

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاجتماعية  
فرع: علم الاجتماع  
نخصص: تنمية الموارد البشرية



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
رقم: .....

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة:

صفية وقاف

تحت عنوان

## العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز السلوك الأخلاقي للعاملين

- دراسة ميدانية بديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة -

رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د. محمد سفيان بدوي
مشرفا وقررا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أ. وهيبة شبيلي
عضوا وناقشا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د. بوهدين مخلوف

السنة الجامعية: 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِمَّا كَسَبَ  
فَإِنَّا نَجْعَلُ لَهُ  
وَجْهًا يُرِيدُ



## شكر و عرفان

أحمد الله عز وجل أن من علينا بإتمام هذا البحث وأسأله  
مزيداً من النجاح والتوفيق نجاحات مقبلة بإذنه عا.  
ثم أتوجه بخالص الشكر والعرفان وممتنان  
للأستاذ المشرف الدكتور العربي عبدالقادر مصدق القول  
رسول الله ص الله عليه وسلم: « من استعاذتكم فأعيده،  
ومن سألكم بأفأعطوه، ومن دعا لکم فأجيبوه، ومن  
صنع لکم معروفا فأفأفئوه فإن لم تجدوا ما تافئوه  
فادعوا له حتىرون أنکم فأتموه» الذي تفضل بإشراف  
هذا العمل ولم يبخل علينا بتوجيهه ونصائحه القيمة.  
والشكر الموصول إل من خالسام وملايكة  
اللتان لم يبخلأ عباية مساعدة أو نصيحة.  
كذلك أرفع لمة شكر إمكتبة حسان ال  
ساعدت كتابة البحث العلمي هذا.  
وخلصع إلا أن أدعوا الله عز وجل أ  
يرزق السداد، والرشاد، والعفاف والغ، وأن يجعلنا.

دادة متدين.

# إهداء

إلى من يعجز لساني عن شكرها وحياتي فردوس بوجودها..... إلى أغلى

وأحلى ما في الوجود "أمي الغالية"

إلى من نحت في الأخلاق..... إلى قرة عيني..... إلى الغائب الحاضر في

قلبي.... أبي الغالي .

إلى ورود ورياحين حياتي إخوتي وأهلي أدام الله عنهم العفو والعافية

" الزهرة، و داد، نورة، منار، نسرين، أنيس "

إلى كل صديقاتي وكل من يعرف وقاف صافية من قريب أو من بعيد.



# قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ- ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
05	تمهيد .
06	I . إشكالية الدراسة
07	II . أهمية الدراسة
08	III . أسباب اختيار الموضوع.
08	IV . أهداف الموضوع.
08	V . الفرضيات.
08	VI . تحديد المفاهيم.
10	VII . الدراسات السابقة.
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
16	تمهيد:
17	I . أهمية العدالة التنظيمية .
18	II . أبعاد العدالة التنظيمية .
21	III . نظريات العدالة التنظيمية.
27	IV . أهمية الأخلاق .
28	V . أبعاد السلوك الأخلاقي.
29	VI . النظريات المفسرة للسلوك الأخلاقي.
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	
32	تمهيد:
33	I . مجالات الدراسة .
33	1-1 - المجال المكاني.
36	1-2 - المجال الزماني.

37	1-3- المجال البشري
37	II. المنهج وأدوات جمع البيانات .
37	1-2- منهج الدراسة .
38	2-2- أدوات جمع البيانات .
39	III. العينة وكيفية اختيارها .
39	1-3- تعريف العينة.
39	2-3- كيفية اختيار العينة .
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>	
41	I. عرض وتحليل النتائج .
41	1-1- تحليل بيانات الشخصية .
45	1-2- تحليل بيانات العدالة التنظيمية.
49	1-3- تحليل بيانات السلوك الأخلاقي .
60	II. مناقشة نتائج الدراسة .
60	1-2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات .
62	2-2- النتائج العامة للدراسة .
64	خاتمة
66	قائمة المراجع
/	الملاحق

# قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	41
2	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	42
3	يبين توزيع العينة حسب الحالة العائلية .	43
4	يبين توزيع العينة حسب الأقدمية.	43
5	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي والمهني.	45
6	يبين محور حول بيانات العدالة التنظيمية.	46
7	يبين محور حول السلوك الأخلاقي.	49
8	يبين العلاقة بين المكافآت وتطوع العمال بأداء أعمال غير مطلوبة منهم.	51
9	العلاقة بين ارتباط الترقيات بالأداء الذي يحققه العامل وبتطوع العمال بأداء أعمال غير مطلوبة منهم.	52
10	يبين العلاقة بين توزيع الحوافز المالية والمحافظة على مستلزمات العمل.	53
11	يبين تزويد الإدارة العمال بالمعلومات الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات واستعداد لبذل جهد أكثر لمساعدة المؤسسة.	54
12	يبين العلاقة بين حرص الإدارة على إشراك العمال في مواضيع العمل واستعداد العمال لبذل جهد أكثر لمساعدة المؤسسة.	55
13	يبين العلاقة بين تطبيق الإدارة للقوانين والإجراءات بشكل ثابت مع العمال وتنفيذ العمال للقرارات والإجراءات.	56
14	يبين العلاقة بين معرفة مختلف النشاطات التي تحدث في المؤسسة وأداء العمل بإخلاص.	57

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
25	يوضح تصور فروم لنظرية التوقع.	1
41	يبين توزيع العينة حسب الجنس	2
42	يبين توزيع العينة حسب السن	3
44	يبين توزيع العينة حسب الأقدمية	4

مقدمة

يعتبر المورد البشري من أهم ركائز المنظمة ومصدرا لقدراتها التنافسية، إذ لا يمكن أن تحقق المنظمة أهدافها دون وجود موارد بشرية، وإن نجاح الدول في تحقيق أهدافها يرتبط بمدى قدرة مؤسساتها على إنجاز المهام الموكلة لها على أحسن وجه وقدرتها على استكشاف العناصر التي تطور الأداء البشري من حيث الكفاءة والإنتاجية، وتحقيق الفعالية التنظيمية، حيث يعتبر المورد البشري المحور الرئيسي لنجاح المنظمة أو فشلها، ففي المجتمعات المتقدمة لقي السلوك الأخلاقي اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمهتمين بأمور التنظيم، حيث أصبح له أهمية كبيرة في المؤسسات عقب ذلك القدر الهائل من الفضائح والتجاوزات واتساع دائرة الفساد والجرائم والرشوة.

وتعد العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك نظرا لعلاقتها المباشرة بالعديد من المتغيرات وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية، ولما لها تأثير على سلوك الفرد حيث تعتبر العدالة التنظيمية أحد العوامل المؤثرة في سلوك المواطن والالتزام والولاء من خلال استجابات أفراد المنظمة وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم وخلق بيئة أو مناخ إيجابي والربط بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتشجيع مهاراتهم وأدائهم وهذا يخلق حالة من الشعور بالالتزام والولاء وإخلاص وأمانة والصدق وتدفعهم للعمل باستخدام كامل مجهوداتهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة والاستمرار فيها.

لقد كان اختيارنا لموضوع العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز السلوك الأخلاقي للعاملين محاولة منا لتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه العدالة في مساعدة المنظمة على تعزيز سلوك عاملها وذلك للأثر الذي يمكن أن تحدثه في العامل، ولمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى جانبين جانب نظري وآخر ميداني.

الجانب النظري تناولنا فيه فصلين الفصل الأول سميناه بالإطار العام للدراسة تناولنا فيه الإشكالية البحث والتساؤلات ثم انتقلنا إلى أهمية وأسباب اختيار الموضوع، أهداف الموضوع وصياغة الفرضيات كما قمنا بتحديد المفاهيم بالإضافة إلى بعض الدراسات السابقة، أما في الفصل الثاني تناولنا فيه أهمية العدالة التنظيمية وتطرقنا بعدها إلى أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات)، كما تناولنا النظريات المفسرة للعدالة. أبعاد السلوك الأخلاقي (سلوك المواطن، الالتزام، الولاء) ثم أهمية الأخلاق لنصل في الأخير إلى أهم النظريات المفسرة للسلوك الأخلاقي التي تناولتها العدالة التنظيمية.

## مقدمة

---

أما الجانب الميداني تناولنا فيه فصلين حيث جاء الفصل الثالث لعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بما فيها المجال المكاني، الزماني والبشري ثم تحديد المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات وأسلوب اختيار العينة وخصائصها، أما الفصل الرابع فيتعلق بعرض وتحليل وتفسير النتائج وكذا مناقشتها على ضوء الفرضيات لنصل في الأخير إلى خاتمة البحث.

# الفصل الأول

## طار العام للدراسة

تمهيد .

I . إشكالية الدراسة

II . أهمية الدراسة

III . أسباب اختيار الموضوع .

IV . أهداف الموضوع .

V . الفرضيات .

VI . تحديد المفاهيم .

VII . الدراسات السابقة .

### تمهيد

يعتبر إختبار موضوع الدراسة مثارة لعدة تساؤلات تدفع الباحث الاجتماعي الى الانطلاق في دراسته، سعيا لإيجاد إجابات علمية وموضوعية لها، من خلال إنتقال من الطابع المجرد الى الطابع الإجرائي، ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل لي طرح فيه الباحث إشكالية البحث وأهمية الدراسة بالإضافة إلى أسباب إختبار الموضوع والأهداف ثم صياغة الفرضيات يليها تحديد المفاهيم وفي الأخير تم إستعراض مختلف الدراسات التي تناولت الدراسة.

## I. الإشكالية

تعد الأخلاق نتيجة لعملية التفاعل بين خصائص الفرد وخصائص المنظمة إذ كما يتأثر الفرد بطبيعة خصائص البيئة الإنسانية التي يعمل ضمنها فهو بدوره يؤثر في تكوين وتطوير تلك الخصائص، فإن عملية تفاعل هذه ستحدد طبيعة سلوك الفرد، وعليه فإن للمنظمة كبيئة عمل إنسانية محيطة بالمدراء متخذو القرارات الإستراتيجية لها تأثير كبير في تكوين معالم الحالة الإنسانية المعنوية التي يستمد منها أولئك المدراء نمط السلوك الذي يتناسب وخصائص بيئة العمل، حيث أصبح موضوع السلوك الأخلاقي للعاملين له أهمية كبيرة ومن الموضوعات التي تحظى باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة نتيجة أسباب عديدة وفي مقدمتها الفضائح الأخلاقية والنقد الموجه للأعمال التي تعتمد على المنظمات بعيدا عن إطار أخلاقي واضح وشفاف، ويلعب سلوك الفرد دورا هاما في التأثير على سلوك المنظمة، فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة من انتظامه في العمل واتصاله بالآخرين وانفعالاته ورضاه عن العمل وقيامه بأداء مهامه كل هذا يمثل النواة الأولى لسلوك وأخلاق المنظمة ككل، لذلك فقد ظهرت العديد من المحاولات من أجل معرفة مصادر السلوك وفهمها من أجل تعديلها وتوجيهها نحو ما هو مطلوب، فقد برزت العديد من النظريات منها ما تعرف بالنظريات التقليدية التي حاولت أن تربط سلوك الفرد داخل المنظمة بمجموعة من العوامل الاقتصادية والتنظيمية التي من شأنها أن ترفع من مستويات الأداء، وبتركيزها على الجانب الرسمي المادي واعتباره الأساس الذي تقوم عليه المنظمة، حيث ظهرت نظريات حديثة لتؤكد على ضرورة الاهتمام بمشاعر العامل وبيئته الاجتماعية والعلاقات الإنسانية الجيدة بينه وبين زملائه ورؤسائه، ومن أبرز هذه النظريات نجد نظرية العدالة "لادمز" حيث استطاع أن يقدم هذه النظرية أثناء عمله كباحث نفسي، في شركة Electric général حيث لاحظ أن تحفيز أعضاء المنظمة يتأثر بمدى شعورهم بمعاملتهم بشكل عادل وقانوني من قبل المنظمة، فعندما يشعر الفرد أنه لا يعامل بشكل عادل من قبل منظمته، فإن هذا الشعور يمكن أن يخلق أثارا عكسية على ولاء وأداء الفرد في العمل. (الصرن، 2004، ص 191).

وإن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على صعيد الفرد أو الجماعة أو المؤسسات بمختلف نشاطاتها يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع حيث إن هذا الأمر يقوي من الصدق والشفافية ويعزز سلوك المواطنة ويدعم الولاء نحو المؤسسة، ومنه فإن تطبيق العدالة في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى العاملين، ويرى البعض أن المنظمات المعاصرة تواجه شبكة من العلاقات الداخلية التي سوف تؤثر على مستقبلها، مما يحتم عليها تجاوز أدوارها التقليدية والنظم البيروقراطية المعمول بها، إلى ممارسة أدوار جديدة لتكون أكثر فعالية، وبالتالي فإن تحقيق العدالة بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجه المنظمات اليوم.

وتعد العدالة التنظيمية من الظواهر التنظيمية التي اهتم بها دارسوا التنظيم المعاصر وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن تحدثه في أداء العامل، ففي حالة ارتفاع مستوى إدراك العاملين للعدالة

يؤدي إلى زيادة ثقته في إدارة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم، وتعتبر العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك نظرا لعلاقتها بالعديد من المتغيرات حيث تلعب دورا كبيرا في تعزيز السلوك الأخلاقي للعاملين لذا من المهم أن يتمتع الأفراد المنتمين للمؤسسة بميثاق قوي من القيم الخلقية التي تنبع من ذواتهم حتى يكتب لمؤسستهم النجاح والتميز والاستمرارية. وهذا ما ظل غائبا داخل البنية التنظيمية الجزائرية طيلة مراحلها التنموية وظلت تتخبط فيه المؤسسات وهو غياب السلوك الأخلاقي في مختلف المجالات والقطاعات ومن نتائجه الشعور بالفشل واليأس.

وبالرجوع إلى المؤسسات الجزائرية فإنه يلاحظ موجة الإضرابات والاحتجاجات العمالية التي مست مختلف القطاعات، إذ تمحورت مطالبهم حول زيادة الأجور وإعادة النظر في المنح والتصنيف المهني والإدماج وتوفير السكن الوظيفي والنقل وغيرها من المطالب، ومن خلال هذه المطالب نستنتج أن العامل الجزائري لا يشعر بالعدالة في جل المؤسسات، أي عدم إدراكه للعدالة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بالتوظيف والترقية والتعامل مع العاملين وتطبيق الإجراءات والقوانين على فئة دون أخرى، حيث يفهمها العمال بأنها تصرفات منافية لمبادئ العدالة والنزاهة وبالتالي يلجؤون إلى إتباع سلوكيات سلبية اتجاه المؤسسة كالصراع وغياب الرضا الوظيفي وانخفاض الالتزام وزيادة دوران العمل وغيرها من السلوكيات مما يؤدي إلى نقص الأداء وبالتالي انخفاض في الإنتاجية، من خلال ما سبق نلاحظ أن كلا من العدالة التنظيمية في المؤسسة ميدان الدراسة ومعرفة علاقتها بتعزيز السلوك الأخلاقي لدى العاملين فيها. ومنه يمكن طرح التساؤل الرئيسي للبحث على النحو التالي:

ما هو دور العدالة التنظيمية في تعزيز السلوك الأخلاقي للعاملين؟.

وتندرج تحته الأسئلة الفرعية :

- ما هو دور عدالة التوزيعات في تعزيز سلوك المواطن للعاملين بالمؤسسة؟.
- ما هو دور عدالة الإجراءات في تعزيز سلوك الالتزام للعاملين بالمؤسسة؟.
- ما هو دور عدالة المعاملات في تعزيز سلوك ولاء العاملين بالمؤسسة؟.

## II. أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج أحد المواضيع في ميدان علم الاجتماع وهو موضوع العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز السلوك الأخلاقي للعاملين فالعدالة تتجسد في عدالة التوزيع والإجراءات والمعاملات التي تلعب دورا هاما في تعزيز المواطن والالتزام كزيادة الإنتاج والاستمرار داخل المؤسسة وتلعب دورا هاما في زيادة الولاء للمؤسسة.
- الدور الكبير الذي تلعبه الأخلاق لدعم أداء العاملين في المنظمات .
- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة في مجال الموارد البشرية .
- الوصول إلى نتائج التي من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية التي تساعد المؤسسات على زيادة معدلات الأداء.

### III. أسباب اختيار الموضوع

- لقد كان اختياري لموضوع العدالة التنظيمية ودرها في تعزيز السلوك الأخلاقي للعاملين محاولة مني لتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في مساعدة المنظمة على تعزيز سلوك عاملها الأخلاقي وذلك للأثر الذي يمكن أن تحدثه في العامل.
- الرغبة في معالجة موضوع العدالة التنظيمية والسلوك الأخلاقي.
- معرفة السلوك الأخلاقي السائد بالمؤسسة الجزائرية.
- إبراز أهمية السلوك الأخلاقي للعاملين مع انتشار الاهتمام بالجانب المادي أكثر من الأخلاق.

### IV. أهداف الموضوع (الدراسة):

- التعرف على الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تعزيز السلوك الأخلاقي.
- لوقوف على واقع العدالة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.
- الوقوف على واقع السلوك الأخلاقي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.
- التعرف على العلاقة بين عدالة التوزيعات وسلوك المواطن للعاملين بالمؤسسة.
- التعرف على العلاقة بين عدالة المعاملات وولاء العاملين بالمؤسسة.
- الوقوف على واقع العدالة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

### V. فرضيات الدراسة:

#### الفرضية العامة:

للعدالة التنظيمية دور في تعزيز السلوك الأخلاقي للعاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.

#### الفرضيات الفرعية:

- لعدالة التوزيعات دور في تعزيز سلوك المواطن للعاملين بالمؤسسة.
- لعدالة الإجراءات دور في تعزيز سلوك الالتزام للعاملين بالمؤسسة.
- لعدالة المعاملات دور في تعزيز سلوك الولاء للعاملين بالمؤسسة.

### VI. تحديد المفاهيم.

#### 1- مفهوم العدالة التنظيمية.

##### 1-1- مفهوم العدالة.

**لغة:** مشتقة من العدل والعدل ضد الجور، وعدل الحكم تعديلا أقامه وعدله وعادله بمعنى وزانه والعدل المثل والنظير كالعدل والعدل والاعتدال، وعدل عن الطريق أي مال عنه، وعدل فلان بفلان أي سوى بينهما وهكذا إقامة العدل هي التسوية بين النظيرين أو النظراء، والعدل: الإنصاف وهو إعطاء المرء ماله وأخذ ما عليه. (المعجم الوجيز: 1980، ص 409)

**اصطلاحا:** ملكة أي وصفة راسخة، في النفس تحمل صاحبها على ملازمة التقوى والمروءة والعدل ووضع الشيء في موضعه، والقيام بالحقوق الواجبة.

## 1-2- مفهوم العدالة التنظيمية:

يعرف "أبو تايه" العدالة التنظيمية بأنها «العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلان والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الموظف مع مدرائه والعاملون وزملائه بنفس رتبة العمل مع منظمته كنظام اجتماعي». ( أبو تايه، 2012، ص 149).

وحسب "دينس" و"نيوستورم" العدالة التنظيمية تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى مخرجات التي يستلمونها وأيضاً مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين. (خرموش، 2013، ص 37).

كما تشير العدالة التنظيمية إلى «درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل العاملين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية بين الطرفين» (العطوي، 2003، ص 149).

- كما ذهب "الفهداوي" و"القطاونة" إلى أن «العدالة التنظيمية عبارة عن قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة» (الفهداوي، صالح، القطاونة، 2004، ص 5).

ونلاحظ من خلال هذه التعاريف أن العدالة تتمحور حول إدراك الموظف لنتائج المقارنة بين ما يفعله إلى منظمته، وما يحصل عليه من امتيازات كالحوافز والترقيات، كما تتمحور حول نزاهة القوانين والإجراءات التي تتبع في تحديد الامتيازات، وحسن المعاملة التي يتلقاها الموظف عند تطبيق تلك القوانين والإجراءات.

- **التعريف الإجرائي:**

من خلال ما سبق نعرف العدالة التنظيمية إجرائياً على أنها. درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات، والنزاهة والموضوعية في الإجراءات واتخاذ القرارات وإحساس الفرد بحسن المعاملة في المؤسسة.

## 2- مفهوم السلوك الأخلاقي

### 1-2 - مفهوم السلوك:

لغة: يطلق على الطبع أو السجية

اصطلاحاً: هي مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وسيء وبينما هو صواب وما هو خطأ. (تشارلز وجاريت جونز، 2001، ص 112).

كما عرفت على أنها مجموعة القواعد التي تحكم سلوك الأفراد والجماعة للتمييز بين الصواب والخطأ في المواقف المختلفة، كما تساهم في تحديد المعايير اللازمة لما هو جيد وسيء من التصرفات والأفعال التي يقوم بها الأفراد.

## 2-2- مفهوم السلوك الأخلاقي.

السلوك الأخلاقي هو التصرف الذي يتطابق مع المعايير الاجتماعية المقبولة بشكل عام، أما السلوك غير أخلاقي فهو التصرف الذي لا يتطابق مع المعايير الاجتماعية المقبولة ولذلك فإن السلوك الأخلاقي هو السلوك الذي يحكم عليه بأنه جيد وصحيح وعادل ويستحق الثناء. (سعد علي محمود الغزوي، 2013، ص ).

## التعريف الإجرائي :

من خلال ما سبق يمكن تعريف السلوك الأخلاقي إجرائياً على أنه:

"سلوك مهني يعبر عن مجموعة من القيم والتزام بالمبادئ التي يتعارف عليها أفراد في المنظمة حول ما هو خير وعدل في تنظيم أمورهم .

## VII. الدراسات السابقة:

إن للدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم البحث العلمي، فهي توفر المعلومات النظرية والبيانات والشواهد بغية الاستفادة منها، وفي ما يلي سيتم عرض ما تم التوصل إليه من دراسات تتعلق بموضوع الدراسة :

1- الدراسة التي قامت بها صابرين مراد نمر أبو جاسر بعنوان "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي"، وهي رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010 .  
انطلقت من سؤال الإشكالية: ما هو أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ؟

## فرضيات الدراسة:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وبين الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الأسري، الالتزام المعياري).

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وبين المواطنة التنظيمية (الإيثار، وعي الضمير، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزي إلى المتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، الفئة العمرية).

اعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، شمل مجتمع البحث على جميع العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، تمثلت عينة الدراسة في (311) مفردة.

ومن بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

- وجود عدالة تنظيمية والتزام بدرجة متوسطة، وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى العاملون في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

- لا توجد فروق ذات دلالة بين استجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للالتزام التنظيمي تعزي للصفات الشخصية (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، العمر) باستثناء متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، الرواتب الشهرية).

2- دراسة التي قام بها راتب سعود وسوزان بعنوان "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء لأعضاء الهيئات التدريسية فيها" بجامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2009.

انطلقت من سؤال الإشكالية: ما مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وما علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعات؟

فرضيات الدراسة :

هناك مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظرهم.

هناك مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية.

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية

والولاء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية.

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمتا أدتان موجهتان لأعضاء هيئة

التدريس هما مقياس العدالة التنظيمية الذي صممه "نيورف" و"مورمان" ومقياس الولاء التنظيمي .

أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع أعضاء هيئات التدريسية من حملة درجة الدكتوراه في

الجامعات الأردنية الرسمية وعددهم (2905) مفردة وتمثلت عينة الدراسة في (450) مفردة .

ومن بين النتائج المتوصل إليها هي:

دلت النتائج أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة.

دلت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعا .

تبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

3- الدراسة التي قامت بها الباحثة "أميرة محمد رفعت حواس" والتي جاءت بعنوان "أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2003 .

انطلقت من سؤال الإشكالية: ما هو أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة ؟ .

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: إن ارتباط العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة.

ويندرج تحتها الفروض الفرعية:

- إن ارتباط عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة .

- إن ارتباط عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة

- إن ارتباط عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة .

الفرضية الثانية: إن ارتباط العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي.

ويندرج تحتها الفروض الفرعية:

- إن ارتباط عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي .

إن ارتباط عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي .

- اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية

بلغ حجمها (400) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية (قطاع عام) بالقاهرة، كما استخدمت الاستمارة

كأداة لجمع البيانات الميدانية .

ومن بين النتائج التي توصل إليها:

- هناك ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود

المتغير الوسيط ( الثقة في الإدارة)، وتعكس هذه النتيجة مدى اهتمام الإدارة بتقوية ثقة العاملين فيها

ويتحقق ذلك من عدالة التوزيع المخرجات الوظيفية الذي يولد لدى العاملين الثقة التي من منطلقها تتولد

الرغبة في أداء سلوكيات تطوعية .

- في وجود متغير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط فإنه تكون هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة

معنوية بين مكونات العدالة التنظيمية فإنه يتولد لدى العاملين الالتزام التنظيمي الذي يؤدي إلى زيادة

سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها المرؤوسين .

- في وجود متغير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط فإنه تكون هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين عدالة التوزيع وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

- تدل النتائج على أنه في وجود متغير الالتزام كمتغير وسيط فإنه يكون هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

4- دراسة التي قام بها حمد بن سليمان البدراني بعنوان "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية" أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الرياض سنة 2010.

-انطلق من سؤال الإشكالية ما العلاقة بين إدراك العاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية للعدالة التنظيمية والشعور بالثقة لديهم ؟.

فرضيات الدراسة:

- التعرف على مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: التوزيع، الإجراءات، التعاملات.

-التعرف على مدى الشعور بالثقة لدى العاملين تجاه :النفس، الزملاء، المشرفين، والإدارة العليا.

-التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين وفقاً لمتغيراتهم الشخصية (النوع، العمر، المستوى التعليمي) والتنظيمية (الرتبة، سنوات الخبرة).

اعتمد على المنهج الوصفي في التعامل مع المعطيات ومعالجة المعلومات والبيانات المتحصل عليها، باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة.

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالتفتيش الأمني بصالات المغادرة بالمطارات السعودية الدولية الكبرى.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها هي:

- كشفت الدراسة أن درجة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تميل إلى الحيادية في الوقت نفسه كانت درجة إدراكهم لبعد (عدالة التوزيع) تميل إلى الموافقة.

- كشفت الدراسة عن ميل العاملين إلى الموافقة تجاه محور الثقة لديهم (بالنفس، بالزملاء، بالمشرف، بالإدارة العليا) رغم ميلهم إلى الحياد تجاه بعد الثقة بالإدارة العليا.

- أظهرت الدراسة أن بعد (عدالة التعاملات) هو الأقل تأثيراً بالمتغيرات الديمغرافية بينما متغير "الخبرة" كان أقل المتغيرات تأثيراً في استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة وأبعادها.

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية جوهرية طردية بين إدراك العاملين للعدالة والثقة لديهم.

من خلال الدراسات السابقة نلاحظ أن دراسة صابرين مراد نمر أبو جاسر ركزت على علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي و المواطنة التنظيمية و دراسة راتب سعود و سوزان سلطان على درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات وعلاقتها بالولاء ، أما دراسة أميرة رفعت حواس ركزت على قياس أثر كل من الثقة في الإدارة والالتزام على العلقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات

المواطنة التنظيمية من حيث طبيعتها و اتجاهاتها ، و دراسة حمد بن سليمان البد راني على علاقة العدالة بالثقة لدى العاملين.

حيث ساعدتنا الدراسات السابقة في الجانب النظري لدراستنا.

كما ساعدتنا في التعرف على الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تكوين الاتجاهات و السلوكيات الايجابية سلوك المواطنة، الالتزام، الولاء داخل المنظمة.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

- I. أهمية العدالة التنظيمية .
- II. أبعاد العدالة التنظيمية .
- III. نظريات العدالة التنظيمية.
- IV. أهمية الأخلاق .
- V. أبعاد السلوك الأخلاقي.
- VI. النظريات المفسرة للسلوك الأخلاقي.

تمهيد:

تعتبر العدالة التنظيمية مطلباً أساسياً للأداء الفعال بالمنظمات وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بتلك المنظمات، وتركز العدالة التنظيمية على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية .

وتعتبر العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك نظراً لعلاقتها بالعديد من المتغيرات، وفي هذا الفصل تطرقنا إلى أهمية العدالة وأبعادها ونظريات المفسرة للعدالة، ثم أهمية الأخلاق وانتقلنا إلى أبعاد السلوك الأخلاقي وفي الأخير تطرقنا إلى النظريات المفسرة للأخلاق.

### I. أهمية العدالة التنظيمية:

تتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:

1- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعدا هاما من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.

2- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعدا هاما يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، وكيفية حل المشكلات المترتبة.

3- إن العدالة التنظيمية تسلط الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقة التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية.

4- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظام القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.

وتبرز أهمية وجود عدالة تنظيمية وشعور العاملين بها من خلال تطبيقها حقيقة حيث أنها:

أ- تهيئ العدالة التنظيمية العمال للإحساس بالهوية والكيان والاستقرار على جاب إحساسهم بعدالة التقييم الذي يحضون به وفق الاستحقاق والجدارة فمتى توفر هذا زاد إحساس العمال بالانتماء لمنظمتهم والسعي دائما لخدمتها ورفيها.

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

ج- كذلك تعمل على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المنظمة وتعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والإنجاز، وتدعم روح الجماعة وتعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والإنجاز، وتدعم روح الجماعة داخل المنظمة التي يعملون لصالحها. (بلوط، 2002، ص 309).

تتجلى أهمية العدالة التنظيمية في مونها محدد للسلوك التنظيمي، وتؤثر على مختلف المتغيرات التنظيمية، إذ أن توافرها في المنظمات وإدراك العمال لها يؤدي إلى كثير من المتغيرات التنظيمية

الإيجابية كالثقة، في الإدارة والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي إضافة إلى الولاء التنظيمي من قبل العمال تجاه المنظمة، أما انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمنظمة فينجز عنه العديد من السلوكيات السلبية.

## II. أبعاد العدالة التنظيمية:

يقف معظم الدارسين لأبعاد العدالة التنظيمية على أنها تتكون من ثلاث أبعاد هي: (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات).

### أولاً - العدالة التوزيعية:

تعرف العدالة التوزيعية على أنها: عدالة المخرجات أو العوائد التي يتحصل عليها الموظف والتي تتمثل في: الأجور والحوافز، وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة، وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية.

والعدالة التوزيعية تتحقق بين الأفراد عندما تتوفر المساواة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية بينهم، وتتحقق أيضا العدالة التوزيعية عندما ترتبط الإسهامات التي يقدمها الفرد للمنظمة التي يعمل فيها مع ما يحصل عليه من المكافآت المقدمة له مثل: المرتب والحوافز والترقيات والتسهيلات المادية ومهام العمل وإن إحساس العاملين بعدم عدالة توزيع يخلق نوعا من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب، وبين العاملين والإدارة من جانب آخر، ولفهم أثر العدالة التوزيعية على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة يجب ملاحظة أن هذا الأثر يتوقف إلى حد كبير على الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية، فإذا زادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فلا شك أن الإحساس بعدالة التوزيع سيكون له الأثر الأكبر على سلوكهم، أما في الحالات التي تعطى فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين.

- قواعد عدالة التوزيع: وضع "organ" ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:

1- قاعدة التوزيع: 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 وإذا حصل العكس فهذا يعني التجاوز على قاعدة المساواة.

2-قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة أن كل العمال وبغض النظر عن خصائصهم (الجنس، العرق، الدين....) يجب أن يتساوى في فرص الحصول على المكافآت، مثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذي يعملون بجد، وإذا حصل غير ذلك فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.

3-قاعدة الحاجة: وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين لافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال، وهناك امرأة 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. (أبو جاسر، 2010، ص 13).

#### ثانيا: العدالة الإجرائية:

العدالة الإجرائية هي تلك القرارات والإجراءات المتعلقة بالأفراد.

تمثل العدالة الإجرائية انعكاسات لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، فهي التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرض مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه، والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلالها تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والخطأ في القرارات التي يتم اتخاذها وتعد الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة صعبة التحقق إلا بتوفير شرطين هما:

الشرط الأول: أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بنا عليها صياغة تلك الإجراءات.

الشرط الثاني: على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات. (زايد، 2006، ص 22).

جوانب عدالة الإجراءات: لقد كشف علماء السلوك التنظيمي عن وجهين للعدالة الإجرائية هما:

1-الجانب الهيكلي: ويتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها صنع القرارات وحتى تبدو تلك الكيفية عادلة يجب مراعاة ما يلي:

أ- أن يكون للأفراد صوت في إجراءات صنع القرارات بمعنى أن يكون لديهم رأي في صنع القرارات المؤثرة عليهم.

ب- إعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء.

ج- تطبيق قواعد وسياسات ثابتة.

د- عدم التحيز عند اتخاذ القرارات.

2- الجانب الاجتماعي: يتعلق بنوعية المعاملة التي يلقاها العامل على أيدي متخذي القرارات ويتأثر الإحساس بمدى عدالة تلك المعاملة بناحيتين:

أ- بمدى صحة وكفاية المعلومات التي يتلقاها بخصوص تنفيذ القرارات.

ب- تتعلق بالحساسية الاجتماعية، أي بمدى الاهتمام الذي يلقاه الفرد عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات وتدل الشواهد على أن الناس يكونون أكثر قبولا للنواتج السلبية حينما تقدم لهم معلومات كافية وكاملة عنها. (الصيرفي، 2005، ص311).

ثالثاً: عدالة المعاملات.

عدالة التعاملات هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس واهتمام الرئيس بمصالح الموظف.

- هي إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات وكذلك تبرير الغرض منها.

- هي العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه.

مكونات عدالة التعاملات: إن عدالة التعاملات تحتوي على مكونين هما:

أ- الحساسية الشخصية: وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين .

ب- التفسيرات الاجتماعية: وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو موارد غير مناسبة توزع عليهم.

كما توصل "موج" و"بايز" إلى أن هناك أربعة محددات لعدالة التعاملات هي:

- 1-مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات.
- 2- تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات.
- 3- عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات.
- 4-عدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل. ( الخرشوم، 2010، ص 312-313) .

### III. نظريات العدالة التنظيمية:

لقد اهتم الباحثين بموضوع العدالة التنظيمية وقدم كل منهم دراسة وطريقة يتبعها العامل في تقييم مدى عدالة العوائد والإجراءات والمعاملة وسنعرض فيما يلي بعض النظريات.

#### 01- نظرية العدالة "لآدمز"

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى العالم ستايسي آدمز سنة 1963 والتي لقيت اهتماما كبيرا في ذلك الحين، واعتبرت أهم النظريات المفسرة للسلوك الإنساني داخل المنظمات ويتمثل جوهر هذه النظرية في مقارنة جهود الأفراد ومكافئتهم مع غيرهم من الأفراد في مواقف عمل متشابهة والافتراض الرئيسي لهذه النظرية هو أن الأفراد محفزين من خلال رغبتهم وشعورهم بانهم يعاملون بشكل عادل في العمل حيث يعمل الفرد من خلال تبادله وحصوله على مكافآت في المنظمة. والنقاط الأربعة التي تقوم عليها هذه النظرية هي:

- أ- الفرد: الشخص الذي يدرك العدالة أو عدم العدالة
  - ب- المقارنة بالآخرين: مجموعة أو عدد من الأفراد يستعملون من قبل الفرد كعلاقة مرتبطة بنسبة المدخلات إلى النتائج.
  - ج- المدخلات: وتمثل خصائص الفرد المتحققة كالمهارات والتجربة والتعلم والموصوفة كالعمر والجنس والعرق.
  - د- النتائج: ما يحصل عليه الفرد من العمل كالاقراراف والمنافع والأجور والتقدير. وعلى هذا توجد العدالة عندما يدرك الأفراد نسب مدخلاتهم (الجهود) إلى نتائجهم (المكافآت) متساوية. وقد تكون نسب المدخلات إلى المخرجات اكبر من أو اقل نسب الأفراد الآخرين. (الصرن، 2004، ص 292).
- وقد حدد "آدمز" عدد من الأساليب يلجا إليها العامل لتحقيق العدالة وتخفيض مستوى شعوره بعدم العدالة وتتمثل فيما يلي:
- أ-زيادة مدخلاته إذا كانت اقل من مداخلات الآخرين أو أقل من عوائده .

- ب-تقليل مدخلاته إذا كانت مرتفعة مقارنة بمدخلات الآخرين أو عوائده.  
 ج-زيادة عوائده إذا كانت اقل من عوائد الآخرين أو أقل من مدخلاته.  
 د-تقليل عوائده إذا كانت اكبر من عوائد الآخرين أو من مدخلاته.  
 هـ-ترك العمل أو الانتقال أو الغياب.  
 و-تغيير الفرد المرجعي المقارن.

فحينما تكون حالة اللاعدالة ناتجة عن انخفاض نسبة العوائد إلى المدخلات بالنسبة للفرد موضوع المقارنة، فإن هذا الفرد قد يسعى إلى تحسين الإنتاج، فعلى سبيل المثال الفرد الذي يعتقد انه يتقاضى راتب اقل من راتب عامل آخر يبذل نفس الجهد حتى يتمكن من المطالبة بزيادة أجره، وقد يتبع هذا الفرد المقارن أسلوبا آخر يتمثل في تقليل الجهد الذي يبذله وبالتالي تقليل إنتاجيته. (الباقى، 2004، ص148).

## 2- نظرية حساسية العدالة:

تعد هذه النظرية احد نظريات العدالة التنظيمية التي قدمت رؤية علمية مميزة للعدالة داخل المنظمات بناءا على الاعتقادات التي ووجهت لنظرية العدالة "لأدمز" ففي إحدى الدراسات الميدانية لاختبار نظرية العدالة لأدمز قام جرينبرج سنة 1979 بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لدى مجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بمبادئ وقيم البروتستانتية فتوصل إلى أن الافتراضات خاصة بهذه النظرية لا تنطبق على هؤلاء، لا نهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي. كما أنهم يشعرون بالعدالة والرضا في حالة ارتفاع مدخلاتهم على عوائدهم. (شذ الطفي، 2012، ص19-20).

ومن خلال هذه الدراسة وجه انتقاد لنظرية العدالة التي جاء بها ادمز والمتمثل في تساوي ردة فعل أفراد اتجاه العوائد ا لزائدة (الشعور بالذنب) والعوائد المنخفضة (الشعور بالغضب) والعوائد المتساوية (الشعور بالرضا) متجاهلا بذلك عامل الفروق الفردية.

واستنادا على هذا الانتقاد قدم هوسمان "huseman" سنة 1987 فكرة أن الناس لديهم تفضيلات مختلفة لنسبة العوائد إلى المدخلات. أي أن ليس جميع الناس يفضلون حالة التوازن (تساوي مدخلات الفرد إلى عوائده أو تساوي نسبة مدخلاته إلى عوائده مع نسبة مدخلات إلى عوائد الفرد المرجعي) وكانت هذه الفكرة بمثابة اللبنة الأساسية التي بني عليها هوسمان نظريته التي سميت باسم نظرية حساسية العدالة.

يعد مفهوم حساسية العدالة ناتج احدث الجهود لتطوير نظرية العدالة، بحيث يفترض " هوسمان" أن هناك اختلاف بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة. وبذلك يمكن تقسيمهم إلى ثلاث مجموعات وهي:

أ-المؤثرون: وهم الأفراد المعطاءون الذين لا يشعرون بالعدالة إلا إذا زادت مدخلاتهم عن عوائدهم مدخلاتهم عند المقارنة المرجعية، ولا يشعرون بالرضا إلا إذا كانت جهودهم المبذولة تفوق عوائدهم.

ب-الأنايون: وهم الأفراد الذين يشعرون بالعدالة فقط عندما تفوق عوائدهم مدخلاتهم عند المقارنة مع الجماعة المرجعية، ويرون بأنهم يستحقون العائد العالي مقارنة بغيرهم من يقدم جهود أو مدخلات مماثلة.

ج-المساؤون: وهم الأفراد الذين يشعرون بالعدالة عند تساوي نسبة مدخلاتهم إلى عوائدهم مع نسبة مدخلاتهم إلى عوائد الجماعة المرجعية.

### 3- نظرية الحرمان النسبي:

قرر مارتن martin أن نظرية الحرمان النسبي تتشابه مع نظرية العدالة لادمز من زاوية كلتا النظريتان تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدركاته المدركة مع مقارنة هذه مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي ليقيم العدالة التوزيعية. حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت.

- وبرغم ذلك فقد أشارت دراسة CROSBY إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي . حيث قام CROSBY بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي هما:

أ- الحرمان الذاتي الفردي: والذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد وتعتبر نظرية العدالة عن هذا الحرمان النسبي.

ب-الحرمان الجماعي: والذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات ويركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل:

- نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة.

- نسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة.

- نصيب كل جماعة من الموارد المختلفة

وبناء على هذا يبني كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل

الجماعة التي تنتمي إليها.

-وقد أشارت دراسة MARTIN إلى انه تحت ظروف معينة فان أعضاء الجماعة المحرومة أو الأقل فقرا. خاصة قدرا - خاصة هؤلاء الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم وطموحهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة- سوف يقارنون مع أعضاء الجماعات الأعلى في المنزلة لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالبا ما تكون غير مرضية أو غير عادلة والمحصلة هي زيادة الحرمان الجماعي. (دره، 2008، ص68).

#### 4- نظرية التوقع:

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى "فكتور فروم" "victour vroom" الذي ينظر إلى التحفيز باعتباره عملية تحكم أنماط الاختيار التي يقوم بها الفرد في موقف معين يواجه صور مختلفة من الأنشطة أو الأعمال البديلة . أي أن الفرد عند التحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على مردود مادي أو معنوي يشبع حاجات هامة لديه في مقابل ما تتطلبه المنظمة منه من بذل قصارى جهده لانجاز عمله. وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:(الصرن.2004.ص287)

1- إن العلاقة بين الأهداف الفردية والتنظيمية تحكمها ثلاث متغيرات رئيسية هي:  
أ. الجهد الذي يبذله الفرد على سبيل المثال بساعات العمل.

ب. مستوى الأداء الناتج عن الجهد المبذول ويتمثل بكمية الإنتاج على سبيل المثال.

ج. العائد المادي أو المعنوي الذي يرتبط بتحقيق المستوى المطلوب من الأداء ويتمثل بالجر والتقدير والمكافآت والترقية

2- إن قوة الدافع للقيام بالعمل هي نتيجة تفاعل العوامل الثلاثة التالية:

أ. درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والجهد الذي يبذله الفرد. وقد أطلق على هذه العلاقة (درجة توقع ارتباط الأفراد) باسم التوقع Expectancy.

ب.. درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والعائد الذي يحصل عليه الفرد من العمل. وقد أطلق على هذه العلاقة اسم التكافؤ Valance. وتحدد درجة هذا التكافؤ من خلال:

- مدى منفعة العائد للفرد. فكلما اشبع حاجات هامة لدى الفرد كلما زادت قيمتها.

- احتمال تحقيق الفرد لهذا العائد نتيجة أدائه للعمل. وتزداد درجة الاحتمال كلما كان العمل هو الطريق الوحيد للحصول على العائد.

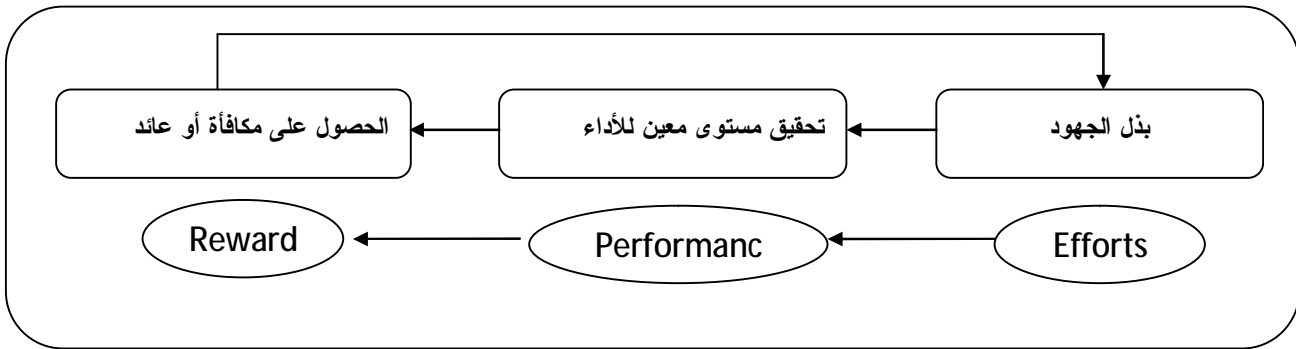
-العلاقة التي يدركها الفرد لملائمة العمل (بعد أدائه) والعائد المطلوب تحقيقه. ويطلق عليها اسم الوسيلة أو الأداء Instrumentality وهذا يعني تقدير مدى احتمال جدوى العمل بعد القيام به كوسيلة للحصول على الهدف المرغوب.

ويعتقد "فروم" أن الاندفاع لفعل ما يعتمد على القيم المثقلة لمنافع مختلفة النتائج. وعلى الآثار المدركة لهذا الفعل من جراء تحقيق هذه النتائج. أي أن سلوك الفرد لا يعتمد فقط على قيم النتائج وإنما أيضا على احتمال حدوثها أي أن: التحفيز=الرغبة\*التوقع

إن مستوى الأداء يعتمد على تحفيز مضروبا بالقدرة على العمل إن: الأداء=التحفيز\*القدرة

وهذا يعني انه إذا كان المال يمثل احد النتائج المفضلة لدى العامل. فأننا قد نجد انه إذا اعتقد العامل بان زيادة الإنتاج هي الوسيلة للحصول على هذا المال. فإننا نجد أن زيادة الأجر تبعا لزيادة الإنتاجية سوف تلعب الدور الرئيسي في تحقيق أهداف المنظمة. و عليه فانه كلما زادت درجة اعتقاد العامل بهذا الدافع، وكلما كان هذا الدافع العامل الرئيس الذي يجب أن تأخذ به المنظمة لدى العاملين نحو تحقيق أهدافها. و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (01): يوضح تصور فروم لنظرية التوقع.



المصدر: الصرن، 2004، ص288.

وضمن هذه النظرية لابد من الأخذ بعين الاعتبار:

أ.العوائد والنتائج والمكافآت التي يعطيها الفرد أفضلية، والحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.

ب.تحديد مستويات الأداء المرغوبة وتوضيحها للعاملين واطلاعهم عليها.

ج. وضع أهداف أداء قابلة للتحقيق.

د.ربط النتائج والعوائد المرغوبة بإنجاز الأهداف على أن يوضح المدير للفرد متى ستمنح المكافأة

لقاء الانجاز والسعي لربط العائد والأداء.

لقد كان لنظرية التوقع دور كبير في تفسير انخفاض مستويات الدافعية لدى العاملين للقيام بالعمل إذا يكتفون بما هو مطلوب منهم ومنها عدم توفر عدالة داخل التنظيم من خلال نظرة العامل لجهده المبذول إن كان سينجم عنه تقييم غير عادل ومن ثم مدى اقتناع الفرد بعدالة تلك العوائد الممنوحة له بناء على هذا التقييم. (الصرن، 2004، 288).

##### 5- نظرية الإدراك المرجعي:

إن قصور نظرية العدالة "لأدمز" كإطار مفاهيمي لبحوث العدالة التنظيمية قد لوحظ من قبل العديد من الباحثين منهم "فولجر" و"لوك" و"هن" و"ميلز" "Henne and Miles" إذا يتجلى هذا القصور في:

أ. تعريف العدالة فقط بوصفها مقارنة اجتماعية أساسها نسبة العوائد إلى المدخلات

ب. إهمال فكرة العدالة الإجرائية.

ج. انعدام الدقة في توقع ردود فعل الأفراد عند إدراكهم لعدم العدالة.

ولمعالجة أوجه القصور هذه اقترح "فولجر" نظرية إدراك المرجعي، حيث اللاعدالة كنتيجة لعملية المقارنة الافتراضية بدلا من عملية المقارنة الاجتماعية بين شخصين، وتكون هذه المقارنة الافتراضية بين حالة واقعية وحالة من المرجح الخيالي.

كما أن نظرية الإدراك المرجعي توسع من نطاق محاولات نظرية العدالة "ل أدمز" لشرح

ردود الفعل على عوائد العمل غير العادلة، إذا تميز بين نوعين من ردود الفعل:

أ- ردود فعل الاستياء.

ب- ردود فعل الرضا أو عدم الرضا.

و تقوم هذه النظرية على عدد من الافتراضات من أهمها الآتي:

أ - ينشأ عدم الرضا عندما يقارن الشخص الواقع الموجود ببديل خيالي أكثر ملائمة.

ب - يزيد استياء العمال عند اعتقادهم أنهم سيحصلون على عوائد أفضل إذا استعمل صانع القرار إجراءات أخرى كان ينبغي أن يأخذها بعين الاعتبار.

و حسب هذه النظرية الناس يؤدون ثلاث عمليات عقلية فيما يلي:

أولاً- الإدراك المرجعي: ويقصد به المقارنة بين الظروف الخيالية البديلة وظروف الشخص الفعلية، و

وفقا لهذا المنظور فان الناس يكونون أكثر عرضة لعدم الرضا عندما يتخيلون نتائج أو عوائد أكثر

جاذبية من الواقع الموجود.

ثانياً-التبرير: المقارنة بين الإجراءات الفعلية وإجراءات المرجع تولد سؤال عن أي إجراءات المرجع تبريراً من تلك التي تنتج عنها النتائج الفعلية، فإن تم الحكم على الإجراءات الفعلية أنها أقل شأنًا من إجراءات المرجع سوف يكون هناك تبرير منخفض للإجراءات الفعلية وتبرير بدرجة عالية للإجراءات المرجعية، وإذا ما نظر إلى الأساس المنطقي للإجراء الحالي بأنه أقل ملائمة من الأساس المنطقي سيحدث عدم الرضا وعلى العكس عندما يعتبر الأساس المنطقي للإجراء الفعلي مناسب وبالتالي مبرر عدم الرضا عن تقييم العوائد الفعلية يمكن أن يقلل.

ثالثاً-احتمال التحسن: الناس ينظرون إلى العوائد الحالية على أنها مؤقتة لأن الرضا قد يتأثر بما يتوقعون الحصول عليه في المستقبل، المحاكاة العقلية تتضمن الحالات المستقبلية مقدّمة في نماذج كالمعتقدات بشأن احتمال التحسن، فعندما يتوقع نتائج للتحسن فهم أقل عدم الرضا من عندما يرون فرصة ضعيفة للتحسن في ظروفهم.

في الاختبارات التجريبية لنظرية الإدراك المرجعي التي قام بها كل من "فولجر" و"مارتين" و"روبينسن" وجد أن العمال الذين اعتقدوا أنهم سيتلقون عوائد مرتفعة ولديهم تبرير ضعيف للإجراء الذي استخدم أعربوا على مستوى كبير من الاستياء في حين أولئك الذين تلقوا عوائد مختلفة لأسباب مبررة لم يكونوا مستاءين على الرغم من أنهم كانوا غير راضين عندما أسفر الإجراء عن نتائج أقل من المرغوب فيه، كما يقر كل من "كروينزانو" و"Cropanzano" و"فولجر" أن ميزة نظرية الإدراك المرجعي تكمن في الدقة الكبيرة التي تقدمها فيما يتعلق بردود الفعل على عدم العدالة وقدرتها على الدمج بين مفهوم العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية.

ووفقاً لنظرية الإدراك المرجعي فإن شعور العامل بالرضا أو عدم الرضا عن العوائد التي يتلقاها من منظمته يكون من منطلق المقارنة التي يجريها بين ما توقعه من عوائد وبين ما حصل عليه فعلياً، كما أنه يشعر بالاستياء في حالة عدم توفر التبريرات الكافية حول إجراءات توزيع العوائد.

#### IV. أهمية الأخلاق :

إن الأخلاق شيء ضروري لاتزان شخصية الفرد و تكاملها ، وبناء الإدارة لديه في مواجهة الاختيار الصعب، فيختار الفضيلة و يتجنب الرذيلة، وتحفظ الأخلاق للمجتمع هويته و استقرار و أمنه ليتماسك و ينهض و يرقى به، و إذا ما اختلفت مسيرة الأخلاق فإنها تؤدي إلى ظهور أزمات سياسية واجتماعية واقتصادية وتربوية .

- وتتوافق الأخلاق مع الاحتياجات البشرية الرئيسية ، وهي تجبر المنظمات الإلتزام بها في توجيهها لما لها من أهمية تتمثل في كثير من المجالات ومنها:
  - تعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين .
  - تزويد المنظمات بالربح و المنفعة في جميع مجالات.
  - المساعدة في تحسين عملية صنع القرار
  - إيجاد المصداقية بين المنظمات و المجتمع
  - المحافظة على المجتمع و البيئة بدرجة أكبر من القوانين والأنظمة. (العرايضة، 2015، ص 26)
- V. أبعاد السلوك الأخلاقي:**

لقد حددنا ثلاث أبعاد للسلوك الأخلاقي هي ( سلوك المواطنة، سلوك الإلتزام، سلوك الولاء)

#### أولاً- سلوك المواطنة:

عرف "organ" سلوك المواطنة على أنه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمية في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها. هي سلوك اختياري موجه نحو الأفراد أو المنظمة ككل، يتجاوز توقعات الدور الحالي ويهدف إلى إفادة المنظمة. ( العرايضة، 2012، ص 45)

وتعرف على أنها سلوكيات فردية اختيارية يمارسها الفرد تطوعاً عن رغبة و اختيار داخل المنظمة و تساهم في زيادة فعالية المنظمة و الارتقاء بالأداء الوظيفي الكلي. (دره، 2008، ص 151).

**ثانياً-سلوك الإلتزام:**

يعرف على أنه درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه -، وإلى أي مدى يعتبر عمله، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا في حياته. (حريم، 1999، ص 107).

وقد عرفه "قيفر" بأنه الحالة التي يصبح فيها الفرد مقيدا بإطار من السلوك وأفعال نابغة من تفكيره ومعتقداته والتي قد تحدد نشاطاته وتزيد من اعتقاده بالمحافظة على هذا السلوك. (محمد حسن محمد حمادات، ص 64).

#### ثالثاً - سلوك الولاء:

عرف موسى اللوزي الولاء بأنه "حالة يمتثل فيها الفرد لقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه". (اللوزي، 2003، ص 119).

كما عرف الولاء على أنه: سلوك يعبر به الفرد عن مدى التزامه وحبه وتقديره لهذا العمل وارتباطه به وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه منظمته عادة ما يتصف بالصفات التالية:

- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن من أجل المنظمة، والرغبة في المحافظة في استمرار العضوية في العمل.

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة. (المشعان، 2005، 79).

وعرف أيضا على أنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف إزاء منظمته الإدارية و الإلتزام بقيمها و الإخلاص لأهدافها ، و الشعور الدائم بالارتباط معها و الافتخار بالانتماء إليه ( دره ، 2008، ص141).

#### VI. النظريات المفسرة للسلوك الأخلاقي :

يحتكم المديرون إلى رؤى أخلاقية مختلفة قائمة على أساس المنظور الذي يفسرون بموجبه السلوك الأخلاقي، وهذا الأمر يستند إلى وجود بدائل مختلفة طورها باحثون و علماء و حاولوا تقديم تفسير للأخلاق، فتشير الأدبيات إلى أربعة نظريات .

1- النظرية النفعية: بموجب هذه النظرية فإن السلوك يعد أخلاقيا إذا نتج عنه أكبر منفعة و أقل ضرر لكل جهة يمكن أن تتأثر به ، و تأتي أهمية هذه النظرية في تفسير السلوك الأخلاقي من عدة اعتبارات هي:

- تركيز في الحكم على السلوك فيما إذا كان أخلاقيا أم لا من خلال النتائج التي يفضي لها هذا السلوك.

- إن المنفعة و الضرر الناتجين عن سلوك المنظمة لا يحكم عليه من جانبي صانعي القرار وإنما من خلال وجهة نظر الأفراد و الجهات التي تتأثر بسلوك المنظمة.

- إن هذه النظرية تأخذ بعين الإعتبار ما يمكن أن يحدثه سلوك المنظمة مع نفع أو ضرر في المستقبل، وليس فقط في الوقت الحاضر.

- ركزت هذه النظرية على إعتبار السلوك الأخلاقي هو السلوك الذي يؤدي إلى أكبر قدر ممكن من الضرر. (جودت ، الخضر،2013، ص23).

- لكن تعرضت هذه النظرية للانتقاد على اعتبارها أنها إعتمدت على مبدأ أن الغاية تبرر الوسيلة.
- 2- **النظرية الفردية:** يقوم السلوك الأخلاقي وفقا لهذه النظرية على أساس أن السلوك الأخلاقي هو الذي يؤدي إلى تعظيم مصلحة الفرد بذاته على المدى البعيد ، لذلك يتخذ المديرون القرارات التي تحقق المصالح الشخصية أولا و أخذ بعين الإعتبار مصالح الأطراف الأخرى ثانيا.
- 3- **نظرية الحقوق:** تعد هذه النظرية أن السلوك الأخلاقي الصحيح هو السلوك الذي يملك الفرد الحق في القيام به دون أن يتعدى على حقوق الأخلاقية للآخرين.
- ووفقا لهذه النظرية فإن واحدة من أكثر السمات الحرجة في الحقوق هي أنها يجب أن توجد في علاقة تكاملية مع الواجبات ، فحق العيش للفرد يوجد بالترابط مع حق الآخرين في العيش ، وحق الحرية للفرد يتكامل بالسماح للآخرين بممارسة حريتهم أيضا.
- 4- **نظرية العدالة:** و تشير هذه النظرية إلى أن السلوك الأخلاقي هو السلوك الذي ينتج عنه توزيع عادل للمنافع و التكاليف على كل جهة تتأثر بهذا السلوك . وهذا ما يطلق عليه بالعدالة التوزيعية ، وإن تعايش الأفراد وتعاونهم وتنافسهم لابد أن يتم وفق قواعد و قوانين و لابد من معاقبة من يكسر هذه القوانين وهذه هي العدالة الجزائية ، كما أن كسر القوانين و القواعد ينجم عنه أضرار و ضحايا لابد من تعويضهم بما يتناسب مع تلك الأضرار وهذه هي العدالة التعويضية.(جودت، الخضر، 2013،ص27).

# الفصل الثالث

## الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

- I. مجالات الدراسة .
  - 1-1 - المجال المكاني.
  - 1-2 - المجال الزمني.
  - 1-3 - المجال البشري
- II. المنهج وأدوات جمع البيانات .
  - 1-2 - منهج الدراسة .
  - 2-2 - أدوات جمع البيانات .
- III. العينة وكيفية اختيارها .
  - 1-3 - تعريف العينة.
  - 2-3 - كيفية اختيار العينة .

**تمهيد:**

إن الدراسة الميدانية وسيلة هامة للوصول الى الحقائق الموجودة في مجتمع البحث، إذ عن طريق الميدان يصبح بالإمكان جمع البيانات وتحليلها ومحاولة تعميمها على المجتمع و البحث ،جاء هذا الجانب الميداني للتطرق الى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وكذا عرض وتحليل النتائج وتفسيرها بهدف الوصول الى النتائج.

التعريف بميدان الدراسة:

I. مجالات الدراسة:

1-1- المجال المكاني:

- لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم:

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصاراً بالحروف EGA، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز، وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، ثم تكفلت بها الدولة الجزائرية المستقلة وما إن انقضت بضع سنوات تحولت EGA في سنة 1969 إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وما لبثت أن أضحت مؤسسة ذات حجم هام، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسيرية، لكي يكون في مقدورها موافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد، والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية، وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية، وشهدت سنة 1983 إعادة هيكلة المؤسسة حيث تزودت المؤسسة بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة هي:

- KAHIRIF للإنارة وإيصال الكهرباء.

- KAHRAKIB للتركيبات والمنشآت الكهربائية.

- KANAGAZ لإنجاز شبكة نقل وتوزيع الغاز.

- INERGA لهندسة المدنية.

- ETTERKIB للتركيب الصناعي.

وفي ظل تحول الجزائر عن النهج الاشتراكي واستعدادا لدخول اقتصاد السوق، أصبحت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز منذ 1991 مؤسسة عمومية ذات خاصية صناعية وتجارية (EPLC) ويعكس هذا التحول التركيز على طابع الخدمة العمومية مع الأخذ بعين الاعتبار الطابع الاقتصادي والتجاري للمؤسسة بما يجعله نقطة تحول في تاريخ المؤسسة، كما أصبحت الفروع المتخصصة السابقة مستقلة بذاتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - قسم الموارد البشرية: 2017/03/20، الساعة 9:00.

وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02- 195 المؤرخ ب 01 جوان 2002 تم تحويلها إلى مؤسسة ذات أسهم برأس مال إجمالي قدره 150 مليار دينار جزائري.

وفي الفترة ما بين 2004 و 2006 تم تنظيم المؤسسة على أساس مجمع أوهولينغ حيث قسمت إلى مجموعة من الفروع تختص كل منها في مجال نشاطاتها الأساسية هذه الفروع هي:

- سولغاز لإنتاج الكهرباء SPE.
- مسير شبكة نقل الكهرباء GRTE.
- مسير شبكة نقل الغاز GRTG.
- صيانة التجهيزات الصناعية MEI.
- نقل وتوزيع التجهيزات الصناعية TRANSMEX.
- صيانة وإصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للوسط TRANSFO CENTRE.
- صيانة وإصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للغرب TRANSFO QUST.
- صيانة وإصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض TRANSFO EST.
- صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الجزائر MPVA.
- صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الغرب MPVO.
- صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الشرق MPVE.
- صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الجنوب MPVS.
- التقنيات المعلوماتية SAT INFO.
- الوقاية والتنمية الأمنية SPAS.
- توزيع العتاد الكهربائي والغازي CMEG.
- نشأة وتطور مركز التوزيع بالمسيلة:
- لمحة جغرافية عن ميدان الدراسة:

يقع مركز التوزيع للكهرباء والغاز في وسط المدينة في شارع ابن باديس وهو عبارة عن بناية بطابقين أول وثاني إضافة إلى الطابق الأرضي وهو يطل على الشارع بواجهتين، واجهة جنوبية في المدخل الرئيسي للوكالة أي يتم تسديد فواتير الكهرباء والغاز واستقبال الزبائن وواجهة غربية تتمثل في المدخل الرئيسي لإدارة المركز، كما يوجد مدخل ثالث من الناحية الشرقية يطل على مجمعات

سكنية خاص بسيارات وشاحنات المركز يتربع المركز على مساحة قدرها 3300م<sup>2</sup>، المهام التي تقوم بها المديرية:

- تتضمن تأسيس ونقل واستغلال وتطوير شبكات الكهرباء والغز على مستوى كل الولاية.

**وكالات التوزيع:** عمدت المؤسسة إلى وضع وكالات داخل التجمعات السكنية الهامة والأكثر كثافة والمتمثلة في خمسة وكالات هي:

**وكالة بوسعادة:** وتشكل وكالات بن سرور، سيدي عامر، الخبانة، أولاد سيدي إبراهيم.

**وكالة برهوم:** تشمل وكالتي أولاد دراج، مقرة.

**وكالة عين الملح:** تشمل وكالات عين الملح، أمجدل، جبل مساعد.

**وكالة سيدي عيسى:** تشمل وكالتي سيدي عيسى، عين الحجل.

**وكالة المسيلة:** وتشمل وكالات دائرة المسيلة، حمام الضلعة، الشلال.

#### الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمسيلة

- تحتوي مديرية توزيع الكهرباء والغاز على عدة مصالح سيتم التفصيل في المهام التي تقوم بها كل مصلحة وهي كالآتي:

أ- **مدير التوزيع:** يقوم بتسيير الإدارة للمؤسسة حيث يعمل على احترام القانون الداخلي لها من طرف العمال والسهر على حماية وأمن المؤسسة وكذا مراعاة حقوق وواجبات العمال.

ب- **الأمانة:** تقوم بالتنسيق بين الأقسام الموجودة في المديرية نيابة عن المدير، والتنسيق بين لقاءات العمال والمدير وتنظيم الأمور وإيصال المراسلات للمدير.

ج- **قسم الشؤون القانونية:** يهتم بالمشاكل وتتبع ملفات النزاع في العدالة بترخيص من المدير، والاستشارة القانونية من طرف الأقسام الأخرى.

د- **المكلف بالاتصال:** ويضم موظف واحد.

ه- **المكلف بالأمن:** ويهتم بحماية العمال ومعرفة مدى تطبيقهم لقواعد الوقاية والأمن والمحافظة على المحيط والنظافة، وتوفير العوامل المساعدة لانجاز الأعمال.

و- **قسم العلاقات التجارية:** ويأخذ هذا القسم أكبر مساحة وعدد كبير من العمال، يتم في هذا القسم تسديد فواتير الكهرباء والغاز وكذا استقبال شكاوي المواطنين، وينقسم هذا القسم إلى مصلحتين: مصلحة التقنية التجارية ومصلحة الزبائن.

- ز - قسم استغلال الغاز: ويقوم هذا القسم بمراقبة شبكات الغاز اعتمادا على برنامج سنوي، ويضم ثلاثة مصالح: مصلحة تطوير شبكات الغاز، مصلحة مراقبة الاستغلال، مصلحة صيانة الغاز.
- ط - قسم استغلال الكهرباء: يقوم هذا القسم بتسيير المخازن والأدوات، الصيانة الخاصة بأعمال الكهرباء وأعمال أخرى، كما يتكون هذا القسم من مصلحتين هما مصلحة تطوير الشبكة، ومصلحة مراقبة استغلال الشبكة.
- ي - قسم الإعلام الآلي: ويقوم على توفير كل وحدات الإعلام الآلي، وضمان وجود اتصالات متطورة وشبكات اتصالية داخل المؤسسة والعمل بها على أحسن وجه لضمان سير الأعمال بطريقة التكنولوجيا الحديثة.
- هـ - قسم المحاسبة والمالية: ويقوم هذا القسم بمهام عديدة منها تسيير ميزانية المؤسسة، وكذا إعداد رواتب العمال وغيرها من الأعمال المحاسبية والمالية، ويتكون هذا القسم من ثلاث مصالح هي مصلح الاستغلال مصلحة المالية ومصلحة الميزانية وترقية التسيير.
- ل - قسم الموارد البشرية: ويقوم بعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين للموارد البشرية، وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية إضافة إلى تسيير المسار المهني للموظفين، إضافة إلى العمليات الإدارية الأخرى.
- م - مصلحة الوسائل العامة: تهتم هذه المصلحة بتوفير متطلبات المديرية من وسائل وتجهيزات لكل الموظفين لأعمالهم مثل الهواتف، الكراسي، تصليح السيارات .... وغيرها من الأمور الضرورية لسير العمل.

#### 1-2- المجال الزمني:

- في إطار البحث عن الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تعزيز السلوك الأخلاقي للعاملين، تم النزول إلى ميدان الدراسة ابتداء من 2017/03/19 إلى غاية 2017/03/30
- تم إجراء الدراسة الميدانية على أربع مراحل:
- 1- في المرحلة الأولى يوم 2017/03/19 أول زيارة: تم الحصول على الموافقة.
  - 2- المرحلة الثانية 2017/03/20: تم الحصول على بعض المعلومات من أجل تحديد عينة البحث ومعلومات حول المؤسسة.
  - 3- المرحلة الثالثة: 2017/03/23: قمت بتوزيع الاستمارة على عينة البحث.
  - 4- المرحلة الرابعة: 2017/03/30: قمت بجمع الاستمارات.

1-3- المجال البشري:

يحتوي مقر مديرية الكهرباء والغاز بالولاية ما يقارب 300 موظفا أغلبهم من الإطارات نظرا لطبيعة الوظائف التي يشغلونها داخل المؤسسة والتي تحتاج إلى مستوى تعليمي عالي وهم موزعين داخل المؤسسة على النحو التالي:

الوسائل العامة	قسم الموارد البشرية	قسم المحاسبة والمالية	قسم استغلال الكهرباء	قسم استغلال الغاز	قسم الدراسات والأشغال	قسم العلاقات التجارية	المكلف بالأمن	الاتصال	قسم الشؤون القانونية	الأمانة
11	07	12	62	40	40	122	01	01	02	02
موظف	موظفين	موظف	موظف	موظف	موظف	موظف	موظف	موظف	موظفين	موظفين

II. المنهج وأدوات جمع البيانات:

2-1- منهج الدراسة:

من أجل الوصول إلى الحقيقة وتحوي الدقة في البحث العلمي لا يكون هذا إلا بإتباع منهج أو طريقة معينة تؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم، ونعني بالمنهج "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة واكتشاف الحقيقة". (بوحوش، الذنبيات، 1999، ص 99). ونعني بالمنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشكلات أو حال من الحالات، بقصد وصفها وصفا دقيقا وتحديد أبعادها بشكل كامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها، وبقصد الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها. (عثمان، 1998، ص 26). ومن أجل البرهنة على فرضيات الدراسة وإثباتها ميدانيا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع الدراسة، ذلك أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع وفي هذه الدراسة نود معرف العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز السلوك الأخلاقي للعاملين، والذي يعرف بأنه "مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف وتحليل الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جميع الحقائق والبيانات وتصنيفها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج". (الرشيدي، 2001، ص 59).

كما أن اختيارنا للمنهج الوصفي لم يكن عشوائيا بل عن قصد باعتباره واحد من المناهج الأساسية في العلوم الاجتماعية خاص بتشخيص مختلف الظواهر نظرا لما يتحراه من الدقة في تصوير الواقع وكونه أكثر ملائمة لموضوع الدراسة إضافة إلى تزويدنا بالمعلومات.

2-2- أدوات جمع البيانات:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المادة النظرية والميدانية كمصدرين أساسيين لجمع المادة العلمية وهي كما يلي:

- مصادر جمع المادة النظرية: تم الاستعانة للقيام بهذه الدراسة بمجموعة من المصادر لجمع المعلومات حول الموضوع والتي تتمثل في الكتب والرسائل العلمية والمجالات.

- مصادر جمع المادة الميدانية: في هذه الدراسة تم الاستعانة بالاستمارة كأداة لجمع البيانات وسجلات ووثائق من ميدان الدراسة.

أ- الاستمارة: حيث نعرف بأنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو موقف". (قنديلي: 2008، ص 154).

كما تعرف على أنها "عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة". (أنجرس، 2004، ص 322).

وقد اعتمدت في البحث على الاستمارة لمعرفة دور العدالة التنظيمية في تعزيز السلوك الأخلاقي حيث قمنا بتحضير استمارة أولية وقمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم ثلاث محكمين الذين أبدوا عددا من الملاحظات والتي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الاستمارة بشكلها الحالي.

ولقد تم تصنيف الاستمارة من خلال الطرح النظري وذلك وفق البحث وفرضياته ومؤشراته حيث تم عرض على عدد من أفراد العينة قصد إبداء آرائهم حول أسئلتها دون قيد أو خوف، وبذلك احتوت الاستمارة على ثلاثة محاور هي:

**المحور الأول:** خاص بالبيانات السوسيو مهنية لمفردات العينة.

**المحور الثاني:** خاص ببيانات حول العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث هي عدالة التوزيع من سؤال 07 إلى 11، عدالة الإجراءات من سؤال 12 إلى 17، عدالة المعاملات من سؤال 18 إلى سؤال 22.

**المحور الثالث:** خاص ببيانات حول السلوك الأخلاقي ممثلا بأبعاده هي المواطنة من سؤال 23 إلى سؤال 26. الالتزام من سؤال 27 إلى 30، الولاء من 31 إلى 35.

**ب- السجلات والوثائق:**

اعتمدنا على السجلات والوثائق والمتمثلة في بطاقة فنية حول المؤسسة للتعرف على تاريخ المؤسسة ومجموعة من المعلومات والقوانين والهيكل التنظيمي وعدد العمال.

ج- الأدوات الإحصائية المستعملة:

اعتمدت على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لغرض الوصول إلى أهداف البحث. كما أنه برنامج يتوفر على معاملات إحصائية تعتبر من أحسن وسائل القياس الإحصائي في الموضوعات التي لها علاقة بسلوكيات الأفراد، كما هو الحال في موضوع البحث العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز السلوك الأخلاقي للعاملين وذلك من خلال أدوات الإحصاء الوصفي كجدول التوزيع التكراري والنسب المئوية، مستوى الدلالة، درجة الحرية،  $k^2$  المحسوبة،  $k^2$  الجدولة.

III. العينة وكيفية اختيارها:

3-1- تعريف العينة:

لدراسة ظاهرة ما يتطلب توفير معلومات وبيانات من المجتمع الأصلي للبحث ويتعذر علينا المسح الشامل وبالتالي يتم اللجوء إلى دراسة جزء أو نسبة معينة من المجتمع الأصلي، وهذا الجزء يشكل صورة مصغرة لمجتمع كبير وهذا ما يسمى بالعينة والتي تعرف على أنها: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل" (زرواتي، 2007، ص258).

3-2- كيفية اختيار العينة:

تم إختيارنا في هذا البحث على عينة عشوائية بسيطة حيث يختار فيها الأفراد بشكل عشوائي بحيث يعطى لكل فرد من المجتمع نفس الفرصة التي تعطى لغيره.

قد تم اختيار العينة من مجتمع العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة والذي يقدر عددهم 299 عامل، ونظرا لأهداف وموضوع الدراسة في معرفة العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز السلوك الأخلاقي للعاملين، تم إختيارنا في لغيره.

وقد اخترنا نسبة 20 من المجتمع الأصلي (299) وحسب العلاقة فإن حجم العينة يكون:

$$\frac{20 \times 299}{100} = 60$$

# الفصل الرابع

## عرض وتحليل نتائج الدراسة

### I. عرض وتحليل النتائج .

1-1 - تحليل بيانات الشخصية .

2-1- تحليل بيانات العدالة التنظيمية.

3-1- تحليل بيانات السلوك الأخلاقي .

### II. مناقشة نتائج الدراسة .

1-2 - مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات .

2-2 - النتائج العامة للدراسة .

I. عرض وتحليل النتائج .

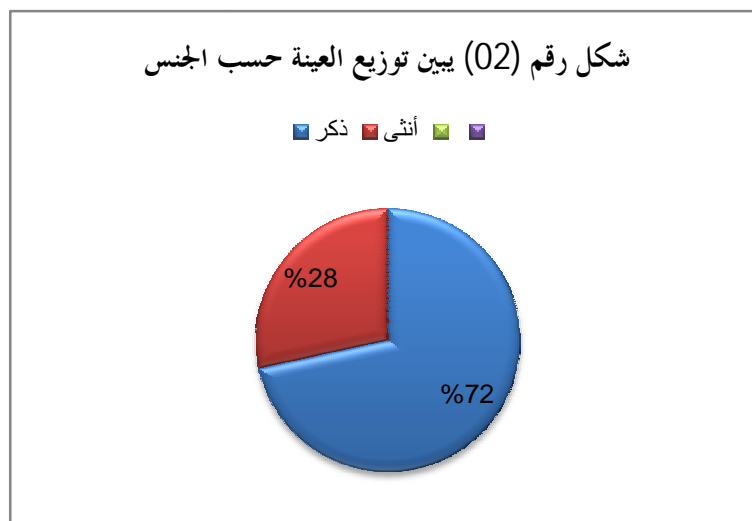
1- البيانات الشخصية (السوسيومهنية)

الجدول رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
71.3%	43	ذكر
28.3%	17	أنثى
100%	60	المجموع

يبين الجدول أعلاه المعلق بمتغير السن أن نسبة 71.3 % من أفراد العينة كانوا من الذكور في حين بلغة نسبة الإناث 28.3 %

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية العاملين في المؤسسة ذكور وهذا التفاوت بين الجنسين راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة نشاط المؤسسة أي أن كل الأقسام تقريبا تحتاج إلى موظفين من فئة الذكور، كقسم الدراسات والأشغال وقسم الكهرباء والغاز التي تقوم مخرجات ميدانية لاماكن العمل والسهر على مراقبة الشبكات، أما بالنسبة للإناث فإنهم يتمركزون بقسم العلاقات التجارية ويهتم هذا القسم باستقبال شكاوي المواطنين وبتسديد الفواتير كون هذه الوظائف ملائمة للإناث أكثر من الذكور.

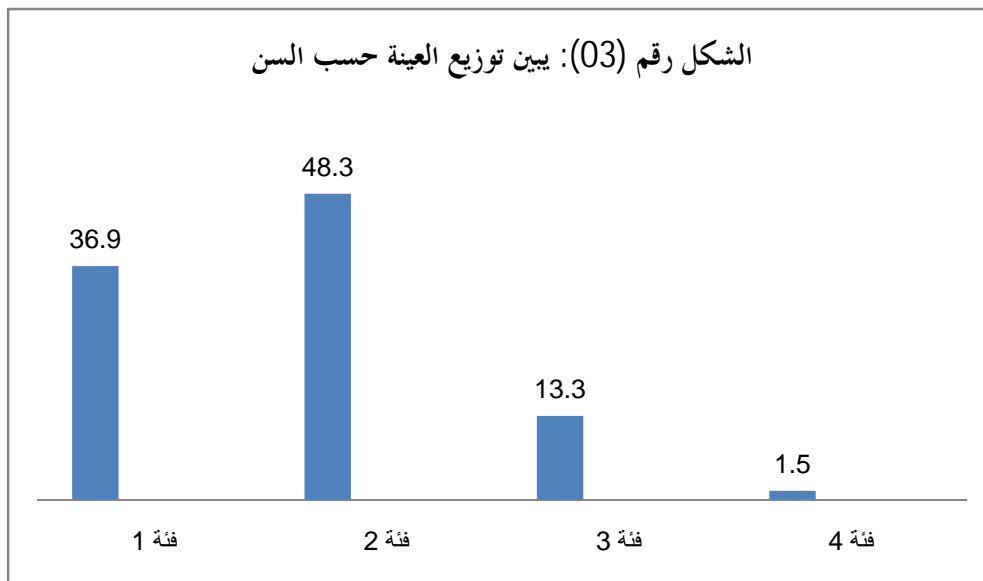


الجدول رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة	التكرار	الفئات
36.9%	22	[30-20]
48.3%	29	[40-30]
13.3%	08	[50-40]
1.5%	01	[60-50]
100%	60	المجموع

يظهر الجدول أعلاه إن نسبة 48.3% هم العمال الذي يتراوح سنهم ما بين [30-40] ليلها الفئة العمرية [20-30] بنسبة 36.9% ثم الفئة العمرية بين [40-50] بنسبة 13.3% ثم فئة 50 فما فوق بنسبة 1.5%.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن اغلب أفراد العينة هم فئة الشباب وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب فئة شباب لأنها قادرة على العطاء اكبر من كبار السن ويرجع لسياسة التوظيف بالمؤسسة التي تستقطب فئة شباب .



الجدول رقم (03): يبين توزيع العينة حسب الحالة العائلية .

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
26.7%	16	أعزب
73.3%	44	متزوج
100%	60	المجموع

يبين الجدول أعلاه حسب الحالة العائلية أن نسبة المتزوجين تقدر بـ 73.3% ثم يليها العزاب بنسبة 26.7% بينما لا يوجد في العينة أفراد مطلّقين أو أرامل.

ومن خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن أغلبية الباحثين متزوجون وهذا يدل على الاستقرار العائلي لمفردات العينة والذي ينعكس بشكل كبير على الاستقرار الوظيفي والأداء على السواء  
الجدول رقم (04): يبين توزيع العينة حسب الأقدمية.

النسبة	التكرار	الأقدمية
18.3%	11	[5-1]
31.7%	19	[10-5]
30%	18	[15-10]
20%	12	[20-15]
100%	60	المجموع

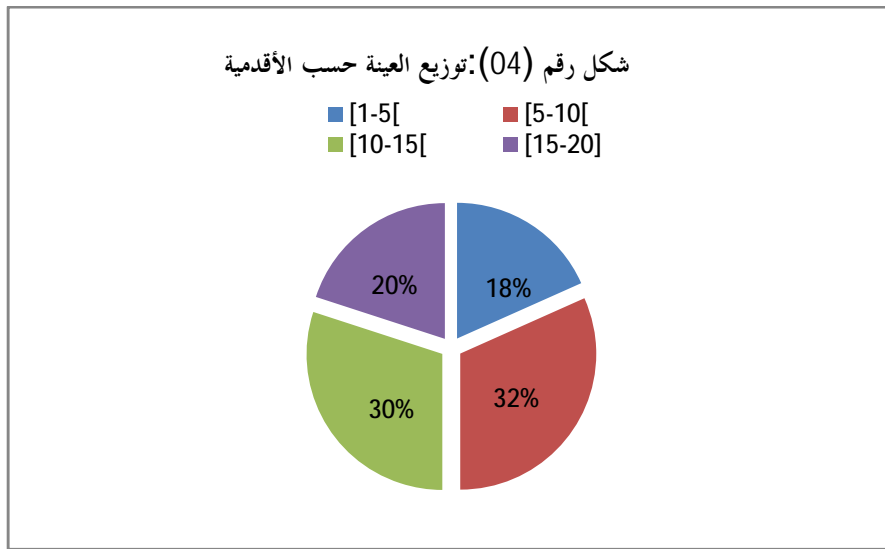
يوضح الجدول أعلاه أن توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية أن نسبة 31.7% هم العمال الذين لديهم أقدمية من [10-5] تليها نسبة 30% التي تمثل العمال الذين خبرتهم من [15-10] في حين مثلت نسبة 20% هم العمال الذين خبرتهم من [20-15] وجاءت نسبة 18.3% هم العمال الذين خبرتهم من [5-1] نجد أن متوسط الأقدمية هو 10 والذي تم حسابه من خلال هذا الجدول التالي:

تكرار متجمع صاعد	Xi . fi	Fi	Xi
11	27.2	11	2.5
30	142.5	19	7.5
48	225	18	12.5
60	210	12	17.5
//	605	60	المجموع

وبتطبيق قانون المتوسط الحسابي:

$$\frac{\text{مجموع التكرارات } X \text{ مركز الفئة}}{\text{مجموع التكرارات}} = \text{المتوسط الحسابي} = \text{---}$$

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن الأقدمية في المؤسسة تراوحت [5-10] [10-15] بنسب متساوية 31.3 وهذا راجع إلى أن الأقدمية تعتبر خبرة للمؤسسة تساهم في بقائها واستمرارها . أما أصحاب الخبرة القصيرة هم كفاءات شابة.



الجدول رقم 05 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي والمهني.

المجموع	إطار سامي	عون تنفيذي	عون تحكم	
16 % 26.7	01 % 1.7	06 % 10	09 % 15	متوسط
09 % 15	00 % 00	04 % 6.7	05 % 8.3	ثانوي
35 % 58.3	15 % 25	15 % 25	05 % 8.3	جامعي
60 % 100	16 % 26.7	25 % 41	19 % 31.7	المجموع

من خلال البيانات المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية العمال من ذوي شهادات التعليم الجامعي والتي كانت ممثلة بنسبة 58.3% والذين جاؤوا موزعين بنسب متساوية بين أعوان التنفيذ والإطارات بنسبة 25% تليها نسبة 8.3% أعوان التحكم. أما النسبة الثانية فهم حاملو شهادات التعليم المتوسط والتي تمثلت بـ 26.7% كانت موزعة حسب المستوى المهني كما يلي: جاءت نسبة 15% بالنسبة لفئة أعوان التحكم تلتها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 10%. لتليها نسبة 1.7% بالنسبة لفئة الإطارات. أما النسبة الثالثة فهم حاملو شهادات التعليم الثانوي والتي تمثلت في 15% كانت موزعة حسب المستوى المهني كما يلي: جاءت نسبة 8.3% بالنسبة لفئة أعوان تحكم لتليها نسبة 6.7% أعوان تنفيذ وبينما الإطارات لا توجد: ومن خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن أغلبية المبحوثين ذوي مستوى جامعي وهذا راجع إلى أن المؤسسة تستقطب يد عاملة مؤهلة علميا توظف كإطارات داخل المؤسسة.

الجدول رقم 06 يبين محور حول بيانات العدالة التنظيمية.

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
100%	60	18.3%	11	81.7%	49	7- تتناسب ساعات العمل مع مؤهلات مفردات العينة
100%	60	28.3%	17	71.3%	43	8- تتناسب الأجر مع جهد ومؤهلات المبحوثين
100%	60	45%	27	55%	33	10- توزيع الحوافز المالية على المبحوثين حسب الاستحقاق
100%	60	41.7%	25	58%	35	11- مدى ارتباط الترقيات بأداء المبحوثين
100%	60	36.7%	22	63.3%	38	12- مدى تحيز الإدارة في عملية اتخاذ القرارات الوظيفية
100%	60	70%	42	30%	18	13- إشراك المبحوثين في مواضيع العمل قبل اتخاذ القرار فيها
100%	60	66.7%	40	33.3%	20	14- تزويد الإدارة بالمعلومات الكافية للمبحوثين للمشاركة في اتخاذ القرارات
100%	60	53.3%	32	46.7%	22	15- تقييم العمل بشكل عادل
100%	60	51.7%	31	48.7%	29	16- تطبيق المؤسسة للقوانين والإجراءات بشكل ثابت على المبحوثين
100%	60	11.7%	07	88.3%	53	17- التزام المبحوثين بإجراءات التي تتخذها الإدارة

32	53.3%	28	46.7%	60	100%	18-مدى معرفة الباحثين لمختلف النشاطات التي تحدث في المؤسسة
19	31.7%	41	68.7%	60	100%	20- التعامل بين الرئيس والباحثين على أساس المصارحة
15	25%	45	75%	60	100%	21- مدى مراعاة المسؤول لمشاعر الباحثين عند التعامل معهم
14	23.3%	46	76.7%	60	100%	22- مدى تزويد المؤسسة الباحثين بمعلومات تساعد في تفسير الممارسات الإدارية

من خلال الاحتمالات نجد أن نسبة 81.7% من أفراد العينة يقررون بأن ساعات العمل تتناسب مع مؤهلاتهم، حيث يؤدي نظام ساعات العمل إلى زيادة رضا العاملين عن أعمالهم بسبب توفيق بين متطلبات حياتهم الخاصة ومتطلبات العمل.

ونجد أن نسبة 71.3% يرون بأن الأجر الذين يتقاضونه يتناسب مع الجهد والمؤهلات وبالتالي يتناسب مع المهام الموكلة إليهم.

كما نجد أن نسبة 55% من أفراد العينة يرون بأن الحوافز توزع حسب الاستحقاق، في حين نجد نسبة 45% يرون بأنها لا توزع حسب الاستحقاق وهذا راجع لعوامل أخرى كوجود علاقات شخصية مع الرئيس مثل المحسوبية والقرباية والمحاباة وحتى الجهوية وهذه ممارسات متواجدة بكثرة في المؤسسات الجزائرية وهذا ما أشار إليها بعض الباحثين.

كما نجد نسبة 58.3% من أفراد العينة يرون بأن الترقيات مرتبطة بأداء الباحثين في حين نجد نسبة 41.7% يرون بأن الترقيات لا ترتبط بالأداء حيث يرجعونها إلى العلاقة الشخصية مع الرئيس والتي جاءت نسبتهم ممثلة بـ 30%، أما نسبة 6.7% فهم من أرجعوا الترقية إلى الشهادات المتحصل عليها والنسبة الأخيرة المتمثلة بـ 5% أرجعوها إلى الأقدمية

كما نجد 63.3% من أفراد العينة يرون بأن هناك تحيز في اتخاذ القرار وربما هذا راجع إلى أن المؤسسة تركز سلطة القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد، وربما عزوف بعض العمال عن تحمل المسؤولية.

كما نجد نسبة 70% من أفراد العينة يرون بأنه لا يتم إشراكهم في مواضيع العمل قبل اتخاذ القرار وهذا راجع ربما إلى أن المؤسسة لا تتبنى مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار وتفعيل اليد العاملة لأجل الإثراء وإتاحة الفرصة للعاملين لإظهار مهاراتهم.

كما نجد نسبة 66.7% من أفراد العينة يرون بأنه لا يتم تزويدهم بالمعلومات للمشاركة في اتخاذ القرارات. أي لا يأخذ آرائهم في الحسبان عند اتخاذ القرارات، حيث نجد نسبة 40% يرون بأن مشاركتهم شكلية فقط، في حين نجد نسبة 33.3% يرجعونها إلى احتكار المعلومات من قبل الإدارة وهذا ما يدل على أن المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة غير فعالة وفي الغالب تعتبر شكلية.

كما نجد نسبة 53.3% من أفراد العينة يرون بأن تقييمهم للعمل لا يتم بشكل عادل كما نجد نسبة 51.7% من أفراد العينة يرون أن الإدارة تطبق القوانين والإجراءات بشكل ثابت مع العمال، وهذا يدل أن المؤسسة تسعى وتعمل على التطبيق العادل للقوانين مع مختلف العاملين.

كما نجد نسبة 88.3% من أفراد العينة يلتزمون بإجراءات التي تتخذها الإدارة وهذا راجع إلى احترام القوانين والإجراءات والرغبة في الاستمرار بالعمل والتزامهم، حيث نجد نسبة 65% من أفراد العينة يرجعونها لاحترام القوانين، ونجد نسبة 21.7% من أفراد العينة يرجعونها إلى الخوف من العقاب، ونجد 1.7% راجع لعدالة الإجراءات.

كما نجد نسبة 53.3% من أفراد العينة يعرفون مختلف النشاطات التي تحدث في المؤسسة وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بإخبار العمال حول الأنشطة التي ستقوم بها.

كما نجد نسبة 68.3% من أفراد العينة يرون بأن تعامل الرئيس معهم لا يكون بشكل صحيح وهذا ما تؤكدته النسبة المتحصل عليها من جدول 12 الذي يؤكد تحيز الإدارة بالإضافة إلى الجدول 14 الذي يؤكد عدم تزويد الإدارة العمال بالمعلومات الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات.

كما نجد نسبة 76.7% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة لا تزودهم بالمعلومات الكافية في تفسير الممارسات الإدارية، وهذا راجع إلى أن المؤسسة أهملت جانب التفسير الذي يساعد في التفسير والتبرير. وأن غيابها يؤدي إلى ظهور سلوكيات سلبية.

من خلال قراءتنا للبيانات المتحصل عليها من جدول 07 إلى غاية الجدول 11 والتي تمثل بعد العدالة التوزيعية يتبين لنا أن المبحوثين يرون بأن ساعات عملهم وأجرهم تتناسب مع المؤهلات وجهدهم الذي يبذلوه في إنجاز مهامهم، بالإضافة إلى أن معظم المبحوثين يؤكدون على توزيع الحوافز حسب استحقاق الموظفين، والترقيات ترتبط بالأداء الذي يقوم به المبحوثين ويتم مكافئتهم لخبرتهم والعلاقة الشخصية بالمسؤولين.

من خلال ما تقدم يمكن القول: أن هذه المؤسسة توجد بها عدالة التوزيعات، حيث نجد أن المؤسسة توزع المهام والمخرجات على العمال بطريقة متساوية وحسب نظرية العدالة "لأدمز" فإن الفرد في حالة دائمة من المقارنة بين مدخلاته ومخرجاته.

وهذا ما يتطابق مع نتائج دراسة حمد بن سليمان البدراني بعنوان "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدوى العاملين"، حيث أن درجة إدراكهم لبعد عدالة التوزيع تميل إلى الموافقة.

من خلال قراءتنا للبيانات المتحصل عليها من الجدول 12 إلى غاية الجدول 17 والتي تمثل بعد العدالة الإجرائية يتبين لنا أن هناك تحيز من قبل الإدارة في اتخاذ القرارات ولا يتم إشراكهم في مواضيع العمل ولا يتم تزويدهم بالمعلومات الكافية للمشاركة، فمشاركتهم شكلية فقط ولا تطبق القوانين مع العمال، وعلى الرغم من هذا نجد أنه هناك التزام بالإجراءات التي تتخذها الإدارة وهذا ما أكدته نسبة 88% التي جاءت موزعة كالتالي أن نسبة 65% نتيجة احترامهم للقوانين. ونسبة 21.7% خوفا من العقاب، ونسبة 1.7% يرجع لعدالة الإجراءات. ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن هذه المؤسسة لا توجد بها عدالة الإجراءات.

من خلال قراءتنا للبيانات المتحصل عليها من الجدول 18 إلى غاية الجدول 22 والتي تمثل بعد عدالة المعاملات يتبين لنا أين المبحوثين يتعرفون على مختلف النشاطات التي تحدث وأن تعامل الرئيس معهم لا يكون على أساس المصارحة ولا يراعي مشاعرهم ولا يتيم تزويدهم بالمعلومات الكافية في تفسير الممارسات.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أنه لا يوجد عدالة المعاملات في المؤسسة وهذا ما تطابق مع نتائج أحمد بن سليمان البدراني، حيث توصل إلى أن بعد عدالة التعاملات هو أقل تأثير.

الجدول (07) يبين محور حول السلوك الأخلاقي.

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
100%	60	6.7%	04	93.3%	56	23- مساعدة الباحثين زملائهم في حالة تغيب أحدهم
100%	60	78.7%	47	21.7%	13	24- اهتمام المسؤول بمشكلات العاملين
100%	60	58.5%	35	41.7%	25	25- مدى تطوع العمال بأعمال غير مطلوبة منهم
100%	60	6.7%	04	93.9%	56	26- مدى محافظة الباحثين على مستلزمات العمل
100%	60	3.23%	14	76.7%	46	27- استعداد الباحثين لبذل جهد أكثر لمساعدة المؤسسة
100%	60	1.7%	01	98.3%	59	28- أداء مفردات العينة للعمل
100%	60	13.3%	08	86.7%	52	29- مدى التزام الباحثين بالحضور في الوقت الملائم
100%	60	15%	09	85%	51	30- مدى تنفيذ الباحثين للقرارات والإجراءات التي تتخذها الإدارة
100%	60	25%	15	75%	45	31- مدى إحساس الباحثين بارتباط العاطفي نحو المؤسسة
100%	60	28.3%	15	71.5%	43	32- سبب قبول الباحثين لقرارات وأهداف المؤسسة
100%	60	28.3%	17	78.7%	47	33- مدى اندماج الباحثين في أداء عملهم
100%	60	6.7%	04	93.3%	56	34- مدى أداء الباحثين للعمل بإخلاص
100%	60	46.7%	28	53.3%	32	35- استمرارية الباحثين في العمل مقابل فرص عمل أحسن في مؤسسات أخرى

من خلال العبارات نجد أن نسبة 93.9% من أفراد العينة يقومون بمساعدة زملائهم في حالة تغيبهم وهذا راجع للعلاقات الجيدة بين الزملاء والتعاون والتفاهم فيما بينهم، كما نجد نسبة 78.3% من أفراد العينة يرون بأن المسؤول لا يهتم بمشاكلهم وهذا راجع إلى لا مبالاة المرؤوسين بهم. كما نجد نسبة 58.5% من أفراد العينة يتطوعون لأداء أعمال غير مطلوبة منهم وهذا راجع إلى أن العمال يحسون بالانتماء إلى المؤسسة، كما نجد نسبة 93.3% من أفراد العينة يحافظون على

مستلزمات العمل وهذا راجع إلى اعتبار المؤسسة جزءاً منهم ،كما نجد نسبة 76.7% من أفراد العينة مستعدون لبذل جهد أكثر لمساعدة المؤسسة وهذا راجع لالتزامهم ولضمان استمرارية العمل ، كما نجد نسبة 98.3% من أفراد العينة يؤدون عملهم بإتقان وأمانة وهذا راجع إلى التزامهم .كما نجد نسبة 86% من أفراد العينة يلتزمون بالحضور في الوقت الملائم وهذا يبين أن الموظفين يحترمون قوانين الدخول والخروج، كما نجد نسبة 85% من المبحوثين ينفذون القرارات والإجراءات التي تتخذها الإدارة وهذا راجع إلى رغبة العمال في استمرار بعملهم، كما نجد نسبة 75% من المبحوثين يحسون بارتباط عاطفي نحو المؤسسة وهذا راجع إلى ولائهم وحبهم لمناصبهم في المؤسسة، كما نجد نسبة 71.7% من المبحوثين يرون أن سبب قبولهم لقرارات وأهداف المؤسسة راجع لوفائهم وحبهم لها، كما نجد نسبة 78.3% من المبحوثين يندمجون في أداء عملهم وذلك لسهولة ومعرفة المهام التي يقومون بها، وأن لا شيء يلهيهم عن العمل ، كما نجد نسبة 93.3% من المبحوثين يؤدون عملهم بإخلاص ونجد نسبة 53.2% يستمرون في عملهم مقابل فرص عمل أحسن في مؤسسات أخرى وهذا راجع إلى الولاء إلى المؤسسة والعلاقات الجيدة مع الزملاء والتعود على العمل.

من خلال قراءتنا للبيانات المتحصل عليها من الجدول 23 إلى غاية جدول 26 يتبين أن مبحوثين يقومون بمساعدة زملائهم في حالة تغيب أحدهم عن العمل وأن المسؤول لا يهتم بمشاكلهم. من خلال ما تقدم يمكن القول أن هذه المؤسسة يوجد فيها تفاهم وتعاون العمال ومساعدة بعضهم بعض وأنه يوجد سلوك مواطنة رغم أن المسؤول لا يهتم بمشاكلهم.

من خلال ما تقدم للبيانات المتحصل عليها من الجدول 27 إلى غاية الجدول 30 يتبين لنا أن المبحوثين لديهم استعداد لبذل جهد أكثر لمساعدة المؤسسة وأن أغلبيتهم يؤدون عملهم بإتقان ويلتزمون في الحضور للعمل وينفذون القرارات والإجراءات التي تتخذها الإدارة .

من خلال ما تقدم يمكن القول أن هذه المؤسسة يوجد بها التزام والرغبة في مساعدتها والحفاظ عليها

من خلال قراءتنا للبيانات المتحصل عليها من الجدول 31 إلى 35 يتبين لنا أن المبحوثين يشعرون بالارتباط نحو المؤسسة وأن قبولهم للقرارات وأهداف المؤسسة يرجع لوفائهم لها، وأنهم يندمجون في عملهم بشكل كامل وأنهم يستمرون في عملهم مقابل فرص عمل أحسن في مؤسسات أخرى.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى مؤسستهم وأن درجة ولائهم عالية وهذا ما يتطابق مع نتائج دراسة سعود وسوزان سلطان التي أكدت نتائج دراستهم أن مستوى الولاء لأعضاء هيئات التدريس كان مرتفعاً.

2- تحليل بيانات الفرضية الأولى: والتي مفادها "لعدالة التوزيع دور في تعزيز السلوك الأخلاقي".

الجدول (08): يبين العلاقة بين المكافآت وتطوع العمال بأداء أعمال غير مطلوبة منهم.

المحسوبة ك <sup>2</sup>	المجدولة ك <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	تطوع العمال بأداء أعمال غير مطلوبة منهم				
				لا	نعم			
0.059	5.9915	02	16	09	07	المؤهلات	توزيع المكافآت	
			% 100	% 56.3	% 43.8			
			19	11	08			المسؤوليات
			% 100	% 57.9	% 42.1			
			25	15	10	الخبرة		
			% 100	% 60	% 10			
			60	35	25	المجموع		
			% 100	% 58.3	% 41.7			

ربط بين السؤالين 9 - 25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 58.3% من المبحوثين يرون بينه لا توجد علاقة بين توزيع المكافآت وتطوعهم بأداء أعمال غير مطلوبة منهم، وفي الاتجاه المقابل نجد نسبة 41.7% يرون بأنه توجد علاقة بين طريقة توزيع الحوافز وتطوع العمال بأداء أعمال غير مطلوبة منهم، حيث نجد نسبة 60% من المبحوثين يرجعونها للخبرة ونجد نسبة 57.9% من المبحوثين يرجعونها للمؤهلات، والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، في حين نجد نسبة 56.3% من المبحوثين يرجعونها إلى المؤهلات، كما نجد نسبة 43.8% من المبحوثين يرون أن عملية توزيع المكافآت يتم توزيعها على حسب المؤهلات، إلا أنهم يقومون بتطوع بأداء أعمال غير مطلوبة لتليها نسبة 42.1% من المبحوثين يرجعونها إلى المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، كما نجد نسبة 40% من المبحوثين يرون بأن المكافآت توزع على أساس الخبرة، ومع هذا يتطوعون بأداء أعمال غير مطلوبة منهم.

ومن خلال هاته النسب نلاحظ أن لا توجد علاقة بين توزيع المكافآت وتطوع العمال بأداء أعمال غير مطلوبة منهم وهذا ما أكدته كاس<sup>2</sup> المقدرة بـ 0.059% عند درجة 1، ومستوى دلالة 0.05%. وهذه غير دالة إحصائياً.

ومن خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن العمال يتطوعون بأداء أعمال غير مطلوبة منهم وهذا راجع لوعيهم بضرورة مساعدة المؤسسة وسياسة المؤسسة التي تعتبر الخبرة كأساس لتوزيع المكافآت.

الجدول (09): العلاقة بين ارتباط الترقيات بالأداء الذي يحققه العامل وبتطوع العمال بأداء أعمال غير مطلوبة منهم.

كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المجدولة	درجة الحرية	المجموع	تطوع العمال بأداء أعمال غير مطلوبة منهم		نعم	لا
				نعم	لا		
0.566	3.8415	01	35 % 100	19 % 54.3	16 % 45.7	نعم	ارتباط الترقيات بالأداء الذي يحققه العامل
			25 % 100	16 % 64	09 % 36	لا	
			60 % 100	35 % 58.3	25 % 41.7	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 58.3% من المبحوثين يرون بنهم لا يوجد علاقة بين ارتباط الترقيات بالأداء الذي يحققه العامل وبتطوع العمال بأداء أعمال غير مطلوبة، أما في الاتجاه المقابل نجد نسبة 41.7% من المبحوثين يرون بأنه يوجد علاقة بين ارتباط الترقيات بالأداء الذي يحققه العمال وتطوع العمال بأداء أعمال غير مطلوبة منهم، بينما نجد نسبة 64% من أفراد العينة يرون أن الترقيات لا ترتبط بالأداء الذي يحققه العامل بينما ترتبط بعوامل أخرى، إلا أن العمال لا يتطوعون بأداء أعمال غير مطلوبة منهم، في حين نجد نسبة 54.3% من المبحوثين يرون أن ارتباط الترقيات بالأداء الذي يحققه العامل لا يؤدي إلى تطوعهم بأداء أعمال غير مطلوبة منهم، كما نجد نسبة 45.7% من المبحوثين يرون بأن الترقيات ترتبط بالأداء الذي يحققه العامل. ومع هذا يتطوعون بأداء أعمال غير مطلوبة منهم، كما نجد نسبة 36% من المبحوثين يرون بأن الترقيات لا ترتبط بالأداء وهذا لا يمنعهم عن تطوع بأداء أعمال غير مطلوبة منهم.

- ومن خلال هاته النسب نلاحظ أنه لا يوجد علاقة بين ارتباط الترقيات بالأداء الذي يحققه العامل وبتطوعهم بأداء أعمال غير مطلوبة منهم، وهذا ما تؤكدته كا2 المقدره بـ 3.8415. عند درجة حرية 1 ومستوى دلالة 0.05.

الجدول (10): يبين العلاقة بين توزيع الحوافز المالية والمحافظة على مستلزمات العمل.

كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المجدولة	درجة الحرية	المجموع	توزيع الحوافز حسب الاستحقاق		نعم	لا
				نعم	لا		
0.693	3.8415	01	33 % 100	03 % 9.1	30 % 90.9	نعم	مستلزمات العمل الحفاظ على
			27 % 100	01 % 3.7	26 % 96.3	لا	
			60 % 100	04 % 6.7	56 % 93.3	المجموع	

ربط بين السؤالين 26 - 10.

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح العلاقة بين توزيع الحوافز المالية حسب الاستحقاق والحفاظ على مستلزمات العمل يتضح لنا نسبة 93.3% من المبحوثين يرون بأنه لا يوجد علاقة بين توزيع الحوافز حسب الاستحقاق والحفاظ على مستلزمات العمل، أما في الاتجاه المقابل نجد نسبة 93.3% من المبحوثين يرون بأنه توجد علاقة بين توزيع الحوافز والحفاظ على مستلزمات العمل، حيث نجد نسبة 36.3% من المبحوثين يرون بأنهم يحافظون على مستلزمات العمل مع علمهم أن الحوافز لا توزع حسب الاستحقاق، كما نجد 90.9% من المبحوثين يحافظون على مستلزمات العمل ويؤكدون على أن الحوافز توزع حسب الاستحقاق، كما نجد نسبة 9.1% من المبحوثين يرون أنهم لا يحافظون على مستلزمات العمل وأن الحوافز لا توزع حسب الاستحقاق.

ومن خلال هاته النسب نلاحظ أنه لا توجد علاقة بين توزيع الحوافز المالية والحفاظ على مستلزمات العمل وهذا ما تؤكدته قيمة كا2 المقدره بـ 0.693 عند درجة الحرية 1، ومستوى الدلالة 0.05.

ما تم ملاحظته أن نسبة كبيرة من المبحوثين يحافظون على مستلزمات العمل وذلك من أجل استمرارية وبقاء المؤسسة، كما يروا أنه لا يتم توزيع الحوافز المالية باستحقاق وحسب نظرية العدالة "لأدمز" فإن الشعور بعدم العدالة في توزيع الحوافز حسب مدخلات كل موظف سيؤدي إلى إيجاد ينوع

من التوتر داخل الشخص يدفعه إلى عمل شيء ما لإنهاء هذا التوتر كتخفيض مستوى ولاءه وانخفاض المواطنة وترك العمل.

3- تحليل بيانات الفرضية الثانية : والتي مفادها "لعدالة الإجراءات دور في تعزيز سلوك الالتزام" .

الجدول (11): يبين تزويد الإدارة العمال بالمعلومات الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات واستعداد لبذل جهد أكثر لمساعدة المؤسسة.

المحسوبة	المجدولة	درجة الحرية	المجموع	استعداد لبذل جهد أكثر لمساعدة المؤسسة		نعم	لا
				نعم	لا		
9.130	3.8415	01	60	00	20	نعم	لا
			% 100	% 00	% 100		
			40	14	26	لا	المجموع
% 100	% 35	% 65					
			60	14	46		
			% 100	% 23.3	% 76.7		

ربط بين سؤالين 14 - 27.

من خلال البيانات الموجودة أعلاه يتبين لنا أن نسبة 76.7 % من المبحوثين يرون بأن هناك علاقة بين تزويد العمال بالمعلومات الكافية للمشاركة في اتخاذ القرار والاستعداد لبذل جهد أكثر لمساعدة المؤسسة، أما في الاتجاه المقابل نجد نسبة 23.3% من أفراد العينة يرون أنه لا يوجد علاقة. حيث نجد نسبة 100% من المبحوثين يؤكدون أن تزويدهم بالمعلومات الكافية للمشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى مساعدة المؤسسة وذلك ببذل جهد أكثر، في حين نجد نسبة 65% من المبحوثين يرون بأنه لا يتم تزويدهم بالمعلومات الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات لكن ذلك لا يمنعهم من بذل جهد لمساعدة المؤسسة، كما نجد نسبة 35% من المبحوثين يرون أن الإدارة لا تزودهم بالمعلومات الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات لذلك فهم غير مستعدين لبذل أي جهد إضافي لمساعدة المؤسسة. وهذا ما تؤكد كاه 2 بأنه توجد علاقة والمقدرة بـ 9.32 عند درجة الحرية 01 ومستوى الدلالة 0.05 بين تزويد الإدارة العمال بالمعلومات الكافية للمشاركة في اتخاذ القرار والاستعداد لبذل جهد أكثر لمساعدة المؤسسة.

وبالرجوع إلى الجانب النظري نلاحظ أن الإدارة أهملت ولم تحقق الشرط الثاني لعدالة الإجراءات وهو على الطرف الأول (الإدارة) أن تزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية،

حيث نجد كلما سعت الإدارة بتزويد عمالها بالمعلومات الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات كلما بذلت جهد أكثر لمساعدة المؤسسة.

الجدول (12): يبين العلاقة بين حرص الإدارة على إشراك العمال في مواضيع العمل واستعداد العمال لبذل جهد أكثر لمساعدة المؤسسة.

المحسوبة كا <sup>2</sup>	المجدولة كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	استعداد لبذل جهد أكبر لمساعدة المؤسسة		نعم	لا
				نعم	لا		
7.826	3.8475	01	18 %100	-- --	18 %100	نعم	مواضيع العمل إشراك العمال في مواضيع الإدارة على
			42 %100	14 %33.3	28 %66.7	لا	
			60 %100	14 %25	46 %75	المجموع	

ربط بين سؤالين (13-27)

من خلال البيانات الموجودة أعلاه في الجدول والذي يوضح العلاقة بين حرص الإدارة على إشراك العمال في مواضيع العمل واستعداد العمال لبذل جهد أكثر لمساعدة المؤسسة، حيث نجد نسبة 76.7% من المبحوثين يرون بأن هناك علاقة بين حرص إدارة على إشراك العمال في مواضيع العمل واستعداد لبذل جهد أكثر لمساعدة المؤسسة، أما في الاتجاه المقابل نجد 23.3% من أفراد العينة يرون بأنه لا يوجد علاقة وأن نسبة 100% من المبحوثين تؤكد أن حرص إدارة على إشراك العمال في مواضيع العمل يؤدي إلى استعدادهم لبذل جهد أكثر لمساعدة المؤسسة، في المقابل نجد أن نسبة 66.7% من المبحوثين يؤكدون على أن عدم حرص إدارة على إشراك العمال في مواضيع العمل إلا أنهم على استعداد لبذل جهد أكثر لمساعدة المؤسسة وبالتالي فإن عدم إشراك الإدارة العمال في مواضيع العمل لا يؤثر على مساعدة العاملين للمؤسسة والتزامهم وهذا ما تؤكد كاس 2 بأنه توجد علاقة والمقدرة بـ 7.826 عند درجة الحرية 01 ومستوى الدلالة 0.05.

وبالرجوع إلى الجانب النظري نلاحظ أن إدارة المؤسسة أهملت قاعدة من قواعد عدالة الإجراءات وهي قاعدة التمثيل ويعني بها يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة والعلاقة وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية.

الجدول (13): يبين العلاقة بين تطبيق الإدارة للقوانين والإجراءات بشكل ثابت مع العمال وتنفيذ العمال للقرارات والإجراءات.

كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المجدولة	درجة الحرية	المجموع	تنفيذ القرارات والإجراءات التي تتخذها الإدارة		مع العمال
				لا	نعم	
9.905	3.8415	01	29 %100	-- --	29 %100	نعم
			31 %100	09 %29	22 %71	لا
			60 %100	09 %15	51 %75	المجموع

ربط بين السؤالين (16 - 30)

من خلال البيانات الموجودة في الجدول أعلاه والذي يوضح نسبة 85% من مفردات العينة يرون أن هناك علاقة بين تطبيق المؤسسة للقوانين والإجراءات بشكل ثابت وتنفيذ القرارات والإجراءات التي تتخذها الإدارة، أما في الاتجاه المقابل نجد نسبة 15% من مفردات العينة أنه لا يوجد علاقة وأن نسبة 100% من المبحوثين تؤكد على تطبيق الإدارة للقوانين والإجراءات بشكل ثابت بينهم مع كل العمال يؤدي إلى تطبيقهم لكل القرارات والإجراءات التي تتخذها الإدارة، في المقابل نجد أن نسبة 71% من المبحوثين يؤكدون على أن عدم تطبيق المؤسسة للقوانين والإجراءات بشكل ثابت لا يعمل على عدم تنفيذهم للقرارات والإجراءات لأنهم مأمورون وهذا ما تم التعليق عليه من أحد الموظفين أنهم مجبرين عن تنفيذ القرارات والإجراءات.

ومن خلال هاته النسب نلاحظ أن هناك علاقة بين تطبيق المؤسسة للقوانين والإجراءات بشكل ثابت وتنفيذ القرارات والإجراءات التي تتخذها الإدارة وهذا ما تؤكد الكا<sup>2</sup> المحسوبة المقدره بـ 9.905 عند درجة الحرية 1 ومستوى دلالة 0.05 الذي يتضح من خلاله أن هناك علاقة، وهذا ما أكدته الكثير من الدراسات التي تؤكد على أنه كلما عملت المؤسسة على تطبيق القوانين والإجراءات بشكل ثابت وعادل على كل العاملين كلما عمل ذلك على خلق الالتزام ومن ثم تنفيذ كل الإجراءات والقرارات.

كما نجد نسبة 29% من المبحوثين يرون بأن تطبيق المؤسسة للقوانين والإجراءات بشكل ثابت على العمال يؤدي إلى عدم تنفيذهم للقرارات والإجراءات التي تتخذها الإدارة.

4- تحليل بيانات الفرضية الثالثة: والتي مفادها " لعدالة التعاملات دور في تعزيز سلوك الولاء ".  
الجدول (14): يبين العلاقة بين معرفة مختلف النشاطات التي تحدث في المؤسسة وأداء العمل بإخلاص.

المحسوبة كا <sup>2</sup>	المجدولة كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	أداء العمل بإخلاص		نعم	لا
				نعم	لا		
9.965	3.8471	1	32 % 100	02 % 6.3	30 % 93.8	نعم	معرفة العمال مختلف النشاطات التي تحدث في المؤسسة
			28 % 100	02 % 7.1	26 % 92.9	لا	
			60 % 100	04 % 6.7	56 % 93.3	المجموع	

ربط بين سؤالين 18-34.

من خلال البيانات الموجودة أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام لأفراد العينة يرون بأنه توجد علاقة بين معرفة العمال لمختلف النشاطات التي تحدث في المؤسسة وأداء العمل بإخلاص بنسبة 93.3%، أما في الاتجاه المقابل تقابلها نسبة 6.7% الذين أجابوا بأنه لا توجد علاقة بمعرفة العمال لمختلف النشاطات التي تحدث وأداء العمل بإخلاص، حيث نجد نسبة 93.8% من المبحوثين يرون أن معرفتهم لمختلف النشاطات التي تحدث في المؤسسة يؤدي إلى أداء عملهم بإخلاص كما نجد نسبة 92.9% من المبحوثين رغم عدم معرفتهم لمختلف النشاطات التي تحدث في المؤسسة إلا أنهم يؤدون عملهم ومهامهم بإخلاص وهذا ما تؤكد كاهن التي قدرت بـ 9.905 أنه توجد علاقة بينهم، في المقابل نجد أن نسبة 7.1% من المبحوثين يؤكدون على عدم وجود علاقة بين مختلف النشاطات بالمؤسسة

وأدائهم للعمل بإخلاص، أما نسبة 6.3% وهي نسبة قليلة تؤكد أن عدم معرفة لمختلف النشاطات بالمؤسسة لا تؤدي إلى عملهم بإخلاص.

من خلال هذه القراءة الإحصائية لبيانات الجدول نجد أن العمل بإخلاص يكون في كل الأحوال فالمبجوثين يجتهدون ويخلصون في عملهم بالرغم حتى من عدم علمهم بكل النشاطات المؤسسة وهذا إن دل فيدل على ولاء العاملين للمؤسسة.

الجدول (15): يبين علاقة التعامل بين الرئيس والعمال على أساس المصارحة والإحساس بالارتباط العاطفي نحو المؤسسة.

المحسوبة كا <sup>2</sup>	المجدولة كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	المجموع	أداء العمل بإخلاص		
				لا	نعم	
9.268	3.8471	1	19 %100	-- --	19 %100	نعم
			41 %100	15 %36.6	26 %63.4	لا
			60 %100	15 %25	45 %75	المجموع

ربط بين سؤالين 20-31

من خلال البيانات الموجودة أعلاه يبين العلاقة التعامل بين الرئيس والعمال المبني على المصارحة والإحساس بالارتباط العاطفي نحو المؤسسة، حيث نجد نسبة 75% من المبجوثين يرون بأن هناك علاقة بين طريقة التعامل بين الرئيس والعمال وارتباطهم العاطفي نحو المؤسسة، أما في الاتجاه المقابل نجد نسبة 25% من المبجوثين يرون بأنه لا يوجد علاقة بين التعامل بين الرئيس

والعمال على أساس المصارحة والارتباط العاطفي نو المؤسسة، حيث نجد نسبة 100 % من أفراد العينة أجابوا أن طريقة التعامل بين الرئيس تؤدي إلى ارتباطهم بالمؤسسة، كما نجد نسبة 63.4% من المبحوثين يرون أن التعامل مع الرئيس لا يتم على أساس المصارحة إلا أن لديهم ارتباط عاطفي نحو المؤسسة، كما نجد نسبة 36.6 % من المبحوثين يرون أن عدم تعامل رئيسهم معهم بصراحة يؤدي إلى عدم شعورهم بالارتباط نحو المؤسسة.

وبالرجوع إلى الجانب النظري وحسب النتائج المحصل عليها نلاحظ أن المؤسسة قد أهملت أحد مكونات عدالة المعاملات وهي الحساسية الشخصية والتي تشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعرهم وحفاظهم على كرامة العاملين.

وهناك العديد من الدراسات الخاصة بالولاء التي أثبتت أن هناك علاقة بين نمط الإشراف والولاء التنظيمي للعاملين، حيث أشار كل من "لمارش" و"ماناري" إلى مجموعة من العوامل المساعدة في تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي من ضمنها النمط الإشرافي وطريقة تعامل المدير مع العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى خلق التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة وبالتالي الحصول على رضاهم وولائهم للمنظمة.

## II. مناقشة نتائج الدراسة

### 1- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

#### 1-1- نتائج الفرضية الأولى:

التي مفادها: لعدالة التوزيعات دور في تعزيز سلوك المواطنة .

كشفت نسبة 81.7% أن هناك تناسب بين ساعات العمل ومؤهلاتهم، وتناسب الأجر مع الجهد بنسبة 71.3%، وبينت نسبة 55% بأن الحوافز المالية توزع باستحقاق، و أظهرت نسبة 58% أن الترقيات ترتبط بأداء وبينت نسبة 93.9% يقومون بمساعدة زملائهم في حالة تغييبهم وأن نسبة 58.5% يتطوعون لأداء أعمال غير مطلوبة منهم، كما أكدت النتائج أنه لا يوجد علاقة بين توزيع المكافآت وتطوع العمال بأعمال غير مطلوبة منهم وهذا بنسبة 58.3% تستدل ذلك من الجدول رقم (08) كما أشار إختبار كا2 على عدم وجود علاقة، كما بينت نتائج الجدول (09) على عدم وجود علاقة بين ارتباط الترقيات بالأداء الذي يحققونه ويتطوعهم بأعمال غير مطلوبة منهم بنسبة 58.3% .

من خلال الإحصائيات إتضح لنا أنه يوجد بعد عدالة التوزيع في الحوافز والمكافآت والترقيات وأن المسؤول لا يهتم بمشاكلهم، كما بينت النتائج أعلاه أنه لا يوجد علاقة بين بعد عدالة التوزيعات وسلوك المواطنة وذلك للعلاقة التي ظهرت في الجداول من خلال قيمة الكاي تربيع.

و بالتالي يمكن القول أن فرضية التي تم إختبارها لم تتحقق.

#### 1-2- نتائج الفرضية الثانية :

التي مفادها : لعدالة الإجراءات دور في تعزيز سلوك الإلتزام .

كشفت نسبة 63.3% بأن هناك تحيز في عملية إتخاذ القرار، وأن نسبة 70% لا يتم إشراكهم في مواضيع العمل، كما أظهرت نسبة 66.7% لا يتم تزويدهم بالمعلومات الكافية لمشاركة في إتخاذ القرارات، كما بينت نسبة 53.3% بأنه لا يتم تقييمهم بشكل عادل ونسبة 51.7% يرون أن المؤسسة لا تطبق القوانين بشكل ثابت مع العمال، كما نجد نسبة 88.3% من المبحوثين يلتزمون بإجراءات التي تتخذها الإدارة، كما نجد نسبة 98.3% يؤدون عملهم بإتقان وأمانة، وأن نسبة 86.7% يلتزمون بالحضور في الوقت الملائم، كما أظهرت نسبة 85% ينفذون القرارات والإجراءات التي تتخذها الإدارة.

كما أكدت النتائج أنه يوجد علاقة بين حرص إدارة على إشراك العمال في مواضيع العمل واستعدادهم لبذل جهد أكثر لمساعدة المؤسسة وهذا بنسبة 75% ونستدل ذلك من الجدول (12)، كما

أنه يوجد علاقة بين تزويد الإدارة العمال بالمعلومات الكافية للمشاركة في إتخاذ القرارات وإستعداد لبذل جهد أكثر لمساعدة المؤسسة وهذا بنسبة 76.7 % وهذا ما أكده إختبار كا2 على وجود علاقة، وأنه يوجد علاقة بين تطبيق الإدارة للقوانين والإجراءات بشكل ثابت مع العمال وتنفيذهم للقرارات والإجراءات وهذا بنسبة 75 % ونستدل ذلك من الجدول (13).

من خلال هاته الإحصائيات إتضح لنا أن هناك غياب لعدالة الإجراءات وهذا راجع إلى تحيز الإدارة في عملية إتخاذ القرار ولا يتم تزويدهم بالمعلومات لمشاركة في إتخاذ القرار ولا يتم تقييمهم بشكل عادل، كما بينت النتائج أن هناك علاقة بين بعد الإجراءات والتزام العاملين وذلك للعلاقة التي ظهرت في الجداول الثلاث من خلال قيمة كا2.

وبالتالي يمكن القول أن فرضية التي تم إختبارها تحققت .

### 1-3- نتائج الفرضية الثالثة :

التي مفادها : لعدالة المعاملات دور في تعزيز سلوك الولاء.

كشفت نسبة 53% من أفراد العينة يتعرفون على مختلف النشاطات التي تحدث في المؤسسة وأوضحت أن نسبة 68.7 % أن تعامل رئيسهم معهم لا يكون على أساس المصارحة، ونجد أن نسبة 75% من المبحوثين يرون أن المسؤول يراعي مشاعرهم عند التعامل معهم وأن نسبة 76.7 % يرون أن المؤسسة لا تزودهم بالمعلومات التي تساعد في تفسير الممارسات الإدارية، كما نجد نسبة 75% يحسون بارتباط عاطفي نحو المؤسسة ويتبين أن نسبة 93.3 % يؤدون عملهم بإخلاص وأن نسبة 53.2 % يستمرون في عملهم مقابل فرص عمل أحسن في مؤسسات أخرى .

من خلال هاته الإحصائيات اتضح لنا أن هناك غياب عدالة المعاملات وهذا راجع إلى طريقة تعامل رئيسهم معهم وعدم اهتمامهم بمشاعرهم، كما بينت النتائج السابقة أن هناك علاقة بين بعد عدالة المعاملات وولاء العاملين وذلك للعلاقة التي ظهرت في الجداول من خلال قيمة الكاي تربيع . وبالتالي يمكن القول أن الفرضية التي تم إختبارها تحققت.

2- النتائج العامة للدراسة :

- 1- تبين نتائج هذه الدراسة انخفاض في مستوى عدالة الإجراءات والمعاملات في المؤسسة ميدان الدراسة .
- 2- تبين نتائج هذه الدراسة أنه يوجد عدالة التوزيعات بالمؤسسة.
- 3- أسفرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام والولاء مرتفع بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز .
- 4- لا توجد علاقة بين عدالة التوزيعات وسلوك المواطنة وهو ما تؤكد قيمة الكاي تربيع حيث أظهرت النتائج أن سلوك المواطنة لا يتأثر بتوزيع الحوافز والمكافآت بل يتطوعون لأداء أعمال غير مطلوبة منهم من جانب مساعدة مؤسسة وضمان استمرار في العمل .
- 5- توجد علاقة بين تطبيق الإدارة للقوانين والإجراءات والالتزام بالقوانين وتنفيذها، فكلما طبقت الإدارة القوانين بشكل عادل وثابت دون تحيز كلما ارتفع التزام العاملين وهذا ما تؤكد الكاي تربيع.
- 6- يوجد علاقة بين طريقة تعامل المدير مع العاملين وولائهم للمؤسسة، فكلما تميزت علاقة بينهما بنوع من الصرامة والجمود كلما إنخفض الولاء، وكلما كانت طريقة تعامل المدير معهم باهتمام واحترام كلما ارتفع مستوى الولاء.

خارج

### تمتاز:

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بمعرفة الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تعزيز السلوك الأخلاقي للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك بغرض التأكد من صدق الفرضية العامة التي مفادها أن العدالة التنظيمية دور في تعزيز سلوك أفراد داخل المؤسسة ودعمنا هذه الفرضية بفرضيات جزئية والتي توصلنا من خلالها إلى نتائج التي أكدت على عدم تحقق الفرضية الأولى وتحقق الفرضيات الأخرى .

وحسب ما أكدته المعطيات والشواهد الكمية أن العدالة التنظيمية بأبعادها ( عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات ) ترتبط بالسلوك الأخلاقي حيث أكدت أن تطبيق مبادئ العدالة بنزاهة وشفافية وإنصاف في المؤسسة يؤثر على مستوى المواطنة والإلتزام وولاء العاملين وأن لها دور كبير في انتهاج سلوكيات إيجابية داخل المؤسسة وهذا يؤدي بدوره إلى تحقيق الفعالية.

ومن خلال هذه الدراسة وما توصلت إليه أفترح بعض الحلول من الممكن أن تكون ضرورية

للمؤسسات وهي :

- ضرورة إشراك العمال في إتخاذ القرارات التي تخصهم وتؤثر في عملهم وتؤثر في عملهم.
- تحسيس العمال بالعدالة التنظيمية .
- إتباع إجراءات واضحة وعادلة في تقييم الأداء والترقيات.
- تقديم مكافآت مادية ومعنوية للعمال مما يعمل على زيادة الإلتزام والولاء والمواطنة .
- إتباع سلوكيات أخلاقية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

أولا/الكتب:

1. أنجرس، مورييس. (2004). *منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، (ط2). الجزائر : دار القصبه للنشر.*
2. الباقي، صلاح الدين محمد. (2004). *السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية.*
3. بلوط، حسن إبراهيم. (2002). *إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، لبنان: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.*
4. تشارلز، وجاريت، جونز. (2001). *الإدارة الإستراتيجية، الرياض: دار المريخ للطباعة والنشر.*
5. حريم، حسن. (2009). *السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والجماعات ومنظمات الأعمال، (ط3). عمان. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.*
6. دره، عمر محمد. (2008). *العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية، جامعة عين الشمس، مصر: دار رضوان للنشر و التوزيع.*
7. الرشدي، بشير صالح. (2001). *مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة. الكويت: دار الكتاب الحديث.*
8. زايد، عادل محمد. (2006). *العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.*
9. الصيرفي، محمد. (2005). *السلوك التنظيمي، الجزء (1). الإسكندرية : مؤسسة حوريس الدولية.*
10. عامر، قنديلجي. (2008). *البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية. عمان : دار المسيرة.*
11. عثمان، حسن عثمان. (1998). *المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، باتنة. الجزائر: منشورات الشهاب.*
12. عمار، بوحوش، ومحمد محمود، الذنبيات. (2004). *مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، (ط1). الجزائر.*
13. العنزي، سعد على حمود. (2013). *الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، (ط1). الأردن :*  
الوراق للنشر والتوزيع.

## قائمة المراجع

14. اللوزي، موسى. (1999). التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع.

15. ناصر، محمد جودت، الخضر، علي. (2013). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، دمشق : منشورات جامعة دمشق.

ثانيا / المعاجم و القواميس:

1. ابن المنظور. (1981). لسان العرب ، بيروت: دارلسان العرب.

ثالثا/الرسائل الجامعية:

1. أبو جاسر نمر، صابرين مراد. (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية . رسالة ماجستير منشورة.الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

2. أبو ندا، سامية خميس. (2007) . تحليل علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية . دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية . رسالة ماجستير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

3. حواس، أميرة رفعت. (2003) . أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية، بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير منشورة. جامعة القاهرة.

4. خرموش مراد رمزي. (2013). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي نحو القطاع العام، رسالة ماجستير في علم الاجتماع . جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

5. شذا لظفي محمود محمد. (2012). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية، رسالة ماجستير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

6. العرايضة، رائدة هاني محمد. (2012) . مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان و علاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين .رسالة ماجستير في علوم التربية ، جامعة الشرق الأوسط .الأردن.

ثالثا/المجلات:

1. أبو تايه، كريم بندر. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة في مراكز الوزارات الحكومية .الأردن .مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.

## قائمة المراجع

---

2. العطوي، عامر علي حسن. (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد (10)، العدد(01).
3. الفهداوي، فهمي خليفة صالح، والقطاونة، نشأت أحمد. (2004). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الإدارية . المجلة العربية الإدارية، العدد(02).

الله حق

وزارة التعليم العالي البحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع

إستمارة حول موضوع:

## العدالة التظيمية ودورها في تعزيز السلوك الأخلاقي للعاملين دراسة ميدانية بـ "مديرية توزيع الكهرباء والغاز" بالمسيلة

أرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على إستمارة الإستبيان بكل صدق وصراحة لغرض مساعدتنا للوصول إلى نتائج موضوعية وعلمية . مع العلم أن المعلومات الواردة تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة : يرجى منكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

إشراف الأستاذة:

شبيلي وهيبة.

الطالبة :

وقاف صفية

السنة الجامعية : 2016 / 2017

1- البيانات الشخصية (السوسيو مهنية) :

- 1 الجنس : ذكر  أنثى
- 2- السن : .....
- 3- المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- الحالة العائلية : أعزب  متزوج  أرمل  مطلق
- 5- المستوى المهني : عون تحكم  عون تنفيذي  إطار سامي
- 6- الخبرة في العمل : .....
- 2- بيانات حول العدالة التنظيمية:

عدالة التوزيع:

- 7- هل تتناسب ساعات العمل مع مؤهلاتك ؟ نعم  لا
- 8- هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك ومؤهلاتك؟ نعم  لا
- 9- هل تتم مكافئتك وفقا ل :  
- مؤهلاتك.
- للمسؤوليات الملقاة على عاتقك.
- لخبرتك في العمل.
- 10- هل توزع الحوافز المالية حسب الاستحقاق؟ نعم  لا
- 11- هل ترتبط الترقيات بالأداء الذي يحققه العامل؟ نعم  لا
- في حالة بلا هل يرتبط ب :
- الأقدمية.
- الشهادات المتحصل عليها.
- العلاقة الشخصية مع المسؤول.

عدالة الإجراءات:

- 12- هل هناك تحيز في عملية إتخاذ القرارات الوظيفية من قبل الإدارة ؟ نعم  لا
- 13- هل تحرص الإدارة على إشراك العمال في مواضيع العمل قبل إتخاذ القرار فيها؟ نعم  لا
- 14- هل يتم تزويدكم بالمعلومات الكافية لمشاركتكم في إتخاذ القرارات؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بلا هل يرجع ذلك إلى :

- إحتكار المعلومات من قبل الإدارة

- مشاركة العمال شكلية فقط

15- هل يتم تقييم عملكم بشكل عادل؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بلا على أي أساس يتم تقييمكم :

- العلاقة مع المشرف.

- المنفعة المتبادلة.

- أخرى.....

16- هل تطبق الإدارة القوانين والإجراءات بشكل ثابت مع كل العمال ؟ نعم  لا

17- هل تلتزم بكل الإجراءات التي تتخذها الإدارة ؟

في حالة الإجابة بنعم هل يرجع ذلك إلى :

- الخوف من العقاب .

- عدالة الإجراءات.

- إحترام القوانين.

عدالة المعاملات:

18- هل يستطيع العمال معرفة مختلف النشاطات التي تحدث في المؤسسة في وقتها؟ نعم  لا

19- على أي أساس تبنى العلاقة بينك وبين الرئيس في العمل هل على أساس :

- الثقة والإحترام .

- المنفعة.

20- هل يقوم التعامل بين الرئيس والعمال على أساس المصارحة؟ نعم  لا

21- هل يراعي المسؤول مشاعر العاملين عند التعامل معهم؟ نعم  لا

22- هل يتم تزويدكم بالمعلومات الكافية التي تساعدكم في تفسير الممارسات الإدارية خاصة في حالة

الترقيات وتوزيع المكافآت؟ نعم  لا

3- بيانات حول السلوك الأخلاقي :

المواطنة :

23- هل تساعد زملائك في حالة تغيب أحدهم عن عمله؟ نعم  لا

24- هل يهتم المسؤول بمشكلات العاملين؟ نعم  لا

25- هل يتطوع العمال بأداء أعمال غير مطلوبة منهم؟ نعم  لا

26- هل تحافظ على مستلزمات العمل؟ نعم  لا

الإلتزام:

27- هل لديك استعداد لبذل جهد أكثر من المتوقع لمساعدة المؤسسة؟ نعم  لا

28- هل تؤدي عملك بإتقان وأمانة؟ نعم  لا

29- هل تلتزم في الحضور في الوقت الملائم للعمل؟ نعم  لا

30- هل تقوم بتنفيذ كل القرارات والإجراءات التي تتخذها الإدارة؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم هل يرجع ذلك إلى :

- الثقة بالإدارة .

- العلاقة الجيدة مع الإدارة.

- إيمانك بعدالة الإجراءات.

الولاء:

31- هل تشعر بالإرتباط العاطفي نحو المؤسسة؟ نعم  لا

32- هل قبورك لقرارات وأهداف المؤسسة يرجع إلى وفائك وحبك لها؟ نعم  لا

33- هل تتغمس في أداء عملك بشكل كامل؟ نعم  لا

35- هل تقوم بعملك بإخلاص؟ نعم  لا

35- هل ستستمر في عملك إذا ما أتيحت لك فرص عمل أحسن في مؤسسات أخرى؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بلا هل يرجع ذلك إلى :

- ولأئك في العمل .

- المؤسسة أسرتك الثانية .

- علاقتك الجيدة مع الزملاء .

- علاقتك الجيدة مع الرؤساء .

- التعود على عملك.

قائمة المحكمين	
الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
أستاذ محاضر (أ) بجامعة المسيلة	بوجلال مصطفى
أستاذ محاضر (ب) بجامعة المسيلة	بن خالد جمال

UNIVERSITE MOHAMED BOUDIAF - M'SILA -

Vice Rectorat des Relations Extérieures la Coopération  
L'animation la Communication et les Manifestations  
Scientifiques.



جامعة محمد بوضياف - المصيلة

نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون و التنشيط  
والاكتصال والتظاهرات العلمية

المصيلة في :  
26 MARS 2017

رقم: 284/2017

إلى السيد : مدير مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز  
-المصيلة -

## رسالة استقبال

في إطار إنفتاح الجامعة على المحيط الاقتصادي و في إطار تحضير رسائل التخرج نوفي سيادتكم بقائمة الطلبة الراغبين  
في إجراء تربص ميداني في الاختصاصات المفتوحة في مؤسستكم وفق الجدول التالي:

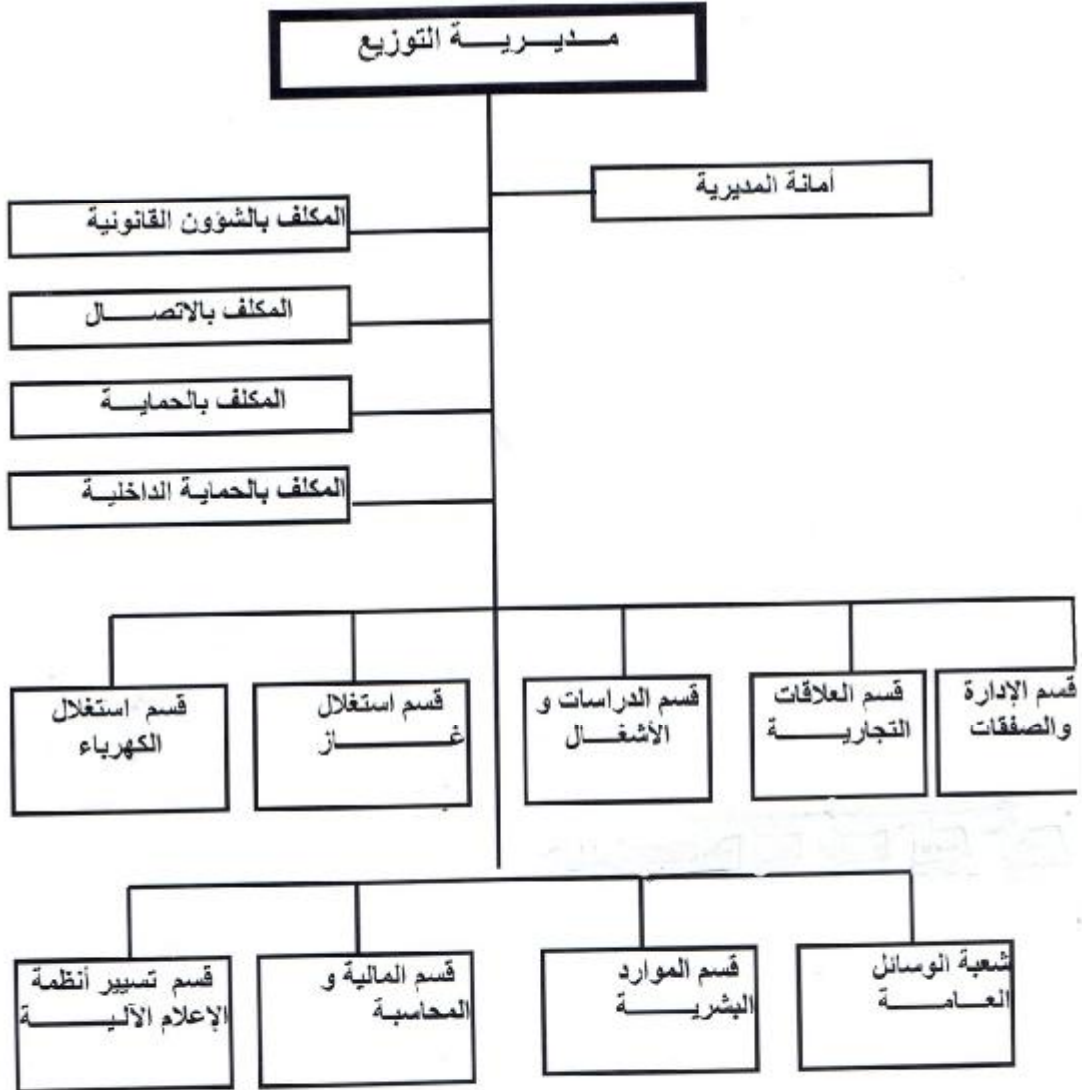
اسم واللقب	تخصص	نوع التربص	فترة التربص
وقاف صفية	تنمية الموارد البشرية	تربص ميداني	إلى غاية نهاية التربص

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

بإني وبني الجامعة انطلاقا من العلاقات الخارجية والتعاون  
والتنسيق والاتصال والتظاهرات العلمية



الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمسيلة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

