

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
ميدان العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا



عنوان المذكرة

العدالة التنظيمية

(شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز – SADEG") – الأغواط

مذكرة مكملّة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس تخصص العمل والتنظيم وتسيير الموارد
البشرية

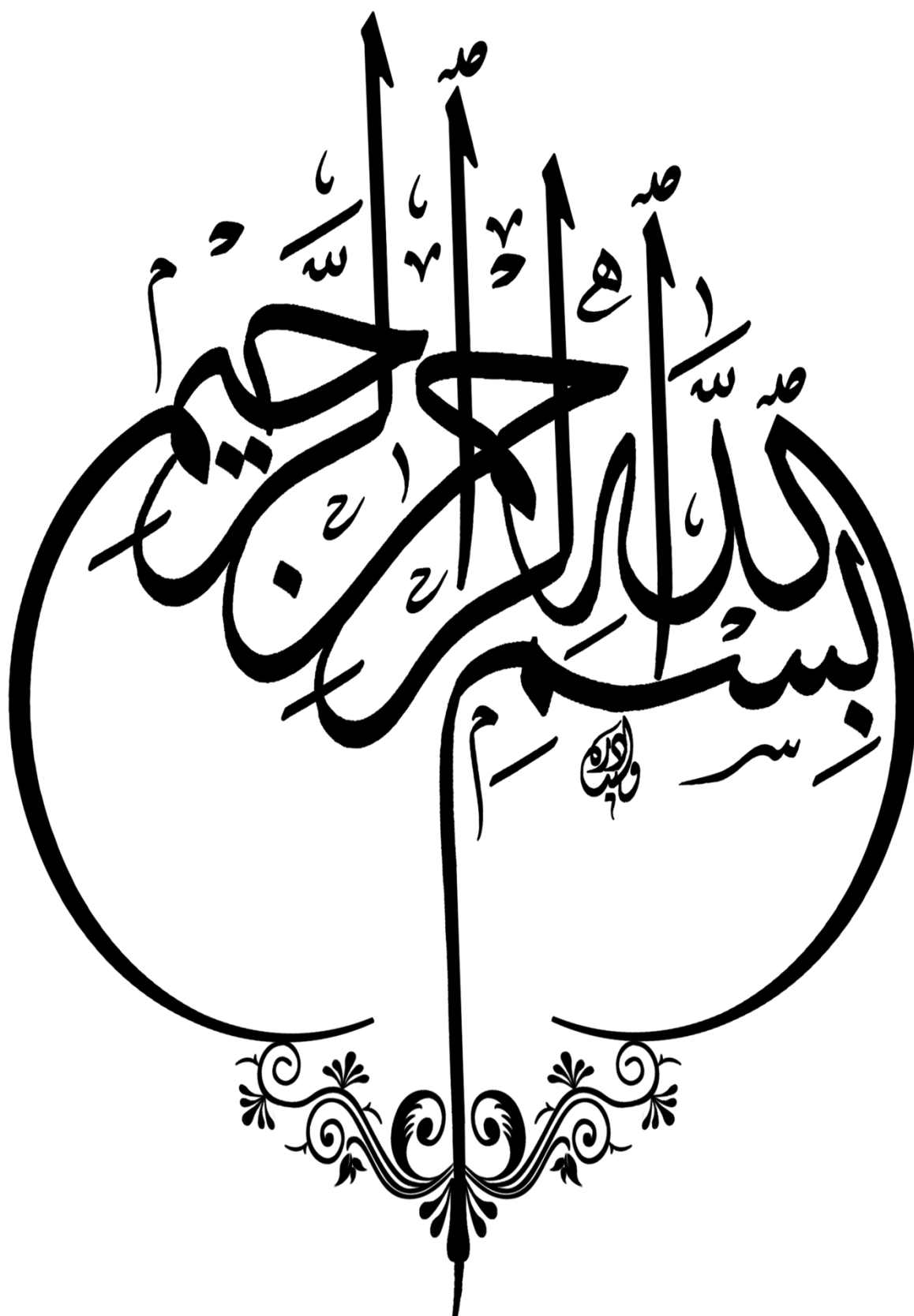
تحت إشراف الأستاذ:

د. عمومن رمضان

من إعداد الطالبة:

■ بريشي نور الهدى

الموسم الجامعي: 2020م، 2021م



شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، وصلى الله على سيد الخلق محمدا صلى الله عليه وسلم،
أما بعد:

شكرا وتقديرا و عرفانا بالجميل نكتب هذه الحروف لأستاذنا الكريم بوعمومن رمضان الذي رافقنا في مسيرتنا هذه
طوال هذا العمل وكان لنا معينا ومرشدا، جزاه الله خيرا في الدنيا والآخرة وكتبها الله له في ميزان حسناته.

كما لا ننسى شكرنا لأساتذتنا الكرام الذين رافقونا خلال المشوار الدراسي في كلية العلوم الاجتماعية . قسم
علم النفس وعلوم التربية والأرطوفنيا الأغواط، وكل من علمنا حرفا ارتقيننا به نحو القمة.

وأخيرا نشكر كل من كان لنا معينا ولو بكلمة طيبة.



بريشي نور الهدى

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وأصحابه أجمعين إلى يوم

الدين، باسم كل من قال تشجع ومن العلم تشبع وفي درب الصواب اتبع، أما بعد:

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة وها أنا ذا أختتم بحث تخرجي بكل همّة فاللهم لك الحمد.

وجدت الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش في معزل عن باقي البشر، وفي جميع مراحل الحياة يوجد أناس يستحقون الشكر

وأولى الناس بالشكر فيمن قال تعالى فيهم: "وبالوالدين إحساناً"

إلى التي لطالما أحاطتني بحنانها وغمرتني بحبها، إلى التي بكل بساطة وهبتني حياتها، إلى ينبوع الصبر والتفأؤل، إلى كل من في

الوجود بعد الله ورسوله، أُمّي الغالية.

إلى من تربيّت على يديه ومن علمني القيم والمبادئ، إلى من لا ينفصل اسمي عن اسمه عن اسمه أبداً، إلى مصدر الدعم

والعطاء، أي الغالي حفظه الله وأدامه تاجاً على رأسي دائماً وأبداً.

إلى إخوتي الثلاثة فاطمة الزهراء ومحمد عبد الحق ولينة إلى وقوفهم معي و مساندتهم لي معنوياً حفظهم الله.



بريشي نور الهدى

فهرس المحتويات

أ	الشكر
ب	الاهداء
د	الفهرس
الفصل الأول: الاشكالية واعتباراتها	
5	إشكالية الدراسة
6	فروض الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة
8	الدراسات السابقة
الفصل الثاني: العدالة التنظيمية	
15	تمهيد
15	1.لمحة تاريخية عن العدالة التنظيمية
18	2.مفهوم العدالة لغة
19	3.مفهوم العدالة التنظيمية اصطلاحا
20	4. نظريات العدالة التنظيمية
20	1.4.نظرية العدالة لآدمز (admaz)
20	2.4.نظرية العدالة لرولس (rawls)
21	3.4. نظرية العدالة لبورتر و لولر (porter & lawler)
21	4.4. نظرية العدالة الاجتماعية لفريديسون (fredrickson)
22	5 . أبعاد العدالة التنظيمية
22	1. 5 عدالة التوزيع: distributive justice

23	5 . 2 العدالة الإجرائية: procedural justice
24	5 . 3 عدالة التعاملات: interactiona justice
25	6 . أهمية العدالة التنظيمية
25	7 . العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض المتغيرات
25	7 . 1 الولاء التنظيمي
26	7 . 2 ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء
26	7 . 3 زيادة دافعية الجماعة
26	7 . 4 أداء العمل
26	7 . 5 سلوك المواطنة التنظيمية
28	7 . 6 الإثراء الوظيفي
29	9 . فقدان العدالة التنظيمية
29	10 . غياب المناخ الجامعي المناسب
31	11 . العدالة و تكافؤ الفرص
34	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الاجراءات المنهجية	
36	تمهيد
36	1. منهج الدراسة
36	2. التذكير بفرضيات الدراسة
37	3. حدود الدراسة
37	4. الدراسة الاستطلاعية
38	4. 1. الدراسة الاستطلاعية
38	4 . 2 . الخصائص السيكمترية لأداة القياس
40	5 . أدوات جمع البيانات
40	5. 1. إستبيان العدالة التنظيمية
41	5 . 2 . طريقة الإجابة

41	6. خصائص عينة الدراسة
41	7. إجراءات التطبيق
41	8. الأساليب الإحصائية
الفصل الرابع: تفسير النتائج	
45	تمهيد
45	1. عرض وتفسير و مناقشة نتائج الفرضية الأولى
45	2. عرض و مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية
46	3. عرض و مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة
49	خاتمة
51	قائمة المراجع
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
39	جدول رقم (01) يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و نتائج الصدق التمييزي
39	جدول رقم (02) يوضح معامل الثبات لمقياس العدالة التنظيمية بطريقة ألفا كرونباخ
40	جدول رقم (03) يوضح معامل الثبات لمقياس العدالة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية
41	جدول (04) يوضح توزيع بنود مقياس العدالة التنظيمية حسب الأبعاد.
41	جدول رقم (05) : يمثل خصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية
42	جدول رقم (06) : يمثل خصائص عينة الدراسة حسب منصب العمل.
45	جدول رقم(07): يوضح نتائج الفرضية الأولى
46	جدول رقم(08) نتائج اختبار "ت" للفروق في درجات الشعور بالعدالة التنظيمية حسب الأقدمية في العمل
47	جدول رقم(09) يوضح نتائج اختبار "ف" لتحليل التباين في درجات الشعور بالعدالة التنظيمية حسب منصب العمل

مقدمة

مقدمة:

من الظواهر الشائعة في كثير من منظمات العمل، تضر بعض الموظفين و قلقهم من أسلوب تعامل مديرهم معهم، وعجز هؤلاء الموظفين عن مواجهة مديرهم أو التعبير عن إحساسهم بالاحتراق النفسي و الشعور بالظلم وعدم تحقيق العدالة، إلا مع أصدقائهم المقربين، لتستمر الأوضاع في تلك المنظمات على حالها ، وتظل بيئة العمل مشوبة بالقلق مما يفقد العاملين إحساسهم بالالتزام التنظيمي.

وتكون النتيجة بالتالي أداء قاصراً لا تتوفر فيه مقومات الجودة وحسن العطاء، و انصب علاج لهذه المشكلة هو توعية القائد الإداري بحقيقة دوره ومسؤوليته في التعامل مع مرؤوسيه ومعالجة نواحي قصوره وتنمية العلاقات بين الطرفين بشكل يضمن روح التعاون وتحقيق الأداء الجيد في إطار بيئة عمل يسودها الشعور بالأمان و الولاء والالتزام التنظيمي ويأتي الاهتمام بدراسة الشعور بالعدالة التنظيمية إلى أن إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية مرتبط بمجموعة متنوعة من العوامل يبرز في مقدمتها أسلوب المدير في التعامل معهم، ومدى قدرته على بناء أجواء الثقة و الصراحة والتواصل، التي تسمح بتبادل الآراء ومناقشة المشكلات بكل حرية ووضوح .إضافة إلى ذلك، تعتبر العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي، نظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها على نجاح المنظمات و تطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، لأن تلك العدالة تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.

وعليه جاء اهتمامنا بالعاملين بمؤسسة سونلغاز لمعرفة شعورهم بالعدالة التنظيمية ومدى إدراكهم لعدالة التوزيع أو عدالة الإجراءات أو التعامل مع الموظفين، حيث جاءت الدراسة في جانبين نظري وآخر تطبيقي، تضمن الجانب النظري فصلين وهما الفصل الأول الخاص بالإشكالية واعتباراتها اين تطرقنا فيه إلى التعريف بمشكلة الدراسة، فرضياتها، أهدافها وأهميتها، إضافة إلى التعاريف الإجرائية وبعض الدراسات السابقة لموضوع العدالة، كما عرضنا مفهومه وأهم النظريات والأبعاد، وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى.

أما الجانب التطبيقي فقدمناه في فصلين وهما فصل ثالث خاص بالإجراءات الميدانية للدراسة حيث عرفنا منهج الدراسة وحدودها، أداة وعينة الدراسة إضافة إلى إجراءات تطبيق الدراسة وأهم الأساليب الإحصائية المستعملة في التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة واختبار فرضياتها.

وأخيرا فصل رابع قدمنا فيه أهم النتائج المتوصل إليها ومناقشتها وتفسيرها، كما ذكرنا فيه بعض الاقتراحات وبعض الدراسات المكمل للدراسة، مع ذكر قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول:

الاشكالية واعتباراتها

1- إشكالية الدراسة:

إن عالم اليوم يشهد تغيرات جذرية وعميقة خاصة مع تحرر الاقتصاد العالمي وموجة العولمة وما تتطلب المنافسة الاقتصادية من فعالية وكفاءة وترشيد واستخدام امثل لكل موارد المؤسسة مهما كانت طبيعتها، ومع تزايد الحاجة وما تتطلبه التهيئة السريعة والشاملة ارتفع عدد المؤسسات وتوسعت مجالات نشاطها وأصبحت ذات تأثير فعال على الحياة الاقتصادية والاجتماعية للبلاد وأخذت أحجام مختلفة واشكالا قانونية متعددة على غرار مؤسسة سونلغاز (مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط)، حيث وجدت المؤسسة في تحقيق أهدافها ضرورة تحقيق العدالة بمختلف مستوياتها وباختلاف اساليبها ووسائلها في متابعة اعمالها حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، حيث يعتقد معظم الباحثين بأن إدراك الموظف للعدالة التنظيمية (أو عدمها) هو أحد العوامل الرئيسية في تكوين اتجاهاته و بلورة سلوكه نحو منظمته التي يعمل بها. و العدالة التنظيمية تتمحور حول إدراك الموظف لنواتج المقارنة بين ما يقدمه إلى منظمته و ما يحصل عليه من امتيازات ، كما تتمحور حول نزاهة القوانين و الإجراءات التي تتبع في تحديد تلك الامتيازات و حسن المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظف عند تطبيق تلك القوانين و الإجراءات . وعليه فان الاختلال في هذا الإدراك بصورة سلبية، (فالشعور بالظلم) قد ينعكس بصورة سلبية على مستوى الأداء في تلك المنظمة. و لذلك فان من المفترض أن تحرص كل منظمة على تحقيق العدالة بين الموظفين في كل إجراء أو قرار تتخذه. (بندر كريم، 2012 : 147).

إن أهمية العدالة التنظيمية تنطلق من اعتبارها متغيرا مهما و مؤثرا في عمليات الإدارة بشكل عام، و وظائفهما بشكل خاص. إذ ينظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل في كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، علاوة على أداء المنظمات ذاتها. فالعدالة التنظيمية كقيمة و مضمون و متغير له دلالاته في التأثير التنظيمي، و يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة في السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة ،

انطلاقاً من أن العدالة التنظيمية توضح الطريقة التي من خلالها يتسنى لأعضاء المنظمة الحكم على عدالة المنظمة في تعاملها معهم على المستويين الوظيفي و الإنسان.

وبالتالي فموضوع العدالة التنظيمية يعد من الموضوعات الهامة التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية، حيث تعتبر العدالة التنظيمية بشكل مباشر الأكثر تأثيراً في اتجاهات وسلوكيات العاملين، من خلال زيادة درجة إنتمائهم للمنظمة وإدارتها وزيادة درجة التعاون مع رؤسائهم من أجل تحقيق الأهداف، حيث أن العدالة التنظيمية تصب في أهداف أساسية لتجاوز الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة ، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للطاقت الإدارية إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل معه العام في المنظمات الادارية، من منطلق كون العدالة التنظيمية مؤشراً يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الادارية في المنظمة. (طارق ومحمد رضوان، 2007: 04)

من خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة الحالية في التساؤلات التالية :

1. ما مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط ؟.
2. هل توجد فروق في درجات الشعور بالعدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الأقدمية في العمل ؟ .
3. هل توجد فروق في درجات الشعور بالعدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير منصب العمل (إطار - تحكم - تنفيذ)؟

02. فروض الدراسة :

في ضوء أهداف الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية :

- 1- يوجد مستوى مرتفع للشعور بالعدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط .

2 . توجد فروق في درجات الشعور بالعدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الأقدمية في العمل .

3 . توجد فروق في درجات الشعور بالعدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير منصب العمل (إطار - تحكم - تنفيذ)

03 . أهمية الدراسة:

إن معظم الأبحاث العلمية و الدراسات تناولت مجال العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي في منظمات ومنشآت ذات طبيعة إنتاجية و اقتصادية، ولم تتعرض لهذا الموضوع بالقدر الكافي في المجال التربوي و الأكاديمي.

. جاءت هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية المهمة .

. إبراز مدى أهمية ممارسة العدالة التنظيمية من قبل إدارة مؤسسة سونلغاز .

. كما تتضح أهمية الدراسة من أهمية الفئة التي تتناولها، و هي فئة العاملون بالمؤسسة ،

فهم التنفيذيون الأكثر قربا من المواطن الذين يشكلون محور العملية الخدماتية .

. إبراز الأهمية الكبيرة للعدالة التنظيمية في الإدارة الحديثة.

. محاولة الاهتمام بالإدارة الحديثة أكثر مما هي عليه سابقا .

. توظيف المعارف النظرية حول الموضوع و الاستفادة منها ميدانيا .

. محاولة إبراز مفهوم العدالة التنظيمية و الوقوف على أهم محدداتها .

. الشعور بأهمية الموضوع و محاولة تقديم تحليل له .

. قلة الدراسات الأكاديمية الجزائرية حول الموضوع مقارنة بالدراسات العربية .

04 . أهداف الدراسة :

- التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية .
- التعرف على الفروق في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية بين العاملين بمؤسسة سونلغاز حسب أقدميتهم في العمل و طبيعة منصب العمل (إطار - تحكم - تنفيذ)

05 . التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

- العدالة التنظيمية: organizational justis

تعرف الباحثة العدالة التنظيمية إجرائيا بأنها درجة تصوّر العامل بمؤسسة سونلغاز لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة من قبل الإدارة ، وهذا من خلال مقارنة ما يقدمه من جهد في مجال العمل، وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها العامل من خلال إجابته على فقرات مقياس إدراك العدالة التنظيمية المستخدم في هذه الدراسة والمكوّن من ثلاث أبعاد أساسية نعرفها إجرائيا كما يلي :

العدالة التوزيعية: وهي " درجة شعور العامل بمؤسسة سونلغاز - الأغواط بعدالة توزيع المستحقات المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من الادارة " .

✓ العدالة الاجرائية: وهي " درجة شعور العامل بمؤسسة سونلغاز - الأغواط بعدالة الأسس والاجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات والسياسات بالمؤسسة " .

✓ عدالة التعاملات: وهي درجة شعور العامل بمؤسسة سونلغاز - الأغواط بعدالة المعاملة الانسانية والتنظيمية عند تطبيق الاجراءات عليهم من قبل الادارة .

06.الدراسات السابقة:

1- دراسة رشدي عبد اللطيف وادي (2007) بعنوان: العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وذلك من أجل

تحسين مستوى التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة، أين أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (652) موظفا ممن يشغلون مراكز إشرافية قيادية من مجتمع الدراسة الذي يضم أكبر ست وزارات فلسطينية في قطاع غزة، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات واستخدام اختبار T-Test، وتحليل التباين الاحادي، واختبار تامهان للمقارنات المتعددة، ومعامل ارتباط بيرسون وسييرمان براون، واختبار الفا كرونباخ.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- توجد عدالة توزيعية بدرجة مقبولة في الوزارات في قطاع غزة أي أن إحساس أفراد العينة بعدالة المخرجات التي يحصلون عليها كانت بدرجة مقبولة وذلك بنسبة 61.93%.
- وجود عدالة إجراءات بدرجة ضعيفة وبمستوى فوق المتوسط، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 59.20% أي أن آراء العينة حول قضايا العدالة المتعلقة بالطرق والآليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج جاءت محايدة.
- لا توجد عدالة في التعامل التي تمثل معتقدات أو أفكار آراء العينة بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند وضع الاجراءات كما تمثل عدالة المعاملة التي يحظون بها لدى الإجراءات الرسمية بنسبة 57.20%.
- توجد عدالة تنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ولكنها بمستويات ضعيفة وقريبة من المتوسط بوزن نسبي يساوي 59.59%.
- أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

2- دراسة سامر عبد المجيد البشاشة (2008) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية - دراسة ميدانية - هدفت الدراسة الى التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة

الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتم اختيار عينة بلغ تعدادها الصافي (919) مفردة، وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية (spss) للقيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، مستخدمين مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار البسيط، تحليل الانحدار المتعدد، معامل ارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار التدريجي.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ان تصورات العاملين لابعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، فقد احتل بعد العدالة الاجرائية المرتبة الاخيرة.
- ان تصورات العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بعد التشابه التنظيمي المرتبة الاولى، وجاء في الاخير بعد الولاء التنظيمي.
- ان هناك أثر ذا دلالة احصائية لابعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي.

3- دراسة صابرين مراد نمر ابو جاسر (2010) بعنوان: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقي لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية الموجود في تلك الوزارات ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وأبعاد الاداء السياقي، وذلك من أجل تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في هذه الوزارات، واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ (1554) موظفا يعملون في مقر الرئيسي لكل الوزارات العاملة في قطاع غزة وعددها (22) وزارة، وبلغ حجم العينة (311) موظفا من كافة الدرجات

والمسميات واستخدمت الباحثة الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، كما استعانت ببرنامج spss للتحليل الاحصائي.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة وأبعاد الأداء السياقي بدرجة عالية لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.
 - أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الاداء السياقي تعزى للصفات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، العمر) بالنسبة للعدالة التنظيمية.
- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة فريديريك تايلور (2005) بعنوان: العلاقة بين التعرض للعنف في مكان العمل والسلوك غير السوي (المنحرف)، وآداب الأخلاق والعدالة التنظيمية، وسوء سلوك المشرفين في العمل، حيث هدفت الدراسة إلى فهم سلوك العنف والأساليب المنحرفة التي تحدث في موقع العمل وخاصة ما ينشأ من قبل رؤساء العمل نحو المرؤوسين، مع مراعاة الآداب العامة والعدالة التنظيمية، مع وجود نتيجة إيجابية للسلوك المنحرف مع ما يمارسه الرؤساء على المرؤوسين من سوء تعامل، ولكنه لا يرتبط بالمناخ الأخلاقي.

وتوصلت هذه الدراسة: إلى أن السلوك المنحرف للرؤساء في العمل يرتبط سلبا بالعدالة التنظيمية والمناخ الأخلاقي، كما اقترحت الدراسة بأن يكون المناخ التنظيمي داخل بيئة العمل حاملا لجوانب مثالية تساعد على تحقيق هذه العدالة.

2- دراسة ISHAK & ADAM (2009) بعنوان:

“ The Effect of leader – Member Exchange on Organizational justice and Organizational citizenship behavior. Empirical study Malaysia ”

يختبر الباحث في هذه الدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والنظرية التبادلية بين القائد والأتباع، من خلال المشرفين وغير المشرفين من الموظفين في المؤسسات البنكية في ماليزيا، وتم اختبار تأثير النظرية التبادلية كوسيط في العلاقة بين المتغيرات السابقة، تمت هذه الدراسة باستخدام 339 استبانة تم اعتماد 330 استبانة فقط صالحة للتحليل وتوضح هذه الدراسة مفهوم العدالة التنظيمية وعلاقتها مع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بوجود نظرية التبادلية بين القائد والأتباع كوسيط بينهما.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- تساهم عدالة التفاعلات في مستوى الإيثار لدى العاملين وذلك من خلال تأثير نظرية التبادلية كوسيط بينهما، وهذه النتيجة تؤكد نظرية التبادل الاجتماعي.
- تؤثر العدالة الإجرائية والتوزيعية في بعد واحد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهو بعد الإيثار.
- هناك علاقة بين عدالة التفاعلات ونظرية التبادلية بين القائد والأتباع من جهة وبين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الخمسة من جهة أخرى.
- وجود دور مهم لبعد عدالة التفاعلات في فهم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده المختلفة.
- لم تؤثر كل من العدالة الإجرائية والتوزيعية في جعل المرؤوسين يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الثاني:

العدالة التنظيمية

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

تمهيد

- لمحة تاريخية
- مفهوم العدالة التنظيمية
- نظريات العدالة التنظيمية
- أبعاد العدالة التنظيمية
- أهمية العدالة التنظيمية
- العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض المتغيرات الأخرى
- فقدان العدالة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن تطبيق العدالة و قيم النزاهة و الحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات و اتجاهات ايجابية لدى الموظفين فيها و على قدرة تلك المنظمة على مع المتغيرات و الأحداث المحيطة بها . و بناء على ذلك فان تحقيق العدالة بين الموظفين هو إحدى التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة و ذلك لتنوع مواردها البشرية و اختلاف ثقافتهم و خلفياتهم المعرفية و الاقتصادية . إن المجتمع المحيط بالمنظمة يقيم أداء تلك المنظمة استنادا إلى معايير و مبادئ العدالة . و هنا تبرز الحاجة الملحة لأن تتسجم قرارات المنظمة و توجهاتها مع التشريعات و القوانين المعمول بها من قبل الدول حيث تتواجد و قيم المجتمع المحيط بها و بالتالي تتجنب تعريض نفسها للمساءلة القانونية و الأخلاقية في حال مخالفة تلك القوانين .

1-لمحة تاريخية عن العدالة التنظيمية :

لقد أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية و الإنسانية منذ القدم الأهمية التي تلعبها قيم و مبادئ العدالة داخل المنظمة، ومع ذلك فان مصطلح العدالة التنظيمية (**organizational justice**) لم يظهر إلا في عام (1987) **greenberg** ليدل على إحساس العاملين بالعدالة و النزاهة في المنظمات . فالعدالة التنظيمية تتمحور حول ظروف الوظيفة التي تقود الموظفين للاعتقاد بأنهم يعاملون بعدالة أو يتعرضون للظلم و عدم المساواة (1998) **folger and cropanzano**.

و يعتقد بعض الباحثين بأن الموظف يقيم مدى عدالة إجراء أو قرار ما في المنظمة وفقا لمبدأين هما التوازن، و التصحيح. و التوازن يتم من خلال تقييم المخرجات المتعلقة بالوظيفة للموظفين و مقارنتهم مع قيمة المدخلات التي يزودون بها المنظمة . أما التصحيح فهو مبدأ يشير إلى جودة القرار أو الإجراء والتي تجعله يبدو عادلا و مناسبا ، و إلى مجموعة المعايير المعززة لعدالة القرارات كتطبيقهما على الجميع دون استثناء ، و الدقة و الوضوح

فيهما و ملائمتهما للقيم و المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع و المنظمة (1992
(sheppard & al). (بندر كريم، 2012: 150).

ويستمد مفهوم العدالة justice أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي اقترحها 1963 ،
adamz

و التي تنص على : أن الفرد يقارن معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات
الآخرين إلى مدخلاتهم فان تساوى المعدلين فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة ، لكن
هذا الشعور بعدم المساواة يحدث في حالة عدم تساوي المعدلان ، مما يولد شعورا لدى الفرد
بالتوتر و عدم الارتياح ،مما يدفعه لعمل شيء ما للتخلص من هذا التوتر . و يبرز ارتباط
العدالة بوصفها مكونا تفسيريا مع موضوع الضغوط بوصفه شعورا و سلوكا معبرا عن
اتجاهات العاملين إزاء منظماتهم ، لأن موضوع الضغوط من الموضوعات المهمة التي زاد
الاهتمام بها لأهمية نتائج الضغوط في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالعاملين و كذلك
لأهمية نتائجه في التأثير في سلوكهم و مستوى تفاعلهم و إحساسهم بالمنظمة التي يعملون
بها. (الخشروم ،2010: 308).

و تندرج نظرية المساواة تحت نوع العدالة التوزيعية لأنها تركز على التوزيع النهائي
للمخرجات و المدخلات في المنظمة . و قد سادت تلك النظرية خلال الستينات و السبعينات
من القرن الماضي حتى عام (1957) عندما ظهرت دراسات أخرى في العدالة التنظيمية
تركز على نزاهة وحيادية الإجراءات و القوانين التي يتم من خلالها توزيع المدخلات و
المخرجات على الموظفين في المنظمة وقدم الباحثان (thibau and walker 1975)
بحثا يقوم على فكرة أن الأفراد العاملين يميلون لتقبل القرار أو الإجراء و اعتباره عادلا عندما
يشاركون في صنعه ، و أكدوا أنه في المواقف التي يكون بها صراع (conflict) فان عدالة
المخرجات لنتائج القرار تتحقق من خلال نظام إجراءات إدارية يكفل لأطراف النزاع درجة

معينة من التحكم في هذا القرار من خلال توفير فرصة الدفاع عن مواقفهم ، و تقديم أدلتهم قبل اتخاذ القرار .

و مع أن (thibau and walker1975) هما أول من تحدثا عن عدالة الإجراءات إلا أن النموذج الذي قدمه (leventhal) 1980 يعتبر الأساس للكثير من الدراسات التي تناولت مفهوم العدالة الاجرائية . و يقوم هذا النموذج على أساس وجود ستة قواعد للعدالة الإجرائية حتى يتم الحكم على أي عملية توزيعية في المنظمة على أنها عادلة و هذه القواعد هي : الاستقامة (الثبات) ، وعدم التمييز ، و الدقة و قابلية التصحيح و التمثيل و الأخلاق . ووفقا لنموذج (leventhal1980) فان قاعدة الاستقامة تعني تطبيق القرارات على الجميع دون استثناء و الثبات يعني أن تتبع تلك القرارات نفس الإجراءات كلما تم اتخاذها ، أما قاعدة عدم التمييز فتستوجب وجود قواعد و تعليمات تمنع الأهواء الشخصية لمتخذ القرار من التأثير على قراراته في كل مراحلها . و تتضمن قاعدة الدقة صنع القرار و اتخاذه بناء على معلومات كافية و دقيقة و أن يتخذ القرار من قبل شخص مؤهل لاتخاذه و له صلاحية اتخاذه .و فيما يتعلق بقاعدة قابلية التصحيح ، فان الشخص المتأثر بالقرار يجب أن يحظى بفرصة تعديله و تغييره أن كان غير راض عنه و في مرحلة من مراحل هذا القرار . (بندر كريم، مرجع سابق: 151 . 152).

و نظرية العدالة هي واحدة من نظريات كثيرة اشتقت من عمليات المقارنة الاجتماعية ، و تشتمل المقارنات الاجتماعية ، و تشتمل المقارنات الاجتماعية على تقييم الوضع الخاص في سياق وضع الآخرين ، و تركز هذه النظرية على مقدمة منطقية بسيطة و هي أن الناس يريدون أن يعاملوا بعدل ،و تعرف النظرية العدالة على أنها اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة للآخرين، أما عدم العدالة فتعرف على أنها اعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين. (علي أحمد، 2007 : 340).

يقر (راولز) بإمكانية تحقق العدالة كإنصاف ، شرط الإيمان بمبدأ " التعاون " كعنصر استراتيجي لتوفير الرفاهية للجميع ، أي أنه يحث على تحقيق البعد الاجتماعي في عملية إنتاج الخيرات ما دامت هاته الأخيرة ، ستوزع بالتساوي على أفراد المجتمع (العدالة التوزيعية) .

2 . مفهوم العدالة لغة:

عدل: أقسط و أنصف و عدل في القضية و قسم بالسوية.

(قدامة بن جعفر، ب س:27).

عدالة: justice

و مصدرها العدل الذي يعني الاستقامة و الاعتدال و الميل إلى الحق، و التوسط بين الإفراط و التفريط

، و عند اليونان هي إحدى الفضائل الرئيسية الأربعة: الحكمة، الشجاعة، العفة و العدالة.

(أحمد الزعبي، 1996: 165).

كلمة العدالة مأخوذة في الأصل من الكلمة اللاتينية (jus) و كانت ذات معنى ديني، و تعني قول الحق، فذلك الذي يقول الحق هو العادل.

و عرف (جوستينيان) العدالة : " بأنها الإرادة الثابتة و الأبدية لإعطاء كل فرد ما يتوجب له "

و قد عرفت العدالة اصطلاحاً: " بأنها كل ما يطابق الحق و يتنزه عن التحيز بإعطاء كل ذي حق حقه

و يكون بمساواة الفرد في الحقوق و الواجبات في شؤون الحياة العامة و إتاحة الفرص المناسبة لكل فرد بأن يأخذ حقه دون تمييز بين فرد وآخر . (علي أحمد ، مرجع سابق : 340) .

3 . مفهوم العدالة التنظيمية اصطلاحاً:

يقصد بالعدالة التنظيمية المدركة ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل أو ادراكات العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي .
أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقاتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر و التي تؤثر في النهاية على مواقفهم و سلوكياتهم في العمل .

و يذكر (ortiz 1999) و التي تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يتسلمونها و أيضا مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين . و إن إدراك عدم العدالة وفق هذا السياق يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر و يعرف (آدم) المدخلات على أنها نوع و خصائص للشخص مثل (العمر ، الحالة الاجتماعية ، التعليم ، الجهود المبذولة ، القابلية أو المهارة ، و مدة الخدمة و غيرها) في حين عرف المخرجات على أنها استلام حق خاص بالفرد مثال (المكافآت و النقود و الترقية الاجتماعية و السلطة و غيرها . www.pdfactory.com على الموقع

تعريف آدمز (admaz) : العدالة التنظيمية بأنها " الإدراك بأن نسبة العوائد إلى المدخلات لشخص ما تساوي تلك النسبة الخاصة بالشخص المقارن " .

إن مفهوم العدالة مفهوم نسبي بمعنى أن الإجراء الذي يدركه أحد الأشخاص على أنه إجراء غير عادل ، قد يدركه شخص آخر بأنه عادل ، و أنه مطلب لجميع الناس و صفة محمودة

و مطلب شرعي منذ القدم و لجميع الناس ، لأنه ينظر إليها بمنظار قيمي و عقائدي ، وبناء عليه تعددت تعريفاتها و اختلفت تبعاً للأشخاص الذين عرفوها ، فرجل الدين يعرفها من زاوية دينية بحتة و الفيلسوف ينظر إليها من ناحية فلسفية و رجل الإدارة يعرفها من منظور إداري .

4 . نظريات العدالة التنظيمية :

تقع نظريات العدالة التنظيمية ضمن النظريات المعرفية في الدافعية ، و تتضمن التحليل و المفاضلة

و التقييم و الاستنتاج و الاختيار في تحديد الأهداف ، و النتائج المرغوبة ، و اختيار الطرق و الوسائل التي تحقق ذلك ، و من أهم هذه النظريات :

4 . 1 نظرية العدالة لآدمز (admaz) :

ارتبط تطوير هذه النظرية في أساسها و تجربتها باسم ستيسي آدمز (1965) و قد أطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية و نظرية التبادل أو المبادلة و نظرية المساواة أو العدالة ، و تقوم هذه النظرية على افتراض أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة ، و هو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية و التمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها.

4 . 2 نظرية العدالة لرولس (rawls) :

تقوم هذه النظرية على تصور افتراضي لحالة الطبيعة الأولى ، حيث يلتقي الناس على حالة مساواة شبه كاملة بغض النظر عن الفوارق الاجتماعية نتيجة للوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي الذي يولد فيه الشخص ، و في الجانب الثاني يفترض رولس

(rawls) أن هؤلاء الناس يجتمعون و يتفقون على المبادئ القائلة بأن الأشخاص الأحرار العاقلين الراشدين الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدئي من العدالة .

4 . 3 نظرية العدالة لبورتر و لولر (porter & lawler) :

قام (بورتر ولولر) بتطوير نظرية التوقع لفروم (vroom) حيث تضيف هذه النظرية إلى نموذج فروم متغيرا جديدا هو رضا العامل عن عمله ، و يتحدد رضا العامل بمدى تقارب العوائد (النتائج) المتحققة فعليا للعامل مع العوائد (النتائج) التي يعتقد العامل بأنه يستحقها ، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء الانجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة ، فانه يتحقق الرضا و سيندفع الفرد إلى تكرار الجهد و النشاط أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه فتصبح هناك حالة عدم رضا و تنخفض الدافعية للاستمرار في الجهد ، و العوائد قد تكون داخلية مثل الإحساس بالرضا و القناعة ،وقد تكون خارجية مثل الأجر أو الراتب ، و في هذه الحالة يتم النظر إلى المكافأة و تقييمها من حيث درجة عدالتها و إنصافها من وجهة نظر البعد الذاتي لفهم الفرد و توقعاته

4 . 4 نظرية العدالة الاجتماعية لفردكسون (fredrickson) :

من مسوغات هذه النظرية أنها انطلقت من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينات، و الذي كان يعاني من غياب العدالة و المساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد

و المؤسسات الإدارية ، و أدت هذه الحالة إلى وجود خلل في الأوضاع الاجتماعية و الإدارية ، و قد أشار (القطاونة 2003) إلى أن (فردركسون fredrickson) رأى أن هذه الظروف الاجتماعية أسفرت عن قيام ما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الاجتماعية و التي تضمنت التأكيد على تلبية الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع ، و توفير فرص

العمل لجميع الناس و فتح أبواب الوظائف العامة أمام الجميع على قدم المساواة دون تمييز في الأجور و الحقوق ، و جعل العوائد بقدر الجهد المقدم ، و من هذه الخلفيات الأساسية لمبررات إحلال العدالة في المنظمات العامة . قدم (فردركسون) نظريته في العدالة بوصفها مرتكزا مهما في حقل الإدارة بديلا عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة ، تحقيقا لمبدأ العدالة في النواحي الإداري و القانونية و الاجتماعية .

(علي أحمد ، 2007 : 340 . 341) .

5 . أبعاد العدالة التنظيمية :

معظم الأدبيات التي تتناول موضوع العدالة التنظيمية تشير إلى وجود ثلاث أبعاد رئيسية و هي عدالة التوزيع ، و عدالة الإجراءات و عدالة التبادلات .

5 . 1 عدالة التوزيع: distributive justice

يعتبر الباحثين أن أساس عدالة التوزيع يعود إلى نظرية المساواة ، إذ يقصد بعدالة التوزيع العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة ، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة و قد حددت ثلاث قواعد لعدالة التوزيع و هي :

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

- **قاعدة النوعية:** و تعني هذه القاعدة بأن كل الناس و بغض النظر عن خصائصهم

الفردية

- (الجنس، العرق القابلية.....). يجب أن يتساو بفرص الحصول على المكافآت ، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة و ليس فقط الذين يعملون بجد ، و إذا حصل الأخير فان باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية .
- **قاعدة الحاجة:** و تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجات الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى (عامر علي 2007). على الموقع

www.pdfactory.com

2.5 العدالة الإجرائية: procedural justice

يلاحظ في السابق أن البحوث ف مجال العدالة التنظيمية كانت تركز فقط على العدالة التوزيعية ، ثم في بداية السبعينات بدأ الباحثين يأخذون منحى آخر يشير إلى أن تقييم الأفراد للعدالة لا ينبغي فقط على نتائج القرارات ت (العدالة التوزيعية) و إنما أيضا على كيفية اتخاذ هذه القرارات و التي تعرف بالعدالة الإجرائية .

إذ يقصد بالعدالة الإجرائية مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات و العمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة (مثل وسائل تحديد الأجور و وسائل الترقية) . و تعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات و السياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل ، أو العدالة في الإجراءات المستخدمة في تخصيص القرارات بخصوص توزيع المكافآت التي تعتبر مهمة للموظف و قد حدد (leventhal) 1980 ستة (06) قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المنظمات و هي :

- **قاعدة الطريقة الثابتة :** و تعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع الأفراد الذين يخصصهم قرار معين ، دون إعطاء امتياز لأي منهم دون الآخرين .

- **قاعدة طمس المحاباة :** و تعني الابتعاد عن الانحياز و عن تحقيق الفائدة الشخصية في كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار .
- **قاعدة الدقة:** و تعني بأن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات و الآراء الدقيقة، و أن تجمع هذه المعلومات و الآراء و تحلل بأقل خطأ ممكن.
- **قاعدة القابلية للتصحيح :** و التي تعني توفر الفرص لإجراء التعديلات على عملية تخصيص إجراءات القرار .
- **قاعدة التمثيل :** و تعني بأن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات و القيم و الاعتبارات الأساسية للأفراد الذين تخصهم إجراءات قرار معين .
- **قاعدة الأخلاقية :** و تعني بأن كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية و المعايير المقبولة للأفراد .

3.5 عدالة التعاملات: interactional justice

تعتبر عدالة التعاملات امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية ، و التي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد و التي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو (المصادقية و الاحترام و الدبلوماسية ...الخ) . و بمعنى آخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار و العديد من الباحثين مثل (blakely etal 2005، rego etal 2004، col quit 2001 ، greenberg 1993) . أشاروا إلى أن عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هي عدالة العلاقات الشخصية interpersonal justice و عدالة المعلومات informotional justise إذ تشير عدالة العلاقات الشخصية إلى مدى الاحترام و التقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين . أما عدالة المعلومات فتركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة و بأسلوب موثوق و أكيد مثل

(تقديم المدير شرح وافي للموظفين حول القرارات التي تؤثر عليهم و بمعنى آخر عدالة المعلومات تعني المعرفة المقدمة للموظفين حول الإجراءات و المخرجات المتعلقة بهم .

(عامر علي 2007). نفس الموقع السابق

6 . أهمية العدالة التنظيمية :

يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام ، و ليس هناك أدنى شك من حاجة قطاع التعليم العالي العربي الماسة إلى دراسة مثل هذه المفاهيم نظرا لأهميتها المتزايدة ، فقد أثبتت الدراسات بأن أهمية العدالة التنظيمية تنبع من تأثيرها على العديد من لمتغيرات التنظيمية .

7 . العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض المتغيرات :

7 . 1 **الولاء التنظيمي** : هو الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل

و إلى تبني قيم المنظمة . (قاسم نايف، 2007 : 60) .

لقد بينت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أن إدراك الفرد و العامل بالعدالة من خلال أبعادها الثلاث يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي (**organizational loyalty**) (فلو أن شعور الفرد العامل بالارتباط النفسي أو الولاء للمنظمة قائم على أساس حصوله على شيء مهم بالنسبة له ، هذا الشيء المهم قد يكون عدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات فانه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم ،

و إحدى صور هذا التعويض هو قيامه بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدى منظمته خارج حدود الدور المطلوب منه في عقد العمل .

2.7 ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء : إن ثقة الفرد العامل في عدالة و دقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية (الإجرائية و التعاملات) ، و يتحقق ذلك عندما يدرك الفرد أن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد و الأداء ، و استقرار معايير التقييم، و

كذلك إتاحة الفرصة للعامل لكي يتكلم بصوت مسموع لإبداء رأيه في نتائج التقييم .

3.7 زيادة دافعية الجماعة : تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل و الجماعة ، و هذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت و عوائد الجماعة و ليس الفرد . إن عدالة الإجراءات و التعاملات تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة لأن الإجراءات العادلة و المعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد العامل على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها .

4.7 أداء العمل : يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية و نوعية الأداء ، حيث أن شعورا بالتوتر يحاول إزالته ، و ذلك بالتأثير على أدائه بالعمل من حيث الكم و النوع ، أو أكثر من التأخير عن العمل ، أو يتغيب عن العمل أحيانا ، يؤثر ذلك على حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل . (قاسم نايف، نفس المرجع السابق : 61) .

5.7 سلوك المواطنة التنظيمية:

يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبيا في الفكر الإداري و خاصة في البيئة العربية. و يلقي هذا المفهوم اهتماما ملحوظا من قبل الباحثين و الإداريين لعلاقته الوثيقة بأهم عنصر في المنظمة و هم الموظفون. يرى (organ ، 1990) إن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك اختياري من قبل الموظف يهدف إلى الارتقاء بكفاءة المنظمة و فعاليتها، فهو ذات طبيعة تطوعية لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت بالمنظمة.

و يعتقد أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك مفيد للمنظمة و الإدارة و الجماعات و الأفراد و يتمخض عنه مشاركة و مساهمة فعالة داخل المنظمات.

و يمكن تبرير الاهتمام المتزايد بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال النظر إلى طبيعة هذا المفهوم و علاقته بالأبعاد و المخرجات التنظيمية . فسلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بالكثير من المفاهيم الإدارية المهمة في المنظمة كالاتجاهات و الإدراك و القيادة و التغيير .

أما من ناحية طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية فهذا السلوك غير مكلف بالنسبة إلى المنظمة فهو فهو اختياري و تطوعي للموظف و لا يرتبط بشكل رسمي بأية مكافآت أو حوافز ، و لا يندرج تحت الوصف الوظيفي و بمعنى آخر لا يعتبر جزءا من العمل الرسمي للموظف .

تشير أغلب الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من خمسة أبعاد رئيسية:

- 1 . الإيثار (altruism) 2 . الكياسة (courtesy) 3 . الروح الرياضية (sporsmanship) 4 . و السلوك الحضاري (civicvirtue) 5 . و وعي الضمير (conscientiousness) .

من الناحية النظرية، يظهر، أن سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر بقيم العدالة التنظيمية في المنظمة وفقا لنموذج قيم الجماعة (Group – value model) و يؤدي إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية إلى بناء علاقة طويلة الأمد مع تلك المنظمة و يمكن إدراج قيام الموظفين بأدوار إضافية تطوعية (سلوك المواطنة التنظيمية) ضمن تلك الروابط . و يرى بعض الباحثين أن الموظف يبادل إحساسه بعدالة تعامل المنظمة معه بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية من خلال إظهار سلوك لا يصنف ضمن الدور الرسمي له كمساعدة الموظفين و المراجعين و تجنب إثارة المشاكل و أداء أعمال إضافية دون تذمر أو شكوى و الحرص على فاعلية المنظمة و تطورها . (بندر كريم، 2012: 153-154).

لقد أشار العديد علماء الإدارة و الباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة نظرا لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات أثر كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء ، فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد و نشاطاته ، كالتحول الوظيفي ، و الغياب ، و الفاعلية في العمل كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي للأفراد ، و التوتر الوظيفي ، و الاستقلالية و تحمل المسؤولية في العمل ، و صراع الأدوار ، و هو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للموظف كالعمر ، و الجنس

و الحاجة إلى الانجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل

كما أن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين يقلل من معدل دورانهم في العمل ، و يحسن مستوى أدائهم ، و قد يمتد تأثير الولاء التنظيمي إلى الحياة الخاصة للأفراد خارج نطاق العمل حيث يشعر الموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الرضا ، و السعادة ، و الارتباط العائلي . كما أن الولاء التنظيمي عنصر أساسي لقياس مدى التوافق بين الفرد و المنظمة التي يعمل فيها . فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون إلى تأييد و دعم قيم المنظمة، و البقاء فيها لفترة أطول. إضافة إلى تأثير الولاء التنظيمي للفرد على حياته المهنية بانعكاسه على تقدمه الوظيفي، و الناتج عن جديته في العمل و اجتهاده لتحقيق أهداف المنظمة مما يسارع في ترقيته و تقدمه وظيفيا. (خلف سليمان، 2007: 93.92).

7.6 الإثراء الوظيفي:

هي محاولة إعطاء الأفراد المتعة في ممارسة العمل ، و جعلهم أكثر استجابة للمتغيرات ، و إذا لم يكن الأفراد مستمتعين بعملهم فأنهم يستجيبوا للتغير المهم الذي تتعرض له المنظمة ، و حيث أن العمل يتم وفقا لنظرية العاملين في الدوافع ل هيرزبرج (herzberg) فان

أسلوب الإثراء الوظيفي يعتمد في فكرته الأساسية على نظرية هيرزبرج و المعروفة ب " نظرية العاملين " (tow –factor theory)

و التي تفسر دوافع العاملين لأدائهم لأعمالهم في ضوء مجموعتين من العوامل . و بناء على هذه النظرية يؤكد "هيرز برج" على ضرورة إعادة تصميم الوظائف بهدف رفع مستوى الدوافع (motivators) المرتبطة بمحتوى الوظيفة و هو ما أطلق عليه " الإثراء الوظيفي " بحيث يركز على إعطاء الموظف استقلالية و مسؤولية أكبر لتخطيط و توجيه و رقابة عمله ، و تحقيق انجازات ذات قيمة و توفي فرص النمو و التطور الذاتي ، و الشعور بأن العمل ذو معنى و أهمية . (أحمد إبراهيم ، 2004 : 47) .

9 . فقدان العدالة التنظيمية :

يؤدي انتشار مظاهر الفساد الإداري إلى فقدان العدالة التنظيمية بين الأفراد العاملين في كثير من مجالات الحقوق ،منها فقدان الترقية أو التدريب أو المكافآت المالية أو غيرها داخل المنظمة .

و إذا انتشر الفساد و أصبح متعارفا عليه في المجتمع ، فان معظم القرارات الإدارية تصبح قرارات غير رشيدة ، إضافة إلى سوء استخدام الموارد المتوفرة و عدم القدرة على تحديد أولويات العمل في المنظمة . و إذا عم الفساد لإداري معظم أجهزة الإدارة العامة، فقد ينتقل إلى طبقات المجتمع الأخرى مما يؤدي إلى الانحلال الأخلاقي وظهور اللامبالاة وزيادة المشاغل الاجتماعية والاستهتار بالمصالح العامة (قاسم نايف 2007 : 64) .

10 . غياب المناخ الجامعي المناسب:

يقصد بالمناخ الجامعي: مجموعة العلاقات العلمية و الإنسانية و التنظيمية السائدة في الجامعة أو الكلية بين الأفراد بعضهم البعض، و بينهم و بين الرؤساء و يعد المناخ

الجامعي من العوامل المهمة المؤثرة في سلوك المنتمين إلى الجامعة، و في استجابتهم لما يكلفون به من مهام.

و لا شك أن توفير المناخ الجامعي المناسب من شأنه تحسين العملية التعليمية و الإدارية بالجامعة كما أن افتقاد هذا المناخ يؤدي إلى كثير من جوانب الخلل في العمل الجامعي ، و من ثم يؤثر بالسلب على عمل الإدارة الجامعية. (فتحي درويش ، 2009 : 193) .

ماذا يحدث عندما يشعر الفرد بعدم العدالة ؟ حاولت بحوث كثيرة الإجابة عن هذا السؤال و توصلت إلى احتمالين:

الاحتمال الأول : أن تكون النسبة الحاصلة للفرد أقل من النسبة الحاصلة من الآخرين من حيث العوائد بصورة عامة.

الاحتمال الثاني: تكون العوائد أعلى، وهذه العوائد هي مرتب ثابت أو أجر قطعة و هناك أربعة حالات هي:

الحالة الأولى: عندما يكون الأجر بالقطعة و يشعر الفرد أن عوائده قليلة فيعمل لزيادة كمية الإنتاج حتى لو كان حساب الجودة رغبة منه في تحسين عوائده.

الحالة الثانية: عندما يكون الأجر بالقطعة و يشعر أن العائد أقل فيحاول التغلب على حالة عدم الاتزان هذه من خلال زيادة الجودة حتى لو كان على حساب الكمية، هنا ستقل عوائد الفرد المادية. لكن التقدير الذاتي ربما

يزيد كنتيجة للوصول إلى حالة من العدالة .

الحالة الثالثة : مرتب ثابت و الفرد يشعر أن عوائده أقل ، حيث يعمل على تقليل مساهماته مما يؤدي إلى أن لكل من الكمية و الجودة أو إحداها تقل .

الحالة الرابعة: مرتب ثابت و يشعر بأن عوائده أعلى حيث يعمل على رفع مساهماته سواء أكان من ناحية الكمية أو الجودة في العمل.

توضح هذه النظرية أن حالة الرضا عند الفرد تكون عندما يشعر بأنه يحصل على عوائد نتيجة للجهد الذي يبذله مقارنة بالآخرين و ما يقدموه من خلال ربط الحوافز بالعوائد و قياس فعالية الأداء وفق برنامج تضعه المنظمة لذلك لتوضيح سبب ارتفاع دخل بعض العاملين عند غيرهم . (سليمان حامد، 2009: 83، 84).

11. العدالة و تكافؤ الفرص:

تمثل العدالة (المساواة) أحد العناصر الجوهرية لجودة التعليم ، أي تحقيق التوزيع المتوازن للموارد و الخدمات بين الطلاب في داخل الكلية أو بين الكليات ، و بين أعضاء هيئة التدريس في داخل الكلية أو بين الكليات ، و كذلك بين أعضاء الهيئات الإدارية شرطاً جوهرياً من شروط الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي . (أشرف ، 2007 : 391).

الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس مهنيًا و علميًا و توفير المناخ الذي يشجعهم على العطاء و العمل، و ذلك لأن عضو هيئة التدريس بالجامعة هو المحور الأساسي لنجاح رسالتها، و لا يمكن تحقيق أي تطوير في مجال التعليم الجامعي دون وجود أعضاء هيئة تدريس متميزين.

(فتحي درويش، مرجع سابق: 126).

لقد حدد (توكر 1992) المهام و الواجبات التي على رئيس القسم القيام بها ، فبلغت 54 بندا ، في حين قام (كارول 1992) بتحديد هذه الأدوار و المهام في (26) مهمة و صنفها في أربعة أصناف هي : القيادة ، تطوير الكلية ، العالم ، الإداري . كما قام علماء آخرون بتقسيم مهام رئيس القسم مثل (لوكاس ، نفيرتون) و هذا الأخير قسمها بناء على أبعاد متعددة من مثل :

. المهام القيادية.

. الثقافة الشخصية .

. الاتصال الخارجي.

. تنمية الموارد.

. مسؤوليات تطوير الكلية .

و قد أجريت دراسات متخصصة في هذا المجال ، شملت إجراء مقابلات مع (28) رئيس قسم أكاديمي سابق ، من ذوي الخبرات الطويلة و الذين تمت تركيتهم من جامعاتهم كرؤساء ناجحين ، و ذلك في كل من جامعات (كلومبيا ، سانت لويس ، كنساس) و قد كانت نسبة الذكور (85) و الإناث (15) . حيث توصل الباحث إلى أهم الأدوار الرئيسية لرؤساء الأقسام تمثلت في أربعة أصناف : إدارية ، و شخصية و قيادية ، و تنمية الموارد .

(هشام يعقوب، فاطمة حسين، 2008: 149. 150).

و نطرح فيما يلي تصورا لمجموعة من المبادئ و القيم التي ينبغي أن تحكم العمل الإداري في المؤسسات بشكل عام و في قطاع التعليم الجامعي بشكل خاص :

1. الإدارة ليست تسلطا أو مجرد أوامر أو سيطرة (حسبنا في ذلك خطاب الله لرسوله صلى الله عليه و سلم: (لست عليهم بمسيطر).
2. الإدارة علم (البحث العلمي) و فن (الطابع الشخصي).
3. الكلية منظومة واحدة تتآزر مكوناتها .
4. العلاقة تكاملية بين أعضاء هيئة التدريس و الإداريين و الطلاب (الكلية كالمثلث: قاعدته الطلاب، الضلع الأيمن هيئة التدريس، الضلع الأيسر الهيئة الإدارية).
5. كل رئيس قسم هو عميد في قسمه.

6. كلنا شركاء في المسؤولية . و من ثم شركاء في النجاح .
 7. ليس هناك انفراد بالقرار . فالرأي شورى (ناتج عقليين أفضل من ناتج عقل واحد).
 8. الانفراد بالقرار استحواذ على السلطة .
 9. مجلس الكلية أعلى سلطة فيها و هو متخذ القرار .
 10. إشاعة روح الأسرة الواحدة.
 11. العلاقات الإنسانية ضرورة للعمل و في حدوده.
 12. صالح العمل فوق اعتبار الشخصيات.
 13. لا مجاملة على حساب العمل .
 14. ليس العمل مجالا لتصفية الحسابات الشخصية .
 15. رئيس القسم هو حلقة الوصل بين الإدارة و الأعضاء.
 16. التدريس ليس وظيفة مقابل أجر و لكنه رسالة.
- (رشدي أحمد طعيمة ، 2006 : 370 . 371) .

إن دور رئيس القسم يتطلب أفرادا بمقدورهم أداء العديد من المسؤوليات بالاعتماد على مهارات مختلفة، وتشير الدراسات حول هذا الموضوع بأن الرؤساء يقومون بأدوارهم إما بناء على تجاربهم السابقة ، أو بملاحظة أعمال الرؤساء السابقين، و لأن الأغلبية يجهلون تلك الأدوار فيتعرفون عليها من تشريعات العمل العامة. (هشام يعقوب، فاطمة حسين، مرجع سابق : 150).

ومنه عندما تحترم هذه المبادئ و القيم فإنها تسهم في الرفع من مستوى العدالة التنظيمية.

خلاصة الفصل

إن إمكانية تحقيق العدالة كإنصاف يكون بالإيمان بمبدأ التعاون كعنصر استراتيجي لتوفير الرفاهية للجميع ، و إذا كان من نتائج التعاون توحيد الصفوف و تكامل الأدوار و إنصاف الجميع ، فان من نتائج الفردانية ، التشرذم و طغيان الذاتية و الأنانية على مبدأ المصلحة العليا .

و يعتبر العمل الجماعي أجدى و أكثر قيمة من العمل الفردي ، فحين يتاح المناخ المناسب للمناقشة الجماعية أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية نظرا لقصور إمكانيات و قدرات الفرد.

الفصل الثالث:

الاجراءات المنهجية

تمهيد

بعد دراسة الموضوع من الجانب النظري سنحاول في هذا الجزء شرح الإجراءات المتبعة في الجانب الميداني. ففي أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موثوقة، ولا يحصل الانتهاء إلى صحتها إلا إذا أتبعنا إجراءات منهجية مضبوطة وخطوات علمية صحيحة، كوضوح المنهج وما يبنى في إطاره من تصميم محكم وتجانس العينة وسلامة طرق تحديدها، واختيارها، ومناسبة أدوات البحث، وملائمة الأساليب الإحصائية التي يستدل بها على تحقق أو عدم تحقق الفرضيات.

1- منهج الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي لملائمته للدراسات التربوية والنفسية، ولأهميته في الوصف والتحليل والتفسير العلمي المنظم للمشكلة المحددة ، وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات المقننة عنها وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة، والوصول إلى نتائج أو تعميمات حول الظاهرة محل البحث .

ويعرف المنهج الوصفي على أنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها ". (عمار بوحوش، محمد الذنبيات. 1995 : 130)

ويعرف كذلك " بأنه خطوات منتظمة يتخذها الباحث لمعالجة مسألة أو أكثر وتتبعها للوصول إلى نتيجة محققة يمكن الاستفادة منها". (ابراهيم مطاوع. 2000 : 11)

2- التذكير بفرضيات الدراسة

1 . يوجد مستوى مرتفع للشعور بالعدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط .

2 . توجد فروق في درجات الشعور بالعدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الأقدمية في العمل .

3 . توجد فروق في درجات الشعور بالعدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير منصب العمل (إطار - تحكم - تنفيذ).

3- حدود الدراسة

1 . الحدود المكانية : أجريت الدراسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالأغواط

2 . الحدود الزمانية : تمت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين 6 سبتمبر 2021 إلى غاية 20 سبتمبر 2021.

3 . الحدود البشرية: تكونت عينة الدراسة من (18) عامل بمؤسسة سونلغاز بالأغواط

4 . الحدود الأداتية : و تتمثل أداة الدراسة في إستبيان العدالة التنظيمية: ل جقيدل سمية (2018) مكون من 3 أبعاد.

4- الدراسة الاستطلاعية:

تم القيام بالدراسة الاستطلاعية، وكان الهدف منها:

- استكشاف ميدان الدراسة بصورة عامة .
- معرفة مدى قابلية الموضوع للدراسة.
- إجراء مقابلات مع بعض العمال للتعرف على بعض العوامل التي تؤدي إلى شعورهم بالعدالة التنظيمية
- التحقق من صحة أدوات جمع البيانات و التأكد من خصائصها السيكمترية تمهيدا لتطبيقها في الدراسة الأساسية.

- الوقوف على الصعوبات و النقائص التي يمكن مصادفتها و العمل على تفاديها خلال إجراء الدراسة الأساسية.

- التعامل المباشر مع أفراد العينة و التعرف على مدى تجاوبهم مع إجراءات البحث.

حيث تم توزيع مقياس العدالة التنظيمية على عينة قوامها (20) عاملا بمؤسسة سونلغاز بالأغواط مع استرجاع 18 استمارة، و قد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية على ملاءمة المقياس للدراسة الميدانية.

1.4. الدراسة الاستطلاعية:

طبق المقياس على العينة الأساسية قوامها (18) عاملا بمؤسسة سونلغاز بالأغواط تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

2.4. الخصائص السيكمترية لأداة القياس :

- الصدق و الثبات لمقياس العدالة التنظيمية في الدراسة الحالية:

الصدق التمييزي :

تم حساب صدق مقياس العدالة التنظيمية بطريقة الصدق التمييزي ، حيث تم ترتيب الدرجات من الأعلى إلى الأدنى ثم أخذ نسبة 27 % من الدرجات أعلى التوزيع و نسبة 27% من الدرجات أسفل التوزيع

و كان عدد الأفراد (5) في كل منهما وتم حساب الفروق بين المجموعتين العليا و الدنيا.

جدول رقم (01) يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و نتائج الصدق التمييزي

المتغير المقاس	مجموعات المقارنة	ن	م	ع	قيمة الفرق(ت)	درجة الحرية	الدالة (p)	مستوى الدالة
العدالة التنظيمية	القيم الدنيا	5	25,40	2,30	11,91	8	0,000	0,01 دالة
	القيم العليا	5	39,60	1,34				

يتبين من الجدول (01) أن قيمة "ت" بلغت (11,91) وهي قيمة دالة إحصائياً لأن الدلالة (p) (0,000) أقل من مستوى الدلالة 0,01 عند درجة حرية (8) فهو دال إحصائياً وعليه توجد فروق بين المجموعة العليا و بين المجموعة الدنيا، ومنه المقياس يميز بين أطرافه فهو صادق .

- حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ: تم توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة ثم حساب درجة الارتباط (الاتساق الداخلي) لدرجات الإجابة على الاستبيان فكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (02) يوضح معامل الثبات لمقياس العدالة التنظيمية بطريقة ألفا كرونباخ

عدد الأفراد	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
18	14	0,84

يتبين من خلال الجدول أعلاه ان قيمة إتساق البنود قيمة عالية (0,84) وهي تعبر عن مدى ارتباط الفقرات ومنه الاستبيان ثابت.

- حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية: حيث قمنا بتقسيم المقياس إلى نصفين، النصف الأول يمثل الأسئلة العلوية والنصف الثاني يمثل الأسئلة السفلية، ثم حساب معامل الارتباط بين درجات نصفي المقياس أين تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (03) يوضح معامل الثبات لمقياس العدالة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية.

المتغيرات	عدد البنود	ر قبل التعديل	ر بعد التعديل	معامل التصحيح
العدالة التنظيمية	07	0,68	0,79	جوتمان

من خلال الجدول يتبين أن قيمة الارتباط لنصفي الاستبيان هي 0,68 وبعد التعديل بمعامل جوتمان بلغت 0,79 وهي قيمة عالية تدل أن المقياس يتمتع بثبات يمكن الوثوق فيه .

5- أدوات جمع البيانات

لكل دراسة علمية أو بحث مجموعة من الأدوات التي يستخدمها الباحث ويطوعها للمنهج المناسب لموضوعه للوصول إلى القدر الكافي من الحقائق العلمية، وطبيعة موضوعنا تطلبت الاعتماد على الاستبيان.

5-1- إستبيان العدالة التنظيمية: استخدمت الأداة التي طبقتها الدكتورة جعيدل سمية في دراستها، حيث تم تعديل عبارة وحذف 3 عبارات لعدم مناسبتها من حيث الصياغة.

و تكون الاستبيان في صورته النهائية من (14) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية ، وهي: العدالة التوزيعية (5 فقرات) والعدالة الإجرائية (5 فقرات) ، والعدالة التعاملية (4 فقرات) .

جدول (04) يوضح توزيع بنود مقياس العدالة التنظيمية حسب الأبعاد.

الأبعاد	أرقام العبارات
العدالة التوزيعية	1، 2، 3، 4، 5
العدالة الإجرائية	6، 7، 8، 9، 10
العدالة التعاملية	11، 12، 13، 14

5. 2 . طريقة الإجابة:

كانت الإجابة على عبارات الاستبيان متدرجة على 3 خيارات تتمثل في بدائل للأجوبة كالآتي:

موافق - محايد - غير موافق ، وتتم طريقة الإجابة بوضع علامة (×) أمام العبارة و في الخانة التي يراها العامل تناسبه حسب رأيه.

أما تقدير الدرجات فهو على النحو التالي موافق (3) درجات - محايد (2) درجتان - غير موافق (1) درجة واحدة

6 - خصائص عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (18) عاملا بمؤسسة سونلغاز بالأغواط ، و تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية نظرا لعدم استجابة الإدارة لأجراء الدراسة على عينة كبيرة.

جدول رقم (05): يمثل خصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية.

الفئة (الأقدمية)	العدد	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	7	38,9 %
أكثر من 10 سنوات	11	61,1 %

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية

جدول رقم (06): يمثل خصائص عينة الدراسة حسب منصب العمل.

الفئة (منصب العمل)	العدد	النسبة المئوية
تنفيذ	5	27,8 %
تحكم	7	38,9 %
إطار	6	33,3 %

من خلال الجدولين (5) و (6) يتبين ان غالبية أفراد العينة من فئة العاملين بالمؤسسة لأكثر من 10 سنوات، كما أن فئة منصب العمل تتباين بين فئة أعوان التنفيذ والتحكم وإطارات، وهذا ما يساعد على إجراء المقارنة بين الفئات.

7- إجراءات التطبيق

تم توزيع المقياسين على عين الدراسة المتمثلة في عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط مع توضيح أهداف البحث وشرح تعليمية الاستبيان، إلا أنه لم نتمكن من إجراء الدراسة على عينة كبيرة، إضافة إلى عدم قدرتنا على إجراء مقابلات إضافية مع عينة الدراسة بسبب الظروف الحالي وظروف العمل بالمؤسسة.

8- الأساليب الإحصائية

يلعب الإحصاء دورا هاما في البحوث النفسية و التربوية و الاجتماعية ، و يعالج النتائج المتحصل عليها عند تطبيق الاختبارات و المقاييس تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية :

1 . المتوسط الحسابي :

2 . الانحراف المعياري:

3 . معامل الارتباط بيرسون:

4 . اختبار "ف" لتحليل التباين:

5 - اختبار "ت"

6 . معادلة جوتمان :

7. معادلة ألفا كرومباخ:

الفصل الرابع:

تفسير النتائج

تمهيد : بعد تطبيق أدوات الدراسة على أفراد العينة قمنا بتحليل للنتائج المتحصل عليها ، و ذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار كل فرضية، ثم عرض النتائج التي حصلنا عليها في جداول إحصائية مرتبة حسب ترتيب فرضيات الدراسة و تفسيرها و مناقشتها .

1- عرض وتفسير و مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص هذه الفرضية على ما يلي :

يوجد مستوى مرتفع للشعور بالعدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط

جدول رقم(07): يوضح نتائج الفرضية الأولى:

عدد الأفراد	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية df	الدلالة الإحصائية "P"	مستوى الدلالة الإحصائية
18	36	32,66	6,24	2,26	17	0,037	0,05 دالة

من خلال الجدول يتبين لنا أن متوسط درجات إجابة أفراد العينة على استبيان العدالة التنظيمية بلغ 32,66 وهو أقل من المتوسط الفرضي 36 ، وهذا الفرق دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 ومنه يمكن القول ان مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز منخفض. اي عدم تحقق الفرضية.

يمكن تفسير ذلك

2- عرض و مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

وتنص هذه الفرضية على ما يلي :

توجد فروق في درجات الشعور بالعدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الأقدمية في العمل

جدول رقم (08) نتائج اختبار "ت" للفروق في درجات الشعور بالعدالة التنظيمية حسب الأقدمية في العمل

المتغير الأقدمية	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة "ت"	درجة الحرية	الدلالة	مستوى الدلالة
أقل من 10 سنوات	7	30,85	6,76	0,980	16	0,342	0,05 غير دالة
أكثر من 10 سنوات	11	33,81	5,91				

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لفئة العمال أقل من 10 سنوات عمل بلغ (30,85) بانحراف معياري قدره 6,76، وبلغ المتوسط الحسابي لفئة العمال الأكثر من 10 سنوات عمل (33,81) بانحراف معياري قدره (5,91) بينما بلغت قيمة "ت" 0,98 عند درجة حرية 16 ومستوى دلالة 0,05 وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأن الدلالة 0,342 أكبر من مستوى الدلالة 0,05 ، وبالتالي يدل على عدم وجود فروق في درجات الشعور بالعدالة التنظيمية حسب الأقدمية في العمل، وعلى ضوء هذه النتائج نرفض فرضية البحث لعدم تحققها و نقبل الفرضية الصفرية .

ويمكن تفسير ذلك بان

3- عرض و مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

وتنص هذه الفرضية على ما يلي:

جدول رقم(09) يوضح نتائج اختبار "ف" لتحليل التباين في درجات الشعور بالعدالة التنظيمية حسب منصب العمل.

المتغير	الفئات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة	مستوى الدالة
العدالة التنظيمية	تنفيذ	بين المجموعات	56,538	2	28,269	0,700	0,512	0,05
	تحكم	داخل المجموعات	605,462	15	40,364			
	إطار	المجموع	662,000	17				

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة الفرق "ف" 0,70 قيمة دالة إحصائية بين المجموعات لأن الدلالة الإحصائية 0,51 أكبر من مستوى الدلالة 0,05 ، أي لا توجد فروق بين التخصصات الوظيفية (منصب العمل) في درجات الشعور بالعدالة التنظيمية، ومنه نقبل الفرضية الصفرية .

وتفسر الطالبة ذلك ب.....

الاقتراحات:

وانطلاقاً مما جاء في دراستنا هذه يمكننا تقديم بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة للارتقاء بنظام الأداء وعلانية نتائجه لتحسين أداء العامل الذي يضمن تحقيق كفاءة الأداء العام للمؤسسة، حتى لا يعاني تقييم الأداء التحيز والمحسوبية وغياب العدالة التنظيمية والمصادقية، على الإدارة أن ترفقه بتغذية عكسية تنص جميع العاملين سواء كان أدائهم جيد أو ضعيف وذلك لتجنب تدني مستوى الأداء.

خاتمة

الخاتمة:

وفي ختام بحثي واستنتاجا من الدراسات السابقة:

أن التطرق إلى تطبيق العدالة في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى موظفين مؤسسة سونلغاز (مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط) حيث وجدت المؤسسة في تحقيق أهدافها ضرورة تحقيق العدالة بمختلف مستوياتها حيث يعتقد معظم الباحثين بأن إدراك الموظف للعدالة التنظيمية (أو عدمها) هو أحد العوامل الرئيسية في تكوين اتجاهاته وسلوكه نحو منظمته التي يعمل بها.

وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة بين الموظفين هو إحدى التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. ابراهيم مطاوع (2000): علم النفس وأهميته في حياتنا، دار المعارف، دط، القاهرة.
2. أحمد إبراهيم أحمد (2001): العلاقات في المؤسسة التعليمية، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع.
3. أحمد إبراهيم أحمد (2004): التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
4. أحمد صقر عاشور (1983): إدارة القوى العاملة و الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، بيروت، دار النهضة العربية.
5. أشرف السعيد أحمد محمد (2007): الجودة الشاملة و المؤشرات في التعليم الجامعي ، دار الجامعة للنشر و التوزيع.
6. أشرف السعيد أحمد محمد (2007): الجودة الشاملة و المؤشرات في التعليم الجامعي ، دار الجامعة للنشر و التوزيع.
7. أشرف محمد عبد الغني (2001) علم النفس الصناعي أسسه و تطبيقاته، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
8. بندر كريم ابو تايه (2012): "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنية التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المجلد العشرون، العدد2، ص 147.
9. خلف سليمان الرواشدة (2007): صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

10. راتب السعود, سوزان سلطان(2009): درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لاعضاء الهيئات التدريسية فيها . مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 العدد 2، 1
11. رشدي أحمد طعيمة(2007): الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز و معايير الاعتماد، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان.
12. سامر عبد المجيد البشابشة (2008): أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات الاردنية - دراسة ميدانية - المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، العدد (4).
13. سليمان حامد(2009): الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، دار أسامة للتوزيع و النشر، الأردن.
14. صابرين مراد نمر أبو جاسر (2010): أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي - دراسة تطبيقية - على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
15. صلاح الدين محمود علام(2006): الاختبارات والمقاييس التربوية و النفسية، ط1، الأردن. دار الفكر للنشر.
16. طارق رضوان محمد رضوان (2007): الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية - كلية التجارة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة طنطا.
17. عامر علي حسين العطوي(2007) أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد العاشر، العدد الأول .

18. عمار بوحوش و محمد الذنبيات (1995): **مناهج البحث العلمي**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية .
19. فتحي درويش عشيبية(2009): **دراسات في تطوير التعليم الجامعي**، ط1، القاهرة: الروابط للنشر والتوزيع.
20. قدامة بن جعفر (ب س): **معجم الألفاظ**، الجزائر، دار النفيس.
21. محمد مصطفى الخشروم (2010): **دور عدالة المعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور**، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (26)، العدد (2).
22. هشام يعقوب مريزق و فاطمة حسين الفقيه(2008): **قضايا معاصرة في التعليم العالي**، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع.
23. Ishak,N.A& Adam,S.S (2000) :**The Effects of Leader Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior Empirical Study**, European Journal of Social Sciences,vol (08), N(02).

المواقع الالكترونية:

1. www.pdfactory.com
2. <http://hrdiscussion.com/hr1630.html>20
3. <http://www.26.SEP.NET/newsweekarticle.php>

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط، والتعرف على الفروق في درجات الشعور بالعدالة حسب كل من الأقدمية ومنصب العمل، حيث تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان بأبعاده الثلاثة (الاجرائية- التوزيعية- التعاملية)، وتوزيعه على عينة مكونة من 18 عاملاً، وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط منخفض.
- لا توجد فروق في درجات الشعور بالعدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط حسب الأقدمية أو منصب العمل.

Abstract:

The study aimed to identify the level of sense of organizational justice among the workers of the Sonelgaz Corporation in Laghouat, and to identify the differences in the degrees of sense of justice according to both seniority and work position. It consisted of 18 factors, and after verifying the psychometric properties of the study tool, the following results were reached:

- The level of sense of organizational justice among the workers of the Sonelgaz Foundation in Laghouat is low.
- There are no differences in the degrees of sense of organizational justice among the workers of the Sonelgaz Foundation in Laghouat, according to seniority or work position.