

- فاطمة الزهراء بن التومي .

أعضاء لجنة المناقشة

|        |               |                      |              |
|--------|---------------|----------------------|--------------|
| رئيسا  | جامعة الأغواط | أستاذ التعليم العالي | عائشة صفرائي |
| مقررا  | جامعة الأغواط | أستاذ التعليم العالي | عائشة شتاتحة |
| ممتحنا | جامعة الأغواط | أستاذ التعليم العالي | لمين جوبر    |

السنة الجامعية: 2022 - 2023



## الإهداء :

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة وها أنا ذا أختتم بحث تخرجي بكل همة ونشاط وأمتن إلى كل من كان له الفضل في مسيرتي وساعدني ولو باليسير إلى صاحب السيرة العطرة والوفكر المستنير فلقد كان له الفضل الأول في التعليم العالي والذي والدي الحبيب إلى من وضعني على طريق الحياة وجعلتني رابط الجأش وراعني حتى صرت كبيرة أُمي الغالية إلى إخوتي سندي نزيهة هاجر عبدالله نزيهة هاجر عبدالله من كان لهم بالغ الأثر في الكثير من العقبات إلى جميع أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي إلى روح رحمه الله أهدي لكم بحني هذا المتواضع .

أمال بن الغويني



### إهداء

## أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من قال فيهما الرحمان جل وجهه:

(ووصينا الإنسان بوالديه إحسانا، إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما، فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما واخفض لهما

جناح الذل من الرحمة وقل ربي أرحمهما كما ربياني صغيرا )

إلى التي كان صدرها وسادة، وطاعتها عبادة، وحبها وعطفها منبع صبر وإرادة، إلى التي صبرت فنالت، إلى من بنصحها اهتديت وبدعائها

وفقت وبرضوانها سأبلغ ما اردت وما طمحت، إلى " أمي الغالية "

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى الذي أفنى حياته في تربيته وتعليمي، إلى القمر الذي يرسم لي طريقا لأهتدي إليه، إلى النجم الذي ينوره

أبصرت، وبه مشيت، وبه كنت وما زلت إلى " أبي العزيز "

إلى أخواني العزيزين " أحمد وليد"، نورالدين

إلى ورود الریحان إلى أقرب الناس إلى قلبي أخواتي " ايناس " ملك "

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي اهدي لهم ثمرة جهدي .

فاطمة الزهراء

## شكر وعرهان

الشكر لله عز وجل نحمده حمدا كثيرا، الذي هداانا بعونه لإتمام هذا العمل  
المتواضع فكل الحمد يا ربي كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك  
كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد،  
ونخص بالذكر الدكتورة عائشة شتاآة التي تفضلت بالإشراف على هذه

## المذكرة ونشكرها

على ما قدمته لنا من نصائح وتوجيهات في سبيل إثراء هذا العمل

فهرس المحتويات :

| العنوان   | الصفحة |
|---|--------|
| الاهداء   |        |
| الشكر   |        |
| فهرس المحتويات  |        |
| قائمة الجداول   |        |
| قائمة الأشكال   |        |
| قائمة الملاحق   |        |
| ملخص  |        |
| مقدمة   | أ . ي  |
| الفصل الأول : الإطار النظري للعدالة الإجرائية وتخطيط المسار الوظيفي |        |
| تمهيد   | 13     |
| المبحث الأول: مفهوم العدالة التنظيمية                               | 13     |
| المطلب الأول: نشأة وتطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري         | 13     |
| المطلب الثاني: أهمية العدالة التنظيمية ومبادئها                     | 15     |
| المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمية                             | 16     |
| المبحث الثاني : أبعاد العدالة التنظيمية                             | 22     |
| المطلب الأول: العدالة التوزيعية                                     | 22     |
| المطلب الثاني : العدالة الإجرائية                                   | 23     |
| المطلب الثالث: العدالة التفاعلية                                    | 24     |
| المبحث الثالث: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي                           | 31     |
| المطلب الأول: تعريف تخطيط المسار الوظيفي و أهميته                   | 31     |
| المطلب الثاني:مداخل ومراحل تخطيط المسار الوظيفي                     | 34     |
| المطلب الثالث:نظريات ونماذج تخطيط المسار الوظيفي                    | 40     |
| خلاصة الفصل   | 42     |

|    |   |
|----|---|
|    | الفصل الثاني:دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال بالأغواط                                 |
| 44 | تمهيد:  |
| 45 | المبحث الأول: تقديم عام مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال بالأجراء                                 |
| 45 | المطلب الأول:تعريف مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال بالأجراء                                      |
| 46 | المطلب الثاني:مهام مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال بالأجراء                                      |
| 46 | المطلب الثالث: الهياكل النموذجية التابعة لوكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال بالأجراء . |
| 52 | المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .   |
| 52 | المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة .  |
| 55 | المطلب الثاني: : اختبار صدق وثبات أداة الدراسة  |
| 58 | المطلب الثالث: : عرض الإحصاءات الوصفية والتكرارات لمفردات العينة:   |
| 65 | المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة  |
| 65 | المطلب الأول: اتجاه اجابات أفراد العينة حول المحاور   |
| 70 | المطلب الثاني: : صدق التقارب و التمايز  |
| 76 | المطلب الثالث: : تحليل نتائج معاملات المسار   |
| 85 | خلاصة الفصل:  |
| 87 | خاتمة   |
| 90 | قائمة المراجع   |
| 94 | الملاحق   |

قائمة الجداول :

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 53     | ترميز الموصفات الشخصية والوظيفية (الجنس).   | 01    |
| 53     | ترميز الموصفات الشخصية و الوظيفية (العمر )  | 02    |
| 54     | ترميز الموصفات الشخصية و الوظيفية(الأقدمية )  | 03    |
| 54     | ترميز الموصفات الشخصية و الوظيفية(الأجر )   | 04    |
| 55     | الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الحماسي:   | 05    |
| 55     | جدول فئات الإتجاه العام   | 06    |
| 56     | معاملات الإرتباط لمحور العدالة التوزيعية  | 07    |
| 56     | معاملات الإرتباط لمحور العدالة الإجرائية  | 08    |
| 56     | معاملات الإرتباط لمحور العدالة التفاعلية  | 09    |
| 57     | معاملات الإرتباط لمحور المسار   | 10    |
| 58     | نتائج اختبار ألفاكرونباخ الكلي  | 11    |
| 59     | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس  | 12    |
| 60     | توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية   | 13    |
| 61     | توزيع عينة الدراسة حسب أقدمية   | 14    |
| 63     | توزيع عينة الدراسة حسب الأجر  | 15    |
| 65     | الجدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور العدالة التوزيعية | 16    |
| 66     | الجدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور العدالة الاجرائية | 17    |
| 67     | الجدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور العدالة التفاعلية | 18    |

|    |  |    |
|----|--|----|
| 68 | الجدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور تخطيط المسار الوظيفي | 19 |
| 71 | صدق التقارب  | 20 |
| 74 | التباين بين الأسئلة  | 21 |
| 75 | مصفوفة الارتباط  | 22 |
| 76 | نتائج تقييم علاقة التعدد الخطي   | 23 |
| 77 | قيم معامل الانحدار $R^2$ Square ومعامل التنبؤ $Q^2$  | 24 |
| 77 | مؤشر الجودة $gof$  | 25 |
| 78 | حجم التأثير $F^2$  | 26 |
| 78 | التأثير المباشر  | 27 |
| 79 | معاملات المسار (التأثير المباشر)   | 28 |
| 80 | معاملات المسار (التأثير المباشر)   | 29 |
| 83 | نتائج اختبار T للعينات المستقلة ( <b>independant samples T-Test</b> ) للجنس                              | 30 |
| 83 | نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للمسار ومتغيرات العمر والأقدمية والأجر   | 31 |

قائمة الأشكال :

| الصفحة | العنوان  | الرقم |
|--------|--|-------|
| هـ     | نموذج الدراسة (المتغيرات).   | 01    |
| 30     | مداخل تخطيط المسار الوظيفي   | 02    |
| 36     | مراحل تخطيط المسار لوظيفي  | 03    |
| 39     | هيكل مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط                       | 04    |
| 51     | تركيبية عينة الدراسة حسب متغير الجنس   | 05    |
| 59     | تركيبية عينة الدراسة حسب متغير العمر   | 06    |
| 60     | تركيبية عينة الدراسة حسب أقدمية  | 07    |
| 62     | تركيبية عينة الدراسة حسب الأجر   | 08    |
| 63     | نموذج الدراسة النهائي بعد حذف العبارات الشاذة  | 09    |
| 76     | نموذج معاملات المسار (التأثير المباشر)(أثر العدالة الإجرائية على تخطيط المسار الوظيفي )  | 10    |
| 78     | نموذج معاملات المسار (التأثير المباشر) (أثر العدالة التوزيعية على تخطيط المسار الوظيفي ) | 11    |
| 78     | نموذج معاملات المسار (التأثير المباشر) (أثر العدالة التفاعلية على تخطيط المسار الوظيفي ) | 12    |
|        |  | د     |

قائمة الملاحق :

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
|        | قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان                 | 01    |
|        | الإستبيان النهائي                                 | 02    |
|        | إختبار صدق وثبات أداة الدراسة                     | 03    |
|        | اتجاه اجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة | 04    |
|        | صدق التقارب والتمايز                              | 05    |
|        | تحليل نتائج معاملات المسار                        | 06    |
|        | اختبار فرضيات الدراسة                             | 07    |
|        | الفروقات  | 08    |

## . الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بتخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بولاية الأغواط في المعمورة حي بن سحنون ، شملت عينة الدراسة 50 موظفا اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع المعلومات النظرية من المصادر المكتبية وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتخطيط المسار الوظيفي .

## **Summary:**

This study aimed to identify the relationship of procedural justice to career path planning in the National Fund for Social Security for wage workers in the state of Laghouat. The study sample included 50 employees. The study led to many results, including the existence of a statistically significant relationship between procedural justice and career path planning.





## مقدمة:

إنَّ العدالة أمرٌ يحتاجه الإنسان في كامل مجالات الحياة وحتى في مجال العمل ، فالكثير من الأفراد في المجتمع يشتكي من المحسوبية وقلة الإنصاف في المؤسسات ، وما دل ذلك على كثرة الإضرابات والاحتجاجات التي مست مختلف القطاعات الخدمائية و الاقتصادية .

فإلحاق العامل الجزائري على الأجر ، وإعادة النظر في التصنيف المهني ، وتوفير معدات ووسائل العمل وتوفير النقل والسكن الوظيفي دليل على عدم إدراكه للعدالة الإجرائية في محيط العمل ، ذلك المفهوم الذي يشير إلى مدى توافر الإنصاف الذي يتجلى في شعور العامل بالعدل من قبل الإدارة على مستوى الإجراء .

إن نزاهة الاجراءات المتبعة في توزيع العوائد يجعل العامل يشعر بالعدالة التنظيمية فتوفرها في المؤسسات له تأثير على عدد من المتغيرات ومن أهمها تخطيط المسار الوظيفي حيث تميزت الحياة الوظيفية بحرص إدارة الموارد البشرية على تحليل المناصب وتصنيفها وتوسعت في عمليات الإستقطاب والإختيار والتعيين وتخطيط الموارد البشرية ، كخطوة مبدئية لتطوير المسار الوظيفي للموظفين ، وقد أصبح المسار الوظيفي من المواضيع التي تحتل أهمية كبيرة بالنسبة لجميع الموظفين داخل كل المنظمات وذلك بغية تحقيق أهدافهم وطموحاتهم وآمالهم الوظيفية لجعل العمل هادفا مما يترتب على ذلك إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي نتيجة تزايد الرغبة في العمل في تلك المناصب .

كما تبنت الإدارة في جميع المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري ، فهو الذي يعطيها ميزة تنافسية خاصة مع متطلبات العصر حاليا ، وأصبحت الموارد البشرية ذات المعرفة والكفاءة والمهارات ، وهي القوة الدافعة لتلك المنظمات وأساس الاقتصاد الناجح في العمل ، فمساهمتهم الناجحة في أداء وظائفهم من خلال ما يقدمونه من إبداعات ومهارات تدفع المؤسسة نحو الأمام ، وتزيد من مركزها التنافسي .

وتساعدها في مواكبة التغيير ، والتجديد وما من شك في أن إدراك الفرد لمدى نجاحه أو فشله سيؤثر على تقديره الذاتي لطموحاته وهذا سيؤثر بلا شك على المؤسسة في إحداث التوافق والتطابق بين مؤهلات الفرد والوظيفة التي يشغلها ، فأصبح يمثل أحد أهداف إدارة الموارد البشرية وهو ما تسعى لتحقيقه عن طريق إدارة تخطيط المسار الوظيفي .

## أولا : إشكالية الدراسة

يمثل عنصر البشري رافدا من روافد نجاح المنظمات والمؤسسات في تحقيق أهدافها ، وفي ظل تراجع مستوى العدالة داخل المنظمات بفعل تميز وعدم الموضوعية ومع تباين الإجراءات والمعايير المتبعة بحق الطاقات البشرية المتنوعة، فالعدالة الإجرائية تعد أحد الأبعاد الهامة للعدالة التنظيمية وهي من المواضيع التي شغلت حيزا لا يستهان به في مجال التسيير الإداري وذلك لما لها الأثر البالغ في الهدف المنشود بكل منظمة

وهي تعزيز قيم الرضا الوظيفي لدى عاملها والذي ينعكس مباشرة على أدائهم الوظيفي وبالتالي تحقيق المنظمة لأهدافها ورسالتها التنظيمية ،  
وبعد تحقيق العدالة بين العمال في الأوساط التنظيمية من أكبر التحديات التي تواجهها المنظمات في العصر الحالي ، ومن خلال ما سبق تبلور  
لنا معالم الإشكالية التالية :

كيف تؤثر علاقة العدالة التنظيمية بتخطيط المسار الوظيفي؟ وما واقع ذلك في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان  
الإجتماعي للعمال الأجراء ؟  
الأسئلة الفرعية :

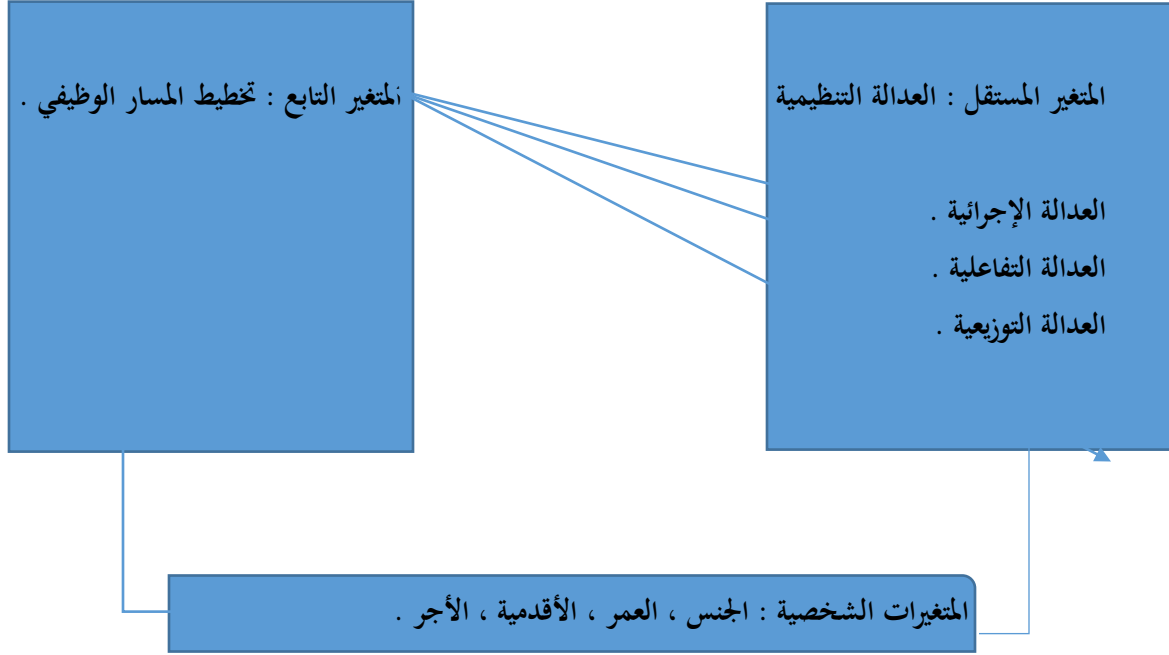
- ✓ ماذا نقصد بالعدالة التنظيمية ؟ وما أهميتها ؟
- ✓ ماذا نقصد بتخطيط المسار الوظيفي ؟ وماهي أهم مداخل المسار الوظيفي ؟
- ✓ ما دور العدالة التنظيمية بتخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي ؟

ثالثا: متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في متغيرين أساسيين أحدهما مستقل والثاني تابع :

1. المتغير المستقل : العدالة التنظيمية .
2. المتغير التابع : تخطيط المسار الوظيفي ، والشكل التوضيحي الآتي يلخص ذلك.

الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة (المتغيرات) .



المصدر : من إعداد الطالبتين .

ثانيا : فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية وتخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعدها الإجرائية وتخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعدها التوزيعية وتخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الرئيسية الرابعة : يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعء العدالة التفاعلية وتخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني

للضمان الاجتماعي عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية الرئيسية الخامسة : يوجد فروقات في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول مستوى المسار الوظيفي تعزى (الجنس ، العمر ،

الأقدمية ، الأجر).

الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية الأولى يوجد فروقات في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول مستوى المسار الوظيفي تعزى لمتغير الجنس في مؤسسة

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد فروقات في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول مستوى المسار الوظيفي تعزى لمتغير العمر في مؤسسة

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد فروقات في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول مستوى المسار الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية في مؤسسة

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد فروقات في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول مستوى المسار الوظيفي تعزى لمتغير الأجر في مؤسسة

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

رابعا: أسباب إختيار الموضوع :

تعود أسباب إختيارنا لهذا الموضوع إلى عدة أسباب منها : أسباب ذاتية ، موضوعية .

## 1. أسباب ذاتية :

كونه من الموضوعات التي تم إقتراحه من طرف الأستاذ المشرف اضافة إلى :

✓ الرغبة للبحث في موضوع الدراسة؛

✓ إثراء المعرفة الذاتية حول موضوع الدراسة.

## 2. أسباب موضوعية :

من الناحية الموضوعية تطرقنا لهذه الدراسة لأنها تحظى بالإهتمام الكبير فهي تعكس الجانب المهني على الجانب النفسي والإجتماعي للعاملين اللذين يعانون من عدم العدالة، فهذا الموضوع له جوانب عدة منها القيمة العلمية لمتغيري موضوع الدراسة والحصول على نتائج تفيد المجال .

## خامسا: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في إبراز مدى أهمية موضوع العدالة بصفة عامة والعدالة التنظيمية بصفة خاصة والذي يعد من المواضيع الإدارية التي شهدت إهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة، وإعطاء فكرة واضحة لمفهومين متميزين لا بد من اخذهما بعين الإعتبار من قبل المؤسسات الجزائرية وجمع أكبر قدر من المعلومات عن هذين العنصرين ، كذلك لفت إنتباه المدراء إلى ضرورة الإهتمام بالعدالة التنظيمية كأداة مهمة تساعد العنصر البشري على النمو والتطور.

## سادسا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

✓ التعرف على أثر العدالة التنظيمية على تخطيط المسار الوظيفي؛

✓ معرفة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وتخطيط المسار الوظيفي لدى عينة محل الدراسة؛

✓ التعرف على واقع العدالة التنظيمية السائدة في الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء .

## سابعاً: المنهج المتبع في الدراسة

إعتمدنا في موضوعنا هذا على المنهج الوصفي في الجانب النظري الذي يمكننا من الإجابة على إشكالية البحث ومحاولة إختبار صحة الفرضيات المتبناة من عدمها من جهة، ومن جهة أخرى يساعدنا في دراسة وتحليل أهم المفاهيم والأفكار

المتعلقة بموضوع علاقة العدالة التنظيمية بتخطيط المسار الوظيفي، أما بالنسبة للجانب التطبيقي إستخدمنا فيه منهج دراسة حالة من خلال جمع البيانات وتحليلها .

## ثامناً: أدوات جمع البيانات

إعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات المتمثلة فيما يلي:

- ✓ الجانب النظري: إستخدمنا الوثائق التالية : الكتب،المجلات،الدراسات السابقة،الرسائل،أطروحات جامعية، مقالات أجنبية؛
- ✓ الجانب التطبيقي: فقد تم إستخدام الإستبيان والمنهج الوصفي التحليلي وتم إستعمال أساليب التحليل والإستعانة ببرنامج

SmartPLS 4 وبرنامج (Spss26)

## تاسعاً: حدود الدراسة

- ✓ الحدود المكانية: إقتصرت الدراسة على مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لعمال الأجراء بولاية الأغواط؛
- ✓ الحدود الزمانية: الدراسة التطبيقية من 16 أبريل 2023 إلى 16ماي 2023 .

## عاشراً: صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة عدم وجود المراجع التي تربط بين العدالة الإجرائية وتخطيط المسار الوظيفي لكون الموضوع في غاية الدقة والصعوبة من حيث الدراسة وكذلك ضيق الوقت وقلة البحوث والدراسات التي تهتم بموضوع العدالة الإجرائية .

## حادي عشر: هيكل الدراسة

حيث تنقسم دراستنا إلى فصلين :

✓ **الفصل الأول :** يتضمن هذا الفصل الإطار النظري للعدالة التنظيمية وتخطيط المسار الوظيفي بداية من مفهوم العدالة التنظيمية

وصولاً إلى ماهية تخطيط المسار الوظيفي؛

✓ **الفصل الثاني :** الإطار التطبيقي والمتمثل في دراسة حالة بمؤسسة الضمان الإجتماعي للصندوق الوطني لعمال الأجراء بالأغواط في

المعمورة ، حيث سنقدم تعريفاً شاملاً للمؤسسة محل الدراسة ونعرض الأساليب المنهجية للدراسة للوصول إلى النتائج المراد الوصول

إليها .

ثاني عشر: الدراسات السابقة

1. الدراسات باللغة العربية:

✓ دراسة محمد بوقليع بعنوان: حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك بعنوان التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين،

مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في شركة المحروقات الجزائرية سونطراك وقد استخدم

الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على توصيف مجتمع الدراسة وجمع البيانات من هذا المجتمع ويتألف مجتمع الدراسة من كافة الأفراد

العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك من المستويات الإدارية الوسطى والبالغ تعدادهم 3523 موظفاً وموظفة، في ضوء إحصائيات

قسم شؤون الموظفين مستعينا بالاستبيان لجمع البيانات اللازمة لتصل الدراسة في الأخير لمجموعة من النتائج أهمها وجود أثر للعدالة التنظيمية

على تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك .

✓ دراسة فائزة بوراس بعنوان: حالة مؤسسة الإسمنت بعنوان تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة

الحاج لخضر، 2008 .

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي وإبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة وكذلك إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات .

✓ دراسة عبد الكريم السكر بعنوان: دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية بعنوان أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد1، 2013 .

هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى تحليل أثر العدالة الإجرائية على الأداء الوظيفي من خلال وضع إطار نظري حول أدبيات العدالة الإجرائية وتقديم توصيات إيجابية تساهم في مساعدة المديرين لتحسين العدالة الإجرائية واتخذت الدراسة المنهج الوصفي للتعامل مع مضامينها النظرية وتمثل حجم العينة في 50 بالمتة من حجم مجتمع البحث الذي يبلغ 328 مفردة وانسجاما مع طبيعة متغيرات الدراسة وأهدافها فقد تم جمع البيانات المتعلقة بتطوير نموذج الدراسة وقياس متغيراتها من مصادر ثانوية تتمثل في أدبيات الدراسة وتم جمع البيانات المتعلقة بعينة الدراسة من خلال الإستبانة الخاصة .

## 2. الدراسات الأجنبية :

✓ دراسة ( Wong et al 2006 ) Entitled: **Organizational Justice, Trust, and Organizational Citizenship Behavior: A Study of Chinese Workers in Speculative Firms and State-Owned Enterprises:**

وافترضت الدراسة أن العدالة التنظيمية تؤثر على الثقة في المنظمة والثقة في المشرف، وبدورها تؤثر تلك الثقة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين. لقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من ( 845 ) عاملاً بتلك الشركات والمشاريع وجود أثر للعدالة التنظيمية في الثقة في المنظمة والمشرف ولكن بدرجات متفاوتة بين شركات المضاربة والمشاريع المملوكة للدولة. ولقد بينت النتائج أن الثقة في المنظمة أثرت بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، بينما أثرت الثقة في المشرف على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مشاريع المضاربة فقط. ولم تظهر النتائج أثراً مباشراً للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية.

✓ دراسة (Entitled: Examining the Concept of Viswesvaran and ones 2002)

## Organizational Justice: A Post-Evaluative Analysis of Relationships with Work Attitudes and Behavior:

✓ هدفت هذه الدراسة لتفحص علاقة عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات مع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والإنتاجية. وقد اعتمدت الدراسة على نتائج مجموعة كبيرة من الدراسات السابقة التي تناولت علاقة العدالة مع كل أو بعض المتغيرات السابقة. حيث خرجت بنتيجة مفادها أن الارتباط بين عدالة الإجراءات وكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والإنتاجية كان أقوى من ارتباط العدالة التوزيعية مع تلك المتغيرات .

✓ دراسة أجنبية بعنوان : EFFECTS OF PROCEDURAL AND DISTRIBUTIVE

## JUSTICE ON REACTIONS TO PAY RAISE DECISIONS .

هدفت هذه الدراسة الإستقصائية إلى فحص تأثير العدالة التوزيعية والإجرائية على ردود فعل 217 موظفا على القرارات المتعلقة بالأجور بحيث تمثل العدالة التوزيعية تباينا فريدا في الرضا عن الأجور أكثر من العدالة الإجرائية ولكن العدالة الإجرائية تمثل تباينا فريدا في مقياسين آخرين للمواقف حول المؤسسة المستخدمة وصلاحتها ، الثقة في المشرف والالتزام التنظيمي ناقش ما تشير إليه نتائجنا حول طبيعة العدالة في المنظمات والتمييز الإجرائي التوزيعي كما لاحظ Greenberg أن الاهتمام المتزايد بالعدالة الاجرائية حل محل إهمال الباحثين التنظيميين السابق لهذه القضية ووضعها جنبا إلى جنب مع العدالة التوزيعية أو الإنصاف كإحدى النقاط البارزة تشير العدالة التوزيعية إلى الإنصاف المتصور لمبالغ التعويضات التي يتلقاها الموظفون وتشير العدالة الإجرائية إلى الإنصاف المدرك للوسائل المستخدمة لتحدي تلك المبالغ .

ثالث عشر : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة

إتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك ألا وهو تحسين أداء العاملين وتحقيق العدالة ما عدا دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بعنوان تخطيط المسار الوظيفي والتي هدفت إلى محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي وإبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية والدراسة الأجنبية بعنوان العدالة التنظيمية والثقة وسلوك المواطنة التنظيمية التي إفتترضت أن العدالة التنظيمية تؤثر على الثقة في المنظمة

والتقّة في المشرف وبدورها تؤثر تلك التقّة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين وكذلك هدفت الدراسة الأجنبية بعنوان تحليل بعدي تقييمي للعلاقات مع اتجاهات وسلوك العمل إلى تفحص العلاقة بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات مع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والإنتاجية .

وإتفقت الدراسات السابقة في عينتها في الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك 3523 موظفا و موظفة أما في دراسة حالة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات بالأردن حجم العينة تمثل في 50 بالمئة وحجم المجتمع يبلغ 328 أما في الدراسة الأجنبية ل Wong في الصين تمثلت في 845 عاملا . وإستخدمت الدراسات السابقة أداة الإستبيان لجمع البيانات والمعلومات .

#### الرابع عشر: الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية

من خلال إستعراض أوجه الإختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام حيث تتشابه في إستخدام أداة الإستبيان لجمع المعلومات والمنهج الوصفي التحليلي وتمثل عينة الدراسة الحالية في 189 موظف وموظفة وتتجلى أهمية هذه الدراسة في إبراز أهمية موضوع العدالة الذي يعتبر من المواضيع الإدارية التي شهدت إهتماما كبيرا وكذلك لفت إنتباه المدراء إلى ضرورة الإهتمام بالعدالة التنظيمية كأداة مهمة تساعد العنصر البشري على النمو والتطور .



## الفصل الأول :

الإطار النظري للعدالة التنظيمية

و تخطيط المسار الوظيفي



## تمهيد:

يعد موضوع العدالة التنظيمية من مواضيع المهمة في حقل الادارة حاليا، حيث أن شعور الأفراد العاملين بالعدالة التنظيمية يؤدي إلى رضاهم و بالتالي تحسين أدائهم مما يضمن الأداء الجيد للمنظمة، ويولد التزام الفرد اتجاه المنظمة والرغبة في الاستمرار بالعمل بها مما يضمن للمنظمة الحفاظ على اليد العاملة المؤهلة وتحقيق أهدافها التنظيمية .

وسيتم التعرف في هذا الفصل على عدالة التنظيمية وأهم أبعادها وتعرف على تخطيط المسار الوظيفي من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: تعريف العدالة التنظيمية

المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية

المبحث الثالث: تخطيط المسار الوظيفي

## المبحث الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية التي تعتمد على الزاوية التي ينظر من خلالها كل فرد للقرارات والاجراءات التنظيمية داخل مؤسسته، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل قد يكون متحيزا أو غير موضوعي في نظر آخرين .

### المطلب الأول: نشأة وتطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري .

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 إهتماما كبيرا لمعدل المخرجات التي يتحصلون عليها بالقدر الذي يعطونه مدى 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 .

وفي سنة 1975 قام كل من (Walker & Thibaut) بدراسة بيننا فيها أن الأفراد يتقبلون القرارات ويعدونها عادلة عندما يكونون مشاركين فيها، وهذا ما دفع الباحثين إلى اعتماد مفهوم العدالة الإجرائية، والذي تمحور حول إدراك العدالة في توزيع الموارد والمخرجات على العاملين من حيث الملائمة والإنصاف، ويقترح الباحثين إشراك العاملين في صناعة القرارات وهيكلتها حتى تضمن الإدارة تحقيق العدالة الإجرائية<sup>1</sup>.

يرى Greenberg أن العدالة التنظيمية تعد أحد أهم القيم التنظيمية الجوهرية، كما أن لها واضحة في منظمات الأعمال، حيث أن علماء البحوث الإدارية والإجتماعية يدركون تماما أن الإلتزام بالمثل العليا للعدالة التنظيمية تُعدّ شرطا أساسيا للمساهمة في تحقيق الأداء الفعال للمنظمة فضلا عن مساهمتها في الدفع لتحسين أداء الموظف والإرتقاء به وذلك من خلال شعور الموظف بالإرتياح في مكان عمله وأن يعامل بإنصاف، مما يدفعه ذلك إلى ممارسة سلوكيات تنظيمية إجتماعية داعمة لبيئة عمله<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أبو القاسم الأخضر حمدي، "أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال"، المجلد 11، العدد 3، 2015، ص ص 546-547.

<sup>2</sup> أسامة عبد الكريم هزي، "العدالة التنظيمية وأثرها في سلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة"، دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2015، ص 28.

للعدالة التنظيمية تعريفات متعددة ولكنها بالمجمل لا تخرج عن الإطار المفاهيمي للعدالة بوجه عام، ومن بين هذه التعريفات :

تعرف بأنها: درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق

الإلتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها.<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها ميل الأفراد و الجماعات العاملة إلى مقارنة حالتهم ببقية زملائهم الآخرين في ميدان العمل، بمعنى عملية إدراك

العاملين للعدالة في بيئة العمل عبر علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر التي تؤثر في نهاية المطاف على سلوكياتهم وتوجهاتهم في العمل .

ويشير عبد الفتاح المغربي، إلى أن العدالة التنظيمية تعد أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للتنظيم.<sup>2</sup>

ومن خلال Folger et Cropanzano فإن العدالة التنظيمية تشير إلى القواعد والمعايير الاجتماعية التي تحكم المنظمة فيما يخص

توزيع الموارد والامتيازات (عدالة توزيعية) الإجراءات والعمليات التي تحكم عملية التوزيع (عدالة إجرائية) والعلاقات بين الأفراد (عدالة تفاعلية

). فتصور العدالة التنظيمية يعكس حكم أن بالإمكان للفرد أن يواجه أحد أو العديد من هاته الأبعاد الثلاثة.<sup>3</sup>

انبثقت العدالة التنظيمية من نظرية الإنصاف التي قدمها آدمز سنة 1963 و 1965 تشرح النظرية كيف يمكن اشتقاق الأحكام

على كل من الإنصاف والظلم من المقارنات بين الذات والآخرين على أساس المدخلات والمخرجات المختلفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بن عدة محمد، كرومي سعيد، "أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة حالة شركة نפטال فرع ولاية بسكرة"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد الثاني، 2021، ص 654 .

<sup>2</sup> عزيزي سارة، "العدالة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال بمؤسسة الكهرباء المنزلية دوميلك خنشلة"، مجلة البشائر الاقتصادية ، العدد الثاني، 2022، ص 255 .

<sup>3</sup> عدمان عبد الله وقاسم كريم، "العدالة التنظيمية و أثرها في أداء الموارد البشرية في معمل المصبرات الجديد للجزائر"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، العدد الثالث، 2020، ص 201 .

<sup>4</sup> Spriha, M. March. "The International Journal of Indian Psychology", Organizational Justice in Relation to Competence, Commitment and Self Motivation, volume 3, Issue 2, 2016, p34

## المطلب الثاني: أهمية العدالة التنظيمية ومبادئها

### أولاً: أهمية العدالة التنظيمية

يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البروقراطية ومشاعر الظلم التهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد . كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى <sup>1</sup>:

✓ تعد العدالة التنظيمية بالنسبة للعاملين قيمة وعلاقة اجتماعية والتجاوز عليها من قبل المنظمة بعدم تطبيقها يحفز العاملين لاحتمال رد فعل لسلوكيات ضارة للمنظمة؛

✓ يتوقف مدى إدراك العاملين لفهم أدوارهم وبيئة عملهم على توفر ودقة المعلومات المقدمة من المنظمة لهم وبخلافها سيعملون بالإعتماد على معلوماتهم الشخصية والتي قد تكون غير صحيحة أو دقيقة أو رسمية؛

✓ يعد مدى تطبيق العدالة في المنظمة من وجهة نظر العاملين مقياس للتنبؤ بما سيتم معاملتهم به مستقبلاً؛

✓ توافر العدالة التنظيمية يعد مؤشر للأفراد العاملين مقياس للتنبؤ بما سيتم معاملتهم به مستقبلاً إن وجود العدالة التنظيمية بات من الضرورات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال حيث تزداد المنافسة من أجل البحث عن مصادر الميزة التنافسية وتعتبر الموارد البشرية من أهم هذه المصادر. عبر تطوير ممارسات وقرارات تصب باتجاه تحقيق العدالة التنظيمية ؛

\*كما تظهر أهميتها في: <sup>2</sup>

✓ إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكن من عملية إتخاذ القرار وتعد العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب؛

✓ تؤثر العدالة التنظيمية على الفريق والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد، حيث أن عدالة الإجراءات والتعاملات تعد وسيلة من وسائل إشاعة روح الجماعة ، لأن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد على أن الجماعة تقدر كل فرد فيها.

<sup>1</sup>سرير الحرثسي حياة ، "التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وإنعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة حالة -"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 6 ، ص 28 .

<sup>2</sup>سلوى نيشات ، "دور العدالة التنظيمية في تعزيز الإستغراق الوظيفي لدى العاملين ،مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية"، المجلد 7، العدد01، 2021، ص245.

## ثانيا: مبادئ العدالة التنظيمية principles of Organisational justice

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة من أهم هذه المبادئ<sup>1</sup>:

1. مبدأ المساواة: ويتمثل المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل والواجبات الوظيفية بين الافراد العاملين في المنظمة .
2. المبدأ الاخلاقي: ويتمثل في: الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.
3. مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.
4. مبدأ الإلتزام: عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة .
5. مبدأ المشاركة : أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع وإتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات .

### المطلب الثالث: النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية

يمكن تصنيف نظريات العدالة التنظيمية بالإعتماد على بعدين هما:

1. بعد رد الفعل (الفعل المسبق): تركز نظريات رد الفعل على محاولات الأفراد الهروب من ظروف عدم العدالة التنظيمية، أما نظريات الفعل المسبق فتتركز على السلوكيات المصممة أو الموجهة لتحقيق العدالة التنظيمية .
2. بعد المحتوى (العمليات): تم تطوير هذا البعد بالإعتماد على المنظور القانوني الذي يفرق بين الأحكام الصادرة و بين طريقة صدور هذه الأحكام، ولذا فإن نظريات المحتوى تركز على المخرجات، أما نظريات العمليات فتتركز على الإجراءات المستخدمة في إتخاذ القرارات التنظيمية وتنفيذها أي أنها تهتم بالعدالة الإجرائية.

ومن منظور بعدي العدالة التنظيمية يمكن تصنيف نظريات تلك العدالة إلى قسمين كما يلي :

<sup>1</sup> ربيحة حماز و دلال حمادوش، "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة حالة عينة العاملين الإداريين بسنتشفى محمد بوضياف بالمدينة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، جامعة المدينة، الجزائر، 2020، 2021، صص 16- 17.

## أولاً: نظريات العدالة التوزيعية:

1. نظريات محتوى رد الفعل : تشتمل هذه نظريات على أربع نظريات فرعية هي :

1.1. نظرية العدالة: لقد بنى آدمز(1963) هذه النظرية على الفرضيتين التاليتين :

✓ أن الأفراد يكونون دائماً في حالة مستمرة من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي؛

✓ إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة وبعبارة أخرى فإن الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر فعالية منها لظروف العدالة.<sup>1</sup>

2.1. نظرية التبادل الاجتماعي: إن نظرية التبادل الاجتماعي تساهم في تفسير العدالة التنظيمية من خلال فكرة الأخذ والعطاء القائمة والمستمرة بين طرفي المعادلة التنظيمية (العامل والمنظمة) والعلاقة القائمة بينهما حيث يقدم الطرف الأول خدمة (أداء، جهد، وقت...) يقابلها الطرف الثاني برد الخدمة (أجر، مكافئة، تعويض...) وهو ما سمته النظرية بعملية التبادل، وتحدث العدالة حسب هذه النظرية إذا تساوت عملية التبادل بين الطرفين.

3.1. نظرية الحرمان النسبي: أقر (martin1981) أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة لآدمز باعتبار أن النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في المكافآت

ورغم ذلك فقد أشارت دراسة Grosby1984 إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي هما:

✓ الحرمان الذاتي الفردي: والذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، وتعتبر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان النسبي؛

✓ الحرمان الجماعي: والذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات، ويركز هذا النوع إلى عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة، بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة، مثل نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة،

<sup>1</sup> شذا لطفى محمود محمد، "درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2012، صص 17-19.

ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة، وبناء على هذه المؤشرات يبنى كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها.<sup>1</sup>

4.1. نظرية حساسية العدالة: يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة، وهي

#### 1.4.1. الشخص الحساس للعدالة :

هو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، لذا فإن أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الاتجاهين هما:

✓ زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب؛

✓ تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب .

#### 2.4.1. الشخص الخيري :

وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية ، ويسعى دائما لتقديم المزيد من الإلتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

#### 3.4.1. الشخص غير الخيري:

وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط ، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية ، ويسعى دائما لحصول على المزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه هم من إلتزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.<sup>2</sup>

#### 2 نظريات محتوى الفعل المسبق :

تشتمل هذه النظريات على نظريتين أساسيتين، ويؤكد جرينبيرج ( Greenberg, 1987 ) على أن النظريتين على إختلاف

مضامينهما تتنبآن بكيفية توزيع المكافآت في الوظائف أو المواقف المختلفة وفيما يلي شرح لهاتين النظريتين :

#### 1.2. نظرية تقييم العدالة:

<sup>1</sup> حمزة فرطاس، "العدالة التنظيمية (الأبعاد والنظريات المفسرة لها ) مجلة علوم الإنسان والمجتمع "، العدد26، 2018، ص ص 358 – 359.  
<sup>2</sup> سامية خميس أبو نداء، "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالإنترنم التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2007، ص ص 156، 157 .

يرى ليفنثال (Leventhal, 1976) أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها، إذ أن بعض القادة يرون ضرورة وجود عدالة توزيعية لكن غير تامة، على أساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد، وقد ناقش ليفنثال (Leventhal, 1980) قواعد تحدد عدالة المخرجات هي<sup>1</sup>:

**1.1.2. قاعدة الإسهامات أو الجهد:** وتهدف إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة ومعدلات أداء عالية؛

**1.1.3. قاعدة الحاجات أو الإحتياجات:** تهدف قرارات التوزيع هنا إلى تعظيم الرفاهية أو المصلحة الشخصية؛

**1.1.4. قاعدة التساوي:** وتهدف إلى الحفاظ على الإنسجام أو التوافق بين الأعضاء الجماعة أو المجتمع.<sup>2</sup>

**2.2. نظرية دافعية العدالة:** يقترح ليرنر (Lerner, 1977) خلافا لآراء ليفنثال، أن تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية كفيل بخفض درجات الضغط التي يتعرضون لها، ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد، وقد طور ليفنثال (Leventhal, 1980) أربع طرق لتوزيع المخرجات أو المكافآت هي:

✓ التوزيع التنافسي بالإعتماد على نتائج الأداء؛

✓ التوزيع المتوازن بالإعتماد على الإسهامات؛

✓ التوزيع المتساوي بغض النظر عن نتائج أو الإسهامات؛

✓ التوزيع الماركسي بالإعتماد على الإحتياجات.<sup>3</sup>

## ثانيا: نظريات العدالة الإجرائية

يتم تصنيف العدالة الإجرائية إلى نظريات رد الفعل ونظريات عمليات الفعل المسبق وذلك على النحو التالي:

### 1. نظرية عملية رد الفعل :

<sup>1</sup> عمر محمد دره، "العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 69 - 70 .

<sup>2</sup> عمر محمد دره، "العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 69 - 70 .  
<sup>3</sup> محمود عبد الرحيم بدر غانم، "درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم"، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين ، 2015 ، ص 20 .

تعتبر هذه النظرية في مجال العدالة الإجرائية بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل لأنها تقيم ردود فعل الأفراد لإجراءات حل المشاكل أو علاجها، وهي تتضمن نمطين من مدخلات القرار، هما:

1.1. التحكم في العملية : يشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه خلال مرحلة العمليات التي يتضمنها علاج المشاكل (مرحلة ما قبل صدور القرار)؛

1.2. التحكم في القرار : يشير إلى قدرة الفرد على الإختيار أي أن يكون له كلمة أو تأثير في القرار الصادر (مرحلة صدور القرار)؛<sup>1</sup>

2. نظرية عمليات الفعل المسبق: وترجمتها نظرية التوزيع التي قدمها كل من (Karuza , and Fry Leventhal1980) تطورا لنظرية تقييم العدالة Leventhal كما أنها تعد المثال الأول لنظرية عملية الفعل المسبق.

وقد عرف الباحثين الثلاث سبع مكونات لإجراءات التوزيع قد تؤدي إلى مكسب عادل وهي كالآتي :

- ✓ إختيار ممثلو صنع القرار؛
- ✓ إنشاء قواعد عامة لتقييم المتلقي المحتمل للمكافأة؛
- ✓ جمع المعلومات حول المتلقي المحتمل للمكافأة؛
- ✓ تعريف هيكل عملية إتخاذ القرار؛
- ✓ إنشاء جهاز مراقبة لمراقبة كل من الموزعين والتلقين المحتملين للمكافأة والموارد؛
- ✓ وضع إجراءات الإستئناف التي تمكن الأفراد غير راضين من طلب الإستدراك أو الإصلاح؛
- ✓ إنشاء آليات لتغيير إجراءات التوزيع التي قد تكون غير عادلة .<sup>2</sup>

ويؤكد شان (Chan , 2000) أن عدالة التعامل تحتوي على مكونين هما :<sup>3</sup>

✓ الحساسية الشخصية: وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين؛

<sup>1</sup> سامية خميس أبو نداء، مرجع سبق ذكره، ص ص 159 - 160 .

<sup>2</sup> الذهبي حياة، " العدالة الإجرائية وعلاقتها بدوران العمل الإداري في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بنوك ولاية أدرار ،مجلة الحوار الفكري"، ص205

<sup>3</sup> شذا لطفي محمود محمد، مرجع سبق ذكره، ص 24

✓ التفسيرات أو المحاسبة الإجتماعية: وتشير إلى قيام المنظمة بتقديم تفسيرات منطقية للعاملين بشأن أي مخرجات أو مكافآت غير مناسبة يتم توزيعها .

المبحث الثاني : أبعاد العدالة التنظيمية .

يمكن تقسيم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد أساسية والمتمثلة في عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات حيث سنحاول

في هذا المبحث التعرف على هذه الأبعاد الموضحة في الشكل التالي .

### المطلب الأول: العدالة التوزيعية.

للعدالة التوزيعية عدة تعريفات نذكر منها مايلي :

#### أولاً: تعريف العدالة التوزيعية

أول نوع من العدالة كان العدالة التوزيعية، أو عدل المخرجات التي يتلقاها العامل من بين النظريات القديمة للعدالة التوزيعية فالنظرية

الأكثر ملائمة هي نظرية المساواة "لآدمز"<sup>1</sup>.

يعرفها كل من فروغر وكونوفسكي على أنها الشعور المتولد لدى العاملين نحو عدالة القيم المادية و غير مادية ،التي يحصلون عليها من

المنظمة .<sup>2</sup>

هي من أقدم الأبعاد من حيث الدراسة ، تناولها آدمز سنتي 1963 و 1965 بالدراسة، وإنطلق من فرضية مفادها أن "أفعال الفرد

تكون محفزة على حسب ما سيحنيه من إرضاء لحاجاته، وما سيقبله من خسائر ناتجة عن هذا الإرضاء "<sup>3</sup>.

تتمثل العدالة التوزيعية في قدرة المنظمة على التزامها بالمفهوم العام للعدالة من خلال وضعها للبرامج العادلة لتوزيع المكافآت والتكاليف

على العاملين في بيئة العمل التنظيمي، وقد تنشأ المشاكل في حال وجود محاباة لعدد من العاملين وإعطاؤهم باستمرار مكافآت مميزة أو

تخصيص موارد لهم أكثر من العاملين الآخرين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>بن الصغير بختة، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، مذكرة ماستر، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، 2019، ص33

<sup>2</sup>سليمان تيش تيش محمد لمين، "العدالة التنظيمية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ابن خلدون، الجزائر ، 2020، ص498

<sup>3</sup>سليمان تيش تيش محمد لمين، نفس المرجع السابق، ص499

<sup>4</sup>د.عامر عبد الكريم الذبحاوي، "العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي"، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 49، 2018،

ص219.

ثانيا: قواعد العدالة التوزيعية :

كما حدد "Organ" 1988 ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي :<sup>1</sup>

### 1. قاعدة المساواة :

وتقوم 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 .

### 2. قاعدة النوعية:

وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس و بغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، الدين ..الخ)، يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت ، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط للذين يعملون بجد، وإذا حصل الغير فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية .

### 3. قاعدة الحاجة:

وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين ، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى إفتراض تساوي الاشياء الاخرى فان المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية ، وإذا حصل العكس فان المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

<sup>1</sup>عامر علي حسين العطوي، "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي"، مجلة الفادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد جامعة الفادسية، العدد الأول ، مصر، 2007، ص5

المطلب الثاني : العدالة التفاعلية (التعاملية) وعواملها .

أولاً: تعريف العدالة التفاعلية

هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تنطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات ، وهذا يعني أهمية أسلوب التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات و الأنظمة والقوانين <sup>1</sup> .

تحدد عدالة التعاملات بجودة المعاملة المستقبلية من متخذ القرار وتعكس التطبيق الصحيح للإجراءات الرسمية . <sup>2</sup>

وقد ذكر "بياس وميج" أن إدراك العاملين للعدالة التفاعلية يعتمد على أربعة عوامل هي : <sup>3</sup>

- ✓ -مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة؛
- ✓ مدى إخلاص المسؤول وصراحته في تعامله مع العاملين؛
- ✓ مدى إحترام المسؤول للعاملين؛
- ✓ مدى إلتزام المسؤول بأداب التعامل مع العاملين؛
- ✓ و تبرز أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون عند تطبيق الإجراءات عليهم للعدالة التفاعلية.

وإن إدراكات العاملين لعدالة التعاملات تتحدد بناء على أربعة عوامل : <sup>4</sup>

- ✓ مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة؛
- ✓ مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم إستخدامه للخداع في تعامله مع العاملين؛
- ✓ مدى إحترام صاحب السلطة للعاملين؛
- ✓ مدى إلتزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين .

<sup>1</sup> عمر محمد دره، مرجع سبق ذكره، ص45

<sup>2</sup> أحمد بن يحيى ربيع وآخرون ، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للموظفين في شركة اتصالات الجزائر" ،مجلة العلوم الإقتصادية والقانونية ،جامعة جيلالي بونعامة ،العدد 2 ،الجزائر، 2021، ص137.

<sup>3</sup> محمد ناصر راشد أبو سمعان ،"محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية" ،رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية ، غزة ،2015،ص24.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص24

## المطلب الثالث : العدالة الإجرائية.

إن نزاهة الإجراءات المتبعة في توزيع العوائد يجعل العامل يشعر بالعدالة الإجرائية نذكر مايلي :

### أولاً: مفهوم العدالة الإجرائية

هي إدراك الموظف لعدالة الإجراءات والطرق المستخدمة في توزيع المدخلات والمخرجات في المنظمة.<sup>1</sup>

تعرف بالعدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل ، ودرجة الشعور المتولد لدى العاملين

إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية.<sup>2</sup>

هي درجة تعامل المدير مع موظفيه باحترام وتقدير ، واهتمامه بحقوقهم ومصارحتهم في كل شيء يهمهم وتطبيق القرارات بعدالة عليهم

والسماح لهم بمناقشتها واخضاعهم إلى إعتبرات موضوعية في الترقية و الترفع والاهتمام بهم وبشؤونهم ومناقشتهم في نتائج القرارات التي يمكن

أن تؤثر عليهم وعلى وظائفهم<sup>3</sup>

ومفهوم العدالة الإجرائية مصدره علم القانون ، ويتعلق هذا القانون بإدراك الفرد بمدى عدالة العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ

القرارات التنظيمية فكلما كان الفرد أكثر إحساسا بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ مختلف القرارات التنظيمية كلما قوي لديه دافع الالتزام بما

وتنفيذها ، وقد كشف علماء السلوك عن وجهين للعدالة الاجرائية الأول يتعلق بالجانب الهيكلي للقرارات (أي كيف تتم هيكلة القرارات )، أما

الثاني فإنه يتعلق بالجانب الإجتماعي (كيف تتم معاملة الناس أثناء صنع القرار)<sup>4</sup>

هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الاجراءات التنظيمية المستخدمة في تحديد المخرجات التنظيمية بمعنى مدى شعور

الموظف بعدالة طرق وأساليب تعامل الإدارة بخصوص المهام وتنفيذها والممارسات الإدارية والتنظيمية<sup>5</sup>.

ومن بين المنافع المحققة من طرف العدالة الإجرائية أنها تلعب دورا كبيرا في تماسك النظم بكافة أقسامها حيث:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>بندر كريم أبو تايه، "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية"، العدد الثاني، يونيو 2012، ص149

<sup>2</sup>أحمد بجاج، "واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية"، جامعة زيان عاشور، العدد33، الجزائر، 2018،

ص858

<sup>3</sup>عبد الكريم السكر، "أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي"، مجلة العلوم الإدارية، كلية الأعمال جامعة الأردن، العدد الأول، 2012،

<sup>4</sup>جبرالد الدجربنبرج وروبرت بارون، "إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسبوني، دار المريخ للنشر، السعودية

2009، ص178.

<sup>5</sup>مختار بونقاب، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة ورقلة، العدد26، 2021، ص484

- ✓ تعزز ثقة العاملين بالمنظمة؛
- ✓ تحقق رضا العاملين بالمنظمة؛
- ✓ توفر أسس العدل والنزاهة والمساواة في الحقوق والواجبات؛
- ✓ زيادة دافعية العمال نحو العمل ورفع مستوى الأداء؛
- ✓ توضيح حقيقة النظام الإداري للرواتب والأجور؛
- ✓ تعديل اتجاهات العاملين بشكل إيجابي .

## ثانيا: جوانب العدالة الإجرائية

تتمثل جوانب العدالة الإجرائية في :<sup>2</sup>

### 1. الجانب الهيكلي :

ويعبر عن مدى إستخدام الإجراءات الرسمية العادلة في المنظمة، ومن هذه الإجراءات: (الإجراءات المتعلقة بالأجور، الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الشكاوي، الإجراءات المتعلقة بوضع معدلات الأداء وتقييمه، وإجراءات الترقية والتدريب والنقل).

### 2. الجانب الإجتماعي:

وهو الإحترام الذي يظهره صانع القرار لمستقبلي القرار وذلك من خلال إخباره للعاملين بمسببات القرار وخطوات اتخاذه .  
ومن خلال هذه الجوانب يفهم أنه يجب على المدير أن يكون مسؤولا ومتحلي بالمسؤولية والعدالة والدقة في اتخاذ أي قرار لأنه سيلقى ردة فعل وصدود من طرف العمال إذا كان خلل في أحد هذه الجوانب ، والعكس صحيح بحيث إذا طبق العدالة فيعتبر أنه قد حقق شوطا

<sup>1</sup>آسيا يعقوب الهادي عبد الخير، "أثر العدالة الإجرائية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين"، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والإجتماعية ، العدد42، 2023،ص150.

<sup>2</sup>كاميليا مرابط، "دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والإحترام الوظيفي"، مذكرة ماستر ،جامعة قاصدي مرباح ،الجزائر ، 2019،ص13

مهما في الحصول على محبة ورضا العاملين له وبهذا يلقي ردة فعل إيجابية لأنهم يحسون بالعدالة ويتجلى ذلك من خلال تفانيهم في العمل وإبداعهم فيه .

### ثالثاً: قواعد العدالة الاجرائية :

تتمثل في :<sup>1</sup>

1. **قاعدة الإستئناف :** بمعنى تعديل أو تبديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرز ذلك ويدعمه كتعديل هيكل الرواتب أو بعض

بنوده في حالة إرتفاع الأسعار أو زيادة نسبة التضخم في الدولة؛

2. **قاعدة التمثيل :** بمعنى قدرة عملية إتخاذ القرارات على إستيعاب وجهات نظر الآخرين ذوي العلاقة ،وهذا يشير إلى

أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم؛

3. **قاعدة الحياد :** بمعنى تفضيل المصلحة العامة باعتبارها مرتكزا من مرتكزات العدالة الإجرائية على المصلحة الشخصية

،والابتعاد بالأخيرة من التأثير على عملية اتخاذ القرارات؛

4. **قاعدة الدقة :** بمعنى إتخاذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة ،وتعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ

المهمة التي يجب تفعيلها إذا رغبت المنظمة في تحقيق درجة عالية من العدالة؛

5. **قاعدة الانسجام :** بمعنى وجوب إنسجام إجراءات توزيع الجزاءات و المكافآت على الأفراد جميعهم إنسجاما مع الجهود

والمساهمات التي يبذلها العاملون؛

6. **القاعدة الأخلاقية :** بمعنى توزيع المصادر وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة .

أما نيهوفومورمان فقد قدم مجموعة من الشروط لا بد من توافرها في الاجراءات المتبعة داخل المنظمة وهي:<sup>2</sup>

✓ ثبات الاجراءات؛

✓ دقة الاجراءات؛

<sup>1</sup> عبد الكريم سكر ، مرجع سبق ذكره ، ص40

<sup>2</sup> لذهبي حياة ،مرجع سبق ذكره،ص20

✓ صحة الاجراءات؛

✓ واقعية الاجراءات وأخلاقيتها.

وقد اقترحا بايزوفولجر هما أيضا خصائص يجب أن تتسم بها الاجراءات المتبعة وهي :

✓ اعتبار وتقدير وجهة نظر العامل؛

✓ تجنب التحيز؛

✓ الاتساق في تطبيق الاجراءات على الجميع؛

✓ إعطاء العامل القدر الكافي من المعلومات المفسرة للقرارات المتخذة .

#### رابعا: العوامل المؤثرة على إدراك العدالة الإجرائية

إنَّ الإجراءات إذا لم تكن موضوعة على معايير عادلة ، فإنها تتسبب في كثير من المشكلات التنظيمية وسنذكرها فيما يلي :

1. **التعقيد:** والذي يكون بدوره غير مناسب لكافة أعضاء التنظيم ، حيث من خصوصية القرارات والاجراءات أن تكون واضحة وبيّنة ، لكي يفهمها كل الأفراد ومن الأسباب التي يتولد عنها التعقيد ما يلي : وجود أخطاء في الهيكل التنظيمي وكذلك عدم وضوح المسؤوليات والسلطات والتجاوز عن وحدة المقاييس فيما يتعلق بالعمل الواحد والإسراف في منح المكافآت لمؤوسين اللذين تتعاطف معهم الإدارة "المحاباة"؛

2. **الإهمال:** يتمثل في عدم تجديد السياسات المتبعة ، أو الإبقاء على الإجراءات القديمة والتي تسبب الروتينية والملل للمستخدمين وارتباكهم لأنهم يسرون أعمالهم وفق إجراءات قديمة ولا يقومون بتجديد أو تطويرها ،ومما لاشك فيه أن التطوير يعتبر عنصر قوة ومهم للتنظيم لأنه يؤدي إلى إحداث طفرة كبيرة في نفسية العمال وتشجيعهم على الإبداع والإستمرار في المؤسسة؛

3. **الإزدواجية:** وتعني حدوث أخطاء في الإجراءات وهو نتيجة لظهور ازدواج أو تكرار مثل : عدم الثقة في الأمور الإدارية فإن المديرين لا يلتزمون بالنظم الموضوعية فقط ، إنما يزيدون عليها بإنشاء سجلات تتعلق بإرادتهم وأقسامهم ومنه فإن الإزدواجية في الإجراءات يؤدي إلى إهمار الثقة بين الرئيس والمؤوس ما ينجم عنها عدم وجود عدالة وإبداع؛

4. **عدم المرونة:** إن عدم وجود مرونة تنظيمية يؤدي إلى إحداث أخطاء كثيرة في الإجراءات التنظيمية التي من المفروض

مواجهة كل ما يطرأ على التنظيم من أزمات ويتكيف معها كل من المدير أو الرئيس و المرؤوس ولا يتصلبون لأرائهم ومعتقداتهم ويتهربون

منها .<sup>1</sup>

#### خامسا: العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية

من خلال إستعراض أبعاد العدالة التنظيمية يتضح التأثير المتبادل و المترابط بين هذه الأبعاد ، ففقدان أي بعد من هذه الأبعاد الثلاثة السابقة يقصر ويحصر مفهوم العدالة التنظيمية في جانب محدد و هو ما يتناقى مع المفهوم الواسع للعدالة بشكل عام ويؤدي إلى شعور الفرد بعدم الإنصاف والظلم والتوتر في سلوكه الخاص ، ويرى أن عدالة التعاملات على سبيل المثال تتمثل في الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الفرد عند تطبيق الاجراءات الرسمية والتي تؤثر بدورها على مجمل جوانب العدالة التنظيمية فضلا عن تأثيرها المباشر على عدالة الاجراءات ، والسياسات والاجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات والعوائد التي يتحصل عليها الفرد في المنظمة (مثل الأجور و الترقيات والمزايا الاضافية وغيرها ) مقارنة بالمدخلات (الأداء الفعلي من حيث الكمية والجودة وما تمثله عوامل الجهد والتعليم والخبرة وغيرها من قيمة ) يتصل بمفهوم عدالة الاجراءات والتوزيع ، وبالتالي لا يمكن أن نزل أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية عن غيره<sup>2</sup>

#### المبحث الثالث: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي.

ترداد الحاجة يوما بعد يوم إلى تخطيط المسار الوظيفي باعتبار أنه عملية مشتركة بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها، ولكل منهما أهدافه التي قد تتقاطع كما قد تتباين وتختلف وتتناقض ، ويعتبر التخطيط أكثر أهمية من باقي وظائف التسيير فهو يعطي إطارا يحتوي على الأفكار والقواعد التي تساعد على وضع الأهداف التي تستخدمها كمعايير لقياس الفاعلية التنظيمية وترشيد الأفراد على ما يستطيعون عمله .

#### المطلب الأول: تعريف تخطيط المسار الوظيفي وأهميته .

سيتم التعرف على مفهوم تخطيط المسار الوظيفي وبيان أهميته فيما يلي :

<sup>1</sup> زهية بوطبة، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بمناخ الإبداع التنظيمي"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، 2019، ص46

<sup>2</sup> محمد ناصر راشد أبو سمعان، مرجع سبق ذكره، ص25

أولاً: تعريف المسار الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي :

## 1. المسار الوظيفي:

يعرف المسار الوظيفي بأنه المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، وإما أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي.<sup>1</sup>

كما يعرف المسار الوظيفي بأنه عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يجزه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسياً إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل الوظيفي المعتمد<sup>2</sup>

هو عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يجزه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر.<sup>3</sup>

## 2. تعريف تخطيط المسار الوظيفي :

تعددت التعاريف التي تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي، حيث عرفه البعض بأنه: إحدى وظائف الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق الفرد بين الفرد والوظيفة التي يشغلها وذلك بغرض أساسي وهو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل

يرى Armstrong أن مفهوم تخطيط المسار الوظيفي يعبر عن التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقدم وترقي العاملين في المنشأة في

إطار كل من حاجة ومتطلبات الأداء من ناحية، وتطلعات هؤلاء الأفراد العاملين من ناحية أخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فائزة بوراس، "تخطيط المسار الوظيفي"، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص57

<sup>2</sup>إيمان مصطفى كفاي، "تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة"، مجلة الإدارة التربوية، كلية الدراسات الإنسانية، العدد 12، 2017، ص8

<sup>3</sup>برحاب عثمان وآخرون، "تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سيرتاف"، مذكرة ماستر، جامعة أبي بكر بلقايد، مغنية، 2016، ص45.

ويعرفه صلاح الدين بأنه : ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي ويتضمن ما يخططه الفرد بنفسه

لحياته الوظيفية ويشمل تقييم الفرد وقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة بصياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المتاحة.<sup>2</sup>

يعرفه ديسلر بأنه عبارة عن عملية نظامية أو هي الجهود النظامية التي تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة وبين فرص تحقيقها من

جهة أخرى.<sup>3</sup>

## ثانياً: أهمية تخطيط المسار الوظيفي

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة، نظراً للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال

التخطيط لتنمية المسار الوظيفي، ومن أهم هذه النواحي الإيجابية مايلي :

✓ توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً : تمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية الإمتداد الطبيعي لعملية التخطيط الإستراتيجي

للموارد البشرية ، أي أن التغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط و الطويل يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها طويلة الأجل؛

✓ تشجيع تنوع الثقافات : يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات

العمال؛<sup>4</sup>

✓ الحد من الجمود الوظيفي من خلال إستخدام المنظمة للطرق الديناميكية المهنية التي تتضمن الترقبات والتنقلات الوظيفية

لزيادة حافزية الموظفين لإكتساب مهارات ومعارف جديدة يمكن من خلالها الحصول على فرص الترقى؛

✓ الإستقرار النفسي للعاملين في المنظمة مما سيكون له أثر إيجابي جيد في زيادة العطاء نتيجة وضوح المسار الوظيفي للموظف؛

✓ تحقيق أهداف الموظفين والمنظمة من خلال إشباع طموحات الموظفين مما سيحقق الرضا الوظيفي لديهم ويؤدي ذلك إلى

إجتهداد الموظفين إلى زيادة الإنتاجية كما ونوعاً ، وينعكس ذلك على زيادة أرباح المنظمة وإستقرار العمل فيها مما يزيد في قدرتها التنافسية؛

<sup>1</sup>حمّاش علي، "تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة"، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري، العدد8، 2020، ص95

<sup>2</sup>بغالية مليكة، خيرات عائشة، "تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي"، مذكرة ماستر، جامعة عبد الرحمان بن خلدون، تيارت، 2019، ص14

<sup>3</sup>لهزيل زكرياء، "دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية"، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، 2015، ص11.

<sup>4</sup>بدور عبد الرحمن سعيد القحطاني، "دور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017، ص40

- ✓ زيادة جاذبية المنظمة للطاقت والكفاءات من جهات منافسة بسبب السمعة الجيدة التي تنتشر في أوساط العاملين المؤهلين، مما يعني إجتذاب الكفاءات من خارج المنظمة وزيادة الولاء والإلتزام للعاملين داخل المنظمة.<sup>1</sup>
- ✓ تخفيف القيود على حركة العمالة: إن عدم وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي تعني فرض قيود على حركة العمالة ، وبالتالي فإن وجود أنشطة تخطيط المسار الوظيفي يمكنها أن تطلق إمكانيات الأفراد، وتشجعهم على ذلك؛
- ✓ التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين، ونقلهم أو حتى الاستغناء عنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتقلل دافعيتهم للعمل. ووجود أنشطة التخطيط المسار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب ) . يعني تنشيط مهارات العاملين وتجديدها، والإبقاء على ما يمكن الإستفادة منها من مهارات وقدرات؛
- ✓ تقليل تكلفة العمل: في المنظمات الناجحة يمكن أن يكون ما ينفق على أنشطة تخطيط المسار الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة. أما في المنظمات الفاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمل تكلفة العمالة (المتمثلة في الأجور والحوافز ) العائد والربح، وتحقق بذلك خسائر فادحة.<sup>2</sup>

المطلب الثاني:مداخل و مراحل تخطيط المسار الوظيفي .

أولاً: مداخل تخطيط المسار الوظيفي

يوجد مدخلان لتخطيط المسار الوظيفي ، مدخل تخطيط المسار الوظيفي الفردي ، حيث يخطط الفرد أهدافه الوظيفية لحياته المستقبلية ، ومدخل تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي وهنا تخطط المنظمة الأهداف الوظيفية للعاملين بها، ونوضح المدخلين السابقين على النحو التالي :

1. مدخل تخطيط المسار الوظيفي الفردي :

<sup>1</sup> هيثم عبد الغفور مخصيد، "أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين"، المجلة الإلكترونية الشاملة، العدد39، مصر، 2012، ص11

<sup>2</sup>دكتور أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، 2005، ص.377

يعرف تخطيط المسار الوظيفي الفردي بأنه كل ما يقوم به الفرد من تقييم ذاتي و إكتشاف للفرص وتحديد الأهداف لمساعدته على

إجراء تغييرات في مساره الوظيفي، ويهدف هذا المدخل إلى:<sup>1</sup>

- ✓ أن يدرك الفرد إهتماماته وقيمه ونقاط القوة ومواطن الضعف؛
- ✓ وضع خطة عمل لتحقيق الأهداف الوظيفية؛
- ✓ الحصول على معلومات عن الفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة؛
- ✓ الإستفادة من الفرص الوظيفية المستقبلية؛
- ✓ الحصول على أفضل وظيفة متاحة؛
- ✓ تعزيز الأداء الحالي .

## 2. مدخل تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي:

لا ينفصل دور المؤسسة عن دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي، حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين إحتياجات الفرد المهنية و إحتياجاتها، ويتم هذا التوافق من خلال إعتزافها بواقع الأمر وهو أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على الوظائف أفضل و مسؤوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمام وظيفيا، كما يتم التوافق بين الطرفين إستنادا إلى التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد مثل:<sup>2</sup>

- ✓ المهارات والخبرة المختلفة؛
- ✓ الإدراك الذاتي؛
- ✓ النمط السلوكي. وبين العوامل الخارجية بالمؤسسة مثل؛
- ✓ طبيعة الإشراف؛
- ✓ خصائص متطلبات العمل؛
- ✓ تمكين الافراد؛

<sup>1</sup>إيمان مصطفى كفاقي، مرجع سبق ذكره، ص 19

<sup>2</sup>فانزة بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 87

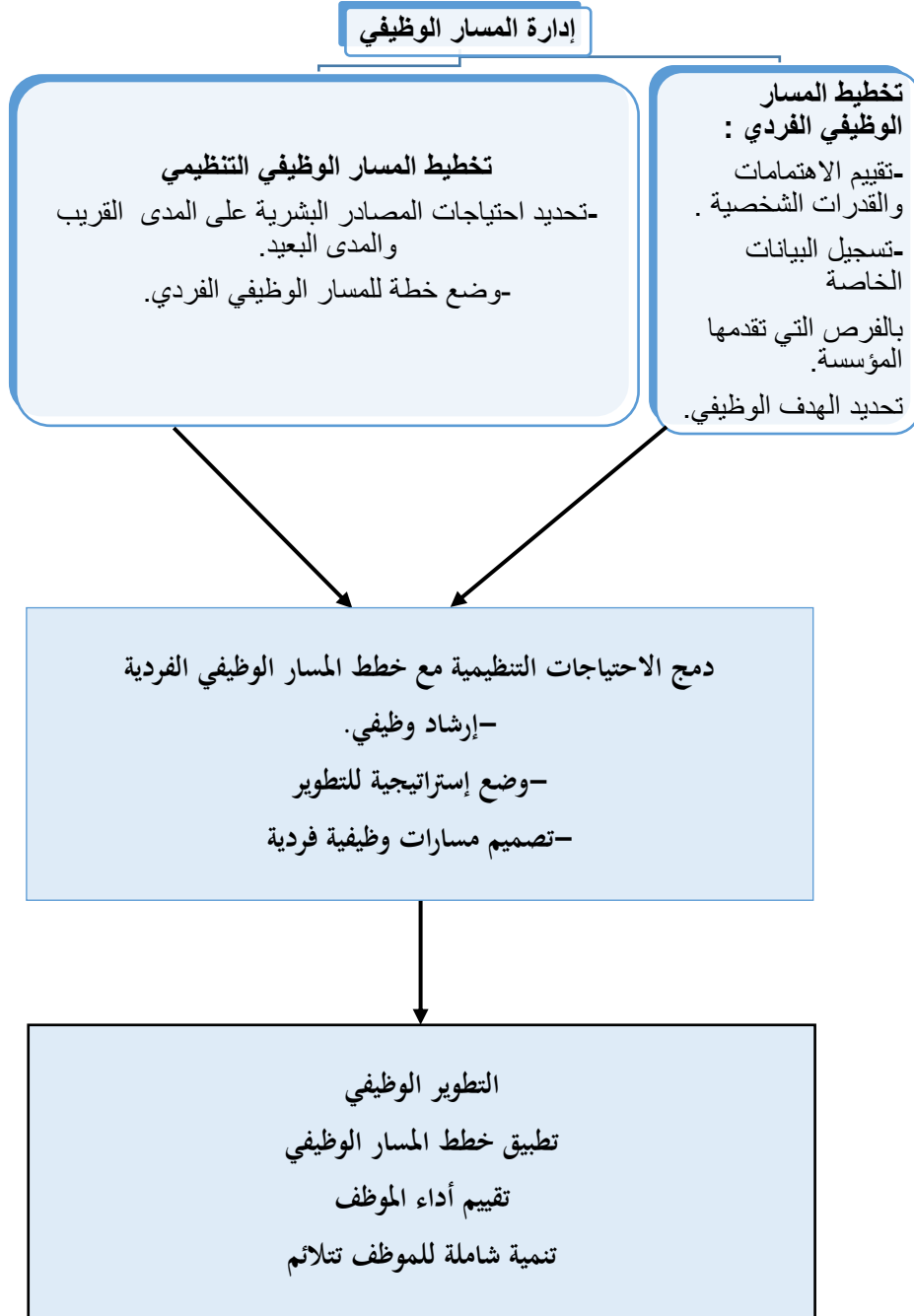
## ✓ نظام المرتبات و المكافآت.

ولكي تنجح المنظمة في تحقيق أهدافها، ويحقق الفرد أهدافه الوظيفية يتطلب ذلك وجود تجانس بين تخطيط المسار الفردي وتخطيط المسار الوظيفي، وهو ما يطلق عليه إدارة المسار الوظيفي وقد حاول الباحثون كثيرا وضع نماذج لتحقيق التجانس بين التنمية الشخصية وإستراتيجية المؤسسة أو تخطيط المسار الوظيفي الفردي وتخطيط المسار الوظيفي التنظيمي، ويوضح الشكل التالي أحد هذه النماذج.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>إيمان مصطفى كفاقي، مرجع سبق ذكره، ص340

الشكل رقم(04): يوضح الشكل التالي مداخل تخطيط المسار الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبتان من خلال الدراسات السابقة .

## ثانيا: مراحل تخطيط المسار الوظيفي

تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **تصميم المسارات الوظيفية:** يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة في المؤسسة مع تجزئة هذه الوظائف إلى

مسارات وظيفية متميزة مع ضرورة وجود إرتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار ،ويتبع ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة من

وظائف المسار ،وأيضاً تحديد متطلبات أساسية لازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف المهارات والتدريب، ويمكن

الاستفادة من البطاقات وصف الوظائف في هذا المجال؛

2. **توصيف وتحديد أهداف كل مسار:** سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل؛

3. **تقييم الذات:** يتم تحديد نقاط القوة الضعف لكل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والإتصالات

والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية، وكذا درجة الأهمية التي توضع لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الإستقلالية، الأمان الوظيفي

والكفآت المالية، بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهدا إلى تحقيقها؛

4. **تحديد الفرص الوظيفية:** يتم توفير مختلف المعلومات عن لوظائف بالتنظيم من حيث مستوى الأجر والادارة التابعة لها

والمواصفات المطلوبة لكل وظيفية و الوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية ، هذا و تتأثر الوظائف داخل المؤسسة بنمو و

إنكماش الأعمال و سياسة الشركة بخصوص تنمية وترقية الأفراد من داخل المؤسسة؛

5. **تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الإختيار من بينها:** وذلك بما يتلائم مع قدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص

الوظيفية المتاحة ، وتنتهي هذه المرحلة بإختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد ومن

خلال الحوار البناء بين الفرد ورئيسه المباشر؛

<sup>1</sup>فائزة بوراس، مرجع سبق ذكره ،ص92.

6. إعداد الخطط أو برامج العمل: هنا يجب على الفرد إستشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في

تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية ، ويجب أن يأخذ في الإعتبار عند القيام بالتخطيط للحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات والخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة،

7. مرحلة التنفيذ: تعد مرحلة التنفيذ مرحلة مستمرة حيث أن تقييم الموظفين لا يقصد به هنا تقييم أدائها، بل تقييم مهارات

وقدرات كل موظف وفق الدرجة التي يشغلها وأن الفرق بين تقييم الموظف والوظيفة يتم تحديدها بين المعارف والمهارات والقدرات التي تتطلبها كل وظيفة حسب مستواها وبين ما يمتلكه شاغل الوظيفة من هذه المعارف والمهارات والقدرات؛

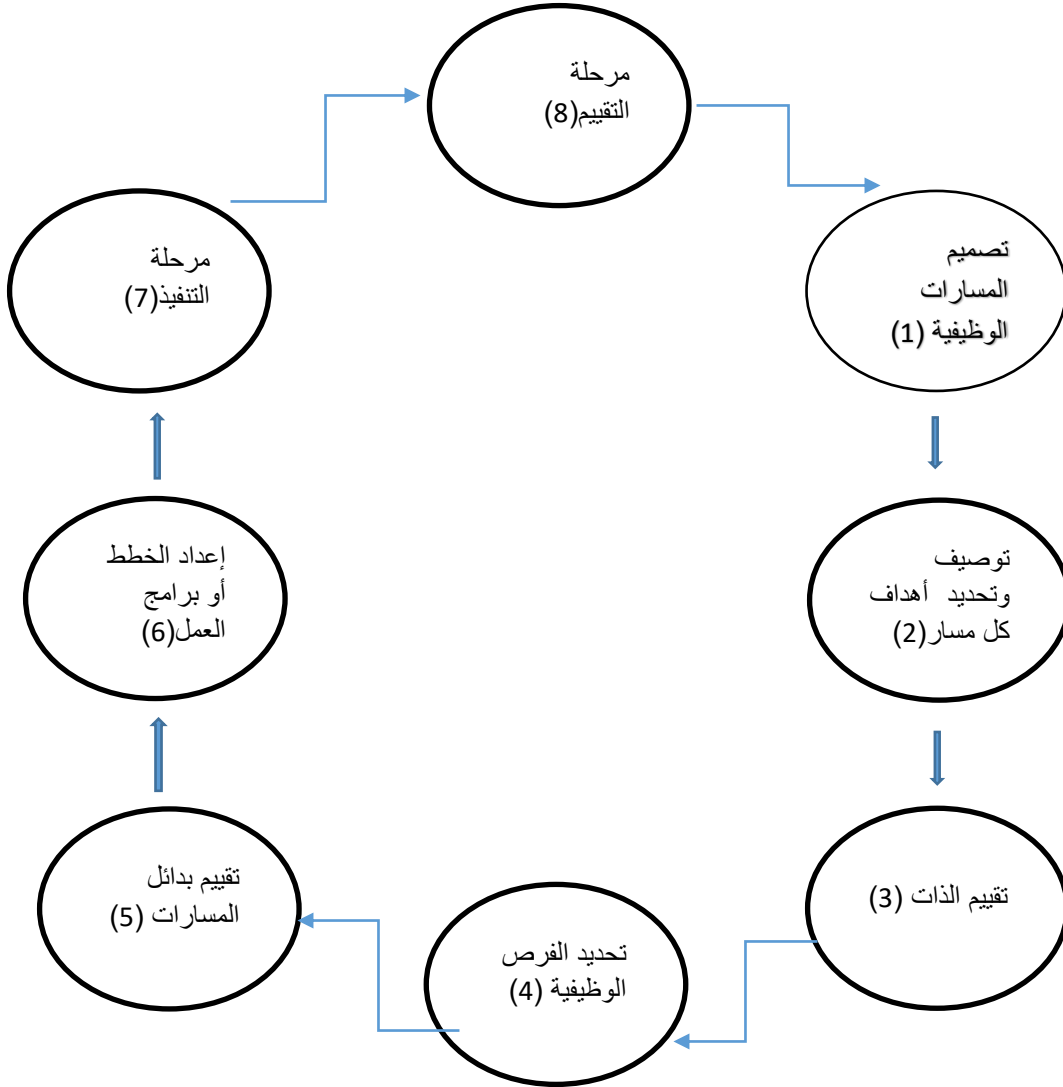
8. مرحلة التقييم : هي مرحلة مستمرة تهدف إلى معرفة نقاط القوة والضعف في البرنامج ومن ثم تعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط

الضعف؛<sup>1</sup>

الشكل رقم(5) : مراحل تخطيط المسار الوظيفي .

<sup>1</sup>محمود عبد الفتاح رضوان، "تخطيط المسار الوظيفي"، دار الكتب المصرية، مصر2012،ص ص 42-43.

## مراحل تخطيط المسار الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبتان من خلال الدراسات السابقة .

ويتضح من الشكل التالي أن التخطيط الفعال للمسار الوظيفي يتطلب التكامل بين مسؤوليات الفرد من ناحية ومسؤوليات المؤسسة من ناحية أخرى وتمثل مسؤولية الفرد في التعرف على واقعه وإمكانياته ومراجعة أهدافه وطموحاته أما بالنسبة للمؤسسة فهي تمثل الممارسات

السليمة لكافة المجالات المرتبطة بالموارد البشرية غرض إيجاد فرص عمل مناسبة لإستقطاب الكفاءات وتوظيفها وإستثمار قدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معا .

### المطلب الثالث : نظريات ونماذج تخطيط المسار الوظيفي

#### أولاً: نظريات تخطيط المسار الوظيفي

لتحديد المسار الوظيفي نظريات متعددة نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

1. نظرية مراحل التطور في المسار الوظيفي: تعتبر أهم النظريات وذلك لبساطتها ولقربها من الواقع، وإلمكانية إستخدامها

عملياً. وهي تعتمد على أن لفرد يمر عبر مراحل تمثل التطور في شكل المسار الوظيفي، وتتشابه هذه المراحل مع المراحل التي يمر بها التطور الشخصي للفرد عبر سنوات حياته.

2. نظرية الشخصية واختيار المهنة: قدم هولاند نظريته في اختيار المهنة مفترضاً أنها تعبير عن شخصية الفرد، أي أنها هناك

تناغماً بين طبيعة الشخصية ومكونات الوظيفة، ويرى أن هناك ستة أنواع من الشخصية: العملي، والمدقق، الفنان، الاجتماعي، المنظم، والتقليدي.

3. نظرية التعلم في اختيار المهنة : ترى أن الفرد يتعلم أن هناك أنماط سلوكٍ تسبب له السعادة والإشباع والإرتياح، وهو يميل إلى

تكرارها أو أدائها، والعكس، حيث يبتعد عن أنماط السلوك التي تسبب له الألم وعدم الإرتياح . وسواء كان التعلم ناتجاً عن التجربة والخطأ، فإن الفرد يميل إلى إختيار المهن والوظائف التي تُسبب له السعادة والنجاح.

4. النظرية الوجدانية في إختيار المهنة: تهتم بكيفية حصولنا على المعلومات وتشغيلها في عقولنا لكي نتوصل إلى قرارات معنية،

وعليه فنحن نتخذ قرارات تمس المهن والوظائف، وذلك حسب ما يتوفر لدينا من معلوما، وتشغيلها الذهني وتحليلها.

#### ثانياً: نماذج تخطيط المسار الوظيفي

وهناك العديد من النماذج لتخطيط المسار الوظيفي نذكر منها مايلي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup>بدور عبد الرحمان سعيد القحطاني ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 32، 33.

1. نموذج إريكسون: هذا النموذج يركز على نمط عام لتخطيط المسار الوظيفي من ثلاث مراحل "التأسيس، التقدم، الصيانة "

وتشمل مرحلة التأسيس كافة النشاطات والتطورات التي يمر بها الفرد من ولادته ونشأته وتعليمه المدرسي وإعداد للحياة العملية أما مرحلة التقدم فتشمل التدريب والتطوير والتكيف مع متطلبات الوظيفة، أما مرحلة الصيانة تتضمن كافة النشاطات التي تساعد في النمو الفردي والمهني وتحقيق الاستمرارية والإستقرار والأهداف الفردية.

2. نموذج كارزلي : هذا النموذج يعتمد على ثلاثة عناصر أساسية لتحديد حلقات المسار الوظيفي وهي: درجة الإعتمادية، مجال

العمل والسلطة، حيث يتطور المسار الوظيفي من مرحلة الإعتماد الكلي للفرد على الآخرين والضيق في مجال العمل وسلطة أوسع أيضا، ويحدد هذا النموذج ثلاثة عوامل مترابطة يتطلبها النجاح في المسار الوظيفي، وسميت هذه العوامل بمثلث نجاح تخطيط المسار الوظيفي والذي يقوم على التفاعل بين عوامل القدرة والفردية والحوافز والفرص المتاحة، وتمثل هذه العوامل تفاعلا بين شخصية الفرد بما كل ما فيها من خصائص وقدرات واستعدادات، من جهة ومن عوامل خارجية في البيئة المحيطة بالأفراد والتنظيمات ويكون هذا من خلال تشجيع الإبداع وتدعيم الثقة بين الموظفين.

3. نموذج إيفانسفوتش وآخرون : هذا النموذج يقوم على البريد بين حلقات المسار الوظيفي والفئات العمرية للأفراد والحاجات

الإنسانية، حيث تطور المسار الوظيفي في حلقات متواصلة من الإعداد الشامل والتأسيس للأفراد إلى التقدم الوظيفي، والصيانة والتطور الوظيفي ثم إلى التقاعد ونهاية الخدمة العملية، كما يقابل كل ذلك تطور في كمية ونوعية الحاجات الفردية الملائمة لكل مرحلة مثل حاجات الأمن و الإعجاز والحاجات الأساسية وحاجات احترام الذات وتحقيقها .

---

<sup>1</sup>مليكه بغالية و عائشة خيرات، مرجع سبق ذكره، ص 85.

## خلاصة الفصل :

من خلال العرض السابق نستطيع القول أن العدالة التنظيمية كمفهوم تعتبر من المبادئ الأساسية في الإدارة لما لها من تأثير إيجابي على معنويات العاملين وأمر ضروري لضمان النجاح وإنجاز المهام والوظائف الرسمية تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية وإنصاف الإجراءات والمخرجات التنظيمية وعليه فإن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين هو احد التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والإقتصادية ومن أجل تحقيقها يجب التخلي عن السياسات الهدامة وتبني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي بما يضمن إستمرارية والتزام العاملين في الأمد البعيد ومن أهم أبعادها بعد العدالة الإجرائية بحيث أن العدالة الإجرائية هي من أهم المحددات لسلوك العامل داخل المنظمات حيث أنها تتمثل في ثقة الفرد وردة فعله من خلال من يصنع القرار أي أن صنع القرار يجب أن يتخذ عدة جوانب تنظيمية وإنسانية وإقتصادية، فعند الحديث عن الجانب التنظيمي نقول بأنه يحدث عدالة داخل التنظيم مما تكون ردة فعل الفرد إيجابية ويترجمها من خلال أعماله أما من ناحية الإنسانية فيجب مراعاة عدم التفرقة بين أفراد التنظيم إلا من خلال أعمالهم أما الجانب الإقتصادي لعملية صنع القرار فإنه راجع بالفائدة على التنظيم وعلى الفرد وكذلك تخطيط المسار الوظيفي لديه أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والمنظمة ، والذي يمكن التركيز عليه من أجل دفع الفرد للعمل بكفاءة وتفاني بحيث هي وسيلة تسمح برفع الرضا لدى الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم بحيث يعتبر تخطيط المسار الوظيفي نشاط مهم يحقق مزايا عديدة لكل من المنظمة والعمال، إذ بواسطته تستطيع المنظمة تحسين إستخدام العاملين وزيادة رضاهم وجعله أكثر مساهمة في إنتاجية المنظمة، إلى جانب قدرتها على إشباع حاجاتهم وطموحاتهم ونتيجة لإهتمام المنظمات الحالية بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين والعمل على تحقيق التوافق بين إحتياجاتهم وقدراتهم وطموحاتهم الوظيفية وبين إحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.

**الفصل الثاني : دراسة حالة**

**مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات**

**الاجتماعية للعمال الأجراء . الأنحواط**



## تمهيد

بعد التطرق والتعرف على الجزء النظري لعلاقة العدالة التنظيمية بتخطيط المسار الوظيفي سنتناول في هذا الفصل تحديد مستوى العدالة التنظيمية وتخطيط المسار الوظيفي لدى المؤسسة عينة البحث ، حيث تم إختيار مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط ( المعمورة حي بن سحنون ) لتكون محلا للدراسة وقد إختارنا عينة من موظفي المؤسسة بالأغواط قصد الوصول إلى الهدف الأساسي للدراسة والإجابة على فرضيات الدراسة .

سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى دراسة أثر العدالة الإجرائية على تخطيط المسار الوظيفي لدى موظفي المؤسسة بالأغواط .

المبحث الأول: ماهية مؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط.

المطلب الثاني : مهام مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط

المطلب الثالث: الهياكل النموذجية للمؤسسة

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول :منهج وأداة الدراسة .

المطلب الثاني : إختبار صدق وثبات أداة الدراسة .

المطلب الثالث: عرض الإحصاءات الوصفية والتكرارات لمفردات العينة:

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .

المطلب الأول : منهج وأداة الدراسة .

المطلب الثاني : إختبار صدق وثبات أداة الدراسة .

المطلب الثالث: عرض الإحصاءات الوصفية والتكرارات لمفردات العينة:

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة.

المطلب الأول : اتجاه اجابات أفراد العينة حول المحاور

المطلب الثاني: صدق التقارب و التمايز(Discriminant Validity) .

المطلب الثالث: تحليل نتائج معاملات المسار .

المبحث الأول: ماهية مؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأغواط في المعمورة حي بن سحنون من أهم المؤسسات في الجزائر ، حيث يمتد نشاطها على مختلف ربوع الوطن عن طريق فروع التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن وهذا ما سمح لها أن تكون من المؤسسات الرائدة ذات الأهمية في الاقتصاد الوطني وهذا ما جعلنا نختار هذه المؤسسة لتكون محل دراسة في الجانب التطبيقي من هذا البحث وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى تعريف المؤسسة والتقسيم الإداري لها ومهامها .

المطلب الأول: التعريف مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأغواط (المعمورة حي بن سحنون).

منذ سنة 1987 م ، تاريخ إنشاء وفتح وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأغواط ، بحيث قطاع الضمان الاجتماعي بصفة عامة وقطاع التأمينات الاجتماعية بصفة خاصة لاسيما في ولاية الأغواط يعرف وإلى يومنا هذا تطورات وتنمية متواصلة وهامة، وتتجلى هذه التطورات والتحويلات المتزايدة من خلال العمليات والمحاور التالية:

- ✓ مضاعفة عدد وتنوع الهياكل التابعة للوكالة وتوسيع الجغرافي عبر مختلف مناطق ولاية الأغواط ، وهذا في إطار السعي إلى تحقيق تقريب أكثر لهذا المرفق العام الإستراتيجي والحساس من المنتفعين ومستعملي القطاع وذلك بواسطة فتح مراكز دفع وملحقات عديدة جديدة؛
- ✓ توسيع وتنوع فرص الاستفادة من مختلف الخدمات والأداءات التي تقدمها الوكالة؛
- ✓ إنجاز وتجهيز هياكل ومرافق جديدة، مثل فتح مركز الدفع الجديد رقم 03 الواحات الشمالية بالأغواط وكذا فتح مركز جهوي للتصوير الطبي بالأغواط مجهز بأحدث وأرقى التجهيزات و الوسائل؛
- ✓ التدعيم الكمي والنوعي للوكالة بالموارد البشرية وتأطيرها؛
- ✓ تدعيم العمليات التي تندرج في سياق برنامج عصرنة القطاع، لاسيما عن طريق التقنيات الحديثة وتطبيق النظام العصري الخاص ببطاقة الشفاء الإلكترونية بالإضافة إلى تدعيم الوكالة بمختلف تجهيزات الإعلام الآلي؛
- ✓ تحسين أكثر لظروف الإستقبال والتكفل بطلبات المنتفعين من القطاع، لاسيما بالتكفل بحاجيات وانشغالاتهم المشروعة والإحتجاجات المشروعة الخاصة، وذلك بفضل إعلام أحسن وأوسع وتطوير وتنوع طرق الإتصال بصفة عامة؛
- ✓ تدعيم التوازن المالي للوكالة، مما سمح بتحقيق نتائج مرضية من حيث زيادة المداخيل؛
- ✓ تدعيم وتشجيع المبادرات والعمليات الرامية إلى تحقيق تفتح أكثر للوكالة نحو محيطها الاقتصادي والاجتماعي . الشركاء المؤمنين اجتماعيا، الشركاء الصيادلة، الحركة الجمعوية والشركاء المؤسساتيين .
- والجدير بالملاحظة، أن وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء حازت السنة الماضية على المرتبة الأولى كأحسن وكالة على المستوى الوطني بالنظر أساسا ولاسيما إلى النتائج المالية التي حققتها من خلال عمليات التحصيل ومن خلال مداخيلها المالية .

**المطلب الثاني : مهام مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط .**

يتولى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء في المعمورة المهام التالية:

- ✓ تسيير الأداءات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية؛



وبخصوص التنظيم الداخلي لهذا المركز وسيره، فإنه مهيكّل ويحتوي على عدة مصالح تقوم بتقديم الخدمات والتكفل بطلبات المتفاعين، بالإضافة إلى 08 شبائيك، من بينها شباك يعد خصيصا للمؤمنين العجزة، وشباكين مخصصين للخلية المكلفة بالخدمات المتعلقة ببطاقة الشفاء الإلكترونية.

وبخصوص مردود هذا المركز ومدى فعاليته من حيث ممارسة نشاطاته، فإنه يستقبل معدل يومي قدر ب 713 ملف بما فيها ملفات الجماعات يتم معالجة معدل 103 ملف في اليوم أي 99 بالملئة، ويتم تصفية وتسديد مستحقات 691 منها يوميا أي بمعدل 97 بالملئة و يبلغ معدل المبالغ المسددة يوميا في إطار التخليص 975421 دج.

وعلى صعيد نظام بطاقة الشفاء الإلكترونية ، فإن عدد المؤمنين الاجتماعيين المعنيين في المرحلة الأولى الذين تم استدعائهم بمبلغ 10992 وتم تسليم بطاقة الشفاء ل 3346 منهم وتصفية والتكفل ب 13292 فاتورة إلكترونية تم معالجتها وتسديد مبالغها .

ونشير إلى أن مركز الدفع رقم 03 الواحات الشمالية بالأغواط تم تصنيفه في المرتبة الأولى كأحسن مركز دفع على مستوى التراب الوطني، وذلك على أساس معايير تقييم محددة لاسيما بالنظر إلى شروط وظروف الاستقبال والتكفل الحسن بالمتفاعين بالإضافة إلى الحيوية والجديّة التي يتم بها إطارات وعمال هذا المركز، إلى غير ذلك من المعايير التقييمية .

ثانيا:

1. مركز التصوير الطبي بالأغواط: لقد دعم قطاع الضمان الاجتماعي مؤخرا بولاية الأغواط بمهكل جديد ، ضخّم وبالغ الأهمية متمثل في مركز التصوير الطبي بالأغواط ، ذو اختصاص جهوي وتم فتحه وتشغيله يوم 02 مارس 2009 وهذه المؤسسة المتخصصة موضوعة تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي وهي مسيرة من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية .

2. المعدات والتجهيزات المتوفرة وأنواع ومجال الخدمات التي يقدمها مركز التصوير الطبي بالأغواط : يحتوي هذا المركز على

التجهيزات المتخصصة الحديثة والمتطورة والتي تهدف إلى تقديم الخدمات الضرورية التالية في المجال الصحي وهي :

✓ غرفة مجهزة بأليات ومعدات عصرية خاصة بالأشعة للتحكم عن بعد (SALLE TELECOMMANDEE)؛

✓ غرفة مجهزة بأليات ومعدات عصرية خاصة بالأشعة السينية العامة (SALLE OS-POUMONS) ؛

- ✓ غرفة مجهزة بأليات ومعدات التصوير الشعاعي للثدي (SALLE DE MAMOGRAPHIE)؛
- ✓ غرفة مجهزة بأليات ومعدات التصوير بالموجات فوق الصوتية (SALLE D`ECHOGRAPHIE)؛
- ✓ غرفة مجهزة بأليات ومعدات التصوير بالدوبلر الصوتي(SALLE D`ECHO –DOPPLER)؛
- ✓ غرفة مجهزة بأليات ومعدات التصوير الشامل للأسنان (SALLE PANORAMIQUE DANTATER)؛
- ✓ غرفة مجهزة بأليات ومعدات التصوير بالأشعة المقطعية السنية(SALLE DE SCANNER)؛
- ✓ غرفة مجهزة بأليات ومعدات التصوير بالرنين المغناطيسي (SALLE D` I.R.M)؛
- ✓ غرفة مركزية مجهزة بأليات ومعدات إستنساخ الأشعة (SALLE CENTRALE DE

### DEVELOPPEMENT)

### 3. الأطباء المختصين : وتتمثل في:

- ✓ طبية أخصائية في الأشعة الطبية 01؛
- ✓ طبية عامة؛
- ✓ مختصة في علم النفس 01؛
- ✓ أمينة طبية مساعدة 01؛
- ✓ تقني سامي في تشغيل الأشعة 08؛
- ✓ مختص في التخدير والإنعاش 01؛
- ✓ ممرض شهادة دولة 01؛
- ✓ مهندس دولة في الإعلام الآلي 01؛
- ✓ مهندسة متخصصة في الكيمياء الحيوية 01؛
- ✓ مكلفة بالدراسات 01؛
- ✓ مكلفة بالاستقبال 01 .

### ثالثا: أهم نشاطات مركز التصوير الطبي بالأغواط منذ إنفتاحه إلى غاية تاريخ 2010/01/31

إضطلعت هذه المؤسسة الخدمانية المتخصصة بأهم النشاطات التالية :

1. إستقبال 7365 طالب خدمات ومريض والتكفل بهم، من بينهم 4500 مؤمن إجتماعي و1148 ذوي حقوق و 1717

زوجات وأزواج مؤمنين إجتماعيين .

وفي هذا الإطار تم إجراء 7365 فحص متخصص موزعين حسب طبيعة الفحص على النحو التالي:

✓ فحوصات بالأشعة السينية العامة 4978؛

✓ فحوصات بالأشعة مكبرة ومركزة 1365؛

✓ فحوصات أخرى متخصصة 32؛

✓ فحوصات الإيكوغرافيا 666؛

✓ فحوصات الثدي 100؛

✓ فحوصات عن طريق التصوير بالرنين المغناطيسي 34.

2. إختيار مقر لهذا المركز لإحتضان التظاهرات الرئيسية الخاصة بالأبواب المفتوحة على الضمان الإجتماعي التي جرت خلال شهر

أفريل 2009.

وخلال تلك التظاهرات، تم تنظيم زيارات مؤطرة لفائدة الزوار والمؤمنين الإجتماعيين عبر مختلف مرافق هذا المركز المتخصص للإطلاع

على مختلف التجهيزات المتوفرة والتعرف على الخدمات التي يقدمها .

3. مشاركة ومساهمة مركز التصوير الطبي بالأغواط في الحملة الوقائية الجارية للوقاية من مختلف الأمراض، وتهدف هذه الحملة الهامة إلى

تحقيق ما يلي:

✓ تسخير التجهيزات المتخصصة التي يحتوي عليها المركز في إطار الإستعمال العقلاني للوسائل المتوفرة؛

✓ تقديم خدمات ذات منفعة عامة وتسهيل الوصول للإستفادة من هذه الفحوصات المتخصصة .

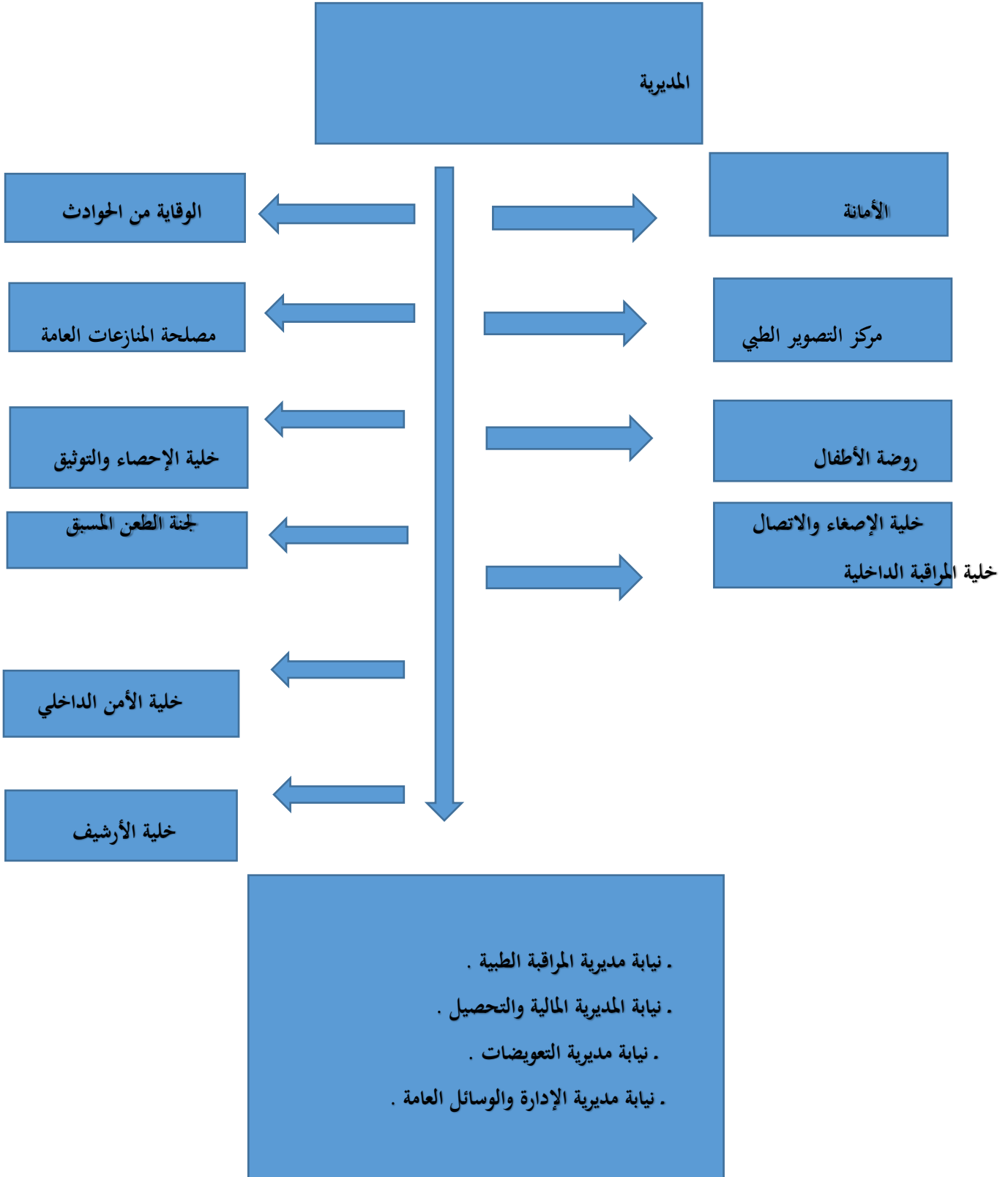
وقد أسفر التقييم الأولي لهذه الحملة المتخصصة التي يشارك فيها هذا المركز ، والتي إنطلقت إبتداءا من يوم 2010/01/02 على

المعطيات والإحصائيات التالية الخاصة بهذه العملية:

✓ عدد الأشخاص الذين تم إستدعائهم : 480؛

✓ عدد الأشخاص الذين تم إستقبالهم : 192 .

الشكل رقم (05): هيكل مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط (المعمورة حي بن سحنون)



## . نيابة مديرية الإعلام الآلي .

**المصدر:** مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال بالأغواط في المعمورة حي بن سحنون .

**المبحث الثاني :** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .

تسعى الدراسة الميدانية إلى محاولة قياس علاقة العدالة التنظيمية بتخطيط المسار الوظيفي وستتطرق من خلال هذا المبحث إلى كيفية

إختيار مجتمع وعينة الدراسة مروراً بأداة الدراسة وفي النهاية سوف نتطرق إلى ثبات وصدق أداة الدراسة .

**المطلب الأول :منهج وأداة الدراسة .**

**أولاً: منهج الدراسة**

إعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله معرفة علاقة العدالة التنظيمية بتخطيط المسار الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال بالأغواط في المعمورة حي بن سحنون .

**ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة :**

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال بالأغواط في المعمورة والذي يقدر عدده بـ: 189، ولقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 50 فرداً من مجتمع الدراسة بناء على التنظيم الداخلي وتعليمات المؤسسة المستقبلية لدراسة الحالة والتزاماً بتوجيهاتها فقد قبول الإجابة على 50 استبانة، وبعد التوزيع تم إسترجاع 43 إستبانة تم إستبعاد واحدة منها، وهي الإستبانة الخاضعة للتحليل .

**ثالثاً : أدوات الدراسة .**

بناء على المعلومات التي تتعلق بالعدالة التنظيمية وتخطيط المسار الوظيفي، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفاعلية لتحقيق أهداف الدراسة هي الإستبانة، وقد تم بناؤها إستناداً إلى دراسات سابقة ومحاولة ملائمتها لدراستنا الحالية، وللتحقق من صدق الأداة للدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري، حيث قمنا بعرضها أولاً على الأستاذة المشرفة، وبعد موافقتها عليها قمنا بعرضها على عدد من المحكمين من الأساتذة من ذوي الاختصاص، وقد تم بعدها إجراء التعديلات والتصحيحات التي وضعها المحكمون ليتم بعدها إعداد الإستبانة بصورتها النهائية .

كما تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية المناسبة لذلك والتي تساهم في تحويل الإجابات إلى نتائج واتجاهات يمكن قراءتها وتحليلها وفق ما تم الاطلاع عليه في الجانب النظري ومحاولة إيجاد التفسيرات المناسبة لذلك اعتماداً على برنامجي : SPSS و SMARTPLS .

**1. الأول الإستبيان :**

يتضمن هذا الإستبيان بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، العمر، الأقدمية، الأجر وقد تم ترميز هذه المعلومات الشخصية والوظيفية بأرقام مساعدة في إدخالها لبرنامج SPSS والجداول التالية توضح ذلك :

### 1.1. المحور الأول المعلومات الشخصية:

الجدول رقم(01) : ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية (الجنس).

| الترميز | المعلومات |
|---------|-----------|
| 1       | ذكر       |
| 2       | أنثى      |

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم(02): ترميز المواصفات الشخصية و الوظيفية (العمر )

| الترميز | المعلومات            |
|---------|----------------------|
| 1       | أقل أو يساوي 30 سنة  |
| 2       | من 31 سنة الى 49 سنة |
| 3       | 50 سنة فأكثر         |

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم (03): ترميز المواصفات الشخصية و الوظيفية(الأقدمية )

| الترميز | المعلومات         |
|---------|-------------------|
| 1       | أقل من 3 سنوات    |
| 2       | من 3 الى 10 سنوات |
| 3       | أكثر من 10 سنوات  |

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم (04): ترميز المواصفات الشخصية و الوظيفية(الأجر )

| الترميز | المعلومات |
|---------|-----------|
|---------|-----------|

|   |          |
|---|----------|
| 1 | أقل من 3 |
| 2 | 4-7      |
| 3 | 8-10     |
| 4 | 12 فأكثر |

المصدر: من إعداد الطالبتين.

## 2.1. المحور الثاني متغيرات الدراسة :

يتضمن محاور رئيسية وهي: ( العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، تخطيط المسار الوظيفي) وتتضمن 36 عبارة؛ وتم

إستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس إستجابة العينة على العبارات، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس إستخداما وهو يتكون من خمس

خيارات، كما يوضحه الجدول الآتي :

### الجدول رقم(05):الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الخماسي:

|          |                |           |       |       |            |
|----------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
| الترميز  | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وللتعرف على الاتجاه العام لأراء أفراد العينة تم تحديد المجالات الموافقة لكل اتجاه كما هو مبين في الجدول :

### الجدول رقم(06): جدول فئات الإتجاه العام

|                |            |
|----------------|------------|
| الاتجاه العام  | المجال     |
| غير موافق بشدة | ] 1.8-1[   |
| غير موافق      | ] 2.6-1.8[ |
| محايد          | ] 3.4-2.6[ |
| موافق          | ]4.2-3.40[ |
| موافق بشدة     | ]5-4.20[   |

المصدر: من إعداد الطالبتين.

### المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

في هذا العنصر سيتم اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة والمتمثل في (Alpha Cronbach) كما سيتم التطرق إلى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

#### أولا: صدق الأداة :

بعد تصميم الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين (أساتذة من التخصص) من أجل تحكيمه وذلك بعد تصحيحه من قبل أساتذة المشرفة للخروج في النهاية بإستبيان نهائي كأداة في جمع المعلومات من المؤسسة محل الدراسة وإجراء اختبارات عليها.

#### ثانيا: الإتساق الداخلي لأداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري للإستبانة عن طريق التحكيم، لابد من إختبار الإتساق الداخلي، ومن أجل ذلك قمنا بحساب معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد، وتم الحصول على النتائج التالية:

#### الجدول رقم(07) : معاملات الإرتباط لمحور العدالة التوزيعية

| العبارة | Q1      | Q2      | Q3      | Q4      |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| المتوسط | 0.792** | 0.897** | 0.714** | 0.768** |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات ( spss )

\*\* ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.01$

\*\* ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.05$

#### الجدول رقم(08) : معاملات الإرتباط لمحور العدالة الإجرائية

| العبارة | Q5      | Q6      | Q7      | Q8      | Q9      | Q10     |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| المتوسط | 0.781** | 0.714** | 0.651** | 0.731** | 0.803** | 0.603** |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات ( spss )

\*\* ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.01$

\*\* ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.05$

الجدول رقم(09) : معاملات الارتباط لمحور العدالة التفاعلية

| العبارة | Q11     | Q12     | Q13     | Q14     | Q15     | Q16     | Q17     |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| المتوسط | 0.732** | 0.861** | 0.676** | 0.633** | 0.834** | 0.881** | 0.788** |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات ( spss )

\*\* ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.01$

\*\* ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.05$

الجدول رقم(10) : معاملات الارتباط لمحور المسار

| العبارة | المتوسط | العبارة | المتوسط |
|---------|---------|---------|---------|
| Q18     | 0.424** | Q28     | 0.696** |
| Q19     | 0.505** | Q29     | 0.670** |
| Q20     | 0.345** | Q30     | 0.800** |
| Q21     | 0.240** | Q31     | 0.712** |
| Q22     | 0.624** | Q32     | 0.751** |
| Q23     | 0.494** | Q33     | 0.783** |
| Q24     | 0.380** | Q34     | 0.719** |
| Q25     | 0.701** | Q35     | 0.809** |
| Q26     | 0.549** | Q36     | 0.819** |
| Q27     | 0.260** |         |         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات ( spss )

\*\* ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.01$

\*\* ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.05$

يتضح من جداول السابقة أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات موجبة مع محورها ، ودالة إحصائيا عند مستوى 1% أو 5%

نما يدل على صدق إتساقها مع محاورها .

### ثالثا: ثبات الأداة :

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الإستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ومن جهة أخرى يقصد بها استقرار وتجانس إجابات المستجيبين، ولقد تحققنا من ثبات إستبانة الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (11) نتائج اختبار ألفا كرونباخ الكلي

| العبارات | ألفا كرونباخ |
|----------|--------------|
| 36       | 0.941        |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss)

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل المتغيرات حيث بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.941)، وهذا يعني عينة الدراسة تتمتع بثبات ودرجة تجانس داخلي مرتفعة.

#### المطلب الثالث: عرض الإحصاءات الوصفية والتكرارات لمفردات العينة:

بعد عملية تفرغ الاستبيان، من أجل تحديد خصائص عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات القسم الخاص بالبيانات الشخصية والتي تصف خصائص عينة الدراسة، مستعينين في ذلك ببرنامج SPSS..24

أولا: متغير الجنس

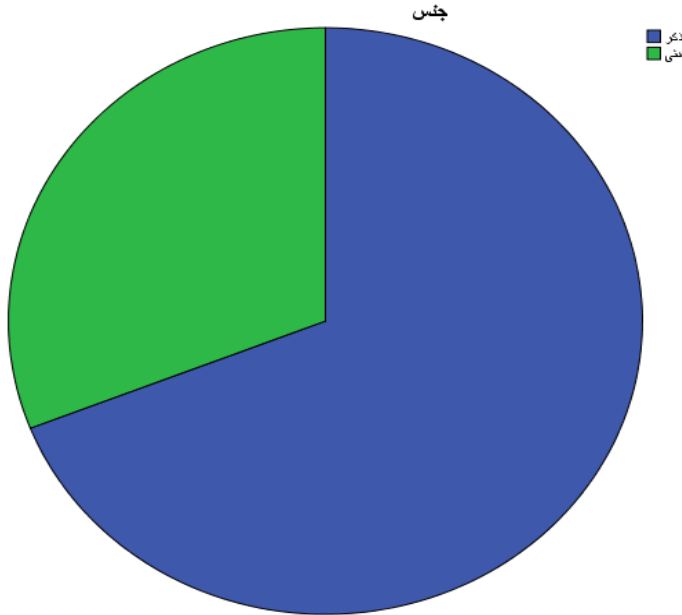
#### الجدول رقم(12): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكور    | 29      | 69%            |
| إناث    | 13      | 31%            |
| المجموع | 42      | 100%           |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 26

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

الشكل (07): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 26

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من عمال المؤسسة هم من الذكور، وهو ما تؤكد نسبة 69%، بالمقابل سجلنا نسبة 31% 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 وخارج أوقات العمل .

ثانيا: متغير العمر

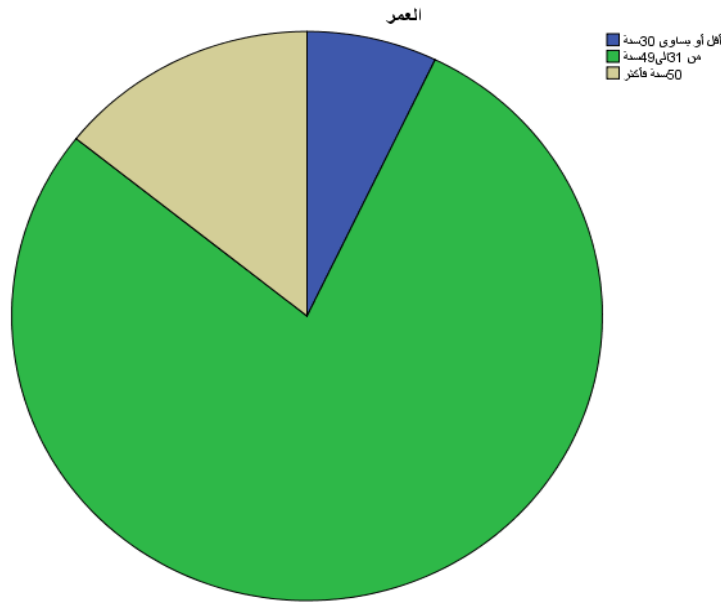
الجدول رقم(13): توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

| النسبة المئوية | التكرار | الفئة العمرية       |
|----------------|---------|---------------------|
| 7%             | 3       | أقل أو يساوي 30 سنة |
| 78%            | 33      | من 31 إلى 49 سنة    |
| 14%            | 6       | 50 سنة فأكثر        |
| 100%           | 42      | المجموع             |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 26

ويمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل ( 08 ): تركيبة عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 26

يلاحظ من الجدول (13) والشكل أعلاه أن (33) من أفراد عينة الدراسة أي ما نسبته (78%) تتراوح أعمارهم ما بين (31) سنة إلى (49) سنة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من (50) سنة إلى فأكثر (6) أفراد أي ما نسبته (14%) من حجم العينة، بينما بلغ عدد الافراد الذين تتراوح أعمارهم أقل أو يساوي (30) سنة (3) أفراد أي بنسبة (7%) من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، إذن يمكن تفسير ذلك بان المؤسسة محل الدراسة تستقطب فئة الشباب، فهي تحتوي على تنوع في أعمار العمال بها.

ثالثا: الاقدمية

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب أقدمية

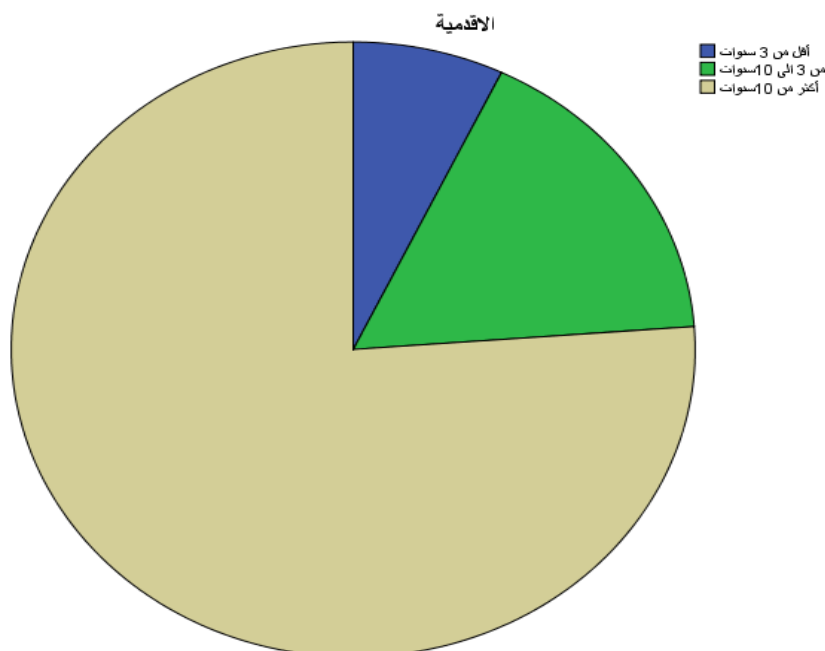
| النسبة المئوية | التكرار | الفئة العمرية     |
|----------------|---------|-------------------|
| 7.1%           | 3       | أقل من 3 سنوات    |
| 16.7%          | 7       | من 3 إلى 10 سنوات |

|                  |    |       |
|------------------|----|-------|
| 10 أكثر من سنوات | 32 | 76.2% |
| المجموع          | 42 | 100%  |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 26

ويمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل (09): تركيبة عينة الدراسة حسب أقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 26

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن (32) من أفراد عينة الدراسة أي ما نسبته (76.2%) يفوق عدد سنوات خدمتهم (10) سنوات وهي الفئة الغالبة، وبعدها وبنسبة (16.7%) أي (07) أفراد من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من (03) سنوات إلى (10) سنوات، تليها فئة الأفراد الذين لهم من الخبرة أقل من (03) سنوات بنسبة (7.1%) أي (03) أفراد من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، من المعروف أن مؤسسة الضمان الاجتماعي توظف إطارات من خريجي الجامعات والمدارس وعليه فتتنوع النسب بين مختلف فترات عدد سنوات الخبرة يمكن أن يعبر على ثبات دوران العمل بالمؤسسة بالإضافة إلى سياسة التوظيف عند الحاجة.

من ناحية الدراسة التي نقوم بها فإن أفراد عينة الدراسة قضوا فترة لا بأس بها في المؤسسة وبالتالي مدى معرفتهم واطلاعهم على حيثيات المؤسسة ومصداقية إجاباتهم على عبارات المحاور المكونة للدراسة.

رابعاً: الأجر

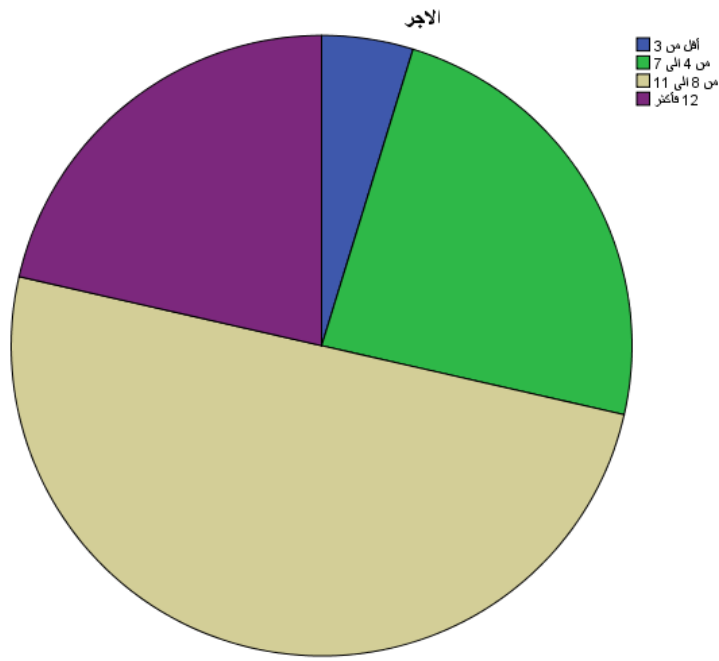
الجدول رقم(15): توزيع عينة الدراسة حسب الأجر

| الأجر       | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------|---------|----------------|
| أقل من 03   | 2       | %4.8           |
| من 4 إلى 7  | 10      | %23.8          |
| من 8 إلى 11 | 21      | %50.0          |
| 12 فأكثر    | 9       | %21.4          |
| المجموع     | 42      | %100           |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 26

ويمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل ( 10): تركيبة عينة الدراسة حسب الأجر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 26

نلاحظ من خلال الجدول (15) أن نسبة 50% تحتوي على 21 موظف وهم الفئة التي يقدر أجرهم ب 80000-11000 ، ونسبة 23% تحتوي على 10 موظفين، أما فيما يخص نسبة 21.4% والتي تحتوي على 9 موظفين وهي الفئة المتراوحة ما بين 120000 فأكثر، ونسبة 4.8% تحتوي على موظفين (2) وهي المقدر أجرهم أقل من 30000، نلاحظ من خلال هذه نسب أن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون يتماشى مع مستوى المعيشة ولا يؤثر على القدرة الشرائية للموظف.

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

سنعرض في هذا المبحث مختلف إجابات أفراد العينة حول المحاور التي يتضمنها الاستبيان معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS 24)، والتحقق من جودة النموذج البنائي ومسار المعاملات من خلال استعمال برنامج النمذجة البنائية. smart-pls.

المطلب الأول : اتجاه اجابات أفراد العينة حول المحاور

الجدول رقم(16): الجدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور العدالة التوزيعية

| الرقم | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|
| 01    | العوائد التي أتلقاها تعكس الجهد الذي أبذله في عملي   | 3.90            | 0.617             | موافق   |
| 02    | العوائد التي أحصل عليها تتناسب مع العمل الذي أنجزته  | 3.86            | 0.783             | موافق   |
| 03    | أدائي يتوافق مع مهامني في المؤسسة                    | 3.79            | 0.782             | موافق   |
| 04    | تعتبر العوائد التي أحصل عليها مبررة بالنظر الى أدائي | 3.81            | 0.804             | موافق   |
|       | العدالة التوزيعية                                    | 3.839           | 0.591             | موافق   |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 26)

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود موافقة عامة على عبارات محور العدالة التوزيعية من قبل عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة متوسط الحسابي لكل من عبارات (1،2،3،4) على التوالي (3.90،3.86،3.79،3.80) في اتجاه موافق وإختراف معياري قدره (0.617،0.782،0.804،0.591) على التوالي يعكس النزعة المركزية لآتجاه الإجابات وتقاربها بنسبة مقبولة، ومنه نستنتج أن المؤسسة تقدم عوائد للعمال تتناسب مع عملهم وتعكس الجهد الذي يبذلونه في عملهم .

الجدول رقم(17): الجدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور العدالة الإجرائية

| الرقم | العبارات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|
| 05    | تتاح لي درجة عالية من حرية التعبير عن رأيي بخصوص القرارات و الاجراءات المتعلقة بعملتي | 3.24            | 0.983             | محايد   |
| 06    | يمكنني التأثير على القرارات التي تخص عملي   | 3.36            | 1.008             | محايد   |
| 07    | ألتزم بجميع اجراءات العمل التي يقترحها رئيسي المباشر لأداء مهامتي                     | 3.86            | 0.751             | موافق   |
| 08    | الاجراءات المتخذة من طرف رئيسي المباشر خالية من التحيز                                | 3.45            | 0.916             | موافق   |
| 09    | تستند الاجراءات المتخذة من طرف رئيسي المباشر بناء على معلومات دقيقة                   | 3.48            | 0.943             | موافق   |
| 10    | أستطيع الطعن و الاعتراض على القرارات التي توصلت اليها تلك الاجراءات                   | 3.38            | 0.854             | محايد   |
|       | العدالة الإجرائية   | 3.460           | 0.653             | موافق   |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات 26 (SPSS)

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول عدالة الإجرائية يتجه الى الخيار موافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل من عبارة (7،8،9) على الترتيب (3.86،3.45،3.48) في اتجاه موافق، وإختراف معياري قدره (0.751،0.916،0.943) على التوالي، حيث يشعر الأفراد أن الإجراءات المتخذة من طرف رئيسهم المباشر خالية من التحيز وتبنى على معلومات دقيقة، أما كل من عبارة (5،6،10) فقد اتجهوا نحو اتجاه محايد حيث بلغ متوسط الحسابي لكل من العبارة (5،6) على ترتيب(3.24،3.36)، وإختراف معياري قدره (0.983،1.008) على التوالي، أما العبارة (10) فقد بلغ متوسطها الحسابي (3.38) وانحراف معياري قدره (0.854).

يشير مفهوم العدالة الإجرائية إلى كيفية استيعاب وتقييم الأفراد لعدل الإجراءات بالمنظمة وكيفية تعامل الإدارة معهم بمختلف مستوياتهم من خلال عملية تحقيق العدالة حيث يعتمد سلوك الأفراد على الانضباط وفق ما تسمح به القواعد والقوانين بها وانتظار العوائد أو المكافئة نتيجة هذا الالتزام، وبما أن هذا الجانب يخضع لتقييم الفرد في حد ذاته فمن الطبيعي الوصول إلى نتائج يغلب عليها الحياد وذلك نتيجة لتشتت إجابات العمال كل من وجهة نظره الخاصة وتجربته أثناء تأدية مهامه وهذا ما يؤكد ارتفاع نسبة الانحراف المعياري ووصولها لقيمة الواحد.

الجدول رقم(18)الجدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور العدالة التفاعلية

| الرقم | العبارات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|
| 11    | عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي فانه يتعامل معي بطريقة مهنية و بكل احترام | 3.98            | 0.715             | موافق   |
| 12    | القرارات المتخذة في حقي تتناسب مع وظيفتي  | 3.64            | 1.032             | موافق   |
| 13    | عندما يتخذ رئيسي المباشر قرار متعلقا بوظيفتي فانه يتواصل معي بكل صراحة                  | 3.81            | 0.773             | موافق   |
| 14    | يشرح لي رئيسي المباشر اجراءات اتخاذ القرارات بكل دقة ووضوح                              | 3.74            | 0.701             | موافق   |
| 15    | تعتبر التفسيرات التي يقدمها الرئيس المباشر بشأن الاجراءات المتخذة معقولة                | 3.55            | 0.861             | موافق   |
| 16    | عندما يتخذ رئيسي المباشر قرار متعلق بوظيفتي فان المعلومات تصل الي في الوقت المناسب      | 3.55            | 0.916             | موافق   |
| 17    | يحرص رئيسي المباشر على تكييف الاتصالات لتلبية احتياجات الموظفين دون تمييز               | 3.40            | 0.939             | موافق   |
|       | العدالة التفاعلية   | 3.666           | 0.663             | موافق   |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 26

يلاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور العدالة التفاعلية قد بلغت (3.666) في اتجاه (موافق) وانحراف معياري قدره (0.663)، وهو نفس الاتجاه الذي توجهت له جميع عبارات(11،12،13،14،15،16،17) هذا المحور حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهم على الترتيب (3.98،3.64،3.81،3.74،3.55،3.55،3.40) وانحراف معياري قدره (0.715،1.032،0.773،0.701،0.861،0.916،0.939) على التوالي، ويمكن تفسير ذلك على أن القرارات المتخذة من طرف الرئيس المباشر تتناسب مع وظيفة كل عامل وتفسيرات التي يقدمها بشأن الإجراءات المتخذة معقولة .

جدول رقم(19):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاه عينة الدراسة حول محور تخطيط المسار الوظيفي

| الرقم | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|
| 18    | أمتلك أهداف واضحة تتعلق بماسري الوظيفي           | 3.93            | 0.745             | موفق    |
| 19    | أقوم دائما بالتقييم الذاتي للمهارات التي أمتلكها | 3.98            | 0.811             | موافق   |

|       |       |       |   |    |
|-------|-------|-------|---|----|
| موافق | 0.692 | 4.10  | لدي ادراك صحيح لامكانياتي   | 20 |
| موافق | 0.804 | 3.81  | التقييم المستمر لمساري الوظيفي يساعدني في التحسن                              | 21 |
| موافق | 0.854 | 3.62  | تساعدني المؤسسة في التخطيط لمساري الوظيفي                                     | 22 |
| موافق | 1.122 | 3.64  | أسعى لبلوغ منصب معين بعد فترة زمنية معينة                                     | 23 |
| موافق | 0.558 | 3.93  | لدي الاستعداد للتطوير و التوجيه الذاتي لمساري الوظيفي                         | 24 |
| محايد | 0.721 | 3.33  | يوجد توافق بين تخطيطي الشخصي لمساري الوظيفي و بين تخطيط المؤسسة               | 25 |
| موافق | 0.750 | 3.79  | أقوم بتحديد أهدافي المهنية من أجل اكتساب معارف و معلومات أكبر                 | 26 |
| محايد | 1.106 | 3.26  | أرى أن المناصب التي شغلتها من قبل لها علاقة ببعضها البعض                      | 27 |
| موافق | 1.083 | 3.40  | يوجد ارتباط فعلي بين نتائج تقييم الأداء في المؤسسة و بين التقدم المهني        | 28 |
| محايد | 0.906 | 3.36  | تتم المؤسسة بانتقال الموظفين من منصب لآخر                                     | 29 |
| محايد | 1.125 | 3.05  | يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تسمح بتطوير المسار الوظيفي         | 30 |
| محايد | 1.175 | 3.29  | تضمن المؤسسة الحركة للأفراد لشغل المناصب الشاغرة لتحسين مستوى أدائهم          | 31 |
| محايد | 1.110 | 3.19  | تختار الادارة الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية و الادارية العليا       | 32 |
| محايد | 1.299 | 3.14  | تعمل المؤسسة باستمرار على اعداد الموظفين لشغل مناصب وظيفية متصاعدة            | 33 |
| محايد | 1.358 | 2.90  | تحرص المؤسسة على الحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته و ميوله و اهتماماته | 34 |
| محايد | 1.246 | 3.10  | تطبق المؤسسة سياسة النقل بين المناصب في ادارتها للمسارات المهنية لموظفيها     | 35 |
| محايد | 1.340 | 3.10  | يوجد نظام واضح و محدد للترقيات و النقل في المؤسسة                             | 36 |
| موافق | 0.620 | 3.468 | تخطيط المسار الوظيفي  |    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 26

يوضح الجدول اتجاهات أفراد العينة حول محور تخطيط المسار الوظيفي، حيث من النتائج تبين لنا أن المتوسط الحسابي الإجمالي مساويا ل: (3.468)، وانحراف معياري (0.620)، وقد جاءت العبارات (18،19،20،21،22،23،24،26،28) تشير إلى الاتجاه موافق، والعبارات (25،27،29،30،31،32،33،34،35،36) جاءت بإتجاه محايد.

من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن تخطيط المسار الوظيفي مطبق في المؤسسة محل الدراسة، وهذا من خلال قيام الموظفين بتحديد أهدافهم المهنية بمساعدة المؤسسة من حيث توضيح الأعمال وتهيئة الظروف للتمكن من وضع خططهم و توفير النصح والإرشاد والتوجيه، وقيامهم دائما بالتقييم الذاتي للمهام التي يمتلكونها، وهذا ما يسمح للموظفين للوصول إلى طموحاتهم وأهدافهم ومستقبلهم الوظيفي. وهذا راجع إلى أن هناك تخطيط للمسار الوظيفي بالمؤسسة.

### المطلب الثاني: صدق التقارب و التمايز (Discriminant Validity)

ويتم التحقق منه من خلال اجراء كل من اختبار التباين بين الأسئلة (cross loading) ، واختبار مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الكامنة (Variable Correlation) ، والهدف الرئيسي من هذه الاختبارات التأكد من عدم تكرار العبارات بين المتغيرات ومدى تباعدها.

#### أولاً: صدق التقارب

يجب ان يتمتع النموذج بالصدق والموثوقية، وهو ما سنحاول اثباته من خلال اتباع مجموعة من المقاييس والتي تتمثل في (الثبات المركب، ومتوسط التباين، ومعامل التشبع)، وذلك حسب الجدول التالي :

#### الجدول رقم (20): صدق التقارب

| الرقم             | العبارات  | معامل التشبع | الثبات المركب CR | متوسط التباين AVE |
|-------------------|---|--------------|------------------|-------------------|
|                   | معيار المقارنة                                      |              |                  |                   |
| العدالة التوزيعية | العوائد التي أتلقاها تعكس الجهد الذي أبذله في عملي  | 0.709        | 0.860            | 0.608             |
|                   | العوائد التي أحصل عليها تتناسب مع العمل الذي أنجزته | 0.847        |                  |                   |
|                   | أدائي يتوافق مع مهمامي في المؤسسة                   | 0.807        |                  |                   |

|       |       |        |   |                            |
|-------|-------|--------|---|----------------------------|
|       |       | 0.747  | تعتبر العوائد التي أحصل عليها مبررة بالنظر الى أدائي                                    |                            |
|       |       | 0.740  | تتاح لي درجة عالية من حرية التعبير عن رأيي بخصوص القرارات و الاجراءات المتعلقة بعملتي   |                            |
| 0.656 | 0.883 | 0.563  | يمكنني التأثير على القرارات التي تخص عملي   | العدالة<br>الاجرائية       |
|       |       | 0.738  | ألتزم بجميع اجراءات العمل التي يقترحها رئيسي المباشر لأداء مهامتي                       |                            |
|       |       | 0.865  | الاجراءات المتخذة من طرف رئيسي المباشر خالية من التحيز                                  |                            |
|       |       | 0.886  | تستند الاجراءات المتخذة من طرف رئيسي المباشر بناءا على معلومات دقيقة                    |                            |
|       |       | 0.463  | أستطيع الطعن و الاعتراض على القرارات التي توصلت اليها تلك الاجراءات                     |                            |
|       |       | 0.695  | عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي فانه يتعامل معي بطريقة مهنية و بكل احترام |                            |
| 0.705 | 0.922 | 0.8767 | القرارات المتخذة في حقي تتناسب مع وظيفتي  | العدالة<br>التفاعلية       |
|       |       | 0.678  | عندما يتخذ رئيسي المباشر قرار متعلقا بوظيفتي فانه يتواصل معي بكل صراحة                  |                            |
|       |       | 0.584  | يشرح لي رئيسي المباشر اجراءات اتخاذ القرارات بكل دقة ووضوح                              |                            |
|       |       | 0.877  | تعتبر التفسيرات التي يقدمها الرئيس المباشر بشأن الاجراءات المتخذة معقولة                |                            |
|       |       | 0.919  | عندما يتخذ رئيسي المباشر قرار متعلق بوظيفتي فان المعلومات تصل الي في الوقت المناسب      |                            |
|       |       | 0.822  | يحرص رئيسي المباشر على تكثيف الاتصالات لتلبية احتياجات الموظفين دون تمييز               |                            |
| 0.650 | 0.948 | 0.467  | أمتلك أهداف واضحة تتعلق بماسري الوظيفي  | تخطيط<br>المسار<br>الوظيفي |
|       |       | 0.538  | أقوم دائما بالتقييم الذاتي للمهارات التي أمتلكها  |                            |
|       |       | 0.384  | لدي ادراك صحيح لامكانياتي   |                            |
|       |       | 0.214  | التقييم المستمر لمساري الوظيفي يساعدني في التحسن  |                            |
|       |       | 0.593  | تساعدني المؤسسة في التخطيط لمساري الوظيفي   |                            |
|       |       | 0.466  | أسعى لبلوغ منصب معين بعد فترة زمنية معينة   |                            |
|       |       | 0.431  | لدي الاستعداد للتطوير و التوجيه الذاتي لمساري الوظيفي                                   |                            |
|       |       | 0.684  | يوجد توافق بين تخطيطي الشخصي لمساري الوظيفي و بين تخطيط المؤسسة                         |                            |
|       |       | 0.430  | أقوم بتحديد أهدافي المهنية من أجل امتساب معارف و معلومات أكبر                           |                            |
|       |       | 0.193  | أرى أن المناصب التي شغلتها من قبل لها علاقة ببعضها البعض                                |                            |
|       |       | 0.637  | يوجد ارتباط فعلي بين نتائج تقييم الأداء في المؤسسة و بين التقدم المهني                  |                            |
|       |       | 0.614  | تهتم المؤسسة بانتقال الموظفين من منصب لآخر  |                            |
|       |       | 0.850  | يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تسمح بتطوير المسار الوظيفي                   |                            |
|       |       | 0.816  | تضمن المؤسسة الحركة للأفراد لشغل المناصب الشاغرة لتحسين مستوى أدائهم                    |                            |
|       |       | 0.866  | ختار الادارة الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية و الادارية العليا                  |                            |
|       |       | 0.895  | تعمل المؤسسة باستمرار على اعداد الموظفين لشغل مناصب وظيفية متصاعدة                      |                            |
|       |       | 0.913  | تحرص المؤسسة على الحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته و ميوله و اهتماماته           |                            |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4

حسب النتائج المبينة في الجدول اعلاه يتبين أن النموذج حصل على صدق تقارب عال (وذلك بعد تصحيحه وحذف العبارات الشاذة التي اثرت بشكل سلبي على النموذج) من جميع النواحي ولكل المتغيرات، وتم الاحتفاظ بالعبارات التي تعبر بشكل دقيق عن ما بنيت من أجله، ويلاحظ أن قيمة الثبات المركب وقيمة متوسط التباين كانت ضمن المجال المحدد وهذا دليل على أن النموذج يتحلى بالصدق العالي ضمن هذا الاختبار.

ثانيا: صدق التمايز

## 1. اختبار التباين بين الأسئلة: (cross loading)

من خلال جدول التباين التالي بين بشكل أوضح مدى تعبير العبارات على المحور الذي بنيت من أجله حيث أن جميع العبارات كانت ضمن المجال المحدد اي أنها أكبر من (0.70)، فالنتائج المبينة أدناه تدل على تباعد وعدم وجود تكرار للعبارات وعدم تداخلها بين المتغيرات، كما هو مبين في جدول التباين بين الأسئلة.

الجدول رقم(21): التباين بين الأسئلة (cross loading)

| تخطيط المسار<br>الوظيفي | العدالة التفاعلية | العدالة الاجرائية | العدالة التوزيعية | العبارات |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------|
| 0.098                   | <b>0.334</b>      | <b>0.170</b>      | 0.709             | Q1       |
| 0.261                   | 0.421             | 0.235             | 0.847             | Q2       |
| 0.423                   | 0.390             | 0.361             | 0.807             | Q3       |
| 0.285                   | 0.431             | 0.351             | 0.747             | Q4       |
| 0.490                   | 0.546             | 0.740             | 0.413             | Q5       |
| 0.252                   | 0.383             | 0.738             | 0.403             | Q7       |
| 0.572                   | 0.585             | 0.865             | 0.140             | Q8       |
| 0.471                   | 0.687             | 0.886             | 0.399             | Q9       |
| 0.417                   | 0.695             | 0.417             | 0.427             | Q11      |
| 0.574                   | 0.867             | 0.547             | 0.446             | Q12      |
| 0.630                   | 0.877             | 0.615             | 0.408             | Q15      |
| 0.668                   | 0.919             | 0.685             | 0.421             | Q16      |
| 0.652                   | 0.822             | 0.628             | 0.453             | Q17      |
| 0.684                   | 0.460             | 0.593             | 0.339             | Q25      |
| 0.637                   | 0.363             | 0.389             | 0.335             | Q28      |
| 0.614                   | 0.558             | 0.378             | 0.322             | Q29      |
| 0.850                   | 0.652             | 0.566             | 0.468             | Q30      |
| 0.816                   | 0.577             | 0.420             | 0.221             | Q31      |
| 0.866                   | 0.646             | 0.469             | 0.350             | Q32      |
| 0.895                   | 0.593             | 0.421             | 0.260             | Q33      |
| 0.913                   | 0.674             | 0.570             | 0.367             | Q34      |

|       |       |       |       |     |
|-------|-------|-------|-------|-----|
| 0.862 | 0.531 | 0.373 | 0.264 | Q35 |
| 0.857 | 0.586 | 0.490 | 0.274 | Q36 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4

2. اختبار مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الكامنة (Variable Correlation):

الجدول رقم (22): مصفوفة الارتباط

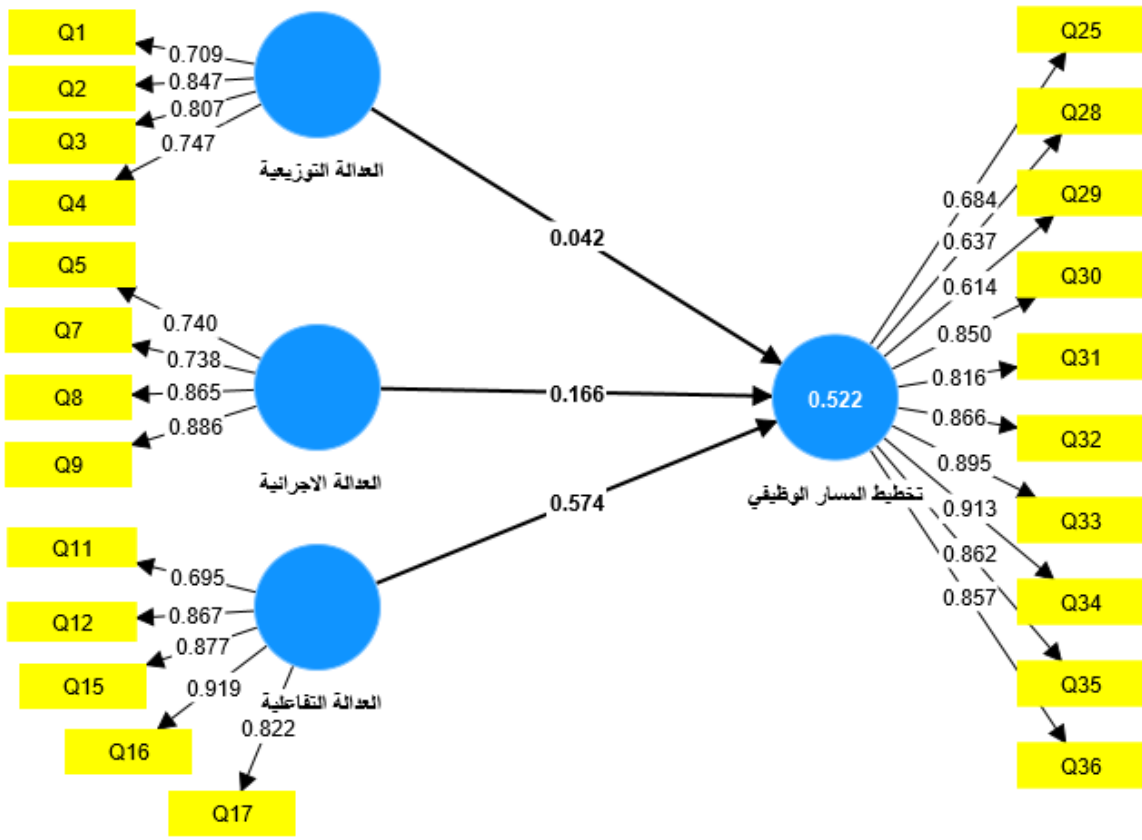
| المتغيرات            | العدالة التوزيعية | العدالة الاجرائية | العدالة التفاعلية | تخطيط المسار الوظيفي |
|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| العدالة التوزيعية    | 0.779             |                   |                   |                      |
| العدالة الاجرائية    | 0.392             | 0.810             |                   |                      |
| العدالة التفاعلية    | 0.509             | 0.700             | 0.840             |                      |
| تخطيط المسار الوظيفي | 0.400             | 0.584             | 0.711             | 0.806                |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الجذر التربيعي ل (AVE) لكل متغير أكبر مع نفسه مقارنة مع ارتباطه بباقي المتغيرات، وكمثال على ذلك يلاحظ أن قيمة العدالة التفاعلية بلغت (0.840) وهي اعلى من قيم ارتباطه مع باقي المتغيرات وهذا خير دليل على انه يوجد اختلاف بينه وبين بقية المتغيرات ونفس الملاحظة فيما يخص بقية المتغيرات، خلاصة القول يتمتع النموذج بدرجة صدق تمايز جيدة بين المتغيرات الكامنة من الدرجة الاولى.

وأخيرا بعد هذا الاختبار يمكن القول أن النموذج يتمتع بالثبات والصدق الجيد، لذا يمكننا المرور لمرحلة تقييم النموذج الهيكلي، وذلك بعد عرض الشكل النهائي لنموذج الدراسة على النحو التالي:

الشكل رقم (02): نموذج الدراسة النهائي بعد حذف العبارات الشاذة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4

المطلب الثالث: تحليل نتائج معاملات المسار

أولاً: علاقة التعدد الخطي

الجدول رقم (23): نتائج تقييم علاقة التعدد الخطي

| تخطيط المسار الوظيفي |           |                   |
|----------------------|-----------|-------------------|
| VIF                  | Tolerance | المتغيرات الكامنة |
| 1.967                | 0.508     | العدالة التوزيعية |
| 2.249                | 0.444     | العدالة الاجرائية |
| 1.355                | 0.738     | العدالة التفاعلية |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4

تشير النتائج المبينة في الجدول أن قيم VIF جاءت أقل من 5 وقيم Tolerance أكبر من 0 فهذا يدل على عدم وجود تداخل بين متغيرات كامنة المعتمدة في الدراسة وبصفة عامة لا توجد مشاكل تعدد الخطي .

ثانيا: قيم  $R^2$  Square ومعامل التنبؤ  $Q^2$

الجدول رقم (24): قيم معامل الانحدار  $R^2$  Square ومعامل التنبؤ  $Q^2$

| المتغير التابع الكامن | $R^2$ Square | $R^2$ Adjusted | $Q^2$ |
|-----------------------|--------------|----------------|-------|
| تخطيط المسار الوظيفي  | 0.522        | 0.484          | 0.417 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4

يتضح من الجدول أن قيم معامل الإنحدار  $R^2$  ذات دلالة معنوية متوسطة ومقبولة إحصائيا، أي أن كل من العدالة التوزيعية والاجرائية والتفاعلية تفسر حوالي 52.2%

ثالثا: مؤشر GOF :

ما أن مؤشر  $GoF = 0.582$  كانت أكبر من 0.36 ، مما يدل على جودة النموذج المتبع ككل من هذه الدراسة لذا يمكن إعتماده في إجراء الإختبارات ، وهو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم (25): مؤشر الجودة  $gof$

| المتغيرات            | $R^2$ Square   | AVE   |
|----------------------|--|-------|
| تخطيط المسار الوظيفي | 0.522  | 0.650 |
| $\overline{R^2}$     |  |       |
| $\overline{AVE}$     |  |       |
| GOF                  | $GOF = \sqrt{\overline{R^2} * \overline{AVE}} = 0.582$ |       |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4

رابعا: حجم التأثير  $f^2$

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن التأثير ضعيف لكل من بعد العدالة الإجرائية وتوزيعية في تخطيط المسار الوظيفي لأن قيمة  $F^2$  جاءت أقل من الحد الأدنى وهو 0.15 أما بالنسبة لعدالة تفاعلية لها تأثير بدرجة متوسطة في تخطيط المسار الوظيفي لأن قيمة  $F^2$  جاءت أكبر من 0.15.

الجدول رقم (26): حجم التأثير  $F^2$

| المتغيرات                            | العدالة التوزيعية | العدالة الإجرائية | العدالة التفاعلية |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| المتغير التابع: تخطيط المسار الوظيفي | 0.003             | 0.029             | 0.306             |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة :

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى :

الفرضية الصفرية : لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية وتخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بالاغواط عند مستوى معنوية  $\alpha < 0.05$ .

الفرضية البديلة : يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية وتخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بالاغواط عند مستوى معنوية  $\alpha < 0.05$ .

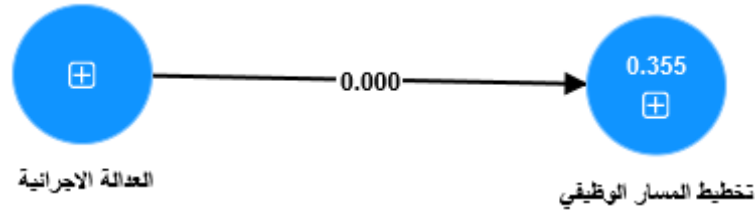
الجدول رقم (27): التأثير المباشر

| المسار                                     | B     | الانحراف المعياري | T-VALUE | P-VALUE | القرار   |
|--|-------|-------------------|---------|---------|----------|
| العدالة الاجرائية - < تخطيط المسار الوظيفي | 0.596 | 0.078             | 7.651   | 0.000   | يوجد أثر |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4

من جدول اعلاه يلاحظ أن الفرضية رئيسية الأولى محققة فقد جاءت القيمة الإحتمالية لها أقل من 0.05 حيث بلغت قيمة (p values=0.000 <  $\alpha=0.05$ )، أي يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعدها الإجرائية في تخطيط المسار الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بالاغواط عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، إذن يمكن القول أن هناك علاقة طردية بين العدالة الاجرائية وتخطيط المسار الوظيفي حيث كلما ازداد الاهتمام بتطبيق العدالة الاجرائية سينعكس ذلك ايجابا في تخطيط المسار الوظيفي للعمال ، ولدعم نتيجة التي توصلنا إليها تم إستعانة بشكل تالي :

الشكل رقم 11): معاملات المسار (التأثير المباشر)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4

ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الصفرية: لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعد العدالة التوزيعية وتخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بالاغواط عند مستوى معنوية  $\alpha < 0.05$ .

الفرضية البديلة: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعد العدالة التوزيعية وتخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بالاغواط عند مستوى معنوية  $\alpha < 0.05$ .

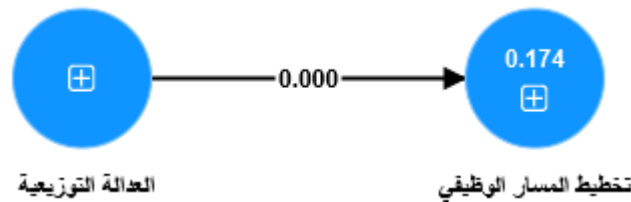
الجدول رقم (28): معاملات المسار (التأثير المباشر)

| المسار                                     | B     | الانحراف المعياري | T-VALUE | P-VALUE | القرار   |
|--|-------|-------------------|---------|---------|----------|
| العدالة التوزيعية - < تخطيط المسار الوظيفي | 0.417 | 0.091             | 4.565   | 0.000   | يوجد أثر |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4

نلاحظ من الجدول اعلاه أن الفرضية الثالثة محققة فقط جاءت القيمة الإحتمالية لها ل من 0.05 والتي بلغت قيمة (p values=0.000< $\alpha$ =0.05) أي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعلاقة العدالة التوزيعية بتخطيط المسار الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال الاجراء، اذن يمكن القول أن هناك علاقة طردية بين العدالة التوزيعية وتخطيط المسار الوظيفي. ويمكن تفسير ذلك على أن العامل يتلقى عوائد تعكس الجهد الذي يبذله في عمله وتتناسب مع العمل الذي ينجزه. ولدعم النتيجة التي توصلنا إليها تم الإستعانة بالشكل التي :

الشكل رقم 15): معاملات المسار (التأثير المباشر)



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4

### ثالثا: الفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضية الصفريية: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعء العدالة التفاعلية وتخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بالاغواط عند مستوى معنوية  $\alpha < 0.05$ .

الفرضية البديلة: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبعء العدالة التفاعلية وتخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بالاغواط عند مستوى معنوية  $\alpha < 0.05$ .

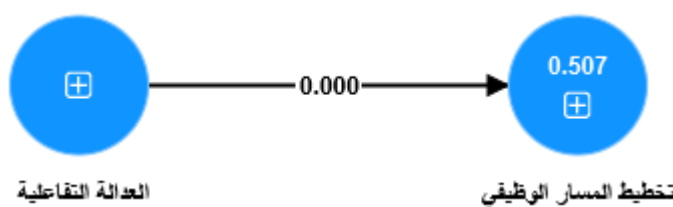
الجدول رقم(29): معاملات المسار (التأثير المباشر)

| المسار                                     | B     | الانحراف المعياري | T-VALUE | P-VALUE | القرار   |
|--|-------|-------------------|---------|---------|----------|
| العدالة التفاعلية - < تخطيط المسار الوظيفي | 0.712 | 0.061             | 11.589  | 0.000   | يوجد أثر |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء العدالة التفاعلية في تخطيط المسار الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالاغواط عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، إذن يمكن القول أن هناك علاقة طردية بين العدالة التفاعلية وتخطيط المسار الوظيفي . ولتوضيح أكثر تم إعتتماد الشكل التالي :

الشكل رقم (17): معاملات المسار



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4

#### رابعا: الفرضية الرئيسية الرابعة

**الفرضية الصفرية :** لا توجد فروق ذات إحصائية لدى الأفراد العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط فيما يتعلق بمستوى المسار تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس ،العمر ،الأقدمية ، الأجر ) عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

**الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات إحصائية لدى الأفراد العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط فيما يتعلق بمستوى المسار تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس ،العمر ،الأقدمية ، الأجر ) عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

#### 1. الفرضية الفرعية الأولى :

**الفرضية الصفرية :** لا توجد فروق ذات إحصائية لدى الأفراد العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط فيما يتعلق بمستوى المسار تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

**الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات إحصائية لدى الأفراد العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط فيما يتعلق بمستوى المسار تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

#### 2. الفرضية الفرعية الثانية:

**الفرضية الصفرية :** لا توجد فروق ذات إحصائية لدى الأفراد العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط فيما يتعلق بمستوى المسار تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

**الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات إحصائية لدى الأفراد العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط فيما يتعلق بمستوى المسار تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

#### 3. الفرضية الفرعية الثالثة:

**الفرضية الصفرية :** لا توجد فروق ذات إحصائية لدى الأفراد العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط فيما يتعلق بمستوى المسار تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

**الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات إحصائية لدى الأفراد العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط فيما يتعلق بمستوى المسار تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

#### 4. الفرضية الفرعية الرابعة:

**الفرضية الصفرية :** لا توجد فروق ذات إحصائية لدى الأفراد العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط فيما يتعلق بمستوى المسار تعزى لمتغير الأجر عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات إحصائية لدى الأفراد العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط فيما يتعلق بمستوى المسار تعزى لمتغير الأجر عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

اختبار الفرضية الأولى:

الجدول رقم (30): نتائج اختبار T للعينات المستقلة (independent samples T-Test) للجنس

| Sig   | t      | درجة الحرية | P-value | F      | تخطيط المسار<br>الوظيفي |
|-------|--------|-------------|---------|--------|-------------------------|
| 0.869 | -1.098 | 40          | 0.279   | -0.028 | الجنس                   |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن  $\text{Sig} = 0.869 > 0.05$  بالنسبة للجنس مما يدفعنا لقبول فرضية الصفرية بمستوى الدلالة 0.05 %،

اختبار الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة :

الجدول رقم (31): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للمسار و متغيرات العمر والأقدمية والأجر

| المتغير  | المصدر         | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة f | الدلالة الاحصائية |
|----------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------------------|
| العمر    | بين المجموعات  | 0.741          | 2           | 0.371          | 1.030  | 0.367             |
|          | خلال المجموعة  | 14.044         | 39          | 0.360          |        |                   |
| الأقدمية | بين المجموعات  | 0.500          | 2           | 0.250          | 0.638  | 0.534             |
|          | داخل المجموعات | 15.294         | 39          | 0.392          |        |                   |
| الأجر    | بين المجموعات  | 1.546          | 3           | 0.515          | 1.347  | 0.265             |
|          | داخل المجموعات | 14.248         | 38          | 0.375          |        |                   |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4

نلاحظ من الجدول أعلاه  $\text{Sig} > 0.05$  بالنسبة للمتغيرات العمر والأقدمية والأجر ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية حول تخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (العمر، الأقدمية، الأجر).

وعلى ضوء ما سبق، نقبل فرضيات الصفرية الثانية والثالثة والرابعة ، ونرفض الفرضيات البديلة لها ، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية حول تخطيط المسار الوظيفي لدى عينة أفراد الدراسة بمؤسسة محل الدراسة تعزى المتغيرات التالية (العمر، الأقدمية، الأجر)، وذلك عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى تعريف بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالأغواط ، من خلال نشأتها وشرح مهامها ومختلف أقسامها وكذا خدماتها التي تقدمها .

وقمنا كذلك بعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة بعد معالجة وتحليل البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة حيث أظهرت النتائج وجود تفاوت في ردود الفعل بين الإيجابية أحيانا والسلبية أحيانا أخرى.

وما تم الوصول إليه أنه يوجد علاقة بين العدالة الإجرائية وتخطيط السار الوظيفي لدى عينة الدراسة المتمثلة في موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي بالأغواط، كما أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لدى الأفراد العاملين في المؤسسة .

الخاتمة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المنظمات، فهي وسيلة يعول عليها في بلوغ أهداف المنظمة بفعالية من خلال بناء الثقة في نفوس الأفراد العاملين بإدارة المنظمة، ومن أجل الاستفادة من قدرات المورد البشري وطاقاته وزيادة فعاليته أصبح لزاما على المنظمات السعي لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة .

بعد عرض الإطار النظري لكل من العدالة الإجرائية والتي تعرف بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين تجاه عدالة الإجراءات التنظيمية والتي تستخدم لتحديد الإجراءات التنظيمية، وتخطيط المسار الوظيفي والذي يعرف بأنه عملية مشتركة بين الادارة والفرد تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعد وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب، تم دراسة العلاقة بينهما بالتطبيق على مؤسسة صندوق الوطني للعمال الأجراء، حيث توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

### النتائج المستخلصة :

- ✓ عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء أغلبيتهم ذكور بالنسبة للعينة؛
- ✓ عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء أغلبهم أعمارهم ما بين 31-49 وهذا يدل على إهتمامها بتوظيف فئة الشباب؛
- ✓ يعتبر أكثر سنوات الخدمة لعمال المؤسسة أكثر من 10 سنوات وهذا يعني أن العمال قضاو فترة لا بأس بها في مؤسسة؛
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين العدالة الإجرائية وتخطيط المسار الوظيفي عند مستوى دلالة، والعلاقة هي علاقة طردية.
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين العدالة التوزيعية وتخطيط المسار الوظيفي عند مستوى دلالة، والعلاقة هي علاقة طردية.
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين العدالة التفاعلية وتخطيط المسار الوظيفي عند مستوى دلالة، والعلاقة هي علاقة طردية.
- ✓ تم قبول فرضية العدم للفرضية الفرعية الأولى والثانية و الثالثة والرابعة، ورفض الفرضية البديلة أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة تعزي للمتغيرات (الجنس، العمر، الأقدمية، الأجر).

### اقتراحات : وبذلك نوصي ما يلي :

- ✓ إعطاء فرصة للعدالة الإجرائية لكي تأخذ مجراها في التنظيم بشكله الحديث؛
- ✓ إعطاء أو منح مساحة من الثقة بين كل من الرئيس والمرؤوس لكي يزدهر العمل ويتطور وكذلك يحس العمال بشيء من الإلتزام لمؤسستهم؛
- ✓ ترغيب المرؤوسين بطرح أفكارهم ومقترحاتهم لدى مسؤوليهم وتمنيها بإعطائهم فرصة من التحقيق الميداني؛
- ✓ توسع مجال الحوار وتبادل الآراء والمشورة ، بين الأفراد والجماعات؛
- ✓ أن يحرص المديرين على العدالة الإجرائية فكرا وممارسة وسلوكا حياتيا لكونها أسلوب يعزز من القدرات الإبداعية للمديرين والعاملين.
- ✓ زيادة الإهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة؛
- ✓ محاولة تطبيق التحفيز المادي والمعنوي على جميع العمال؛

- ✓ تبيان على ماذا يعتمد العامل من أجل تطوير مساره الوظيفي؛
- ✓ توفير نظام أجور مقبول وعادل يتناسب مع الجهد المبذول .

#### آفاق الدراسة :

ان هذه الدراسة وبالرغم من توصلها إلى عدة نتائج لكنها قد تكون تجاوزت بعض النقاط بسبب توسع الموضوع وارتباطه مع مفاهيم أخرى ويمكن من خلال عدة بحوث مستقبلية التخلص من هذه النقائص، في الاخير سيتم ذكر مجموعة من الاقتراحات والعناوين التي يمكن اعتمادها كدراسات المستقبلية كما يلي:

- ✓ واقع ممارسة العدالة الإجرائية في المؤسسات الجزائرية؛
- ✓ أثر العدالة الأجرائية على الأداء الوظيفي؛
- ✓ دور العدالة الإجرائية في تحسين المستوى الوظيفي.



# قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. جيرالد الدجرينبرج وروبرت بارون ،"إدارة السلوك في المنظمات" ،رفاعي مُجَّد رفاعي ،إسماعيل علي بسبوني ،دار المريخ للنشر ،السعودية ،2009
2. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، 2005
3. عمر مُجَّد دره، "العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2008.
4. محمود عبد الفتاح رضوان، "تخطيط المسار الوظيفي"، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012

المجلات والدوريات العلمية:

5. أحمد بجاج ،"واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية ،مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية" ،جامعة زيان عاشور ،العدد33،الجزائر، 2018.
6. أحمد بن يحيى ربيع وآخرون ، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للموظفين في شركة اتصالات الجزائر" ،مجلة العلوم الإقتصادية والقانونية ،جامعة جيلالي بونعامة ،العدد2 ،الجزائر، 2021.
7. آسيا يعقوب الهادي عبد الخير ،"أثر العدالة الإجرائية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين" ،المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والإجتماعية ، العدد42، 2023، ص150.
8. إيمان مصطفى كفاي، "تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة"، مجلة الإدارة التربوية ،كلية الدراسات الإنسانية، العدد12، 2017
9. بن عدة مُجَّد ،كرومي سعيد، "أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية :دراسة حالة شركة نفطال فرع ولاية بسكرة"، مجلة البشائر الاقتصادية ،العدد الثاني ،2021.
10. بندر كريم أبو تايه ،"أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية" ،العدد الثاني ،يونيو 2012.
11. بو القاسم الأخضر حمدي، "أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال" ، المجلد 11 ، العدد 3، 2015
12. حمزة فرطاس، "العدالة التنظيمية (الأبعاد والنظريات المفسرة لها ) مجلة علوم الإنسان والمجتمع " ، العدد26، 2018 .
13. حماش علي، "تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة"، مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري، العدد8، 2020
14. حياة الذهبي ، " العدالة الإجرائية وعلاقتها بدوران العمل الإرادي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بنوك ولاية أدرار ،مجلة الحوار الفكري."

15. سرير الحرتسي حياة ، "التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وإنعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة حالة -" ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، العدد 6.
16. سلوى تيشات ، "دور العدالة التنظيمية في تعزيز الإستغراق الوظيفي لدى العاملين ،مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية " ، المجلد 7، العدد01، 2021
17. سليمان تيش تيش مُجدّ لمن، "العدالة التنظيمية" ، جامعة ابن خلدون، الجزائر ، 2020.
18. عامر عبد الكريم الذبحاوي، "العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي" ، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 49، 2018.
19. عامر علي حسين العطوي، "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي" ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ،كلية الإدارة والإقتصاد جامعة القادسية ،العدد الاول ،2007.
20. عبد الكريم السكر ،"أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي " ،مجلة العلوم الإدارية ،كلية الأعمال جامعة الأردن ،العدد الأول ،2012،
21. عدمان عبد الله وقاسم كريم، "العدالة التنظيمية و أثرها في أداء الموارد البشرية في معمل المصبرات الجديد للجزائر" ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ،العدد الثالث ،2020.
22. عزيزي سارة، "العدالة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال بمؤسسة الكهرباء المنزلية دوميلاك خنشلة" ، مجلة ... ، العدد الثاني، 2022 .
23. مختار بونقاب ،"العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " ،مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ،جامعة ورقلة ،العدد26، 2021
24. هيثم عبد الغفور مخصيد، "أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين" ، المجلة الإلكترونية الشاملة ،العدد39
- الرسائل والأطروحات الجامعية**
25. أسامة عبد الكريم هزي، "العدالة التنظيمية وأثرها في سلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة" ، دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2015،
26. بدور عبد الرحمن سعيد القحطاني، "دور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي" ، مذكرة ماجستير، جامعة الملك خالد ،السعودية، 2017
27. برحاب عثمان وآخرون، "تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سيرتاف" ، مذكرة ماستر، جامعة أبي بكر بلقايد ،مغنية ،2016،
28. بغالية مليكة، خيرات عائش، "تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي" ، مذكرة ماستر ،جامعة عبد الرحمان بن خلدون ،تيارت ،2019،
29. بن الصغير بختة، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي" ، مذكرة ماستر، جامعة مُجدّ البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، 2019.

30. ربيحة حماز و دلال حمادوش، "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة حالة عينة العاملين الإداريين بستشفى مُجد بوضياف بالمدينة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، جامعة المدينة، الجزائر، 2021، 2020.
31. زهية بوطبة، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بمناخ الإبداع التنظيمي"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة العلوم الإجتماعية والإنسانية، الجزائر، 2019
32. سامية خميس أبو ندا، "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالإلتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزرات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.
33. شذا لطفي محمود مُجد، "درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2012.
34. فائزة بوراس، "تخطيط المسار الوظيفي"، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
35. كاميليا مرابط، "دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والإحتراق الوظيفي"، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2019
36. لهزيل زكرياء، "دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية"، مذكرة ماستر، جامعة مُجد بوضياف، 2015
37. مُجد ناصر راشد أبو سمعان، "محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
38. محمود عبد الرحيم بدر غانم، "درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2015.
39. هبة الهادي مُجد البرناوي، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي"، مذكرة ماجستير، جامعة بنغازي، بنغازي، 2014.
1. ثالثا المراجع باللغة الاجنبية

40. Spriha, M. March. "The International Journal of Indian Psychology", Organizational Justice in Relation to Competence, Commitment and Self Motivation, volume 3, Issue 2, 2016.



# قائمة الملاحق

ملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان

| الرقم | اسم الأستاذ(ة)      | الدرجة العلمية     | جهة العمل     |
|-------|---------------------|--------------------|---------------|
| 01    | آمال مطابس          | أستاذ تعليم العالي | جامعة الاغواط |
| 02    | عبد القادر بن برطال | أستاذ تعليم العالي | جامعة الاغواط |
| 03    | عبد الحميد نعيجات   | أستاذ تعليم العالي | جامعة الاغواط |
| 04    | معمر قرية           | أستاذ تعليم العالي | جامعة الاغواط |
| 05    | يوسف خنيش           | أستاذ تعليم العالي | جامعة الاغواط |

## الملحق رقم (02): الاستبيان النهائي

### التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثلجي - الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

#### استبيان دراسة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم باعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تخصص ادارة الأعمال بعنوان " علاقة العدالة الاجرائية بتخطيط المسار الوظيفي " دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء.

لذا نرجوا منكم التكرم بقراءة الأسئلة المطروحة عليكم بدقة و الاجابة عليها بموضوعية، علما أن هذه البيانات تستخدم لغرض البحث العلمي و ستكون دقة اجابتم و مساهمتكم لنا في التوصل الى نتائج موضوعية و علمية.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

من اعداد الطالبتين:

- بن التومي فاطمة الزهراء

- بن الغونبي آمال

تحت اشراف الأستاذة:

شتاتحة عائشة

#### القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع الاشارة (X) أمام الاختيار المناسب

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- العمر:  أقل أو يساوي 30 سنة  من 1 إلى 49 سنة  50 سنة أو أكثر

3- الأقدمية:  أقل من 3 سنوات  من 10 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

4- الأجر (بالمليون سنتميم) :  أقل من 3  4-7  8-11  2 أو أكثر

#### القسم الثاني :

| الرقم | العبارات | موافق | موافق بشدة | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|----------|-------|------------|-------|-----------|----------------|
|       |          |       |            |       |           |                |

**1- العدالة التوزيعية**

|  |  |  |  |  |    |  |
|--|--|--|--|--|----|--|
|  |  |  |  |  | 01 | العوائد التي أتلقاها تعكس الجهد الذي أبذله في عملي   |
|  |  |  |  |  | 02 | العوائد التي أحصل عليها تتناسب مع العمل الذي أنجزته  |
|  |  |  |  |  | 03 | أدائي يتوافق مع مهامني في المؤسسة                    |
|  |  |  |  |  | 04 | تعتبر العوائد التي أحصل عليها مبررة بالنظر الى أدائي |

**2- العدالة الاجرائية**

|  |  |  |  |  |    |  |
|--|--|--|--|--|----|--|
|  |  |  |  |  | 05 | تتاح لي درجة عالية من حرية التعبير عن رأيي بخصوص القرارات و الاجراءات المتعلقة بعملي |
|  |  |  |  |  | 06 | يمكنني التأثير على القرارات التي تخص عملي  |
|  |  |  |  |  | 07 | ألتزم بجميع اجراءات العمل التي يقترحها رئيسي المباشر لأداء مهامني                    |
|  |  |  |  |  | 08 | الاجراءات المتخذة من طرف رئيسي المباشر خالية من التحيز                               |
|  |  |  |  |  | 09 | تستند الاجراءات المتخذة من طرف رئيسي المباشر بناء على معلومات دقيقة                  |
|  |  |  |  |  | 10 | أستطيع الطعن و الاعتراض على القرارات التي توصلت اليها تلك الاجراءات                  |

**3-العدالة التفاعلية**

|  |  |  |  |  |    |   |
|--|--|--|--|--|----|---|
|  |  |  |  |  | 11 | عندما يتخذ رئيسي المباشر قرارا متعلقا بوظيفتي فانه يتعامل معي بطريقة مهنية و بكل احترام |
|  |  |  |  |  | 12 | القرارات المتخذة في حقي تتناسب مع وظيفتي  |
|  |  |  |  |  | 13 | عندما يتخذ رئيسي المباشر قرار متعلقا بوظيفتي فانه يتواصل معي بكل صراحة                  |
|  |  |  |  |  | 14 | يشرح لي رئيسي المباشر اجراءات اتخاذ القرارات بكل دقة ووضوح                              |
|  |  |  |  |  | 15 | تعتبر التفسيرات التي يقدمها الرئيس المباشر بشأن الاجراءات المتخذة معقولة                |
|  |  |  |  |  | 16 | عندما يتخذ رئيسي المباشر قرار متعلق بوظيفتي فان المعلومات تصل الي في الوقت المناسب      |
|  |  |  |  |  | 17 | يحرص رئيسي المباشر على تكييف الاتصالات لتلبية احتياجات الموظفين دون تمييز               |

**القسم الثالث: تخطيط المسار الوظيفي**

|  |  |  |  |  |    |  |
|--|--|--|--|--|----|--|
|  |  |  |  |  | 18 | أمتلك أهداف واضحة تتعلق بمساري الوظيفي           |
|  |  |  |  |  | 19 | أقوم دائما بالتقييم الذاتي للمهارات التي أمتلكها |
|  |  |  |  |  | 20 | لدي ادراك صحيح لامكانياتي                        |
|  |  |  |  |  | 21 | التقييم المستمر لمساري الوظيفي يساعدني في التحسن |
|  |  |  |  |  | 22 | تساعدني المؤسسة في التخطيط لمساري الوظيفي        |

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | أسمى لبلوغ منصب معين بعد فترة زمنية معينة                                     | 23 |
|  |  |  |  |  | لدي الاستعداد للتطوير و التوجيه الذاتي لمساري الوظيفي                         | 24 |
|  |  |  |  |  | يوجد توافق بين تخطيطي الشخصي لمساري الوظيفي و بين تخطيط المؤسسة               | 25 |
|  |  |  |  |  | أقوم بتحديد أهدافي المهنية من أجل امتساب معارف و معلومات أكبر                 | 26 |
|  |  |  |  |  | أرى أن المناصب التي شغلتها من قبل لها علاقة ببعضها البعض                      | 27 |
|  |  |  |  |  | يوجد ارتباط فعلي بين نتائج تقييم الأداء في المؤسسة و بين التقدم المهني        | 28 |
|  |  |  |  |  | تتم المؤسسة بانتقال الموظفين من منصب لآخر                                     | 29 |
|  |  |  |  |  | يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تسمح بتطوير المسار الوظيفي         | 30 |
|  |  |  |  |  | تضمن المؤسسة الحركة للأفراد لشغل المناصب الشاغرة لتحسين مستوى أدائهم          | 31 |
|  |  |  |  |  | ختار الادارة الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية و الادارية العليا        | 32 |
|  |  |  |  |  | تعمل المؤسسة باستمرار على اعداد الموظفين لشغل مناصب وظيفية متصاعدة            | 33 |
|  |  |  |  |  | تحرص المؤسسة على الحاق كل موظف بالمنصب الذي يناسب مؤهلاته و ميوله و اهتماماته | 34 |
|  |  |  |  |  | تطبق المؤسسة سياسة النقل بين المناصب في ادارتها للمسارات المهنية لموظفيها     | 35 |
|  |  |  |  |  | يوجد نظام واضح و محدد للترقيات و النقل في المؤسسة                             | 36 |

ملحق رقم (03): اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

1. معاملات الارتباط الإرتباط لمحور العدالة التوزيعية

**Corrélations**

|                |                        | Q1     | Q2     | Q3     | Q4     | العدالةتوزيعية |
|----------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|----------------|
| Q1             | Corrélation de Pearson | 1      | ,728** | ,462** | ,405** | ,792**         |
|                | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   | ,002   | ,008   | ,000           |
|                | N                      | 42     | 42     | 42     | 42     | 42             |
| Q2             | Corrélation de Pearson | ,728** | 1      | ,467** | ,653** | ,897**         |
|                | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,002   | ,000   | ,000           |
|                | N                      | 42     | 42     | 42     | 42     | 42             |
| Q3             | Corrélation de Pearson | ,462** | ,467** | 1      | ,322*  | ,714**         |
|                | Sig. (bilatérale)      | ,002   | ,002   |        | ,038   | ,000           |
|                | N                      | 42     | 42     | 42     | 42     | 42             |
| Q4             | Corrélation de Pearson | ,405** | ,653** | ,322*  | 1      | ,768**         |
|                | Sig. (bilatérale)      | ,008   | ,000   | ,038   |        | ,000           |
|                | N                      | 42     | 42     | 42     | 42     | 42             |
| العدالةتوزيعية | Corrélation de Pearson | ,792** | ,897** | ,714** | ,768** | 1              |
|                | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |                |
|                | N                      | 42     | 42     | 42     | 42     | 42             |

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélacion est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

2. معاملات الارتباط الإرتباط لمحور العدالة الإجرائية

## Corrélations

|                       |                        | Q5     | Q6     | Q7     | Q8     | Q9     | Q10    | العدالة الاجرا<br>ئية |
|-----------------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------------|
| Q5                    | Corrélation de Pearson | 1      | ,503** | ,443** | ,419** | ,506** | ,441** | ,781**                |
|                       | Sig. (bilatérale)      |        | ,001   | ,003   | ,006   | ,001   | ,003   | ,000                  |
|                       | N                      | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42                    |
| Q6                    | Corrélation de Pearson | ,503** | 1      | ,166   | ,270   | ,407** | ,632** | ,714**                |
|                       | Sig. (bilatérale)      | ,001   |        | ,294   | ,084   | ,007   | ,000   | ,000                  |
|                       | N                      | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42                    |
| Q7                    | Corrélation de Pearson | ,443** | ,166   | 1      | ,557** | ,615** | ,125   | ,651**                |
|                       | Sig. (bilatérale)      | ,003   | ,294   |        | ,000   | ,000   | ,431   | ,000                  |
|                       | N                      | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42                    |
| Q8                    | Corrélation de Pearson | ,419** | ,270   | ,557** | 1      | ,733** | ,180   | ,731**                |
|                       | Sig. (bilatérale)      | ,006   | ,084   | ,000   |        | ,000   | ,255   | ,000                  |
|                       | N                      | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42                    |
| Q9                    | Corrélation de Pearson | ,506** | ,407** | ,615** | ,733** | 1      | ,193   | ,803**                |
|                       | Sig. (bilatérale)      | ,001   | ,007   | ,000   | ,000   |        | ,220   | ,000                  |
|                       | N                      | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42                    |
| Q10                   | Corrélation de Pearson | ,441** | ,632** | ,125   | ,180   | ,193   | 1      | ,603**                |
|                       | Sig. (bilatérale)      | ,003   | ,000   | ,431   | ,255   | ,220   |        | ,000                  |
|                       | N                      | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42                    |
| العدالة الاجرا<br>ئية | Corrélation de Pearson | ,781** | ,714** | ,651** | ,731** | ,803** | ,603** | 1                     |

|                   |      |      |      |      |      |      |      |    |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|----|
| Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |    |
| N                 | 42   | 42   | 42   | 42   | 42   | 42   | 42   | 42 |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

### 3. معاملات الارتباط الإرتباط محور العدالة التفاعلية

#### Corrélations

|     |                        | Q11    | Q12    | Q13    | Q14    | Q15    | Q16    | Q17    | العدالة التفاعلية |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------|
| Q11 | Corrélation de Pearson | 1      | ,517** | ,654** | ,328*  | ,536** | ,504** | ,523** | ,732**            |
|     | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   | ,000   | ,034   | ,000   | ,001   | ,000   | ,000              |
|     | N                      | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42                |
| Q12 | Corrélation de Pearson | ,517** | 1      | ,433** | ,509** | ,692** | ,831** | ,581** | ,861**            |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,004   | ,001   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000              |
|     | N                      | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42                |
| Q13 | Corrélation de Pearson | ,654** | ,433** | 1      | ,446** | ,491** | ,427** | ,344*  | ,676**            |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,004   |        | ,003   | ,001   | ,005   | ,026   | ,000              |
|     | N                      | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42                |
| Q14 | Corrélation de Pearson | ,328*  | ,509** | ,446** | 1      | ,324*  | ,457** | ,462** | ,633**            |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,034   | ,001   | ,003   |        | ,036   | ,002   | ,002   | ,000              |
|     | N                      | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42                |
| Q15 | Corrélation de Pearson | ,536** | ,692** | ,491** | ,324*  | 1      | ,785** | ,624** | ,834**            |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,001   | ,036   |        | ,000   | ,000   | ,000              |
|     | N                      | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42                |
| Q16 | Corrélation de Pearson | ,504** | ,831** | ,427** | ,457** | ,785** | 1      | ,672** | ,881**            |

|                        |                        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|------------------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                        | Sig. (bilatérale)      | ,001   | ,000   | ,005   | ,002   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|                        | N                      | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     |
| Q17                    | Corrélation de Pearson | ,523** | ,581** | ,344*  | ,462** | ,624** | ,672** | 1      | ,788** |
|                        | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,026   | ,002   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|                        | N                      | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     |
| العدالة التنفا<br>علية | Corrélation de Pearson | ,732** | ,861** | ,676** | ,633** | ,834** | ,881** | ,788** | 1      |
|                        | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|                        | N                      | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     | 42     |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

4 . معاملات الارتباط الإرتباط محور تخطيط المسار الوظيفي

### Corrélations

|     |                        | Q18   | Q19    | Q20    | Q21   | Q22   | Q23   | Q24    | Q25   | Q26   | Q27  | Q28    | Q29   | Q30   | Q31  | Q32  | Q33   | Q34  | Q35   | Q36  | المسار |
|-----|------------------------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|------|--------|-------|-------|------|------|-------|------|-------|------|--------|
| Q18 | Corrélation de Pearson | 1     | ,844** | ,676** | ,180  | ,301  | ,144  | ,398** | ,317* | ,277  | ,201 | ,399** | ,40** | ,208  | ,052 | -,01 | -,04  | ,065 | ,191  | ,227 | ,424** |
|     | Sig. (bilatérale)      |       | ,000   | ,000   | ,253  | ,053  | ,364  | ,009   | ,040  | ,075  | ,202 | ,009   | ,009  | ,187  | ,745 | ,937 | ,803  | ,681 | ,225  | ,149 | ,005   |
|     | N                      | 42    | 42     | 42     | 42    | 42    | 42    | 42     | 42    | 42    | 42   | 42     | 42    | 42    | 42   | 42   | 42    | 42   | 42    | 42   | 42     |
| Q19 | Corrélation de Pearson | ,84** | 1      | ,700** | ,180  | ,303  | ,178  | ,319*  | ,389* | ,312* | ,279 | ,428** | ,377* | ,322* | ,007 | ,059 | ,073  | ,175 | ,292  | ,36* | ,505** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000  |        | ,000   | ,254  | ,051  | ,259  | ,039   | ,011  | ,044  | ,073 | ,005   | ,014  | ,038  | ,963 | ,709 | ,647  | ,268 | ,061  | ,019 | ,001   |
|     | N                      | 42    | 42     | 42     | 42    | 42    | 42    | 42     | 42    | 42    | 42   | 42     | 42    | 42    | 42   | 42   | 42    | 42   | 42    | 42   | 42     |
| Q20 | Corrélation de Pearson | ,68** | ,700** | 1      | ,297  | ,063  | ,139  | ,586** | ,277  | ,322* | ,222 | ,240   | ,217  | ,151  | -,12 | -,15 | -,15  | ,062 | ,187  | ,31* | ,345*  |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000  | ,000   |        | ,056  | ,692  | ,380  | ,000   | ,076  | ,037  | ,158 | ,125   | ,168  | ,341  | ,433 | ,339 | ,339  | ,697 | ,235  | ,049 | ,025   |
|     | N                      | 42    | 42     | 42     | 42    | 42    | 42    | 42     | 42    | 42    | 42   | 42     | 42    | 42    | 42   | 42   | 42    | 42   | 42    | 42   | 42     |
| Q21 | Corrélation de Pearson | ,180  | ,180   | ,297   | 1     | ,176  | ,112  | ,404** | ,154  | ,82** | ,222 | ,147   | ,297  | -,071 | ,085 | -,10 | ,003  | -,13 | -,030 | -,05 | ,240   |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,253  | ,254   | ,056   |       | ,265  | ,480  | ,008   | ,329  | ,000  | ,157 | ,354   | ,056  | ,657  | ,593 | ,549 | ,983  | ,416 | ,850  | ,750 | ,126   |
|     | N                      | 42    | 42     | 42     | 42    | 42    | 42    | 42     | 42    | 42    | 42   | 42     | 42    | 42    | 42   | 42   | 42    | 42   | 42    | 42   | 42     |
| Q22 | Corrélation de Pearson | ,301  | ,303   | ,063   | ,176  | 1     | ,49** | ,197   | ,61** | ,44** | ,212 | ,408** | ,53** | ,43** | ,38* | ,5** | ,45** | ,33* | ,310* | ,31* | ,624** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,053  | ,051   | ,692   | ,265  |       | ,001  | ,211   | ,000  | ,004  | ,179 | ,007   | ,000  | ,005  | ,013 | ,002 | ,003  | ,035 | ,046  | ,046 | ,000   |
|     | N                      | 42    | 42     | 42     | 42    | 42    | 42    | 42     | 42    | 42    | 42   | 42     | 42    | 42    | 42   | 42   | 42    | 42   | 42    | 42   | 42     |
| Q23 | Corrélation de Pearson | ,144  | ,178   | ,139   | ,112  | ,49** | 1     | ,153   | ,392* | ,312* | ,254 | ,222   | ,344* | ,342* | ,116 | ,271 | ,287  | ,31* | ,339* | ,32* | ,499** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,364  | ,259   | ,380   | ,480  | ,001  |       | ,334   | ,010  | ,044  | ,104 | ,157   | ,026  | ,027  | ,463 | ,082 | ,065  | ,043 | ,028  | ,042 | ,001   |
|     | N                      | 42    | 42     | 42     | 42    | 42    | 42    | 42     | 42    | 42    | 42   | 42     | 42    | 42    | 42   | 42   | 42    | 42   | 42    | 42   | 42     |
| Q24 | Corrélation            | ,40** | ,319*  | ,586** | ,40** | ,197  | ,153  | 1      | ,42** | ,43** | ,071 | ,089   | ,341* | ,277  | ,069 | ,022 | ,048  | ,184 | ,080  | ,270 | ,380*  |



**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de<br>Cronbach | Nombre<br>d'éléments |
|----------------------|----------------------|
| ,941                 | 36                   |

الملحق رقم(06): توزيع العينة حسب الخصائص الشخصية

جنس

|         |       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valid e | ذكر   | 29        | 69,0        | 69,0               | 69,0               |
|         | انثى  | 13        | 31,0        | 31,0               | 100,0              |
|         | Total | 42        | 100,0       | 100,0              |                    |

العمر

|         |                     | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------|---------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valid e | يساوي أو أقل سنة 30 | 3         | 7,1         | 7,1                | 7,1                |
|         | سنة 31 الى 49       | 33        | 78,6        | 78,6               | 85,7               |
|         | فأكثر سنة 50        | 6         | 14,3        | 14,3               | 100,0              |
|         | Total               | 42        | 100,0       | 100,0              |                    |

الاقدمية

|         |                   | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valid e | أقل من 3 سنوات    | 3         | 7,1         | 7,1                | 7,1                |
|         | من 3 الى 10 سنوات | 7         | 16,7        | 16,7               | 23,8               |
|         | أكثر من 10 سنوات  | 32        | 76,2        | 76,2               | 100,0              |
|         | Total             | 42        | 100,0       | 100,0              |                    |

|       |    |       |       |
|-------|----|-------|-------|
| Total | 42 | 100,0 | 100,0 |
|-------|----|-------|-------|

الاجر

|            |             | Fréquenc<br>e | Pourcenta<br>ge | Pourcentag<br>e valide | Pourcentag<br>e cumulé |
|------------|-------------|---------------|-----------------|------------------------|------------------------|
| Valid<br>e | 3 من أقل    | 2             | 4,8             | 4,8                    | 4,8                    |
|            | 7 الى 4 من  | 10            | 23,8            | 23,8                   | 28,6                   |
|            | 11 الى 8 من | 21            | 50,0            | 50,0                   | 78,6                   |
|            | فأكثر 12    | 9             | 21,4            | 21,4                   | 100,0                  |
|            | Total       | 42            | 100,0           | 100,0                  |                        |

الملحق رقم(04): اتجاه اجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة

### Statistiques descriptives

|     | N  | Minimu<br>m | Maximu<br>m | Moyen<br>ne | Ecart<br>type |
|-----|----|-------------|-------------|-------------|---------------|
| Q1  | 42 | 2           | 5           | 3,90        | ,617          |
| Q2  | 42 | 2           | 5           | 3,86        | ,783          |
| Q3  | 42 | 1           | 5           | 3,79        | ,782          |
| Q4  | 42 | 1           | 5           | 3,81        | ,804          |
| Q5  | 42 | 2           | 5           | 3,24        | ,983          |
| Q6  | 42 | 1           | 5           | 3,36        | 1,008         |
| Q7  | 42 | 2           | 5           | 3,86        | ,751          |
| Q8  | 42 | 2           | 5           | 3,45        | ,916          |
| Q9  | 42 | 2           | 5           | 3,48        | ,943          |
| Q10 | 42 | 2           | 5           | 3,38        | ,854          |
| Q11 | 42 | 2           | 5           | 3,98        | ,715          |
| Q12 | 42 | 1           | 5           | 3,64        | 1,032         |
| Q13 | 42 | 2           | 5           | 3,81        | ,773          |
| Q14 | 42 | 2           | 5           | 3,74        | ,701          |
| Q15 | 42 | 1           | 5           | 3,55        | ,861          |
| Q16 | 42 | 1           | 5           | 3,55        | ,916          |
| Q17 | 42 | 1           | 5           | 3,40        | ,939          |
| Q18 | 42 | 2           | 5           | 3,93        | ,745          |
| Q19 | 42 | 2           | 5           | 3,98        | ,811          |
| Q20 | 42 | 2           | 5           | 4,10        | ,692          |
| Q21 | 42 | 1           | 5           | 3,81        | ,804          |
| Q22 | 42 | 2           | 5           | 3,62        | ,854          |
| Q23 | 42 | 1           | 5           | 3,64        | 1,122         |
| Q24 | 42 | 2           | 5           | 3,93        | ,558          |

|                     |    |      |      |        |        |
|---------------------|----|------|------|--------|--------|
| Q25                 | 42 | 2    | 5    | 3,33   | ,721   |
| Q26                 | 42 | 1    | 5    | 3,79   | ,750   |
| Q27                 | 42 | 1    | 5    | 3,26   | 1,106  |
| Q28                 | 42 | 2    | 5    | 3,40   | 1,083  |
| Q29                 | 42 | 1    | 5    | 3,36   | ,906   |
| Q30                 | 42 | 1    | 5    | 3,05   | 1,125  |
| Q31                 | 42 | 1    | 5    | 3,29   | 1,175  |
| Q32                 | 42 | 1    | 5    | 3,19   | 1,110  |
| Q33                 | 42 | 1    | 5    | 3,14   | 1,299  |
| Q34                 | 42 | 1    | 5    | 2,90   | 1,358  |
| Q35                 | 42 | 1    | 5    | 3,10   | 1,246  |
| Q36                 | 42 | 1    | 5    | 3,10   | 1,340  |
| العدالة التوزيعية   | 42 | 2,00 | 5,00 | 3,8393 | ,59166 |
| العدالة الاجرائية   | 42 | 2,17 | 4,83 | 3,4603 | ,65312 |
| العدالة التفاعلية   | 42 | 2,00 | 4,86 | 3,6667 | ,66309 |
| المسار              | 42 | 1,95 | 4,53 | 3,4687 | ,62066 |
| N valide<br>(liste) | 42 |      |      |        |        |

الملحق رقم (05): صدق التقارب والتمايز

## 1. صدق التقارب

Construct reliability and validity - Overview [Zoom \(100%\)](#) [Copy to Excel](#) [Copy to R](#)

|                      | Cronbach's alpha | Composite reliability (rho_a) | Composite reliability (rho_c) | Average variance extracted (AVE) |
|----------------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| العدالة الاجرائية    | 0.828            | 0.857                         | 0.883                         | 0.656                            |
| العدالة التقاعدية    | 0.894            | 0.910                         | 0.922                         | 0.705                            |
| العدالة التوزيعية    | 0.804            | 0.849                         | 0.860                         | 0.608                            |
| تخطيط المسار الوظيفي | 0.938            | 0.946                         | 0.948                         | 0.650                            |

## 2. صدق التمايز

### 2.1. التباين بين الأسئلة:

Discriminant validity - Cross loadings [Zoom \(100%\)](#)

|     | العدالة الاجرائية | العدالة التقاعدية | العدالة التوزيعية | تخطيط المسار الوظيفي |
|-----|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| Q1  | 0.170             | 0.334             | 0.709             | 0.098                |
| Q11 | 0.417             | 0.695             | 0.427             | 0.417                |
| Q12 | 0.547             | 0.867             | 0.446             | 0.574                |
| Q15 | 0.615             | 0.877             | 0.408             | 0.630                |
| Q16 | 0.685             | 0.919             | 0.421             | 0.668                |
| Q17 | 0.628             | 0.822             | 0.453             | 0.652                |
| Q2  | 0.235             | 0.421             | 0.847             | 0.261                |
| Q25 | 0.593             | 0.460             | 0.339             | 0.684                |
| Q28 | 0.389             | 0.363             | 0.335             | 0.637                |
| Q29 | 0.378             | 0.558             | 0.322             | 0.614                |
| Q3  | 0.361             | 0.390             | 0.807             | 0.423                |
| Q30 | 0.566             | 0.652             | 0.468             | 0.850                |
| Q31 | 0.420             | 0.577             | 0.221             | 0.816                |
| Q32 | 0.469             | 0.646             | 0.350             | 0.866                |
| Q33 | 0.421             | 0.593             | 0.260             | 0.895                |
| Q34 | 0.570             | 0.674             | 0.367             | 0.913                |
| Q35 | 0.373             | 0.531             | 0.264             | 0.862                |
| Q36 | 0.490             | 0.586             | 0.274             | 0.857                |
| Q4  | 0.351             | 0.431             | 0.747             | 0.285                |
| Q5  | 0.740             | 0.546             | 0.413             | 0.490                |

## Discriminant validity - Cross loadings

Zoom (100%)

|     | العدالة الاجرائية | العدالة التقاطعية | العدالة التوزيعية | تخطيط المسار الوظيفي |
|-----|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| Q15 | 0.615             | 0.877             | 0.408             | 0.630                |
| Q16 | 0.685             | 0.919             | 0.421             | 0.668                |
| Q17 | 0.628             | 0.822             | 0.453             | 0.652                |
| Q2  | 0.235             | 0.421             | 0.847             | 0.261                |
| Q25 | 0.593             | 0.460             | 0.339             | 0.684                |
| Q28 | 0.389             | 0.363             | 0.335             | 0.637                |
| Q29 | 0.378             | 0.558             | 0.322             | 0.614                |
| Q3  | 0.361             | 0.390             | 0.807             | 0.423                |
| Q30 | 0.566             | 0.652             | 0.468             | 0.850                |
| Q31 | 0.420             | 0.577             | 0.221             | 0.816                |
| Q32 | 0.469             | 0.646             | 0.350             | 0.866                |
| Q33 | 0.421             | 0.593             | 0.260             | 0.895                |
| Q34 | 0.570             | 0.674             | 0.367             | 0.913                |
| Q35 | 0.373             | 0.531             | 0.264             | 0.862                |
| Q36 | 0.490             | 0.586             | 0.274             | 0.857                |
| Q4  | 0.351             | 0.431             | 0.747             | 0.285                |
| Q5  | 0.740             | 0.546             | 0.413             | 0.490                |
| Q7  | 0.738             | 0.383             | 0.403             | 0.252                |
| Q8  | 0.865             | 0.585             | 0.140             | 0.572                |
| Q9  | 0.886             | 0.687             | 0.399             | 0.471                |

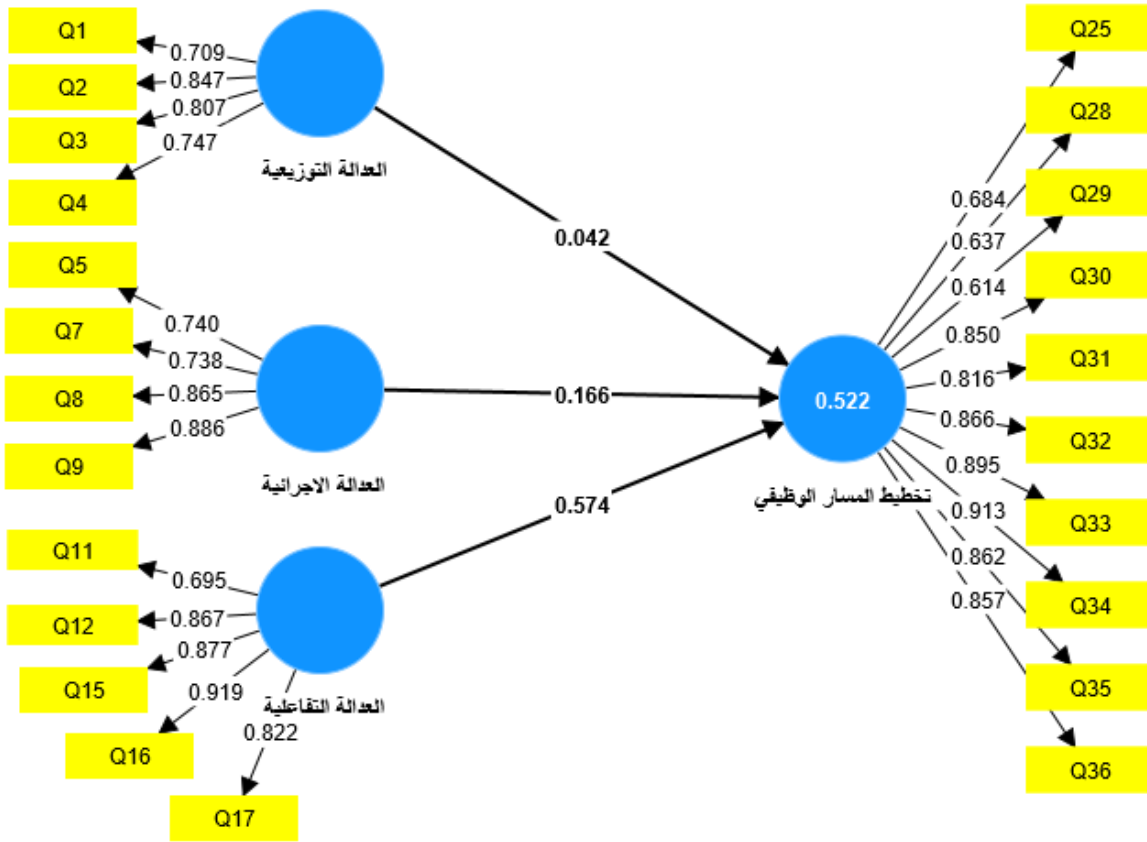
2.2. مصفوفة الارتباط

## Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion

Zoom (100%)

|                      | العدالة الاجرائية | العدالة التقاطعية | العدالة التوزيعية | تخطيط المسار الوظيفي |
|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| العدالة الاجرائية    | 0.810             |                   |                   |                      |
| العدالة التقاطعية    | 0.700             | 0.840             |                   |                      |
| العدالة التوزيعية    | 0.392             | 0.509             | 0.779             |                      |
| تخطيط المسار الوظيفي | 0.584             | 0.711             | 0.400             | 0.806                |

نموذج الدراسة بعد حذف العبارات الشاذة



الملحق رقم (06): تحليل نتائج معاملات المسار

نتائج تقييم علاقة التعداد الخطي

Collinearity statistics (VIF) - Inner model - Matrix [Zoom \(100%\)](#)

|                      | العدالة الاجرائية | العدالة التقاعلية | العدالة التوزيعية | تخطيط المسار الوظيفي |
|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| العدالة الاجرائية    |                   |                   |                   | 1.967                |
| العدالة التقاعلية    |                   |                   |                   | 2.249                |
| العدالة التوزيعية    |                   |                   |                   | 1.355                |
| تخطيط المسار الوظيفي |                   |                   |                   |                      |

## قيم معامل الانحدار R<sup>2</sup> Square

### R-square - Overview

|                      | R-square | R-square adjusted |
|----------------------|----------|-------------------|
| تخطيط المسار الوظيفي | 0.522    | 0.484             |

حجم التأثير F<sup>2</sup>

### f-square - Matrix

Zoom (100%)

|                      | العدالة الاجرائية | العدالة التقاعلية | العدالة التوزيعية | تخطيط المسار الوظيفي |
|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| العدالة الاجرائية    |                   |                   |                   | 0.029                |
| العدالة التقاعلية    |                   |                   |                   | 0.306                |
| العدالة التوزيعية    |                   |                   |                   | 0.003                |
| تخطيط المسار الوظيفي |                   |                   |                   |                      |

الملحق رقم (07): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للعدالة الاجرائية في تخطيط المسار الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء عند مستوى المعنوية 0.05

### Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values

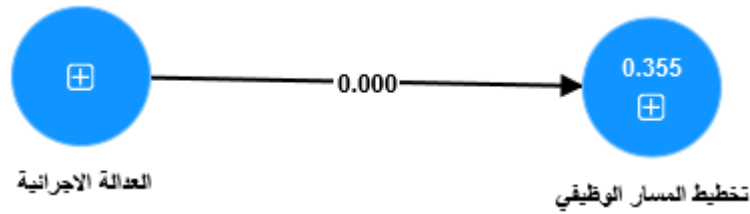
Zoom (100%)

Copy to Excel

Copy to R

|  | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| العدالة الاجرائية > تخطيط المسار الوظيفي | 0.596               | 0.627           | 0.078                      | 7.651                    | 0.000    |

نموذج معاملات المسار (التأثير المباشر):

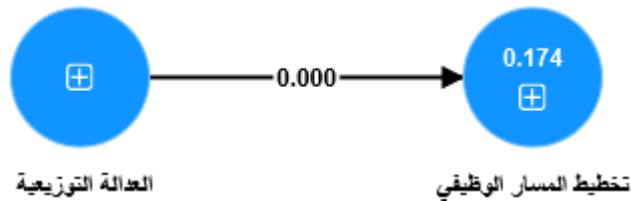


الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للعدالة التوزيعية في تخطيط المسار الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء عند مستوى المعنوية 0.05

معاملات المسار (التأثير المباشر):

|  | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| العدالة التوزيعية - تخطيط المسار الوظيفي | 0.417               | 0.480           | 0.091                      | 4.565                    | 0.000    |

نموذج معاملات المسار (التأثير المباشر):



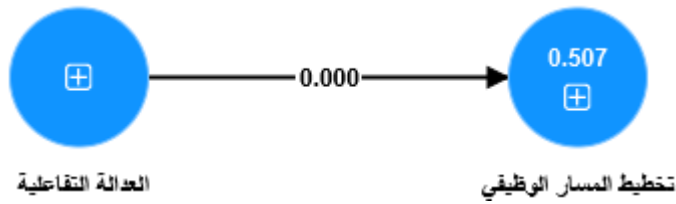
الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للعدالة التفاعلية في تخطيط المسار الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء عند مستوى المعنوية 0.05

معاملات المسار (التأثير المباشر):

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values [Zoom \(90%\)](#)

|  | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics (O/STDEV) | P values |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|----------|
| العدالة التفاعلية $\rightarrow$ تخطيط المسار الوظيفي | 0.712               | 0.735           | 0.061                      | 11.589                 | 0.000    |

نموذج معاملات المسار (التأثير المباشر):



## Test des échantillons indépendants

|        |                                 | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test t pour égalité des moyennes |        |                  |                    |                     |   |           |
|--------|---------------------------------|--|------|----------------------------------|--------|------------------|--------------------|---------------------|---|-----------|
|        |                                 | F  | Sig. | t                                | ddl    | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Différence standard | Intervalle de confiance de la différence à 95 % |           |
|        |                                 |  |      |                                  |        |                  |                    |                     | Inférieur                                       | Supérieur |
| المسار | Hypothèse de variances égales   | ,012                                       | ,912 | -1,114                           | 40     | ,272             | -,23007            | ,20656              | -,64754   | ,18739    |
|        | Hypothèse de variances inégales |  |      | -1,135                           | 24,223 | ,268             | -,23007            | ,20277              | -,64836   | ,18821    |

**ANOVA**

المسار

|                   | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig. |
|-------------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Inter-<br>groupes | ,792             | 2   | ,396        | 1,030 | ,367 |
| Intragroupe<br>s  | 15,002           | 39  | ,385        |       |      |
| Total             | 15,794           | 41  |             |       |      |

الأقدمية

**ANOVA**

المسار

|                   | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F    | Sig. |
|-------------------|------------------|-----|-------------|------|------|
| Inter-<br>groupes | ,500             | 2   | ,250        | ,638 | ,534 |
| Intragroupe<br>s  | 15,294           | 39  | ,392        |      |      |
| Total             | 15,794           | 41  |             |      |      |

الأجر

**ANOVA**

المسار

|                   | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig. |
|-------------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| Inter-<br>groupes | 1,546            | 3   | ,515        | 1,374 | ,265 |
| Intragroupe<br>s  | 14,248           | 38  | ,375        |       |      |
| Total             | 15,794           | 41  |             |       |      |

