

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة  
قسم علوم الاعلام والاتصال



الموضوع:

الاتصال الداخلي ودوره في تجسيد العدالة التنظيمية  
دراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء  
بالأغواط

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

تحت إشراف:

د.حجاج المداني

من إعداد الطالبتين:

❖ بوزيدي صفاء

❖ محبوب صبرين

لجنة المناقشة

النومى عبد القادر..... رئيسا

حجاج المداني..... مشرفا

الطاهر بن دهمان..... مناقشا

الموسم الجامعي: 2021/2020



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة  
قسم علوم الاعلام والاتصال



الموضوع:

الاتصال الداخلي ودوره في تجسيد العدالة التنظيمية  
دراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء  
بالأغواط

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

تحت إشراف:

د.حجاج المداني

من إعداد الطالبتين:

❖ بوزيدي صفاء

❖ محبوب صبرين

لجنة المناقشة

النومى عبد القادر..... رئيسا

حجاج المداني..... مشرفا

الطاهر بن دهمان..... مناقشا

الموسم الجامعي: 2021/2020





## شكر وعرفان

" وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب "

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ووفقنا إلى  
إنجاز هذا العمل المتواضع.

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من  
قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر الأستاذ  
المشرف: حجاج المداني الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه  
القيمة ولا يفوتني أن أشكر رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال  
الدكتور النومي عبد القادر على اهتمامه الكبير بموضوع بحثنا  
والصعوبات التي واجهتنا في ذلك

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى كل موظفي وحدة توزيع الغاز  
والكهرباء بالأغواط وإلى كل أساتذتنا بقسم علوم الإعلام والاتصال



## إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقيما

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصى فضائلهما

إلى والدي العزيزين أدامهما الله

إلى سندي في هذه الحياة إخوتي

سارة، هاجر، عمار، خليل والمدلل محمد الأمين

وإلى ابن أختي الغالي المعتز بالله إسلام

وإلى رفيقة دربي صبرين محبوب

والغالية علي فتليي أمال بن علو

إلى كل الأصدقاء والزلاء

إلى كل أساتذتي الكرام

وإلى كل من سقط من قلبي سهوي

أهدي ثمرة جهدي.

صفاء بوزيدي

## إهداء

" وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهَنَا عَلَى وَهْنٍ وَفَضَّلَهُ فِيهِ عَمَّيْنِ  
أَنْ أَشْكُرَ لِي وَلَوْ أَلَدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ "

إلهي لا يطيب لي الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا  
يطيب الاخوة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله

اهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها من علمتني  
وعانت الصعاب الأصل مما أنا عليه الآن عندما تكسوني المصوم أسمع  
في بحر حنانها ليخففه ممن ألامي: أمي أمي أمي.

إلى النور الذي ينيّر لي درب النجاح وهو سبب وجودي في الحياة  
والذي العبيد

وكذلك إلى أعز ما أملك أفراد عائلتي وإخوتي

وإلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة اخوتي في الله:

" خديجة " " رقية " " يوسف " " عبد الله "

وإلى ما كانوا ملذي وملجئي إلى من تذوقته معهم أجمل اللحظات

إلى صديقاتي ورفيقاتي دربي وإلى إخوتي في الله: "أمال" " صفاء "

" سعاد " " عفاف " " وفاء "

إلى كل من يحس بوجودي وأهداني كلمة طيبة وابتسامة صادقة إلى

كل من هم في قلبي ونسأهم قلبي.

صبرين محبوب

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الاتصال الداخلي في تجسيد العدالة التنظيمية للموظفين في وحدة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط، وتم استخدام المنهج الوصفي لدراسة الموضوع، حيث تم اعتماده في تحليل البيانات والمعطيات التي تم جمعها من ميدان الدراسة بواسطة الاستبيان فهذا الأخير يعد الأداة الرئيسية بالإضافة إلى الوثائق والمقابلة غير المقننة وتم الاعتماد على العينة القصدية وقد بلغ عدد المبحوثين 50 مبحوث يعملون على مستوى مقر مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط.

وقد تم تحويل المعطيات إلى بيانات كمية في شكل ارقام ونسب مئوية تم تحليلها وتفسيرها والوصول إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- أن العدالة التنظيمية داخل وحدة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط كانت منخفضة لأنها قيمة إدارية لم تدرك بعد ولم تطبق في جميع المنظمات.
- أما بالنسبة للاتصال الفعال فهو يساهم بدرجة كبيرة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء بين الموظفين في المؤسسة.

## **Résumé :**

Cette étude visait à identifier le rôle de la communication interne dans l'incarnation de la justice organisationnelle pour les salariés de l'unité de distribution de gaz et d'électricité de Laghouat, et l'approche descriptive a été utilisée pour étudier le sujet, telle qu'elle a été adoptée dans l'analyse des données et des données recueillies auprès de la domaine d'étude au moyen du questionnaire, ce dernier étant l'outil principal en plus des documents L'entretien n'était pas structuré, et l'échantillon intentionnel a été utilisé Le nombre de répondants a atteint 50 répondants travaillant au siège de la Distribution de Gaz et d'Électricité Corporation à Laghouat.

Les données ont été converties en données quantitatives sous forme de nombres et de pourcentages, qui ont été analysés et interprétés, et un certain nombre de résultats ont été atteints, notamment :

- La justice organisationnelle au sein de l'unité de distribution de gaz et d'électricité à Laghouat était faible car c'est une valeur administrative qui n'a pas encore été réalisée et n'a pas été appliquée dans toutes les organisations.

Quant à une communication efficace, elle contribue grandement au transfert et à l'échange d'informations, d'idées et d'opinions entre les employés de l'organisation.

## Abstract :

This study aimed to identify the role of internal communication in embodying organizational justice for employees in the gas and electricity distribution unit in LAGHOUAT. The interview was unstructured, and the intentional sample was relied upon. The number of respondents reached 50 respondents working at the headquarters of the Gas and Electricity Distribution Corporation in LAGHOUAT.

The data was converted into quantitative data in the form of numbers and percentages, which were analyzed and interpreted, and a number of results were reached, including:

- The organizational justice within the gas and electricity distribution unit in Laghouat was low because it is an administrative value that has not yet been realized and has not been applied in all organizations.

- As for effective communication, it contributes greatly to the transfer and exchange of information, ideas and opinions among the employees in the organization

## فهرس المحتويات

شكر وعران

إهداء

ملخص الدراسة بالعربية

ملخص الدراسة بالانجليزية

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

1

مقدمة

### الجانب النظري

#### الفصل الأول: الإطار المنهجي

4

تمهيد

5

1. اشكالية الدراسة

6

2. فرضيات الدراسة

6

3. تحديد المفاهيم

9

4. أسباب إختيار الموضوع

9

5. أهمية الدراسة

9

6. أهداف الدراسة

10

7. الدراسات السابقة

14

8. تعقيبات الدراسات

15

خلاصة

#### الفصل الثاني: الإتصال الداخلي

17

تمهيد

18

1. مفهوم الإتصال الداخلي

19

2. أهمية الإتصال الداخلي

21	3. أنواع الاتصال الداخلي
24	4. وسائل الاتصال الداخلي
26	5. أهداف الاتصال الداخلي
29	خلاصة

### الفصل الثالث: العدالة التنظيمية

31	تمهيد
32	1. مفهوم العدالة التنظيمية
33	2. أهمية العدالة التنظيمية
35	3. أشكال العدالة التنظيمية
42	4. أبعاد العدالة التنظيمية
43	5. نظريات العدالة التنظيمية
47	خلاصة

### الجانب الميداني

### الفصل الرابع: الإطار الميداني

50	1. الاجراءات المنهجية للدراسة
50	1.1 مجالات الدراسة
56	2.1 منهج الدراسة
57	3.1 أدوات جمع البيانات
59	2. عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج
59	1.2 تحليل البيانات في ظل الفرضيات
77	2.2 نتائج الدراسة
78	3.2 نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
80	خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

## قائمة الجداول

صفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
59	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
60	يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر	02
60	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	03
61	يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	04
62	يوضح توزيعات المبحوثين حسب الأقدمية	05
62	يوضح توزيع المبحوثين حسب الرتبة	06
63	يبين فعالية إستراتيجية الاتصال المعتمدة في المؤسسة	07
64	يبين اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في الاتصال	08
64	بين سهولة في إجراء عملية الاتصال في المؤسسة	09
65	يبين عملية الاتصال في المؤسسة	10
66	يبين أكثر الوسائل استخداما داخل المؤسسة	11
67	يبين الجدول الاتصال الأكثر فعالية ونجاعة في المؤسسة	12
68	يوضح هذا الجدول مدى وضوح المعلومات المتلقاة عبر وسائل الاتصال المعتمدة في المؤسسة.	13
69	يبين المشاركة في اتخاذ القرار	14
70	يبين الصعوبات الاتصالية التي تواجه الموظفين أثناء عملهم	15
71	يبين الجدول كيف يعبر الموظفين عن المشاكل التي قد تعترضهم في العمل	16
72	يبين لنا هذا الجدول نسبة التعبير عن الاقتراح بكل حرية	17
73	يبين اهتمام الرؤساء بانشغالات المرؤوسين	18
73	يبين المردود الماي وانعكاساته على المجهودات في العمل	19

74	20	: يبين تلقي الحوافز المادية نظير الأداء الجيد
74	21	يبين العدل في نظم الحوافز
75	22	يبين عملية اتخاذ القرار بناء على المعلومات
75	23	يبين تعامل الرؤساء بنزاهة في حسم النزاع بين العاملين
76	24	يبين الجدول تطبيق القرارات المتخذة واللوائح على الجميع دون استثناء

## قائمة الأشكال

صفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	يوضح الاتصال الافقي	01
23	يوضح التقسيمات المختلفة للاتصال داخل المؤسسة	02
53	الهيكل التنظيمي العام	03
54	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط	04

# مقدمة

لقد أصبح الاتصال يلعب دورا هاما في الحياة الاجتماعية، وكذلك بالنسبة للمؤسسات التي أصبحت تعتبر الاتصال أحد أهم العوامل التي تسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافها، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخل المؤسسة ويساهم في حسن سيرورة العمل، ويتضح أن للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تستطيع المؤسسة من خلال تجسيدها لمبدأ العدالة بين العاملين ضمان ولاء العاملين مع استمرارهم في العام، وتعد كذلك أداة فعالة تساهم في جعل العامل أكثر إبداع في مجال عملهم، كذلك تعزز ثقة الموظفين برؤسائهم في العمل فالعدالة التنظيمية داخل المؤسسة توفر الاستقرار الوظيفي للعاملين فتمكنه من تحقيق طموحاته وبالتالي الاطمئنان على مستقبل مسارهم الوظيفي.

ومن هذا المنطق جاءت هذه الدراسة محاولة الكشف عن دور الاتصال الداخلي في تجسيد

العدالة التنظيمية ولتحقيق أهداف دراستنا ثم تضيفها إلى أربعة فصول تناولنا:

**الفصل الأول:** المعنون بالجانب المنهجي والنظري للدراسة وتحديد مفاهيم الدراسة وأسباب

اختيار الموضوع والأهداف، كذلك أهمية للدراسة بالإضافة إلى ذلك تضمن هذا الفصل عرض لبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة الحالية.

**أما الفصل الثاني:** يندرج تحت عنوان الاتصال الداخلي، أنواعه وكذلك وسائله.

**لنصل إلى الفصل الثالث:** الذي يتمحور حول العدالة التنظيمية، وتناولنا فيه مفهوم العدالة

التنظيمية وأهميتها وأشكالها بالإضافة إلى نظرياتها وأبعادها وصولا إلى العنصر الأخير وهو أهدافها.

**أما الفصل الرابع:** والمعنون بالاطار الميداني حيث قسم إلى قسمين الأول الإجراءات المنهجية

للدراسة فتناولنا فيه مجالات الدراسة ومنهج الدراسة كذلك أدوات جمع البيانات.

**أما النقطة الثانية** فخصصناها لعرض وتحليل البيانات تم التطرق فيه إلى تحليل البيانات في ظل

فرضيات الدراسة وعرض النتائج.

# الجانِب النظري

# الفصل الأول:

## الاطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

تمهيد

1. اشكالية الدراسة

2. فرضيات الدراسة

3. تحديد المفاهيم

4. أسباب اختيار الموضوع

5. أهمية الدراسة

6. أهداف الدراسة

7. الدراسات السابقة

خاتمة

### تمهيد:

إن بناء أي دراسة أو بحث علمي يرتكز بالأساس على مدى قدرة الباحث العلمي في جمع المعطيات والمعلومات الدقيقة التي تساعد في بناء تصوره حول موضوعه ومن خلال هذا الفصل تم التعرض لمجموعة من الخطوات، بداية من ذكر اشكالية الدراسة وفروضها، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، وأهدافها وتحديد المفاهيم وفي آخر الفصل تناولنا الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

### 1. إشكالية الدراسة:

يعتبر الاتصال العامل المساعد في استقرار الحياة الإنسانية وازدهارها، وهو من أكثر الأنشطة الضرورية التي يقوم بها الفرد للتواصل مع باقي مجتمعه من أجل التفاهم والتعاون وبناء علاقات.

فهو ضرورة فرضتها الطبيعة الاجتماعية للاستمرار وتلبية حاجياته البشرية. فقد أصبح الاتصال العصب المحرك بالنسبة للفرد والمجتمع والمؤسسات على حد سواء مما زاد من اهتمام العلماء والباحثين في علم الاجتماع خاصة، بهذه الحاجة فاعتبروه بمثابة الجسر الذي ينقل ويرسل المعلومات.

كذلك بالنسبة للمؤسسات، أصبح الاتصال من العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها وحل لمختلف مشاكلها حيث يعتبر الاتصال العمود الفقري والركيزة الأساسية للمؤسسة فهو مسؤول ذو أهمية في تبادل وانسياب المعلومات والأفكار بين المصالح والأقسام المختلفة داخل التنظيم.

فالعدل ليس قيمة أخلاقية أو دينية فقط. وإنما اختلفت أشكاله باختلاف مجالات الحياة. فالعدالة التنظيمية تحتل أهمية كبيرة داخل المؤسسات مهما اختلفت النشاطات فهي تعد من المواضيع التي لقيت اهتمام متزايد ومستمر عبر كثير من الدراسات والأبحاث في عالم الأعمال اليوم "فشعور العاملين بالمعاملة العادلة والمتساوية من قبل رؤسائهم في المؤسسة يؤدي إلى تعديل اتجاهاتهم بشكل إيجابي ويؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وبالتالي على يؤدي إلى حدوث ارتفاع في مستويات أداء المؤسسة<sup>1</sup>.

فال مورد بشري يعد الركيزة الأساسية ويعتبر من أهم موارد المؤسسة الذي يساعدها في تحقيق أهدافها وهو المحرك الأساسي لجميع أنشطتها.

فال اتصال الجيد والفعال يؤدي إلى العلاقة الجدية بين الرئيس والمرؤوسين وكذلك العدالة التنظيمية تخلق نوع من الالتزام والولاء لدى الموظفين اتجاه المؤسسة مما يدفعه إلى الإبداع في عمله لتحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> - المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية "العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية"، العدد 07، 2016.

ومن خلال دراستنا هذه سنسعى إلى محاولة فهم العلاقة بين الاتصال الداخلي والعدالة التنظيمية في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط.

ومن خلال ما سبق ذكره طرحنا التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يساهم في تجسيد وتحقيق العدالة التنظيمية في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط.

وتتدرج ضمن التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالي:

1- هل تعتمد مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط على استراتيجية اتصال فعال؟

2- هل للاتصال الداخلي دور في تحقيق العدالة التنظيمية بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء

الأغواط؟

### 2. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- يساهم الاتصال الداخلي الفعال بشكل كبير في تحقيق العدالة التنظيمية في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط.

الفرضيات الفرعية:

1- تعتمد مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط على استراتيجية اتصال فعال.

1- يظهر أن الاتصال الداخلي الفعال دور في تحقيق العدالة التنظيمية في مؤسسة توزيع

الغاز والكهرباء الأغواط

### 3. تحديد المفاهيم:

الاتصال:

**لغة:** كلمة مشتقة لغويا من كلمة التواصل في اللغة من الوصل ويعني ربط شيء بشيء آخر، ويعني أيضا أن الشخص قد ربط ما عنده بما عند الآخر، وعلى ذلك فالتواصل حتى يتم لا بد أن يكون لدى الفردين شيء واحد من الفكر والأحاسيس وأن تكون هناك لغة مشتركة بينهما.

ويعود لفظ الاتصال إلى الجذر وصل يأتي بمعنى وصل الشيء بالشيء يصله وصلا... أنهاه وأبلغه إياه<sup>1</sup>.

تشق كلمة اتصال من الأصل اللاتيني communication وتعمي مشترك، وفي الأصل الإنجليزي تعني Common أي شائعا ومألوفاً، ومن خلال المفردات السابقة نستطيع أن نلم بمعنى كلمة اتصال على أنها عملية نقل وتبادل المعلومات وجعل معانيها معروفة بين الناس لتحقيق غرض ما أو أثر ما<sup>2</sup>.

**اصطلاحاً:** يعرفه الدكتور إبراهيم إمام بأنه حامل العملية الاجتماعية والوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية ونقل أشكالها ومعناها من جيل إلى جيل عن طريق التعبير والتسجيل والتعليم<sup>3</sup>.

### التعريف الاجرائي للاتصال:

هو عملية نقل المعلومات بين طرفين الاول مرسل والثاني مستقبل من خلال قناة معينة مع وجود التغذية الرجعية ذلك من أجل التفاهم والتعاون والانسجام.

### الاتصال الداخلي:

**اصطلاحاً:** هو الذي يتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة، أو العاملين في جميع مستوياتهم أي يتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال هابط أو امر وتوجيهات وقرارات من أعلى إلى أسفل أو على شكل اتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل اقتراحات وطلب اجازات وترقيات<sup>4</sup>.

يعرفه الهواري سيد محمود على أنه: "العملية التي يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر قصد احداث التغيير"<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- إسماعيل محمود حسن "مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، دار العالمية للنشر والتوزيع، مصر 2003، ص28.

<sup>2</sup>- محمد ميسر حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص39.

<sup>3</sup>- نفس المرجع السابق، ص41.

<sup>4</sup>- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي دار اسامة للنشر والتوزيع عمان الاردن، 2009، ط1، ص1

<sup>5</sup>- شعبان علي حسين السيسي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي، الاسكندرية، مصر،

2009، ط1، ص26

### التعريف الاجرائي:

هو عملية تبادل داخل المنظمة وكل ما ينظمه من اوامر وتعليمات وكذا عملية نقل النتائج والمعطيات إلى مختلف المصالح.

### تعريف العدالة التنظيمية:

العدالة التنظيمية هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام اجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بها<sup>1</sup>.

### التعريف الاجرائي:

شعور الموظف بوجود انصاف ومساواة بين ما يبذله من جهد، تنشأ العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الموظف مع مدرائه وزملائه بنفس رتبة العمل ومع منظمته كنظام اجتماعي.

### تعريف المؤسسة:

اصطلاحا: هي منظمة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعا ما تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والاعلانية بغية خلق قيمة مضافة حسب الاهداف في نطاق زمني ومكاني كما يعرفها SHUMPTER أنها "مركز الابداع ومركز الإنتاج"<sup>2</sup>

### التعريف الاجرائي:

المؤسسة هي عبارة عن نسق اجتماعي يتكون من مجموعة من الافراد متفاعلة فيما بينها كل فرد فيها له دوره ووظيفته الخاصة، رسمت في هيكل تنظيمي معين حسب طبيعة المؤسسة.

<sup>1</sup>-عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2008، ص32.

<sup>2</sup>-ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ط1، ص10.

### 4. أسباب اختيار الموضوع:

إن لهذه الدراسة: الاتصال الداخلي ودوره في تجسيد العدالة التنظيمية.

#### أ- أسباب ذاتية:

- اهتمامنا الشخصي بموضوع الاتصال المرتبط بالتخصص ومحاولة منا من خلال هذا البحث استكشاف أو إضافة كل ما هو جديد في هذا الموضوع.
- وفرة المراجع عن هذا الموضوع لقابلية وإمكانية هذا الموضوع للدراسة.
- الرغبة في معرفة الاتصال الداخلي ودوره في تفعيل العدالة التنظيمية داخل مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء الأغواط.

#### ب- أسباب موضوعية:

- أهمية دراسة الموضوع كونه سيفدنا في الحصول على نتائج تجيب عن التساؤل المطروح.

### 5. أهداف الدراسة:

- تهدف أي دراسة علمية منهيّة عادة إلى الإجابة على بعض التساؤلات وتحقيق عدد من الأهداف التي تختلف باختلاف مشكلة موضوع الدراسة ويمكن تلخيص أهداف دراستنا فيما يلي:
- تقديم الأطر النظرية والمعرفية لمتغيرات الدراسة مما يسمح بزيادة وضوحها ومفاهيمها.
  - التعرف على أنواع الاتصال الداخلي في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط.
  - تفسير مدى دور الاتصال الداخلي في نشر العدالة التنظيمية.
  - إبراز أهمية وديناميكية الاتصال الداخلي والعدالة التنظيمية وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة والتي توضح فعالية تطبيق متغيري الدراسة وما تحقّقه العملتين من تقدم ونجاح للمؤسسات.

### 6. أهمية الدراسة:

- تمكن أهمية دراستنا هذه وهي "الاتصال الداخلي ودوره في تجسيد العدالة التنظيمية"
- الاتصال له أهمية كبيرة في الإدارات والمؤسسات وخاصة الاتصال الداخلي الذي يعمل على تناقل المعلومات داخل المؤسسة كذلك الاتصال الداخلي يساعد الرؤساء والمرؤوسين على القيام بجميع المهام الإدارية من: رقابة ، تخطيط، اتخاذ قرارات، العدالة التنظيمية بين الموظفين،

وهذه الأخيرة مهمة جدا داخل الإدارات وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المؤسسة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم.

- كما يعتبر موضوع العدالة التنظيمية داخل المؤسسة من بين المواضيع المعاصرة فهي من المواضيع الجدية التي أثبتت فعاليتها في تحقيق استمرار وبقاء المؤسسات ويساعدها على مواجهة التحديات التي تعترضها.

### 7. الدراسات السابقة:

#### \*الدراسات العربية:

#### الدراسة الأولى:

أعدتها " صبرين مراد نمر أبو جاسر <sup>1</sup> " جاءت بعنوان " أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال في غزة 2010 ، هدفت هذه الدراسة إلى :

التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي المتمثلة في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية الموجود في تلك الوزارات وبين الالتزام والمواطنة التنظيمية ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة مستوى الشعور بالعدالة و أبعاد الأداء السياقي، وانطلقت من الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات ، عدالة التعاملات ) وبين الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري ، الالتزام المعياري) وتتفرع عنها مجموعة فرضيات فرعية:

---

<sup>1</sup>صبرين مراد نمر أبو جاسر ، أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ،2010.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع ، عدالة الاجراءات ، عدالة التعاملات) وبين المواطنة التنظيمية (الإيثار ، وعي الضمير ، اللطافة ، الروح الرياضية ، المشاركة)
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية : الجنس ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي سنوات الخبرة ، ال مرتب الشهري ، الفئة العمرية.
- ولقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث طبقت هذه دراسة على عينة عشوائية طبقية حجمها 300 موظفا من كافة الدرجات والمسميات الوظيفية واستخدمت الباحثة الإستبانة ، ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة نورد البعض منها:
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى للصفات الشخصية (الجنس ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي سنوات الخبرة ، الراتب الشهري ، الفئة العمرية) بالنسبة للعدالة التنظيمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للالتزام التنظيمي تعزى للصفات الشخصية ( المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي الفئة العمرية) باستثناء متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة ، الراتب الشهري. )
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة المواطنة التنظيمية ( الإيثار ، وعي الضمير ، اللطافة ، الروح الرياضية ، المشاركة ) باستثناء متغير المؤهل العلمي

الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى:

أعدتها "سمية جقيدل"<sup>1</sup> جاءت بعنوان "العدالة التنظيمية علاقتها بالالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط ، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم 2015 ، هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، واختيرت ولاية الأغواط نموذجا، بالإضافة إلى التعرف على دلالة الفروق بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة . وانطلقت من الفرضيات التالية: الفرضية الرئيسية:

- نتوقع مستوى متوسط في الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط.
- وتتفرع عنها مجموعة فرضيات فرعية:
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية الذي تم التحقق من خصائصه السيكومترية (الصدق والثبات) حيث تكونت العينة من 068 عامل من مقاطعة الأغواط، اختيرت بطريقة عشوائية عن طريق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة الى نتائج هامة نورد البعض منها:

أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة متوسط والالتزام التنظيمي كان مرتفع، كما بينت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام

<sup>1</sup> - سمية جقيدل ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015.

التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث ، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية لصالح (1 إلى 5 سنوات ) في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية (ومن 5 إلى 10 سنوات ) في مستوى الالتزام التنظيمي، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

### الدراسة الثانية:

محمد قادري<sup>1</sup> الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة، 2009-2010 مغنية، حيث كان محور اشكالية الدراسة: فعالية الاتصال الداخلي في اغلب المؤسسات الجزائرية نظريا وتطبيقيا، واعتمدت الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي:

- هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في سير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها؟  
وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن سيرها؟  
وتدرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تقسيم المؤسسة؟
- لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها استراتيجية اتصالي 75؟ وكيف تبنى؟ وماهي أهميتها؟
- ما هي التقنيات في الاتصال الداخلي؟

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أكثر ملائمة خاصة فيما يتعلق بالتعريفات وتطور بعض المفاهيم بالإضافة إلى الاستعانة بمنهج دراسة حالة على اعتبار الباحث سيجرب دراسة ميدانية، واعتمدت على أداة الاستبيان لجمع البيانات والملاحظات.  
نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود خلية أو مديرية الاتصال وهو ما يوسع الفجوة بين الافراد والإدارة.
- وسائل الاتصال المستعملة تقليدية كلاسيكية لا تواكب التحولات الحاصلة.

<sup>1</sup> -محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة بمؤسسة الخزف المنزلي، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير، مغنية.

- الاتصال النازل هو الذي يطغى من خلال الاوامر والقرارات والوجيهات التي تأتي من أعلى الهرم.

- المسؤولون لا يعطون أهمية للاتصال وهو غير فعال بين الافراد ونقص في الثقة اتجاه الادارة.

### 8. التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن خلالها توصلنا إلى تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب ولكنها تختلف معها في جوانب عديدة أخرى وفيما يتعلق بالدراسات الجزائرية تتشابه باعتمادها على الاستبيان كأداة رئيسية كذلك نلاحظ في دراسة سمية جقيدل أنها قامت بدراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط أي تشابه في الدراسة الميدانية كما تتشابه دراستنا في المنهج المتبع الوصفي التحليلي كما في دراسة محمد قادري ونلاحظ من خلال عرضنا لهذه الدراسات الجزائرية الغياب الكلي للدراسات المحلية عن هذا الموضوع وعليه سعينا من خلال دراستنا للفت انتباه الباحثين لضرورة البحث والتعمق في دراسة هذا الموضوع.

أما فيما يخص بالدراسات العربية السابقة اتفقت دراستنا مع دراسة صبرين مراد نمر أبو جاسم في موضوع العدالة التنظيمية متمثلة في أبعادها الرئيسية وهي العدالة التوزيعية الاجرائية والتعاملية كذلك على اعتمادها على المنهج الوصفي.

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاهداف والفرضيات وفي ربط متغير العدالة التنظيمية بجملة من المتغيرات المختلفة.

كما اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة سمية جقيدل في نتائج العدالة التنظيمية في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء حيث توصلت إلى أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة توسط جدا.

### خلاصة:

استوفى هذا الفصل تحديد المشكلة وضبط ابعاد الموضوع كي نتمكن من حصر الظاهرة وتحديد الجوانب المراد دراستها فالباحث الاجتماعي لا يستطيع الاستغناء عن عناصر هذا الفصل كونه العصب الرئيسي للدراسة.

## الفصل الثاني:

### الاتصال الداخلي

تمهيد

1. مفهوم الاتصال الداخلي

2. أهمية الاتصال الداخلي

3. أنواع الاتصال الداخلي

4. وسائل الاتصال الداخلي

5. أهداف الاتصال الداخلي

خاتمة

### تمهيد:

يعتبر الاتصال الداخلي ركيزة مهمة داخل أي مؤسسة بصفة عامة، والادارة بصفة خاصة نظرا لدوره الفعال داخل هذه الأخيرة، حيث يساهم في نقل وتبادل وانسياب المعلومات والأفكار والآراء بين الموظفين وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الاتصال الداخلي أهميته وأنواعه ووسائله وصولا إلى أهدافه.

### 1. مفهوم الاتصال الداخلي:

قصد بالاتصال الداخلي عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري<sup>1</sup>.

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه: "عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين"<sup>2</sup>.

في حين يعرفه فؤاد شريف على أنه: "مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل استخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت"<sup>3</sup>.

أما محمد فهمي العطروري فيعرف الاتصال داخل المؤسسة بأنه: "عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات، سواء كانت المعلومات علمية أو تعبيرية ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر، وقد يكون الاتصال من مستوى أقل والعكس، أو في مستوى أفقي، يهدف إلى إحداث تغيير من أي نوع، ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات وبيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات بقصد أداء وتسيير العمل وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 22

<sup>2</sup> - إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاوي، الأردن، 1993، ص 163.

<sup>3</sup> - فؤاد شريف: نظام الاتصال وعملية الادارة، المعهد القومي للإدارة العليا، ط2، القاهرة، 1967، ص 07.

<sup>4</sup> - محمد فهمي العطروري: العلاقات الادارية في المؤسسة والشركات، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 1960، ص

## 2. أهمية الاتصال الداخلي:

إن للاتصال أهمية بليغة وذلك من خلال الدور الذي يلعبه داخل الإدارة المحلية من تناقل

انسياب

المعلومات، ولهذا استوجب التعمق أكثر في هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:

- إن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها المدير في عمله.  
 إن الاتصالات تمثل جزءا كبيرا من أعمال المدير اليومية، ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 59.75% من وقت المديرين، هذا فضلا عن أعمال مدير المؤسسة التي تعتبر كلها اتصالاً<sup>1</sup>.  
 \*أي أن أهمية الاتصال تكمن في أهمية دوره، فهو يضمن سيرورة العمل وذلك لتبادل المعلومات وتناقلها فضلا عن ذلك فهو يساهم في بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل المؤسسة مما يساعد في تنفيذ الأعمال وعموما فإن وجود الاتصال داخل المؤسسات يكون مهما لها من خلال أنها:

- وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة.

- وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المؤسسة في مجال توجيه فعاليات الموظفين.

- تنفيذ في نقل المعلومات عبر القنوات المختلف لها بما يساهم في عملية اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

\*ومما سبق فإن أهمية الاتصال لا تقتصر على تبادل المعلومات فقط بل تعدت إلى دورها

في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال:

- استقبال آراء وشكاوى واقتراحات المجتمع مما يساهم في التعرف على حاجاتهم.

- تعزيز التعاون والتنسيق بين العاملين أنفسهم وبين الإدارة لتحسين مستويات العمل.

- تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين مما يعزز قدرتهم في اتخاذ القرارات.

- تحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين ومجموعات العمل مما يشجع عملية التنسيق

والتعاون والتي تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup>-نعيم ابراهيم الظاهر :أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها :ط1 ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ص

<sup>2</sup>-نعيم ابراهيم الظاهر، المرجع نفسه، ص273

-ويد عنصر هام من عناصر التوجيه إذ يعتمدون عليه من أجل توجيه سلوك العاملين باتجاهات محددة للعمل من ناحية وتقبلهم للأهداف من ناحية أخرى<sup>1</sup>.

\*زيادة على هذا:

- تحفيز الأفراد وتشجيعهم للعمل.
- القدرة على تغيير الاتجاهات والتأثير في سلوكيات العاملين.
- تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية والمادية.
- المساعدة في زيادة وتحسين العلاقات الاجتماعية بين الناس.
- نقل المعلومات والمعرفة من شخص لآخرين من أجل تحقيق التعاون وزيادة فعالية الأداء<sup>2</sup>.

- فأهمية الاتصال تظهر من خلال أهمية المشاركة كأساس للإدارة الناجحة لأن العملية الإدارية مبنية على أساس علاقات واتصالات تحدث داخل محيط العمل، حيث بات الكثير من المهتمين يعقدون ندوات لمناقشة أهمية الاتصالات الإدارية ودورها في حل المشكلات المختلفة ومحاولة اقتراح حلول مناسبة لها<sup>3</sup>.

وعموماً يمكن إيجاز أهمية الاتصال الداخلي كما يحدده زيد منير كما يلي:

- البعد عن التخمين والتقدير الشخصي: أي أن وجود نظام الاتصال يجبر المسؤولين عن استخدام الأسلوب المناسب في الوقت المناسب.
- التنفيذ الكفء للعمل: تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديرهم قدرة عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وبالتالي يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.
- تحقيق ديمقراطية العمل: فنظام الاتصال الإداري يحقق نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف العمل كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.

<sup>1</sup>-غازي فرحان أبو زيتون، مرجع سبق ذكره، ص 25

<sup>2</sup>-محمد عمر الزعبي، محمد التركي البطانية، مرجع سبق ذكره، ص 146

<sup>3</sup>- فاتن عوض الغزو: القيادة والاشراف الاداري، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ، ص 247

-تحقيق السرعة في تبادل المعلومات :وجود نظام الاتصال الإداري يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب وفي ظل أي طرف من أطراف الاتصال المشتركة لها<sup>1</sup>.

### 3. أنواع الاتصال الداخلي

يتم تدفق المعلومات و انتقالها داخل المنظمة لإنجاز الأعمال المخطط لها و التي تعني في الحقيقة الاجراءات المعتمدة من قبل المنظمة وإدارتها لصياغة الشكل الرسمي و المنطقي لعملها و ذلك باتجاه إتخاذ القرارات و توجيه الأفراد العاملين في المؤسسة نحو إنجاز ما هو مطلوب و مخطط لهم ، و إذا اختفت أو تقلصت هذه الاتصالات وبرمجتها ضمن أعمال المنظمة فإن الأهداف الشخصية للأفراد العاملين في المؤسسة سوف تسبق و تتجاوز على أهدافها و بهذا الصدد يمكن القول بأنه هناك نوعين من الاتصالات داخل المؤسسة و هما<sup>2</sup>:

أ-الاتصالات الرسمية : و هي تلك الاتصالات التي تنساب عبر القنوات الرسمية المتوافقة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة و حدود الصلاحية و السلطة المفوضة وفق التسلسل الوظيفي داخل المؤسسة ، كما يتضح أن المدير يتصل بمن هو دونه من مدراء إنتاج ، المالية ، التسويق و الافراد الذين بدورهم يتصلون بمن هو دونهم و كل حسب تخصصه في العمل و باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

و تأخذ شبكة الاتصالات الرسمية في المؤسسة اتجاهات مختلفة تتوافق و تبرز أهمية و دور كل واحد منها بحسب طبيعة عمل المنظمة و لكن في الغالب تأخذ الاتجاهات التالية:

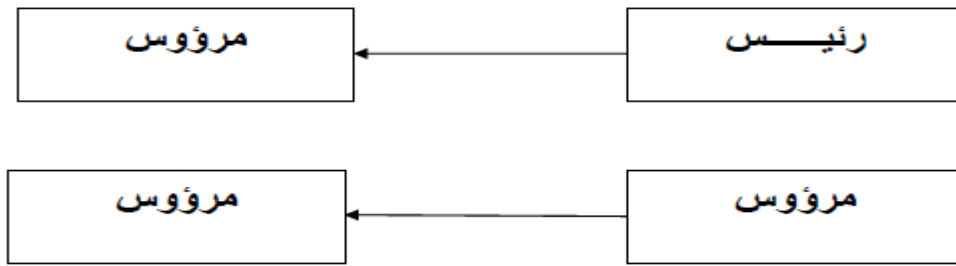
- الاتصال النازل : من المواقع الإدارية العليا في المنظمة وصولاً إلى المستويات الأدنى ، وتأخذ هذه الاتصالات في الغالب صيغة الأوامر والتعليمات والطلبات المحددة لإنجاز أعمال معينة من قبل المستويات التشغيلية وبما يتفق مع الأهداف والخطط الموضوعية من قبل الإدارة العليا.

<sup>1</sup>- زيد منير عبودي :فن الإدار بالاتصال، ط1 ، دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ، ص ص72، 74.

<sup>2</sup>-ناصر قاسيمي ، مرجع سابق ، 2011 ، ص 10

▪ الاتصال المساعد : هو الاتصال المتمثل في المعلومات المتحصلة من المستويات الدنيا في المنظمة إلى الإدارة العليا ، و ذلك لحاجتها إلى البيانات و المعلومات لمعرفة مستوى الإنجاز المتحقق لغرض معرفة الإدارة العليا ما تحقق من أهداف<sup>1</sup> .

▪ الاتصال الأفقي : و هي تلك الاتصالات التي تجري ما بين المستوى الإداري الواحد و الذي يأخذ في الغالب صفة التشاور و التنسيق ما بينهما باتجاه تحقيق الأداء الأفضل في العمل ، و بما يحقق التوافق ما بين كافة الأطراف العاملة في المؤسسة لبلوغ تلك الأهداف المرسومة لها.



الشكل (01): يوضح الاتصال الأفقي<sup>2</sup>.

ب-الاتصالات غير الرسمية : و تتأثر هذه الاتصالات بالخطوط المتقطعة و التي تتم خارج الهيكل التنظيمي و التسلسل الوظيفي الذي ترسمه الخارطة التنظيمية للمؤسسة، و هي تعبير عن شيوع العلاقات الشخصية و بعيدا عن الأطر الرسمية التي تحكم المستويات التنظيمية داخل المؤسسة و التي ترى إدارة المؤسسة في كونها خروج عن المألوف في صيغ الاتصال داخل المؤسسة.

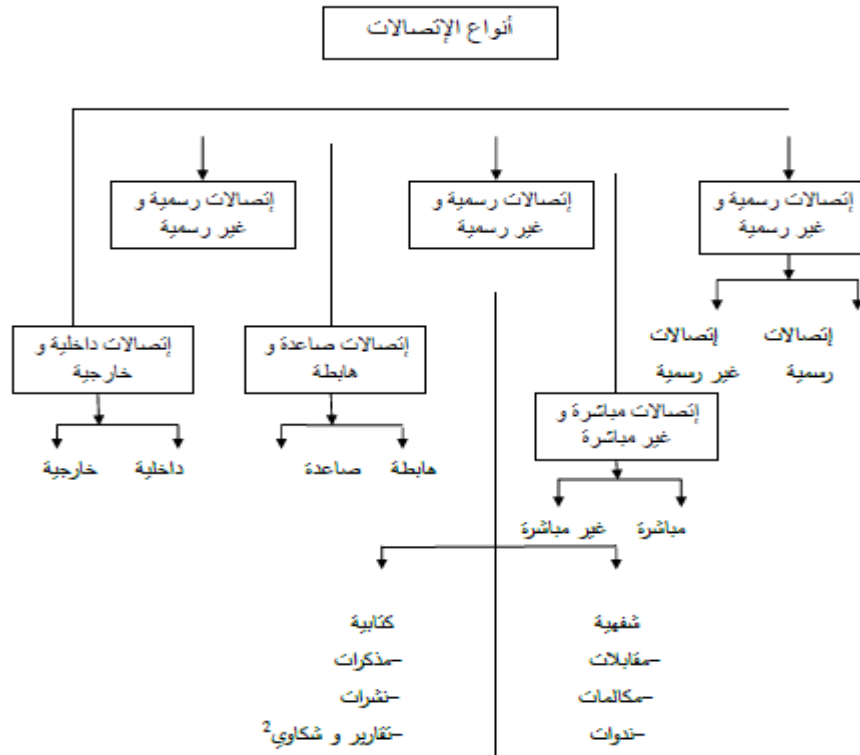
و لعل ما يشجع على شيوع هذه الاتصالات هو وجود الجماعات الصغيرة داخل المؤسسة ، و التي تنتمي إلى فئات أو شرائح أو معتقدات معينة ، يختلفون بها عن الآخرين أو أن المنظمة من السعة بحيث تتاح

فرصة للخروج عن السيطرة لعمليات الاتصال المختلفة، أو يمكن أن تحدث في ظل ضعف نظام الرقابة الإدارية أو ضعف فاعلية الاتصال، مما يستوجب في بعض الأحيان الخروج عن الأطر الرسمية في الاتصال لمقتضيات العمل.

<sup>1</sup>- ثامر البكري ، الاتصالات التسويقية و الترويج ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، د ب ن ، 2009 ، ط 2 ، ص 45-47.

<sup>2</sup>-رضوان بلخيري ، سارة جابري ، مرجع سابق ، ص 45.

و هنا من المناسب القول بأن هذه الاتصالات يجب أن لا تتخوف منها إدارة المؤسسة و تراها خروج عن النظام أو الإدارة، بل أنها مسألة طبيعية تحدث في أغلب المؤسسات بالعالم و عليه من الضروري أن تتعامل إدارة المؤسسة معها كحقيقة و صيغة موجودة و توظفها لصالح أعمالها و أهدافها و تفعيلها مع عملية الاتصال الرسمية جنباً إلى جنب<sup>1</sup>.



الشكل رقم (02) : يوضح التقسيمات المختلفة للاتصال داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -ثامر البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص 48

<sup>2</sup> - فتحي أحمد دياب عواد ، إدارة الأعمال وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة ، دار الصفاء للنشر و

التوزيع ، د.ب.ن ، 2012 ، ص 384.

#### 4. وسائل الاتصال الداخلي

تستخدم عدة وسائل في الاتصال داخل المؤسسة، و يتوقف اختيار هذه الوسائل على طبيعة المعلومات المرغوب نقلها بين الاطراف الفاعلة فيها ، و كذلك طبيعة مستقبل الرسائل و من الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال داخل المؤسسة ما يلي:

**1-النشرات الخاصة التي تصدرها المنظمة :** تعتبر هذه النشرات من وسائل الاتصال بالكلمة المقروءة وهي وسائل اتصال خاصة تستهدف جماهير معينة ، كما أن موضوعاتها تتطلب تغطية مكثفة فقد تصدر المنظمة صحيفة أو مجلة خاصة بها تتضمن عددا من المواضيع و المعلومات التي تهتم جمهور المنظمة بهدف خلق تأثير معين في اتجاهات و مواقف و آراء الجمهور إزاء سياسة المنظمة و إنجاز خططها.

**2-الكتيبات :** و هي وسيلة اتصال مقروءة تهدف إلى إحاطة المرسل إليهم من جماهير المنظمة بأفكار و معلومات عن المنظمة و سياستها و إنجازاتها بهدف كسب ثقتهم و تأييدهم. يتضمن الكتيب بيانات تهتم جمهور المنظمة، و هناك أنواع من الكتيبات فمنها ما هو خاص بالعاملين و أخرى خاصة بزوار المنظمة.

**3-الاجتماعات الدورية :** و هي وسيلة من وسائل الاتصال الشفهي والمباشر كالاجتماعات بين المدير ومدراء الأقسام ، لغرض بحث مواضيع معينة و تتيح هذه الوسيلة للاتصال التعرف على مطالب واحتياجات الجمهور<sup>1</sup>

**4-صحف الحائط :** تعد هذه القناة من قنوات الاتصال الجمعي اللفظية المكتوبة التي تستخدم في كثير من المنظمات المختلفة ، والتي توجه إلى العاملين داخل المؤسسة أكثر من اهتمامها بالجمهور الخارجي تضم معلومات و أخبار وإرشادات و توجيهات و موضوعات مصورة تهتم العاملين.

**5-لوحة الإعلانات :** لا تخل منظمة من المنظمات العامة و الخاصة من لوحة الإعلانات التي باتت قناة قديمة و حديثة لإيصال المعلومات و الأفكار للعاملين في المنظمة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الناصر أحمد جرادات ، لبنان هاتف الشامي ، أسس العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان-الأردن - ، 2012 ، ط 1 ، ص 121

<sup>2</sup> محمد صاحب سلطان ، العلاقات العامة و وسائل الإتصال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ط 1 ، ص 180

فالرسائل الموجهة عبر هذه القناة تشمل المعلومات الخاصة بالسلامة المهنية و الإرشادات و الأوامر إلى العاملين فضلا عن مواعيد الدوام و الاجازات و تفويض الصلاحيات...إلخ.

**6-الندوات :** تعد الندوات إحدى قنوات الاتصال الجمعي التي تستخدمها المنظمة لتحقيق

الاتصال بين

القيادات الإدارية و الخبراء و بين العاملين من أجل النقاش حول الموضوعات التي تطرح للبحث و الدراسة و الوصول إلى قرارات بشأنها، وتستخدم الندوات لتعزيز ثقة العاملين بالإدارة و التي توضح لهم نشاط المنظمة و الانجازات التي تمت كما تعد قناة اتصالية ذات اتجاهين يتم بها تبادل المعلومات والخبرات بين المرسل و هم المتخصصون وبين الجمهور الداخلي للمنظمة.

**7-التقارير :** يوصف التقرير بأنه عرض للحقائق الخاصة بموضوع أو مشكلة ما عرضا

و تحليليا مبسطا، و يعد التقرير قناة مهمة من قنوات الاتصال داخل المنظمات على اختلاف أنواعها و أنشطتها ، إذ تعتمد عليه الإدارة لمعرفة ما يجري داخل المنظمة و لتحقيق الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين و التعرف على الحلول المقترحة لمواجهة المشاكل.

**8-الهاتف :** يعد الهاتف من القنوات الاتصالية المهمة التي تستخدمها الإدارة للاتصال بين

مختلف الإدارات و مختلف العاملين داخل المنظمة ، وتكمن أهميته في أن الكلمة المسموعة و المباشرة من الشخص يكون لها تأثير قوي على الشخص الآخر كما تكلفه استخدامه بسيطة.

**9-التيلكس :** عبارة عن جهاز قريب الشبه بالآلة الكاتبة يقوم بمهمة الإرسال و الاستقبال.

و يعد قناة الاتصال الشخصي غير المباشر الإلكتروني تتفوق بقدرتها على إرسال الوثائق و

الصور والرسوم و المواد المطبوعة سواء عن طريق الهاتف أو الموجات اللاسلكية.

**10-الحاسب الآلي و البريد الإلكتروني :** توجد قنوات أخرى للاتصال الشخصي الإلكتروني

و بالنسبة لاتصالات الحاسب الآلي يشير الدكتور محمد علم الدين إلى نمطين لهذه الاتصالات:

**أ-النمط الأول :** بمعنى تبادل المعلومات حيث يتحول الحاسب الآلي إلى قناة اتصال.

**ب-النمط الثاني :** تبادل المعلومات من خلال ربط الحاسبات الإلكترونية بقنوات اتصال

أخرى كالفاكس و التلفزيون و الهاتف ، و يعد البريد الإلكتروني أحد تطبيقات الحاسب الآلي

ويستخدم لإرسال الخطابات و النصوص و المواد المصورة بين الأشخاص و الأقسام داخل المنظمة<sup>1</sup>

### 5. أهداف الاتصال الداخلي:

إن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك سلوك الأفراد ونعني به الأداء الجيد ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة وفيما يلي استعراض كامل لأهداف الاتصال على الصعيد الداخلي:

- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا<sup>2</sup>.
- وبالإضافة إلى هاته الأهداف هناك أخرى تؤكد على:
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضى في العمل ورفع الروح المعنوية.
- نقل اقتراحات وشكاوي العاملين إلى الإدارة العليا.
- شرح سياسة واستراتيجية وأهداف وخطط المنظم للعاملين<sup>3</sup>.
- توصيل المعلومات باختلاف أنواعها إلى الرؤساء لكي يستعينوا بها في عملية اتخاذ القرارات.
- نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة أو فريق العمل ورددوا أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم إلى القيادات المعنية بأمرهم<sup>4</sup>.
- تعريف العاملين في الإدارة بما يدور من أحداث داخلها بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية، قيامهم بعملهم.

<sup>1</sup> - محمد صاحب سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص 183

<sup>2</sup> - محمد رسلان الجيوس وجميل جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 136.

<sup>3</sup> - ربحي مصطفى عليان: الإدارة المعاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ، ص 39

<sup>4</sup> - بشير العلاق: تنظيم وإدارة العلاقات العام، ط 1، دار الازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010 ، ص 175.

رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف والغايات التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة<sup>1</sup>.

\* وهناك تصنيف آخر لأهداف الاتصال الداخلي نذكر منها:

1- **هدف توجيهي:** يمكن أن يحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديد أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

2- **هدف تنقيفي:** يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم

بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور من حولهم من أحداث داخل المؤسسة.

3- **هدف تعليمي:** حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة<sup>2</sup>.

4- **هدف ترفيهي ترويجي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والإقناع في نفس المستقبل.

5- **هدف إداري:** يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات وعدم التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.

6- **هدف اجتماعي:** حيث يتيح الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم البعض الآخر وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد، وفي الواقع إن الاتصال قد يجمع بين أكثر من هدف في وقت واحد<sup>3</sup>

7- **هدف تكنولوجي:** يتحقق حينما يسعى الاتصال إلى تحقيق التغير في المجتمع بمواكبة التغييرات الناتجة عن التكنولوجيا والعولمة الثقافية مثل استخدام وسائل الإنترنت والكمبيوتر والفاكس والتلفون المحمول وغيرها من الوسائل التي ساهمت في التواصل مع المجتمعات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 2

<sup>2</sup> - محمد السيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006 ص 33.

<sup>3</sup> - عبد الحميد عطي ومحمد محمود مهدي: الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، دط، المكتب الجامعي

الحديث إسكندرية، 2003 ، ص 6

<sup>4</sup> - نجلاء محمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 46

### خلاصة:

وفي الأخير نستنتج بأن الاتصال الداخلي بشكلية سواء الرسمي أو الغير رسمي ضروري داخل أي إدارة ذلك لأهميته البالغة، فبانعدامه تنعدم جميع الانشطة الإدارية داخل المؤسسة ولا تحقق أهدافها.

## الفصل الثالث :

### العدالة التنظيمية

تمهيد

1. مفهوم العدالة التنظيمية
2. أهمية العدالة التنظيمية
3. أشكال العدالة التنظيمية
4. أبعاد العدالة التنظيمية
5. نظريات العدالة التنظيمية

خلاصة

**تمهيد:**

إن العدالة التنظيمية كمبدأ لم يقتصر تطبيقه على جانب معين وإنما كانت لها امتداداتها وبظهور القوانين والتشريعات التي اعتبرت أنه لا بد من العمل على تجسيد العدالة كمبدأ إداري وقيمة تنظيمية على مستوى المنظمات وبين العاملين سنتعرف في هذا الفصل على مفهوم العدالة التنظيمية وأميتها، أشكاله، أبعادها ونظرياتها.

## 1. مفهوم العدالة التنظيمية:

لقد أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية والإنسانية منذ القدم الأهمية التي تلعبها قيم ومبادئ العدالة داخل المنظمة ، ومع ذلك فإن مصطلح العدالة التنظيمية لم يظهر إلا في عام (1987) ليدل على إحساس العاملين بالعدالة والنزاهة في المنظمات . فالعدالة التنظيمية تتمحور حول ظروف الوظيفة التي تقود الموظفين للاعتقاد بأنهم يعاملون بعدالة أو يتعرضون للظلم وعدم المساواة. ويعتقد بعض الباحثين بأن الموظف يقيم مدى عدالة إجراء أو قرار ما في المنظمة وفقا لمبدأين هما التوازن، والتصحيح والتوازن يتم من خلال تقييم المخرجات المتعلقة بالوظيفة للموظفين ومقارنتهم مع قيمة المدخلات التي يزودون بها المنظمة . أما التصحيح فهو مبدأ يشير إلى جودة القرار أو الإجراء والتي تجعله يبدوا عادلا ومناسبا، والى مجموعة المعايير المعززة لعدالة القرارات كتطبيقها على الجميع دون استثناء. والدقة والوضوح فيهما وملائتهما للقيم والمبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع والمنظمة.<sup>1</sup>

تمثل أسلوب تعامل المنظمة مع الأفراد وينقسم مفهوم العدالة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين : أحدهما عدالة التوزيع وتشير إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، والأخرى عدالة الإجراءات وتمثل إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، ويضيف البعض نوعا ثالثا يسمى عدالة التعاملات.

وتمثل أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة.

حيث تعتبر قيمة اجتماعية، ونمط اجتماعي، والاعتداء عليها من جانب المنظمة، ينظر إليه على أنه تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، لذا يترتب على عدم العدالة إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -بندر كريم أبو تايه ، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد العشرون ، العدد الثاني ، جامعة البلقان التطبيقية ، يونيو 2012 ، ص 150.

<sup>2</sup> -عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر ، مصر ، 2007 ، ص 257.

أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل<sup>1</sup>.

## 2. أهمية العدالة التنظيمية:

هناك من يرى أنها تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين : الأول : أن الأف ارد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلا، والثاني: أن الأفراد يريدوا أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة، وتوافر العدالة مؤشر بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قيادتهم<sup>2</sup>.

تلعب دور بالغ الأهمية كونها أحد أهم المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة بحيث أنها أصبحت من الأمور الهامة التي تشغل الفرد العامل أكثر من اهتمامه بالماديات في تحقيقها، ويتمثل ذلك في:

- تدفع العدالة التنظيمية أفراد المنظمة إلى العمل بشعور مسبق لديهم بأن إنصافهم يقابله حتما إنصاف المؤسسة لهم ، أي أن اقتناع العاملين بوجود إنصاف بمؤسستهم وبالمقارنة مع زملاءهم يدفعهم للارتياح والعمل الجاد من أجل تقديم أداء متميز يخدم المؤسسة وسمعتها.
- يعتقد الأفراد أن توفر عدالة تنظيمية بالمؤسسة يولد لهم الراحة، لأنهم يرتاحون لمثل هذه المؤسسات والتي تطبق نظام العدالة في كيفية توزيعها للمدخلات والمخرجات ، وحتى في طريقة معاملتها مع عمالها فيحين يستأوون من تلك المؤسسات التي تستبعد عنهم العدالة وتعمل على تغييبها .
- تعتبر العدالة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين، وإثارة دافعيتهم للمزيد من العمل والولاء للمنظمة خاصة عندما يتأكدون من أن العمل والإنجاز هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر يسعى العامل لتحقيقها.

<sup>1</sup> - عامر علي حسن العطوي ، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد

، العاشر ، العدد الأول ، جامعة القادسية ، 2007 ، ص 4

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر ، مصر ، 2007

ص 267 .

- إن تطبيق العدالة التنظيمية يقلل من مستوى الصراع الموجود داخل المؤسسة، سواء كان هذا الصراع على المستوى الفردي أو الجماعي كونه يعيق تحقيق أهداف العاملين ومصالحهم، إذ أن التفاوت في معايير تقييم الأداء ووجود لا عدالة توزيعية أو تعاملية يعتبر أهم مسبباته.
- تعتبر عاملا هاما في استقطاب الموارد البشرية الملائمة، حيث تعمل على جذبها وخصوصا الطموحة منها، فإحساسهم بتوفر عدالة سواء في التعويضات، الاعتراف بالتمايز في الأداء، في الكفاءات والقدرات... يدفع بهم للالتحاق بمثل هذه المؤسسات إن شعور العامل بتوفرها يدفعه الى الإبداع التنظيمي بخلق أفكار جديدة تخدم المؤسسة
- تحافظ عند تطبيقها على الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة، إذ أن اعتمادها على نظام عادل في عملية تسيير العمل وتوزيع المهام والمخرجات على العمال بطريقة متساوية يدفعهم هذا إلى الاستقرار داخل المؤسسة وزيادة ولاءهم لهم.
- توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
- تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.
- وتؤدي أيضا إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم.
- كما أنها تبرز منظومة للقيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة<sup>1</sup>.
- تهيئ العمال للإحساس بالهوية والكيان والاستقرار على جانب إحساسهم بعدالة التقييم إذ يحظون به وفق الاستحقاق والجدارة فمتى توفر هذا زائد إحساس العمال بالانتماء لمؤسستهم والسعي الدائم لخدمتها ورفقيها.

<sup>1</sup> مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد السيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي، دار العلم والإيمان للنشر

والتوزيع، 2015، مصر، ص23.

• إن تعميم تطبيق تعاليم العدالة التنظيمية على جميع العاملين داخل المؤسسة يسهل مهمة الإدارة ، وقيادة فرق العمل فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

• كذلك تعمل على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وارهه معظم أف ارد المؤسسة وتعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والإنجاز ، وتدعم روح الجماعة داخل المؤسسة التي يعملون لصالحها.

• وبصفة عامة أضحى العدالة التنظيمية تلقى بعدا واهتماما كبي ار من طرف الباحثين والمنظرين لدراساتها نظرا للأهمية الكبيرة التي يتضمنها نجاح تجسيد هذا المفهوم داخل المؤسسة ما يجعل منها نسقا منسجما ناجحا عندما يكون مستوى وجود العدالة وتطبيقها عاليا ما يمنحها أفضلية وتميز عن باقي المؤسسات يتجسد في شكل صورة أو سمعة طيبة تستقطب موارد بشرية طموحة تتطلع دائما للعمل في ظل وجود قيم إيجابية مشتركة تحقق عدالة تنظيمية واقعية<sup>1</sup>.

### 3. أبعاد العدالة التنظيمية:

#### 1.3 عدالة التوزيع:

وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة عمله إضافة إلى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة<sup>2</sup>.

#### 1.1.3 قواعد عدالة التوزيع:

كما حدد " 1988 Organ " ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي :

- أ. 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 افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم، و إذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.
- ب. قاعدة النوعية : وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس ، العرق ، الدين... الخ ) يجب أن يتساو بفرص الحصول على المكافآت، فمثلا عندما

<sup>1</sup>مراد رمزي خرموش ، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام ، رسالة ماجستير ، تخصص تنظيم والعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012 2013 2014 ، ص85

<sup>2</sup>محمد خليل عبد الحميد أحمد ، منى عبد السلام ، مراقبة التسيير في المؤسسة ، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية ، . [www.rr4ee.net](http://www.rr4ee.net) ، ص

تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجهد، وإذا حصل الغير فان باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية

ج. قاعدة الحاجة : وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأرف ارد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين ، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأه غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية . وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة<sup>1</sup> .

### 2.1.3 جوانب عدالة التوزيع:

مما سبق يتضح أن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما:

جانب مادي: ( هيكل التوزيعات ) ويعبر عن حجم ومضمون ما حصل عليه الفرد من مكافآت.

جانب اجتماعي : ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي حصل على مكافآت<sup>2</sup>.

### 3.1.3 محددات عدالة التوزيع:

أ. الأجر : هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد ، أو ما يحصل عليه العامل وهو ما يصرف يوميا أو أسبوعيا.

ب . الحوافز : تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز ، ويفترض هذا التعريف أن الأجر ( أو المرتب ) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب<sup>3</sup> .

<sup>1</sup>صابرین مراد أبو جاسر ، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، رسالة

ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين 2020 ، ص 13

<sup>2</sup> - أشدا لطفى محمود محمد ، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ،كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين ، 2012 ، ص 14.

<sup>3</sup> -أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 ، ص186.

ج. الخدمات الاجتماعية : وهي أساليب الرعاية الاجتماعية التي تقدم للعمال داخل المؤسسات الصناعية وخارجها وشمل ذلك على سبيل المثال، تقديم الرعاية الطبية سواء للعاملين أو أسرهم، وتقديم الوجبات الغذائية خلال نوبات العمل وتقديم الحوافز والأرباح ، والعمل على رفع الروح المعنوية وتوفير الأمن الصناعي والتقليل من آثار التعب والملل داخل العمل<sup>1</sup>، وإنشاء صندوق للادخار يستخدم لقروض والإعانات في حالات المرض أو الزواج أو الولادة وغيرهم وتوفير المستهلكات المعيشية وتقديم خدمات من أجل مساعدة العامل في إيجاد سكن ملائم وتوفير الاحتياجات اليومية<sup>2</sup>.

### 2.3 عدالة الإجراءات:

يقصد بها مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة (مثل وسائل تحديد الأجور ووسائل الترقيّة ) ، وتعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل ، أو العدالة في الإجراءات المستخدمة في تخصيص القرارات بخصوص توزيع المكافآت التي تعتبر مهمة للموظفين<sup>3</sup> . وهي في الأساس شفافية العملية المرتبطة باتخاذ القرارات<sup>4</sup>.

### 1.2.3 أنواع عدالة الإجراءات:

وقد أشار ( كوبمان ) إلى نوعين من العدالة الإجرائية:  
أ. العدالة المنتظمة : وهي تستخدم قاعدة منهجية واضحة لإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية وحسب القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية.

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي النشأة التطورات الحديثة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1999، ص 67.

<sup>2</sup> خواجه عبد العزيز ، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل ، دار العرب للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2005 ، ص 202

<sup>3</sup> عامر علي حسن العطوي ، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد ،

العاشر ، العدد الأول ، جامعة القدس ، 2012 ، ص 14

<sup>4</sup> -Kamran nawaz , Udassar usman , Muhammad nadeem , Fatima nisar 2, American journal of industrial and Business justice engineering workers job satisfactionManagement , Vol .08. no 11 ,international Islamic university,Pakistan,2018,22Pages. .

ب. العدالة المعلوماتية : وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق العدالة الإجرائية ، وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع، بمعنى تبرير إجراءات القرار<sup>1</sup> .

### 2.2.3 جوانب عدالة الإجراءات:

تركز العدالة الإجرائية على جانبين:

الجانب الهيكلي أو المادي :الذي يعبر عن كيفية استخدام الإجراءات الرسمية في المنظمة مثل ( إجراءات تحديد الأجور ، و إجراءات تقييم الأداء ، و إجراءات النقل والترقية، وإجراءات التعامل مع الشكاوي والتظلمات ...الخ)

الجانب الاجتماعي : الذي يعبر عن الاحترام الذي يظهره صانع القرار من خلال قيامه

بإخبار العاملين بشأن كيفية اتخاذ القرار .

وأن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بالقواعد

الإجراءات التالية:

أ. قاعدة الاستئناف : بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها اذا ظهر ما

يبير ذلك.

ب. قاعدة الأخلاقية : أي أن يتم توزيع الوارد وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

ج. قاعدة التمثيل : إذا يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار ارت و جهات نظر أصحاب

المصلحة والعلاقة.

د. قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية

اتخاذ القرارات.

ه. قاعدة الدقة: بناء القرارات على أساس المعلومات الصحيحة والدقيقة، والموثقة المصادر.

<sup>1</sup> -سمية جقيدل ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية .والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015 ، ص 42.

ز. قاعدة الانسجام : يجب أن تتسجم إجراءات توزيع الجائزات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات<sup>1</sup>

### 3.2.3 محددات عدالة الإجراءات:

تقييم أداء العاملين: وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها، إذا أن ذلك من شأنه أن يرتبط ومهارات وقابليات الأفراد العاملين من ناحية، وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى<sup>2</sup>.

ومن أهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم ما يلي:

التركيز على تدعيم الإيجابيات: يعني تشجيع وحث العمال وإظهار نتائجهم الإيجابية.

• تقديم معلومات مرتدة عن الأداء: يجب أن تكون مرتبطة بالواقع الفعلي.

• تشجيع وتدعيم الابتكار: يعني فسخ المجال للعمال لتحرير القدرات الخلاقة.

زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة: لأن النظم التقليدية أثبتت عدم قدرتها على التقييم الفعال للأداء<sup>3</sup>.

الترقية: يرى أحمد ماهر أن الترقية هي " الانتقال من درجة إلى درجة أعلى أو من مسمى وظيفي أدنى إلى مسمى وظيفي أعلى<sup>4</sup> . "

وعادة يترتب على ذلك عدة نتائج منها:

• زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو المستقبل.

• زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رقى إليها<sup>5</sup> .

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر ، مصر ، 2007، ص268

<sup>2</sup> -خضير كاضم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص149

<sup>3</sup> -حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ، 2004 ، ص 123

<sup>4</sup> -نسيمة أحمد الصيد ، الترقية والفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة عشرين أوت 1955 بسكيكدة ، 6115 ، ص 6

<sup>5</sup> -3صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 ، ص405.

### 3.3 عدالة التعاملات:

هي جودة الإدراك المتشكل فيما يتعلق بالمعاملات الشخصية اتجاه الموظفين خلال الأنشطة التنظيمية<sup>1</sup>.

#### 1.3.3 عناصر عدالة التعاملات:

حيث تعكس عدالة التعاملات العناصر التالية:

- إن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين.
- إن عدالة التعاملات تعكس مقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخبار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار.
- إن عدالة التعاملات تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات.
- إن عدالة التعاملات تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخذ القرار.
- إن عدالة التعاملات تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة وهذا البعد يتضمن جانبين:

- عدالة التعامل مع الافراد ومراعات كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات.
- عدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل<sup>2</sup>.

#### 2.3.3 محددات عدالة التعاملات:

أ. معاملات التواصل : التوجيه أساسا عملية إصدار تعليمات و إعطاء معلومات وإيصالها إلى المرؤوسين ، وإصدار التعليمات لا تعتبر توجيها إنما يجب أن تصل هذه التعليمات إلى المرؤوسين ويفهمونها بالمعنى الذي يريده المديرون والرؤساء، و الاتصال عملية يتم بمقتضاها توصيل معلومات ما من شخص ما إلى شخص آخر بقصد القيام بعمل أو إحداث تغيير ما.

<sup>1</sup> – Ali riza terzi ,analysis of organizational justice and identification relation based on teacher perception , Universal journal of Educational Research ,vol 3 , no 5 , institute of on Teachers social sciences ,turkey , 2017 , Pej 489

<sup>2</sup>– عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص269

لذا يستخدم المديرون الجزء الأكبر من أوقاتهم يصل إلى 71 أو 51 بالمئة في عمليات

الاتصالات اليومية بهدف توجيه الجهود الجماعية نحو التنفيذ السليم للأعمال<sup>1</sup>

**ب معاملات التفاعل :** اهتم كثير من علماء النفس الاجتماعي المجموعات البشرية

الصغيرة الحجم كمجال اجتماعي تحدث فيه التفاعلات بين الأفراد أو بين الفرد والمجموعات

ونلاحظ أنه كثيرا من ما يقود البحث إلى اعتبار المجموعات لا ككيان مغلق عن نفسه بل كنسق

مفتوح يتفاعل مع المجتمع ككل.<sup>2</sup>

أو لتفاعل الاجتماعي ليس حتما أن يتم بين فردين اثنين. بل أنه قد يتخذ شكلا

جماعيا.

وتتكون الجماعة حين يجتمع أكثر من فرد في محاولة لإشباع بعض حاجاتهم التي لا

يستطيع واحد منهم إشباعها منفردا . ومن خلال التفاعل بين أعضاء الجماعة تتضح وتتكون لها

عقيدة أو فكرة تجمع الأعضاء جميعا حيث تنظم اتجاهاتهم وسلوكهم وتؤثر على مدى إشباعهم

لحاجاتهم . وفي أي جماعة من الجماعات تختلف أدوار ومراكز وقوى الأعضاء المختلفين، وهذا

التباين و الاختلاف يحدد طريقة عمل الجماعة ومدى تأثيرها على اتجاهات وسلوك الأعضاء<sup>2</sup> .

**ج. أنسنة بيئة العمل :** ومن المفاهيم الشائعة تعريف " كيث ديفر " الذي يشير إلى أن

العلاقات الإنسانية مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت

وتجميع الجهود والمواهب البشرية وخلق نوع من التكامل في جو يحفز على العمل التعاوني و الذي

يشعر فيه العاملون بالراحة والرضا الوظيفي والاقتصادي والاجتماعي ويتضح مما سبق أن :

العلاقات الإنسانية في المنشآت هي كل علاقة بين إنسان وآخر أو إنسان وأكثر يتفاعلون ويتعاملون

سويا من أجل تحقيق هدف مشترك على أن تسود هذه العلاقة وضوح الأهداف و الاتصال الجيد و

الاحترام المتبادل من أجل تطوير العمل بالمنشأة لتحقيق مصلحة العاملين ومصلحة المنشأة في آن

واحد<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - 2 كامل بربر ، الادارة عملية ونظام ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان ، 1996، ص

124.

<sup>2</sup> - رياض الزغل ، مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي ، دار قتيبة للطباعة والنشر ، دمشق ،

1993 ، ص 50

<sup>3</sup> - علي السلمي ، السلوك الإنساني في الإدارة ، مكتبة غريب ، مصر ، 1995 ، ص 185.

## 4. أشكال العدالة التنظيمية

## 1.4 العدالة الداخلية:

العدالة تعتبر شرط أساسي ومهم لأي نظام سليم لبناء هيكل الأجور والرواتب ،والعدالة في الحقيقة مسألة معقدة ونسبية وذات اتجاهات متعددة ولذا فإن تحقيق العدالة الداخلية يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها وفي إطار الوظائف المختلفة في المنظمة ، إذ يجب، أن يكون مبلغ الأجر أول راتب عادلا في مكافأة المؤهلات والخبرة الضرورية اللازمة لإشغال الوظيفة ، فالنظام العادل والسليم للأجور والرواتب يجب أن يتضمن مثلا جعل راتب (المحاسب) يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هاته الوظيفة وبين الوظائف الأخرى في المنظمة التي تتطلب نفس المؤهلات والجهود وهذا ما يعبر عنه بتحقيق العدالة الداخلية.

## 2.4 العدالة الخارجية:

تشير إلى ضرورة العدالة مع الرواتب والأجور التي تمنح في منظمات أخرى لنفس الوظيفة ، فمثلا ا رتب المحاسب يمنح في منظمة أخرى بمقدار 400 دينار شهريا فالنظام العادل والسليم للأجر يجب أن يكون مساويا أو مقاربا لهذا الأجر أو الراتب وليس اقل منه بكثير وهذا ما يعبر عنه بالعدالة الخارجية للأجور والرواتب <sup>1</sup>.

## 3.4 العدالة الفردية:

تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة الواحدة <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007، ص178

<sup>2</sup> - مراد رمزي خرموش ، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني من القطاع الصناعي الخاص إلى العام ، مرجع سابق ، ص 75.

ويمكن رؤية ذلك في افتراض أفلاطون أن مجتمعاً عادلاً هو مجتمع يتم فيه توزيع عادل للوظائف بين مكوناته من المجموعات الاجتماعية ، وان الفرد العادل هو المجتمع العادل مصغراً<sup>1</sup>.

### 5. نظريات العدالة التنظيمية:

#### 1. نظرية الحساسية للعدالة:

نظراً للانتقادات التي وجهت إلى نظرية العدالة قام (Huseman et ,1985) بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة . ويعتبر هذا المفهوم ناتج أحدث الجهود لتطوير نظرية العدالة ، وذلك لكي تأخذ في الحسبان الفروقات الفردية النفسية ، حيث يرتبط هذا المفهوم بنظرية العدالة حيث يفترض هذا المفهوم أن الأفراد يسلكون طرقاً متناسقة ولكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك العدالة أو عدمها ، وذلك نظراً لاختلاف تفضيلاتهم، أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة ومما سبق يتضح أن نظرية العدالة قد لاقت اهتماماً كبيراً منذ نشأتها وذلك لأن الأفراد يبحثون عن العدالة أو المساواة في العلاقة الاجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل<sup>2</sup> . حيث يرى أنه يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة وهي:

#### أ 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 فإذا 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.

<sup>1</sup> للطباعة الفرقد دار ، حميدي الدين محي ترجمة ، السياسة علم أساسيات جاكسون، نايجل تانسي، د - ستيفن<sup>1</sup> ، والتوزيع والنشر

دمشق ، سوريا ، 2019 ، ص 97

<sup>2</sup> - أميرة محمد رفعت حواس ، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2003 ، ص 45.

ب. الشخص الخيري:

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

ج. الشخص غير الخيري:

وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط ، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية ، لذا فإنه لا يقبل نصيبه من الحياة ، ويسعى دائما لحصول على المزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه لهم من التزام في علاقات التبادل الاجتماعي<sup>1</sup>.

2. نظرية العدالة لبوتر و لولر:

قام "بوتر و لولر" بتطوير نظرية التوقع لفرورم حيث تضيف هذه النظرية إلى نموذج فرورم متغيرات جديدة وهو رضا العامل عن عمله ، ويتحدد رضا العامل بمبدأ تقارب العوائد (النتائج) التي يعتقد العامل بأنه يستحقها ، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة ، فإنه يتحقق الرضا وسيندفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط ، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه فيصبح هناك حالة عدم رضا وتتنخفض الدافعية للاستمرار في الجهد ، والعوائد قد تكون داخلية مثل: الإحساس بالرضا والقناعة ، وقد تكون خارجية مثل الأجر أو الراتب وفي هذه الحالة يتم النظر إلى المكافآت وتقييمها من حيث درجة عدالتها وإنصافها من وجهة نظر البعد الذاتي لفهم الفرد وتوقعاته. وهذه النظرية عبارة عن نموذج موسع لنظرية فرورم للتوقع ، تم التأكيد فيها على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافآت المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافآت ووقوعها في حالة بذل الجهد ، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات. والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل دعما لجهد لتحقيق النتائج التي يصبوا إليها.

<sup>1</sup> - شذا لطفي محمود محمد ، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين 2002 ، ص 20.

## 3. نظرية العدالة الاجتماعية لفردركسون:

من مبادئ هذه النظرية أنها انطلقت من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينات ، والذي كان يعاني من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات الإدارية ، و أدت هذه الحالة إلى وجود خلل في الأوضاع الاجتماعية والإدارية، وقد أشار " فردركسون " أن هذه الظروف الاجتماعية أسفرت عن قيام ما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الاجتماعية والتي تضمنت التأكيد على تلبية حقوق الأقليات في المجتمع وتوفير فرص العمل لجميع الناس وفتح ابواب الوظائف العامة أمام الجميع على أساس المساواة دون تمييز في الأجور والحقوق ، وجعل العوائد

بقدر الجهد المقدم ، ومن هذه الخلفيات الأساسية لمبر ارت إحلال العدالة في المنظمات العامة قدم نظريته في العدالة بوصفها م رتك از مهما في حقل الإدارة بديلا عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة ، تحقيقا لمبدأ العدالة في النواحي الإدارية والقانونية والاجتماعية ، وقد وضع " فردركسون " الافتراضات التالية لنظريته<sup>1</sup> :

## 3.1 التمثيل البيروقراطي : من خلال تمثيل وظائف الإدارة العامة لجميع فئات المجتمع،

وإتاحة الفرصة للجماعات والفئات الاجتماعية للتعبير عن الحاجات والمطالب عبر القنوات الإدارية في المؤسسات العامة.

## 3.2 حرية التعبير في الصحافة : لضمان إحياء المواطنة السليمة عبر عملية التدريب

الإداري ولدعم الديمقراطية في مواقع العمل ، مما يدعم التحلي بقيم الفلسفة الأخلاقية للمجتمع والإيمان بالحقوق والواجبات والالتزامات القانونية.

## 3.3 قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة و النهوض بمسؤوليات الإصلاح

الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات.

## نظرية التبادل الاجتماعي:

وضع " بلو (1994) نظريته بالاعتماد على الفرضين التاليين:

أ. كالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده ، فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر، وعند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل وبعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف آخر

(مخرجات الطرف الأول)مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر(مدخلات الطرف الأول ) وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي. ب. عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعا للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف أما إذا كان الفرد في حالة عدالة ، فإنه يكون في وضع الاستقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعا لأي عمل لأنه يشعر بالرضا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - شذا لطفي محمود محمد ، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين ، 2012 ، ص19.

خلاصة:

وفي الأخير يمكننا القول أن العدالة التنظيمية تبقى من المفاهيم والمبادئ الإدارية الحديثة النسبية رغم أهميتها وتأثيراتها في العديد من المتغيرات التنظيمية، إلا أن إدراكاتها تختلف باختلاف الخلفية المعرفية والثقافية والاطر المرجعية للأفراد.

# الجانب التطبيقي

الفصل الرابع :  
الإطار الميداني  
(الجانب الميداني)

1. الإجراءات المنهجية للدراسة

1.1. مجالات الدراسة

2.1. منهج الدراسة

1.2. أدوات جمع البيانات

2. عرض وتحليل البيانات

1.2 تحليل البيانات في ظل فرضيات

2.2 نتائج الدراسة

1. الاجراءات المنجية للدراسة:

1.1 مجالات الدارسة

من الخطوات المنهجية الهامة في تصميم البحوث هو تحديد مجالاتها المختلفة ولقد اتفق الكثير من المشتغلين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة مجالات ثلاث رئيسية يجب على الباحث توضيحها عند اجراءات البحث وهذه المجالات الثلاثة هي:

أولاً: المجال المكاني:

أ. تعريف المؤسسة:

1. تعريف المؤسسة على مستوى الوطني :

تعتبر مديريةية التوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن و هذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة و التي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية :

• **مرحلة ( 1944-1947 ) :** لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان

يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد، و بقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي LE BON و سميت باسمه LE BON COMPANY و لقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز و استعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج .

• **مرحلة ( 1947-1969 ) :** في هذه المرحلة ظهرت المؤسسة سونالغاز تحت اسم كهرباء و غاز

الجزائر EGA و التي تجمع بين إنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي و كان ذلك تحديدا بتاريخ

05 جوان 1947 .

• **مرحلة ( 1969-1991 ) :** و تبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مؤسسة

سونالغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى و هذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية

1969 و الذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA و

تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز رسميا .

- **مرحلة ما بعد 1991 :** في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري و بدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة و تم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم و يقدر بـ :20% من رأس مال المؤسسة و ترجع هذه التغيرات للأسباب التالية
- 1. تسيل و تقديم الخدمات للزبون و الاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص).
- 2. أصبحت ذات طابع تجاري ( تشتري الغاز و تبيعه ) .

• **مرحلة 2004 :** تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت و طبقت لتسيير الشركة .

و لقد انطلقت إعادة الهيكلة التوزيع في جويلية 2004 و تم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع و تعمل بتوفير أحسن الظروف لتتحول إلى فروع ابتداء من 2006، و تتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام و القرارات و مهام التوجيه و المراقبة التي تحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدونها في مهامها و التنسيق بين أقسامها.

• **مرحلة 2005 :** برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع

التحديات كي تعزز إنجازات المجمع و ذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة ، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون و الفوز بهذه المهمة و التطبيق الجيد لبرنامج التنمية و أن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة و أهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة .

2 . **تعريف المؤسسة على مستوى المحلي :**

**تعريف المديرية الجهوية بالأغواط :**

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البلدي لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و مجال أصغر و بصلاحيات أقل و هذا حسب الشروط الموكلة إليها و المتمثلة في أعمال بيع و توزيع الطاقة (كهرباء و غاز) و استغلال الشبكات و تسييرها طبقا لبرامج و خطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد ) من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء و الغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977 و في جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية .

3. أسباب إنشاء المديرية التوزيع بالأغواط :

. أسباب إنشاء مديريات التوزيع للتوزيع :

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية ، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات

السوق أنشأت مديريات للتوزيع ومن أسباب إنشائها ما يلي:

☞ إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات و خاصة مع خلق الأقسام.

☞ تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.

☞ الاستجابة إلى طلبات الزبائن ( مهما كان نوعها ).

☞ تشجيع استعمال الكهرباء و الغاز و جعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

ب. الهيكل التنظيمي لها:

في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد وكذا الموافقة على ضرورة

إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض تكاليف التسيير وذلك

من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من

خلال تعديلات جوهرية وتغييرات جذرية انطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى

المراكز المتخصصة الولائية ، ولقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل ،

بحيث تضمن النقاط التالية :

1. المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

2. تقليص المديريات الجهوية إلى أربع مديريات حسب المناطق شرق - وسط

- غرب بالإضافة إلى مديرية الخدمات الاجتماعية وهذا بعدما كانت في السابق

09 مديريات.

كل مديرية جهوية تحتوى على 05 أقسام وهي :

-قسم الموارد البشرية

- قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية

-قسم الدراسات و الأشغال الكهرباء و الغاز

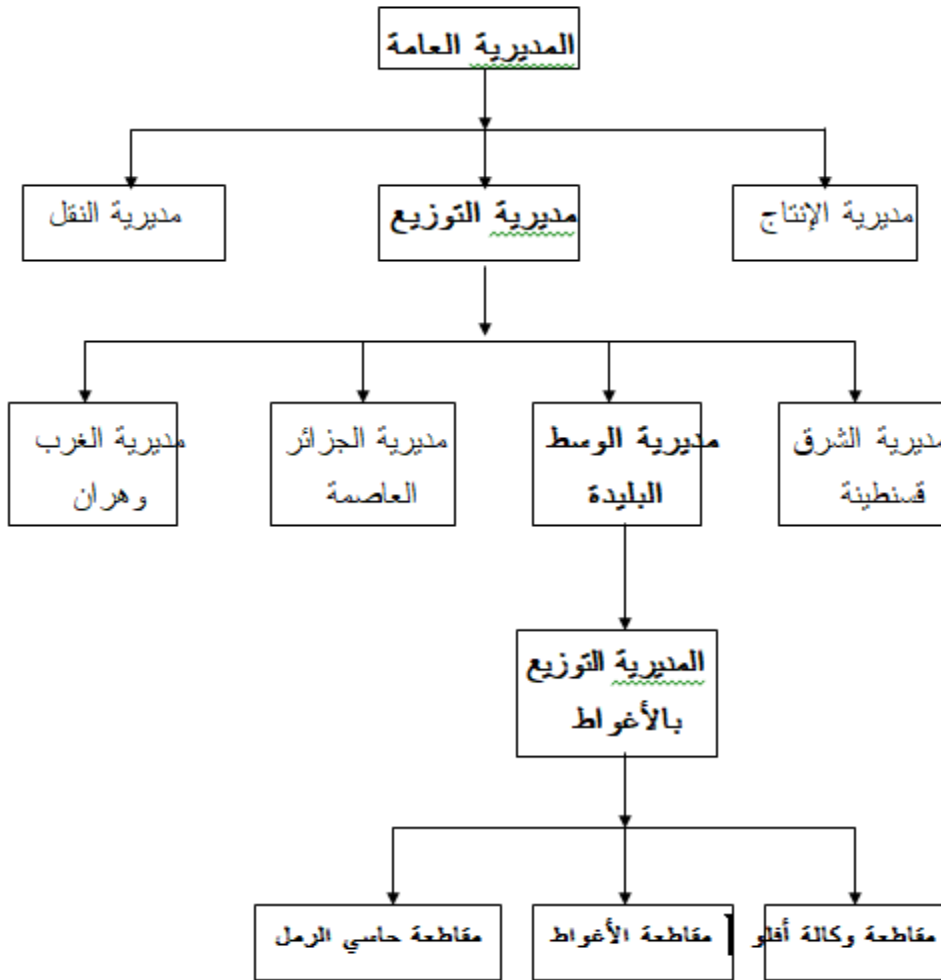
- قسم العلاقات التجارية

- قسم استغلال الكهرباء

- قسم استغلال الغاز قسم المالية والمحاسبة

- بالإضافة إلى شعبة الشؤون العامة وبالنسبة لمديرية التوزيع بالأغواط أصبح كمديرية ولائية وهذا ينطبق على المديرية في الولايات الأخرى ، وبخصوص الهيكل التنظيمي ( أنظر الملاحق 1، 2، 3 الخاصة بالمخططات الهيكلية ) المؤرخين بـ 06 مارس 2005.

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي العام



المرجع : عن رئيس مصلحة التكوين -مارس 2020-سونلغاز الأغواط.

الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع بالأغواط

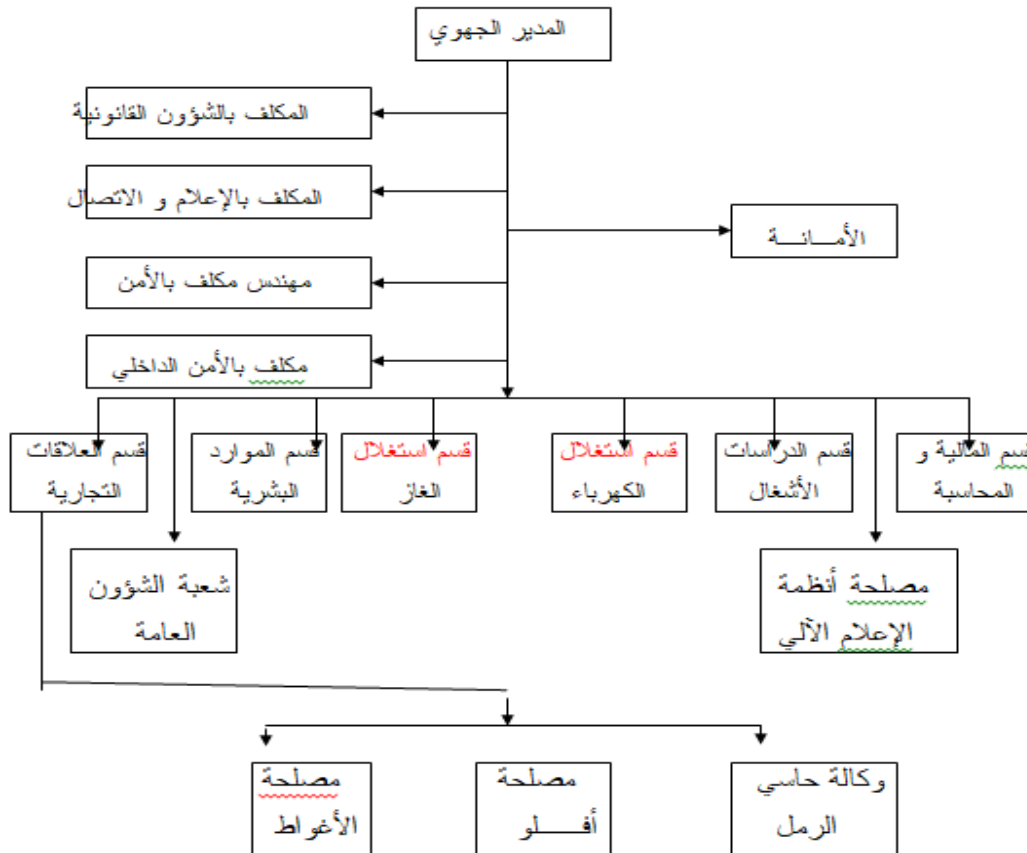
تعمل المديرية التوزيع بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط بالبلدية و التي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع، وتضم مديرية الأغواط -560- عامل بما فيهم عمال المصالح التجارية للمديرية .

مدير التوزيع:

يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بالتسيير و التنظيم للمديرية و على المتابعة و الإشراف و تنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية و من مهامه:

- يمثل المدير المنطقة على مستوى الولاية .
- يتعهد أمام المدير بإنجاز بما جاء في الوثيقة المسماة بعقد التسيير بناء على الموازنة التقديرية و له بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:
- الإمضاء على الوثائق المحاسبية
- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري مثل : علاوات ، رقية.....الخ .
- يقوم بالتقسيم السنوي للميزانية الاختتمانية للمديرية .
- يشرف على الموازنات التقديرية .
- يمثل المؤسسة لدى السلطات المحلية.

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط



المرجع : عن رئيس مصلحة التكوين -مارس 2020-سونلغاز الأغواط.

### ثانياً: المجال الزمني:

دامت دراستنا الاستطلاعية في الفترة الممتدة من يوم الأحد 2021/05/02 إلى غاية الثلاثاء 2021/05/18 في إطار طلب الموافقة على تطبيق الدراسة بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط حيث واجهتنا بعض الصعوبات في الموافقة على إجراء الدراسة حيث طلب منا تغيير المؤسسة لأن الموظفة المكلفة بقبول الدراسات الميدانية بنسبة لطلاب الجامعات كانت في إجازة. فتمت الموافقة بعدها من طرف مدير المؤسسة. (وحدة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط) وفي خميس 2021/05/20 قمنا بتوزيع الاستمارات على أفراد مجتمع البحث وتم جمعها يوم الأحد 2021/05/23.

### ثالثاً: المجال البشري:

#### أ. مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة موظفي شركة توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط.

#### ب. عينة الدراسة:

**\*تعريف العينة:** هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءاً من الكل، بمعنى أن تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة.

فالعينة اذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله.

وحدات العينة قد تكون أشخاصاً، كما تكون أحياء أو شوارع أو مدناً غير ذلك.

#### **\*العينة هي العينة الاحتمالية: (العشوائية)**

تعرف العينات العشوائية : هذا النوع من العينات تعطى فرص متساوية معروفة لكل مفردة من المفردات مجمع الدراسة في احتمال اختيارها في عينة الدراسة، وفي هذا النوع جميع أفراد مجتمع

الدراسة معروفين، ان استخدام هذا النوع من العينات هو ضمان للحصول على عينة ممثلة غير متحيزة ليس للباحث أي دخل في اختيار مفرداتها ولذلك يمكن تعميمها على مفردات مجتمع الدراسة.

### \* عينة الدراسة:

تم أخذ عينة ميسرة شملت 50 استمارة وتم اختيارنا لموظفي المكاتب بالمؤسسة وتم استلام 46 استبانة على عينة الدراسة من عدد الاستمارات الموزعة منها 3 ملغاة لعدم الاجابة الكاملة على الاسئلة وواحدة ضائعة.

## 2.1 منهج الدراسة

يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة<sup>1</sup> ويشير المعنى الفلسفي لمصطلح "المنهج" إلى مجموعة العمليات الفكرية التي بواسطتها يسعى العلم إلى الوصول إلى حقائق التي ينشرها فيوضحها ويتحقق من صحتها<sup>2</sup>. ويعرف المنهج على أنه "مجموعة العمليات الذهنية التي يحاول من خلالها علم من العلوم بلوغ الحقائق المتوخاة مع امكانية تبيانها والتأكد من صحتها<sup>3</sup>. وبالتالي فهذا المفهوم يشير إلى الاستفهامية كيف؟ مفهوم مجموعة عمليات منظمة من أجل الوصول إلى هدف معين وتختلف الاجابة على "كيف" باختلاف البحوث وباختلاف المشكلات والتساؤلات المطروحة وعليه فإن اختيار المنهج يتوقف على الموضوع أو الظاهرة المدروسة لذلك فإن الدراسة استندت الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي. نحاول فيما يلي فهم هذا المنهج وتبرير سبب اختياره:

- ان المنهج الوصفي التحليلي هو أسلوب من أساليب المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة<sup>4</sup>. بمعنى ان هذا المنهج يرتكز على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية وقد يقتصر

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، دليل في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية وكتابة الرسائل الجامعية، الجزائر، 1990، ص28.

<sup>2</sup> - المجلة الجزائرية للاتصال العدد 11 و 12، 1996، ص45.

<sup>3</sup> - madlin Gravits, méthode des science sociaux precis dalloz édition, paris,1987.

<sup>4</sup> - محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل الاردن، 1996، ص45.

على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية محددة، كما يهدف إلى تقويم معين لأغراض عملية أو قد يكون هدفه الاساسي رصد ظاهرة محددة بغرض فهم مضمونها.

### 1.3 أدوات جمع البيانات

#### \*الاستمارة:

تقنية مباشرة لتقصي العلم تستعمل إزاء الافراد تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقاربات رقمية.

وتعتبر الاستمارة من اكثر الأدوات استعمالا في البحوث العلمية وهي وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق اعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الافراد كما تعرف بأنها أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.<sup>1</sup>

#### \*المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الهامة في البحث السوسولوجي وهي:

- وسيلة تقوم على حوار أو حديث لفظي مباشر، بين الباحث والمبحوث.<sup>2</sup>
- كما تعرف على انها تلك الاداة التي تستخدم لدراسة سلوك الفرد أو أفراد وللحصول على استجابة لموقف معين أو لأسئلة معينة ولملاحظة النتائج المحسوسة للتفاعل الاجتماعي<sup>3</sup> والمقابلة هي: تفاعل لفظي بين البحث والمبحوث وتتكون من مجموعة الأسئلة و وحدات الحديث تحدث في موقف موجه وذلك حسب خطة وهناك المقابلة المتقنة وهي التي تحدد الأسئلة وكذلك تحدد فيها متغيرات الاجابة عليها وما على المبحوث إلا أن يختار من بينها وهناك المقابلة غي المتقنة أو المفتوحة حيث تحدد فيها موضوعات للحديث فقط ولا تحدد موضوعات للحديث فقط ولا تحدد موضوعات الإجابة ويعني هذا أن تتم إجراءاتها وتحدد خطواته والاسئلة الخاصة بها بشكل منظم ويتوقف نجاح المقابلة على مستوى التخطيط بها من جهة وعلى الكيفية التي تتبع في تسجيل المعلومات البيانات التي تسفر عنها المقابلة من جهة<sup>4</sup>.

#### \*الملاحظة:

<sup>1</sup>-ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي دار العنقاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ط2، ص206  
<sup>2</sup>- فضيل دليو، علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البعث، قسنطينة 1999، ص191.  
<sup>3</sup>-خير الله عمار: محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982، ص72.  
<sup>4</sup>- محمد طلعت عيسى: تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعية، ط1، مكتبة القاهرة الحديثة القاهرة، 1971، ص337.

تعد الملاحظة أداة مهمة في جمع المعلومات ويقصد بها في مجال البحث العلمي على أنها المشاهدة الدقيقة والمنظمة والهادفة لظاهرة ما<sup>1</sup>، مع الاستعانة باستخدام بعض الأدوات العلمية التي تخدم العلمية لظاهرة ما، كما نعرف على أنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة من الظواهر أو لمجموع منها وذلك لمعرفة صفتها، وخواصها، والعوامل الداخلية فيها<sup>2</sup>. والملاحظة هي توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر والملاحظة تكون إما مباشرة أو غير مباشرة والملاحظة الملاحظة البسيطة أو العادية والملاحظة المنظمة<sup>3</sup>.

وقد إستعنا بالملاحظة خلال هذه الدراسة الميدانية وملاحظة سلوكيات وعلاقات العمال الاتصالية سواء عن الإدارة والعمال كذلك ملاحظة مختلف التجهيزات المتوفرة في المؤسسة.

<sup>1</sup>-ارشيد زرواتي، مناهج وادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ط1، دار الهدى للطباعة لنشر والتوزيع، الجزائر، 257.

<sup>2</sup>-سمير محمد، بحوث الاعلام، عالم الكتب القاهرة، 1995، ص131.

<sup>3</sup>- عادل المرابطي قسم النفس مجلة الواحات، والبحوث والدراسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009، ص95.

2. عرض وتحليل البيانات

1.2 تحليل البيانات في ضل فرضيات

الجدول رقم 01: يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
89,13	41	ذكر
10,87	05	أنثى
%100	46	المجموع

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين هم من فئة الذكور وتقدر بحوالي 89.13% بما يعادل 41 موظف وفي المقابل نجد نسبة إناث منخفضة بالمقارنة مع نسبة الذكور حيث تقدر بحوالي 10.87% أي ما يعادل 05 موظفة وهذا ربما راجع إلى أن الإناث لا تجيد العمل في مثل هذه المؤسسات مقارنة مثلاً بالمؤسسات التعليمية والاستشفائية والتي نلاحظ كثرة الإناث العاملات بهذه المجالات.

كما أكدت المقابلات الحرة مع بعض المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية ان المؤسسة تبين استراتيجية عملية في التوظيف حيث وجدت ان الرجل هو اكثر انتاجا وفعالية في المؤسسة لذلك ففرصة التوظيف في هذه المؤسسة هو للذكور بالدرجة الأولى<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرحمن توزري ، رئيس مصلحة الكهرباء بمؤسسة سونلغاز بالأغواط.

الجدول رقم 02: يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر:

العمر	التكرار	النسبة
26-35	12	26,1
36-45	23	50,0
46 فأكثر	11	23,9
المجموع	46	%100

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح توزيع المبحوثين حسب السن تشير المعطيات الكمية للجدول الموضح أعلاه أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بحوالي 50,00 % ينتمون إلى الفئة العمرية [36-45] في حين يقدر عدد المنتمين إلى الفئة العمرية [26-35] حوالي 21,1 % ونجد ان الفئة العمرية 46 فأكثر تمثلها نبة 23,9 % من المبحوثين.

وبعد استفتاء البيانات السابقة ميدانيا عن طريق المقابلات الحرة بين أكثر الفئات العمرية الموظفة في المؤسسة [26-35] مما يعكس توجه المؤسسة نحو فئة الشباب الأخيرة التي تكون في قمة عطاءها ولديها طاقة كبيرة للأداء.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية:

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب	5	10,9
متزوج	41	89,1
حالة أخرى	00	00
المجموع	46	%100

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المتزوجين ضمن عينة المبحوثين 89,1 % هي نسبة عالية جدا بمقارنة بفئة العزاب والتي تمثل فقط 10,9 % حيث بالجوع إلى الجدول الخاص بالسن نجد أن كل

المفردات العينة العمري من الفة الأكثر من 26 سنة وهذا هو السن لمناسب للزواج في مجتمعنا الجزائري الشرقي.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي:

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
4,3	2	متوسط
15,2	7	ثانوي
80,4	37	جامعي
%100	46	المجموع

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يمثل الجدول التالي المؤهل العلمي بالنسبة للمبحوثين المتواجدين في المؤسسة حيث أن أعلى نسبة من أفراد المجتمع تتمثل في المبحوثين ذوي المستوى الجامعي إذ بلغت نسبة 80,4% حيث يليها في المرتبة الثانية مباشرة المستوى الثانوي التي تقدر 15,2% أما المستويات الباقية بنسبة ضئيلة فمستوى المتوسط يمثل فقط 4,3% ، إن انحصار أكبر نسبة للعمال في فئة الجامعيين وتليها الثانوية وهذا يعتبر دليل على أن المؤسسة تعتمد في سياستها التنظيمية على اليد العاملة المؤهلة القادرة على فهم أفضل وأحسن للتكنولوجيا وهذا بضمها تقنيين وتكوينهم لإطار نظري وعلمي ساهم في إمامهم بالعديد من المعارف والمعلومات التي تتعلق بمختلف جوانب العمل التنظيمية، فنجد العامل بمجرد انتماء للمنظمة يسعى إلى متابعة التغيرات فيها، وهذا من خلال ما اكتسبه من مهارات علمية مما يسهل عملية التحكم فيها من جهة وتحقيق أهدافها من جهة ثانية أما بقية النشاطات تتطلب مهرة في المجال بغض النظر عن المستوى التعليمي.

الجدول رقم 05: يوضح توزيعات المبحوثين حسب الأقدمية:

الأقدمية	التكرار	النسبة
5سنوات فأقل	1	2,2
5-10سنوات	16	34,8
11-15سنة	18	39,1
15سنة فأكثر	11	23,9
المجموع	46	%100

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول التالي توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل نجد أن هناك تباين في توزيع المبحوثين حيث أن أعلى نسبة لديهم اقدمية من 11 إلى 15 سنة تحتل المرتبة الأولى بنسبة 39,01% وتليها فئة الاقدمية من 5-11 سنوات في الترتيب الثاني بنسبة 34,8%، ثم تتخفف النسبة إلى 23,9% فئة العاملين إلى الأقدمية 15 سنة فأكثر، وفي الترتيب الأخير أن العاملين الذين لديهم أقدمية 5 سنوات فأقل نسبة تمثلها نسبة 2,2%.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع المبحوثين حسب الرتبة:

الرتبة	التكرار	النسبة
عون تنفيذ	6	13,0
عون تحكم	12	26,1
إطار	16	34,8
إطار سامي	12	26,1
المجموع	46	%100

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن فئة إطار أكبر فئة بنسبة 34,08% حيث تقدر بـ 16 موظف وتليه فئة إطار سامي بنسبة 26,1% حيث يبلغ عددهم 12 موظف.

ثم تمثل فئة إطار سامي وعون تحكم نسبة 30% حيث ما يعادل 6 أفراد.

أسفرت النتائج عن نسبة 34,8% من إطارات، وهذا ما هو إلا تحصيل حاصل لما أسفرت عنه نتائج الجدول رقم "4" على أن أغلب المبحوثين لديهم مستوى جامعي وهو أمر يرجع بالدرجة الأولى إلى حرص المؤسسة على إبقاء كل موظف في مكانه المناسب وفق المؤهل العلمي الذي يحمله ومن هنا كانت أغلب عمليات التوظيف التي عرفتتها المؤسسة تجري على أسباب المؤهل العلمي وحسب درجة الكفاءة.

الجدول رقم 07: يبين فعالية إستراتيجية الاتصال المعتمدة في المؤسسة:

النسبة	التكرار	فعالية استراتيجية
82,6	38	نعم
17,4	8	لا
%100	46	المجموع

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة عالية من المبحوثين أجابوا بنعم حيث تقدر نسبتهم بـ 82,6% حيث يرون أن استراتيجية الاتصال المعتمدة في المؤسسة فعالة اما بنسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ لا تقدر بنسبة 17,4% يرون أن استراتيجية الاتصال المعتمدة في المؤسسة ليست فعالة - ونستنتج من خلال تحليل المعطيات أن استراتيجية الاتصال المعتمدة في المؤسسة فعالة وذلك من خلال أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ نعم.

الجدول رقم 08: يبين اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في الاتصال:

النسبة	التكرار	التكنولوجيا
91,3	42	نعم
8,7	4	لا
%100	46	المجموع

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة كبيرة من المبحوثين والتي قدرت بـ 91,3% صرحوا باعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في الاتصال أما أقل نسبة على المبحوثين والتي قدرت بـ 8,7% صرحوا بأن المؤسسة لا تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في الاتصال. نستنتج من خلال تحليل المعطيات الجدول أن نسبة عالية صرحت بأن المؤسسة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في الاتصال.

الجدول رقم 09: بين سهولة في إجراء عملية الاتصال في المؤسسة :

النسبة	التكرار	السهولة
89,1	41	نعم
10,9	5	لا
%100	46	المجموع

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يجدون سهولة في إجراء عملية الاتصال في المؤسسة حيث نسبة 89,1% أجابوا بـ نعم، وهذا ما يؤكد أن أكبر نسبة من الموظفين لا يجدون أي صعوبة في الاتصال داخل المؤسسة، بالمقابل نسبة 10,9% أجابوه بـ لا من المبحوثين حيث يجدون صعوبة في إجراء عملية الاتصال في المؤسسة.

نستنتج من خلال تحليل المعطيات أن أغلبية المبحوثين تجد سهولة كبيرة في عملية الاتصال في المؤسسة وهذا ما يسهل نقل المعلومات والأفكار والآراء فيما بينهم .

الجدول رقم 10: يبين عملية الاتصال في المؤسسة

النسبة	التكرار	عملية الاتصال
60,9	28	فعالة
39,1	18	متوسطة
00	00	غير فعالة
%100	46	المجموع

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يعتبرون أن عملية الاتصال في المؤسسة فعالة حيث قدرت النسبة بـ 60,9% أما بالنسبة للمبحوثين الذين يعتبرون أن عملية الاتصال في المؤسسة متوسطة فقدت بنسبة 39,1%

من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج أن أغلبية المبحوثين يعتبروه أن عملية الاتصال في المؤسسة فعالة

الجدول رقم 11: يبين أثر الوسائل استخداما داخل المؤسسة\*

المجموع		أنثى		ذكر		الوسائل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	35	11,4%	4	88,6%	31	البريد الالكتروني
%100	26	7,7%	2	92,3%	24	مكالمات هاتفية
%100	14	14,3%	2	85,7%	12	فاكس
%100	11	18,2%	2	81,8%	9	اللوحات الإعلانية
%100	13	15,4%	2	84,6%	11	لقاءات شخصية
%100	09	22,2%	2	77,8%	7	ندوات
%100	08	25,0%	2	75,0%	6	الجميع
%100	116	13.79	16	86.21	100	المجموع

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه أكثر الوسائل استخداما في الاتصال داخل المؤسسة بالنسبة للجونسة.

نلاحظ أن البريد الالكتروني لدى الموظفين خصوصا فئة الذكور كان بنسبة 88,6% مقارنة بالإناث والتي قدرت نسبة استخدامهن للبريد الالكتروني 11,4% وهذا ربما راجع إلى أن الذكور أكثر حظ من الإناث في التنقل بين الأماكن المخصصة لذلك، أما بالنسبة للمكالمات الهاتفية فنلاحظ لدى فئة الذكور 92,3% والإناث 7,7% ولذلك نظرا لسهولة استخدام هذه الوسيلة وسرعة إيصال المعلومة خاصة بالنسبة للذكور إذا ما أخذنا بعين الاعتبار إلى خصوصية المجتمع الجزائري ذو الأسرة المحافظة والتي لا يمكن للمرأة التعامل بواسطة الهاتف مع جميع الموظفين.

وبالنسبة إلى وسيلة الفاكس فنجد نسبة استعماله بالنسبة للذكور 85,7% والإناث بنسبة 14,3% وذلك ربما راجع إلى تبادل المعلومات بين هياكل المؤسسة دون عناء التنقل وكذلك الفاكس يتميز بالسرعة.

\* نظرا لتضخم العينة بسبب تعدد اجابات المبحوثين.

كذلك بالنسبة للوحات الاعلانية فنلاحظ أن نسبة إجابة المبحوثين من الذكور 81,8% والانات 18,2% هنا ندرك أن اللوحات الاعلانية يراها الجميع دون استثناء لأنها توضع في مكان مما يسمح للجميع برؤيتها.

أما بالنسبة للقاءات الشخصية والندوات فنلاحظ نسبة إجابات الموظفين بالتتالي 84,6% بالنسبة للقاءات والندوات 77,8% والانات 15,4% بالنسبة للقاءات الشخصية والندوات بـ 22,2% وهذان الأخيران لا يمكن الاستغناء عنهما في المؤسسة فهما يتميزان بطابع الرسمية كذلك المباشرة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات وحل المشكلات ومناقشة مختلف القضايا.

أما بالنسبة لخانة الجميع فكانت إجابات المبحوثين من فئة الذكور بنسبة 75% مقابلها الإناث بنسبة 25% وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تستخدم كافة الوسائل الاتصالية لنقل وتوصيل المعلومة لموظفيها.

الجدول رقم 12: يبين الجدول الاتصال الأكثر فعالية ونجاعة في المؤسسة

نوع الاتصال	التكرار	النسبة
الاتصال الرسمي	34	73,9
الاتصال غير الرسمي	12	26,1
المجموع	46	100%

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين لنا الجدول أعلاه الاتصال الأكثر فعالية ونجاعة في المؤسسة فنلاحظ أن الاتصال الرسمي هو الأكثر فعالية بنسبة 73,9% وهذا قد يكون راجع إلى طابع الرسمية والتوثيق بالإضافة إلى أن مؤسسة سونلغاز تعتبر مؤسسة اقتصادية ربحية مما يجعل الاتصال الرسمي والموثق عبر العديد من الوسائط الاتصالية الأكثر استخداما نظرا للتعاملات المادية الهامة مما يجعل كل الموظفين بالمؤسسة يسعون لتفادي أي مشكل قد يطرأ على وظائفهم مما قد يوقعهم ضمن المساءلة القانون.

أما الاتصال الغير الرسمي فكان بنسبة 26,1% وهذا قد يكون راجع إلى طبيعة الاتصال فيكون هذا الاتصال اتصال يومي روتيني، وهذا ما يدل على العلاقات الشخصية فيما بينهم.

الجدول رقم 13: يوضح هذا الجدول مدى وضوح المعلومات المتلقاة عبر وسائل الاتصال المعتمدة في المؤسسة.

النسبة	التكرار	الوضوح
63,0	29	واضحة
6,5	3	غير واضحة
30,4	14	نوعا ما
%100	46	المجموع

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

كانت أغلب إجابات المبحوثين بأن المعلومات التي يتلقونها واضحة بنسبة 63% وهذا يؤكد أن المعلومات التي يتلقاها الموظفون داخل المؤسسة واضحة، وكذلك من جهة أخرى ربما راجع إلى استخدام أنسب وسيلة لإيصال المعلومات وكما سبق ذكره فالتعامل في مثل هذه المؤسسات الاقتصادية تتطلب الكثير من الحرص والحذر.

ونسبة 30,4% رأوا بأنها نوعا ما وهذا ربما يعود إلى عدم فهم المعلومات التي يتلقونها أحيانا، أما في الأخير فكانت إجابة المبحوثين بأن المعلومات التي يتلقونها غير واضحة بنسبة 6,5% وذلك يمكن أن يرجع إلى نوع الوسيلة المستخدمة في تلقي المعلومة وعدم وصولها في الوقت المناسب، ويمكن أن نستنتج أيضا بأن سهولة الاتصال ومكانته الجيدة تؤدي إلى وضوح المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين.

الجدول رقم 14: يبين المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقة بالمؤهل العلمي:

المجموعة	جامعي		ثانوي		متوسط		المشاركة في القرار	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
نعم	47,82%	22	45,94%	17	42,85%	3	100%	2
لا	52,17%	24	54,05%	20	57,14%	4	0,0%	0
المجموع	100%	46	100%	37	100%	7	100%	2

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين لنا الجدول أعلاه المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقته بالمؤهل العلمي داخل المؤسسة فنلاحظ أغلبية الباحثين أجابوا بـ لا بنسبة 57,14% وهذا ما يكون خلال ملاحظتنا للنسب المتفاوتة أن ليس كل الموظفين معنيين بالمشاركة في اتخاذ القرار لا سيما أن المؤسسة اقتصادية ربحية والقرارات التي تتخذ تكون بناء على معلومات دقيقة وكافية.

أما فئة المتوسط أجابوا بـ نعم بنسبة 100% وهي فئة قليلة لديها الخبرة الكافية للمشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما يؤكد الجدول رقم 04.

أما من لديهم المؤهل العلمي المستوى الثانوي فكانت نسبة الإجابة بنعم 42,85% وذلك ربما هم من رؤساء المصالح داخل المؤسسة.

أما بالنسبة للفئة الأخيرة وهي الجامعية فكانت إجابات الباحثين الذين أجابوا بـ لا بنسبة 54,05% وذلك ربما راجع إلى طبيعة العمل لكل موظف.

الجدول رقم 15: يبين الصعوبات الاتصالية التي تواجه الموظفين أثناء عملهم

المجموع	جامعي		ثانوي		متوسط			
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
10,86%	5	9,9%	1	8,69%	2	16,66%	2	غالباً
78,26%	36	81,81%	9	86,95%	20	58,33%	7	أحياناً
10,86%	5	9,9%	1	4,34%	1	25,00%	3	أبداً
%100	46	100%	11	100%	23	100%	12	المجموع

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول أعلاه يوضح الصعوبات الاتصالية التي تواجه الموظفين أثناء العمل بالنسب للسن.

نلاحظ أن أغلبية إجابات المبحوثين من الفئة العمرية من 26 إلى 35 كانت أحياناً بنسبة 58,33% تليها في المرتبة الثانية الإجابة بـ أبداً بنسبة 25% وفي الأخير الإجابة دائماً بنسبة 16,66% أن أغلبية إجابات هذه الفئة العمرية تنحصر الإجابة بـ أبداً و أحياناً وهذا ما يؤكد أن هاته الفئة لا تواجه الكثير من الصعوبات في العملية الاتصالية بغض النظر عن الأقلية القليلة من الإجابات المبحوثين.

أما الفئة العمرية من 36 إلى 45 فنلاحظ أعلى نسبة من إجابات المبحوثين كانت أحياناً 86,95% وهذا ربما راجع في اختيار الوسيلة المناسبة كذلك نلاحظ أن هاته الفئة العمرية لديها طاقة كبيرة للعمل وبذل جهد.

أما الذين أجابوا بـ أبداً بنسبة 4,34% فهذا راجع ربما إلى تمكن الموظف في التحكم في الوسيلة التي تمر عبرها المعلومات.

أما الفئة العمرية والأخيرة من 46 فأكثر كانت أغلب الإجابات فيها أحياناً بنسبة 81,81% وتاليها تعادل الإجابات بـ أبداً ودائماً بنسبة 9,09% هنا ربما راجع ذلك إلى أن الفئة العمرية من 46 فأكثر تعتبر أكثر خبرة داخل المؤسسة.

الجدول رقم 16: يبين الجدول كيف يعبر الموظفون عن المشاكل التي قد تعترضهم في العمل

المتغير	التكرار	النسبة
الاتصال المباشر	26	56,5
طلب خطي	19	41,3
صندوق الشكاوي	1	2,2
المجموع	46	%100

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أجابوا على السؤال المتعلق بكيفية التعبير عن المشاكل التي قد تعترضهم في العمل هي الاتصال المباشر بنسبة 56,5% وذلك راجع لسهولة التعبير عن المشكل بطريقة مباشرة وسرعة الرد في حل المشكل أما بالنسبة للإجابة الثانية وهي حل المشكل عن طريق الطلب الخطي فقد كانت نسبة 41,3% وهذا يعود إلى شخصية كل موظف داخل المؤسسة أو ربما لعدم وجود الوقت الكافي للاتصال المباشر أو لعدم جرأة الموظف لطرح الانشغال أو لحل المشكل عن طريق اتصال مباشر أما بالنسبة للحل الثالث وهو صندوق الشكاوي فنجد نسبة ضئيلة وهي 2,2% وهذا راجع لطول المدة في الرد عن المشكلة وإيجاد حل لها.

وبالنسبة لهذا الانشغال على المؤسسة الاقتصادية الربحية أن تراعي هذا الجانب المهم في الحياة العملية للموظف فان كانت هناك مشاكل تعترض طريقهم فهذا يؤدي إلى تعطيل عمل المؤسسة وصعوبة في التعامل قد يكون أحسن وأنجع طرق حل المشاكل هي بالاتصال المباشر الذي يكون فيه الرد سريعاً وتستوضح الأمور فيه بالنسبة للعامل في شرح مشكلته بطريقة مفصلة.

الجدول رقم 17: يبين لنا هذا الجدول نسبة التعبير عن الاقتراح بكل حرية:

المتغير	التكرار	النسبة
دائما	10	21,7
أحيانا	34	73,9
أبدا	2	4,3
المجموع	46	%100

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين لنا هذا الجدول نسبة التعبير عن الاقتراح بكل حرية وقد كانت النتيجة (أحيانا) هي الأولى نسبة 73,9% وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة التي ليس من السهل تقبل أي اقتراح بكل حرية وسهولة إلى بعد التشاور على القرار ودراسته والتعمق في نتائجه، أما بالنسبة للإجابة (دائما) يسمح الرؤساء للمرؤوسين التعبير عن اقتراحاتهم بكل حرية فقد كانت النتيجة بنسبة 21,7% وهي المرتبة الثانية، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن هذه الفئة ربما تكون من رؤساء المصالح أو من أصحاب القرارات المهمة في المؤسسة أو من ذوي الخبرة المهنية الطويلة أو قبول آرائهم بعد دراسة الرأي جيدا أما بالنسبة للإجابة الثالثة (أبدا) فهي المرتبة الثالثة بنسبة 4,3% فهذا ربما راجع إلى الموظفين الجدد أو إلى الذين لا يمتلكون خبرة تمكنهم من التعبير عن اقتراحاتهم بكل حرية ونحن نرى أن بالنسبة للاقتراح وتفعيله في المؤسسة لديه عدة أسباب لقبوله وأهمها هي الخبرة المهنية.

الجدول رقم 18: يبين اهتمام الرؤساء بانشغالات المرؤوسين:

المتغير	التكرار	النسبة
دائما	12	26,1
أحيانا	30	65,2
أبدا	4	8,7
المجموع	46	%100

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ أن هذا الجدول يبين اهتمام الرؤساء بانشغالات المرؤوسين الإجابة (أحيانا) هي الأولى بنسبة 65,2% وهذا راجع إلى طبيعة الانشغال إن كان ذا أهمية أو فأحيانا تدل على مدى أهمية الانشغال إن كان مهما فيجب أن يجد الاهتمام وإن لم يكن كذلك فلا داعي للاهتمام به أما الإجابة الثانية 26,1% فهذا يدل على مدى اهتمام المرؤوس بانشغالات مرؤوسة وابدائه الأهمية والانشغالات البسيطة ربما يمرون عليها ولا يهتمون بها كثيرا لأن ربما في أحيان كثيرة الانشغال بأشياء بسيطة وإعطائها أهمية وتضخيم الأمور قد يؤدي إلى كثرة الانشغالات وتعطيل أمور أكثر أهمية وألوية.

الجدول رقم 19: يبين المردود المادي وانعكاساته على المجهودات في العمل

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	27	58,7
لا	19	41,3
المجموع	46	%100

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين لنا هذا الجدول المردود المادي ومنعكساته على المجهودات في العمل وقد كانت النتيجة (نعم) في المرتبة الأولى نسبة 58,7% وهذا ربما راجع للخبرة المهنية وللحوافز الأخرى التي تؤدي إلى الترقية والانضباط في العمل مما يحسن الأداء المادي. أما بالنسبة للإجابة (لا) فهي نسبة 41,3% ربما يعود إلى نقص الخبرة.

الجدول رقم 20: يبين تلقي الحوافز المادية نظير الأداء الجيد

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	15	32,6
لا	31	67,4
المجموع	46	%100

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين لنا هذا الجدول نسبة التحفيز المادي نظير الأداء الجيد وقد كانت الاجابة بـ (لا) هي المرتبة الأولى نسبة 67,4% أما الإجابة (نعم) بنسبة 32,6%.

وهذه النتيجة ربما تدل على نظم وأسس مبنية عليها المؤسسة فهذه تكون عادة مبنية عليها التحفيزات والعلاوات.

الجدول رقم 21: يبين العدل في نظم الحوافز

المتغير	التكرار	النسبة
دائما	4	8,7
أحيانا	26	56,5
أبدا	16	34,8
المجموع	46	%100

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين لنا هذا الجدول نظام الحوافز ومدى عدالته بالمؤسسة الاقتصادية والتي استحوذت الإجابة (أحيانا) على المرتبة الأولى بنسبة 56,5% من الاجابات (أبدا) على المرتبة الأولى بالنسبة للمؤسسة وأما الإجابة الثانية (دائما) فقد كانت في المرتبة الثانية سببه 34,8%.

نلاحظ نقص في العدالة في نظام الحوافز وهذا ربما راجع إلى أمور خارجية.

الجدول رقم 22: يبين عملية اتخاذ القرار بناء على المعلومات

المتغير	التكرار	النسبة
دائما	12	26,1
أحيانا	32	69,6
أبدا	2	4,3
المجموع	46	%100

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه إجابة المبحوثين المتعلقة بعملية اتخاذ القرار بناء على المعلومات المتحصل عليها كانت أغلبية إجابات المبحوثين أحيانا بـ نسبة 69,6% تليها الإجابة بـ دائما بنسبة 26,1% والأخيرة الإجابة بـ أبدا بنسبة 4,3%

نستنتج أن عملية اتخاذ أي قرار داخل المنظمة لا يتم عشوائيا بل يبنى على معلومات دقيقة وكافية حيث لا يؤخذ أي قرار دون وجود فريات مطروحة ومعوقات محتملة.

الجدول رقم 23: يبين تعامل الرؤساء بنزاهة في حسم النزاع بين العاملين

المتغير	التكرار	النسبة
دائما	9	19,6
أحيانا	35	76,1
أبدا	2	4,3
المجموع	46	%100

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية افراد العينة يعتبرون أن معاملة الرؤساء بنزاهة في حسم أي نزاع بين العاملين في مؤسسة يكون أحيانا وبنسبة 76,1% ثم تليها نسبة 19,6% صرحوا بـ دائما أما بنسبة 4,3% ينفون ذلك أنه عدم معاملة الرؤساء بنزاهة في حسم أي نزاع بين العاملين

كتعليل لهذه المعطيات نستنتج أن معاملة الرؤساء بنزاهة في حسم أي نزاع بين العاملين في المؤسسة تكون بنسبة قليلة جدا.

الجدول رقم 24: يبين الجدول تطبيق القرارات المتخذة واللوائح على الجميع دون استثناء

المتغير	التكرار	النسبة
دائما	7	15,2
أحيانا	32	69,6
أبدا	7	15,2
المجموع	46	%100

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال تحليل الجدول يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي يرون أن تطبيق القرارات المتخذة واللوائح على الجميع دون استثناء تكون أحيانا بنسبة 69,6% وتليها تعادلا الإجابات ب دائما وأبدا بنسبة 15,2%.

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن هناك انحياز في تطبيق القرارات المتخذة.

2.2 نتائج الدراسة:

بعد دراستنا للموضوع والاحاطة بمختلف جوانبه توصلنا إلى جملة من النتائج نذكر منها ما يلي:

- 1- أغلبية المبحوثين وبنسبة كبيرة هم ذكور، كذلك لاحظنا أن المستوى التعليمي للأفراد عالي، حيث بينت النتائج المتحصل عليها أن أغلبهم ذو مستوى جامعي.
- 2- تأكد لنا بأن معظم الأفراد المبحوثين أكدوا على أن هناك استراتيجية اتصال فعالة في المؤسسة وهذا يدل على أهميته.
- 3- أظهرت الدراسة على أن المؤسسة تعتمد على تكنولوجيا الحديثة في الاتصال مما يسهل عملها.
- 4- بينت نتائج الدراسة أن هناك سهولة واضحة في اجراء العملية الاتصالية.
- 5- أكدت لنا نتائج الدراسة أن المؤسسة تعتمد في نظامها على عملية اتصال فعال.
- 6- وضحت لنا الدراسة أن المؤسسة تعتمد على كل الوسائل الاتصالية الحديثة والمباشرة في نقل المعلومات بين مختلف انشطتها.
- 7- بتأكد لنا أن الاتصال غير الرسمي يساهم في نجاح الاتصال الداخلي في المؤسسة وذلك لسهولة استخدامه ومرورته.
- 8- تبين لنا من خلال دراستنا ومن المعلومات المتحصل عليها فإن طبيعة العمل لكل موظف هي من تفرض مشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- 9- اظهرت الدراسة أن الاتصال المباشر هو الأنسب لدى الأغلبية لتعبير عن المشاكل التي تعترضهم في العمل.
- 10- أكدت لنا النتائج أن أغلبية اجابات المبحوثين أكدوا أنه لا يسمح الرؤساء للمرؤوسين التعبير عن اقتراحاتهم بكل حرية وهنا نلاحظ نقص في العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.
- 11- بينت لنا النتائج أن نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة غير عادل ولا يوجد له ارتباط مع الأداء الجيد مع كل موظف.
- 12- أكدت لنا النتائج أن القوانين لا تطبق على الجميع أي أن هناك انحياز في ذلك.
- 13- أكدت لنا النتائج أن الرؤساء لا يتعاملون بنزاهة في حسم أي نزاع بين العاملين.
- 14- بينت لنا النتائج أن هناك نقص كبير في تطبيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة ويتم ذلك وفق أسس غير موضوعية وغير واضحة وغير مفهومة.

### 3.2. نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

من خلال دراستنا والتطرق لمختلف جوانبها تم تأكيد صحة الفرضية الأولى حيث أكدت اجابات المبحوثين من خلال الجداول المطروحة أن مديرية توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط تعتمد في استراتيجيتها على اتصال فعال والتي تتعامل بها وتنقل عبرها المعلومات عبر مختلف نشاطاتها. في حين أن نتائج الدراسة المتحصل عليها نفت الفرضية الثانية والتي ربطنا فيها الاتصال الداخلي بالعدالة التنظيمية حيث لاحظنا أن اجابات المبحوثين ومن خلال الجداول المطروحة أقرت أن لا علاقة للاتصال الداخلي الفعال بالعدالة التنظيمية ولاحظنا نقص كبير في هذه الأخيرة وقد تدخل فيها المحسوبة أو تكون نسبة لضغوطات خارجية وكل هذه العوامل وان دلت فإنما تدل على وجود خلل في ذلك.

خاتمة

### خاتمة:

بعد استعراضنا للجانب النظري والميداني للدراسة المتمثل في الاتصال الداخلي ودوره في تجسيد العدالة التنظيمية لعينة من الموظفين بمؤسسة وحد توزيع الغاز والكهرباء بالأغواط، والاجابة على تساؤلات الدراسة توصلنا بأن الاتصال الداخلي مفعل في المؤسسة لأنه نشاط مهم جدا لقيام المؤسسة بمهمتها على أكمل وجه فالاتصال الداخلي نشاط لا يمكن الاستغناء عنه، وهو فرض على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بهذا النوع من الاتصال والعمل على تحسينه، وكل هذا من أجل نجاح العملية الاتصالية أما بالمقابل وجدنا أن للعدالة التنظيمية مستوى منخفض لأنها تدرك بعد هذه القيمة التنظيمية، نظرا لأهميتها الكبيرة وما تحققة من أهداف داخل المؤسسة. وفي الأخير نأمل أننا نكون قد ساهمنا ولو بجزء بسيط في عملية البحث العلمي وأن تكون نهاية دراستنا بداية لدراسة جديدة.

قائمة

المراجع

### قائمة المصادر:

\*القرآن لكريم

### قائمة المراجع باللغة العربية:

1. ابراهيم أو عرقوب: الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاوي، الأردن، 1993 .
2. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004.
3. ارشيد زرواتي، مناهج وادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ط1، دار الهدى للطباعة لنشر والتوزيع، الجزائر.
4. إسماعيل محمود حسن "مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر 2003.
5. بشير العلاق: تنظيم وإدارة العلاقات العام، دط، دار الازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010 .
6. ثامر البكري ، الاتصالات التسويقية و الترويج ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، د ب ن ، 2009 ، ط 2 .
7. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر ، 2004،
8. خضير كاضم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ،إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 .
9. خواجه عبد العزيز ، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل ، دار العرب للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2005.
10. خير الله عمار: محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982.

## قائمة المراجع

11. ربحي مصطفى عليان: الادارة المعاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
12. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي دار العنقاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ط2.
13. رضوان بلخيري ، سارة جابري ، مدخل للإتصال و العلاقات العامة ، جسور للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2014 ، ط 1.
14. رياض الزغل ، مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي ، دار قتيبة للطباعة والنشر ، دمشق ، 1993 .
15. زيد منير عبودي :فن الإدارة بالاتصال، ط1 ، دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
16. ستيفن د .تانسلي، نايجل جاكسون، أساسيات علم السياسة ، ترجمة محي الدين حميدي ، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع ، دمشق ، سوريا ، 2019.
17. سمير محمد، بحوث الاعلام، عالم الكتب القاهرة، 1995.
18. شعبان علي حسين السيسي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2009، ط1.
19. صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الأسكندرية ، 2002 .
20. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر ، مصر ، 2007
21. عبد الحميد عطى ومحمد محمود مهدي :الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، دط، المكتب الجامعي الحديث إسكندرية، 2003 .
22. عبد الرحمان توزري ، رئيس مصلحة الكهرباء بمؤسسة سونلغاز بالأغواط.

## قائمة المراجع

23. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي النشأة التطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999.
24. عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن-، 2012، ط 1.
25. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، مصر، 1995.
26. عمار بوحوش، دليل في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية وكتابة الرسائل الجامعية، الجزائر، 1990.
27. عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2008.
28. فاتن عوض الغزو: القيادة والاشراف الاداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
29. فتحي أحمد دياب عواد، إدارة الأعمال وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، د.ب.ن، 2012.
30. فضيل دليو، علي غربي، أسس المنهجية قي العلوم الاجتماعية، دار البعث، قسنطينة 1999.
31. فؤاد شريف: نظام الاتصال وعملية الادارة، المعهد القومي لادارة العليا، ط 2، القاهرة، 1967 .
32. كامل بربر، الادارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1996.
33. محمد أبو سمرة، الاتصال الاداري والاعلامي دار اسامة للنشر والتوزيع عمان الاردن، 2009، ط1.

## قائمة المراجع

34. محمد السيد فهمي: تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
35. محمد رسلان الجيوس وجميل جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008 .
36. محمد صاحب سلطان ، العلاقات العامة و وسائل الإتصال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ط 1.
37. محمد طلعت عيسى: تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعي، ط1، مكتبة القاهرة الحديثة القاهرة، 1971.
38. محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل الاردن، 1996.
39. محمد فهمي العطروزي: العلاقات الادارية في المؤسسة والشركات، عالم الكتب، ط1 ، القاهرة، 1960 .
40. محمد ميسر حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
41. منال طلعت محمود:مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001 .
42. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ،محمد السيد بشير محمد ، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، 2015 ، مصر .
43. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ط1.
44. ناصر قاسمي ، الإتصال في المؤسسة (دراسة نظرية و تطبيقية )، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون، الجزائر ، 2011 .
45. نسيم أحمد الصيد ، الترقية والفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة .

## قائمة المراجع

46. نعيم ابراهيم الظاهر :أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها :ط1 ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.

### قائمة المذكرات:

1. أميرة محمد رفعت حواس ، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2003 .
  2. سمية جقيدل ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015.
  3. شذا لطفي محمود محمد ، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ،كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين ، 2012 .
  4. صابرين مراد نمر أبو جاسر ، أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين 2020 .
  5. محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة بمؤسسة الخزف المنزلي، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير، مغنية.
  6. مراد رمزي خرموش ، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام ، رسالة ماجستير ، تخصص تنظيم والعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012 2013 .
- 2014
- .7

## قائمة المراجع

### مجلات والمواقع الالكترونية:

1. بندر كريم أبو تايه ، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد العشرون ، العدد الثاني ، جامعة البلقان التطبيقية ، يونيو 2012.
2. عادل المرابطي قسم النفس مجلة الواحات، والبحوث والدراسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009.
3. عامر علي حسن العطوي ، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد العاشر ، العدد الأول ، جامعة القادسية ، 2007 .  
المجلة الجزائرية للاتصال العدد 11 و 12 ، 1996.
5. المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية "العدالة التنظيمية وأرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية"، العدد 07، 2016.
6. محمد خليل عبد الحميد أحمد ، منى عبد السلام ، مراقبة التسيير في المؤسسة ، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، [www.rr4ee.net](http://www.rr4ee.net)

### المراجع باللغة الأجنبية:

1. Ali riza terzi ,analysis of organizational justice and identification relation based on teacher perception , Universal journal of Educational Research ,vol 3 , no 5 , institute of on Teachers social sciences ,turkey , 2017 , Pej 489
2. Kamran nawaz , Udassar usman , Muhammad nadeem , Fatima nisar 2, American journal of industrial and Business justice engineering workers job satisfactionManagement , Vol .08. no 11 ,international Islamic university,Pakistan,2018,22Pages. .
3. madlin Gravits, méthode des science sociaux precis dalloz édition, paris,1987.

# قائمة الملاحق

جامعة عمار ثلجي-الأغواط-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة

قسم علوم الإعلام والاتصال

مستوى ثانية ماستر



استمارة استبيان حول موضوع:

"الاتصال الداخلي ودوره في تجسيد العدالة التنظيمية"

بعد التحية في إطار البحث الميداني والعمل على إنجاز هذه الدراسة أضع بين أيديكم مجموعة من الأسئلة وتفضلا منكم "أرجوا الإجابة عليها بكل دقة و موضوعية" لأنها خطوة أساسية لتحقيق أهداف ومصداقية البحث كما أحيطكم علما بأن إجاباتكم تكون في سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي هذا فقط.

إشراف الدكتور:

حجاج المداني

إعداد الطالبتين:

✓ بوزيدي صفاء

✓ محبوب صبرين

السنة الدراسية: 2020-2021

من فضلك ضع العلامة (x) في المكان المناسب

### المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- العمر:

- من 20 إلى 25 سنة

- من 26 إلى 35 سنة

- من 36 إلى 45 سنة

- من 46 فأكثر

3- الحالة العائلية:

أعزب  متزوج  حالة أخرى

4- المؤهل العلمي:

متوسط  ثانوي  جامعي

5- الأقدمية في العمل:

- من 5 سنوات فأقل

- من 5 إلى 10 سنوات

- من 11 إلى 15 سنة

- من 15 سنة فأكثر

6- الرتبة:

- عون تنفيذ

- عون تحكم

- إطار

-إطار سامي

### المحور الثاني: محور استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة

7- هل استراتيجية الاتصال المعتمدة في المؤسسة فعالة؟

لا

نعم

8- هل تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في الاتصال؟

لا

نعم

9- هل هناك سهولة في إجراء عملية الاتصال في المؤسسة؟

لا

نعم

10- هل ترى عملية الاتصال في المؤسسة بأنها؟

غير فعالة

متوسطة

فعالة

11- ماهية أكثر الوسائل استخداما للاتصال داخل المؤسسة؟

- البريد الإلكتروني
- مكالمات هاتفية
- فاكس
- اللوحات الإعلانية
- لقاءات شخصية
- ندوات
- الجميع

12- ما هو الاتصال الأكثر فعالية ونجاعة في المؤسسة؟

- الاتصال الرسمي
- الاتصال الغير رسمي

13- هل المعلومات التي تتلقاها عبر وسائل الاتصال المعتمدة في

المؤسسة؟

- واضحة
- غير واضحة
- نوعا ما

14- هل يشارك الرؤساء المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار؟

- نعم
- لا

15- هل تصادفك بعض الصعوبات في العملية الاتصالية أثناء عملك؟

- دائما
- أحيانا
- أبدا

## المحور الثالث: محور الاتصال الداخلي والعدالة التنظيمية

16- كيف تعبر عن المشاكل التي قد تعترضك في العمل؟

- الاتصال المباشر

- طلب خطي

- صندوق الشكاوي

17- هل يسمح الرؤساء للمرؤوسين التعبير عن اقتراحاتهم بكل حرية؟

دائما  أحيانا  أبدا

18- هل يولي الرؤساء اهتماما بانشغالات المرؤوسين؟

دائما  أحيانا  أبدا

19- هل يعكس مردودك المادي مجهوداتك في العمل؟

نعم  لا

20- هل تتلقى تحفيزا ماديا نظير أدائك الجيد؟

نعم  لا

21- هل ترى بأن نظام الحوافز المعتمدة في المؤسسة عادلا؟

دائما  أحيانا  أبدا

22- هل تتم عملية اتخاذ أي قرار بناء على معلومات دقيقة وكافية؟

دائما  أحيانا  أبدا

23- هل يتعامل الرؤساء بنزاهة في حسم أي نزاع بين العاملين؟

دائماً  أحياناً  أبداً

24- هل تطبق القرارات المتخذة واللوائح على الجميع دون استثناء؟

دائماً  أحياناً  أبداً



