

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير - جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

- د. فضيلة سيساوي

إعداد الطالب:

- سفيان سحوت

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: مصطفى شربال
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذة: د. فضيلة سيساوي
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذة: شفيقة سرار

السنة الجامعية 2016/2015

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير - جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

- د. فضيلة سيساوي

إعداد الطالب:

- سفيان سحوت

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: مصطفى شربال
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذة: د. فضيلة سيساوي
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذة: شفيقة سرار

السنة الجامعية 2016/2015

شكر وتقدير

قال الله تعالى: " ولئن شكرتم لأزيدنكم " سورة إبراهيم (الآية 7)

اللهم لك الحمد قبل أن ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضى
أحمد الله عز وجل أنه وفقني إلى إنجاز هذا العمل المتواضع و أسأل الله أن
ينفعني و الأمة به .

ولن أكون منصفاً في شيء إن لم أتقدم بباقيات الشكر والعرفان للأستاذة
سيساوي فضيلة التي قبلت الإشراف على هذا العمل، والتي لم تبخل عليا
بملاحظاتهما القيمة.

كما أتوجه بالشكر إلى الأستاذ عواش عبد الرؤوف والأستاذ هريال مصطفى
والأستاذ منيغد أحمد والأستاذ عمران بوالربيع الذين أخصم بأسمى عبارات
الشكر والتقدير.

وإلى جميع من ساعدني داخل الشركة الإفريقية للزجاج لمجهوداتهم وعلى
كامل التوجيهات والنصائح التي قدموها لنا والتي ساهمت في إتمام هذا العمل
بالشكل الصحيح، دون أن أنسى أصدقائي وزملائي.

الشكر لكم جميعاً

سفيان

محتويات الدراسة

الموضوع	الصفحة
- شكر وتقدير	
- قائمة الجداول	
- قائمة الأشكال	
- مقدمة.....	(أ - ب)

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد.....	17
أولاً: إشكالية الدراسة.....	17
ثانياً: مبررات إختيار موضوع الدراسة.....	19
ثالثاً: أهداف الدراسة.....	19
رابعاً: أهمية الدراسة.....	20
خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة.....	22
سادساً: الدراسات السابقة.....	35
خلاصة الفصل.....	59
قائمة المراجع.....	60

الفصل الثاني: أساسيات حول الاتجاهات النفسية الاجتماعية للعاملين

تمهيد.....	66
أولاً: خصائص الاتجاهات النفسية الاجتماعية.....	66
ثانياً: أهمية الاتجاهات النفسية الاجتماعية في العمل.....	68
ثالثاً: الاتجاهات النفسية الاجتماعية وبعض المفاهيم المتقاربة.....	72
رابعاً: مكونات الاتجاهات النفسية الاجتماعية.....	77
خامساً: وظائف الاتجاهات النفسية الاجتماعية.....	79
سادساً: تكوين الاتجاهات النفسية الاجتماعية.....	82
سابعاً: مراحل تكوين الاتجاهات النفسية الاجتماعية.....	84
ثامناً: أنواع الاتجاهات النفسية الاجتماعية.....	85
تاسعاً: نماذج الاتجاهات النفسية الاجتماعية داخل المؤسسة.....	89
عاشراً: تغيير الاتجاهات النفسية الاجتماعية.....	94

97	إحدى عشر: قياس الاتجاهات النفسية الاجتماعية.....
105	خلاصة الفصل.....
106	قائمة المراجع.....

الفصل الثالث: أساسيات حول العدالة التنظيمية

112	تمهيد.....
112	أولاً: التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية.....
113	ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية.....
115	ثالثاً: ملامح العدالة التنظيمية في التنظير الإداري.....
122	رابعاً: مبادئ العدالة التنظيمية.....
126	خامساً: عناصر العدالة التنظيمية.....
128	سادساً: أبعاد العدالة التنظيمية.....
133	سابعاً: أشكال العدالة التنظيمية.....
136	ثامناً: خطوات هامة لتطبيق العدالة التنظيمية.....
138	تاسعاً: مجالات تطبيق العدالة التنظيمية.....
141	عاشراً: القادة وتحديات العدالة التنظيمية.....
144	خلاصة الفصل.....
145	قائمة المراجع.....

الفصل الرابع: الاتجاهات النفسية الاجتماعية والعدالة التنظيمية

149	تمهيد.....
149	أولاً: النظريات المفسرة للاتجاهات النفسية الاجتماعية.....
149	1- النظرية الوظيفية للاتجاهات.....
150	2- نظرية التحليل النفسي.....
150	3- النظرية الاجتماعية للاتجاهات.....
151	4- التفسير الدينامي للاتجاهات.....
151	5- التفسير الإدراكي للاتجاهات.....
152	6- المنحى السلوكي.....
152	7- نظرية التنافر المعرفي (المعرفة المطردة).....
152	8- نظرية القهر السلوكي.....
153	ثانياً: نظريات العدالة التنظيمية.....
153	1- نظرية بورتر ولولر.....

154	2- نظرية العدالة التوزيعية.....
159	3- نظرية العدالة الإجرائية.....
162	4- النظريات تتضمن مختلف أنواع العدالة التنظيمية.....
165	ثالثا: علاقة بعض الاتجاهات النفسية الاجتماعية بأبعاد العدالة التنظيمية.....
165	1- الرضا والعدالة التوزيعية.....
166	2- الالتزام التنظيمي والعدالة في مكان العمل.....
168	3- التحيز والعدالة الإجرائية والتعاملية.....
170	خلاصة الفصل.....
171	قائمة المراجع.....

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة

175	تمهيد.....
175	أولا: مجالات الدراسة.....
175	1-المجال الجغرافي.....
181	2-المجال البشري.....
182	3-المجال الزمني.....
183	ثانيا: فرضيات الدراسة.....
184	ثالثا: المنهج المستخدم في الدراسة.....
185	رابعا: أدوات جمع البيانات.....
185	1-الملاحظة.....
186	2- الوثائق والسجلات.....
187	3- الاستبانة.....
191	خامسا: عينة الدراسة وخصائصها السوسولوجية.....
200	سادسا: أساليب التحليل.....
201	1-الأساليب الكيفية.....
201	2-الأساليب الكمية.....
204	خلاصة الفصل.....
205	قائمة المراجع.....
	الفصل السادس: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
207	تمهيد.....

- 207.....أولاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى
- 211.....ثانياً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية
- 226.....ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة
- 238.....خلاصة الفصل

الفصل السابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- 240.....تمهيد
- 240.....أولاً: عرض مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة
- 247.....ثانياً: عرض مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة
- 248.....ثالثاً: عرض مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
- 251.....رابعاً: موقع الدراسة في البناء النظري
- 253.....خامساً: التوصيات والاقتراحات
- 254.....سادساً: القضايا التي تثيرها الدراسة
- 256.....خلاصة الفصل

الخاتمة

قائمة الملاحق

ملخص الدراسة



قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
180	توزيع العمال في الشركة الإفريقية للزجاج	1
187	العبارات قبل وبعد التعديل.	2
188	استجابات المحكمين نحو بنود الاستبيان وقيم صدقها.	3
189	معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة.	4
192	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	5
193	توزيع أفراد العينة حسب السن.	6
193	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.	7
194	توزيع عينة البحث بحسب المستوى التعليمي.	8
195	توزيع عينة الدراسة بحسب الأقدمية في العمل.	9
196	توزيع عينة الدراسة حسب الصنف المهني.	10
197	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الأجر الشهري	11
199	اختبار التوزيع الطبيعي	12
204	نتائج الفروق في نظرة العاملين نحو العدالة التوزيعية حسب الجنس	13
205	نتائج الفرق بين نظرة العاملين نحو العدالة التوزيعية بحسب السن	14
206	نتائج الفروق في نظرة العاملين إلى العدالة التوزيعية بحسب الحالة العائلية	15
206	نتائج الفروق في نظرة العاملين إلى العدالة التوزيعية بحسب المستوى التعليمي	16
207	نتائج الفروق في نظرة العاملين إلى العدالة التوزيعية بحسب الأقدمية	17
208	نتائج الفروق في نظرة العاملين إلى العدالة التوزيعية بحسب الصنف المهني	18
208	نظرة العاملين نحو طريقة توزيع الأجور	19
209	نظرة العاملين نحو وضوح معايير تقييم الأداء	20
210	نظرة العاملين نحو خضوع جميع العاملين للقانون الداخلي للمؤسسة	21
211	نظرة العاملين نحو تطبيق الرئيس في العمل للإجراءات القانونية على الجميع دون استثناء	22
212	نظرة العاملين نحو الاستفادة من الدورات التدريبية بشكل عادل	23
213	نظرة العاملين نحو تساوي فرص الترقية بين جميع العاملين في الشركة	24
214	نظرة العاملين نحو الاستفادة من الدورات تدريبية وفق الاحتياجات المهنية للعامل	25

215	نظرة العاملين نحو ما إذا كان الرئيس في العمل يأخذ باقتراحات العاملين في مجال العاملين	26
216	نظرة العاملين نحو حرص الرئيس في العمل أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	27
217	نظرة العاملين نحو أخذ الرئيس في العمل القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز	28
218	نظرة العاملين نحو خضوع جميع العاملين الى نفس العقوبات التأديبية عند ارتكاب نفس الخطأ.	29
219	نظرية العاملين نحو إقدام الرئيس في العمل على تقديم توضيحات لمحتوى القرارات عند الاستفسار عنها	30
220	نظري العاملين نحو السماح بمعارضة القرارات التي يصدرها الرئيس في العمل عند وجود مبررات لذلك	31
221	نظرة العاملين نحو قيام الرئيس في العمل بتعديل قرارته إن اتضح أنها خاطئة	32
222	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العدالة الإجرائية	33
223	نظرة العاملين نحو كون الرئيس في العمل لا يتحيز عند تعامله مع العاملين	34
224	نظرة العاملين نحو تنمية روح التعاون بين جميع العاملين من طرف الرئيس في العمل	35
225	نظرة العاملين نحو أخذ الرئيس مصلحة العامل بعين الاعتبار	36
226	نظرة العاملين نحو معاملة الرئيس في العمل للعاملين بكل إحترام	37
227	نظرة العاملين نحو شرح الرئيس في العمل لأسباب القرارات التي يتخذها بالنسبة لعملك بشكل واضح.	38
228	نظرة العاملين نحو ما إذا كان الرئيس في العمل يعاملك بنفس الطريقة التي يعامل بها العمال الآخرين	39
229	نظرة العاملين نحو حرص الرئيس في العمل على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	40
230	نظرة العاملين نحو ما إذا كان يتم إعلامهم بالنشاطات التي ستقوم بها الشركة قبل تنفيذها	41
231	نظرة العاملين نحو مناقشة الرئيس في العمل للنتائج المترتبة عن القرارات بشفافية.	42
232	نظرة العاملين نحو ما إذا كانوا يتلقون معاملة خاصة من طرف الرئيس في العمل	43
232	نظرة العاملين نحو العاملين نحو العلاقة الجيدة التي تربطهم بزملائهم في العمل.	44
233	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العدالة التعاملية	45

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
88	أنواع الاتجاهات النفسية الاجتماعية وإمكانية التداخل بينها	1
99	طريقة ترتيب فئات البنود الإحدى عشر بحسب طريقة ترنتسون وشيف	2
135	أشكال العدالة التنظيمية	3
153	نموذج بورتير ولولر حول التوقع، الجهد والمكافأة العادلة وتأثيرها في الرضا	4
178	الهيكل التنظيمي للموارد البشرية	5

مقدمة

إن مساعي التطوير داخل المؤسسة قد تتخذ أشكالاً مختلفة حتى تواكب المستجدات الحاصلة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية غير أن اهتمام المؤسسات كثيراً ما أصبح يقتصر على الجوانب التكنولوجية اعتقاداً منها بجدواها أكثر من غيرها من الجوانب في تحقيق النمو والبقاء متجاهلة بذلك التأثير الكبير للجوانب النفسية الاجتماعية على سلوك العاملين باعتبارها الركيزة الأساسية الداعمة والمحركة لجميع الأجزاء الأخرى داخل المؤسسة بما يحقق فعاليتها، وفي حقيقة الأمر لقد أصبحت المؤسسات اليوم على إدراك تام بحاجتها إلى الموارد البشرية غير أنها أهملت طريقة التعامل معها، والتي يجب أن تنطلق أساساً من قيم العدالة والمساواة بين جميع فئات العاملين. وإلا كان مصير هذه المؤسسات إلى الزوال.

فموضوع العدالة في مكان العمل أصبح مطلباً أساسياً داخل المؤسسات لسببين رئيسيين الأول نظراً للتنوع الكبير لخصائص الأفراد العاملين والثاني نتيجة للتعقيدات التقنية والتنظيمية على مستوى الورشات والأقسام. وهو الأمر الذي فرض ضرورة فصل أبعاد العدالة التنظيمية من واقعها النظري إلى واقعها العملي لكن رغم الأهمية القصوى لمفهوم العدالة التنظيمية في حقل الإدارة والعمل. كونه ينعكس بصورة مباشرة على أداء العاملين ومستقبلهم الوظيفي، فالفرد الذي لا يشعر بالعدالة في مكان العمل سيفضل المغادرة إلى مؤسسة أخرى توفر شرط المساواة بين العاملين لذلك كان على المسؤولين الاهتمام بتقصي اتجاهات العاملين نحو مختلف الممارسات والسياسات التنظيمية المعمول بها داخل المؤسسة والتي من شأنها أن تحد من إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ما من شأنه أن يتسبب في ظهور سلوكيات معرقة موجهة أساساً ضد أهداف المؤسسة ومصالحها.

والمؤسسة الجزائرية كمثيلاتها من المؤسسات في العالم العربي لازال الحديث عن مفهوم العدالة التنظيمية مغيب. الأمر الذي ستحاول الدراسة الحالية تباحثه من خلال ما جاءت به في فصول الدراسة، أين تم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين أساسيين الجانب النظري والجانب الميداني.

أولاً: الجانب النظري للدراسة:

اشتمل هذا القسم على الجانب النظري للدراسة وقد تضمن خمسة فصول رتبته على النحو التالي:

الفصل الأول: كان عنوانه (موضوع الدراسة) تضمن الإشكالية التي تطرحها هذه الدراسة وكذا مبررات اختيار هذا الموضوع، الأهداف والأهمية التي تسعى الدراسة لبلوغها، إضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية، وأخيراً عرض لأهم الدراسات السابقة والتي تناولت هذا الموضوع.

الفصل الثاني: كان بعنوان (أساسيات حول الاتجاهات النفسية الاجتماعية للعاملين) وقد تضمن خصائصها وأهميتها ومقارنتها ببعض المفاهيم المتقاربة، بالإضافة إلى ذكر مكوناتها، ومكوناتها، ومراحلها، وأنواعها، ونماذجها، وأخيرا طرق تغييرها وقياسها.

الفصل الثالث: كان بعنوان (أساسيات حول العدالة التنظيمية) حيث تناول التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية، وأهميتها ولامحها في التنظير الإداري ومبادئها، وعناصرها، وأبعادها، وأشكالها، وأخيرا خطوات ومجالات تطبيقها، والقادة وتحديات العدالة التنظيمية.

الفصل الرابع: والمعنون (الاتجاهات النفسية الاجتماعية والعدالة التنظيمية). حيث خصص لتناول أهم النظريات المفسرة للاتجاهات النفسية الاجتماعية، وأهم نظريات بالعدالة التنظيمية، وعلاقة بعض الاتجاهات النفسية الاجتماعية بأبعاد العدالة التنظيمية.

ثانيا: الجانب الميداني للدراسة:

اشتمل هذا الجزء من الدراسة على الجانب الميداني والذي تضمن ثلاث فصول جاءت مكملة للفصول السابقة، وهي:

الفصل الخامس: والمعنون (الإطار المنهجي للدراسة) والذي تم التطرق فيه إلى مجالات الدراسة (الجغرافي، الزمني، البشري)، فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات من ميدان الدراسة، كما تم في هذا الفصل تحديد عينة خصائصها السيسولوجية البحث والمنهج المستخدم وأساليب التحليل (الكمية والكيفية).

الفصل السادس: فقد خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة وخلال هذا الفصل تم التأكد من مدى صدق الفرضيات والتساؤلات التي طرحت في هذه الدراسة وقد تم توصيف الخصائص الأساسية والمعلومات الأولية وتحليلها على اعتبار أنها تشكل الإطار الذي يتم في ضوئه تحليل البيانات الكمية والكيفية المتعلقة بتساؤلات الدراسة، ثم تحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة.

الفصل السابع: وفيه تم عرض ومناقشة أهم النتائج التي انبثقت عن الدراسة الحالية، وذلك من خلال مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات وأهداف الدراسة، وفي ضوء الدراسات السابقة، بالإضافة إلى تحديد موقع الدراسة في البناء النظري، وأخيرا التوصيات والاقتراحات وأهم القضايا التي أثارها الدراسة الحالية.

وفي الأخير انتهت هذه الدراسة إلى حوصلة لأهم الاستنتاجات التي خرجت بها هذه الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: مبررات إختيار موضوع الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الانطلاق والشروع في إنجاز أي بحث علمي لا بد أن يكون مبنيا على أسس واضحة تحدد معالمه وترسم إطاره الفكري والنظري وعليه يعد الإطار النظري للدراسة بمثابة "الخلفية العلمية النظرية التي يحتاج الباحث للعلم بها ليستطيع بالتالي أن يعد بحثا علميا له أهداف وفروض علمية لتحقيقها أثر في البناء المعرفي" (الغزوي، 2008: 45).

فهو يعد بمثابة الباب الذي يلح من خلاله للدراسة، وهو الانطلاقة الحقيقية لإنجاز بحث علمي مميز بدءًا بإشكالية الدراسة ومرورًا بمبررات اختيار الموضوع وأهداف وأهمية الدراسة وتحديد مفاهيم الدراسة وصولاً إلى سرد الدراسات السابقة ثم التعقيب عليها، وانتهاءً عند تغطية الجوانب الفكرية والعلمية لمتغيرات الدراسة.

أولاً: إشكالية الدراسة

تحظى التنظيمات باهتمام متزايد نظراً لأدوارها المتعددة، والتي تساهم بشكل مباشر في تحقيق التنمية الاقتصادية والرفاه الاجتماعي، غير أن الأهمية الكبيرة في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية ضمن القطاع العام أو الخاص ينالها المورد البشري، باعتباره المحرك الرئيسي للعناصر المادية والمعرفية داخل المؤسسة، والمعنى المباشر بتحقيق أهدافها في ظل ما يتوفر لديها من إمكانيات.

والمؤسسة اليوم تختلف عنها في السابق، فقد شهدت عدة تغيرات مست مختلف الجوانب القانونية، والتنظيمية الهيكلية والاجتماعية كما عرفت ثورة في طرق وأساليب لإنجاز وإنجاح العمل في أدق جزئياته، ولعل أبرز التغيرات الحاصلة في المؤسسة والجديرة بالملاحظة ذلك التنوع الكبير في جمهور العاملين بها، حيث أصبحت غالبية المؤسسات تضم عمال من مختلف المناطق ومن كلا الجنسين، وبمهارات وطاقات وقدرات مختلفة ومتفاوتة بالإضافة إلى تباين سنوات الخبرة والمؤهلات العلمية لدى الأفراد العاملين.

صحيح أن غالبية الأعمال تتم بطريقة متكررة فيكفي معرفة طبيعة المهام المنوطة بالعامل والأدوات اللازمة للعمل، لكن توجد عدة طرق لحساب وقياس وتقييم مستوى أداء العاملين على اختلافهم، والتي يجب أن تكون عادلة في حق العاملين، وأن تراعي مبدأ المساواة، حتى تكون هناك عدالة تنظيمية كفيلة بتجاوز الاختلاف القائم حول ثقافة الأفراد العاملين ومرجعياتهم الاجتماعية واتجاهاتهم، وكذا تباين أهدافهم، ما يسمح بضمان نوع من العدالة والموضوعية في النظرة إلى كل عامل على حده، تجنباً لأي صدمات خارج إطار المنافسة العادلة، ما قد يتسبب في توترات وصراعات من شأنها إضافة أعباء

المؤسسة في غنى عنها.

والعدالة التنظيمية كمفهوم برز في أفكار العالم (J. Stacey Adams)، باعتباره السباق لطرح موضوع العدالة داخل التنظيم بأحد أبعادها والتي يراها ضرورية عند حساب أجر العامل بما يتناسب مع المجهودات التي قدمها، وعدم المساواة بين العاملين سيؤدي إلى شعورهم بالإحباط والتوتر ما قد يؤثر على أدائهم بشكل عام (الموسوي، 2006: 245).

والعدالة لم تغب في الفكر التنظيمي والإداري بل وجدت بعض الإشارات إليها في أفكار هنري فايول من خلال مبدأ المساواة التي ضمنه في كتابه الإدارة العامة والصناعية.

والعدالة التنظيمية مفهوم نسبي قد يختلف الأفراد داخل مكان عمل في تحديده، أو في قدرتهم على تكوين اتجاه عام أو مشترك بينهم، فما يراه فرد ما عادلاً في حقه قد يراه فرداً آخر ظلماً ولا يتناسب مع ما قدمه من أداء، هذا ما قد يدفع بالعاملين إلى التصادم مع المسؤولين أو فيما بينهم لعدة اعتبارات راجعة بالأساس إلى طرق تحديد عدالة الأجور والمكافآت وعدالة الإجراءات والقرارات المطبقة، وكذا في عدالة أسلوب المعاملة مع جميع فئة العاملين بالمؤسسة، والتي تتباين بين الأفراد من جهة وبين الأفراد والمسؤولين من جهة ثانية.

لهذا كان لزاماً على المؤسسة أخذ موضوع العدالة التنظيمية بعين الاعتبار إذا ما أرادت تجاوز السلوك المعرقل والذي قد يتجلى في حالات التوتر والقلق لذا العاملين أو في عدم رضاهم على الأجور والمكافآت وطبيعة الإجراءات وأسلوب المعاملة، وهو ما يسهم في تكوين اتجاهات سلبية لدى العاملين من شأنها أن تؤثر في أدائهم واستقرارهم الوظيفي بصفة عامة، وعلى ادراكهم بالعدالة التنظيمية بصفة خاصة.

والاتجاهات النفسية الاجتماعية للعاملين على ارتباط كبير بالمجريات الحاصلة ضمن بيئة العمل، والتي تعد بمثابة عوامل متحركة في تحديد طبيعة اتجاهاتهم نحو هذا التفاعل الحاصل سواء مع طريقة تحديد ومنح الأجور أو مع طبيعة اصدار وتنفيذ القرارات، أو مع طريقة المعاملة التي يتلقاها الفرد العامل بالمؤسسة بالمقارنة مع العمال الآخرين داخل نفس المؤسسة التي يعمل فيها، أو بالمقارنة مع عمال آخرين في مؤسسات أخرى، كما ترتبط اتجاهات العاملين بتوجهاتهم الثقافية والاجتماعية والقيمية وكذا بأهدافهم والتي تشكل عوامل إضافية من شأنها أن تساعد في تحديد طبيعة اتجاهات العاملين نحو عدالة الأجور والإجراءات وكذا عدالة المعاملة داخل المؤسسات على اختلافها وفي ضوء هذا التقديم نطرح هذا التساؤل الرئيسي التالي:

• ما هي العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية؟

وتتمثل التساؤلات الفرعية المنبثقة عن التساؤل الرئيسي في:

- 1- هل تؤثر العوامل الشخصية في نظرة العاملين إلى العدالة التوزيعية تعزى للمتغيرات (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى العلمي، الأقدمية في العمل، الصنف المهني)؟
- 2- كيف تؤثر العوامل الموضوعية التنظيمية في نظرة العاملين إلى العدالة الإجرائية؟
- 3- كيف ينظر العاملون إلى العدالة التعاملية؟

ثانياً: مبررات اختيار الموضوع

تعد صياغة مبررات الدراسة بمثابة سرد دلائل منطقية تبرز القيام بالبحث والدراسة، هذه المبررات تتطلب كشف الأسباب من أجل توضيح الدوافع وراء اختيار الموضوع، والتبرير قد يعزى لأسباب ذاتية ترتبط بشخصية الباحث أو تحكمه أسباب خارجية، فيكفي إعطاء الأسباب الحقيقية وراء دراسة موضوع أو ظاهرة دون غيرها (عبد الهادي، 2006: 244، 245).

1- المبررات الذاتية:

- الرغبة الشخصية في البحث في موضوع العدالة التنظيمية.
- الفضول الكامن لمعرفة اتجاهات العاملين نحو مؤسساتهم بعد سنوات من العمل.
- النقص المقدر من طرف الطالب حول الاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية بالمقارنة مع باقي المواضيع التنظيمية من جهة، ومن جهة أخرى تركيز غالبية الدراسات العربية على جوانب محددة دون التعمق فيها من طرف الباحثين خاصة في البحوث العربية.

2- المبررات الموضوعية:

- تناسب موضوع العدالة التنظيمية مع مواضيع علم اجتماع التنظيم والعمل.
- تسليط الضوء على الجوانب المغفلة في الدراسات السابقة.
- تقدير الاختلافات الكامنة بين العاملين نحو الشعور بالعدالة التنظيمية.
- لفت مزيد من الانتباه إلى موضوع العدالة التنظيمية داخل المؤسسات على اختلافها.
- توفير مرجعية نظرية وتطبيقية للطلبة المهتمين بموضوعية العدالة التنظيمية.
- محاولة إثراء المكتبة الجامعية بمعلومات حول موضوع العدالة التنظيمية.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث هدف أو غرض يسعى إلى تحقيقه، حتى يكون ذا قيمة علمية، فالغرض من

الدراسة يفهم عادة على أنه السبب الذي من أجله قام الباحث بالدراسة والبحث فيه، فالبحث الجيد هو الذي يصبو إلى تحقيق مجموعة أهداف عامة غير شخصية ذات قيمة ودلالة علمية، وتنقسم هذه الأهداف إلى أهداف علمية تنحصر في تقديم إضافة للعلم، وأهداف عملية تنحصر في تقديم استفادة مباشرة في جعل العلم في خدمة المجتمع، وفيما يلي أبرز هذه الأهداف (شفيق، 2008: 66).

1- الأهداف العلمية:

- السعي للوصول إلى معرفة العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية داخل المؤسسة الإنتاجية.
- محاولة التعرف على تأثير العوامل الشخصية في اتجاهات العاملين نحو الشعور بالعدالة التوزيعية.
- محاولة التعرف على تأثير العوامل الموضوعية التنظيمية في اتجاهات العاملين نحو الشعور بالعدالة الإجرائية.
- كشف نظرة العاملين نحو عدالة المعاملة داخل المؤسسة.
- محاولة التعرف على اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية خاصة.

2- الأهداف العملية:

- اعتماد الدراسة كمساحة للتدريب على البحث العلمي وتطبيق مختلف الإجراءات المنهجية الضرورية لإنجاز بحث علمي.
- تدعيم الأبحاث العلمية الأكاديمية في مجال العدالة التنظيمية.
- اعتبار الدراسة الحالية خطوة عملية للتحضير لإنجاز دراسات علمية أخرى.
- الكشف عن واقع العدالة التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية.
- رصد اتجاهات العاملين بشكل يسمح بمقارنة المعرفة العلمية مع النتائج الميدانية للدراسة الحالية.
- محاولة إثارة اهتمام المسؤولين داخل المؤسسة الصناعية لأهمية العدالة التنظيمية مع العاملين.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تعد مرحلة تحديد أهمية الدراسة خطوة ضرورية عند كتابة خطة البحث، إذ أن إيضاح الأهمية والقيمة العلمية والعملية للبحث موضوع الدراسة يساعد في تسهيل مهمة الباحث وكسب تعاون المعنيين به، كما تساعد هذه الخطوة في الحكم على البحث وجودته وأصالته العلمية (الجبري، 2013: 107).

ولا تزال مهمة التفريق بين أهمية الموضوع أو الدراسة وأهدافه تشغل طلبة الدراسات العليا، فأهمية الدراسة تعني أن يركز الباحث على الفائدة العلمية والعملية المتوقعة في مجال تخصصه بعد تحقيق

الأهداف المسطرة مسبقاً. (بن عبد الله محمد، 2005: 8).

وفيما يلي تتجلى الأهمية العلمية والعملية لموضوع الدراسة:

1- الأهمية العلمية:

- تبرز أهمية الدراسة في التطرق إلى واحدة من أهم المواضيع في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- إعادة إحياء الدراسات السابقة في موضوع العدالة التنظيمية واستغلال أهم نتائجها للكشف عن مدى تناسبها بعد فترة زمنية، نظراً لاختلاف بيئة الدراسة عن غيرها.
- تجاوز النظرة المسيطرة على الباحثين عند معالجة موضوع العدالة التنظيمية، حيث سيتم التطرق في الدراسة الحالية إلى العدالة التنظيمية كمتغير تابع متأثر باتجاهات العاملين.
- المساهمة في اختبار التراث النظري.
- تتجلى أهمية الدراسة الحالية في محاولة تحديد أبرز العوامل الشخصية والتنظيمية المؤثرة في شعور العاملين ونظرتهم للعدالة التنظيمية داخل مؤسساتهم.
- العدالة التنظيمية واحدة من المواضيع الممتدة في الزمن، وهذا راجع إلى بوادر الاهتمام بموضوع العدالة في علاقات العمل، ونشوء الحراك العمالي المطالب بضرورة نيل الأجر العادل.
- أن العدالة التنظيمية هي من صميم تنمية الموارد البشرية.
- التطرق لمفهوم الاتجاهات النفسية والعدالة التنظيمية كأبرز مفهومي من الهيكل النفسي والاجتماعي داخل المؤسسة الصناعية.

2- الأهمية العملية:

- السعي لتقديم بيانات ومعلومات تخدم المؤسسة الصناعية خاصة في سبيل تحقيق العدالة التنظيمية.
- تزويد المدراء بمعلومات عن اتجاهات العاملين تساعد في فهم سلوك العاملين.
- إمكانية الاستفادة من الدراسة الحالية عند تصميم نظام الحوافز والأجور، أو عند توفير فرص الترقية، أو التدريب وتكوين العاملين بشكل يضمن تحقيق العدالة التنظيمية.
- قد تفيد الدراسة في إعادة توجيه الممارسات التنظيمية المعمول بها داخل المؤسسة على غرار طرق المعاملة والقيادة والرقابة والإشراف من خلال تقويمها.

خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة

يعرف "روبسون Robson" الجهاز المفاهيمي على أنه يشمل "الخصائص الأساسية لتصميم البحث وعلاقتها الافتراضية".

لذلك فالجهاز المفاهيمي عنصر محوري في كتابة الدراسة. إن الجهاز المفاهيمي يشمل مجموعة رئيسية من العناصر المفتاحية للبحث ويحدد موقع المدخل البحثي أيديولوجي في ضوء المناقشات والقضايا الراهنة وكذلك في ضوء سياق البحث". (هوليداي، 2007: 82، 83).

1- مفهوم الاتجاهات Attitude:

- لغة: اتجه إليه أقبل بوجهه عليه (أصله أوتجه) قلبت الواو تاء وأدغمت في التاء الافتعال فصارت: اتجّه. ولهذا يصاغ من كلمة اتجه مصدر اتّجاه. ومعناه الوجهة.

الاتجاه الوجه الذي يقصده ويقال قعدت تجاهك تلقاء وجهك (وأصله وجاه)، (لورسي، وزوقاي، 2015: 23).

اتجاه مصدره: اتجه، اتجاهاً: اتجه الشخص إليه: أقبل عليه. وقصده اتجه الشخص نحو كذا: قصد جهة معينة "اتجه السائح نحو الجنوب".

جمعه اتجاهات: قصد جهة معينة، تهيؤ عقلي لمعالجة تجربة أو موقف من المواقف تصحبه استجابة خاصة. (العايد وآخرون، 1989: 1293).

أما في الاشتقاق اللاتيني فإن لمصطلح الاتجاه مكونين دلالين كلاهما مشتقا من الكلمة اللاتينية Aptus. وأولهما كما في Aptitude وتعني "الأهلية" أو "القدرة" والثاني كما هو مستعمل في الفن وتعني الوضع أو الهيئة بالنسبة لشخص أو مكان ما. (مان، 1999: 63).

- اصطلاحاً:

عرف ابن سينا الاتجاه من خلال قوله أن: "المعلومات تحدث في نفس انفعالا يترتب عليه عزم أو نية يدفع لاستجابة سلوكية تصبح عادة بالتكرار". (محمود السيد، فرج، شحاته محمود، 2004: 47).

يتضح أن موضوع الاتجاهات موضوع ممتد في الزمن وليس وليد هذا العصر، والاتجاه عند ابن سينا هو محصلة تفاعل معلومات الفرد ومعارفه بشكل يؤثر على انفعالاته، مولداً استجابات وسلوكيات معينة تكتسي صفة التكرار، فالفرد بعدما يدرك معلومات حول غرض معين يحدد موقفه وسلوكه من هذا الغرض.

أما الدراسات الأجنبية فيتسبب مصطلح الاتجاه إلى المفكر الإنجليزي هربرت سبنسر كأول من

استخدم مصطلح الاتجاه حين قال: "أن الوصول إلى الأحكام الصحيح في المسائل المثيرة للجدل يعتمد إلى حد كبير على الاتجاه الذهني للفرد الذي يصغي إلى هذا الجدل أو يشارك فيه" (بونس، 2008: 34).

تجدر الإشارة إلى الصراع الفكري القائم منذ القديم بين الغرب والشرق حول أصل بعض المعارف العلمية، وإلى من تنسب، ويفهم من خلال مقولة هيربرت سبنسر أن الاتجاه هو نظرة الفرد الخاصة للمسائل والقضايا ذات الأهمية الكبرى ما يساعده على الوصول إلى الحقيقة المطلوبة.

كما يتجلى الخلاف حول النظرة إلى مفهوم الاتجاه من خلال ما ذكره إبراهيم جابر السيد في قاموس علم الاجتماع وعلم النفس حينما قال: "يتضمن مصطلح الاتجاه نظرة خاصة إلى العالم، فاستخدمته مدرسة الجشطالت بهذا المعنى في محاولتنا تفسير السلوك في حدود الخصائص التنظيمية للمجال النفسي، ولهذا يتضح الخلاف بين استخدام السلوكيين، واستخدام الجشطالتيون، فبينما يؤكد أصحاب الاتجاه الأول على التعليم، فيكون الاتجاه في هذه الحالة ميلا للاستجابة أو الاستعداد لها، في حين أكد أصحاب الاتجاه الثاني على العمليات الإدراكية مما يجعل الاتجاه يبدو وكأنه نظرة معينة للعالم". وتكمن نقطة الاختلاف في النظيرين في كون السلوكيين يهتمون بتجليات العمليات النفسية من خلال تصرفات وأفعال الأفراد، في حين تقتصر نظرة الجشطالتيون على الاهتمام بعمليات الإدراكية.

وقد عرف قاموس علم الاجتماع وعلم النفس الاتجاه بأنه: "توجيه نحو موضوعات معينة أو مواقف ذات صيغة انفعالية واضحة، وذات دوام نسبي، وقد يشير إلى الاستعداد أو الميل المكتسب الذي يظهر في سلوك الفرد أو الجماعة عندما تكون بصدد تقييم شيء أو موضوع بطريقة منسقة و متميزة" (السيد، 2013: 15).

ويؤكد معجم المصطلحات التربوية والنفسية على الاتجاه أنه هو: "موقف أو ميل راسخ نسبياً سواءً أكان رأياً أم غرضاً يرتبط بتأهب لاستجابة مناسبة" (شحاتة، النجار، حامد، 2003: 16).

ويذهب كل من **kannk** و **Schiffman** إلى اعتبار الاتجاهات على أنها: "الاستعداد والتهيؤ للسلوك بشكل منسجم ومتوافق سواء كان هذا السلوك إيجابياً أم سلبياً تجاه هدف معين" (الفاعوري، 2005: 63).

تشير التعاريف السابقة إلى كون الاتجاه استعداد للسلوك موجه نحو قضايا تهم الأفراد أو الجماعات. شريطة أن يتسم هذا السلوك بالانسجام والتوافق مع هذه القضايا، ويدفع هذا للقول أن الاتجاه يساعد الأفراد على التوافق والتكيف بين استعداداتهم وطبيعة الهدف أو الموضوع المحرض على إنتاج هذا الاتجاه. كما تجدر الإشارة إلى نسبة موضوع الاتجاه فهو بذلك يكون قابل للتغيير أو التعديل.

ويرى كل من **حسين اللقاني** و **علي أحمد الجمل** أن الاتجاه هو: " حالة من الاستعداد العقلي تولد

تأثيراً دينامياً على استجابة الفرد، تساعده على اتخاذ القرارات المناسبة، سواء بالرفض أم الإيجاب فيما يتعرض له من مواقف ومشكلات" (الفاني، الجمل، 2003: 7).

وهو ما نص عليه تعريف العطية للاتجاه، فهو: "تعبير تقييمي-إما تفضيل أو عدم تفضيل-فيما يتعلق بالأشياء أو الأشخاص أو الأحداث، وتعكس الاتجاهات شعور الفرد تجاه شيء ما، وحينما يقال "أنا أحب عملي" فإن ذلك يعتبر تعبيراً عن الاتجاه نحو العمل". (العطية، 2003: 101).

ويشير هذا التعريف إلى البعد القائم على أساس الكون العاطفي، فالفرد قادر على إصدار تقييمات نحو موضوعات قد يفضلها أو قد يتجنبها. لكن علماء النفس خاصة اهتموا بعدد قليل من التعاريف المقدمة للاتجاه على أنها قادرة على الإحاطة بمضمون الاتجاه. ومن هذه التعاريف، تعريف العالم إيموري بوجاردس سنة 1925 مفاده أن الاتجاه هو: " استعداد مكتسب وثابت نسبياً يميل بالفرد إلى موضوعات معينة، يميل إليها فيجعله يقبلها أو يميل عنها فيجعله يقبلها أو يميل عنها فيرفضها". (بهاز، أولاد حيمودة، 2011: 3).

يتضح من هذا التعريف أنه جاء مركز على البعد النفسي. من خلال اعتبار الاتجاه دافع لجعل الفرد يقبل نحو موضوعات تهمة أو يجعله يبتعد عن أخرى لا تهمة.

وهو يتقارب مع تعريف نيوكمب **Neocmob.T.M** للاتجاه على أنه: "ليس الاتجاه استجابة ولكنه ميل ثابت إلى حد ما للاستجابة بطريقة معينة لشيء أو موقف معين". فالتعريفان يركزان على الجانب النفسي أكثر من الجانب السلوكي، ويمكن إرجاع هذا إلى طبيعة التخصص العلمي للعالمين كون العديد من المدارس في علم النفس تهتم بالعمليات النفسية فقط بغض النظر على تجلياتها من خلال السلوك.

ويعرف ميشيل أرجاي **Michael Argyle** الاتجاه عندما قال بأنه: "الميل أو السلوك أو التفكير بطريقة متعددة إزاء أناس آخرين أو منظمات أو موضوعات أو رموز، ويواصل ذلك قائلاً: لقد اعتقد الباحثون لفترة طويلة أن الاتجاه ذو طبيعة بسيطة وأنه ذو بعد واحد لكنهم الآن يوقنون أنه ليس كذلك وأنه ذو بناء مركب، ويتكون من ثلاث عناصر هي الشعور والسلوك والتفكير". (شفيق، 2009: 115، 116).

ويتفق مع هذا التعريف ما قاله **جوردن ألبرت** عندما قدم تعريفه للاتجاه سنة 1956، والذي قال فيه أنه: "حالة من الاستعداد العقلي والعصبي، نظمت من خلال الخبرة، حيث تمارس توجيه حيوي وديناميكي على استجابة الفرد نحو جميع الموضوعات والمواقف ذات الصلة". (Norbent, Gerd 2001: 2).

ينال هذا التعريف شهرة كبيرة في جميع الأوساط العلمية النفسية والاجتماعية كونه جمع بين المكونات الرئيسية الثلاثة للاتجاه وهي الجانب العقلي المعرفي، والجانب النفسي والجانب السلوكي.

كما يمكن أن إيراد تعريف آخر للاتجاه قدمه **حبيب الصحاف** والذي رأى بأنه "التوجه الذي يأخذه الموظف بناءً على عوامل وقيم عديدة تحدد موقفه وطريقة تصرفه وتفكيره تجاه الأمور التي يواجهها في عمله" (الصحاف، 2003: 112).

يعد هذا التعريف الأقرب إلى موضوع الاتجاهات في العمل لأنه يعتبر الاتجاه محصلة تداخل مجموعة من العوامل والقيم التنظيمية التي يتعرض لها العامل والموظف أثناء تأديتهم مهامهم داخل المؤسسة والاتجاه حسبه ذا صلة وثيقة بطريقة تفكير العامل في تحديد موقفه وطريقة تفكيره وتصرفاته في العمل كما تجدر الإشارة إلى إيديولوجية المؤلف التي انعكست بشكل وضحه في التعريف الذي قدمه، وهذه الأيديولوجية تتمثل في تبني أفكار مدخل الموارد البشرية في التنظيم.

ويتفق مع هذا التوجه ما قدمه كل من **يوسف عنصر** و**ليتييم ناجي** عند تعريفهم للاتجاه على أنه: "أحد المحددات والمقاييس النفسية التي تفسر وتتحكم في بناء وتشكل السلوك التنظيمي للعمال والموظفين داخل حيز المنظمات". (عنصر، ليتيم، 2014: 14). ويعكس هذا التعريف مدى أهمية اتجاهات العاملين في تحديد سلوكهم التنظيمي داخل المنظمات.

بناء على ما سبق يتضح أن للاتجاهات عدة خصائص ومكونات تصعب من مهمة إيجاد تعريف واحد ومختصر لموضوع الاتجاهات ومن هذه الخصائص: أن الاتجاهات مكتسبة ومرتبطة بذات الفرد، كما أنها تمتاز بالديموم النسبي، وأنها تأتي كاستعداد نحو مختلف المواضيع والقضايا اليومية، أما فيما يخص المكونات فتوجد ثلاثة مكونات رئيسية هي: المكون المعرفي، المكون النفسي، والمكون السلوكي.

التعريف الإجرائي:

"لقد أصبح من مستلزمات أية دراسة اجتماعية يرجى لها أن تتحقق عمقا واقعيا، أن تحدد مفهوما إجرائيا ناتجا عن ترجمة المعاني المختلفة المستخدمة في الدراسة بعد عرضها للاستفادة بها وصبغها برأي الباحث حتى يكون هو المرشد في معالجة جوانب الظاهرة محل الدراسة" (شفيق، 2008: 66).

التعريف الاجرائي لمفهوم الاتجاه:

"هو الموقف الذي يتخذه الفرد بما يتناسب ونظرته الخاصة نحو مجموعة من الممارسات التنظيمية في العمل، هذه الأخيرة تحدد مدى موافقته أو رفضه، تفضيله أو عدم تفضيله، إيجابته أو سلبيته، ويستدل على هذا الموقف من خلال آراء وسلوكات العاملين بالمنظمة".

مفهوم العامل Worker:

- لغة: اسم فاعل، جمعه عمال وعاملون وعملة، والعامل في إصلاح أرباب السياسة الرئيس والوالي ومن تولى إيالة، وعامل الرمح صدره وهو ما يلي السنان دون الثعلب. (البستاني 1869: 1443)
- (العامل): من يعمل في مهنة أو صناعة، والعامل الذي يتولى أمور الرجل في ماله وملكه وعمله.
- والعامل الذي يأخذ الزكاة من أربابها (ضيف وآخرون، 2004: 628).
- اصطلاحا: تعددت التسميات التي أطلقت على العامل منها: موظف أو عامل، أو بحسب نظرة المشرع لهذه الفئة: مستخدم، أجير، شغيل، إطار.
- والقاسم المشترك بين هذه التسميات أن العامل لا يمكن أن يكون إلا شخص طبيعي.
- وقد عرف قانون العمل، المصري لسنة 1959 في مادته الثانية العامل أنه: "كل ذكر أو أنثى يعمل لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب عمل وتحت سلطته وإشرافه" (خليفة، 2008: 15).
- ينطلق هذا التعريف من خلال البعد القانوني في تعريف العامل بحكم علاقة العامل بصاحب العمل والتي تسمى في قانون العمل بعلاقة العمل.
- ويضيف أحمد زكي بدوي أن العامل هو: "كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمالا يدوية أو، غير يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه، في خدمة صاحب عمل وتحت سلطته وإشرافه، وإذا وردت كلمة عمل منفردة فإنها تشمل المستخدمين والعمال اليدويين جميعا" (بدوي، 1986: 239).
- يلغي هذا التعريف النظري النظرة الكلاسيكية للعمل على أنه عمل يدوي، ويضيف جل الأعمال الغير يدوية أي الفكرية والاستشارية وغيرها. كما ينطلق التعريفين السابقين من أربعة عناصر تميز العامل عن العاطل وهي:
- أن العامل شخص طبيعي يمارس مهام معينة.
- مسؤول بصفة شخصية عن إنجاز أعمال معينة.
- يتقاضى مقابلا محدد عن أعماله.
- خاضعا لسلطة وإشراف صاحب عمل واحد، وتجدر الإشارة إلى أن التعريفين يلغيان أي تمييز قائم على أساس الجنس في النظرة للعامل.
- أما بخصوص القانون الجزائري 11/90 المتضمن علاقات العمل فقد وضع تعريفا محددا للعامل في مادته الثانية: «يعتبر عمالا أجرا في مفهوم هذا القانون، كل الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو

فكريا مقابل مرتب، في إطار التنظيم، ولحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص، يدعى "المستخدم". (ديدان، 2012: 67).

جاء هذا التعريف مفصلا أكثر من سابقه، حيث وضح القانون 11/90 أن مصطلح عامل هو مصطلح شامل لجميع الفئات التي تمارس نشاطا مهما كانت طبيعته (يدوي أو فكري)، وهو بذلك يزيل أي تفرقة بين العاملين ضمن القطاع العام أو الخاص، مادام العامل يقوم بعمل معين لصالح جهة طبيعة كانت أم معنوية مقابل أجر محدد، وفي إطار تنظيم معين.

وينظر حسين حريم إلى العاملين كموارد بشرية ويخصهم بمجموعة من الصفات ويقول: "أهم مورد لصاحب العمل-رأس المال البشري-ويعني: العاملين في المنظمة فيما يتعلق بالمعرفة لديهم وتدريبهم وخبراتهم والاجتهاد والذكاء والعلاقات والتبصر، خصائص العاملين التي يمكن أن تضيف قيمة اقتصادية للمنظمة". (حريم، 2013: 25).

يتضح من خلال ما جاء به حريم النظرة إلى العاملين على أساس فلسفة مدخل الموارد البشرية، الذي يعتبر العاملين هم المورد الرئيسي والمهم لأية منظمة لما يمتلكه من طاقات ذهنية وخصائص تميزه عن باقي الموارد الأخرى داخل المنظمة، وتقوم فلسفة هذا المدخل على اعتبار العاملين ضمان للميزة التنافسية.

أما حبيب الصحاف فيقدم تعريف للموظف وينسبه للعامل في مؤلفه "معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين" ويقول أن العامل هو: "الشخص الذي يلزم نفسه لأداء عمل يحتاجه صاحب العمل ويناسب قدراته مقابل تعويض مادي وعيني ووفق شروط صاحب العمل ولوائحه" (الصحاف، 2003).

يعد هذا التعريف من أكثر التعاريف تطورا لأنه يراعي العلاقة القائمة بين العامل وصاحب العمل على أساس الحاجة المتبادلة بينهما، والتي ينشأ عنها تعويض يتناسب بحسب المجهودات المبذولة من طرف العامل، ما يحدد أيضا واجبات العامل، والمتمثلة في احترام سلطة الضبط الملخصة في لوائح العمل بصفة عامة.

التعريف الإجرائي لمفهوم العامل:

"هو كل فرد يقوم بأداء عمل أو مهمة لدى هيئة أو منشأة ما تربطه بها علاقة عمل مصرح بها، ولديه مهام محددة مرتبطة بمنصب عمله، لديه حقوق وعليه واجبات".

مفهوم العدالة justice:

لغة: مصدر عدَل، عدل إلى يَعْدِل، عدْلاً وعدولاً وعدالَةً، ومعدلةً فهو عادل.

عدّل بين المتخاصمين: أنصف بينهما وتجنب الظلم والجور، أعطى كل ذي حق حقه (Anomy 2016: 1).

عدل السهم وغيره يعدله عدلاً أقامه، وعدل القاضي والوالي عدلاً وعدالة وعدولة ومعدلة بفتح الدال ومعدلة بكسرها، انصف ضد جار.

يقال عدل عليه في القضية، ويقال هو يقضي بالحق ويعدل فهو عادل وعدل (البستاني 1869).
عدالة: عدل، إنصاف، حكم متجرد، من دون تحيز (نعمة وآخرون، 2001: 954).

اصطلاحاً:

العدل هو مصدر الاسم العدالة و"العدالة في الفلسفة إحدى الفضائل الأربع التي سلم بها الفلاسفة من قديم، وهي الحكمة والشجاعة والعفة والعدالة" (ضيف وآخرون، 2004: 588).

في هذا الشأن ينظر أرسطو للعدالة "في سياق المنزلة الاجتماعية، السياسية الواحدة... فالعدالة تكون بالتساوي بين الرجال المواطنين الأحرار، ففي فكره وفكر معاصريه لا عدالة في التساوي بين الرجال والنساء، ولا بين الأحرار والعبيد، أو بين سكان مدينة دولة وسكان مدينة دولة أخرى. العدالة هنا تعني التفاوت لا التساوي يتضح من هذه النظرة أن الحضارات القديمة كانت تنظر للعدالة على أساس الفوارق الاجتماعية. فالعدالة تكون بأن يلتزم كل فرد بالطبقة أو الفئة الاجتماعية التي ينتمي إليها، بمعنى ألا يتساوى أصحاب الفئات الاجتماعية المختلفة، وتحقق العدالة من خلال التعامل مع أفراد كل طبقة بما يتناسب وخصائص الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها. (بشارة، 2013: 8).

ويعبر جون رولز عن تصوره للعدالة باعتبارها مرادفة لمفهوم الانصاف وتبرز الحاجة للعدالة، ولا سيما العدالة الاجتماعية عندما يلجأ المجتمع إلى توزيع المصالح والمنافع، ويقول أن العدالة "تقدم طريقة لتخصيص الحقوق والواجبات في المؤسسات الأساسية للمجتمع وهي تحدد التوزيع المناسب لمنافع وأعباء الشراكة الاجتماعية" (رولز، 2011: 32).

يتحدد من خلال نظرة رولز الفلسفية للعدالة أنها مبدأ عام يتوحد حوله الأفراد على اختلافهم، نظراً لحاجاتهم إليه، كما يقدم رولز أن فكرة العدالة هي كوسيلة مهمة في يد المؤسسات الأساسية للمجتمع حتى تتحدد الحقوق وتضبط الواجبات بما يحقق النفع العام، ويرى رولز أيضاً أن العدالة هي محصلة الشراكة الاجتماعية.

أما في نظرة الفقه القانوني الحديث، فيقسم العدل إلى: العدل الشكلي (القانوني) والعدالة (العدل الجوهري)، ويخص المعنى الأول معنى المساواة عند تطبيق القانون بشكل روتيني، ودون محاباة على

جميع الأشخاص، أما المعنى الثاني فيدل على "الشعور بالإنصاف، وهو شعور كامن في النفس، يوحي به الضمير النقي ويكشف عنه العقل السليم... والعدالة بهذا المعنى هي معيار أخلاقي" (بن عمارة، دت: 6). يحدد الفقه القانوني الحديث معنيين للعدالة، العدالة كمنظومة جامدة من القوانين والأساليب الجافة، عند التعامل مع الجميع بنفس الطريقة دون استثناء والعدالة كالالتزام نفسي وملكة عقلية تحدد مبدأ أخلاقي ويحيل هذا المعنى إلى اعتبار العدالة سلوكا يجب أن ينبع من ذات كل فرد حتى تستقيم الحياة وتحل العدالة بين مختلف الفئات وداخل جل المجتمعات.

يتضح من خلال ما تقدم أن مفهوم العدالة هو مفهوم عابر للتخصصات العلمية ويحمل عدة معاني وأبعاد إما دينية وإما فلسفية واجتماعية وقانونية واقتصادية تصعب من مهمة ضبط مفهوم واحد للعدالة دون الخوض في المرجعيات الفكرية التي ساهمت في إنتاجه، لكن يمكن القول أن هناك تصنيفين يمكن اعتمادهما حول مدلول العدالة، الأول: أن العدالة معتقد وفضيلة أخلاقية سامية يفهم من خلال المرجعية الدينية والفلسفية، والثاني: أن العدالة هي حاجة وسمة المجتمعات العقلانية في تعاملها مع مختلف الفئات الاجتماعية، وهذا بحسب المرجعيات القانونية والاجتماعية وحتى الاقتصادية.

وعرفت العدالة من طرف طوني بينيت ولورانس غروسبيرغ وميغان موريس أنها "تعني في استعمالها الاعتيادي، معاملة الأفراد من دون تحيز وإعطاء حقهم كما تقرره القواعد والمبادئ العامة، وتوصف المحاكم التي تطبق القوانين على الحالات الفردية بأنها جزء من نظام العدالة" (بينيت، و غروسبيرغ، وميغان، 2010: 474).

وعرفت العدالة أيضا أنها: "سلطة تفرز القانون العادل بالتساوي على الجميع دون استثناء، وإعطاء كل ذي حق حقه من دون انتقاص، وهي توجب من جهة مبدأ أخلاقيا يفرض بدوره الحق، ومن جهة ثانية توجب مبدأ الفضيلة التي ترتبط باحترام حقوق الآخرين" (جرجس 2005: 362).

تشير التعريفات إلى اعتبار العدالة هيئة معنوية تفرز سلطة الضبط من خلال الالتزام بتطبيق القانون على الجميع دون استثناءات، تكون هذه السلطة هي مصدر العدالة القانونية والاجتماعية، غير أن هذين التعريفين لم يفصلا في البعد الاقتصادي أو النفسي الاجتماعي، واكتفيا بالتركيز على البعد القانوني الاجرائي القائم على اعتبار العدالة مبدأ أخلاقيا مثله مثل الصدق والأمانة وحسن التصرف وفضيلة توجب احترام حقوق الآخرين في إشارة لمنع التعدي على حقوق الأفراد من أجل نشر العدالة بين أفراد المجتمع.

كما يرصد ميشيل مان ثلاثة معاني للعدالة، المعنى الأول تقليدي يرى العدالة هي: "إعطاء كل

ذي حق حقه"، وهو يعكس المعنى العام للعدالة وهي أيضا من وجهة نظره "معاملة الأشخاص المتساوين دون تمييز" وكذا العمل على "التمييز في معاملة غير المتساوين بطريقة تناسبية" (مان، 1999: 349).

بمعنى أن العدالة تتحدد في ضوء ثلاثة معاني أساسية، المعنى الأول وهو الأكثر تكرارا في الأدب الانساني وهو يخلص الفكرة العامة للعدالة، أما المعنى الثاني فهو يحرص على ضرورة المساواة بين الأفراد المتشابهين من حيث الخصائص والمؤهلات والقدرات، أما المعنى الثالث فهو الأكثر عقلانية وهو قائم على أساس الفروقات والتفاوتات بين الأفراد، فمن الحكمة أن يتم التمييز بين الأفراد كل حسب استطاعته وقدرته ومؤهلاته حتى يتحقق العدل، بشرط ألا يكون هناك انحياز أو عصبية فيفقد العدل معناه ويحل الظلم والجور محله.

والعدالة هي إحدى الأصول العامة للإدارة عند هنري فايول فالمرعاة والانصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة (الشويكي، 2006: 215).

ويتحدد معنى العدالة عند هنري فايول من خلال مبادئ الإدارة الأربعة عشر، عندما نادى بضرورة المساواة والانصاف داخل المؤسسات من طرف أصحاب السلطة، عند التعامل مع جميع العاملين دون استثناء، والعدالة حسبته تشمل جميع أبعاد التنظيم على غرار الأجر والتقييم والتدريب والترقية وكل ما له صلة بتحقيق مبدأ الانصاف والمساواة بين العاملين.

التعريف الإجرائي لمفهوم العدالة:

"هي غاية إنسانية ومبدأ أخلاقي قائم على أساس إعطاء كل فرد عامل حقوقه مع تطبيق ما عليه من واجبات شرط مراعاة مبادئ المساواة والإنصاف كل حسب وضعه من خلال إخضاع الجميع لمعايير وقيم

تنظيمية وقانونية موحدة بغض النظر عن جميع أشكال التحيز".

مفهوم التنظيم organization:

لغة: "نظم، ينظم تنظيما: تنظيم الأشياء: رتبها" نظم الطالب كتبه".

تنظيم: مصدره نظم، جمعه تنظيمات: المجموع المؤلف من أجزاء متآزره "تنظيمات سياسية". (العايد وآخرون، 1989، ص1207).

اصطلاحا:

التنظيم organization: "مشتقة من الأصل اللاتيني أداة يتم بواسطتها إنجاز العمل. وتستعمل هذه

الكلمة في الأدب الإداري المنشور للدلالة على معنيين هما: الأول: **التنظيم اسم معنوي**، يمثل مكتبة أو مركز معلومات أو وزارة، أو جهاز حكومي... إلخ.

أما الثاني: **التنظيم هو عملية تصميم الهيكل التنظيمي** الذي يشكل مخرجات عملية التنظيم. ويطلق على مدخلات عملية التنظيم مسمى عناصر التنظيم... ويعرف على أنه عملية تحديد الأعمال التي يراد أداؤها وتجميعها، والتقسيمات الإدارية اللازمة... (فياض، و قدارة، وعلبان، 2010: 122، 123).

يوضح هذا التعريف أن مفهوم التنظيم يحتمل معنيين، فهو يشير إلى معنى التنظيم كشكل أو كهيئة أو بناء مادي، يمكن ملاحظته ويشغل حيز جغرافي معين، يتحدد هذا المعنى بحسب طبيعة النشاط والجهة المسؤولة عنه، فإذا كان مكان للكتب سمي مكتبة، وإذا كانت هيئة تابعة للدولة سميت وزارة وهكذا. ويتفق مع هذا التعريف **عثمان عمر بن عامر** عندما عرف التنظيم بأنه "كالمدرسة والمصنع والمستشفى... هي مجموعة من الناس، وما يتبعها من موارد ذات هدف أو أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها، وتحقيق هذه الأهداف موزع بين إدارات وأقسام يتشارك كل منها بنصيب معلوم في تحقيق الأهداف الكلية للتنظيم" (بن عامر، 2002: 182).

يضيف هذا التعريف ضرورة وجود هدف أو مجموعة من الأهداف تسخر لها جل الموارد لتحقيقها. أما المعنى الثاني فيخص المضمون أو المحتوى والذي يشير إلى العملية التي من خلالها يتم تحديد الأدوار الخاصة بكل فرد، وكذا التقسيمات والفروع الإدارية الناشئة عن عملية تحديد وتوزيع الأدوار والمسؤوليات على الأفراد.

ويعرف **ناصر قاسمي** التنظيم على أنه: "جماعة اجتماعية تعمل بصفة تعاقدية لتحقيق أهداف معينة من خلال اتباع مختلف الطرق العقلانية القائمة على التخطيط الاستراتيجي، وتقسيم العمل والتخصص واحترام السلطة والرقابة وغيرها من القوانين واللوائح". (قاسمي، 2001: 47).

يركز هذا التعريف على إبراز البعد السيسولوجي والقانوني للتنظيم من خلال تصويره للتنظيم عبارة عن تجمع لفئات اجتماعية تسعى لتحقيق أهداف محددة باتباع استراتيجية واضحة وعقلانية قائمة على أساس تقسيم الأعمال، والتنظيم هو وظيفة إدارية، كما رأى **هنري فايول** أن التنظيم هو "العمل على تهيئة كل ما تحتاجه المنظمة لعملها من موارد وعدد ورأسمال وقوى بشرية قادرة على العمل وباستخدام الوسائل الكفيلة بإقامة علاقات إنسانية تستوعب أهداف المنظمة، وقادرة على مواصلة العطاء المادي والمعنوي وفق صيغ واضحة تؤدي إلى تحقيق الأهداف" (الشماع، خضير، 2007: 54).

يشير **هنري فايول** إلى اعتبار التنظيم، نشاطا إداريا إلى جانب التخطيط والرقابة والتنسيق، والتنظيم

حسبه هو مهمة يقوم بها المدير من أجل ضم مجموعة الأصول المادية والبشرية التي تحتاجها المنظمة من جهة، ومن جهة ثانية العمل على دمج هذه العناصر بشكل يسمح بتكوين علاقات تصب في خدمة أهداف المنظمة.

أما ر.بودون وف.بوريكو فيعرفان التنظيم: "يعني في الاستعمال العام، وضع نوع من النظام في مخزون الموارد المختلفة لكي تجعل منها أداة أو آلة في خدمة إرادة تسعى إلى تحقيق مشروع معين... فالتنظيم بأغراضه وإجراءاته يهتم، وفقا لطرق خاصة مختلف فئات الفاعلين الذين يشتركون فيه" (بودون، بوريكو، 1986: 199).

من خلال هذا التعريف يظهر أن التنظيم هو وسيلة أو أداة في يد المدراء من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما أن موارد التنظيم وقواعده تشكل منافع مهمة للفاعلين المشاركين في التنظيم. ويضيف كل من دارين بلكنت وريمونداثر "في كتابهما (مقدمة في الإدارة) وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات". (مسعدوي، 2013: 141).

وفق هذا التعريف يتحدد المعنى الخاص لمفهوم التنظيم كوظيفة تطلع بدمج العناصر البشرية والمادية للمنظمة، في تخطيط هيكل يوضع من طرف السلطات المعنية داخل المنظمة. هذا الأخير يحدد الأدوار والمهام وخطوط السلطة التي سيخضع لها كل عامل بالمنظمة. وعرف التنظيم أيضا على أنه: "عملية تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها وتتناول هذه العملية تحديد التقسيمات الإدارية، ووضع الخرائط التنظيمية المفصلة وتوصيف الأعمال والأدوار. وكذا تحديد علاقات السلطة وتصميم العمل وبيئته بما يحقق الانسجام مع الأفراد ومتطلباتهم". (الطيب، 1995: 20).

يظهر هذا التعريف أن التنظيم عملية شاملة لجميع العناصر داخل المنظمة على اختلافها. وهي عملية في غاية الدقة والأهمية كونها الأساس الذي سيبرز هوية المنظمة ومدى فعاليتها في تحقيق أهدافها وكذا تحقيق الانسجام بين الأفراد داخل المنشأة ذاتها.

التعريف الإجرائي لمفهوم التنظيم:

"هو وسيلة لدمج مختلف آليات وعناصر العمل المادية واللامادية والبشرية، بشكل يمكن المؤسسة من بلوغ درجة عالية من الفعالية في العمل، كما يعبر عن الهيئة الحاضنة والمسؤولة عن ضم هذه العناصر في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة".

مفهوم العدالة التنظيمية organization justice:

ظهرت أولى البدايات لتحديد مفهوم العدالة التنظيمية في أعمال آدمز 1963، مركزا على عدالة التوزيع حيث اعتبر أن الفرد يعيش في حالة مقارنة مستمرة بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، وتتحقق العدالة حسب آدمز إذا تساوت أطراف هذه المعادلة، وأن الاختلال أو عدم التوازن فيها سيؤدي إلى توتر الفرد وعدم ارتياحه كنتيجة لغياب العدالة أو المساواة في توزيع العوائد (الطولي، وكريم، والعبار، 2015: 68).

والعدالة عند آدمز تعني "تناسب إسهامات العامل مع العوائد المادية التي يحصل عليها من العمل مقارنة بمن يماثله ممن يقدمون إسهامات مماثلة في نفس المنظمة أو خارجها".

ويتضح من تعريف آدمز للعدالة التنظيمية أحد أبعادها داخل المنظمة والذي يمثل أساسا في بعد عدالة المكافآت والأجور التي يحصل عليها الفرد بالمقارنة مع زملائه من جهة، ومن جهة ثانية مع العاملين في المؤسسات الأخرى ضمن نفس القطاع أو النشاط، لكن هناك من يتجاوز هذا الطرح وعلى رأسهم هيوorman فالعدالة التنظيمية حسبه لا تتحقق من خلال العوائد المادية كالأجر والمكافآت فقط، وإنما تتعداه لتشمل العلاقات الاجتماعية أيضا كعائد منتظر، يحقق رضا فئة من العاملين يسميها المؤثرين" (البدراي، 2010: 25) بمعنى أن العدالة التنظيمية لا تتوقف عند الرؤية التقليدية وإنما تتجاوزها لتشمل عدالة التعاملات بين مختلف الفئات العمالية داخل التنظيم، ويتفق مع هذه الرؤية أبو تاية عندما عرف العدالة التنظيمية بأنها: (العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة، التي تتضمن علاقات الموظف مع مدرائه والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل وبالعلاقة مع منظمته كنظام اجتماعي" (علاء الدين نوح، 2013: 24).

أي أن الفرد قادر على إدراك العدالة في حدود علاقة العمل بالدرجة الأولى، وعن العلاقات الاجتماعية القائمة بين الموظفين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية ورتبتهم المهنية، بشكل يحقق الوحدة الاجتماعية التنظيمية في العمل.

ويقصد العطوي بالعدالة التنظيمية: "ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل، أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمين، أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر التي تؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل" (العطوي، دس: 4).

يلاحظ من خلال هذا التعريف أن العدالة التنظيمية هي حالة نفسية يهدف الأفراد من خلالها إلى

تحديد مدى توفر العدالة من خلال حساباتهم الخاصة، القائمة على أساس المقارنة بين ما يحصلون عليه وما يحصل عليه زملاؤهم في العمل من ناحية، ومن ناحية أخرى يتحدد معنى العدالة عند الأفراد العاملين من خلال الحكم على عدالة الأسلوب المتبع في التعامل معهم من طرف الرؤساء المباشرين ما قد يؤثر بشكل مباشر في اتجاهاتهم وسلوكهم التنظيمي.

ويعرف (greenberg 1990) العدالة في العمل بأنها: "تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي سيفدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني" (الحواس، 2003: 111).

ويعرف كل من **early** و **farh** العدالة التنظيمية على أنها: "تعكس كل من عدالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات"، وهو التعريف الذي يتفق مع ما جاء به كل من **sall** و **more** بأن العدالة التنظيمية هي القيمة الناتجة عن إدراك الفرد لنزاهة وموضوعية الإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل بداخلها". (خرموش، 2014: 49).

ما يلاحظ في هذين التعريفين أنهما يجمعان بين بعدين للعدالة التنظيمية وهما: بعد العدالة التوزيعية وبعد العدالة الإجرائية المرتبطة بعدالة الإجراءات أو القرارات المتخذة في المؤسسة بما يتعلق بتوزيع الأجور والمكافآت على العاملين فيها.

أما عند **بايس** و **موج** (1986) فإن مفهوم العدالة التنظيمية يقتضي تبرير قرارات الصرف أو الحرمان (الخصم) من العوائد للمستحقين وتجنب المساس بكرامة العامل أثناء تطبيق إجراءات توزيع العوائد". (البدراي، 2010).

بهذا المعنى يتحدد البعد العملي لمفهوم العدالة التنظيمية في العمل، والقائم على أساسين بحسب "بايس وموج" الأساس الأول متعلق بالقرارات المتخذة حول منح المكافآت للعاملين أو حرمانهم منها في ظل مبدأ العدالة أما الأساس الثاني فيتحدد من خلال احترام العامل وعدم الإساءة إليه عند تقديم العوائد أو المكافآت، بمعنى ضرورة مراعاة المعاملة الحسنة مع العاملين، فمن غير المعقول أن يحصل العامل على حقه بطريقة مهينة لكرامته.

وعرفت العدالة التنظيمية بأنها: "قيمة 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 والإدارة بالمنظمة". (البشاشة، 2008: 08).

يلاحظ من خلال هذا التعريف البعد النفسي والإداري لمفهوم العدالة في العمل، وذلك من خلال

الأثر الذي تتركه القيم المتبادلة بين أعضاء التنظيم من جهة، وبين العاملين والإدارة من جهة ثانية، ويعنى بالقيم المتبادلة هنا كل ما يحصل عليها أطراف علاقة العمل، سواء كانت مكافآت أو أجورا أو فرص ترقية أو خدمات اجتماعية أو زيادة الإنتاجية، مشاركة في دورات التدريب، الولاء للمنظمة، رفع مستوى الأداء.

التعريف الإجرائي لمفهوم العدالة التنظيمية:

" هي حالة تنظيمية تبدأ كممارسة منظمة، تسعى لتحقيق المساواة بين فئات العاملين، فيما يخص مجموعة من الممارسات التنظيمية من مثل سياسة التعويضات والمكافآت، تطبيق القرارات والإجراءات، سبل معاملة الآخرين وتنتهي كحالة نفسية شعورية لدى العاملين الخاضعين لمختلف هذه الممارسات التنظيمية بما ينعكس على العاملين مع بعضهم البعض أو مع رؤسائهم أو بين العاملين والعوائد التي يحصلون عليها".

سادسا: الدراسات السابقة:

"من الخطوات المهمة في إعداد خطة البحث هي مراجعة الأدب النظري وملخص الدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة البحث، فبعد أن يحدد الباحث المشكلة يحتاج إلى معلومات بشأنها لكي يستمر في معالجته لها". (النعمي، والبياتي، وخليفة، 2009: 61).

ويقول عبد الله محمد سليمان: "من الأخطاء الشائعة في إجراء البحوث اعتبار الدراسات السابقة خانة يمكن أن تملأ في أي وقت من كتابة تقرير البحث ..." (دليو وآخرون، 2000: 43).

ومن خلال هذا التقرير تظهر أهمية اعتماد الدراسات السابقة في رسم مسار البحث، وفي تزويده برؤى متعددة، وبمعلومات إضافية تساهم في إثراء الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض الدراسات التي تم التوصل إليها عن متغيري الدراسة "اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية"، جاءت مرتبة في فئتين: الدراسات العربية والدراسات الجزائرية.

1- الدراسات التي عنت بالاتجاهات النفسية الاجتماعية:

دراسة (الشلبي، كلوب، 2008) بعنوان: اتجاهات عمداء الكليات ومدراء الوحدات والدوائر الإدارية نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية تبعا لمتغيرات صفة المستجيب: دراسة مسحية للجامعات الأردنية الرسمية.

انحصرت أسئلة هذه الدراسة في:

- ما درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات ومدراء الدوائر الإدارية؟

- هل يختلف مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات ومدراء الوحدات والدوائر الإدارية باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التدريس الجامعي، والجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، والكلية التي يدرس فيها، والعمر. في حين صيغت فروض هذه الدراسة كالتالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات ومدراء الدوائر الإدارية تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات ومدراء الدوائر الإدارية تعزى للمؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات ومدراء الدوائر الإدارية تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة في التدريس الجامعي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات ومدراء الدوائر الإدارية تعزى لمتغير الجامعة التي تخرج منها.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات ومدراء الدوائر الإدارية تعزى لمتغير الكلية التي لا يدرس فيها.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات ومدراء الدوائر الإدارية تعزى لمتغير العمر.

أما أهداف الدراسة فيمكن إيجازها في:

- التعرف على اتجاهات عمداء الكليات ومدراء الوحدات والدوائر الإدارية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والعمر. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في صورته المسحية لملائمته لطبيعة وأهداف الدراسة، والتي تبحث عن معرفة اتجاهات عمداء الكليات ومدراء الوحدات والدوائر الإدارية داخل الجامعات الأردنية نحو مبادئ إدارة الجودة الشاملة، على إثر هذا تم توزيع استمارة الاستبيان على مجتمع الدراسة المكون من 230 فرداً، وقد تم استرجاع 198 استمارة، وأهملت 38 لعدم دقتها، واعتمد المتبقي منها والبالغة 160 استمارة، أي نسبة استرداد 85%، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لاحتساب أوزان فقرات الاستبانة.

أما عن الأساليب الإحصائية فقد اعتمد الباحث على اختبار ANOVA الإحصائي واختبار (T) للعينات المستقلة عند التعامل مع بيانات الدراسة:

- اتجاهات المستجيب كانت إيجابية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.
- كما تبين أيضاً أن أكثر مجالات إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعات الأردنية مجال تهيئة متطلبات الجودة في التعليم، ثم مجال متابعة العملية التعليمية وتطويرها، ثم جاء مجال تطور القوى البشرية، وأخيراً مجال اتخاذ القرار وخدمة المجتمع.

- كما أوضحت النتائج أنه لا يوجد اختلاف بين اتجاهات الذكور والإناث حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، وهذه النتيجة تؤيد صحة الفرض الأول المتعلق بالجنس، كما تبين أيضاً عدم وجود فروق في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس، الجامعة التي تخرج منها، الكلية التي يدرس فيها، العمر) في الجامعات الأردنية، ويرجع الباحث هذه النتائج إلى تركيز الجامعة العربية على اختيار أعضاء هيئة تدريس أكفاء قادرين على التواصل مع العمل الجامعي والعتاء، وذلك حرصاً من إدارة الجامعة على مواجهة التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي العربية بشكل عام والأردنية بشكل خاص.

- ويمكن القول بوجود نقاط تشابه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية، وأبرزها التركيز على متغير اتجاهات الأفراد في مكان العمل، بغض النظر عن طبيعة هذا العمل، كما تهدف الدراسات التعرف على اتجاهات الأفراد نحو موضوع تنظيمي، وكذا التعرف على تأثير المتغيرات الشخصية في اتجاهات الأفراد نحو إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لدراسة (الشليبي، 2008)، ونحو العدالة التنظيمية كما هو الحال في هذه الدراسة.

أما عن نقاط الاختلاف فيمكن القول أن الاختلاف يتركز في طبيعة الموضوع أو المتغير التابع، في حين ركزت الدراسة الحالية على موضوع العدالة التنظيمية، بالإضافة على اختلاف بيئة الدراسة، فالأولى - دراسة الشلبي - كانت ضمن محيط الجامعة وبين مدراء وعمداء الكليات في الجامعات الأردنية، في حين ستجري الدراسة الحالية داخل بيئة صناعية بين العاملين الصناعيين على اختلا رتبهم. دراسة (بوساحة، 2007) بعنوان: اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z، دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية "عنابة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علوم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

استهلت طالبة دراستها بالتساؤل الرئيسي التالي:

- ماهي اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z؟
في ضوء هذا التساؤل الرئيسي قدم الباحث مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:
 - هل للجنس تأثير على اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z؟
 - هل للمستوى التعليمي تأثير على اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z؟
 - هل لبلد التكوين تأثير على اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z؟
 - هل للأقدمية في العمل تأثير على اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z؟
- أما فرضيات الدراسة فانقسمت إلى فرضية رئيسية مفادها أن:
- هناك اتجاهات موجبة للأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي.
- في حين طرحت الفرضيات الفرعية كالتالي:
- لا يوجد تأثير للجنس على اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z.
 - لا يوجد تأثير للمستوى التعليمي على اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z.

- لا يوجد تأثير لبلد التكوين على اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z.

- لا يوجد تأثير للأقدمية في العمل على اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z.

وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مدى حاجة الأستاذ إلى نموذج ثقافي تنظيمي يتناسب وأفكاره ومستواه الثقافي، كذا تسليط الضوء على نظرية هامة وهي نظرية (Z)، بالإضافة إلى السعي لمعرفة مدى إمكانية تطبيق المعارف النظرية للنموذج الثقافي التنظيمي للنظرية (Z) في الواقع، كما سعت الدراسة أيضا إلى توفير ما قد يساعد في تحديد بعض الجوانب من الثقافة التنظيمية التي يمكن أن تشبع حاجات الأستاذ الجامعي.

كما لجأت الطالبة إلى استخدام المنهج الوصفي في سبيل الوصول على تحقيق أهداف البحث، بالإضافة إلى اعتمادها على أداة الاستمارة وزعت على عينة عشوائية مكونة من 66 أستاذ جامعي موزعين على أقسام الكلية الخمس، وقد اعتمدت في صياغة بنود الاستمارة على مقياس ليكرت الخماسي، أما عن الأساليب الإحصائية فقد تم تطبيق اختبار كا² لمعرفة الدلالة الإحصائية في إجابات أفراد العينة. في الأخير توصلت الطالبة إلى رفض الفرضيات الصفرية، وقبول الفرضيات البديلة بحيث أنه يوجد تأثير للجنس على اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي للنظرية Z، كما أن للمستوى التعليمي ولبلد التكوين وللأقدمية تأثير على اتجاهات الأساتذة نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z، وهو ما دفع الطالبة للقول أن الأساتذة الجامعيين يحملون اتجاهات موجبة نحو تطبيق النموذج الثقافي للنظرية Z، وهذا راجع إلى أن:

- 50% من أفراد العينة أجابوا بالموافقة الشديدة على أن التوظيف الدائم يؤدي إلى ارتفاع معنويات الأساتذة، وأن غالبية الأساتذة الجامعيين أجابوا بالموافقة الشديدة على أن القرار الجماعي يحقق المساواة بين الأساتذة بنسبة 45,45%، وأن 46.96% من الأساتذة أجابوا بالموافقة على أن المهام غير المتخصصة تسمح بمرونة الانتقال بين الوظائف، كما يرى ما نسبته 45.45% على أن المسؤولية الجماعية تركز نجاح العمل من الناحية الإنسانية، في حين يرى الأساتذة أن الإشراف غير المباشر يعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة من خلال إجاباتهم بالموافقة الشديدة على هذا البند بنسبة 36.36% وبالموافقة بنسبة 36.36%.

- تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تركيزها على موضوع الاتجاهات كمتغير مستقل، بالإضافة لسعيهما لكشف تأثير بعض المتغيرات الشخصية على اتجاهات الأفراد نحو موضوعين ضمن مجال التنظيم والعمل (تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z، والعدالة التنظيمية) بصفة خاصة وداخل بيئة العمل بصفة عامة، كما توجد نية لتبني نفس المنهج العلمي من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

- وتكمن أهم نقاط الاختلاف بين الدراستين في طبيعة موضوع الدراسة أو في المتغير التابع، فالدراسة الحالية تعالج موضوع العدالة التنظيمية أما دراسة (بوساحة، 2007) فعالجت موضوع تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z بالإضافة إلى اختلاف بيئة الدراسة، فالأخيرة كانت ضمن إحدى المؤسسات التعليمية وهي الجامعة، أما الدراسة الحالية فتستكون في داخل بيئة صناعية مع العمال الصناعيين باختلاف مراتبهم وليس الأساتذة.

دراسة (الثقفي، 2006) بعنوان: تغيير الاتجاهات نحو مهنة التمريض لدى عينة من الشباب السعودي من خلال برنامج إرشادي، دراسة تجريبية على عينة من طلاب المعاهد الصحية، مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

صاغ الباحث إشكاليته بناءً على معطيات إحصائية قامت بها وزارة الصحة السعودية، حيث أشار التقرير إلى أن عدد العاملين يبلغ 66948 ممرضاً وممرضة، وهذا مؤشر على أن اتجاهات السعودية نحو مهنة التمريض اتجاهات سلبية حسبه تجعلهم يعزفون عن دراسة ذلك التخصص، ونظراً للارتباط الاتجاهات الإيجابية بالرضا الوظيفي وأثرها في جعل الممرضين لحساسية مهنتهم عند التعامل مع فئة المرضى، الأمر الذي دفع الباحث لطرح التساؤل التالي: هل يمكن تعديل وتغيير الاتجاهات نحو مهنة التمريض لدى عينة من طلاب معهد السباعي الصحي بالطائف من خلال برنامج إرشادي؟

وقد صيغت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- لا توجد اتجاهات وميول سلبية لطلاب معهد السباعي الصحي نحو مهنة التمريض فصل المستوى الأول.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو مهنة التمريض بين طلاب معهد السباعي الصحي في فصل المستوى الأول تعزى للعمر، الحالة الاجتماعية، المستوى الاقتصادي، المستوى التعليمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو مهنة التمريض بين طلاب معهد السباعي الصحي في فصل المستوى الأول تعزى للنظرة الشخصية نحو المهنة، مستقبل المهنة، نظرة المجتمع نحو المهنة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو مهنة التمريض بين طلاب معهد السباعي الصحي في فصل المستوى الأول قبل وبعد تطبيق البرنامج الإرشادي لتغيير الاتجاهات لصالح الطلاب بعد تطبيق البرنامج الإرشادي لتغيير الاتجاهات نحو مهنة التمريض.
- أما أهداف الدراسة فقد جاءت كما يلي:
- التعرف على اتجاهات وميول طلاب معهد السباعي الصحي في فصل المستوى الأول نحو مهنة التمريض.
- التعرف على أثر العمر على اتجاهات وميول طلاب معهد السباعي الصحي في فصل المستوى الأول نحو مهنة التمريض.
- التعرف على أثر الحالة الاجتماعية على اتجاهات وميول طلاب معهد السباعي الصحي في فصل المستوى الأول نحو مهنة التمريض.
- التعرف على أثر المستوى الاقتصادي على اتجاهات وميول طلاب معهد السباعي الصحي في فصل المستوى الأول نحو مهنة التمريض.
- التعرف على أثر المستوى التعليمي على اتجاهات وميول طلاب معهد السباعي الصحي في فصل المستوى الأول نحو مهنة التمريض.
- التعرف على أثر مكان النشأة على اتجاهات وميول طلاب معهد السباعي الصحي في فصل المستوى الأول نحو مهنة التمريض.
- التعرف على أثر النظرة الشخصية نحو مهنة التمريض على اتجاهات وميول طلاب معهد السباعي الصحي في فصل المستوى الأول نحو مهنة التمريض.
- التعرف على أثر مستقبل المهنة على اتجاهات وميول طلاب معهد السباعي الصحي في فصل المستوى الأول نحو مهنة التمريض.
- التعرف على أثر نظرة المجتمع نحو مهنة التمريض على اتجاهات وميول طلاب معهد السباعي الصحي في فصل المستوى الأول نحو مهنة التمريض.

- التعرف على كيفية تفعيل برنامج إرشادي متكامل في المهارات التمريضية وإظهار محاسن مهنة التمريض، وكيفية التعامل والتكيف مع صعوبات تلك المهنة، واختبار فعالية ذلك البرنامج في تغيير اتجاهات طلاب فصل المستوى الأول نحو مهنة التمريض لدى عينة معهد السباعي الصحي بالطائف. في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة لجأ الباحث إلى اعتماد عدة مناهج بحثية تمثلت في استخدام المنهج الوصفي، والمنهج التجريبي، والمسح الاجتماعي على عينة مكونة من 85 طالب بمعهد السباعي الصحي في فصل المستوى الأول للعام الدراسي 1426هـ - 1427هـ (2005م-2006م). كما اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واعتمد في تصميمها على مقياس ليكرت الخماسي، بالإضافة إلى تطبيق البرنامج الإرشادي الخاص بتغيير الاتجاهات. وقد تلخصت أهم مراحل هذه الدراسة في:

1- قياس اتجاهات الطلاب والبالغ عددهم 85 طالب، نحو مهنة التمريض بذات المعهد من خلال تطبيق المنهج الوصفي ومدخل المسح الاجتماعي.

2- اختيار عينة عشوائية منتظمة تقدر بـ 23 طالب من بين 85 طالب يدرسون بمعهد السباعي الصحي، يخضعون للبرنامج الإرشادي لتغيير اتجاهاتهم.

3- تطبيق البرنامج الإرشادي على المجموعة التجريبية والمكونة من 23 طالبا ثم اختيارهم بصفة عشوائية منتظمة، وتكونت المجموعة الضابطة من 62 طالبا الباقين، وهدف الباحث إلى قياس اتجاهات الطلبة قبل وبعد تطبيق البرنامج الإرشادي.

أما عن الأساليب الإحصائية فقد اعتمد الباحث على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) مطبقا فيه كل من معامل الارتباط بيرسون، وحساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية، بالإضافة إلى اختبار التباين الثنائي (ف).

أما عن نتائج الدراسة فقد جاءت كما يلي:

- تم رفض الفرضية الأولى لأن نتائج الدراسة وجدت بأن اتجاهات وميول طلاب معهد السباعي الصحي في فصل المستوى الأول سلبية نحو مهنة التمريض.

- كما توصلت الدراسة لقبول الفرضية الثانية التي مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاه نحو مهنة التمريض بين طلاب معهد السباعي الصحي في صل المستوى الأول تعزى لمتغير العمر، الحالة الاجتماعية، الحالة الاقتصادية، المستوى التعليمي ومكان النشأة.

- رفض الفرضية الثالثة والتأكيد على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الطلبة في فصل المستوى الأول نحو مهنة التمريض بذات المعهد، تعزى إلى النظرة الشخصية نحو مهنة التمريض، مستقبل مهنة التمريض، نظرة المجتمع نحو مهنة التمريض.

- رفض الفرضية الرابعة فقد تم إيجاد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاهات نحو مهنة التمريض بين طلاب معهد السباعي الصحي في فصل المستوى الأول قبل وبعد تطبيق البرنامج الإرشادي لتغيير الاتجاهات لصالح المجموعة التجريبية.

ومن هذه النتائج تبين فعالية البرنامج الإرشادي في تغيير الاتجاهات نحو مهنة التمريض لدى عينة طلاب معهد السباعي الصحي في فصل المستوى الأول.

بعد هذا التقديم كان لابد من ذكر أهم نقاط التقاطع بين الدراستين فهما قد اهتمتا بدراسة متغير الاتجاهات النفسية لدى الأفراد من جهة، كما ركزتا على الكشف عن طبيعة اتجاهات الأفراد كل حسب موضوع من جهة ثانية، بالإضافة إلى محاولة الكشف على تأثير بعض المتغيرات الشخصية (العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى الاقتصادي، المستوى التعليمي، ومكان النشأة).

كما برزت جليا نقاط الاختلاف والتباعد بين الدراستين في اختلافهما في موضوع الدراسة، فالأولى ركزت على اتجاهات وميول الطلاب بمعهد السباعي الصحي نحو مهنة التمريض، في حين اهتمت الدراسة الحالية بكشف العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية، كما أن دراسة (الثقفي، 2006) هي دراسة تجريبية قائمة على استخدام المنهج التجريبي في حين تعد الدراسة دراسة ميدانية قائمة على استخدام المنهج الوصفي بالإضافة إلى اختلاف بيئة وزمان وعينة الدراسة، فدراسة الثقفي جرت في معهد السباعي الصحي بين طلاب فصل المستوى الأول للعام الدراسي (2006/2005)، أما عن الدراسة الحالية فستجرى ضمن مؤسسة صناعية بين عمال صناعيين وإداريين خلال الفترة الممتدة من (2016/2015).

2- الدراسات التي اهتمت بموضوع العدالة التنظيمية:

دراسة (شيخ، 2015) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة - الجزائر. انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير العدالة التنظيمية على رضا العاملين في المنظمة؟

وصيغت التساؤلات الفرعية كما يلي:

- ما المقصود بالعدالة التنظيمية، وفيما تكمن أهميتها؟
- ما المقصود بالرضا الوظيفي، وفيما تتمثل العوامل المؤثرة فيه؟
- هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، وما هي طبيعة هذه العلاقة؟
- أما عن الفرضيات الدراسة فهي:
- تتحقق العدالة التنظيمية إذا شعر الفرد بأن هناك عدالة في العوائد التي يتحصل عليها وعدالة في الإجراءات التنظيمية المتبعة وأيضا عدالة في التعاملات.
- تعتبر العدالة التنظيمية من بين أهم العوامل التي تجعل العامل راض عن وظيفته في المنظمة.
- توجد علاقة طردية قوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة.

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- إبراز أهمية العدالة التنظيمية، ومدى مساهمتها في تحقيق رضا العاملين داخل المنظمة.
 - إبراز الدور الذي يحتله الرضا الوظيفي في المنظمات، وما له من أثر في الرفع من أداء العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
 - معرفة مدى اهتمام المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة بممارسة العدالة التنظيمية، ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها.
- لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 75 مفردة، أين تم توزيع استبيان على أفراد العينة موزعين على الأصناف المهنية الثلاث: إطار، عون تحكم، عون تنفيذ، وتم استرجاع 66 استبيان وتم استثناء 04 استبيانات لعدم موافقتهم لشروط القبول، وبهذا تقلص العدد إلى 62 استبيان قابلة للمعالجة الإحصائية، أي بنسبة استرداد 82,66% وتجدر الإشارة إلى اعتماد الطالبة على مقياس ليكرت الخماسي في بناء الاستبيان، وفي سبيل الوصول إلى نتائج واقعية بالقدر الكافي اعتمدت الطالبة على البرنامج الإحصائي (SPSS 16.0)، وعلى مجموعة من الأساليب الإحصائية منها: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، بالإضافة إلى معاملي ألفا كرو نباخ وبيرسون للارتباط، واختبار التوزيع الطبيعي واختبار t للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي وتحليل الانحدار البسيط.

وتمثلت أهم النتائج في:

- إن مستوى درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية كان بدرجة قليلة، أي أن العاملين غير موافقين على ممارسة العدالة التنظيمية في مؤسستهم، ويعتبر هذا المستوى المنخفض من العدالة التنظيمية مؤشرا سلبيا في السلوك التنظيمي والإداري للمؤسسة وجاءت هذه النتيجة بعدما توصلت الدراسة إلى أن أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) كانت بدرجات قليلة، بمعنى أن العاملين غير راضين عن هذه الأبعاد، وترجع الطالبة سبب هذا الانخفاض في أبعاد العدالة التنظيمية إلى: فيما يخص العدالة التوزيعية: عدم وجود قوانين وقرارات محددة تنظم مسألة توزيع المهام والمسؤوليات، بالإضافة إلى عدم فعالية نظام الحوافز والمكافآت والترقيات بالمقارنة مع المجهودات التي يبذلها العمال، كما أن توزيع العمل في المؤسسة لا يراعي تقسيم العمل على العاملين وفق قدراتهم ومهاراتهم.

فيما يخص العدالة الإجرائية: تطبيق القوانين واللوائح الداخلية بصورة متوسطة على العاملين، غياب وافتقار المؤسسة إلى نظام للتدريس مبني على أسس موضوعية، تنفرد الإدارة العليا باتخاذ القرارات وعدم السماح للعمال للمشاركة فيها بالقدر الكافي.

فيما يخص العدالة التفاعلية: قصور الرؤساء في المديرية العامة في إيجاد قنوات اتصال فعالة ومستمرة مع جميع العاملين دون استثناء، عدم الأخذ بعين الاعتبار المطالب الشخصية للعاملين عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظائفهم لصعوبة الاستجابة لمطالب جميع العاملين، قد تكون للشعور بالمحسوبية دور في شعور العاملين بغياب العدالة التفاعلية، وتضيف الطالبة أن من بين الأسباب هو عدم إدراك الرؤساء لأهمية الدور الكبير الذي تلعبه قيم العالة والنزاهة داخل المؤسسة، وما لها من انعكاسات إيجابية على العامل، بهذا تتحقق الفرضية الأولى.

- وجدت الدراسة أن هناك مستوى منخفض من الرضا عن كل من (محتوى العمل، ظروف العمل المادية، نمط الإشراف)، وهذا يعكس حالة عدم رضا وظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.

- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات العمال حول درجة العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الصنف المهني، وسنوات الخدمة بالمؤسسة).

- توجد علاقة طردية قوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، حيث أدى انخفاض درجة ممارسة العدالة التنظيمية من طرف الرؤساء في المؤسسة إلى انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين.

تتشابه دراسة (شيخ سعيدة) مع الدراسة الحالية بدرجة كبيرة، حيث ركزت كلا الدراستين على متغير العدالة التنظيمية، بالإضافة إلى أن متغير الرضا الوظيفي في دراسة (شيخ) يعبر عن إحدى الاتجاهات النفسية في العمل، والذي يوصف بأنه اتجاه إيجابي نحو الوظيفة. وتتشابه الدراستين في اهتمامهما بمحاولة الكشف عن تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، بالإضافة إلى وجود نية لبحث إشكالية الدراسة الحالية في بيئة صناعية وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أما عن نقاط الاختلاف بين الدراستين فيمكن إجمالها في:

- الدراسة الحالية تعالج موضوع العدالة التنظيمية كمتغير تابع مرتبط بمتغير اتجاهات العاملين، عكس اتجاه العلاقة في دراسة (شيخ سعيدة) والتي تناولت موضوع العدالة التنظيمية كمتغير مستقل مرتبط بالرضا الوظيفي للعاملين.

دراسة (معمرى، 2014) بعنوان: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص علم النفس والعمل، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر. قدمت أسئلة هذه الدراسة كما يلي:

- ما مستوى إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي؟
 - هل توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية)؟
 - هل توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية؟
 - هل توجد فروق بين الجنسين في سلوك لمواطن التنظيمية باختلاف السن والأقدمية؟
 - هل هناك علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وسلوك المواطن التنظيمية (الإثارة، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضري)؟
- في حين صيغت فرضيات الدراسة على الشكل التالي:
- مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط.
 - مستوى سلوك المواطن التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي متوسط.

- هناك فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية).
- هناك فروق في المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية).
- توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.
- توجد فروق بين الجنسين في سلوك لمواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.
- توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضري).

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في:

- التعرف على مستوى تقييم الأساتذة للعدالة التنظيمية ومستوى أدائهم لسلوك المواطنة التنظيمية.
- الكشف عن العلاقة الموجودة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- تشخيص أوضاع المؤسسات التعليمية الجزائرية في مجال قدرتها على التجاوب مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

- التعرف على واقع التعليم بالجزائر لتوجيه اهتمام الباحثين إلى إثراء الدراسات الخاصة بدور هذه السلوكات الإيجابية وانعكاساتها على ثقافة المجتمع.

- لفت الأنظار إلى العوامل المؤثرة في بيئة العمل المدرسي.

- بناء استبيان لقياس (العدالة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية)، فالتعرف على أساليب القياس يعتبر مؤشر للدلالة على حالة الموارد البشرية داخل المؤسسة، ثم استعمال هذه للتحسين من طرق التسيير وتحفيز العمال.

- تقديم الاقتراحات والتوصيات التي تساعد في تعزيز السلوك التطوعي لدى الأساتذة والمدرسين بالمدارس الثانوية لتحقيق أهدافها التنظيمية بفعالية.

هذا واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لبلوغ أهدافه، كما اختار الباحث عينة طبقية عشوائية من أساتذة التعليم الثانوي مثلوا مجتمع الدراسة المكون من 829 موزعين على 20 ثانوية للعام الدراسي 2013/2014، وكان عدد أفراد العينة المختارة هو 280 أستاذ، واستعمل الباحث أداة الاستبانة

لجمع البيانات، حيث صمم الباحث استبيانين:

1-استبيان العدالة التنظيمية المدركة.

2-استبيان سلوك المواطنة التنظيمية.

كما اعتمد الباحث على أداة مقياس ليكرت الخماسي.

أما عن الأساليب الإحصائية فقد وظف اختبار (كا²) واختبار (t) واختبار تحليل التباين الثلاثي، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعادلة سبيرمان براون، وطبقت هذه الأساليب باستخدام البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22.0).

في الأخير وصل الباحث إلى جملة من النتائج أكدت صحة الفرضية الأولى القائلة أن مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط، في حين تم نفي الفرضية الثانية لكون مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع وليس متوسط.

كما تم نفي الفرضية الثالثة وقبول الفرض البديل القائل لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، السن، الأقدمية) عند حساب الدرجة الكلية، لكن توجد فروق في إدراك العدالة التوزيعية عند مستوى الدلالة (0.01) لصالح الإناث، حيث أن الإناث هم أكثر إحساسا بالعدالة التوزيعية من الذكور.

توصلت الدراسة أيضا إلى أنه لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات (السن، الجنس، الأقدمية) حيث تم رفض الفرضية الرابعة، وقبول الفرضية الخامسة التي تنص على أنه توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية لصالح الأساتذة الذكور البالغين من 35 فأكثر ولديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات.

وتبين من خلال الدراسة أنه لا توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية، ما يعني رفض الفرضية السادسة.

كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاد العدالة التنظيمية؛ فشعور الأساتذة بوجود عدالة توزيعية وإجرائية وتعاملية يزيد في سلوك المواطنة التنظيمية لديهم هذا ما يعني صحة الفرضية السابعة التي مفادها: توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

في ضوء ما تقدم تتضح أهم نقاط التشابه بين الدراسة الحالية ودراسة (معمري، 2014)، فكلهما ركزا على متغير العدالة التنظيمية، بالإضافة إلى محاولة كلا الدراستين للكشف عن تأثير العوامل الشخصية (السن، الجنس، الأقدمية) في إدراك العدالة التنظيمية، كما أن طبيعة متغير العدالة التنظيمية تفرض اللجوء إلى استخدام المنهج الوصفي، وأداة الاستبيان لجمع المعلومات وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية، أما عن نقاط التباعد والاختلاف فيمكن إرجاعها إلى بيئة الدراسة وزمانها واختلاف عينة الدراسة،

فدراسة (معمرى، 2014) جاءت ضمن مؤسسة تربوية مع أساتذة التعليم الثانوي خلال العام الدراسي (2013/2014)، أما الدراسة الحالية فهي تهدف إلى بحث موضوع العدالة التنظيمية ضمن مؤسسة صناعية مع عمال صناعيين وإداريين خلال الفترة الممتدة بين (2015/2016).

دراسة (خرموش، 2014) بعنوان: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، دراسة ميدانية بولاية سطيف، مذكرة مقمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

صيغ التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

- هل للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام؟

وتوزعت أسئلة الدراسة الفرعية كما يلي:

- هل للعدالة التوزيعية دور كبير في الحراك المهني من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام؟
 - هل للعدالة الإجرائية دور كبير في الحراك المهني من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام؟
 - هل للعدالة التعاملية دور كبير في الحراك المهني من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام؟
- أما فرضيات الدراسة فقد انقسمت إلى فرضية رئيسية مفادها:

- للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.
وقد صيغت الفرضيات الفرعية كما يلي:

- للعدالة التوزيعية دور كبير في الحراك المهني من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.
 - للعدالة الإجرائية دور كبير في الحراك المهني من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.
 - للعدالة التعاملية دور كبير في الحراك المهني من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.
- وجاءت أهداف الدراسة مقسمة إلى:

هدف وصفي Descriptif: هو وصف الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في ظاهرة الحراك

المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام، وكذا التعرف على رؤية العاملين على المفهوم الحقيقي للعدالة التنظيمية وتشخيص دورها في الحراك المهني نحو القطاع العام من عدمه.

هدف توجيهي Prescriptif: ويقصد به تقديم اقتراحات وتوصيات واجتهادات في إطار المساهمة

لإيجاد الحلول العملية للمشكلات التي تبحث في وجودها وتطورها أو على الأقل تحديد الأسلوب الأمثل

لكيفية التعامل معها ومع من يعاينها، بالإضافة إلى محاولة التعرف على أهم الإجراءات التي تساعد المؤسسات على المحافظة على مواردها البشرية من أجل تنظيم المكاسب سواء بالنسبة للمؤسسات أو العاملين، ومحاولة التحكم في تقنيات البحث ميدانيا وتعلم كيفية الربط بين الخلفية النظرية لموضوع الدراسة بالعمل الميداني.

واعتمد الطالب على المنهج الوصفي التحليلي، وقد اختار استخدام عينة غير احتمالية (قصدية) والمتمثلة في عينة كرة الثلج، بالإضافة إلى أنه اعتمد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات، والتي وزعت على 100 فرد، وتم استرجاع 96 استمارة منها 01 ملغاة.

وعن محاور الاستمارة فقد قسمها الطالب إلى 04 محاور رئيسية هي:

- المحور الأول: يغطي البيانات الشخصية.
- المحور الثاني: يغطي بعد العدالة التوزيعية.
- المحور الثالث: يغطي بعد العدالة الإجرائية.
- المحور الرابع: يغطي بعد العدالة التعاملية.

ولقد لجأ الطالب إلى برنامج (SPSS 17.0) لتفريغ إجابات المبحوثين هذا وركز الطالب على

المزاوجة بين الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي لتفسير المعطيات الميدانية.

وتوصلت هذه الدراسة لإثبات صحة الفرضيات المطروحة، ومن أهم النتائج المتحصل عليها بالنسبة للفرضية الأولى القائلة: للعدالة التوزيعية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، وهي:

- أن 55,8% من العمال يرون أن راتبهم لم يكن يتوافق مع مؤهلاتهم العلمية لكون غالبية العمال من حملة الشهادات الجامعية.
- أن 62,1% من العمال يرون أن راتبهم لم يكن يتناسب مع مؤهلاتهم مقارنة بمن يحملون نفس مؤهلاتهم في مؤسسات أخرى، ما جعلهم في بحث عن وظيفة تتوافق مع مؤهلاتهم.
- كما يرى 57,9% من العمال أن رواتبهم لم تتوافق مع الجهد الذي يبذلونه في العمل كما أن رواتبهم لا تتماثل مع رواتب العمال المشابهين لهم في الجهد بمؤسسات أخرى.
- من العمال من يرون أنه لم تكن هناك عدالة في توزيع مهام العمل بين العاملين بنسبة 70,5%.
- أما عن نتائج الفرضية الثانية القائلة: للعدالة الإجرائية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، فتمثلت في:

- أن نسبة 73,7% من العمال يرون أن القرارات التي كانت تتخذ دون جمع معلومات كافية، لا ترقى إلى مستوى تطلعات العاملين.

- يرى 67,4% من العمال أنه لم يتم إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، كما لم يتم السماح لهم بمعارضة القرارات الصادرة عن إدارة مؤسساتهم.

- كما يرى العمال بنسبة 73,3% أنه كان هناك نظام معتمد للتقييم، غير أن 34,3% من العمال يرونه غير عادل وغير موضوعي.

- أن نسبة 45,7% من العمال يرون أن الترقية تتم على أساس الأقدمية والكفاءة منهم نسبة 30,4% يرون أنها تتم على أساس المحسوبية والمحاباة.

• وتمثلت أهم نتائج الفرضية الثالثة والقائلة: للعدالة التعاملية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام:

- أن نسبة 92,6% من العمال يرون أن العامل كان يعامل باحترام، غير أن 48,4% يرون أن الإدارة لم تبد اهتماماً بانشغالاتهم ولا بحل مشاكلهم.

بهذا يمكن الحكم على صحة الفرضية العامة والقائلة أن للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.

وفي الأخير يمكن إجراء مقارنة على أساس التشابه والاختلاف الكامن بين دراسة (خرموش، 2014) والدراسة الحالية من خلال تركيز الدراستين على متغير العدالة التنظيمية لدى العاملين بالقطاع الصناعي، كما يمكن إبراز نقطة هامة ومساعدة للدراسة الحالية وهي كون أن اللاعدالة في الوسط الصناعي قد تدفع بالعامل للبحث عن وظيفة جديدة، وهذا يعكس اتجاه سلبي لدى العاملين نحو طبيعة العدالة التنظيمية بمؤسساتهم، بالإضافة لسعي الدراستين لمعرفة رؤية العاملين والمفهوم الحقيقي والواقعي للعدالة التنظيمية.

أما عن نقاط الاختلاف فتتجه إلى اتجاه تناول متغير العدالة التنظيمية حيث جاءت ضمن هذه الدراسة كسبب في الحراك المهني، أما الدراسة الحالية فتعالج موضوع العدالة التنظيمية كمتغير تابع أو كنتيجة.

دراسة (العطوي، 2007) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي. دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد - القادسية، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.

انطلق البحث في دراسة من التساؤلات التالية:

- ما المقصود بمفهوم الأداء السياقي؟
 - ما مستوى الأداء السياقي للكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية؟
 - ما مدى إدراك الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية للعدالة التنظيمية؟
 - ما مدى تأثير العدالة التنظيمية المدركة من قبل الكادر التدريسي على مستوى أدائهم السياقي؟
- وقد صيغت فرضيات الدراسة على النحو التالي:
- ترتبط أبعاد العدالة التنظيمية المدركة معنويًا بمستوى الأداء السياقي.
 - تؤثر أبعاد العدالة التنظيمية المدركة معنويًا بمستوى الأداء السياقي.
- أما عن أهداف الدراسة فقد كانت تسعى إلى:
- تحديد مفهوم الأداء السياقي وأبعاده المختلفة.
 - الكشف عن مستوى تقييم الكادر التدريسي للعدالة التنظيمية بكلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية.

- الوقوف على مستوى الأداء السياقي للكادر التدريسي بكلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية.
 - اختبار مستوى إدراك العدالة التنظيمية من قبل الكادر التدريسي على مستوى أدائهم السياقي.
- اعتمد الباحث لإنجاز دراسته على المنهج التحليلي (الوصفي التحليلي)، في حين تكونت عينة الدراسة من 43 فرد، أين تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي عند صياغة بنود الاستبانة. وقد قسمت محاور هذه الأخيرة إلى:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: خاص بقياس أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة العلاقات الشخصية وعدالة المعلومات).

المحور الثالث: خاص بقياس أبعاد الأداء السياقي (سلوك المواطنة، الالتزام التنظيمي).

أما عن الأساليب الإحصائية فقد استعمل الباحث اختبار ألفا كرونباخ لقياس مستوى الثبات والتناسق الداخلي للعوامل المكونة لمتغيرات البحث، معامل الارتباط بيرسون ومعامل الانحراف المعياري والانحدار المتعددة واختبار T.

وتمثلت أهم النتائج فيما يلي:

- وجود توجه إيجابي لدى الكادر التدريسي اتجاه بعد العدالة التوزيعية، يقابله توجه بين المعتدل

والمنخفض اتجاه أبعاد العدالة التنظيمية وهي: العدالة الإجرائية وعدالة العلاقات الشخصية وعدالة المعلومات المتبعة من طرف الكلية).

- إن مستوى الأداء السياقي بأبعاده للكادر التدريسي كان فوق المعتدل يتخلله ارتفاع بسيط للبعد الفردي للمواطنة على البعد التنظيمي، وكذلك لبعد المواطنة بشكل إجمالي على الالتزام التنظيمي.
- كما كشفت الدراسة عن وجود ارتباط معنوي بين أغلب أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الأداء السياقي. وهذا يعني أن الأداء السياقي للفرد يزداد بزيادة مستوى شعوره بالعدالة التنظيمية، وخاصة العدالة الإجرائية.

- تم إيجاد تأثير معنوي لكل من بعد العدالة الإجرائية وعدالة العلاقات الشخصية على الأداء السياقي بأبعاده. هذا يعني أن العدالة الإجرائية وعدالة العلاقات الشخصية (العلاقاتية) تلعب الدور الأهم مقارنة بالعدالة التوزيعية، وعدالة المعلومات في تحسين مستوى الأداء السياقي للفرد.

- وفي الأخير لا بد من تحديد أهم نقاط التقاطع بين الدراستين، يمكن القول أن كلا الدراستين اهتمتا بموضوع تنظيمي ضمن بيئة العمل، والمتمثل في موضوع العدالة التنظيمية، بالإضافة الى محاولة الكشف عن إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية ضمن مؤسساتهم.

هذا وتتحدد نقاط التباعد بين الدراستين في زاوية النظر لموضوع الدراسة فدراسة (العطوي، 2007) نظرت للعدالة التنظيمية كمتغير مستقل ذو تأثير في الأداء السياقي. أما الدراسة الحالية فقد اعتبرت موضوع العدالة التنظيمية كمتغير تابع. هذا دون نسيان الاختلافات القائمة على أساس الزمان وعينة الدراسة ومكان اجراء الدراسة، فكانت دراسة (العطوي) في جامعة القادسية مع أعضاء الكادر التدريسي ضمن كلية الإدارة والاقتصاد خلال سنة 2007. أما الدراسة الحالية فهي ستجرى بعيدا عن المؤسسات التعليمية، وستكون ضمن مؤسسة صناعية تضمن عمال تنفيذيين وإداريين بمؤهلات وخصائص مختلفة. وستجرى الدراسة خلال الفترة الممتدة بين 2015 / 2016.

دراسة (نايف علوان، 2007) بعنوان: تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، دراسة ميدانية في المجمع الإداري لدينة سرت، كلية الاقتصاد جامعة التحدي، ليبيا.

انطلق الباحث عند صياغته لإشكالية الدراسة من الندرة في الدراسات التي اهتمت بدراسة تأثير العدالة التنظيمية بقيمها على الفساد الإداري وأشكاله. فجاءت تساؤلاته كما يلي:

- ما مستوى درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في المنظمات العامة محل الدراسة؟

- ما هي أكثر أشكال الفساد الإداري انتشارا في عينة الدراسة؟

- هل يؤثر غياب العدالة التنظيمية على انتشار ظاهرة الفساد الإداري في المنظمات العامة محل الدراسة؟

في حين صيغت فرضية الدراسة على الشكل التالي:

- يؤثر غياب العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية) على انتشار ظاهرة الفساد الإداري في المنظمات العامة محل الدراسة.
- أما عن أهداف الدراسة فتمحورت في:
- التعرف على مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في عينة الدراسة.
- التعرف على أشكال الفساد الإداري في المنظمات العامة محل الدراسة.
- التعرف على العلاقة التآثرية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية) على انتشار الفساد الإداري وبما يساهم في إعادة ثقة المواطنين المتعاملين مع هذه المنظمات العامة محل الدراسة.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أسلوب الدراسة الميدانية التي استخدمت بياناتها من المصادر المكتبية، أما عينة الدراسة فتكونت من 90 عاملاً موزعين على 6 جهات هي أمانة الثقافة والإعلام ومصلحة الضرائب والسجل العقاري وأمانة الصناعة والطاقة وأمانة الثروات البحرية، ومصلحة القوى العاملة. أين تم اختيار ثلاثة أقسام من كل جهة عامة بطريقة عشوائية بسيطة. حيث تم توزيع أداة الاستمارة لجمع البيانات بواقع 15 استمارة لكل جهة عامة من المجتمع الإداري لمدينة سرت. وبلغت الاستمارات المسترجعة 80 استمارة، أي بنسبة استرجاع بلغت 89%.

كما اعتمد الباحث في صياغة بنود الاستمارة على مقياس ليكرت الخماسي.

أما عن الأساليب الإحصائية المستخدمة فقد تنوعت منها: معامل الثبات ألفا كرونباخ والتكرارات والوسيط الحسابي المرجح والانحراف المعياري، بالإضافة إلى اعتماد أسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

وساعدت هذه الأساليب الإحصائية في وصول الباحث إلى النتائج التالية:

- إحساس العاملين بوجود عدالة التعاملات وعدالة التوزيع كان متوسطاً، في حين كان هناك إحساس ضعيف بوجود عدالة الإجراءات. ويرجع الباحث ذلك إلى أن المدير لا يجمع المعلومات الكافية قبل اتخاذ القرارات، وأنه لا يشرح قراراته للعاملين من بعد الاستفسار عنها، وأنه لا يمنح فرصة لمعارضة قراراته. وعليه فقد كان مستوى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في المنظمات العامة متوسطاً.

- كما توصلت الدراسة الى أن درجة الإحساس بالفساد الإداري كانت متوسطة نسبياً، وأن من بين أشكال الفساد انتشاراً جاءت كما يلي: الفساد المالي بنسبة (83%)، ثم الفساد الجنائي بنسبة (68%) وأخيراً الفساد التنظيمي بنسبة (55%).

- كما تبث أيضاً وجود علاقة موجبة وقوية بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وانتشار ظاهرة الفساد الإداري، وأن غياب العدالة التنظيمية مسؤول عن تفسير (72%) من مستوى انتشار ظاهرة الفساد الأخلاقي.

- تتقاطع دراسة (نايف علوان، 2007) مع الدراسة الحالية في الاهتمام بمتغير العدالة التنظيمية ويكشف شعور العاملين بالعدالة التنظيمية داخل المؤسسة التي يعملون فيها. أما عن نقاط الاختلاف فتلخصت في طبيعة النظرة الى موضوع العدالة التنظيمية. فقد تحددت في دراسة (نايف علوان، 2007) باعتبار العدالة التنظيمية كنتيجة تختلف نظرة العاملين في تحديدها. كما يصل حد الاختلاف بين الدراستين في طبيعة بيئة العمل. فالدراسة الحالية ستجرى ضمن بيئة عمل صناعية ومع عمال من أصناف مهنة مختلفة. أما دراسة الباحث فقد أجريت ضمن المجمع الإداري بمدينة سرت الليبية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح بأنها تعددت، وقد جاءت مختلفة أحياناً ومتشابهة أحياناً أخرى، من حيث الافتراضات والأهداف والبيئات التي تمت فيها، وطبيعة المتغيرات التي تطرقت لها، والأساليب المستخدمة فيها، ويكمن الاختلاف في تباين إهتمامات الباحثين واتجاهاتهم الفكرية أما عن التشابه فلا مفر منه لأن المعرفة العلمية واحدة، كما كان لنقص المراجع الخاصة بموضوع العدالة التنظيمية دور في هذا التشابه، الذي أسهم بشكل واضح في توحيد الرؤى بين الباحثين عند دراسة ومعالجة موضوع العدالة في العمل، وعليه يمكن استخلاص ما يلي:

فيما يخص الدراسات المتعلقة بالإتجاهات في العمل كانت مهتمة إلى حد كبير بمعرفة إتجاهات العاملين نحو بعض المواضيع التنظيمية، رغم أن كل دراسة اتخذت لنفسها موضوع معين تقيس من خلاله إتجاهات عمالها أو موظفيها نحو هذا الموضوع، فقد أشارت دراسة (الشليبي، وكلوب، 2008)، إلى وجود إتجاهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، وقد جاءت تفضيلات أفراد العينة في مجالات إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي: أين كان لمجال تهيئة متطلبات الجودة في التعليم الترتيب الأول، ثم مجال متابعة العملية التعليمية وتطويرها، ويليه مجال تطوير القوى البشرية، وأخيراً مجال اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع، وقد جاءت هذه التفضيلات متناسبة

مع الذكور والإناث أي أنه لا يوجد تأثير للجنس على اتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، كما تم التأكيد على عدم وجود تأثير للمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس، العمر) على اتجاهات الأفراد، وهو ما عبر عنه الباحثين بأن الجامعة تركز على اختيار أعضاء هيئة التدريس أكفاء قادرين على التواصل مع العمل الجامعي والعطاء، وذلك حرصاً منها على الاستعداد لمواجهة التحديات المحتملة، في حين جاءت دراسة (بوساحة، 2007) مبيّناً وجود اتجاهات إيجابية لدى الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z، غير أنها اختلفت مع دراسة (الشلي، وكلوب، 2008) حول تأثير المتغيرات الشخصية فقد كشفت الطالبة وجود تأثير للمتغيرات الشخصية على اتجاهات الأساتذة الجامعيين تعزى للمتغيرات (الجنس والمستوى التعليمي والأقدمية) فالأساتذة يميلون إلى المبادئ التي جاءت بها النظرية Z وأبرزها التوظيف الدائم، والذي يؤدي حسب رأيهم إلى ارتفاع معنوياتهم، وأن القرارات الجماعية تحقق المساواة بينهم، وأن عدم التخصص في المهام يسمح بمرونة الانتقال بين الوظائف، والمسؤولية الجماعية دور يعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة.

غير أن دراسة (التقفي، 2006) توصلت إلى وجود اتجاهات سلبية لدى طلاب معهد السباعي الصحي في مستوى الفصل الأول نحو مهنة التمريض، وجاءت موافقة لدراسة (الشلي، وكلوب، 2008) حول عدم تأثير المتغيرات الشخصية على اتجاهات أفراد العينة والتي تمثلت أساساً في متغير العمر، الحالة الاجتماعية، الحالة الاقتصادية، المستوى التعليمي، ومكان المنشأة وهذا ما تسعى الدراسة الحالية للكشف عنه.

أما بخصوص الدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية فإنها كانت من بيانات عربية، وقد انفتحت هذه الدراسات على استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لموضوع الدراسة، كما اعتمد الباحثون في انجاز دراساتهم على مقياس ليكرت الخماسي مثل دراسة (شيخ، 2015)، و(خرموش، 2014) و(معمري، 2014)، و(العطوي، 2007)، دراسة (نايف علوان، 2007) لجمع المعلومات الضرورية حول الموضوع وتحليلها بشكل يسمح بتقديم صورة واضحة لتعميق نظرة الباحثين، غير أن دراسة (خرموش، 2014) واعتمدت في صياغة أسئلة الاستمارة على الطريقة العادية في تقديم بدائل الاجابات (نعم - لا)، ويمكن القول أن ميدان الدراسة التي جرت فيه هذه البحوث قد انحصر بين المؤسسات التعليمية كدراسة (معمري، 2014)، ودراسة (العطوي، 2007) في حين جرت دراسة كل من (شيخ، 2015)، (خرموش، 2014)، (نايف علوان، 2007) في بيئات صناعية، وهو ما ستحاول الدراسة الحالية أن تتخذة بيئة لها، ويعد هذا الاختلاف في ميدان الدراسة عاملاً مهماً يضيف رؤى متنوعة للموضوع ما يسمح بمعالجته من زوايا متعددة، وهو

الأمر الذي لا يتحقق بشكل كبير، فقد كان هناك نقص في مصادر المعلومات الخاصة بموضوع العدالة التنظيمية ما جعل غالبية الدراسات تتشابه في طريقة تناولها للموضوع وهو ما انعكس على أهداف هذه الدراسة والافتراضات المقدمة حيث سعت للتأكيد على أهمية أبعاد العدالة التنظيمية والمتمثلة أساسا في بعد العدالة التوزيعية، وبعد العدالة الاجرائية، وبعد العدالة التعاملية إلا في دراسة (العطوي، 2007) أين قدم بعد عدالة المعلومات كما أعطى تسمية مغايرة لبعد العدالة التعاملية والذي أطلق عليه بعد عدالة العلاقات الشخصية، ويستمر التشابه والاختلاف الكامن بين الدراسات ليشمل النتائج التي توصلت إليها كل دراسة، ويتضح هذا من خلال تأكيد دراسة (شيخ، 2015) على أن مستوى درجة احساس العاملين بالعدالة التنظيمية كان منخفضا، وهذا ما أكدته دراسة (العطوي، 2007) من خلال القول بوجود توجه إيجابي لدى الكادر التدريسي اتجاه بعد العدالة التوزيعية، يقابله توجه بين المعتدل والمنخفض اتجاه أبعاد العدالة التنظيمية ك(بعد العدالة الاجرائية، بعد عدالة العلاقات الشخصية، بعد عدالة المعلومات)، ومن خلال هذا يمكن القول أنه من الصعب على المؤسسات باختلافها الموازنة بين هذه الأبعاد وهو ما تؤكدته دراسة (معمرى، 2014) من خلال ما توصلت إليه حول أن مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط، في حين توصلت دراسة (نايف علوان، 2007) أن احساس العاملين بوجود عدالة التوزيع كان متوسطا وضعيفا فيما يخص عدالة الاجراءات وقويا نحو عدالة التعاملات، وقد سعت هذه الدراسة الى تبرير هذا التباين في النتائج من خلال ما ذهبت إليه دراسة (شيخ، 2015) أن لغياب القوانين والقرارات التي تنظم مسألة توزيع المهام والمسؤوليات وعدم فعالية نظم الحوافز والمكافآت دور في خفض مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية، في حين كان السبب وراء انخفاض بعد العدالة الاجرائية راجع الى كون المدير لا يجمع المعلومات الكافية قبل اتخاذ القرارات. كما أنه لا يشرح قراراته للعاملين حتى بعد الاستفسار عنها، بالإضافة الى عدم السماح بمعارضة قراراته بحسب ما جاء في دراسة (نايف علوان، 2007)، ودراسة (خرموش، 2014)، في حين أكد هذا الأخير على أن 92.6% من العمال يرون أنهم يعاملون باحترام وهو ما يحدد مستوى الشعور بالعدالة التعاملية، وهذا وقد توصلت بعض الدراسات الى أنه لا توجد فروق في إدراك العدالة التوزيعية تعزى للمتغيرات (السن، الجنس، الأقدمية)، في دراسة (معمرى، 2014) ودراسة (شيخ، 2015) أين تمت إضافة متغيرين هما (المستوى التعليمي، الصنف المهني) بما يتلاءم والدراسة الحالية التي تهدف الى اختبار دلالة الفروق الاحصائية بين هذه المتغيرات للحكم على نظرة العاملين للعدالة التنظيمية، كما توصلت دراسة (معمرى، 2014) الى أنه توجد فريق بين الذكور والاناث في مستوى الشعور ببعد العدالة التوزيعية لصالح الإناث وهذا راجع الى أنهم لا يبحثون على راتب مرتفع عكس

الذكور، وفي الأخير يمكن القول أن غالبية الدراسات أكدت على أهمية موضوع العدالة التنظيمية بأبعادها في التأثير على السلوك التنظيمي للعاملين، الأمر الذي توصلت إليه دراسة (العطوي، 2007) أين تم الكشف عن وجود تأثير معنوي لكل من العدالة الاجرائية وعدالة العلاقات الشخصية على الأداء السياقي بأبعاده، وهو ما يؤكد صحة الفرضية العامة، في حين أكدت دراسة (نايف علون، 2007) على أن هنالك علاقة موجبة قوية بين احساس العاملين بالعدالة التنظيمية والفساد الاداري، بأشكال مختلفة (الفساد المالي ، الفساد الجنائي، الفساد السلوكي، الفساد التنظيمي)، وأن غياب العدالة التنظيمية مسؤول عن التفسير 72% من انتشار ظاهرة الفساد الإداري، في حين كشفت دراسة (خرموش، 2014) أن للعدالة التنظيمية بأبعادها دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام، وتؤكد دراسة (شيخ، 2015) على أنه توجد علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والرضى الوظيفي للعاملين للمؤسسة حيث كان انخفاض درجة ممارسة العدالة التنظيمية من طرف الرؤساء دور في انخفاض الرضى الوظيفي للعاملين، هذا كما توصلت دراسة (معمر، 2014) الى القول بوجود علاقة بين إدراك الأسانذة للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وسلوك المواطنة بأبعاده (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

يستنتج مما سبق أنه هناك عودة للاهتمام بالأبعاد النفسية الاجتماعية داخل المؤسسة خاصة بعد طغيان عنصر الآلة على بيئة العمل، وهو دليل آخر على مدى أهمية العلاقات الانسانية بين العاملين ورؤسائهم الى جانب الاهتمام بالتطوير والتحديث التكنولوجي.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل التحديد النظري لموضوع الدراسة بعد طرح الإشكالية المعتمدة وتوضيح أبرز المبررات وراء تبني هذه الدراسة وأهدافها وأهميتها على المستوى العلمي والعملية وراء إبراز أهم المفاهيم المحددة للإطار العام للدراسة، والتي كانت محددة في الاتجاهات النفسية الاجتماعية كمتغير مستقل والعدالة التنظيمية كمتغير تابع، مع الاستشهاد بالدراسات السابقة كل حسب المتغير الذي يتناسب وطبيعة الدراسة الحالية، أرفقت هذه الدراسة بتعقيب يلخص أهم النتائج الواردة في كل دراسة ومقارنتها مع الدراسات الأخرى في نفس مجال اهتمامها بما يثري البحث ويعمق الفهم، إلا أن التوسع النظري لا يقتصر على هذا الفصل وإنما سيشمل الفصلين القادمين بهدف توضيح الصورة أكثر.

1. Anomy.(2016). معنى كلمة عدالة في معجم المعاني الجامع ومعجم الوسيط- معجم عربي عربي. المتوفر على <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar> يوم 2016/02/11 على الساعة 09:30.
2. البدراني، حمد بن سلمان. (2010). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية. دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية. أطروحة دكتوراه. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.
3. بدوي، أحمد زكي. (1986). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية إنجليزي - فرنسي - عربي. د. ط، لبنان، مكتبة لبنان.
4. البستاني، المعلم بطرس. (1869). قطر المحيط. لبنان. طبع في بيروت.
5. البشابشة، سامر عبد المجيد. (2008). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4، (4).
6. بشارة، عزمي. (2013). المدخلة بشأن العدالة: سؤال في السياق المعاصر. مجلة تبين. (5). قطر.
7. بن عامر، عثمان. (2002). مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي. ليبيا. جامعة قاريونس.
8. بن عبد الله محمد، محمد. (2005). دليل كتاب خطة البحث لرسائل الماجستير والدكتوراه. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية.
9. بن عمارة، محمد. (دس). المعيار الذاتي والموضوعي في القانون المدني الجزائري. باقي المعلومات غير متوفرة.
10. بهاز، لويزة، وجمعة، أولاد حيمودة. (2011). اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو التعامل مع البنوك الإسلامية. مجلة الواحات والدراسات، (15)، 281-294. الجزائر.
11. بودون، ريمون. وف. بوريكو. (1986). المعجم النقدي لعلم الاجتماع. (ترجمة سليم حداد). الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
12. بوساحة، عبلة. (2007). إتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية z. مذكرة ماجستير. جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر.

13. بينيت، طوني، وغروسيبرغ، لورانس، وميغان موريس. (2010). مفاتيح اصطلاحية جديدة: (معجم المصطلحات الثقافية والمجتمع). (ترجمة كريمة سعيد الغانمي). ط 1. لبنان. المنظمة العربية للترجمة.
14. التقفي، حميد حسين. (2006). تغيير الاتجاهات نحو مهنة التمريض لدى عينة من الشباب السعودي من خلال برنامج ارشادي. مذكرة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.
15. الجبوري، حسين محمد جواد. (2013). منهجية البحث العلمي: مدخل لبناء المهارات البحثية. ط 1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ومؤسسة دار الصادق.
16. جرجس، ميشال جرجس. (2005). معجم مصطلحات التربية والتعليم. ط 1. بيروت (لبنان). دار النهضة العربية.
17. حريم، محمد حسين. (2013). إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل. ط 1. الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
18. الحواس، أميرة محمد رفعت. (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية. مذكرة ماجستير. جامعة القاهرة. مصر.
19. خرموش، مراد رمزي. (2014). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام. مذكرة ماجستير جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
20. خليفي، عبد الرحمن. (2008). الوجيز في النزاعات العمل والضمان الاجتماعي. ط 1. الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع.
21. دليو، فضيل، وأخرون. (2000). دراسات في المنهجية. ط 1. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
22. ديدان، مولود. (2012). مدونة العمل. ط 1. الجزائر: دار بلقيس.
23. رولز، جون. (2011). نظرية العدالة. (ترجمة ليلى طويل). ط 1. سوريا: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب.

24. سعداوي، يوسف. (2013). أساسيات في إدارة المؤسسات. الجزائر. دار هومة للطباعة للنشر والتوزيع.
25. السيد، إبراهيم جابر. (2013). قاموس علم الاجتماع وعلم النفس. ط1. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
26. شحاتة، حسن، والنجار، زينب، وحامد، عامر. (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. ط1. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
27. شفيق، محمد. (2008). البحث العلمي الأسس - الإعداد. دط. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
28. شفيق، محمد. (2009). الإنسان والمجتمع مقدمة في علم النفس الاجتماعي. دط. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
29. الشلبي، هيثم حمود، وكلوب محمد. (2008). اتجاهات عمداء الكليات ومدراء الوحدات والدوائر الإدارية نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية تباعا لمتغيرات صفة المستجيب. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 1، (6). الأردن.
30. الشماع، خليل محمد حسين، وخضير، كاظم، حمود. (2007). نظرية المنظمة. ط3. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
31. الشوبكي، سمير. (2006). المعجم الإداري. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ودار المشرق الثقافي.
32. شيخ، سعيدة. (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضى الوظيفي للعاملين. مذكرة ماجستير. جامعة أكلي محند أولحاج- البويرة. الجزائر.
33. الصحاف، حبيب. (2003). معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين إنجليزي - عربي - مسرد عربي - إنجليزي. ط1. لبنان. مكتبة لبنان ناشرون.
34. ضيف، شوقي، وآخرون. (2004). المعجم الوسيط. ط4. مصر. مكتبة الشروق الدولية.
35. الطبولي، محمد عبد الحميد، ورمضان، كريم سعد، والعبار، ابتسام علي حمزة. (2015). الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة نقد وتنوير، (2). ليبيا.

36. الطيب، محمد رفيق. (1995). مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات. ج1. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
37. العايد، أحمد، وآخرون. (1989). المعجم الأساسي للناطقين بالعربية ومتعلميها. تونس. المنظمة العربية والثقافة والعلوم.
38. عبد الهادي، نبيل أحمد. (2006). منهجية البحث في العلوم الإنسانية. ط1. عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.
39. العزاوي، رحيم يونس كرو. (2008). مقدمة في منهج البحث العلمي. ط1. عمان: دار دجلة ناشرون وموزعون.
40. العطوي، عامر علي حسين. (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 7، (1).
41. العطوي، عامر علي حسين، (دس). العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، 21.
42. العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. ط1. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
43. علاء الدين نوح، علياء حسني. (2013). أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية. مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، دب.
44. عنصر، يوسف، وليثيم، ناجي. (2014). أهم المحددات السيكوسوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي. مجلة الدراسات والبحوث الجامعية، (7)، 14. الجزائر.
45. الفعوري، رفعة عبد الحليم. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. دط. مصر: المنظمة العربية للتنمية البشرية.
46. فياض، محمد أحمد، وقداة، عيسى يوسف، وعليان، ربحي مصطفى. (2010). مبادئ الإدارة: وظائف المدير. الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
47. قاسمي، ناصر. (2001). دليل المصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.

48. لورسي، عبد القادر، وزوقاي، محمد. (2013). المعجم المفضل لعلم النفس وعلوم التربية
المصطلحات الأساسية. ط1. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.
49. مان، ميشيل. (1999). موسوعة العلوم الاجتماعية. (ترجمة عادل مختار الهواري) سعد عبد العزيز
مصلوم. د. ط. الإسكندرية. دار المعرفة الجامعية.
50. محمود السيد، عبد الحليم، وفرج، طريف شوقي، وشحاتة، عبد المنعم. (2004). علم النفس
الاجتماعي المعاصر. ط2. مصر: اترك للطباعة والنشر والتوزيع.
51. معمري، حمزة. (2014). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة
التعليم الثانوي. أطروحة دكتوراه. جامعة قاصدي مرباح-ورقلة. الجزائر.
52. الموسوي، سنان. (2006). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. ط2. عمان: دار
مجدلاوي للنشر والتوزيع.
53. نايف علوان، قاسم. (2007). تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري. مجلة العلوم
الاقتصادية وعلوم التسيير، (7). ليبيا.
54. نعمه، أنطوان وآخرون. (2001). المنجد في اللغة العربية المعاصرة. ط 2. لبنان. دار المشرق
بيروت.
55. النعيمي، محمد عبد العال، والبياتي، عبد الجبار توفيق، وخليفة، غازي جمال. (2009). طرق
ومناهج البحث العلمي. ط1. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
56. النقاني، أحمد حسن، والجمال، على أحمد. (2003). معجم المصطلحات التربوية المعرفة: في
مناهج وطرق التدريس. ط3. مصر: عالم الكتاب للنشر والتوزيع والطباعة.
57. هوليداي، أدريان. (2007). إجراءات البحث الكيفي وكتابته. (ترجمة شوقي السيد الشريفي، وهيا
محمد المزروع). د. ط. الرياض (المملكة العربية السعودية): جامعة الملك سعود للنشر العلمي
والمطابع.
58. يونس، محمد عبد السلام. (2008). القياس النفسي. ط1. عمان: درا الحامد للنشر والتوزيع.
59. Norbent, Schwarz, & Gerd, Bohner. (2001). The construction of attitude.
Univercity of Metchqin. USA.

الفصل الثاني: أساليب حل الاتجاهات النفسية الاجتماعية للعاملين

تمهيد

- أولاً: خصائص الاتجاهات النفسية الاجتماعية
 - ثانياً: أهمية الاتجاهات النفسية الاجتماعية في العمل
 - ثالثاً: الاتجاهات النفسية الاجتماعية وبعض المفاهيم المتقاربة
 - رابعاً: مكونات الاتجاهات النفسية الاجتماعية
 - خامساً: وظائف الاتجاهات النفسية الاجتماعية
 - سادساً: تكوين الاتجاهات النفسية الاجتماعية
 - سابعاً: مراحل تكوين الاتجاهات النفسية الاجتماعية
 - ثامناً: أنواع الاتجاهات النفسية الاجتماعية
 - تاسعاً: نماذج الاتجاهات النفسية الاجتماعية داخل المؤسسة
 - عاشراً: تغيير الاتجاهات النفسية الاجتماعية
 - إحدى عشر: قياس الاتجاهات النفسية الاجتماعية
- خلاصة الفصل

تمهيد:

ضمن هذا الفصل سيتم عرض مختلف أبعاد موضوع الاتجاهات النفسية الاجتماعية، من خلال عرض أدبيات الموضوع بشكل يساعد في فهمه من الزاوية النفسية والاجتماعية ذات بعد تنظيمي مؤسسي، وتأتي أهمية الاتجاهات كون الأفراد على اختلافهم قادرين على تكوين أو تبني اتجاهات نفسية داخل العمل، تسمح لهم بالتكيف والاندماج مع العاملين بالمؤسسة، كما تسمح لهم بتحقيق ذواتهم أمام الآخرين وفي التعبير عن مواقفهم من جراء الممارسات التنظيمية، مما يساعدهم على تشكيل هويتهم داخل المؤسسة الحاضنة.

أولاً: خصائص الاتجاهات النفسية والاجتماعية

إن الاتجاهات النفسية الاجتماعية شأنها شأن أي موضوع آخر، فهي تعتبر موضوع قائم بذاته المعرفية، بحيث يمكن رصد تعريفات لها، كما يمكن تحديد مجموعة من الخصائص والسمات التي تميزها عن غيرها من الموضوعات العلمية، وفيما يلي أهم الخصائص التي ذكرها علماء النفس الاجتماعيين والسلوكيين، وهي:

1- القابلية للتعلم والاكساب: أي؛ أنها غير وراثية، ويمكن تعلمها واكتسابها من خلال أساليب التنشئة الاجتماعية، ومن خلال التفاعل المستمر مع البيئة. (العنوم، 2009: 199).

وتوصلت **مارجريت بيركس Margeret Birks** لتأكيد هذه الخاصية، من خلال إجابتها عن السؤال " في أي سن تبدأ الاتجاهات في إظهار نفسها في السلوك؟ " حيث عملت مع مجموعة من الأطفال من سن الخامسة إلى سن الثامنة عشر، فطلبت من صغار البروتستانت الإجابة عن السؤال "كيف ترى اليهود؟" فوجدت " أنه في سن الخامسة لم يعبر أي منهم عن أي تحيز أو تمييز، بينما 28% منهم في سن العاشرة عبروا عن ذلك، وكان الأطفال بحلول العاشرة يبدون التمييز بوضوح باستبعاد الأطفال اليهود من جماعة أصدقائهم". (لامبرت، ولامبرت، 1993: 112).

فالأفراد يولدون صفحة بيضاء، ومن خلال عمليات التنشئة الاجتماعية يستطيع الآباء إكساب أبنائهم مجموعة من الاتجاهات نحو بعض القضايا الاجتماعية منها "جماعة الرفاق".

2- الارتباطية: يرتبط اكتساب الاتجاهات بمثيرات ومواقف اجتماعية، يشترك فيها عدد من الأفراد والجماعات، بمعنى أن الاتجاهات ترتبط مع المنبه أو المثير المحرض على تكوين هذه الاتجاهات دون غيرها، بمعنى أنه لا يمكن أن ينشأ اتجاه من فراغ وإنما من خلال التفاعل المستمر مع عناصر البيئة الاجتماعية والمادية.

- 3- الانعكاسية:** تعكس الاتجاهات علاقة الفرد بموضوع من موضوعات البيئة، مدى أهمية موضوع أو فكرة أو قضية بالنسبة للفرد صاحب الاتجاه بمعنى أن الاتجاهات تؤدي دور التغذية العكسية في كشف علاقة الفرد بأحد الموضوعات أو الأشياء.
- 4- الذاتية:** بمعنى يغلب على الاتجاه الذاتية الفردية أكثر من الموضوعية من حيث محتواه، فهو يعبر عن تفضيلات الفرد وموقفه حول أي موضوع أو شخص، فالاتجاهات تتبع من شخصية الفرد غالباً.
- 5- التفاوت:** تتفاوت الاتجاهات في درجة وضوحها، فمنها ما هو واضح المعالم يمكن كشفه مباشرة ومنها ما هو غامض يصعب فهمه، ومنها ما هو معلن صريح، ومنها ما هو سري باطن.
- بمعنى أن الفرد قد يمتنع عن التعبير أو الإفصاح عن اتجاهاته وقد يعبر عنها بطريقة غير واضحة، وهذا قد يرجع إلى اعتبارات نفسية أو اجتماعية أو سياسية.
- 6- الثبات النسبي:** للاتجاه صفة الثبات والاستقرار النسبي ولكن من الممكن تعديله وتغييره تحت ظروف معينة، لاسيما في حالة ضعف الاتجاه أو حالة وجود معلومات جديدة تخص موضوع الاتجاه.
- بمعنى أن الاتجاهات ليست ثابتة بصفة مطلقة وليست متغيرة باستمرار وإنما بين الحالتين، فالفرد الذي يكون له اتجاه معين نحو قضية ما على أساس الخبرة الذاتية، لا يمكن أن يغير اتجاهه إلا إذا طرأ تغيير على موضوع الاتجاه أو تم إضافة معلومات جديدة تخص هذا الأخير.
- 7- خاصية التنبؤ:** تسمح الاتجاهات بالتنبؤ باستجابة الفرد لبعض المثيرات والمواضيع أو الأشياء وحتى الأشخاص، فالفرد الذي يملك اتجاه إيجابي نحو عمله سيسعى لإتقانه.
- 8- التطرف (الطرفية):** يقع الاتجاه دائماً بين طرفين متقابلين أحدهما موجب والآخر سالب، بمعنى أن الاتجاه يميل إلى طرفين، الأول يمثل أقصى درجات الإيجابية والتأييد أو التفضيل، والثاني يمثل أقصى درجات السلبية أو الرفض أو عدم التفضيل والنفور.
- 9- الشدة:** توجد اتجاهات قوية تدوم لفترات طويلة تقاوم التغيير أو التعديل، وهناك اتجاهات ضعيفة يمكن تعديلها وتغييرها بسهولة (العنوم، 2009).
- ويمكن القول أن الاتجاه يكون قويا إذا ارتبط بدرجة كبيرة بخبرة الفرد الذاتية، أو من خلال اكتسابه لمعلومات ومعارف على درجة عالية من اليقين، أما الاتجاه الضعيف فهو على العكس من ذلك، فهو ناجم عن نقص معرفي أو عن فقدان التجربة أو الخبرة الذاتية، أو وجود الفرد في حالة الشك وعدم التأكد.
- 10- تكوين فرضي:** بمعنى أن الاتجاهات غير ظاهرة أو ملموسة، وإنما يكون الاستدلال عليها من خلال السلوك الظاهر أحيانا، ومن خلال آراء الفرد وموقفه أحيانا أخرى.

11- **التعددية:** الاتجاهات متعددة الأبعاد، فهي تضم بعد معرفي وآخر وجداني وأيضاً بعد سلوكي حركي، بمعنى أنها تكوينات في غاية التعقيد ولا يمكن الاعتداد باتجاهات الأفراد في حالة غياب أحد هذه المكونات الرئيسية خاصة عند علماء النفس السلوكيين، ويشير المكون المعرفي إلى مختلف المعلومات والمعارف التي يكتسبها الفرد في حياته، أما المكون الوجداني فيعبر عن مشاعر الحب أو الكره لدى الفرد نحو أحد الموضوعات أو الأشخاص أو الأشياء، ويشير المكون السلوكي إلى نية الفرد للتصرف أو الفعل الملاحظ عند تعامل الفرد مع موضوع الاتجاه.

12- **الاتجاهات إقدامية - تجنبية -:** أي أنها تدفع الفرد إلى الإقبال على موضوعات إذا كانت مفيدة وتلبي حاجاته، فالإتجاه الإقدامي نحو الدين مثلاً يدفع صاحبه إلى ممارسة تعاليم الدين والتزامها وقد تتسم الاتجاهات بكونها تجنبية أو إجمامية تدفع الفرد إلى الابتعاد عن موضوعات معينة لا تدخل ضمن مجال اهتمامه أو أنها لا تحقق له إشباع ولا تلبي حاجاته (بني جابر، 2004: 271).

13- **القابلية للقياس والتقويم:** من خلال أدوات وأساليب مختلفة؛ حيث تم وضع العديد من القياسات لمعرفة وتحديد طبيعة وشدة اتجاهات الأفراد نحو مختلف القضايا والمواضيع، ومن أشهر المقاييس المعتمدة يوجد مقياس بوجاردس للمسافات الاجتماعية، مقياس ثرستون، مقياس ليكرت الخماسي، مقياس جثمان وغيرها من القياسات والاختبارات (فليه وعبد المجيد، 2005: 204، 205).

إن الطبيعة المعقدة للاتجاهات سمحت باستخراج هذه الخصائص المتعددة والمميزة لموضوع الاتجاهات ما يساعد على إزالة الغموض عن هذا المفهوم والتقليل من احتمالية وقوع خلط بينه وبين مفاهيم أخرى على درجة كبيرة من التشابه على غرار القيم والميل والانفعالات والسلوك والمعتقدات. وتجدر الإشارة كذلك إلى غياب شبه تام للإتفاق حول تعدد هذه الخصائص فهناك من يعمل على دمجها ضمن عناصر أساسية وهناك من يقوم بتجزئتها والتفصيل فيها.

ثانياً: أهمية الاتجاهات النفسية الاجتماعية في العمل

تكتسي الاتجاهات النفسية الاجتماعية أهمية بالغة داخل المؤسسات على اختلافها وهذا راجع إلى تأثيرها المباشر في سلوك المنظمة بصفة عامة وفي سلوك العاملين بصفة خاصة، ويقول **خضير كاظم وآخرون** " أن الاتجاهات هي المحرك الأساسي لدوافع الأفراد نحو العمل، لذلك تعتبر معرفة الاتجاهات ودراستها وتحليلها من مقومات نجاح منظمات الأعمال". (خضير، وآخرون، 2009: 185).

والاتجاهات بمثابة عوامل مؤثرة في دفع سلوك العمال نحو تأدية مهامهم بكفاءة وفعالية لاسيما إذا كانت هذه الاتجاهات ذات طرف ايجابي نحو القضايا التنظيمية، ويضيف **عبد الرزاق الرحاحلة** و

زكرياء أحمد العزام في حديثهما عن أهمية اتجاهات العاملين أنه "على الرغم من أن الباحثين منذ عهد طويل كانوا دائما يشيرون إلى أهمية اتجاهات العاملين وضرورة ملاحظة المديرين لها أول بأول، إلا أنه من الممكن القول بأن دراسة الاتجاهات لم تأخذ حظها الكافي من الاهتمام سواء على المستوى الأكاديمي أو البحثي أو على المستوى التطبيقي داخل منظمات الأعمال حيث كان من أهم النتائج التي أسفرت عنها تجارب هاوتورن هو تأثير اتجاهات العاملين على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم (الرحاطة، العزام، 2011: 249).

ما يفهم من خلال هذه المقولة أن هناك علاقة قوية بين اتجاهات العاملين وأدائهم السلوكي والإنتاجي داخل منظمات الأعمال كافة، وهو الأمر الذي دفع المدراء إلى ضرورة الاهتمام بموضوع الاتجاهات في العمل، وما يؤكد هذا الكلام ما ذهب إليه محمد مسلم عندما قال أن نجاح التغيير في المؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا باتجاهات الأفراد والجماعات وبمواقفهم نحوه، بمعنى أن التغيير في المؤسسات لا بد لأن ينطلق من تغيير الاتجاهات الخاصة بالعاملين بشكل إيجابي حتى يستطيع مباشرة وإدارة عملية التغيير بصفة عامة، ويضيف مسلم أن موقف الفرد نحو التغيير لا يكون عشوائيا وإنما على أساس حسابات عقلانية، يقرر فيها الفرد ما إذا كان هذا التغيير يعزز من مكانته ويلبي حاجاته أو أنه يؤثر سلبا على مكانته وحاجاته، ومن ثم يكون موقف القبول أو الرفض (مسلم، دس: 33).

هذا ولا يتوقف دور الاتجاهات على إبداء القبول أو الرفض، وإنما يتعداه ليشمل التأثير والتأثر أيضا، وهذا ما أورده موسى اللوزي قائلا "أن الفرد يكتسب اتجاهاته ومدركاته من خلال تفاعله مع الجماعات المختلفة في المجتمع، تلك الاتجاهات والمدركات تتأثر وتؤثر بالثقافة السائدة من خلال ما تتركه من أثر ملموس على سلوك الإنسان (اللوزي، 2000: 93)، بمعنى أن الاتجاهات تدخل في تشكيل الثقافة التنظيمية ومدى قوتها إذا ما كانت اتجاهات العاملين ايجابية وقوية نحو بعضهم البعض من جهة ونحو العمل من جهة ثانية، وهذه الأخيرة تتأثر بالثقافة المنتشرة والسائدة داخل التنظيم من خلال قيم ومعايير واتجاهات المؤسسين والمدراء في العمل.

ويقول كل من المعاينة و الحموري أن الاتجاهات تساعد في تحديد ثقافة المؤسسة باعتبارها مكونة من القيم و الاعتقادات، وطرق التفكير والسلوك التي يجتمع حولها الموظفون والعمال حيث تتجلى الاتجاهات في السلوك التنظيمي عندما تبرز الحاجة لتغيير ثقافة المؤسسة، فيتطلب تغييرها تغيير سلوك العاملين (المعاينة، الحموري، 2013: 179)، ويؤكد أحمد ماهر على هذا من خلال القول أن الاتجاهات النفسية داخل العمل تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية على اعتبار هذه الأخيرة " تشير إلى مجموعة

الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة... (ماهر، 2005: 435)، هذا ويتضح أن تغيير أو تشكيل ثقافة المنظمة يرتبط بالدرجة الأولى بتغيير وتعديل اتجاهات العاملين بشكل يساعد في تدعيم معايير وقيم الثقافة الجديدة.

كما يضيف أحمد ماهر نقطتين أساسيتين تبرزان أهمية الاتجاهات في العمل:

1- تؤثر الاتجاهات النفسية في سلوك الفرد داخل العمل ويتجلى ذلك في الغياب التأخر ترك العمل الرضا الانتماء للوظيفة أو الولاء للمنظمة، كما يرى أيضا أن الشروع في تطوير المنظمات يحتاج إلى تطوير سلوكي أيضا يشمل مشاعر واتجاهات العاملين تجاه قضايا محددة، فالشركة التي ترغب في تعديل أو تغيير أنظمة ساعات العمل وعدد أيامه (من 06 أيام عمل إلى 05 أيام عمل)، حتما ستحتاج إلى تنمية اتجاهات التفضيل والارتياح إلى هذا التغيير، وإلا انعكس هذا التطوير سلبا على المنظمة والعاملين.

بمعنى أن إقدام المنظمة على التخطيط للتطوير لا بد أن يكون ذو بعد استراتيجي يهدف إلى تطوير شامل مادي، معنوي وسلوكي؛ أي أن يشمل اتجاهات العاملين أيضا.

2- الاتجاهات النفسية الايجابية هدف مطلوب تحقيقه، فأى منظمة مطالبة بتحسين مشاعر العاملين بها تجاه قضايا ومواضيع تنظيمية مختلفة، وتجاه كل ما يمس ويؤثر على العمل، فالعمل ذو قيمة كبيرة في حياة الأفراد وعلى كل منظمة أن تسعى لتحسين جودة حياة الناس في العمل، ومنه فتحسين اتجاهات العاملين هو هدف في حد ذاته (ماهر، 2002: 228).

ما يلاحظ أن أحمد ماهر يتجاوز الطروحات التقليدية في شأن التطوير والتغيير القائمة على أساس مادي وتقني إلى الاهتمام بالتطوير المعنوي، والهادف إلى تنمية المشاعر والقيم والمواقف الايجابية للعاملين في العمل، وهناك من يضيف بعض التفاصيل المساعدة على تحديد أهمية الاتجاهات النفسية في المنظمة:

3- تساعد الاتجاهات في بناء شخصية الفرد العامل وفي تزويد زملائه بمعلومات عنه تساهم في رفع مستوى التفاعل والتواصل معه بإيجابية واحترام (حنفي، 2007: 66)، والأمر هنا لا يتوقف على فهم زملاء العمل لبعضهم البعض فقط، وإنما يتعداه ليشمل رؤساء العمل والمدراء، فالاتجاهات دور في تحديد طرق التواصل والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين.

4- تستغل اتجاهات الأفراد كتغذية رجعية داخلية خاصة، ما اشتمل منها على تعليقات وصفية مثال "عندما تخبر أفرادا جالسين أن التدخين يضايقك فأنت هكذا تقدم تغذية رجعية " هذا يصبح بمثابة حفز للآخرين ليهتموا بكيفية الأداء والسلوك (هينساكر، وروينسن، 2011: 170، 171).

يفهم من هذا أن الاتجاهات عبارة عن حلقة وصل بين الفرد والآخرين المحيطين به، فالاتجاهات تساعد على التواصل والتفاهم بشكل يضمن مراعاة خصوصية الآخرين أثناء العمل.

5- تؤثر المواقف والاتجاهات كعوامل سيكولوجية داخلية في عملية اتخاذ القرارات بشكل مباشر (حسن، 2008: 26)، فالمدير الذي يملك اتجاه إيجابي نحو فرق العمل، سيصدر قرار بتشكيل فرق عمل من أجل تسريع عملية العمل والإنتاج، والعكس إذا ما كان لا يؤمن بالعمل الجماعي سيسعى لفرض منطقته حول طرق إنجاز الأعمال.

6- تعد الاتجاهات من بين سمات الشخصية الضرورية عند تحليل الفرد العامل لانتقاء أفضل العناصر الصالحة للعمل بالمنظمة، وأيضا تساعد الاتجاهات في فهم الأفراد بتوفير معلومات موضوعية تخفف من أثر الوساطة في اختيار العمال، وتساعد على الابتعاد عن التحيز (عويضة، 1996: 31-35)، وهذا ما يؤكد جاد الرب حيث يرى أن الاتجاهات النفسية تساعد في عملية الاستقطاب الخارجي للأفراد الجدد ذوي رؤى جديدة، واتجاهات وبصائر مختلفة عما هو سائد داخل المنظمة. (جاد الرب، 2009: 162).

في هذا الصدد يمكن القول أن الاتجاهات ذات بعد حيوي، لما لها من تأثير على أهم الوظائف والعمليات التنظيمية التي تضطلع بها المنظمات، على غرار عملية اتخاذ القرارات وتحليل الأفراد العاملين من أجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى أهمية الاتجاهات عند استقطاب أفراد جدد للعمل داخل المنظمة، فلا يمكن اختيار أفراد ذوي اتجاهات سلبية نحو العمل أو السلطة.

بهذا يتحدد معيار نجاح عملية استقطاب الموارد البشرية، والمتمثل أساسا في مدى توفير أفراد ذوي اتجاهات ايجابية ومتنوعة.

7- تعد اتجاهات الأفراد وشخصياتهم ذات أهمية في عملية التدريب، فهذه الأخيرة تهدف إلى إحداث تغييرات محددة، سلوكية، فنية وذهنية تتناسب مع احتياجات الفرد ومتطلبات الوظيفة وأهداف المنظمة (ساعاتي، 1998: 100).

في الأخير تتحدد أهمية الاتجاهات النفسية الاجتماعية في العمل، كأساس لعملية التطوير والتغيير التنظيمي من خلال عملية التدريب، فالفرد العامل يكتسب اتجاهات جديدة بعد تعرضه لخبرات ومعارف جديدة وهي المهمة التي يضطلع بها المدراء والخبراء الذين تحوزهم المنظمة.

ثالثاً: الاتجاهات النفسية الاجتماعية وبعض المفاهيم المتقاربة

كثيراً ما يوجد خلط واضح في استعمال المصطلحات والمفاهيم التي تكون على درجة كبيرة من التقارب أو التداخل والأمر نفسه يحدث مع مفهوم الاتجاه حيث يوجد الكثير من الأشخاص من يستعمل مفردة "اتجاه" في محل مفاهيم أخرى مثل الرأي، الميل، الانفعال، المعتقد، القيم والسلوك، وفيما يلي توضيح لأهم الفروق بينها:

1-الاتجاه والرأي:

يعتبر الرأي تعبير لفظي، وهو حكم أو جهة نظر نحو موضوع معين كرأي الرئيس في رؤوسيه ويقول بعض العلماء أن الآراء أكثر خصوصية من الاتجاهات. (معوض، 2003: 239).

ويرى كل من هارتلي و هارتلي هارت أن الرأي لا يوجد إلا عندما تعجز الاتجاهات عن تمكين الفرد من مواجهة الموقف، ففي المواقف المعقدة يقوم الرأي مقام الاتجاه حيث يكون على الفرد التدبر في عواقب الأمور والقرارات التي تتخذ، أي أن الاتجاهات والقيم السائدة هي من تحدد الرأي النهائي، والرأي يعكس الاتجاه، والرأي يتصل بتفسير السلوك وموضوع بعينه يتأثر بما يحدث، أي يتأثر باتجاه من يلاحظ الحقائق، فقد يرى الفرد أن من الظلم أن يتساوى أجر المرأة والرجل.

ويقول دوب أنه لا مجال للحديث عن الرأي إلا إذا كانت هناك مشكلة قائمة، فالأمريكيون يحبون مثلاً القهوة وهذا ذوق لا يتحول إلى مشكلة رأي إلا إذا حدثت أزمة في البن وتطلب الأمر فيما يتطلب اتخاذ قرار يتعلق باستيراد هذا الصنف أو عدم استيراده (دويدار، 2009: 170، 171).

وتكمن نقطة التماثل في أن " كل من الرأي والاتجاه تكوين فرضي يفصل بينهما كون الاتجاه يتمتع بخصائص دافعية تعطيه توجهها سلوكياً (إقدام/إحجام) يخلو منها الرأي". والرأي توقع لا يتم التعبير عنه إلا لفظاً في حين يمكن التعبير عن الاتجاهات إما لفظياً أو غير لفظياً. (محمود السيد، وفرج، وشحاتة 2004: 51).

ومن خلال ما سبق يتضح أن الرأي ما هو إلا تجلي واضح لاتجاهات الأفراد، من خلال النطق اللفظي لما يرغب الفرد في التعبير عنه.

2-الاتجاه والميل:

يتعلق الميل بما نحب ونفضل، في حين يعد الاتجاه "ما يعتقد أنه يوجد فرق أساسي بين ما نحب ونعتقد، لأنه ليس كل ما نحبه نحن نعتقد فيه والعكس صحيح، فالمدخن يعتقد أن التدخين ضار بالصحة (اتجاه)، ولكنه بالرغم من ذلك يحبه" وهنا يتضح الميل.

والاتجاه هو تعبير عن عقيدة بينما يعد الميل تعبير عن شعور (أحب، أفضل)، ويتميز الاتجاه بكونه طرفي (إيجابي/سلبي) نحو المواضيع أو الأشخاص، وأنه متعدد المكونات (معرفي، وجداني، سلوكي)، أما الميل فهو أحادي الناحية أي ذو ناحية واحدة تتحدد في الناحية الايجابية، فالإنسان لا يميل إلا للأشياء التي تحقق حاجاته وتجلب له السعادة والراحة، بهذا يتحدد معنى الايجابية لدى صاحب الميل (إسماعيل، هاشم وآخرون، د س، ج1، 269).

بالإضافة إلى كون الميل ذو مكون واحد يتحدد في المكون النفسي (أحب، أفضل، أكره، لا يعجب...)، فالميل يتحدد في انجذاب الفرد نحو ما يحبه من مواضيع وأشياء تعكس رغباته في حين يعد الاتجاه استجابة تقييمية بين ما يحبه الفرد أو يكرهه انطلاقاً من خبرته الذاتية ومعارفه، وبما يحقق له النفع ويدفع عنه الضرر ويحثه على التصرف بطريقة مناسبة.

ويمكن إضافة فرق آخر يسمح بالتمييز بين الاتجاه والميل، وهو أن كلاهما له صبغة انفعالية وصبغة عقلية، لكن الصبغة الانفعالية أكثر قوة في الميل، بينما تكون الصبغة العقلية أكثر بروزاً في الاتجاه. (عمر، وآخرون، 2010: 331).

ما يمكن ملاحظته حول هذه النقطة أن الميل يحتكم بصورة كبيرة لإنفعالات الفرد ومشاعره أكثر من الاعتماد على الخبرات والمعارف، في حين يبدو الاتجاه على العكس من ذلك فهو يحتكم إلى الخبرات والمعلومات التي سبق وأن مر بها الفرد، لذلك فالفرد قادر على تقديم توضيحات عن اتجاهاته بصورة جيدة، مقارنة بالميل الذي يكون مرتبط بدرجة كبيرة بشعور الفرد وحالته النفسية.

3-الاتجاه والانفعال:

يعرف الانفعال على أنه: "عملية عقلية عليا غير معرفية" أو هو "حالة وجدانية عنيفة تصحبها تغيرات فسيولوجية حشوية، وتغييرات حركية مختلفة تنتاب الفرد بصورة مفاجئة، وتأخذ صورة أزمة عابرة (مؤقتة) لا تدوم طويلاً"، ويمكن وصف بعض الانفعالات التي تصيب جميع الناس، مثل الخوف، الغضب، السعادة، الضيق، القلق وغيرها. (بني يونس، 2009: 227).

أما الاتجاه هو "استعداد نفسي أو تهيؤ عقلي متعلم للاستجابة الموجبة أو السالبة نحو أشخاص أو أشياء أو موضوعات أو مواقف في البيئة التي تستثير هذه الاستجابة". (إسماعيل، هاشم وآخرون، د س، ج1). ومن خلال المفهومين يمكن وضع نقاط الاختلاف التالية:

- الانفعالات حالة أقرب إلى عدم التوازن النفسي تتسم بأنها غير دائمة وأنها تأتي بصورة مفاجئة، في حين أن الاتجاهات بعد من أبعاد الشخصية وإحدى أهم مكوناتها التي تتميز بالثبات النسبي.

- والانفعالات ذو بعد نفسي عنيف، في حين الاتجاه متعدد الأبعاد والتراكيب فهو يتحدد من خلال ثلاث أبعاد رئيسية هي البعد السلوكي والوجداني والنفسي.
- الانفعالات تأتي مصحوبة باستجابات حركية مختلفة وتغييرات فسيولوجية مثل احمرار، تعرق، ارتفاع درجة الحرارة أو دموع...، أما الاتجاه فهو بعيد عن هذه التغييرات الفسيولوجية.
- كما أن الانفعالات العنيفة يمكن لها أن تنمو وتتطور لتصبح مرض نفسي، أما الاتجاه فهو ينمو ويتميز من خلال تجارب الفرد الذاتية.
- الانفعال ينشط من خلال إفرازات هرمونية تؤدي إلى استجابات فسيولوجية أما الاتجاه فهو خاضع لقناعة الفرد وتجاربه ومعارفه وتأثيرات البيئة الاجتماعية فيه.
- الانفعال قد يعبر عن صدمة نفسية وعاطفية أو عن خيبة أو عدم التوقع، في حين الاتجاه هو تعبير عن معتقد ورأي، يحدد موقف الفرد من قضية معينة إما إيجاباً أو سلباً.

4-الاتجاه والمعتقد:

يحدد كل من كرتش وكريشفيلد أن كل الاتجاهات تشتمل على معتقدات ولكن ليس بالضرورة كل المعتقدات أجزاء من الاتجاهات، وترى أنستازي أن المعتقدات والاتجاهات يتشابهان في كونهما النتيجة النهائية لعمليات الباعث والإدراك والتعلم.

في حين يفرق البعض الآخر بين المعتقد والاتجاه على أساس أن المعتقدات تكون ذات طبيعة حيادية نسبياً، " لكن عندما تتحول المعتقدات إلى اتجاهات تصبح موضوعاً لضغوط دينامية خاصة"، أما الاتجاه فهو ذو توجه ذاتي مرتبط بالفرد والاعتقاد عبارة عن رأي بسيط سينتج مما يقوله الشخص أو يفعله ويظهر في (أنا أعتقد أن) أما الاتجاه فهو يصف شيئاً كحسن أو سيئ ويحكم عليه أنه مرغوب أو غير مرغوب، فقد يكون لدى الشخص معتقدات وأحكام عن أشياء مختلفة في جوانب معينة، لكن لا تصبح هذه المعتقدات اتجاهات إلا إذا أدرجت صفات مثل حسن أو سيئ عليه " فالمعتقد هو ميل إلى فعل أما الاتجاه فهو وصف للشيء أو للموقف تبعاً للقبول أو الرفض. " (دويدار، 2009: 182).

ويمكن القول أن ما يعتقد الناس يمكن أن يخضع للحكم والتحكيم، أما الاتجاه فهو بعيد عن التحكيم كونه يعبر عن ميل الفرد نحو قضايا معينة تحدد تفضيله أو عدم تفضيله، بالإضافة إلى أن المعتقدات تكون عادة مستندة على خلفية دينية أو إيديولوجية أو فلسفية معينة، توجه من خلالها آراء الأفراد و سلوكهم، فهي تميل للانتشار بين الناس كتحاليم أو رؤى تسهم في تشكيل وعيهم وإدراكهم لما حولهم وترسم لهم الطريق للتفاعل مع الأفراد الآخرين.

5-الاتجاه والقيم:

إن عملية رصد نقاط الاختلاف بين مفهوم الاتجاه ومفهوم القيمة هي عملية في غاية الصعوبة كون الاتجاه والقيم وجهان لعملة واحدة، فلا يمكن الحديث عن أحدهما دون الحديث عن الآخر، فقد عرفت القيم على أنها " أمور ذات قيمة في حياتنا مثل: الحرية والعدالة والجمال والطاعة...، فنقول هذا شيء قيم، أي له قيمة في حياتنا" ، والقيم ذات طابع اجتماعي خاضعة للمجتمع في حد ذاته باعتبارها هو من كونها وأصدر حكما عليها، فهي أكثر تأثرا من الاتجاهات بالثقافة العامة التي تحيط بالفرد، فالأفراد يختلفون في القيم وفقا لطبقاتهم الاجتماعية وثقافتهم و مجتمعاتهم، في حين يمكن أن نجد مجموعة من الأشخاص تتشابه اتجاهاتهم نحو موضوع محدد رغم اختلاف قيمهم أو طبقاتهم.

ويرى **جي روشيه 1988** في كتابه «L'action social» أن القيم ترتب ضمن موضوعات نسبية وليست ضمن موضوعات ملموسة، فيمكن إسنادها إلى النظم الأخلاقية والجماعية والثقافية. (معوض، 2003).

أما الاتجاه فهو السلوك وفقا لما يعتقده الفرد إما إيجابا أو سلبا نحو موضوعات ملموسة وغير ملموسة، وقد فرق كل من **ميلتون روكيش ومعتز سيد عبد الله وعبد اللطيف محمد خليفة** بين الاتجاهات والقيم على النحو التالي:

1-تمثل الاتجاهات شكل أقرب ما يكون إلى الطابع التجريدي، في حين تحدد القيم لهذا الشكل مضمونه وفحواه.

ويمكن الإشارة إلى أن كل من الاتجاهات والقيم هي تكوينات فرضية يرتكزان على أساس عقلائي ونفسي لكن القيم تكون أعلى تجريدا من الاتجاهات، كما أن الاتجاهات تنشأ من خلال تجارب الفرد الذاتية في حين تنشأ القيم من خلال ما يحدد المجتمع على أنه ذا قيمة.

2-مفهوم القيمة أعم وأشمل من مفهوم الاتجاه، وهي عبارة عن مفاهيم شاملة تمتد لتشمل الحوافز والدوافع والاتجاهات.

3-يشير الاتجاه إلى مجموعة من المعتقدات تدور حول موضوع أو موقف محدد، في حين تشير القيمة إلى معتقد واحد، وتشتمل على شكل من أشكال السلوك المفضلة أو غاية من الغايات.

بمعنى أن الأفراد قد يملكون اتجاهات متباينة نحو موضوع ما، لكنهم قد يتوحدون في الحكم على شيء ما وقيمه. (عمر وآخرون، 2010).

4- تركز القيمة على الأشياء والمواقف ذات قيمة مادية أو معنوية، بينما يتركز الاتجاه حول موقف أو موضوع محدد.

5- تقف القيمة كمعيار بينما الاتجاه ليس كذلك.

كما يمكن القول أن القيم في عددها تكون أقل من الاتجاهات، كون هذه الأخيرة ترتبط بصفة مباشرة بما يكتسبه الفرد وبما يخبره من تجاربه الشخصية، أما القيم فتتربط بما يحدده المجتمع، وتعتبر القيم أكثر ديناميكية من الاتجاهات حيث ترتبط مباشرة بالدافعية، في حين أن الاتجاهات ليست عوامل أساسية موجهة للسلوك.

6- يكمن هذا الفرق في ميدان الاهتمام بموضوع القيم والاتجاهات، فبحوث القيم بدأت داخل ميدان الفلسفة، في حين بدأت بحوث الاتجاهات داخل ميدان علم النفس. (عمر وآخرون، 2010)

وفي الأخير يمكن القول أن بناء الاتجاهات ينطلق بصفة رئيسية من خلال القيم التي يعتبرها الفرد ذات قيمة له، وهو ما يجعله يقبل أو ينفر نحو أي موضوع أو قضية أو شخص معين، ويمكن إضافة نقطة أخرى تتمثل في كون القيم تأخذ شكل هرمي تراتبي، أما الاتجاهات فتأخذ شكل طرفي أو متطرف نحو أقصى الايجابية أو أقصى السلبية عبر ستة أنواع (الهدف، الموضوع، الشمولية، الوضوح، الشدة، التطابق).

6-الاتجاه والسلوك:

يعرف السلوك على أنه: "الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره واتصاله بمحيطه الخارجي، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من تفكير أو عمل حركي لغوي، مشاعر، انفعالات وإدراك". (تاويريت، 2006: 4).

أما الاتجاه فهو: " استعداد وجداني مكتسب، أي أنه ليس فطريا وهو ثابت نسبيا، يحدد سلوك الفرد ومشاعره إزاء ما يحيط به." (بوخرسة، 2006: 30).

ما يلاحظ من خلال التعريفين أن السلوك أعم من الاتجاهات كون هذه الأخيرة متضمنة في السلوك غالبا، ويعد السلوك هو أداة للتعبير عن الاتجاهات في حين تعطي الاتجاهات معنى وأبعاد نفسية تقييمية مرتبطة بأسلوب تفكير الفرد نحو مجموعة من القضايا اليومية، كما يمكن القول أن الاتجاهات تعتبر محددات للسلوك الإنساني، فالإتجاه يعطي معنى ومضمون للسلوك، بالإضافة لكون السلوك فعل حركي غالبا، إلا أن الاتجاهات تكوينات فرضية تعكس وجهة نظر أو موقف الفرد نحو مجموعة مثيرات أو أشياء أو أشخاص أو قضايا في محيطه، والاتجاهات تعبر في كثير من الأحيان عن شخصية الفرد،

في حين أن السلوك قد يأتي مضلل أو مخالف لما هو متوقع من الفرد، خاصة إذا كان هذا الفرد تحت المراقبة.

هذا وقد ساد اعتقاد منذ القديم أن هناك علاقة مباشرة وقوية بين الاتجاه والسلوك، لكن منذ 1970 تغير هذا الاعتقاد بفضل أعمال **WICKER** المنشورة سنة 1969 والتي أثبتت خلاف ذلك حيث خلص "WICKER" إلى أنه "من المحتمل أن الاتجاهات ليست أو ضعيفة الارتباط بالسلوك...".

وقد تم التوصل في الأخير بعد سلسلة من المعايينات الإمبريقية لتجميع العوامل التي تؤثر في الارتباط بين الاتجاه والسلوك، والذي تم فيه تحديد أهم مؤشر للسلوك وهو "نية" الفعل التي تعود في الوقت نفسه إلى "اتجاه" الشخص نحو العمل و "المعيار الشخصي" المتعلق بذلك للفعل. (بوخريسة، 2006) أي أن نقطة التقاطع الأساسية بين الاتجاه والسلوك تتحدد في مؤشر النية للفعل أو التصرف والتي تعبر في ذات الوقت على اتجاه الفرد المشبع بالنظرة الشخصية والمؤثرة في الفعل والسلوك الصادرة عن الفرد. ويمكن ختم هذا الجدل بالقول أن الفرد قادر على إخفاء اتجاهاته وراء سلوكات غير مطابقة لمواقفه الشخصية لظروف نفسية واجتماعية وسياسية على الأرجح، لكن هذا لا يمنع أحيانا أن تعبر أفعال الأفراد عن اتجاهات صادقة نحو بعض القضايا اليومية.

رابعاً: مكونات الاتجاهات النفسية الاجتماعية

تنطوي الاتجاهات النفسية على ثلاث مكونات رئيسية، كما حددت في بعض مراجع وكتب علم النفس الاجتماعي وكتب السلوك التنظيمي للمؤلفين في شأن الاتجاهات النفسية الاجتماعية.

1- المكون المعرفي Cognitive Component:

يشير هذا المكون إلى المعتقدات والأفكار التي يكونها ويؤمن بها الأفراد حول قضايا معينة، أو يتمثل هذا المكون في معلومات الفرد عن موضوع الاتجاه أو ما يعتقد عنه. (فليه، عبد المجيد، 2005)، فهي الرصيد المعرفي والمعلوماتي للفرد ومعتقداته سواء كانت هذه الاعتقادات أو المعلومات صحيحة أم خاطئة حول موضوع الاتجاه، فعلى سبيل المثال قد تعتقد أن زملائك في العمل يحصلون على أجر أعلى منك، أو أن رئيسك في العمل لا يفهم طبيعة العمل، (جيرنبرغ، بارون، 2004: 203).

أي أن الفرد العامل لا يمكنه أن يتخذ اتجاه معين دون خلفية معرفية، فلا بد للأفراد الاعتماد على مداركهم المعرفية التي اكتسبوها من خلال تفاعلهم المباشر مع الاتجاهات التي تعرضوا ويتعرضون إليها بقصد أو دون قصد. (عبيدات، 1998: 218).

2-المكون الوجداني Affective Component:

يمثل هذا المكون من الاتجاهات الجانب المرتبط بالشعور والعاطفة (طه، 2007)، بناء على معرفة الفرد ومعتقداته تتكون مشاعره وعواطفه التي ستظهر في شكل تفضيل أو عدم تفضيل، حب أو كره، إعجاب أو عدم إعجاب، رضا أو استياء. (سلطان، 2002: 192).

إذا من خلال المعلومات التي يجمعها الفرد تتحدد مشاعره التي يحملها، وكذا مستوى شعورهم بالرضا أو عدم الرضا نحو الوظيفة أو العمل داخل المؤسسة، كونها مجال مهم للتفاعل بين مختلف الأفراد والعناصر التنظيمية المشكلة للمؤسسة، هذا قد يترك انطباع لدى العاملين ما قد يتسبب في إثارة مشاعرهم نحو موضوع تنظيمي معين يعبر عنه بتكوين اتجاه سلبي أو ايجابي في حالة توفر المعلومات الكافية.

كما يمكن أن نجد لدى شخصين اتجاهات غير ملائمة تجاه الوظيفة مثلا أو أسلوب القيادة، فإن مشاعرهم نحوه قد تكون مختلفة تماما، فأحدهما قد يكون خائفا من أسلوب القائد والآخر قد يكون كارها له. (شفيق، 2009: 124)، ونفس الشيء مع موضوع العدالة التنظيمية، فما يراه عامل عادلا في حقه يراه الآخر ظالم وليس عادلا ولا منصفا في حقه.

3-المكون السلوكي Behavioral Component:

ويشير هذا المكون إلى الاستعداد أو النية للتصرف حيال شيء معين، (طه، 2007) وهناك من يعرفه على أنه مكون إرادي يهتم بالرغبة لدى الفرد للقيام بفعل محدد أو التصرف بطريقة معينة نحو شيء ما، وحسب بعض التفسيرات فإن هذا المكون قد يتضمن السلوك الفعلي والظاهر للفرد (عبيدات، 1998)، فمثلا أنت تعتقد أن رئيسك في العمل غير حريص على أموال المؤسسة وتشعر أنك لا تستطيع الاستمرار في العمل معه، فإن ذلك يدفعك إلى البحث عن عمل آخر، لكن هذا لا يعني أن الفرد سيترك عمله الحالي فورا ، بل إذا توفرت فرصة مناسبة خارج المؤسسة التي يعمل فيها،(جيريبرج، بارون، 2004).

وينوه محمد الصيرفي في هذا الشأن إلى "أن هناك فرق بين الميل السلوكي والسلوك الفعلي، فالأول يعبر عن الرغبة في السلوك؛ أي أنه يتمنى الشراء"، أما الثاني فإنه يعبر عن الفعل الحقيقي؛ أي إتمام عملية الشراء". (الصيرفي، 2007: 187).

من خلال ما سبق تتضح إمكانية الحديث عن منطقية في علاقة المكونات الثلاثة مع بعضها حيث لا يمكن الانطلاق في رسم وتشكيل الاتجاه دون خلفية معرفية ومعلومات مجمعة، تدفع بالفرد إلى

تحديد طبيعة شعوره نحو الشيء أو الشخص أو الموضوع المختار، هذا الشعور ينقسم ويتحدد إلى شعور بالتفضيل أو الرضا أو الإعجاب أو الكره أو النفور، ما قد يتجلى في شكل سلوك ايجابي أو سلبي يتبناه الفرد نحو القضايا التي يعايشها، غير أن بعض المواقف أو المواضيع تجعل من الفرد يحجم عن إصدار أية استجابة تكون معبرة عن اتجاهه نحو قضية ما، ومرد هذا يكون بالأساس إلى شخصية الفرد وإلى طبيعة الموقف، لكن عدم إصدار أية رد فعل أو سلوك يعتبر في حد ذاته استجابة يمكن من خلالها استنباط اتجاه الفرد وتحديد طبيعته.

خامسا: وظائف الاتجاهات النفسية الاجتماعية

تؤدي الاتجاهات النفسية الاجتماعية مجموعة من الوظائف المساعدة في بناء شخصية الفرد وتتاسقها مع شخصيات الآخرين، وتعد أيضا بمثابة الوسيط بين عالم الفرد الخاص وبيئته الاجتماعية ويمكن تحديد وظائف الاتجاهات كما يلي:

1- وظيفة المنفعة Utilitarian Function:

"المقصود بها أن الفرد دائما وأبدا يسعى إلى تعظيم الأشياء الايجابية في عالمه الخارجي (الثواب)، وإلى الإقلال إلى الحد الأدنى من الأشياء السلبية (العقاب)، وعلى ذلك تصبح اتجاهات الفرد ايجابية إذ ما ارتبطت هذه الاتجاهات بدرجة عالية من الإشباع". (ديري، 2011: 88).

فالمقصد الحقيقي هنا هو أن الاتجاهات تؤدي دورا مهما في تحريك الفرد إلى ما يحقق له مستويات مرتفعة من الإشباع والرضا، باعتباره فرد عاقل قادر على التمييز بين ما هو صواب يجلب المنفعة وما هو خطأ يجب الابتعاد عنه، وأيضا نفس الشيء في حالة تعامله أو تفاعله مع قضايا لا تحقق له إشباع أو رضا، يأتي دور الاتجاهات من أجل كبحه عنها ودفعه لتركها، إذا فلاتجاهات دور في تنظيم حياة الأفراد بشكل عقلائي ونفعي.

2- وظيفة الدفاع عن الذات Ego – defensive Function:

بحكم أن الفرد يعيش عالمين (عالمه الخارجي وعالمه النفسي)، فهو في كلا العالمين يواجه ضغوطا ويتحمل معاناة جراء ذلك، وتظهر هذه الضغوط جليا عندما " تتصارع قيم الفرد ومعتقداته مع سلوكه الفعلي، وكذلك مع القيم والمعتقدات التي يحملها الأفراد الآخرون ومع ما يطلبه المجتمع، والفرد عندما يحتفظ باتجاه معين ويتمسك به فإنه يحاول في سلوكه هذا الدفاع عن نفسه وكيانه وتواجده ولولا قوة اتجاهاته لانهار ذلك الفرد". (جواد، 2010: 180).

إن مشاغل الحياة ترمي بثقلها على الفرد والجماعة على السواء، ما قد يخلق توتر وضغوطات على الفرد أو الجماعة قد تدفع بهم إلى الانزلاق إلى اضطرابات نفسية أو عصبية من شأنها أن تقضي على الفرد و مستقبله، لكن في ظل وجود اتجاهات واضحة وقوية لدى الفرد فإنها تعمل على حماية ذات الفرد ونفسيته كما تعمل على التخفيف من حدة التوترات، ولا يتوقف فهم وظيفة الدفاع عن الذات عند هذا الحد بل إنها تساعد في بناء شخصية الأفراد أيضا. (حنفي، 2007: 61).

كما يلجأ الفرد أحيانا لتكوين اتجاهات معينة لتبرير صراعاته الداخلية أو فشله في أوضاع معينة للاحتفاظ بكرامته وثقته بنفسه. (بني جابر، 2004).

ويقدم **حنفي** مثال على تبرير الفشل، فعندما يشتري مستهلك ما سلعة أو يتخذ قرارا باستثمار أمواله في مشروع معين ويلومه الآخرون (زملاؤه، أصدقاؤه، أسرته) على القرار غير الرشيد، فهو سيحاول جاهدا الدفاع بأن قراره صحيح أو أنه استثمر أمواله بناء على توصية شخص آخر. (حنفي، 2007).

إذا فوظيفة الدفاع عن الذات متعددة الأبعاد إما داخلية يسعى من خلالها الفرد إلى رفع ثقته بنفسه أو بناء شخصيته وتحسينها، أو خارجية من خلال تقوية اتجاهاته لتجاوز التوترات والضغوط الخارجية أو من أجل إقناع الآخرين بصحة تصرفاته وتبرير أسباب فشله.

3-وظيفة التعبير عن القيم Value Expressive Function:

إن الفرد بتبنيه اتجاهات معينة نحو مواضيع أو أشخاص أو أشياء محددة " إنما هو يجد مجموعة قيمه ومثله في مواقف يتخذها من الأمور والأشياء والأشخاص الواقعة في مجال إدراكه". (عفيفي، وعبد الهادي، 2003: 388).

بمعنى أن الفرد بعد تحديده لتفضيلاته ورضاه عن أشياء معينة، فإنه يعكس بذلك كل ما هو ذا قيمة بالنسبة له، وقد نجد أن بعض اتجاهات الفرد يراد بها إخفاء حقيقة الفرد عن الآخرين، فإن البعض الآخر من هذه الاتجاهات تقوم بوظيفة التعبير عن القيم الذاتية الخاصة بالفرد لأنها احتوت مصادر شعوره بالرضا، وأن شعور الفرد بالرضا هي حالة من حالات نجاحه في إثبات ذاته وتمييز كيانه عن الآخرين. (جواد، 2010).

4-وظيفة المعرفة knowledge Function:

إن مساعي الفرد لتحقيق إشباعاته وحاجاته الضرورية، تسمح له بالحصول على مجموعة من المعلومات والمعارف الضرورية حول طرق إشباع حاجاته ومضمون وفائدة كل حاجة بالنسبة له، فالفرد لن يستطيع تفهم العالم الذي يدور حوله إلا إذا كانت لديه معايير واضحة تساعد على الفهم، وهذه هي

وظيفة المعرفة التي تضطلع بها الاتجاهات، والمبدأ الأساسي هنا هو أن اتجاهات الفرد تدفعه إلى معرفة الأشياء التي قد ترتبط ارتباطاً مباشراً بعمله أو حياته" (ديري، 2011).

كما يمكن اعتبار حالة الفضول وحب الاستطلاع لدى الأفراد نحو معرفة المزيد بمثابة وظيفة أخرى للاتجاهات. (جواد، 2010).

بالإضافة إلى الوظائف السابقة للاتجاهات يمكن إضافة وظيفتين تتمثلان أساساً في:

- وظيفة تحديد السلوك الإنساني نحو مختلف المواضيع والمواقف أو المهن أو الممارسات التنظيمية داخل مكان العمل.

- وظيفة التأقلم ويراد بها مساعدة الفرد على التكيف مع محيطه الاجتماعي والاقتصادي، لأنه يشكل اتجاهات مشابهة لاتجاهات الأشخاص الآخرين المحيطين به والذين يتفاعل معهم ضمن بيئته.

- كما تساعد الاتجاهات أيضاً في اتساق سلوك الفرد وثباته نسبياً في مختلف المواقف لتجنبه التناقض أو التوتر والاضطراب النفسي.

- وأيضاً تحقق الرضا المهني للفرد عن طريق تأهيله على نحو يشعره بمتعة العمل الذي يؤديه. (بني جابر، 2004).

بناءً على ما سبق يمكن القول أن هناك عدم اتفاق في ضبط وظائف الاتجاهات بين الباحثين الأمر الذي يمكن رده إلى تعقد شخصية الأفراد من جهة وإلى تعدد المواقف التي يتعرض لها الفرد أثناء تفاعله ضمن بيئته الاجتماعية، وهو ما قد يعقد وظائف واستعمالات الاتجاهات النفسية بالنسبة للأفراد. وفي الأخير يمكن التعليق على الوظائف السابقة بالقول أن الفرد في سعي دائم إلى تحصيل كل ما ينفعه ويبعد سوء عنه ، هذا ما قد يدفعه إلى الاستجابة بطرق مختلفة بحسب طبيعة الموقف ، فإذا كان الفرد في موقف محرج ينقص من ذاته فهو يسعى من خلال التعبير عن اتجاهه إلى الدفاع عن ذاته ، أو العكس فقد يلجأ الفرد إلى إظهار بعض الأفعال التي تعكس اتجاهاته من أجل إثبات الذات ومن أجل حب الظهور و الشهرة ، والفرد بهذا سيعمل على إبراز قيمه واتجاهاته عندما يكون في موضع قوة ، أما عن وظيفة التأقلم فهي من أهم الوظائف كونها تساعد الأفراد أو الجماعات على التكيف ضمن محيطهم الاجتماعي والثقافي وحتى الاقتصادي ، فالسباحة عكس التيار قد تسبب للفرد كما للجماعة نوع من القهر الاجتماعي أو النبذ الاجتماعي و التهميش.

سادسا: تكوين الاتجاهات النفسية الاجتماعية

توجد عدة عوامل تؤثر وتساعد في تكوين الاتجاهات النفسية والاجتماعية، فمنها ما هو راجع إلى البيئة والثقافة ومنها ما هو مرتبط بشخصية الفرد وحاجاته، ومنها ما هو راجع إلى الجماعات المرجعية التي ينتمي إليها الفرد، وفيما يلي توضيح لطرق تكوين الاتجاهات:

1- إن الاتجاهات لدى الفرد داخل المنظمات تتكون تدريجيا من خلال سعي الأفراد لإشباع حاجاتهم وسد احتياجاتهم ، فتبرز اتجاهات ايجابية وأخرى سلبية إزاء المهام والمسؤوليات التي تناط بهم وفقا لانطباقها أو تعارضها مع حاجاتهم.

يظهر هنا الدور البارز الذي تلعبه المؤسسات على اختلافها في تكوين اتجاهات العاملين بها سواء بطرق مباشرة أو غير مباشرة، فالعامل ضمن وظيفته يخضع لمجموعة من المهام والمسؤوليات يمكن أن تساهم في عملية تشكيل اتجاهات ايجابية أو سلبية، ويعود الفصل في طبيعتها إلى ما قد يحققه العامل من إشباع لحاجاته، فإذا نال كفايته فسيشعر بالرضا ومن ثمة يكون له اتجاه ايجابي نحو الوظيفة أو نحو أسلوب العمل أو الأجر الذي يتقاضاه، وإذا لم ينل كفايته فعلى الأرجح سيحدث العكس.

2- إن الاتجاهات الفردية تتكون في ضوء توفر المعلومات والمعارف حول الموضوعات والقضايا التي تهم العاملين، ومن هنا تتحدد أهمية الإعلام وخطوط الاتصال وأقسام العلاقات العامة داخل المنظمات التي تحرص على إيصال المعلومات وكافة الأخبار، التي تساعد على جعل اتجاهات العاملين منسجمة ومتناسقة وأهداف المنظمة وسياستها التسييرية. (الكيسي، 2005: 59).

3- تتكون الاتجاهات عندما يتعرض الفرد لصدمة انفعالية، أو عندما يتعرض لمواقف كثيرة بعضها يشعره بالسرور والبعض الآخر يشعره بالإحباط. (كمال، 2005: 205).

ويمكن ترجمة هذه الوضعية لتشمل مكان العمل حيث يمكن أن يكون لصراخ القائد على العمال أو عامل بذاته أثر في تكوين اتجاه سلبي نحو هذا القائد أو طريقة عمله، كما أن نيل الفرد لمكافأة أو ترقية يسمح للعامل بتكوين اتجاه ايجابي نحو العدالة التنظيمية من خلال اعتقاده بعدالة عملية التقييم.

4- التجارب والخبرات الشخصية للفرد، فإذا تكررت الخبرة السابقة ونالت استحسان الفرد فإنه سيكون اتجاه موجب نحو هذا الموضوع، أما إذا كانت هذه الخبرات نحو موضوع محدد تمتاز بالصعوبة أو أنها تخلق تأثيرا سلبيا، فإن الفرد سيكون اتجاه سلبي مناهض لهذا الموضوع، "فالفرد الذي خسر خسارة فادحة نتيجة لاستثمار أمواله في الأسهم أو السندات قد يكتسب نتيجة لخبرة واحدة اتجاهات مناهضة لشراء الأسهم..." وعليه فالتجربة السارة أو غير السارة تساعد في تكوين اتجاهات إما ايجابية أو سلبية بحسب

شعور الحب والكره لموضوع الاتجاه.

5- التعاليم التي يتلقاها الفرد من مختلف الجهات سواء كانت الأسرة أو المدرسة أو مكان العمل أو المسجد أو الكنيسة أو عن طريق وسائل الإعلام المختلفة ، رغم اختلافها إلا أنها تبقى ذات تأثير واضح وكبير في تكوين اتجاهات الأفراد والجماعات على اختلاف ثقافتهم و أعمارهم ، بالإضافة إلى أن تكوين الاتجاهات لا يقتصر على التعلم من الآخرين، لكن أحيانا تتكون الاتجاهات عن طريق تقليد أفراد آخرين ومحاكاة سلوكهم، في غالب الأحيان هم أفراد تحترمهم وتعجب بهم (الصيرفي،2007)، وغالبا يكون هؤلاء الأشخاص الذين نقلدهم من الأهل أو الأقارب كالوالدين، أو من الشخصيات العامة والمشاهير فهم يوفرون نماذج اتجاهات جاهزة وهذا ما أكده عدس وتوق فالفرد قادر على تقلد الآخرين (عدس،توق، 2007: 417).

6- تساعد البيئة الاجتماعية والثقافية الأفراد والجماعات على السواء في تكوين اتجاهات متميزة نحو موضوعات عامة، من خلال العادات والتقاليد والمعتقدات والاتجاهات السائدة في المجتمع، والتي تعكس ثقافة وقيم المجتمع.

7- للخصائص الشخصية دور في تكوين الاتجاهات انطلاقا من العوامل البيئية و الحضارية، هذه الأخيرة تساهم في تشكيل اتجاهات الفرد ولكن لا يعني أن هذه الاتجاهات تنتقل إلى فرد ساكن يقبلها مباشرة بالرغم من ميل الاتجاهات إلى الانتقال السريع بين أفراد المجتمع، إلا أن لشخصية الفرد دور في تقبل أو رفض هذه الاتجاهات، "فبعض الأفراد يكون لديهم ما يشبه المناعة بالنسبة لبعض الاتجاهات والمعتقدات" (الصيرفي، 2007: 190).

8- كما تؤثر الجماعات التي تحيط بالفرد أو التي يتعامل معها في تحديد وبلورة اتجاهاته، "فميل الأفراد للانتماء وحرصهم على البقاء والاستمرار يجعلهم يقبلون الاتجاهات الشائعة بين أفرادها". (الكيسي، 2005). بهذا يمكن القول أن لجماعة العمل دور في تشكيل اتجاهات العاملين على اختلافهم داخل المنظمة، نحو جل الممارسات التنظيمية والسياسات المتبعة داخل هذه المنظمة، الأمر الذي سينعكس على طبيعة التفاعلات والعلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل.

وتجدر الإشارة إلى الدور الكبير الذي تلعبه وسائل الإعلام خاصة في تزويد الأفراد والجماعات على السواء باتجاهات عامة غالبا، نحو القضايا الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والقانونية وحتى الدينية المحلية منها والعالمية، هذا ما قد يفسر انسياق الأفراد وراء ما تبثه القنوات الفضائية بشكل يومي، سواء كانت الاتجاهات التي تنشأ عن وسائل الإعلام ايجابية تساعد في تحقيق التنمية أو سلبية محرصة تهدف من ورائها إلى تكريس التبعية.

ما يلاحظ أن هناك العديد من العوامل المؤثرة بشكل كبير على تكوين الاتجاهات لدى لأفراد، هذه العوامل يمكن تصنيفها إلى العوامل المرتبطة بشخصية الفرد مثل: الخبرات، الذكاء، الجنس، السن الإدراك والحالة النفسية، وعوامل خارجية ذات أبعاد اجتماعية مثل: الأسرة، جماعة الرفاق وسائل الإعلام، المقومات الثقافية والحضارية.

وبصفة عامة يمكن القول أن تكوين الاتجاهات خاضع إلى معادلة إنسانية واجتماعية بامتياز

هي:

العوامل والقضايا البيئية + شخصية الفرد ذاته + مدى وضوح وصدق الرسالة وصاحب الرسالة = اتجاه خاص.

كل هذه العوامل من شأنها أن تساعد الفرد والجماعة على تبني أو تكوين اتجاهات معينة نحو مختلف القضايا.

سابعاً: مراحل تكوين الاتجاهات

تمر عملية امتلاك الإتجاهات بمراحل أساسية لا بد منها، هذه المراحل بمثابة اللبنة الأولى لظهور الاتجاه، وعليه فالاتجاهات الأفراد لا بد لها أن تنطلق من خلال هذه المراحل التي سنوضحها فيما يلي:

أ- المرحلة الإدراكية المعرفية

يدرك فيها الفرد موضوع الاتجاه من خلال نشاطه التفاعلي اليومي والمستمر بالبيئة الطبيعية أو الاجتماعية المحيطة به، ولهذا يميل الفرد إلى تكوين اتجاهات نحو أشياء مادية كالكتاب والمنزل، أو أشخاص معينين كالإخوة والأصدقاء والمدرسين، كذلك نحو بعض القيم الاجتماعية كالتعاون والتضحية والخير والعدالة... الخ.

ب- المرحلة التقييمية

وخلال هذه المرحلة يتجلى الاتجاه على شكل ميل للفرد نحو هذه الموضوعات المدركة من طرفه إما بالسلب أو بالإيجاب، بالتفضيل أو عدم التفضيل، حيث يجري عمليات تقييمية مستمرة لخبراته السابقة المكونة لإطاره المرجعي، والتي اكتسبها من خلال تواصله مع الآخرين ومع الموضوعات والمواقف المختلفة في بيئته، وذلك لتحديد الأسس التي سيبني عليها الميل نحو هذه الموضوعات (علوان الزبيدي، 2004: 114).

ج- المرحلة التقريرية

تأتي هذه المرحلة معلنة استقرار وثبات الميل بشكل نسبي، فيصبح الفرد مدركاً بشكل كبير لموضوع الاتجاه من الناحية المعرفية وعارفاً بحقيقة شعوره نحو هذا الموضوع أو ذاك الشخص، لتتحدد

في الأخير طبيعة أفعاله وتصرفاته نحو موضوع الاتجاه، وبهذا يكون الاتجاه النفسي لدى الشخص أو الجماعة قد تكوّن وتطوّر حتى وصل إلى صورته الأخيرة التي سيستقر عليها (سلبا أو إيجابا). (علوان الزبيدي، 2004).

ما يمكن ملاحظته حول هذه المراحل، أن الفرد ليس من الضروري أن يتوجه نحو اختيار موضوع معين، فأحيانا قد يفرض عليه هذا الموضوع وقد يكون هذا سببا كافيا لتكوين اتجاه معين نحو هذا الموضوع المفروض.

أما إذا عولجت هذه المراحل من وجهة نظر المؤلفين فيمكن القول أن هناك إجماع على أن الفرد يتوجه أولا إلى اختيار موضوع محدد، ثم يبدأ في عملية تكوين خبرة نحو هذا الموضوع معرفيا وشعوريا من خلال عملية التجريب، وفي هذه المرحلة يبدأ شعور الفرد بالتشكل بحسب فائدة هذا الموضوع بالنسبة للفرد، ثم تأتي مرحلة إدراك أبعاد الموضوع واستقرار الاتجاه نحوه إما بالتفضيل أو بعدم التفضيل.

ثامنا: أنواع الاتجاهات النفسية الاجتماعية

تنقسم الاتجاهات إلى عدة أنواع بحسب تصنيفها، فهناك من يصنفها حسب طبيعتها (إيجابية/سلبية)، أو درجة شمولها (فردية/جماعية)، أو من حيث وضوحها (علنية/سرية)، أو من حيث شدتها (قوية/ضعيفة)، أو بحسب موضوعها (عامة/نوعية)، وفيما يلي تفصيل لهذه الأنواع:

1-الاتجاهات حسب طبيعتها:

أ-إتجاهات إيجابية: هي الاتجاهات التي تنشأ نتيجة الرضا والقبول والتفضيل من الفرد أو الجماعة لموضوعات أو أفكار أو أشخاص معينين، ما يجعل الفرد يتمسك بها باعتبار أن هذه الاتجاهات تشبع حاجات الفرد ورغباته وما ينطبق على الفرد ينطبق على الجماعة أيضا.

ب-اتجاهات سلبية: هي عكس الاتجاهات الإيجابية أي هي التي تنال الرفض وتدفع الفرد إلى النفور أو الكره بحسب شعوره نحو موضوعات ما بالحب أو التفضيل أو الكره أو النفور.

2-الاتجاهات من حيث وضوحها:

أ-اتجاهات علنية: وهي تلك الاتجاهات التي يستطيع الفرد أن يبديها ويعبر عنها علنية أمام الآخرين، هذه الاتجاهات على علاقة بالفرد نفسه وبالمجتمع الذي يعيش فيه، مثال: كأن يقول شخص ما أنا أفضل العمل في القطاع الحكومي، من خلال هذا المثال نستطيع القول أن اتجاه الفرد هنا علني وإيجابي لأنه عكس حالة تفضيل العمل بالمؤسسات العمومية على المؤسسات الخاصة (العميان، 2004: 93، 94).

ب- **اتجاهات سرية:** هي الاتجاهات التي لا يستطيع الفرد أن يبوح بها أو أن يعبر عنها أمام الآخرين، وقد يرجع سبب ذلك إلى الخوف من المسؤولية في المجتمع من جهة، وتجنباً للمشاكل أو المضايقات من جهة ثانية كما يمكن أن يعود السبب إلى تصادم هذه الاتجاهات مع قيم وعادات المجتمع، أو تقديراً واحتراماً لمشاعر الآخرين.

3-الاتجاهات من حيث الشدة:

أ- **اتجاهات قوية:** وهي الاتجاهات المدعومة والمستندة إلى المعتقدات الدينية والعادات والقيم والمبادئ التي يتمسك بها الفرد ويعتز بها، وهذا النوع من الاتجاهات يصعب تغييره. (العميان، 2004).

ب- **اتجاهات ضعيفة:** هي الاتجاهات التي يستطيع الفرد التخلي عنها ويسهل تعديلها وتغييرها تحت وطأة الظروف والشدائد.

4-الاتجاهات من حيث درجة شموليتها:

أ- **اتجاهات جماعية:** هي الاتجاهات التي يشترك فيها عدد كبير من أفراد المجتمع، مثل إعجاب الشعب بقائده أو زعيمه.

ب- **اتجاهات فردية:** وهي الاتجاهات التي "تميز فرد عن آخر مثل إعجاب فرد بزميل له أو إعجاب شخص بشيء معين". (دويدار، 2009: 177).

يمكن القول أن الاتجاهات حسب درجة شموليتها تحدد ما إذا كانت جماعية عندما تتوحد اتجاهات ومواقف الأفراد نحو قضية معينة أو هدف مشترك يجمعهم حوله، أما عن الاتجاهات الفردية فهي تخص فرداً معيناً يميل إلى تفضيل شيء خاص به، قد لا يتشارك معه أحد.

5-الاتجاهات من حيث الموضوع

أ- **اتجاهات عامة:** هي الاتجاهات التي تنتسب بالعمومية وتنتشر بين أفراد المجتمع، فهي تشغل نطاقاً واسعاً مثل: "الاتجاه نحو الاشتراكية الديمقراطية كمبدأ لتحقيق المساواة والعدالة، أو الاتجاه نحو المبدأ القائل أن الوقاية خير من العلاج". (دويدار، 2009).

مثال عن الاتجاهات العامة: "الشخص الذي يملك اتجاهاً عاماً نحو احترام السلطة نجده يحترم سلطة الوالدين، وسلطة الدين والسلطة السياسية والعسكرية".

ب- **اتجاهات خاصة (نوعية):** هو الاتجاه الذي يكون منصباً على جماعة معينة أو موضوع معين دون غيره، وما يؤكد فكرة نوعية الاتجاه هو ما توصل إليه كل من **Havtshorne and May** أن الأطفال

قد يلجؤون للغش في المدرسة، ولا يعيشون في البيت أو يكون الغش في امتحان مادة معينة دون غيرها. (العيسوي، 2006: 21، 22).

يستنتج مما سبق أن الاتجاهات متعددة الأطراف يمكن الاستدلال عليها بعد تحديد الصنف الذي تنتمي إليه من بين الأصناف الخمسة المعروفة، إما بحسب طبيعتها (إيجابية أو سلبية)، أو بحسب درجة شموليتها (فردية أو جماعية)، أو من حيث وضوحها (علنية أو سرية)، ومن خلال شدتها (قوية أو ضعيفة)، أو بحسب موضوعها (عامة أو خاصة)، ويمكن أن يضاف نوع آخر تكشفه الدراسة النظرية لموضوع الاتجاهات والمتمثل في درجة مطابقتها لاتجاه لصاحبه كما يلي:

6-الاتجاهات بحسب درجة مطابقتها لشخصية الفرد:

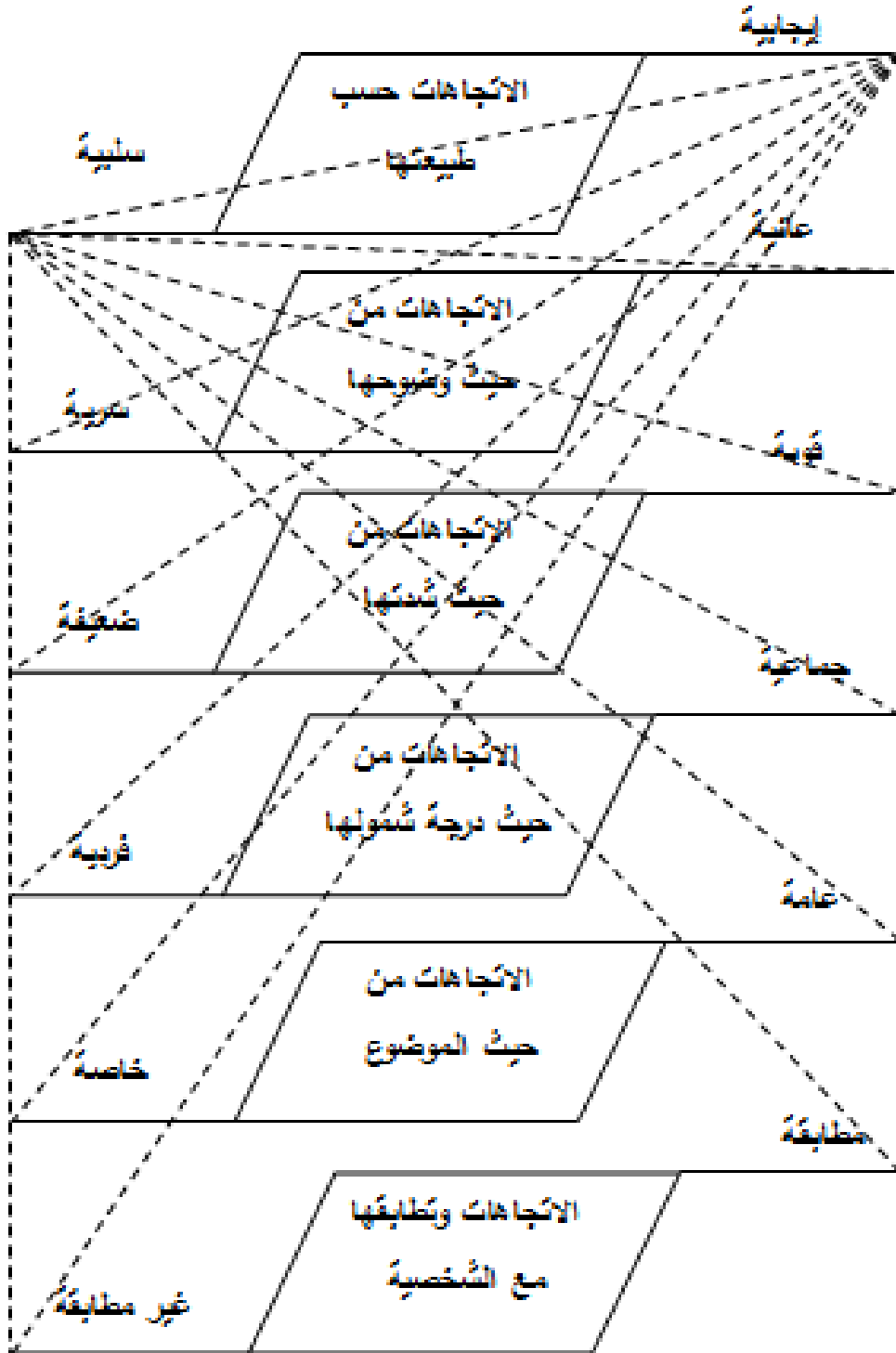
أ-اتجاهات مطابقة (تناسب وسريرة الفرد): وهي الاتجاهات التي تصدر عن الفرد، ويعبر عنها بشكل يتناسب وسريرته أو مع أهدافه الخفية وشخصيته الواقعية، ويمكن أن يتداخل هذا النوع مع الاتجاهات العلنية.

ب-اتجاهات غير متطابقة (مضللة): وهي الاتجاهات التي تأتي مخالفة لما يهدف إليه الفرد بغرض صرف النظر عنه أو من أجل جلب اهتمام الآخرين المحيطين به، بمعنى أنها لا تعبر عن حقيقة الفرد وشخصيته وإنما جاءت من أجل تضليل الآخرين، ويمكن الاستدلال عن هذا النوع من الاتجاه في مواقف السياسيين عند تعبيرهم عن مدى إعجابهم بدولة ما أو بشخصية معينة، ويكون الهدف هو الحصول على امتيازات سياسية أو من أجل استثمارات اقتصادية وهكذا، بمعنى أن هناك حاجة خفية تدفع بالفرد إلى إصدار موقف يتناقض وموقفه الحقيقي.

وهذا النوع من الاتجاهات لا يعبر عن وجود تناقض في شخصية الفرد، بقدر ما يعبر عن دفاع عن الذات أو تصويرها بأحسن صورة، وأحيانا مجرد مجاملة إجتماعية في سبيل الوصول للغاية المنشودة وأحيانا قد يلجأ الفرد إلى أسلوب مسايرة الجماعة لكي يكسب رضاهم وحتى لا يتخذوا مواقف ضده.

وتجدر الإشارة أيضا إلى إمكانية وجود تداخل بين عدة اتجاهات لدى الفرد عند تقييمه لموضوع أو سلوك أو موقف معين، فالفرد الذي يكون راضيا عن وظيفته يملك اتجاه إيجابي وقوي نحو عمله، من حقه أن يفصح عنه ومن حقه ألا يفصح عنه، كما يمكن للفرد في إطار الجماعات غير الرسمية أن يكون له اتجاه سلبي قوي نحو قائد معين داخل المنظمة أو نحو جميع القادة المشرفين على مختلف الأعمال، ويمكن لهذا الاتجاه السلبي نحو القائد أن يبدأ فردي ثم يتطور ليصبح اتجاه سلبي جماعي معطن أو سري.

الشكل رقم (1): يوضح أنواع الاتجاهات النفسية الاجتماعية وإمكانية التداخل بينها.



المصدر: من إعداد الطالب.

تاسعا: نماذج الاتجاهات النفسية الاجتماعية داخل المؤسسة

إن الحياة الطبيعية بصفة عامة والحياة الاجتماعية بصفة خاصة، مليئة بمثيرات ومواقف تحث الفرد على إصدار استجابات وسلوكات معينة تتناسب وطبيعة كل مثير على حدى، والأمر نفسه يحدث في مكان العمل الذي لا يمكن التغاضي عنه، باعتباره هو الآخر يضم مجموعة من العاملين ضمن بيئة تزخر بمجموعة عوامل مادية ومعرفية وتنظيمية واجتماعية، الأمر الذي يساعد العاملين على إظهار اتجاهاتهم، هذه الأخيرة قد تسهم بطريقة مباشرة في إنجاز الأعمال على المستوى الفردي أو الجماعي كما يمكن لها أن تعرقل سير العملية الإنتاجية وزيادة الأعباء والتكاليف المحسوبة على المؤسسة، من هنا كانت الحاجة للاهتمام بموضوع الاتجاهات في سبيل الحفاظ على سير واستقرار الإنتاج بما يحقق الأهداف المرجوة، وفي ما يلي أهم أشكال الاتجاهات في العمل.

1- النماذج الايجابية للاتجاهات:

أ-الرضا عن العمل (الرضا الوظيفي) Job Satisfaction:

يعتبر الرضا عن العمل بمثابة اتجاه للفرد نحو العمل. (سلطان، 2002)، والرضا هو اتجاه الفرد نحو وظيفته بصفة خاصة أو المهنة التي يزاولها، فالشخص الذي يشعر بالارتياح أو الرضا عن العمل هو العامل الذي كونه اتجاه إيجابي نحو العمل، في حين أن الفرد العامل غير راض عن عمله هو الفرد الذي يملك اتجاه سلبي نحو العمل، والباحث في موضوع الرضا يجب أن يكون على استعداد لقياس ومعرفة طبيعة اتجاهات العاملين نحو العمل، ما يمكنه من استنتاج رضاهم أو عدم رضاهم عن وظائفهم أو أعمالهم التي يمارسونها داخل المؤسسة، والرضا في العمل لا يتوقف على الوظيفة فقط بل يتجاوزها إلى الرضا عن الممارسات التنظيمية، كسياسة التحفيز أو أنظمة التقييم أو برامج التدريب والتكوين، الترقية أو النقل الوظيفي (صالح الطويل، 2006: 148).

ويضيف فتحي عكاشة أن جوّ العلاقات الإنسانية يسمح للعاملين بتكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل والعاملين وكذلك نحو القادة والمشرفين، ويرى أن للاتجاهات دور في إخفاء الشائعات واختفاء صور السلوك المرضي، ونقص الميل لمقاومة التغيير واختفاء شكاوى العاملين ومطالبهم، وحسبه هذا لا يكون إلا بالاهتمام بالمضامين النفسية والأفكار والتطورات، ومن ثمة ميول واتجاهات العاملين نحو ما يقومون به من أعمال قد تنتهي بالرضا أو عدم الرضا عن ذلك العمل، الأمر الذي قد يسهم بالإيجاب أو السلب في رفع الروح المعنوية للعامل.

وينشأ شعور الرضا عن مجموعة من الاتجاهات التي يكونها الفرد عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها

والأجر الذي يحصل عليه، وعن فرص الترقية المتاحة مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها، وعن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة له. (عكاشة، 1999: 70-115).

بمعنى أن الرضا ما هو إلا اتجاه إيجابي يكونه الفرد بعد تيقنه من تحقق مجموعة مطالب عادلة في حقه، تتناسب مع طبيعة المهام والأدوار التي يؤديها داخل المؤسسة، كما يتضح أيضا الارتباط الكبير بين الرضا عن العمل وبعض المتغيرات التنظيمية على غرار الروح المعنوية، والأداء الجيد والمرتفع في العمل، فالفرد الراض عن العمل هو فرد معنوياته مرتفعة وأداؤه جيد ومقبول.

ب-الالتزام التنظيمي **Organizational Commitment**:

إن الالتزام عبارة عن توجه إيجابي قوي نحو المنظمة، وهو أيضا عبارة عن " مكنون داخلي غير ملموس، وإنما يمكن الاستدلال عليه من خلال بعض السلوكيات التي يبديها الفرد، فلو كان الالتزام متأصلا فيه وبالإمكان الكشف عنه لكان الأولى بالمنظمات أن تسعى إلى استقطاب الأفراد الملتزمين ابتداء ليصبحوا مستخدمين لديها". (المبيضين، والأكلبي، 2012: 188).

يلاحظ أن الالتزام يعبر عن اتجاه نفسي كامن في ذوات الأفراد، وهو خفي عن الملاحظة إلا من خلال تجليه في شكل ممارسات تتعكس في السلوك التنظيمي للعاملين.

هذا ويعرف كل من **Smith and Porter** سنة 1970، الالتزام من وجهة نظر نفسية على أنه:

"توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة". (العوفي، 2005: 23)

فالالتزام هو اتجاه إيجابي نحو المنظمة قادر على تحقيق الفعالية المطلوبة في العمل، والفرد الملتزم هو الفرد المرتبط والمندمج مع جل مكونات التنظيم الذي يعمل فيه، وهو ملتزم أيضا بالأعراف التنظيمية والنفسية والاجتماعية والقانونية السائدة في المنظمة، وإلا فقد معناه ومضمونه الأساسي.

ومن المؤلفين والباحثين من يرى أن الرضا الوظيفي من أكثر الاتجاهات تشابها مع الالتزام التنظيمي من حيث التأثير و الاستجابة، فكل منهما يعبر عن موقف أو شعور إيجابي للفرد نحو المنظمة، وقد أثبتت الكثير من الدراسات الميدانية وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير الالتزام التنظيمي ودرجة الشعور بالرضا الوظيفي، وأن درجة التزام العاملين تزداد بزيادة الرضا الوظيفي (المبيضين، والأكلبي، 2012).

هذا ويضيف **صالح الطويل**، أن الأفراد الذين يكون معدل التزامهم عال هم الذين يربطون هويتهم بهوية المنظمة التي يعملون فيها، لذا فالأفراد الأكثر التزاما هم الأفضل أداءا والأقل تسربا بالمقارنة مع زملائهم الأقل التزاما. (صالح الطويل، 2006).

ويمكن القول أن من بين الاتجاهات النفسية الايجابية في العمل التي حازت على أهمية بالغة في ضبط السلوك التنظيمي، نجد الإلتزام المنظمي والذي يعبر عن الاتجاه الايجابي للعامل نحو المنظمة التي يعمل فيها على أساس أنها الأقدر على تلبية حاجاته وطموحاته عن غيرها من المنظمات، فهو بهذا يصبح مندمجا مع معاييرها وقيمها وأهدافها حتى يتحول كل هذا إلى عقد نفسي يصعب التخلص منه، لهذا على المنظمات التي تسعى لتحقيق مستويات عالية من الانضباط السلوكي في العمل، أن تبدأ بالبحث عن أفراد يمكن أن تتوحد اتجاهاتهم مع اتجاهات وأهداف هذه الأخيرة كخطوة أولى، ثم تسعى إلى تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية إذا ما أرادت تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين لديها، حتى تستطيع مستقبلا ضمان رضاهم بشكل يؤثر في مستوى التزامهم وولائهم لها، خاصة في فترة المشاكل والأزمات.

2-النماذج السلبية للاتجاهات:

أ-التغيب:

يعد التغيب كظاهرة مرضية تعكس اتجاه سلبي في المجتمع الصناعي، وقد نال هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين المتخصصين ليس فقط في المجال الصناعي، وإنما أيضا في مجالات علم النفس الصناعي وإدارة الأعمال.

وقبل كل شيء لابد من التمييز بين مصطلحي التغيب والغياب، فالتغيب ينبع من توفر الإرادة الفردية للانقطاع عن العمل، أما الغياب فهو ينفي وجود هذه الإرادة وإنما يعود السبب وراءه إلى ظروف وعوامل خارجة عن إرادة الفرد وسيطرته، ويعرف **S.Florcence** التغيب بأنه الوقت الضائع في المنشآت الصناعية بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب يمكن تجنبه وعليه فالتغيب هو حالة فقدان العامل داخل المنشأة وقت العمل، والتغيب يعد من الأسباب الرئيسية في فقدان كمية الإنتاج. (بيومي، والسيد لظفي، 2011: 76).

إن تعريف التغيب وفق ما سبق لا يعكس المعنى الحقيقي لهذا السلوك المعرقل داخل المنشأة، فقد يلتحق الفرد بعمله لكنه لا ينجز شيء ولا يحقق الأداء المطلوب منه، بهذا المعنى يمكن إعادة صياغة تعريف للتغيب مفاده "هو الحالة التي يعجز فيها الفرد عن إنجاز أو تحقيق المعدل أو المستوى المطلوب من الأداء بشكل يومي.

من خلال ما سبق يفهم أن سلوك التغيب عن العمل يعكس العديد من الاستفهامات حول أسبابه، لكن يمكن تعليل هذا السلوك من خلال القول أن اتجاه الفرد نحو عمله يتسم بالسلبية، فالفرد الذي يتهرب من عمله لا بد أن له اتجاه سلبي يعكس علاقة ضعيفة بين الفرد وعمله.

ب- التحيز Prejudice:

يمكن تعريف التحيز بأنه " اتجاه سلبي نحو شخص آخر بسبب عضويته أو انتمائه لجماعة معينة، وقد لا يقف التحيز عند مجرد المشاعر والمعتقدات السلبية تجاه آخر بل قد يمتد إلى التصرف معه بالشكل الذي يتفق مع تلك المشاعر."

ويمكن الاستدلال على مثل هذا السلوك المتحيز خاصة في عملية اختيار أفراد جدد، فالفرد المسؤول عن عملية الاختيار قد يكون لديه مشاعر سلبية تجاه أقليات معينة، وبالتالي سيرفض تعيين الشخص الذي ينتمي إلى تلك الأقليات، وعلى ذلك فإذا قادت المشاعر السلبية إلى التصرف الفعلي فإنه يعتبر تمييزاً، ومن ثم يمكن القول أن التحيز هو اتجاه سلبي أما التمييز فهو التصرف الناتج عن هذا الاتجاه.

ولعل من بين الأسباب التي تدفع الإدارة اليوم للاهتمام بمشكلة التحيز هو التنوع الكبير في قوة العمل، فأماكن العمل حالياً تعج بأشخاص ينتمون إلى ثقافات وأصول عرقية مختلفة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً من المتوقع أن يكون نصف قوة العمل من الأفارقة وأمريكا اللاتينية ومن آسيا عام 2040 م، الأمر الذي يدعو إلى إعادة التفكير في مثل هذه السلوكيات القائمة على أساس التمييز العرقي أو الجنسي. (جرينبرج، وبارون، 2004)، أو على أساس العصبية كما أشار إليها "ابن خلدون" ويقول ناصر قاسيمي "إن تعيين أي مشرف جديد أو حتى موظف عادي للعمل داخل المنظمة، يجعل الموظفين والجماعات الاجتماعية تبحث في معلوماته الشخصية كالأصل الجغرافي واسمه ومكان إقامته وانتمائه السياسي وتكوينه". (قاسمي، 2011: 67)، الأمر الذي قد يتسبب في وجود حساسيات قائمة على أساس عرقي أو جهوي.

إن المؤسسات التي تعاني من مشكل التحيز قد تجد صعوبات في إحلال علاقات التعاون، ما يوفر أرضية مناسبة لنشوب نزاعات وخلافات بين العاملين قد تعجز الإدارة فيما بعد على تجاوزها وتتحول قضية التنوع البشري في المنظمة من ميزة تنافسية قادرة على النهوض بواقع المنظمة إلى قضية حل الخلافات الواقعة بين العاملين على أساس التحيز والتمييز العنصري. (جرينبرج وبارون، 2004).

يعد موضوع التحيز نقطة هامة يجب التوقف عندها، فإذا كانت المنظمات في البلدان المتطورة التي تتبنى مدخل الموارد البشرية في التعامل مع جمهور العاملين لديها تسعى إلى استغلال هذا التنوع بما يعود بالنفع على العاملين والمنظمة، فالتنوع يعد بيئة خصبة لظهور الإبداع والتنوع الثقافي الذي من شأنه أن يضيف بصمة خاصة لطرق وأساليب الأداء والانتاج داخل المنظمات على اختلافها، أما إذا تم التخلي عن هذا المدخل الفكري في فن إدارة الأفراد فإن مصير المنظمة سيكون إلى الزوال.

ومن مظاهر التمييز في العمل يوجد التمييز ضد المرأة العاملة، فقد أثبتت دراسة "Yang" سنة 1998 أن نسبة النساء العاملات في منظمات الأعمال تزيد عن 40% من العمالة الكلية، وأن نسبة النساء اللاتي يشغلن مناصب عليا لا يتجاوز 3% في الولايات المتحدة الأمريكية ولا يتجاوز 6% في المملكة المتحدة، كما أظهرت نتائج الدراسات أيضا أن 75% من النساء يرون أن التمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة يؤثر بدرجة كبيرة، ويعتبر سبب رئيسي في عدم تقلد المرأة الموقع القيادي. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006: 611-631).

ما يمكن فهمه هنا أن التمييز على أي أساس كان فيه ظلم كبير للطرف الواقع تحت هذا التمييز من جهة، وهو أيضا سلوك معرقل للأداء بشكل كبير كما أنه باعث على الإحباط وعدم الرضا، وعليه يمكن القول أن آثار التمييز أو التحيز داخل العمل من شأنه تقزيم أدوار أفراد بإمكانهم أن يكونوا على درجة كبيرة من الكفاءة والفاعلية في إنجاز الأعمال، لذلك لابد على المنظمة مراعاة الموضوعية عند التوظيف والاختيار أو عند منح المكافآت والحوافز، بشكل يتضمن تكافؤ الفرص لجميع العاملين ويحقق مبدأ العدل والمساواة في مكان العمل.

ويقول "جيرينبرج وبارون" أن للتحيز آثار سلبية داخل المنظمة وهي:

- إن التحيز يمكن أن يترتب عليه وجود فرقة وصراعات في العمل، فالتنوع في قوة العمل يكون مفيدا من ناحية تنوع الآراء ووجهات النظر إلا أن يصبح ضارا إذا كانت هناك بعض الاتجاهات المتحيزة.

- قد يترتب على التحيز بعض التأثيرات الضارة على المسار الوظيفي لبعض الأفراد أو الجماعات، ما يدفع بهم لمغادرة المؤسسة والبحث عن أخرى بديلة لها بإمكانها تقدير الفرد العامل من خلال أدائه لا من جنسه وعرقه.

- يؤثر التحيز بشكل كبير في الجانب النفسي للأفراد الواقعين ضحية التحيز والتمييز فضلا عن الإحساس بالظلم واللامعالية، فإن ذلك يفقدهم الإحساس بالتقدير وإثبات الذات مما ينعكس سلبا على المنظمة ككل. (جيرينبرج، وبارون، 2004).

في الأخير تتضح حاجة المنظمة للتغلب على المشاعر والاتجاهات السلبية في العمل، كونها لا تخدم الفرد ولا المنظمة، لذلك لا بد من تنمية الاتجاهات الايجابية التي تخدم المنظمة وتتعاكس على أداء الأفراد، فالفرد بغض النظر عن أصله، جنسه، سنه وعرقه يبقى الأداء والسلوك الفعلي والمنضبط هو المحرك الأساسي للحكم على مدى فاعلية هذا الفرد أو المورد البشري في العمل، والمنطق السليم هنا هو ما نادى به أصحاب مدخل الموارد البشرية والذي يقوم على أساس الكفاءة والجدارة وليس على أساس الفوارق الجنسية أو الجغرافية بين العاملين.

عاشرا: تغيير الاتجاهات Attitude Change:

إن عملية تغيير الاتجاهات من الخطوات الهامة بالنسبة للمدراء الراغبين في توحيد اتجاهات العاملين، بما يتناسب مع أهداف وسياسة المنظمة، فالأفراد قبل التحاقهم بالمنظمة يملكون اتجاهات متعددة ومتباينة تجاه العديد من المواقف، كنتيجة لتجاربهم الخاصة وطبيعة التنشئة الاجتماعية ضمن محيطهم البيئي، حيث يكون لهم أنماط سلوكية وتصرفات متعددة، وهذه الأنماط السلوكية المختلفة قد لا تتوافق مع بيئة المنظمة التي يعملون بها، فلكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وهي مختلفة في ذات الوقت مع غيرها من المنظمات، من أجل ذلك يتعين على المنظمات التعرف على طبيعة اتجاهات العاملين لديها، خاصة الأفراد بالنسبة للعاملين الجدد، بغرض القيام بتغيير وتعديل اتجاهاتهم بما يتوافق مع فلسفة المنظمة وأهدافها.

وفي هذا الشأن يحدد "سامر جلدة" ثلاث مراحل لعملية تغيير الاتجاهات هي:

- 1- تحديد وحصر الاتجاهات التي سيتم تغييرها أو تعديلها.
 - 2- تحديد وحصر الاتجاهات المرغوبة التي سيتم تكوينها.
 - 3- تحديد الاختلافات الكمية والنوعية بين الاتجاهات القديمة والجديدة.
- ويضيف "جلدة" متحدثا على أساليب تغيير الاتجاهات ويقول:
- يسهل تغيير الاتجاهات عندما تكون المعلومات المتاحة تتسم بالغموض أو التناقض، ويتم التغيير بتوفير معلومات كافية وصحيحة عن موضوع الاتجاه الغامض أو المتناقض.
 - يسهل تغيير الاتجاهات الضعيفة بالمقارنة مع الاتجاهات القوية، ففي حالة وجود اتجاهات ضعيفة تجاه سياسة إدارية معينة، فمن السهل إقناع العاملين بدعمها وتأييدها، والعكس؛ فالفرد الذي لديه اتجاهات قوية وإيجابية نحو مديره فلا يمكن تغيير اتجاهاته بسهولة لتصبح سلبية نحو مديره.
 - إن تغيير المكون الإدراكي المعرفي يعتبر أسهل من تغيير المكون العاطفي، "فالتدرج الهرمي للمؤثرات

يشير إلى أن التغيير في الاعتقادات يسبق التغيير في التقييم، فإذا توفرت معلومات عن أن العملية الانتخابية تتم بنزاهة كبيرة، فقد يترتب عن هذا تغيير اعتقادات الفرد نحو الانتخابات، لكن ليس من الضروري أن يغير تقييمه لعملية الانتخابات ككل. (جدة، 2009: 88-91).

- يسهل تغيير الاتجاهات عندما يكون دور الأنا أو الذات ضعيفا، أي كلما كانت التجارب الذاتية للفرد مساهمة في بلورة اتجاهاته كان من الصعب تغييرها، ويتضح هنا أن الاتجاهات المشككة بعيدا عن ذات الأفراد؛ أي المستقاة من المحيط الاجتماعي يسهل تغييرها بالمقارنة مع الاتجاهات التي سبق وتشكلت من خلال التجربة الشخصية للفرد.

- يسهل تغيير الاتجاهات عندما تتعارض مع بعضها البعض، ومثال ذلك أن يكون لدى أحد المدراء اتجاه إيجابي نحو حفل كبير سنوي تقيمه الشركة، ولكنه في ذات الوقت يميل بشدة إلى الاقتصاد في النفقات، إن حالة عدم التوازن في اعتقادات المدير ينتج عنها توتر يؤدي إلى تغيير في أحد هذين الاتجاهين أو كلاهما، بما يسمح بإزالة حالة التوتر وجعله أكثر تكيفا مع واقعه.

- إن تغيير الاتجاهات يتأثر بدرجة كبيرة بطريقة توصيل المعلومات، كما أن الاتجاهات يمكن تغييرها عندما تتعرض لمصادر معلومات تتمتع بدرجة عالية من المصداقية والثقة، وعندما يكون محتوى الرسالة محفزا. (جدة، 2009).

هذا ويرى كل من "مصطفى القمش وناجي السعيدة: أن تغيير الاتجاهات يكون بـ:

- زيادة المؤثرات المؤيدة للاتجاهات الجديدة وتخفيض المؤثرات المضادة له.
- أو من خلال إحداث تناقض معرفي في ذهن المتلقي وإدراكه لضرورة التغيير. (القمش، والسعيدة، 2008: 94). وعليه يمكن القول أن توفر معلومات صحيحة ودقيقة كفيلة بتكوين اتجاهات قوية يتمسك بها الفرد. في هذا الشأن يحدد حسن حريم مجموعة من الطرق المساعدة في عملية تغيير الاتجاهات الخاصة بالعاملين هي:

- حصول تغيير فعلي في موضوع الاتجاه، فإن إقرار نظام جديد للرواتب والحوافز والبدء في تطبيقه كفيل بأن يجعل العاملين يغيرون اتجاهاتهم نحو الإدارة.

- استخدام الخوف، فإذا ما أثير مستوى متدني من الخوف فالفرد يميل إلى إهماله، فالتنبية ليس قوي لدرجة تلفت الانتباه، وإذا ما استخدمت درجة معتدلة من الخوف، يصبح الفرد واعيا للموقف وسيغير اتجاهه، أما إذا أثير مستوى عال من الخوف فغالبا ما يرفض الفرد الرسالة ولا يصدقها (حريم، 2004: 96، 97).

لكن الأسلوب القائم على التخويف لا ينسجم مع الأفكار الحديثة في إدارة وتنمية الموارد البشرية فال مورد البشري قادر على تغيير اتجاهاته بأساليب أكثر إعتدالية إذا ما توفرت الحجة القوية وقنوات الاتصال الفعالة بين الأطراف المعنية بعملية تغيير الاتجاهات داخل المؤسسة، فال مورد البشري يميل إلى الرشد والعقلانية.

ويقترح حريم بعض الطرق العملية التي قد تشكل علامة فارقة في عملية تغيير اتجاهات العاملين داخل المنظمة، ومنها:

1- أسلوب الاستمالة؛ بمعنى إشراك الأفراد غير الراضين عن موقف أو قرار معين في تحسين الأمور فمثلا قد يكون موظف غير راض عن الرواتب ويشعر بأنه يجب تعديلها فنقوم المنظمة باختياره عضوا في لجنة النظر في الرواتب، بعد ذلك سيدرك مدى صعوبة ودقة هذه العملية ما يدفعه إلى تغيير اتجاهاته نحو نظام الأجور. (حريم، 2004).

2- التدريب والتطوير يساعدان في تشكيل اتجاهات إيجابية لدى العاملين، ويؤكد هذا عبد الرحمان توفيق حينما قال: "يقوم التدريب على تزويد الفرد بالمعارف، المهارات، الأساليب، الاتجاهات والخبرات التي تمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن بوظيفته الحالية، وإعداده للقيام بمهام الوظيفة المستقبلية. (توفيق، 2012: 12).

ويمكن القول أن عملية التدريب والتطوير هي أفضل الخيارات التي يمكن لها أن تحدث تغييرات في اتجاهات أفراد، وليس أسلوب التخويف ولا التهديد، فعملية التدريب في حد ذاتها تشمل على مجموعة من الوسائل والأساليب المساعدة والمتعارف عليها، كأسلوب الإقناع والاستمالة أو من خلال استخدام وسائل وتكنولوجيا حديثة تسمح بتوصيل معلومات ومعارف لكافة العاملين دون استثناء، أو من خلال الرؤية الاستراتيجية القائمة دوما على الاهتمام بتطوير العنصر البشري في العمل، كل هذا من شأنه أن يدفع بالعاملين إلى تغيير وتطوير اتجاهاتهم نحو مجموعة المواضيع المهنية والممارسات التنظيمية.

وفي هذا الصدد يقدم فتحي أحمد ذياب عواد مجموعة من العوامل المساهمة في تغيير الاتجاهات بصفة عامة، وهي:

- 1- إذا تغيرت حاجات الإنسان ورغباته.
- 2- إذا تغيرت الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.
- 3- إذا غيرت الجماعة التي ينتمي إليها الفرد معتقداتها وأفكارها.
- 4- إذا تعدّل وضع الفرد بالنسبة للجماعة وأصبح أقل تأثرا بها.

- 5- إذا اختلفت المعلومات المتوافرة لدى الإنسان.
- 6- إذا تغيرت البيئة المادية أو الاجتماعية المحيطة بالإنسان.
- 7- كذلك تتغير الاتجاهات إذا تغيرت مدركات الإنسان، أو اكتسب خبرات جديدة (تعلم) وغيرها من المكونات السلوكية المتعلمة. (عواد، 2013: 154).

وفي الأخير يمكن القول أن الاتجاهات النفسية الاجتماعية تتميز بنوع من الديناميكية تتناسب والظروف البيئية والاجتماعية والنفسية التي تمر بالفرد والجماعة على السواء، وهذه الديناميكية يجب أن تستغل لصالح المنظمة بما يحقق أهدافها وينعكس تماما على أهداف العاملين فيها.

إحدى عشر: قياس الاتجاهات النفسية الاجتماعية

بعد الاهتمام الكبير الذي ناله موضوع الاتجاهات النفسية الاجتماعية، كان لابد من محاولة قياسها نظرا لتأثيرها المباشر في جو العمل، وعليه فقد تم وضع العديد من الاختبارات الشخصية ومقاييس الاتجاهات والقدرات التي تم تطويرها في الولايات المتحدة وأوروبا لاستخدامها في الأغراض التجارية بواسطة أصحاب العمل ووكالات التشغيل، أو كجزء من عملية اختيار الموظفين، وتستخدم أنواع مختلفة من مقاييس الاتجاهات في بعض الأحيان في صورة مبسطة لاستطلاع الرأي، (مارشال، 2007: 70، 71)، وتجدر الإشارة إلى أن هذه المقاييس يمكن تكييفها وتطبيقها في بيئات اجتماعية مختلفة ومع فئات اجتماعية متباينة، وفي ما يلي بعض طرق قياس الاتجاهات النفسية الاجتماعية:

1- طريقة التقرير الذاتي:

وهي الطريقة الأكثر استعمالا وشيوعا، حيث يطلب من الفرد أو الجماعة بأن يجيبوا عن أسئلة (ضمن استمارة) متعلقة بموضوع الاتجاه، بغرض التوصل إلى مؤشرات موضوعية عن اتجاهات الأفراد نحو هذا الموضوع في موقف معين، وتتمثل الإجابة في أن يختار الفرد بديل من مجموعة بدائل مقترحة تحدد درجة موافقته أو درجة رفضه لجملة ما (بند)، وفيما يلي أهم مقاييس الاتجاهات النفسية الاجتماعية:

أ- مقياس بوجاردوس scale Bogardus:

ويسمى كذلك بمقياس المسافة الاجتماعية Social Distance، وهو أول مقياس وضع لقياس الاتجاهات، وقد أعده بوجاردوس في عشرينيات القرن الماضي، حيث كان مهتما بقياس درجة تقبل الأمريكيين أو نفورهم من أبناء الشعوب الأخرى التي تعيش داخل المجتمع الأمريكي، وقد اختار أن يقيس الاتجاه عن طريق تحديد المسافة الاجتماعية التي يود المفحوص أن يحتفظ بها بينه وبين الأفراد من

الجنسيات أو القوميات غير الأمريكية، ومن هذه القوميات الزوج والأتراك والانجليز والأيرلنديون ويجب المفحوص على مقياس متدرج من سبع نقاط كما يلي:

1. القرابة عن طريق المصاهرة.

2. الزمالة في النادي. (شحاتة ربيع، 2009: 197).

3. الحوار والإقامة في نفس الحي.

4. قبولهم كزملاء في العمل.

5. قبولهم كمجرد مواطنين.

6. قبولهم كمجرد زوار.

7. الرغبة في طردهم من البلاد.

وذلك على أساس أن اختيار العبارة الأولى يعبر عن أقصى درجات التقبل، كما أن اختيار العبارة السابعة تمثل أقصى درجة من درجات التباعد والنفور، وأن العبارات التي بين الطرفين تمثل درجات متوسطة بين التقبل الاجتماعي والتباعد الاجتماعي.

ومن الواضح أنه كلما زادت درجة المفحوص على المقياس كلما كان ذلك دليلاً على رغبته في إبقاء مسافة اجتماعية كبيرة فاصلة بينه وبين الأشخاص موضوع الاتجاه والعكس صحيح، بمعنى أنه كلما قلت الدرجة كلما كان ذلك دليلاً على أن المفحوص يحاول إلغاء المسافة الاجتماعية أو تقليصها بينه وبين الأشخاص من القوميات الأخرى. (شحاتة ربيع، 2009).

وتجدر الإشارة إلى أن الفرد المبحوث يستطيع أن يختار أكثر من جملة من بين عبارات المقياس فالذي يستجيب للجملة رقم 01 يفهم أنه موافق حتى على الجمل 02، 03، 04، 05، والعكس خاطئ ذلك لأنها ليست متعارضة أو متنافرة، والذي يستجيب للعبارة رقم 07 يفهم أنه رافض لكل العبارات الأخرى السابقة (عوض، 2002: 39، 40)، فإذا كان هذا جوهر الإعجاب بهذا المقياس فإن هناك من يرى بأن هذه الأخيرة هي موطن الضعف الذي من خلالها يوجه انتقاده للمقياس، لكون درجاته متفاوتة فيما بينها فالدرجة الأولى أكبر بكثير مقارنة بالدرجة الثانية، كما يلاحظ قرب الدرجة الثانية من الدرجة الثالثة وبما أن بند الزواج أو المصاهرة هو أعلى الدرجات فإن من يوافق عليه حتماً يوافق على ما دونه شريطة أن لا تتعارض، إذ من غير المعقول أن يقبل فرد في علاقة زواج ويرفض فيما دونه. (حديان، 2011: 05)، ما يعني أن هامش الحرية لدى المفحوص محدودة كثيراً، فما إن يختار العبارة الأولى مثلاً يحكم عليه

بأنه يوافق على كل ما سيأتي دونها إذا لم تتعارض معها مضمونا، وهذا راجع إلى شمولية الدرجة الأولى، ونفس الملاحظة توجه للعبارة رقم 07 أي أن هناك مسافات متباعدة إلى حد ما بين العبارة التي تسبقها.

ب- طريقة المسافات المتساوية البعد لترستون وشيف:

اقترح كل من ترستون وشيف سنة 1928 طريقة جديدة تسمى المسافات المتساوية البعد، لقياس الاتجاهات نحو القضايا والموضوعات المختلفة، ومن أجل استخدام هذه الطريقة لابد من اتباع مجموعة من الخطوات الضرورية لنجاح هذا المقياس هي:

1- يقوم الباحث بجمع عدد كبير من البنود يتعدى المائة تتعلق بموضوع الاتجاه، وتمثل جميع وجهات النظر حول الموضوع سواء كانت ايجابية أم سلبية أم محايدة.

2- تقدم هذه البنود مكتوبة على بطاقات مستقلة إلى مجموعة من الخبراء الذين لا يقل عددهم عن 60 خبيراً، ثم تصنيفه في إحدى عشر فئة تمثل سلماً متدرجاً من القبول التام لموضوع الاتجاه إلى الرفض التام له مروراً بنقطة الحياد.

يقوم الخبراء بتصنيف البنود التي تقيس الاتجاه بالقبول التام في الفئة رقم (01) وبضيقون في الفئة رقم (02) البنود التي هي أقل في قياس الاتجاه من بنود الفئة رقم (01)، وتستمر العملية على هذا المنوال إلى غاية تصنيف البنود التي تشير إلى الحياد في فئات وسطى، ثم يأتي تصنيف البنود التي تقيس الاتجاه بالرفض حتى تصل إلى فئة البنود التي تقيس الرفض التام والتي تمثلها الفئة رقم (11).

3- يرمز الخبراء إلى المجموعات الإحدى عشر بأحد عشر حرفاً تقابلها أرقام من 01 إلى 11 كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2): طريقة ترتيب فئات البنود الإحدى عشر بحسب طريقة ترستون وشيف.

11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01
ز	ر	ذ	د	خ	ح	ج	ث	ت	ب	أ
← الرفض					حياد	→ القبول				

المصدر: (معمرى، 2012: 433، 434).

4- تستبعد البنود التي تحصل على انحراف معياري كبير.

5- توضع قيم محددة أو أوزان من طرف الخبراء، وهي قيمة الوسيط لتقديرات الخبراء.

6- يتم اختيار البنود التي سوف يتضمنها الاستبيان النهائي، وترتب عشوائياً دون ذكر قيمة ميزان كل منها.

مثال: نفرض أن مجموع البنود التالية تقيس اتجاه أفراد نحو الجامعة، وأمام كل بند وزنه النسبي كما حدده الخبراء:

1. اعتقد أن الجامعة أعظم مؤسسة على الإطلاق (0.2).
2. أعتقد أن الالتحاق بالجامعة هدف أساسي (1.5).
3. أرى أن الخدمات التي تقدمها الجامعة على درجة عالية من الكفاءة (2.3). (معمرى، 2012).
4. أحب الجامعة لأن جوها يشيع البهجة (3.3).
5. أصدق ما تقدمه الجامعة من علوم ومعارف، ولكن مع شيء من التخطيط (4.5).
6. أشعر أحياناً أن الجامعة ضرورية، بينما أشك في ذلك أحياناً (5.6).
7. أعتقد أن الجامعة لا تقدم لطلابها سوى قدر ضئيل من الثقافة العامة (9.6).

وتحسب درجة كل مفحوص باستخراج متوسط درجات البنود التي وضع عليها العلامة، ولنفرض أن أحد المبحوثين وضع علامة على أربعة بنود هي: 1، 2، 3، 4، 5 فتكون درجته كما يلي:

$$2.57 = \frac{10.3}{4} = \frac{4.5 + 3.3 + 2.3 + 0.2}{4}$$

فكلما قلت الدرجة عن درجة محايد (5) يكون الاتجاه بالقبول (معمرى، 2012) وقد استخدم ترستون وأعوانه هذه الطريقة في قياس الاتجاهات نحو موضوعات مختلفة، مثل الحروب ومعاملة المجرمين وتنظيم الأسرة ونحوها. (مقدم، 2003: 248)

أما عن عيوب هذا المقياس فيمكن القول أنه يأخذ الكثير من الوقت لجمع العبارات وتحديد أوزانها وتصنيفها بشكل مناسب، بالإضافة إلى حاجته إلى مجهودات كبيرة من الحكام، وفي هذا الشأن يضيف عبد الحافظ سلامة أنه من الممكن وجود محكمين متعصبين أو متحيزين نحو موضوع الدراسة، وقد تكون العبارات متساوية البعد في نظر المحكمين مختلفة بالنسبة للمفحوصين، فلو حصل شخصان على متوسط درجات واحد فإن هذا المتوسط يختلف بينهما. (سلامة، 2007: 79)

بمعنى أن هذا المقياس يتطلب مجهودات كبيرة لتحديد العبارات الخاصة بالمقياس، بالإضافة إلى العدد الكبير من المحكمين الذين يختصون بالفصل في مدى تناسب هذه العبارات مع موضوع الاتجاه، وهو ما يفرض إلى عائق جديد والمتمثل في الاختلاف في الآراء بين هؤلاء المحكمين، إما على أساس التحيز أو التعصب أو التقدير.

ج- طريقة ليكرت (للتقديرات التجميعية) Likert's Method of Summated Ratings:

قدم رنسيس ليكرت طريقة جديدة في قياس الاتجاهات سنة 1932، عرفت هذه الطريقة باسمه حيث أصبحت اليوم من أشهر وأنجع الطرق لقياس اتجاهات المبحوثين حول عدة مواضيع، وهذا راجع لعدم استهلاكها للوقت أو الجهد وأيضا لسهولة تطبيقها على مختلف الفئات الاجتماعية. (معمرى، 2012).

في هذه الطريقة يتم صياغة عدد كبير من البنود عن الموضوع المراد قياس الاتجاه نحوه ويشترط أن يكون بعضها إيجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ويعبر الفرد عن اتجاهه بالإجابة عن كل بند من خلال خمسة بدائل على كم متصل يمتد من الموافقة الشديدة إلى المعارضة الشديدة كما يلي:

(1) أوافق بشدة (2) أوافق (3) محايد (4) معارض (5) معارض بشدة

وبعد الإجابة تتم عملية التصحيح:

أ- في حالة البنود الايجابية مثل: "إذا تساوى الإعداد والمؤهل، لا بأس أن تتولى المرأة كل المهن التي يتولاها الرجل ومن بينها مهنة القضاة."

أوافق بشدة () أوافق () محايد () معارض () معارض بشدة ()

في هذا البند إذا كان المبحوث يوافق بشدة عليه أن يضع علامة (x) داخل القوسين المناسبين وتعطى له خمس درجات، وإذا كان يوافق فقط تعطى له أربعة درجات وإذا كان محايد تعطى له ثلاث درجات، وإذا كان معارض تعطى له درجتين وأما إذا كان معارضا بشدة فتعطى له درجة واحدة. ب- في حالة البنود السلبية: مثال "مهما ارتفع مستوى التعليم الذي حصلت عليه المرأة فإن وظيفتها الطبيعية هي الاعتناء بالزوج والأولاد في المنزل ولا شيء غير ذلك".

عند إجابة المبحوث بموافق بشدة تعطى له درجة واحدة، وإذا أجاب بموافق تعطى له درجتان وإذا كانت إجابته بمحايد تعطى له ثلاث درجات، وإذا أجاب بمعارض تعطى له أربعة درجات، وإذا أجاب بمعارض بشدة يأخذ خمسة درجات.

وبناء على هذه الطريقة فإن الدرجة المرتفعة على الاستبيان تشير إلى طبيعة الاتجاه نحو عمل المرأة، واتجاه الفرد العام نحو الموضوع المقاس يتحدد من خلال الدرجة الكلية على الاستبيان، والتي هي عبارة عن مجموع الدرجات التي يحصل عليها الفرد من إجابته على البنود، فإذا كان عدد البنود 20 فإن أعلى درجة كلية على الاستبيان هي: $20 \times 5 = 100$ درجة، وأدنى درجة هي $20 \times 1 = 20$ درجة. (معمرى، 2012).

ويقول جيل فيريول أن مقياس رنسيس ليكرت هو أكثر مرونة من مقياس إيموري بوغاردس، لكن هذا لا يمنع من توجيه انتقاد له من خلال قوله: "إنه من الضروري التحلي بالحكمة في التأويلات إذ أن

المجموع نفسه لا يدل بالضرورة على إحساس مشابه، وقد يأخذ أشكالاً مختلفة تماماً فيما بينها، وهناك مسلمات أخرى جديرة بالنقاش أيضاً ولاسيما تلك المتعلقة بتعادل درجات القبول مهما كانت درجة الموافقة." (فيريول، 2011: 36)

يعني جيل فيريول بهذا أنه من المحتمل أن تتعادل أو تتساوى درجات الأفراد لكن إحساسهم واتجاههم الشخصي نحو القضايا قد يختلف، بمعنى أنه قد يحصل فرد على درجة معينة وهو يجيب بالقبول على العبارات تتساوى درجة فرد آخر وهو يجيب على العبارات بالرفض، فتصعب عملية تحديد طبيعة الاتجاه.

د- القياس المتراكم (التحليل المتدرج): Scalogram Analysis

نادى جاتمان (1944) بضرورة إعداد مقياس متدرج البنود، بحيث إذا اختار الفرد بنداً فمعناه أنه موافق على كل ما سبق هذا البند من بنود المقياس، ورفض - في الوقت ذاته - لكل البنود التالية له وبالتالي فإن تساوي فردين في الدرجة على مقياس فهذا دليل على اختيارهما البنود نفسها التي وافق عليها، والبنود ذاتها التي رفضها، لذلك يتم تحليل قيم البنود - عند إعداد المقياس - على أساس معامل الاسترجاع، والذي يزيد في حالة موافقة الفرد على العبارات التي تسبق نقطة معينة ويرفض ما بعدها، أي إذا زادت دقة المقياس أو قدرته على التنبؤ بجميع استجابات الفرد من خلال معرفة إحداها، ويقال هذا المعامل إذا وافق الفرد على عبارات دون موافقته على بعض مما قبلها، ويسمى هنا الانعكاسات Reversals ويعد معامل الاسترجاع ناتج نسبة الانعكاسات من 100، وتحسب هذه النسبة بواسطة المعادلة التالية:

$$\text{عدد الانعكاسات و الاستجابات التي مواضعها عكس المتوقع} \\ 100 \times \frac{\text{عدد الانعكاسات}}{\text{عدد الاستجابات}}$$

ومن خلال معامل الاسترجاع يستخرج الباحث قيم متدرجة الشدة للبنود، تمكنه من ترتيبها وفقاً لشدتها هذه، مثال ذلك يستخدم لقياس الاتجاه نحو الثقافة كما يلي:

1. التعليم الجامعي ليس كافياً لتثقيف الفرد.
2. التعليم الثانوي ليس كافياً لتثقيف الفرد.
3. التعليم الإعدادي ليس كافياً لتثقيف الفرد.
4. التعليم الابتدائي ليس كافياً لتثقيف الفرد.
5. ينبغي أن تزيد ثقافة الفرد عن مجرد القراءة والكتابة. (محمود السيد فرج، شحاته، 2004)

2- مقياس أوزجود للتمايز السيمانتيكي (تحليل المعاني والمفاهيم):

لقد وضع هذا المقياس أوزجود لدراسة المعاني والمفاهيم أو ما يسمى التحليل السيمانتيكي ثم تبين له من استخدام الباحثين في مجال علم النفس أن هذه الأداة وسيلة لدراسة الاتجاهات نحو الأشخاص والأشياء...

وهذه الأداة هي أداة لفظية وقد رأى أوزجود ومعاونيه أن لكل لفظ نوعين من المعاني، فهناك المعنى المادي الإشاري للفظ Denotative Meaning والمعنى الوجداني أو الانفعالي Conatative Meaning، فالمعنى المادي الإشاري يكون واحد بالنسبة لجميع الناس، أما المعنى الوجداني الانفعالي فيختلف من شخص لآخر مثال:

- المعنى المادي الإشاري للفظ الإسكندرية أنها المدينة التي بناها الإسكندر على شاطئ البحر الأبيض المتوسط.

- أما المعنى الوجداني أو الانفعالي للفظ الإسكندرية أنها مدينة جميلة وهي بحق عروس البحر الأبيض المتوسط، لكن يمكن لفرد آخر القول بأنها مدينة قبيحة، هذه المعاني هي ما تسمح للباحث بتحليل شخصية الأفراد ومن ثم التعرف على اتجاهاتهم نحو الموضوعات المختلفة.

- ومقياس أوزجود يقوم على أساس تقديم تصورات ألفاظ أو موضوعات قد تشير إلى أشخاص أو جمادات أو حتى أنظمة اجتماعية، لكي يقوم الفرد بتحديد منزلتها بين طرفين متقابلين من الصفات المتباينة على متصل واحد، وعلى هذا فالمقياس يتضمن عنصرين هما: التصورات والموضوعات التي يراد تقديرها ومقاييس التقدير، وهذه الأخيرة تتكون من سبع مسافات (Seven - Pointscales).

وفيما يلي مثال عن مقياس أوزجود:

نعرض عليك صفات موضوعات نريد معرفة معناها عليك أن تقدر موضعها بين نقطتين متقابلتين متعارضتين، ذلك بوضع علامة (x) بين الصفتين بحيث تكون محددة فوق مسافة واحدة لا فوق مسافتين أو فوق الفواصل بين المسافات، بحيث يستدل من موقع العلامة مقدار تحقيق الصفة أو مقابلتها فالأجنبي هل هو طيب أم رديء، إن العلامة هي التي تحدد:

طيب:-- :-- :-- :x :-- رديء

والعلامة هنا تعني أن الأجنبي رديء إلى حد كبير، والعلامة التالية تدل على أن الأجنبي طيب إلى حد كبير.

طيب :-- :x :-- :-- :-- :-- :-- رديء. (عوض، 2002).

وفي الأخير يمكن القول أن لكل طريقة جمهورها من العلماء والباحثين، وما على الباحث إلا أن يختار ما يتناسب وقدراته المعرفية وظروفه الاقتصادية والاجتماعية من جهة، ومن جهة ثانية بحسب طبيعة أهداف البحث من حيث الاهتمام بتوفير نتائج ذات درجة عالية من الدقة، وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد مانع في محاولة دمج أكثر من طريقة في استخبار واحد.

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى متغير الاتجاهات النفسية الاجتماعية للعاملين، وقد اشتمل على مجموعة من العناوين الرئيسية التي حاولت تغطية موضوع الاتجاهات النفسية الاجتماعية للعاملين

بشكل نظري بالاعتماد على ما جاء به المؤلفون ومختلف المراجع في شأن الاتجاهات، وتم التركيز في هذا الفصل على الخصائص المميزة للاتجاهات وأهميتها في العمل، وكذا محاولة التفريق بين مفهوم الاتجاه وبعض المفاهيم المتقاربة، بالإضافة إلى ذكر مكونات ووظائف الاتجاهات النفسية وتكوينها وأبرز مراحلها، كما تم التطرق أيضا إلى أنواع ونماذج الاتجاهات النفسية الاجتماعية في العمل، وفي الأخير تم الحديث عن طرق تغيير الاتجاهات وقياسها.

قائمة مراجع الفصل:

1. إسماعيل هاشم، مها، وآخرون. (دس). الصحة النفسية وعلم النفس الاجتماعي والتربية الصحية. دط. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
2. بني جابر، جواد. (2004). علم النفس الاجتماعي. ط1. الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
3. بني يونس، محمد محمود. (2009). سيكولوجيا الدافعية والانفعالات. ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. بوخريسة، بوبكر. (2006). المفاهيم والعمليات الأساسية في علم النفس الاجتماعي. دط. الجزائر: منشورات جامعة باجي مختار.
5. بيومي، مجدي أحمد، والسيد لطفي، محمد. (2010). الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي مدخل في العلم الاجتماع الصناعي. مصر: دار المعرفة الجامعية طبع لنشر والتوزيع.
6. تاويريرت، نور الدين. (2006). محاضرات في السلوك التنظيمي. قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة. الجزائر.
7. توفيق، عبد الرحمان، (2012). المدرب الفعال. د ط. مصر: خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة.. بميك.
8. جاد الرب، سيد محمد. (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية. دط. مصر: حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف.
9. جرينبرج، جيرالد، وبارن، روبرت. (2004). إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات. (ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني). دط. المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
10. جلدة، سامر. (2009). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. ط1. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
11. جواد، شوقي ناجي. (2010). السلوك التنظيمي: في منظمات الأعمال. ط1. الأردن: دار الحامل للنشر والتوزيع.

12. حديدان، صبرينة. (2011). أهمية دراسة اتجاهات العاملين للتقليل من مقاومة تطبيق إدارة الموارد البشرية كأنموذج عن التغيير التنظيمي، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، (26). الجزائر.
13. حريم، حسن. (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دط. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
14. حسن، علي. (2008). نظرية القرارات الإدارية: مدخل نظري وكمي. دط.الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
15. حنفي، عبد الغفار. (2007). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. ط1. الاسكندرية: دار الحامد للنشر والتوزيع.
16. خضير، كاظم، وآخرون. (2009). السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة. ط4. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
17. دويدار، عبد الفتاح محمد. (2009). علم النفس الاجتماعي أصوله ومبادئه. دط. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
18. ديري، زاهد محمد. (2011). السلوك التنظيمي. دط. عمان: المسيرة للنشر والتوزيع.
19. الرحاحلة، عبد الرزاق، والعزام، زكريا أحمد العزم. (2011). السلوك التنظيمي في المنظمات. ط1. عمان: مكتبة النشر العربي للنشر والتوزيع.
20. ساعاتي، أمين. (1998). إدارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق. دط. القاهرة: دار الفكر العربي.
21. سلامة، عبد الحافظ. (2007). علم النفس الاجتماعي. دط.الأردن. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
22. سلطان، محمد سعيد. (2002). السلوك الإنساني في المنظمات، دط. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
23. شحاتة، ربيع محمد. (2009). قياس الشخصية. ط2. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

24. شفيق، محمد. (2009). مرجع سبق ذكره.
25. صالح الطويل، هاني عبد الرحمن. (2006). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم. ط4. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
26. الصيرفي، محمد. (2007). السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية). دط. مصر: دار الوفاء لعنوا الطباعة والنشر.
27. طه، طارق. (2007). السلوك التنظيمي (في بيئة العولمة والأنترنت). دط. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
28. عبيدات، محمد إبراهيم. (1998). سلوك المستهلك مدخل استراتيجي. دط. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
29. العتوم، عدنان يوسف. (2009). علم النفس الاجتماعي. ط1. الأردن: اثناء للنشر والتوزيع.
30. عدس، عبد الرحمن، ومحي الدين الثوق. (2007). المدخل الى علم النفس. ط7. الأردن: دار الفكر ناشرون ومفكرون.
31. عفيفي، صديق محمد، وعبد الهادي، أحمد إبراهيم. (2003). السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المعرية. ط10. مصر: مكتبة عين الشمس الموزع لمكتب العربي الحديث.
32. عكاشة، محمود فتحي. (1999). علم النفس الصناعي. د ط. الإسكندرية: مطبعة الجمهورية.
33. علوان الزبيدي، كمال. (1996). علم النفس الاجتماعي. د ط. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
34. عمر، أحمد محمد، وآخرون (2010). القياس النفسي والتربوي. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
35. العميان، محمد سلمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دط. الأردن: دار وائل للنشر.
36. عواد، فتحي أحمد دياب. (2013). السلوك الأناني في منظمات الأعمال الحديثة. ط1. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

37. عوض، عباس محمود. (2002). في علم النفس الاجتماعي. دط. مصر. دار المعرفة الجامعية.
38. العوفي، محمد بن غالب. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.
39. عويضة، كمال محمد. (1996). علم النفس الصناعي. دط. لبنان: دار الكتب العلمية.
40. العيسوي، عبد الرحمان محمد. (2006). في علم النفس الاجتماعي التطبيقي. د ط. الإسكندرية: الدار الجامعية.
41. فليه، عبده فاروق، وعبد المجيد، السيد محمد. (2005). اللوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط1. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
42. فيريول، جيل. (2011). معجم مصطلحات علم الاجتماع. (ترجمة أسامة محمد الأسعد). دط. دار ومكتبة الهلال. لبنان.
43. قاسمي، ناصر. (2011). سيبولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية. دط. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
44. القمش، مصطفى، والسعيدة، ناجي. (2008). قضايا وتوجيهات حديثة في التربية الخاصة. ط1. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
45. الكبيسي، عامر. (2005). التنظيم الإداري الحكومي بين التقليدي والمعاصر (السلوك التنظيمي). ج1. سوريا: دار الرضا للنشر.
46. كمال، طارق. (2005). أساسيات في علم النفس الاجتماعي. دط. الإسكندرية: مؤسسة الشباب الجامعي.
47. لامبرت، ونيم و، ولامبرت، ولاس إ. (1993). علم النفس الاجتماعي. (ترجمة سلوى الملا). ط2. بيروت: دار الشروق.
48. اللوزي، موسى. (2000). التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات. دط. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

49. مارشال، جوردون. (دس). موسوعة علم الاجتماع، المجلد الأول. (ترجمة محمد الجوهري، وآخرون)، ط2. المجلس الأعلى للثقافة المشروع القومي للترجمة.
50. ماهر، أحمد. (2002). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. دط. الإسكندرية: الدار الجامعية.
51. ماهر، أحمد. (2005). التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية). دط. الإسكندرية: الدار الجامعية.
52. المبيضين، صفوان محمد، والأكلي، عائض بن شافي. (2012). التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية. دط. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
53. محمود السيد، عبد الحليم، وفرج، طريف شوقي، وشحاتة، عبد المنعم. (2004). مرجع سبق ذكره.
54. مسلم، محمد. (دس). تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات. (تقديم بن شريف عبد الكريم). دط. دب: دار طليطلة. الجزائر.
55. المعايطه، رولة نايف، والحموري، صالح سليم. (2013). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع.
56. معمري، بشير. (2012). أساسيات القياس النفسي. دط. دار الخلدونية للنشر والتوزيع، جامعة الحاج لخضر - باتنة. الجزائر.
57. معوض، خليل ميخائيل. (2003). علم النفس الاجتماعي. دط. مصر: مركز دراسات الإسكندرية للكتاب.
58. مقدم، عبد الحفيظ. (2003). الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات. ط1. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
59. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2006). التحديات المعاصرة للإدارة العربية: القيادة الإبداعية. دط. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
60. هينساكر، فيليبس، وروبس، ستيفان. (2011). التدريب على المهارات الشخصية معايير لإدارة الأفراد بالعمل. (ترجمة سامح عبد اللطيف عامر). ط1. الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.

الفصل الثالث: أساسيات حول العدالة التنظيمية

تمهيد

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية

ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية

ثالثاً: ملامح العدالة التنظيمية في التنظير الإداري

رابعاً: مبادئ العدالة التنظيمية

خامساً: عناصر العدالة التنظيمية

سادساً: أبعاد العدالة التنظيمية

سابعاً: أشكال العدالة التنظيمية

ثامناً: خطوات هامة لتطبيق العدالة التنظيمية

تاسعاً: مجالات تطبيق العدالة التنظيمية

عاشراً: القادة وتحديات العدالة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يختص هذا الفصل في الحديث عن موضوع العدالة التنظيمية، من خلال عرض أبرز ما جاء به المفكرون والمؤلفون والباحثون في شأن العدالة والمساواة في مكان العمل، حيث يرون ضرورة تحلي منظمات اليوم بالاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية، حتى تستطيع هذه الأخيرة تجاوز كافة المعوقات والصعوبات التنظيمية التي قد تدفع بالعمال إلى مغادرة المنظمة، أو عرقلة نشاطها مما يحول دون تحقيقها لأهدافها.

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية

من المفيد الوقوف على مختلف المراحل التي مرّ بها مفهوم العدالة التنظيمية في تطوره، فتحديد مفهوم نشأة العدالة التنظيمية يساعد في معرفة المعاني الأولى حول هذا الأخير، بالإضافة إلى أنها تساعد في معرفة آراء المفكرين والباحثين في شأن العدالة في مكان العمل، والاختلافات الكامنة حول هذا الموضوع.

يرى أبو القاسم الأخضر حمدي أن الباحثين كانوا يعتقدون أن مفهوم العدالة التنظيمية مشتق من مفهوم العدالة الاجتماعية الذي اقتصر على الجانب الاجتماعي فقط، غير أن اسهامات مجموعة من المفكرين المحسوبين على علم النفس والإدارة دور في تغيير النظرة إلى مفهوم العدالة الاجتماعية من خلال تأكيدهم على ارتباطه بجانبين أساسيين هما: الجانب النفسي والجانب الاجتماعي وهذا ما أدى إلى توسيع نطاق هذا المفهوم، أما عن أول ظهور لفكرة العدالة في مكان العمل فقد برزت في أعمال "آدامز" سنة 1963.

ولقد إقتصر مفهوم العدالة التنظيمية قبل سنة 1975 على الإشارة إلى العدالة التوزيعية فقط، أي فيما يخص الجانب المادي المحصور في الأجور والمكافآت التي يتلقاها الأفراد في العمل، وقد استخدمت نظرية التبادل الاجتماعي كإطار لتفسير وتقييم العدالة من وجهة نظر العاملين، وقد أكد آدمز في نظريته التي سيتم التطرق إليها فيما بعد على أن الأفراد لا يعطون اهتماما كبيرا لمعدل المخرجات التي يحصلون عليها، بقدر اهتمامهم بعدالة تلك المخرجات.

وفي سنة 1975 قام كل من (Thibaut & Walker) بدراسة بيّن فيها أن الأفراد يتقبلون القرارات ويعدون عادلة في حالة المشاركة فيها، وهذا ما دفع الباحثين إلى اعتماد مفهوم العدالة الإجرائية، والذي يتمحور حول إدراك العدالة في توزيع الموارد والمخرجات على العاملين من حيث الملائمة والإنصاف، ويقترح الباحثان اشراك العاملين في صناعة القرارات وهيكلتها حتى تضمن الإدارة تحقيق العدالة الإجرائية ويرى البعض أن العدالة الاجرائية هي التي تجيب عن التساؤلات الخاصة بكيفية اتخاذ القرارات حول طريقة تخصيص المخرجات والعوائد من حيث مراعاة مبدأ العدالة والإنصاف. (أبو القاسم، 2015: 4، 5).

غير أن النموذج الذي طرحه (Leventhal، 1980) يعتبر الأساس للدراسات الخاصة ببعد العدالة الإجرائية، والقائمة على مجموعة من القواعد يتم ذكرها في عنوان أبعاد العدالة التنظيمية. (أبو تايه، 2012: 7)

وفي سنة 1986 قدم كل من (BIES & Moag) مفهوما جديدا ومكملا للدراسات والأبحاث التي أجريت حول موضوع العدالة التنظيمية، والذي تلخص في العدالة التفاعلية (التعاملية)، والذي يشير إلى مدى إدراك الأفراد لدرجة التعامل والتفاعل معهم بعد إصدار القرارات وتطبيقها عليهم. (أبو القاسم، 2015).

من خلال ما سبق يمكن القول أن مفهوم العدالة التنظيمية جاء على مراحل، وعلى أيدي مجموعة من المفكرين والباحثين الذين اسهموا من خلال أعمالهم وبحوثهم في هذا الشأن، حيث كانت الانطلاقة الأولى مع أدامز 1963 من خلال التركيز على بعد العدالة التوزيعية، ثم تطور المفهوم ليشمل الاجراءات والقرارات، وهو بذلك يرسم بعدا جديدا للعدالة تتمحور حول عدالة الاجراءات المطبقة على العاملين، ثم كشف بعد العدالة التفاعلية والذي يمثل البعد الاجتماعي والعملي للعدالة الاجرائية الذي يفرض ضرورة التعامل باحترام مع العاملين.

ثانيا: أهمية العدالة التنظيمية:

تمثل العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر قيمة اجتماعية ونمطا اجتماعيا، والاعتداء عليها من جانب المنظمة ينظر إليه على أنه تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، لذا يترتب على عدم العدالة اتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة، من خلال هذا التقديم يتضح مدى أهمية العدالة التنظيمية بالنسبة للفئات الاجتماعية العاملة داخل المؤسسة.

وتعود أهمية العدالة التنظيمية حسب عبد الفتاح المغربي إلى سببين:

الأول: أن العدالة في العمل تساعد الأفراد على التنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلا، فالعدالة التنظيمية تحدد طريقة المعاملة مع العمال داخل المنظمة، أي أنها ستحدد الوجه الذي سيعامل به العمال بمجرد دخولهم إلى المؤسسة.

الثاني: إن العدالة التنظيمية تساعد الأفراد على الإدراك بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم، بمعنى أن التعامل العادل مع الأفراد يشعرهم بجدوى وجودهم بالمؤسسة وبتقدير المدراء لهم.

وبضيف عبد الفتاح المغربي أن عدم إدراك العاملين لعدالة، يترتب عليه سلوك سلبي مثل: النية لترك العمل، زيادة معدل دوران العمل، نقص الولاء، بالإضافة إلى سلوك الانتقام الموجه نحو المنظمة أو نحو قادتها، ما يعني بالمقابل انخفاض الشعور بالانتماء والولاء.

ولقد توصلت الدراسات في هذا الصدد إلى إثبات العلاقة الطردية الكامنة بين العدالة التنظيمية ومستويات الأداء، وأن غياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة المنازعات القضائية بين العاملين والمنظمة. (المغربي، 2007: 301).

ويحدد **حسن ابراهيم بلوط** مجموعة من الأسباب وراء مطالبة الأفراد بالتوزيع المؤسساتي العادل ما يعكس الأهمية القصوى والحاجة الملحة لتكريس العدالة التنظيمية، ويقول:

- إن غياب العدالة يؤدي بالأفراد إلى الارتباك والشعور بالغبن، بحيث أن العدالة التوزيعية وحدها قادرة على تخفيف معاناة ذلك الشعور، بمعنى أن الفرد يحس بالارتياح والاندماج في ظل وجود العدالة التنظيمية.

- وتوضح أهمية العدالة في العمل كونها تحقق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم الأفراد بالمؤسسة، ما يعني أن العدالة التنظيمية وسيلة في يد المدراء لرفع مستوى الاندماج والانتماء لدى الأفراد من جهة، ومن جهة أخرى تساعد العدالة في تحقيق مساعي الأفراد العاملين على اختلافها.

- كما يعتقد الأفراد أن العدالة والإنصاف في مكان العمل يجلب الراحة، فالأفراد يرتاحون للمؤسسات التي تتعامل معهم بعدالة، ويستأوون من المؤسسات التي تتعدم فيها العدالة، ما يعني أن العدالة التنظيمية كفيلة بتحقيق الراحة النفسية للعاملين وغيابها يزيد من التوترات وضغوط العمل.

- كما أن العدالة في مكان العمل بمثابة ميثاق بين العاملين والمدراء، فالفرد الذي يمارس عمله بإتقان يتشكل لديه شعور مسبق بأن إتيانه قد يقابل بإنصاف المؤسسة له. (بلوط، 2002: 309).

ويضيف **أبو جاسر** مجموعة من النقاط المحددة لأهمية العدالة التنظيمية في العمل وهي:

- إن العدالة التنظيمية تعكس حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة من خلال عدالة التوزيعات. بمعنى أن العامل بعد حصوله على العوائد يستطيع أن يحدد حقيقة نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة التي يعمل فيها، بمعنى أن الفرد العامل قادر على تكوين اتجاهات إيجابية نحو نظام الأجور والمكافآت والعكس.

- العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكين في عملية اتخاذ القرار من خلال عدالة الاجراءات. أي أن العدالة التنظيمية ببعدها الإجرائي تساعد على التحكم في القرارات المتخذة بشكل يلقي قبول واستحسان العاملين.

- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوك المواطننة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

فالعدالة التنظيمية تنعكس نفسيا مساعدة الفرد على الشعور بالارتياح والرضا، من خلال تكوين اتجاه إيجابي وقوي نحو المدراء وقراراتهم، ما يسمح بالقيام بأدوار إضافية تطوعية لصالح المنظمة وهو المقصود بسلوك المواطننة.

- تعمل العدالة التنظيمية على تسليط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية، أو ما يعرف بالمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز بعد عدالة التعاملات، يعني أن العدالة التنظيمية تساعد على تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، وطبيعة العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة وفهمها من أجل تقديم حلول تساعد على تطويرها.

- تساعد العدالة التنظيمية في تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة واستدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة، فمن خلال جَوّ العدالة التنظيمية يمكن تجاوز النقائص المقدرة في نظام الرقابة، أو في عملية تقييم الأداء، وهذا يكون بمعرفة آراء واتجاهات العاملين حولها ما يضمن تغذية راجعة إيجابية ومساعدة في تحديد مدى فعالية الممارسات التنظيمية فإذا كانت عادلة سيتم الإبقاء عليها وإذا كانت دون ذلك يتم تغييرها وتعديلها.

- تعمل العدالة التنظيمية على إبراز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة، بمعنى أن العدالة التنظيمية هي محصلة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية التي يحملها الفرد من مجتمعه إلى داخل المؤسسة من جهة، ومن جهة ثانية تعبر عن القيم التنظيمية للمؤسسين الأوائل. (أبو جاسر، 2010: 30، 31).

ثالثاً: ملامح العدالة التنظيمية في التنظيم الإداري:

بالرغم من أن غالبية العلماء والمفكرين يتفقون حول أن أدامز هو صاحب فكرة المساواة والعدالة في مكان العمل وذلك سنة 1963، إلا أنه كانت هناك محاولات ضمت إشارات متعددة إلى فكرة العدالة قبل هذا التاريخ، من طرف مجموعة من المنظرين في شأن الإدارة والتسيير، بالرغم من كون هذه المحاولات جاءت منفردة ومتباعدة نوعاً ما وغير مكتملة بما يكفي، إلا أنها تعد بؤادر هامة ساعدت بطريقة أو بأخرى في بلورة مفهوم العدالة التنظيمية، ودليل ذلك فيما يلي:

1- عدالة المدخل الكلاسيكي للإدارة:

يضم هذا المدخل الفكري مجموعة متباينة من النظريات التي ساعدت على توضيح طبيعة التفاعلات والعلاقات داخل التنظيمات، كما ساعدت في وضع الركائز الأساسية المحددة لمختلف الممارسات التنظيمية، وما يلاحظ حول هذه النظريات أنها تشترك في نظرتها إلى العامل، وتتلخص هذه النظرة في أن "الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي"، من خلال هذه المقولة يفهم أن العاملين بالمنظمة على اختلافهم يسعون إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من المكافآت والحوافز المادية بالإضافة إلى محاولة تحسينها باستمرار، وفيما يلي أبرز النظريات التي نادى بضرورة العدالة مع العاملين وفق هذا المنظور:

أ- الإدارة العلمية والعدالة:

يعد **فريدريك تايلور** صاحب هذه النظرية، والمؤسس الأول لما يعرف اليوم بـ "مبادئ النظرية العلمية" عام 1911، وجاءت هذه النظرية كاستجابة لمجموعة من الظروف الاقتصادية والعلمية التي عرفتتها المنظمات الأمريكية آنذاك، والتي تميزت بديناميكية سريعة عرفت خلالها نمو وتطور كبير في حجمها وإنتاجها. يمكن القول أن هذه النظرية تعتبر بداية التفكير الإداري في تحقيق العدالة في مكان العمل وذلك من خلال سعي تايلور "لتحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة وذلك عن طريق البحث في كيفية زيادة إنتاجية العاملين، بما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة وربط مصالح العاملين بمصالح العمل"، وهذا في سبيل "تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل، مع تحقيق أقصى عائد للعاملين في نفس الوقت".

ويرى محمد زايد أن مبادئ الإدارة العلمية المنادية بتقسيم العمل، ودراسة الحركة والوقت، كانت تمثل الأساس القوي الذي يعتمد عليه في إصدار القرارات التنظيمية، ذات الارتباط الوثيق بالعدالة التنظيمية، خاصة في المجالات التالية:

- تصميم ظروف عمل آمنة وصحية.
- تصميم نظم الحوافز وربط أجور العاملين بالإنتاج.
- تصميم نظم الاختيار والتعيين والترقية والتدريب، بالإضافة إلى برامج تنمية القيادات الإدارية. (زايد، 2006: 65-68).

ويتفق **العتيبي** مع ما ذهب إليه **محمد زايد**، ويرى أن المبادئ التي نادى بها تايلور بمثابة واجبات للمدراء يجب تطبيقها، وخاصة عند تقسيم وتوزيع المهام حيث يرى ضرورة توخي "العدالة في تقسيم المسؤوليات بين المدراء والعمال، في ضوء تقسيم العمل ومبدأ التخصص." (العتيبي، 2002: 20).

يمكن القول من خلال هذا العرض أن العدالة التنظيمية ليست نتاج العقود الأخيرة بل هي نتاج القرن الماضي، وتوضح فكرة العدالة التنظيمية من خلال مراعاة قدرات الأفراد وإنتاجيتهم، بحيث يتناسب أجرهم مع ما يقدمونه من جهد، فكلما رفع الفرد العامل من أدائه ارتفع الأجر الذي يحصل عليه تلقائياً، وهنا يظهر بعد العدالة التوزيعية.

ب- مبادئ الإدارة والعدالة :

ارتبطت مبادئ الإدارة بأعمال المهندس الفرنسي **هنري فايول**، صاحب كتاب "الإدارة الصناعية والعامة" والذي صدر سنة 1960، وقد جاءت أفكاره متزامنة إلى حد كبير مع أفكار تايلور، بمعنى أنها لم تختلف في الجوهر والمنطلق، إلا أنها متميزة إلى حد ما، ويمكن الاستدلال على هذا من خلال المبادئ الأربعة عشر التي

نادى بها، والتي أشارت بوضوح إلى ضرورة العدالة والمساواة مع العاملين حيث فسر الهاشمي هذه المبادئ وقال بضرورة أن تكون المكافآت التي يحصل عليها العاملون عادلة كلما أمكن ذلك، بالإضافة إلى ضرورة التحلي بمبدأ العدل والمساواة، وذلك من خلال المعاملة العادلة التي يجب أن يقدمها الرؤساء لمروؤوسيه من أجل جذبهم للعمل، وسعياً لرفع الروح المعنوية لديهم (الهاشمي، د س: 51 - 55).

هذا ويقدم محمد زايد تحليلاً مكملاً، أين يرى أن مبادئ الإدارة لفايول ترتبط ارتباطاً مباشراً "بالعدالة التنظيمية بكافة أنواعها، ويمكن بصفة عامة تقسيم تلك المبادئ حسب ارتباطها بأنواع العدالة كما يلي":

1- مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع:

وتشير هذه المجموعة من المبادئ إلى المخرجات التي يحصل عليها العاملون في المنظمة، وهي:

- **تقسيم العمل:** بمعنى أن يتخصص كل فرد في جزئية معينة، حيث يساعد تقسيم العمل على زيادة كفاءة العاملين، ومن ثم زيادة إنتاجيتهم ومخرجاتهم المادية.

- **الأجر المناسب:** أي أن يحس الفرد أن أجره يتناسب مع الجهد الذي يقدمه أثناء العمل، "وإلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع".

- **الترتيب:** ويعتبر عامل مساعد على الرفع من انتاجية الفرد، خاصة بعد ترتيب كافة الامكانيات المادية والبشرية المساعدة على إنجاز المهام المطلوبة.

2- مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الاجراءات :

ويقصد بهذه المجموعة كافة المبادئ المرتبطة بتحديد الاجراءات الداخلة في تحديد المخرجات، التي يحصل عليها الفرد والقرارات الصادرة في حقه، وهي:

- **وحدة الهدف:** وهذا المبدأ لا يتنافى وضرورة العدالة مع العاملين، حيث تساعد هذه المبادئ في تحقيق المساواة داخل المنظمة بين المدراء والعاملين، فتوحد جهود الأطراف يساهم في تحقيق الهدف الواحد.

- **المساواة:** ويتحقق هذا المبدأ من خلال تطبيق نفس القوانين والاجراءات على كافة العاملين بشكل عادل، "ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ على تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية".

- **السلطة والمسؤولية:** فمفهوم السلطة يرتبط بحق إصدار الأوامر والقرارات، من أجل ضبط سير العمل على أحسن وجه، وهذا يساعد بشكل كبير في تكريس العدالة والمساواة إذا ما كانت السلطة في يد الشخص المناسب والسلطة لا تأتي دون تحمل المسؤولية. (زايد، 2006).

ويمكن الاستدلال على الارتباط بين مبادئ الإدارة والعدالة الاجرائية من خلال تسلسل السلطة، الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية، والمركزية، فكلما كانت السلطة الإدارية محددة وتتناسب مع الاختصاصات

السائدة، مع ضرورة الاحتفاظ بالكفاءات وحق إصدار القرارات لجهة واحد أو مجموعة معينة كلما كانت تتحلّى بالعدالة والموضوعية.

3- مجموعة المبادئ المرتبطة بـعدالة التعاملات:

- ترتبط هذه المبادئ ارتباطا كبيرا بتحديد أسلوب التعامل مع العاملين بالمنظمة، وتتحدد هذه الأخيرة في:
 - وحدة الأمر: بمعنى خضوع الفرد لقائد واحد، مما يزيد في وضوح الأوامر والقرارات.
 - التأديب: وذلك من خلال تطبيق نظام عقوبات محدد وواضح، ودون اعتبارات شخصية أو متحيزة لفئة دون أخرى.
 - المبادرة: إن دفع المنظمة لأفرادها من أجل الابتكار والتجديد يعد مؤشرا إيجابيا، على أهمية العاملين بالنسبة للمنظمة، وهذا ما يعكس جو الثقة والاحترام داخل المنظمة.
 - المصلحة العامة: والمقصود بها أن يسعى أعضاء المنظمة إلى تحقيق الأهداف الموحدة والمتفق عليها، والابتعاد على المصالح الفردية الأنانية، ويمثل هذا المبدأ ركنا أساسيا من أركان العدالة التنظيمية، فلو تم تغليب المصالح الفردية في بعض الممارسات التنظيمية كالاختيار والترقية وإنهاء الخدمة، لكانت النتائج سلبية على اتجاهات العاملين.
 - روح الفريق: ويتحقق هذا المبدأ من خلال القضاء على التمييز والتحيز وتنمية روح الفريق والتعاون، ما يؤثر في مستوى شعور العاملين بالعدالة والرضا في العمل.
- إن أفكار هنري فايول جاءت سابقة لعصره، فقد استطاع هذا العالم تقديم منظور شبه كامل عن طريقة إدارة وتسيير مختلف التنظيمات، لو أنه حدد الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تساعد في تحديد ودعم العدالة التنظيمية، بالإضافة إلى مراعاة المتغيرات البيئية التي تؤثر في الأخرى في واقع العدالة التنظيمية داخل المؤسسات ومنظمات الأعمال، لكن أفكاره توقفت عند الحدود الداخلية للمنظمة ولم تشمل البيئة المحيطة وتأثيرها.

3- التنظيم البيروقراطي والعدالة:

ينسب هذا الأسلوب في الإدارة إلى العالم "ماكس فيبر" والقائم على أساس حكم المكتب، وقد جاء هذا الأسلوب لحل المشاكل التي عانت منها المنظمات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين، والتي أدت إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية للمنظمات وخلل في شعور العاملين بالعدالة التنظيمية. (زايد، 2006).

ويركز التنظيم البيروقراطي على مفهوم السلطة، ويقول "زايد" أن الخلل بالأساس راجع إلى ضيق ممارسة السلطة من طرف الموظف، فالسلطة لم تكن مرتبطة بالوظيفة بقدر ما كانت مستمدة ومرتبطة بالمكانة الاجتماعية لصاحب الوظيفة، ويمكن القول أن السبب الرئيسي لفقدان العدالة التنظيمية وفق هذا النموذج، راجع

إلى البعد عن الموضوعية عند الاختيار والتعيين من خلال استغلال المنصب، لهذا فقد قدم فيبير نموذج الذي وصف فيما بعد بالنموذج المثالي.

ويضيف زايد أن التنظيم البيروقراطي "يبني على أساس تكوين منظمات نموذجية ومثالية عادلة على أساس من المنطق والنظام والسلطة الوظيفية". (زايد، 2006)، بمعنى أن الفرد العامل يصبح خاضع لسلطة الوظيفة وليس لسلطة صاحب الوظيفة، عندها فقط يمكن القول بإمكانية تحقيق العدالة التنظيمية داخل التنظيمات البيروقراطية، كما وصفها ماكس فيبير.

ويمكن القول أن السلطة وفق آراء فيبير هي السلطة الخاضعة لمبدأ قانوني شرعي، والتي يجب أن يعمل بها داخل التنظيمات الحديثة، التي تلجأ إلى الاعتماد على البيروقراطية باعتبارها ذلك الجهاز الإداري، الذي يقوم على جملة من الخصائص المميزة له ومنها:

- التخصص في المهام.
- السلطة الإيراركية.
- نظام صارم للقواعد.
- علاقات رسمية في أماكن العمل.
- فصل الملكية عن السلطة. " (سيساوي، 2013: 153، 154).

ما يلاحظ حول هذه المبادئ أنها على صلة وثيقة بتحقيق العدالة والانصاف بين العاملين، خاصة إذا ما تم تطبيقها بموضوعية وجدية كبيرة، فخضوع العاملين داخل التنظيم لسلطة واحدة قادرة على تجاوز الخلافات الشخصية، والتزام الموضوعية من خلال تطبيق النظام القانوني على الجميع دون استثناء، حينها يمكن القول أن هناك بيئة مناسبة قادرة على تحقيق العدالة التنظيمية.

2- عدالة مدخل العلاقات الانسانية:

جاء هذا المدخل كرد فعل عما عرف بالآثار السلبية الناجمة عن تطبيق مبادئ الإدارة العلمية، وهو بهذا يعتبر بديل للفلسفة التaylorية في إدارة التنظيمات والعلاقات الاجتماعية والمهنية داخل العمل، ويضم هذا المدخل مجموعة من الأعمال التنظيرية التي تنطلق من منظور فكري واحد هو أن "الانسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل"، هذا الافتراض بمثابة إضافة نوعية في مفهوم العدالة التنظيمية (زايد، 2006).

ويجمع غالبية الباحثين أن التون مايو هو رائد هذه الحركة الانسانية داخل التنظيم، من خلال ما أسفرت عنه الدراسات والأبحاث التي قام بها، والممتدة من 1920 - 1932، حيث عمد إلى إعادة اختبار صحة الفرضيات المنادية بأن كفاءة العاملين ونتاجيتهم ترتبط بالعوامل المادية، غير أن تجارب "هاوتورن" التي

أنجزها **التون مايو** وفريقه في الولايات المتحدة الأمريكية، أظهرت عكس ما نادى به الإدارة العلمية، أين تم كشف أن إنتاجية العاملات ارتفعت بعد إدراكهن لاهتمام الإدارة بهن، ما دفعهن للتضامن معاً للقيام بإنجاز المهام على أكمل وجه. (كوسه، 2014: 171، 172).

وبقدم **أحمد رشوان** مجموعة من الدعائم التي تقوم عليها مدرسة العلاقات الانسانية بما يساعد في تحقيق العدالة التنظيمية، خاصة في بعدها الاجرائي والتعاملي، حيث يحدد هذه الدعائم في: "الاستماع إلى الفرد، تفهم شعوره، شجع ميوله، قدر مجهوداته، زوده بالمعلومات والأخبار، دربه وارشده، عامله كفرد له خصائصه ومميزاته، اتصل به دائماً، احترمته". (رشوان، 2004: 73).

ما يلاحظ حول هذه الممارسات والمفاهيم أنها لم تكن معروفة من قبل، إلا بعد ما كشف عنها **مايو** من خلال **عامل هاوتورن الشهير**، أين توصل **مايو** إلى أن الفرد العامل يتأثر بصفة مباشرة بالجوانب النفسية والاجتماعية داخل المؤسسة الانتاجية خصوصاً، وهذا ما يحيل إلى فكرة العدالة والمساواة في جانبها النفسي، الاجتماعي، الذي يتركز في بعدي العدالة الاجرائية والتعاملية بصفة خاصة.

ويقول **محمد زايد** أن مدخل العلاقات الانسانية يسمح بإنتاج منظومة مفاهيمية خاصة، منها (العمل الجماعي، فرق العمل، القيادة الديمقراطية، الاتجاهات ودوافع العاملين، الروح المعنوية، التنظيم غير الرسمي، الرضا الوظيفي وغيرها)، وقد أسهم مدخل العلاقات الانسانية بشكل كبير في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية من خلال تأكيدها على مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية، بدلا من أن يكون العاملون داخل المؤسسة مجرد متلقين للعدالة التنظيمية، كما كان يحدث في مدخل الإدارة العلمية، هذا الأخير ركز جل اهتمامه على عدالة التوزيعات من خلال دفع الفرد لبذل مزيد من الجهد للحصول على عوائد مناسبة وعادلة، غير أن مدخل العلاقات الانسانية أضاف أبعاد أخرى للعدالة التنظيمية، حيث أصبح الفرد قادرا على "تحديد الملامح الأساسية للعدالة من خلال الرأي الجماعي والمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بتلك العدالة، وبمعنى آخر فقد أصبحت مسؤولية خلق نظام للعدالة التنظيمية والحفاظ عليه وتطويره مسؤولية مشتركة بين طرفي العدالة: المنظمة والعاملين". (زايد، 2006).

بمعنى أن تحقيق العدالة التنظيمية يتوقف على مدى التفاعل بين أصحاب المؤسسة والعاملين فيها، وهذا لا يكون إلا من خلال فتح قنوات الحوار وتبني الأسلوب الديمقراطي في قيادة العاملين على إختلافهم، وهذا يبدو واضحا من خلال ما سبق، فمدخل العلاقات الانسانية يبتعد كل البعد عن اللغة المتحيزة، ويؤكد على ضرورة مشاركة الجماعة داخل التنظيم.

3- عدالة مدخل النظم المفتوحة :

يمكن القول حول مدخل نظم المفتوحة أنه الرؤية الجديدة، والفلسفة التنظيمية المخالفة لما سبق من النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، وينطلق هذا المدخل من كونه نظام مفتوح بمعنى أنه "مجموعة الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض بشكل متكامل، لتحقيق هدف معين، ويتميز النظام المفتوح بأنه يعيش في حالة تبادل مستمرة ودائمة مع البيئة حتى يضمن البقاء والاستمرار". (زايد، 2006).

ما يمكن قوله حول هذا المدخل أنه يعمل في شكل نظام موحد ومتماسك، حيث تظهر صفة الانفتاح في كونه يستمد مدخلاته من البيئة المحيطة، ويقوم بتوزيع مخرجاته ضمن هذه البيئة، وتظهر أهمية مدخل النظم في تحليله "روافد العدالة التنظيمية التي يكون مصدرها البيئة الخارجية، لأن عجز المؤسسة عن ضبط روافد العدالة من شأنه أن يؤثر سلباً على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية.

ومن هذا كان على المنظمة وفق مدخل النظم ألا تركز على تحقيق الربح فقط، وإنما عليها ألا تغفل عن "رصد ومتابعة روافد العدالة والاستجابة لها بشكل يضمن تنامي شعور العاملين بالعدالة"، ويضيف زايد أنه لا يمكن فهم العلاقة بين مفهوم النظم المفتوحة والعدالة التنظيمية إلا من خلال إدراك "مجموعة الخصائص التالية للنظم المفتوحة في علاقتها بالعدالة التنظيمية".

أ- الوعي البيئي: تشير هذه الخاصية إلى أن العدالة التنظيمية ماهي إلا جزء من العدالة العامة السائدة في المجتمع، ويتحدد معنى هذا المبدأ في أن تأثير البيئة الخارجية على درجة إدراك العدالة التنظيمية من خلال "مجموعة قوانين العمل التي تصدرها الجهات التشريعية في بلد ما لتنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعمال" بمعنى أن البيئة الخارجية تؤثر في مستوى العدالة التنظيمية لدى العاملين، من خلال جملة التشريعات القانونية المنظمة لعقد العمل.

ب- التغذية العكسية: وتعني إرتداد المعلومات إلى المصدر الرئيسي، وتساعد التغذية العكسية في تصحيح الاجراءات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها من جهة، ومن جهة ثانية تساعدها في تحقيق العدالة التنظيمية بكل أنواعها، "فما من شك أن تطبيق سياسة إقتصادية معينة مثل سياسة خصخصة الشركات وما تلاها من إجراءات (التقليص التنظيمي مثلا) يستدعي بالضرورة التعرف على اتجاهات العاملين تجاه تلك السياسات" (زايد، 2006)، بمعنى أن تأثيرات السياسات الاقتصادية كسياسة تسريح العمال مثلا من شأنها أن تؤثر مباشرة في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، (ونفس الأمر إذا تم تخفيض أجور العاملين كنتيجة حتمية لسياسة إقتصادية معينة -التكشف -).

ج- خاصية الدورية: وتشير إلى أن مخرجات نظام ما تعد بمثابة مدخلات نظام آخر، وهكذا تدور العملية لتؤكد على أن النظام الكلي للعدالة يتحقق من خلال مجموعة النظم الفرعية المشكلة للنظام الأكبر، "عدالة نظم

تقسيم الأداء - كنظام فرعي- تؤثر على عدالة نظام الأجور، وعدالة نظم الاختيار والتعيين تؤثر على نظم الأداء، ومن ثم نظم التوزيع"، ما يلاحظ حول هذه الخاصية هو درجة الترابط الكبير بين النظم الفرعية المساندة في تحقيق العدالة التنظيمية من خلال تحقيق العدالة في أبسط صورها، أي عدالة النظم الفرعية.

د- الاندثار السلبي: ويقصد بالاندثار زوال المنظمة، أما النظم المفتوحة فهي مقاومة للاندثار من خلال عملية التجديد والتطور عكس النظم المغلقة، ويمكن توضيح هذه الخاصية من خلال لجوء بعض المنظمات إلى خيارات إعادة الهيكلة نتيجة لظروف اقتصادية معينة، قد تدفع بالمنظمة إلى تخفيض عدد العمال أو الاندماج، هذه العمليات من شأنها أن تؤثر "على إحساس العاملين بالعدالة، خاصة عدالة الاجراءات المتبعة في إنهاء خدمات العاملين".

يفهم من خلال هذا أن الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة ذات تأثير كبير في تحديد مستوى شعور العاملين بالعدالة في مكان العمل، من خلال الاجراءات المصاحبة لهذه التغيرات الاقتصادية. (زايد، 2006).

في الأخير يمكن القول أن المداخل النظرية الكلاسيكية أو النيوكلاسيكية أو حتى المعاصرة، تقدم معاني مختلفة للعدالة التنظيمية، تتناسب و فلسفة كل مدخل على حدى، غير أن الاختلاف لا يكمن في معنى العدالة أو جوهرها، وإنما يتجلى في المجالات التي يركز عليها كل مدخل، فالإدارة العلمية ركزت اهتمامها على منح الأجور بما يتناسب وإسهامات كل فرد، وهو ما سمح بالاستدلال على بعد العدالة التوزيعية في مكان العمل، وبعد العدالة الاجرائية في صورته الضيقة والمقتصرة على اجراءات توزيع المهام وتحديد الأجور، أما مدخل العلاقات الانسانية فقد اهتم بالتركيز على الجانب النفسي والاجتماعي، ما سمح بالاستدلال على بعد العدالة الاجرائية وبعد العدالة التعاملية، القائمة بالأساس على إجراءات تفعيل مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ودفعهم للعمل الجماعي وضرورة التعامل معهم باحترام كبير، أما في مدخل النظم المفتوحة، فهو يقدم رؤيا شاملة تتعدى حدود المنظمة لتشمل حدود المجتمع الكبير، ما ساعد على الاستدلال على كامل أبعاد العدالة التنظيمية، وأحد أشكالها الأساسية وهي العدالة الخارجية.

رابعاً: مبادئ العدالة التنظيمية :

إن الحديث عن موضوع العدالة في مكان العمل، لا بد أن ينطلق من مجموعة مبادئ واضحة، تشكل الملامح الأساسية لفهم العدالة التنظيمية، هذه المبادئ ليست وليدة اللحظة بل هي قديمة في عمومها قدم الفكر الانساني، فالعدل يعد من أساسيات الإدارة السليمة والفعالة، والعدالة مطلب أساسي بين القائمين على المنظمة والعاملين فيها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة وضمان استمرارها ونموها، وحتى تسود العدالة في مكان العمل لا بد من مراعاة النقاط التالية:

1- مبدأ الشفافية:

يشير هذا المبدأ إلى مدى وضوح ما تقوم به المؤسسة، بالإضافة إلى وضوح علاقتها مع العاملين والمنتفعين منها، وذلك من خلال علنية الاجراءات والغايات والأهداف، وهو المبدأ الذي يجب مراعاته وتطبيقه في كافة التنظيمات والادارات. (السكرانه، 2011: 294).

ويشمل مبدأ الشفافية على "المبادئ والمعايير التي تؤكد الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في اجراءات العمل في المنظمة، بحيث تكون المعلومات متاحة للعاملين في المنظمة كل حسب اختصاصه، بمعنى أن الشفافية ترتبط بوضوح الاجراءات وتوفر المعلومات للمحتاج لها دون قيود، فالشفافية تزيد من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية". (شيخ، 2015: 68).

يمكن القول حول هذا المبدأ أنه يعبر عن حالة الوضوح والصراحة القائمة بين المسؤولين عن الإدارة والعاملين في المؤسسة باختلاف تخصصاتهم، والشفافية هي نقيض التعقيم أو الغموض القائم على أساس إخفاء الحقائق والمعلومات الصحيحة.

2- مبدأ الجدارة:

يرتبط هذا المبدأ بما يحمله الأفراد العاملون من مهارات وقدرات علمية وعملية، تسمح لهم بالتفوق والتميز عن الآخرين داخل المنظمة، والجدارة حسب **Mcclelland** هي مجموع "الخصائص المرتبطة بالأداء الناجح"، أو هي الخصائص السلوكية الداخلية التي تصف الدوافع، القيم، مفاهيم الذات والمعارف، أو المهارات المطلوبة التي يأتي بها أفضل العاملين إلى مكان العمل". (خضير، الشيخ، 2013: 73-75).

وعليه فإن على المنظمة مراعاة مبدأ الجدارة والاستحقاق عند تقديم الحوافز، وعند تحديد مختلف العوائد المرتبطة بالأداء الفردي أو الجماعي، فالجدارة بمثابة المعيار الذي يجب أن تبلغه مجهودات العاملين، إذا ما أرادوا الحصول على مكافآت وفرص تنمية جديدة، ويمكن اعتبار الجدارة معيار حقيقي ترجع إليه المنظمة عند حساب مستحقات الأفراد أو عوائدهم، مما يسهل مهمة الإدارة لدعم وتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين كل حسب جدارته في العمل.

3- مبدأ المساواة مع العاملين:

يتحقق مبدأ المساواة بين العاملين، بالابتعاد عن التحيز والحسابات الشخصية، وذلك من خلال معاملة "الأفراد المتساوون في الصفات والمهارات والخبرات اللازمة للوظيفة معاملة متساوية". (جاد الرب، 2005: 111)، كما أن المساواة تتحقق من خلال التعامل العادل للمدراء مع العاملين، فلا يفضل عامل على آخر كما يجب أن لا يسيء في معاملة أي فرد بناء على اعتبارات شخصية أو غير موضوعية، والمساواة في المعاملة بين العاملين والعدل بينهم من الأمور المألوفة، كالواجبات والمسؤوليات والحوافز حتى لو كان هذا العامل من معارف الرئيس

أو المدير. (العجمي، 2008: 126، 127)، فالأساس في مبدأ المساواة هو أن يحصل الجميع على معاملة متساوية دون تمييز أو تحيز.

4- مراعاة الفروق الفردية:

إن الحديث عن مبدأ المساواة بين العاملين لا يعني أن جميع العاملين متساوين في المهارات والقدرات، بل هناك فروق واختلاف في مستويات المهارة لديهم، وعلى المدراء ضرورة مراعاة الفروق بين العاملين من خلال توزيع الأعباء والجهود بما يتناسب ومقدرة واستطاعة كل فرد، وبما يتناسب مع قدراته وطاقاته. (العجمي، 2008).

ويضيف جاد الرب على الإدارة أن تفرق بين العاملين على أساس واضح، يستند إلى مدى توفر الخصائص والصفات والمهارات اللازمة للوظيفة والمتوفرة في كل فرد. (جاد الرب، 2005)، وعليه يمكن القول أن الأفراد العاملين في المنظمة على قدر كبير من التباين في المهارات والمؤهلات العلمية، بما يشكل تحدي بالنسبة للمنظمة فيما يخص إحلال المساواة والإنصاف بين العاملين على أساس الفروق الفردية، وليس على أساس التماثل، والعدالة لا تتنافى ومراعاة الاختلافات القائمة بين العاملين على أساس موضوعي وليس تحيزي، فالفرد القادر على تقديم أداء مرتفع، أو الذي يملك قدرات أكبر من الآخرين، من العدالة أن تخصص له مكافآت خاصة بمجهوداته الإضافية.

5- مبدأ الالتزام المتكافئ:

يتجلى هذا المبدأ في استعداد العاملين للالتزام بالقواعد التنظيمية، وهذا في ظل شرطين هما:

- أن يكون التنظيم واضحاً وعادلاً مع جميع العاملين.
- إن حصول الفرد على مزايا وفوائد من التنظيم، يدفعه للالتزام بالقواعد التنظيمية، حتى لو كانت مخالفة لاختياراته، ويتحدد مبدأ التوزيع المتكافئ من خلال الطلب من العاملين الحضور في وقت معين للعمل، وبترتب عن عدم الحضور أو الغياب آثار سلبية تلحق بالعاملين وبالمنظمة.
- ويمكن توضيح الالتزامات المتبادلة بين المنظمة والعاملين، من خلال المعايير التالية:
- حصول المنظمة والأفراد على نتائج ومنافع متبادلة.
- تشترك المنظمة والأفراد في صياغة القواعد والقيم التنظيمية، التي ستحدد دور كل طرف داخل المنظمة.
- يترتب على كل من الأفراد والمنظمة مسؤوليات متبادلة، ذلك من خلال التنسيق بينهم للحصول على المنافع المتبادلة، وهذا في ضوء إسهامات كل طرف من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- ويتضح مبدأ العدالة من خلال ما تقدم في أن كل طرف من أطراف التبادل يؤدون ما عليهم، في سبيل الحصول على منافع ومكافآت من وراء التزامهم بعقد العمل. (جاد الرب، 2005)

6- مبدأ الواجبات الطبيعية:

يتطلب تحقيق هذا المبدأ أن تتخذ إدارة المنظمة قراراتها في ضوء الإلتزامات المتعددة، والتي تشمل:

- توفير الأعمال المناسبة للعاملين، دون أن تؤدي إلى تحميلهم مخاطر وأعباء إضافية.
 - يجب ألا تتسبب هذه الواجبات والمهام في الظلم للعاملين وعدم إنصافهم.
 - يجب ألا تتسبب مصاعب ومتاعب إضافية للعاملين بالمنظمة.
 - يجب أن تكون المهام والواجبات الملقاة على الأفراد من صميم المهام التنظيمية. (جاد الرب، 2005).
- ما يستنتج من هذا المبدأ أن على المدراء تصميم الوظائف وتحديد المهام، بما يتناسب مع تخصصات العاملين وقدراتهم، بالإضافة إلى عدم تكليف العاملين بأعباء إضافية تعيق قيامهم بأدوارهم وواجباتهم الأساسية.

7- الإلتزام بالمعايير الأخلاقية:

إن تباحث مسألة توفر العدالة التنظيمية، لا بد أن تنطلق من معايير أخلاقية تأسس ملامحها داخل المؤسسة، وتدعمها بشكل ينعكس في سلوك العاملين وفي قيم المدراء والمشرفين داخل مختلف المصالح والوحدات الإدارية، وقد أظهرت إحدى الدراسات "ارتفاع عدد الشركات (خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية) التي أبدت اهتماما متزايدا بالعمل طبقا للمعايير الأخلاقية الصحيحة، وقد يرجع هذا إلى نقشي مظاهر عدم الرضا والامتعاض والسخط في أوساط الأقليات العرقية والشباب والفقراء، كما أشارت الدراسة ذاتها إلى أن (63%) من المديرين التنفيذيين لخمسة مئة شركة من الشركات الكبرى، يعتقدون أن الإلتزام بالقواعد والقوانين هو ما يعطي لشركاتهم ميزة تنافسية، ويقول برايان هو و بكنز جيمس ماركهام أن الأخلاقيات ترتبط ارتباطا وثيقا بمبادئ تحقيق العدالة والتي تقوم على ستة عناصر أساسية هي:

- 1- توحيد الإجراءات:** يجب أن تكون الإجراءات موحدة، فإذا تم مراعاة هذا المبدأ استطاعت المنظمة التأثير على آراء واتجاهات العاملين حول وجود عدالة ومساواة تسود المنظمة.
- 2- عدم التحيز والمحاباة:** يجب ألا تتخذ القرارات على أساس المصالح الشخصية، ويجب أن تتخذ القرارات على أساس المصلحة العامة وليس الخاصة، فشعور العاملين بالعدالة يجب أن يؤسس على أساس موضوعي بعيدا كل البعد عن المحاباة أو تصفية الحسابات.
- 3- الدقة:** بمعنى أن يتم اتخاذ القرارات بعد جمع المعلومات الصحيحة والمناسبة، حتى تكون هذه القرارات ذات نفع وفائدة على المنظمة والعاملين فيها.
- 4- إمكانية التعديل:** يتعلق هذا المبدأ بإمكانية تصحيح أو تقويم القرارات بعد التأكد من عدم جدواها، أو في حالة توفر معلومات جديدة وأكثر دقة.

5- التمثيل: بمعنى أن تتناسب القرارات المتخذة أو المطبقة مع كل فئة من فئات العاملين على حدى، أي أن تراعي هذه القرارات "كل الفئات التي ينتمي إليها العاملون"، لا يمكن اتخاذ قرارات تتعارض ومهام العاملين أو خارج نطاق تخصصهم.

6- الأخلاقيات: يشير هذا المفهوم إلى المعايير والقيم السائدة داخل المنظمة، حيث تدل على توافق القرارات مع المعايير الأخلاقية المتعارف عليها "فمن الضروري التحلي بالقيم الأخلاقية الصحيحة من أجل رفع مستوى شعور العاملين بقيمة العدالة والمساواة والإنصاف في مكان العمل، وبين جميع العاملين على اختلاف مهاراتهم وثقافتهم واتجاهاتهم". (برايان، ماركهام، 2006: 46، 47).

إن موضوع العدالة في العمل أمر لا مفر منه، إذا ما أراد المدراء تحسين سلوك العاملين بما يتوافق وفلسفات المنظمة وأهدافها، ويقول كل من حسين نشوان، عمر نشوان أن "تطبيق العدالة على المستوى العملي والفعلي، في أي تنظيم مهما كان نوعه أو حجمه على مستوى الأفراد والجماعات، وفي جميع الأمور والوظائف والمهام والتقنيات والترقيات والمكاسب والأرباح، فإنه ينمو ويتطور في جميع مستوياته الإدارية والفنية وسيحقق الأهداف الفعلية الطويلة والقصيرة المدى بأقل تكلفة ووقت، وستقل المعوقات". (نشوان، نشوان، 2004: 123، 124).

ما يلاحظ حول موضوع العدالة التنظيمية أنها من أهم المواضيع التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار لارتباطها بمجموعة من الممارسات والسلوكيات التنظيمية، التي من شأنها التأثير على مستويات الثقة بين المشرفين والعاملين من جهة، ومن جهة ثانية التأثير في مستوى الشعور بالرضا الوظيفي والالتزام وكذا معدلات الغياب ودوران العمل.

خامسا: عناصر العدالة التنظيمية:

إن الأفكار التي جاء بها ستسي آدامز تعكس مجموعة هامة من المعارف والمعاني العلمية القادرة على تفسير واقع العلاقة بين العاملين وأصحاب العمل، فقد أشار آدامز من خلال نظريته حول العدالة والمساواة، إلا أن الأفراد تحركهم رغبتهم لأن يعاملوا بالعدل في علاقاتهم الوظيفية، ويرى أيضا أن الدافعية تفعل فعلها عندما يقارن الإنسان نسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع نسبة مدخلات الآخرين ومخرجاتهم، ومقارنتهم بنفسه، وهناك أربعة مفاهيم مشكلة لموضوع العدالة التنظيمية بين العاملين.

- العامل: المقصود به الفرد الذي تصيبه العدالة أو يمسه الظلم من خلال طبيعة الممارسات التنظيمية والمعاملة الاجتماعية التي يتعرض لها الفرد العامل.

- المرجع المقارن: وهنا يقوم الشخص بمقارنة نفسه بفرد أو مجموعة من الأفراد الذين يقومون بنفس المهام التي يقوم بها، وقد يكونون جيرانه أو أصدقاءه أو زملائه، أو أن يعمد الشخص إلى مقارنة نفسه بالنظام والذي

يشتمل على سياسات الأجور وسياسات الإدارة. (حسونة، 2011: 110)، ويقول أنور سلطان إن الاطار المرجعي أو أساس المقارنة الذي يختاره العامل يزيد من تعقيد نظرية العدالة، لعدم ثبات المرجع المختار (المعني بالمقارنة)، وقد تم تصنيف الأطر المرجعية التي يمكن أن يختار الفرد من بينها أساس عملية المقارنة في ثلاث مجموعات هي:

❖ مجموعة "الأخر": ويراد بها الأفراد الآخرين الذين يعملون في وظائف مماثلة في نفس المنظمة أو خارجها، فبناء على المعلومات التي يحصل عليها العامل من مختلف المصادر كالجرائد والمجلات وأجهزة الإعلام والمحادثات اليومية عن مواضيع مثل: مرتبات العاملين أو الإداريين، والعقود التي تيرمها التنظيمات العمالية والمهنية، يمكن للعامل أن يقارن راتبه بما يحصل عليه الغير.

❖ مجموعة "النظام": يراد بها سياسة الدفع وإجراءاته في المنظمة، وعلى إدارة نظام الأجور والمرتبات، مراجعة وفحص سياسات الدفع المعلنة والضمنية في المنظمة، وهو ما يدفع العاملين إلى تكوين اتجاهات نفسية معينة نحو هذه السياسات، سواء ما تعلق منها بطرق الدفع أو طرق تنفيذ القرارات أو أساليب المعاملة والتواصل، ومن ثم الحكم على مدى عدالتها.

❖ مجموعة "الذات": يراد بها نسب المدخلات التي يساهم بها الفرد إلى جانب المخرجات التي يحصل عليها في شكل عوائد ومكافآت. (أنور سلطان، 2003: 471).

- المدخلات: وهي الخصائص التي يحملها الشخص في العمل مثل: المهارات والخبرات والقوة الفيزيائية والمؤهلات العلمية والفنية والعمر... (الظاهر، 2009: 200).

- التوقعات: وهي التصورات التي يكونها الأفراد داخل المنظمة بحسب مراكزهم وأدوارهم ومهاراتهم الخاصة، بمعنى أن الفرد يقدم أداء معين أو مجموعة من المدخلات، يتوقع في ضوءها الحصول على مقابل معين، يشعره بعدالة الاجراءات والسياسات المطبقة داخل المنظمة، أي أنه يجب على المنظمة أن تحقق توقعات أفرادها من خلال نظام الرقابة المطبق فيها، والذي يضمن تحقيق الأهداف والتوقعات بصورة عادلة تراعي أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، لا سيما فيما يتعلق بفرص الترقية والحوافز والتدريب والأجور وغيرها. (النجار، 1999: 267).

- المخرجات: وهي جل المكافآت والعوائد المادية والمعنوية التي يمكن أن يحصل عليها الفرد من عمله (الأجر، الترقية، التدريب، الاحترام، التقدير، المكانة الاجتماعية...). (الظاهر، 2009).

ما يلاحظ حول هذه العناصر أنها تمثل أبرز المفاهيم المستخدمة في نظرية العدالة لأدمز، حيث تعتبر الركائز الأساسية لهذه النظرية، والتي تعكس فكرة العدالة التنظيمية كنظام مفتوح ومتكامل، والمقصود هنا أن الفرد يقوم بنوعين من المقارنات؛ المقارنة الداخلية والتي تدور بين مدخلات الفرد ومخرجاته بالنظر مع مدخلات

ومخرجات زملائه في ذات الوظيفة والمؤسسة، ومقارنات خارجية تدور بين مدخلات الفرد ومخرجاته مع ما يقدمه ويناله الأفراد العاملون بمؤسسات أخرى في نفس النشاط غالباً.

سادساً: أبعاد العدالة التنظيمية:

تشير معظم أدبيات الإدارة في شأن العدالة التنظيمية إلى تعدد أبعاد هذه الأخيرة، فهناك من يحددها في بعدين أساسيين هما: عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات، وهناك من يضيف إليها بعداً آخر يتمثل أساساً في عدالة التعاملات.

غير أن لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية فلسفته الخاصة التي تعبر عنه، كما أن لكل بعد علاقاته وتأثيراته التي تختلف عن الأبعاد الأخرى، لكن هذا الاختلاف يؤدي إلى تكاملها وليس العكس، ويمكن ضبط وتحديد هذه الأبعاد فيما يلي:

1- عدالة التوزيع (Distributive Justice):

يعود منشأ هذا البعد إلى الإسهامات التي قدمها "Stacy Adams" في نظرية المساواة التي وضعها في ستينات القرن الماضي، ويعنى هذا البعد "بمدى إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يحصل عليها من عمله الذي ينتمي إليه". (شطناوي و العقلة، 2013: 5-7).

فالعامل هو القادر على تحديد إدراكه لعدالة العوائد المنتظرة من عمله، وما يلاحظ في هذا البعد ارتباطه بمتغيرين أساسيين هما: متغير الإدراك الخاص بالعامل، ومتغير العائد المتحصل عليه من طرف المنظمة التي يعمل بها.

وتتعلق عدالة التوزيع بالدرجة الأولى بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من جراء قيامه بوظائفه ومهامه، وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقيات، ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة، عندما يشعر العامل أن ما يحصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهود زملائه في نفس الوظيفة. (زايد، 2006).

وقد حدد (Organ 1988) ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات وهي:

أ- قاعدة المساواة: وتقوم على فكرة منح المكافآت كل حسب درجة مساهمته، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض كامل، عكس الشخص الذي يداوم بدوام جزئي فهو يأخذ أقل من الشخص الأول وبما يتناسب ومجهوده، وإذا تساوى الأجر فهذا انتهاك واضح لقاعدة المساواة ودليل على غياب العدالة.

ب- قاعدة النوعية: وتقوم على أساس تجاوز الخصائص الفردية (الجنس، العرق، القبلية... الخ)، حيث يجب أن يتساوى الجميع في فرص الحصول على المكافآت، فمثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل العاملين داخل المنظمة، وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا كان

العكس أو تم التمييز بين الأفراد على أساس من الأساسات فإن هذا سيؤدي إلى استياء العاملين الذين تم إستثنائهم من الخدمات الصحية، كما أن الخدمات الصحية أو التأمينات على المرض حق يكفله قانون العمل لكافة العاملين الخاضعين له.

ج- قاعدة الحاجة: وتقوم هذه القاعدة على ضرورة مراعاة الجانب الإنساني في العمل، وذلك من خلال تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور كانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة أخرى غير متزوجة، وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فمنه يجب تقديم المرأة المتزوجة على غير المتزوجة. (العطوي، 2007: 5).

يتحدد مما سبق أن العدالة التوزيعية تخضع عند تطبيقها إلى قواعد أساسية، لا تتنافى والإطار العام للعدالة، فعدالة التوزيع تراعي مبدأ المساواة بين ما تقدمه للعامل وما يحصل عليه، كما أن بعد عدالة التوزيع يأتي موافق للقواعد القانونية في العمل المراعية لحقوق العاملين دون استثناء، كما أن هذا البعد لا يتنافى والمبادئ الإنسانية في العمل.

ويؤكد (Organ 1990) أن إحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مثلا مقارنة بما يقدمونه من جهد، يمكن أن يخلق توترا في العلاقات بين العاملين من جهة، وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى. ولفهم أثر بعد عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين في المنظمة، يجب أن تراعي الأهمية النسبية للقيم الاقتصادية والاجتماعية للعمل من وجهة نظر العاملين، فإذا زادت أهمية القيم الاقتصادية لدى العاملين فإن الإحساس بعدالة التوزيع سيؤثر بشكل أكبر على سلوكهم، أما إذا زادت أهمية القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية فإن الإحساس بعدالة التوزيع سيؤثر بشكل أقل أهمية في سلوك العاملين، ويتضح مما سبق أن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما:

- ❖ جانب اقتصادي: ويقصد به كل ما يحصل عليه العامل من مكافآت وعوائد مادية.
- ❖ جانب اجتماعي: ويقصد به المعاملة الشخصية التي يحصل عليها الفرد العامل من طرف مديره بعد حصوله على المكافآت والعوائد المادية.

وعليه يمكن القول أن الالتفات للتركيز على الجانب الاقتصادي وحده سيؤثر في السلوك التنظيمي، من خلال حصره في المبادلات الاقتصادية، ما قد يدفع العاملين إلى تقديم ما يطلب منهم فقط، لأن العمال لن يروا مبررا على الإطلاق إلى ما هو أبعد مما نصت عليه بنود عقد العمل، أو أداء أي أدوار إضافية.

أما إذا تم التركيز على الجانب الاجتماعي، فإن التعامل بالمثل سوف يحمل معه على الأرجح سلوك يتخطى نطاق الأدوار الوظيفية الرسمية... ولعل المبرر وراء هذا السلوك التنظيمي هو اقتناع العامل بأن هذا الأداء يتماشى مع الخاصية الإيجابية للوظيفة، وليس لكون عقد العمل نص على أدائها، ولذلك ففي علاقات

التبادل الاجتماعي فإن مثل هذا التناقض الجلي لا يعتد به"، وأمام هذه الوضعية لابد للإدارة التوفيق بين الجانبين، إذا ما أردت تحقيق عدالة التوزيع، مع عمالها بشكل يضمن التأثير في سلوكهم التنظيمي ويدفعهم إلى تقديم أداء متميز ومصحوب بالقيام بأدوار إضافية أو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية. (زابد، 2006)

2- عدالة الإجراءات Procedural Justice:

يشير هذا البعد إلى الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج، وتكون هذه الإجراءات عادلة عندما تتسم بالاتساق والاستمرارية تهدف إلى تحقيق مصالح كل العاملين ولا تسعى لتحقيق أهداف شخصية، تقوم على المعلومات الصحيحة، وتوفر فرص تصحيح القرارات، ومن ثم فإنها تمثل السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة. (المغربي، 2007).

بمعنى هي الإجراءات المتبعة لتصريف النواتج أو المخرجات الخاصة بشؤون العاملين بالمنظمة دون استثناء وهي تشمل جل الممارسات التنظيمية الحاصلة في العمل، على غرار طرق وإجراءات تقييم الأداء والعوائد وفرص الترقية ونشاطات التعليم والتكوين والتدريب طرق اتخاذ القرارات وتنفيذها، ممارسة الرقابة والسلطة التأديبية.

هذا وقد تم تحديد المكونات الهيكلية، التي يعتقد أنها تشكل القلب الذهني لإدراك العامل لمعنى العدالة، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بالقواعد الإجرائية التالية:

أ- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص للإعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.

بمعنى أن للعامل حق الاعتراض على القرارات المتخذة من طرف مدرائه بخصوص بعض القضايا، التي يرى أنها غير مناسبة أو مجحفة في حقه، أو أنها تضيف أعباء جديدة للعمل الذي يؤديه بصفة خاصة.

ب- القاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع الموارد وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة، بمعنى ضرورة التحلي بالموضوعية والنزاهة، عند توزيع الموارد المادية وغيرها على العاملين بمختلف المستويات التنظيمية، فالقاعدة الأخلاقية قاعدة شاملة وعامة، فهي تشمل جميع موارد المؤسسة، وتعم جميع العاملين.

ج- قاعدة التمثيل: إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات النظر أصحاب المصلحة والعلاقة وتحقق هذه القاعدة عندما تكون للأطراف المعنية بعمليات اتخاذ القرارات أو أي ممارسة تنظيمية، رأي أو تصور معين في هذا الأمر، أي أن يكون كل من صاحب القرار والمعني بتنفيذ هذا الأخير هم محور هذه العملية التنظيمية.

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

بمعنى إقصاء المصلحة الشخصية والتحيز لطرف معين، وتغليب المصلحة العامة من خصائص المنظمات الناجحة أو الفعالة وذلك من خلال الامتثال لمبادئ العدالة والعقلانية والموضوعية ومراعاة مبدأ البقاء للأصلح.

هـ - قاعدة الدقة: بمعنى بناء القرارات على أساس المعلومات الصحيحة والدقيقة، والموثوقة المصادر، فقبل أن يقدم المدير على تصرف معين فلا بد أن يقوم بجمع المعلومات الكافية والدقيقة قبل إصدار أي قرارات، حتى تكون ذات تأثير ايجابي وعقلاني.

ز - قاعدة الانسجام: يجب أن تتسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات، فإذا كانت هناك منحة ما تقدم للعامل بعد تأديته مهام محددة، فلا بد أن يستمر هذا الإجراء ويطبق على جميع العاملين وفي مختلف الأوقات والظروف، وبشكل منسجم مع ما قدمه. (المغربي، 2007).

وحتى تتحقق العدالة الاجرائية فلا بد من مراعاة ثلاث عناصر أساسية وهي:

1- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.

2- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.

3- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار)، والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار.

فالتفاعل بين هذه العناصر من شأنه أن يضمن تواصل فعال وديمقراطية واضحة في تسيير شؤون

العمل، وفي تدعيم شعور العاملين بعدالة الإجراءات في العمل.

3- عدالة التعاملات Interactional Justice:

تمثل عدالة التعاملات ثاني مكونات العدالة الإجرائية نظرا للارتباط الكبير بين اتخاذ القرارات وتطبيق مختلف السياسات والإجراءات وأسلوب التعامل، وهي أيضا تعد ثالث مكونات العدالة التنظيمية، ويشير هذا المصطلح إلى عدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عند تنفيذ الاجراءات الرسمية، أو في تبرير هذه الإجراءات ويحدد هذا البعد من العدالة من خلال طريقة تعامل المدراء أو المشرفين أو العاملين مع بعضهم البعض.

وفي كثير من الأحيان فإن الطريقة التي يعامل بها الفرد عند تنفيذ الإجراءات التنظيمية، يمكن أن تؤثر على درجة احساسه بالعدالة التنظيمية بصفة عامة، وعلى درجة احساسه بعدالة التعاملات العادلة بين الأشخاص بصفة خاصة، أو قد يؤثر كلاهما في درجة شعور العامل بعدالة الإجراءات "ومن هذا المنطلق فإن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين خلال عملية تقييم الأداء مثلا كما أنها تعكس مقدار الاحترام و دماثة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار". (زايد، 2006).

ويقصد من هذا أن عدالة التعاملات تعتبر مرآة عاكسة لجو العلاقات الانسانية بين المدراء أو المشرفين والعاملين تحت إمرتهم. ويضيف محمد زايد أن عدالة التعاملات تعكس أيضا مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الاجراءات الرسمية في المنظمة، ومعرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتتعلق عدالة التعاملات بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخب القرار. (زايد، 2006).

ويقول (Bies & Moag) أن عدالة التعاملات (التفاعلية) بأنها "اهتمام الأفراد بطبيعة وجود التعامل الذي يتلقونه مع تطبيق الإجراءات" ويحصر الكاتبان تطبيقات العدالة التفاعلية في أربعة عناصر هي:

1- المصداقية (Truthfulness): وتعني مدى مصداقية ووضوح منتخب القرار أي أن يكون صاحب القرار على قدر كبير من الصراحة والوضوح والصدق مع العاملين.

2- الاحترام (Respect): وتعني مدى ابتعاد منتخب القرار عن سوء المعاملة، والفضاضة وإهانة العاملين، ومحاولة تقدير جهودهم.

3- ملائمة الأسئلة (Propriety of question): بمعنى تجنب منتخب القرار طرح الأسئلة المحرجة وغير اللائقة، أو الأحكام المسبقة.

4- التبرير (Justification): ويقصد بالتبرير محاولة إعطاء منتخب القرار الحجج المقنعة أو الأسباب الكامنة وراء تبنيه قرار أو سلوك معين. (أبو القاسم، 2015).

وبعد العدالة التفاعلية لا يمكن الاستدلال عليه إلا بعد الانتقال من مرحلة اتخاذ القرار في شكلها الجامد إلى مرحلة تطبيقها وتنفيذها على العاملين داخل المؤسسة بالإضافة إلى أسلوب منتخب القرار وطريقة تواصله مع جمهور العاملين فيما يخص القرارات أو الإجراءات.

وقد أشار العديد من الباحثين منهم Colquit, Greenberg, Blakely إلى أن العدالة التفاعلية (التفاعلية) تضم نوعين من العدالة هي:

1- عدالة العلاقات الشخصية: ويشير هذا النوع إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل به المدير أو الإدارة مع العاملين، من خلال هذه المعاملة يستطيع الفرد العامل أن يقارن بين أسلوب المعاملة العادل وغير العادل، وذلك من خلال مقارنة طريقة معاملة رئيسه في العمل معه، مع ما يعامل به زملائه في العمل.

2- عدالة المعلومات: ويقصد بها التوضيحات والشروحات المقدمة للعاملين حول أسباب اللجوء إلى تنفيذ قرار معين، أين يجب على المدير تقديم المعلومات الضرورية الخاصة بتفسير الأسباب الكامنة وراء الاجراءات والقرارات المتخذة والمطبقة داخل المنظمة بصفة عامة، أو الاجراءات والقرارات المطبقة على أحد العاملين في وظيفة معينة أو ضمن مستوى تنظيمي محدد. (مزوار، 2013: 114).

ما يلاحظ حول هذا البعد أنه يشكل نتيجة لمختلف الممارسات التنظيمية الحاصلة داخل المنظمة، وهو ما يشمل الاجراءات الخاصة بتحديد وحساب الأجور والعوائد والإجراءات المطبقة على العاملين على اختلافها (تقييم الأداء، الترقية، التدريب، تسليط العقوبات...)، وكذا أسلوب تطبيقها من طرف الرؤساء وبشكل التفاعلات القائمة بين الفرد العامل وصاحب القرار في العمل (الرئيس) أو زملاء العمل.

سابعاً: أشكال العدالة التنظيمية:

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع الحديثة نسبياً، بالمقارنة مع المواضيع واسعة الاستهلاك داخل التنظيمات، فالعدالة شرط مهم لأي منظمة أو مؤسسة صناعية أو خدماتية راغبة في الاحتفاظ بجمهور العاملين لديها. كما أن البحث عن إرساء العدالة التنظيمية ليس بالأمر السهل، فهي على قدر كبير من الصعوبة، لكونها تتجاوز حدود الفرد لتشمل بيئة العمل ككل، ولتضم جميع المؤسسات الناشطة ضمن نفس المهنة أو الخدمة، لذلك على المنظمة الراغبة في الاحتفاظ بمواردها البشرية أن تسعى لتحقيق العدالة التنظيمية بأشكالها الثلاثة، والمتمثلة في العدالة الداخلية والخارجية والفردية، فهي السبيل الوحيد أمامها لضمان مستويات عالية من الالتزام والولاء، وإلا أفرغت من محتواها البشري، وملئت بهم مؤسسات أخرى قادرة على إحداث توازن بين الأشكال السابقة، ويتلخص جوهر هذه الأشكال في:

1- العدالة الداخلية Internat Equity:

يراد بها الإشارة إلى العدالة في ذات الوظيفة وبين مختلف الوظائف ضمن المنظمة الواحدة، فيجب أن يكون مبلغ الراتب عادلاً ويتناسب مع المؤهلات والخبرات الضرورية لشغل الوظيفة (الطائي، والفضل، والعبادي، 2006: 351).

ويضيف كل من خضير كاظم محمود وياسين كاسب الخرشة، أن النظام العادل والسليم للأجور والمكافآت يجب أن يتضمن مثلاً جعل راتب المحاسب يتناسب مع مؤهلاته العلمية، والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة وبين الوظائف الأخرى في المنظمة التي تتطلب نفس المؤهلات والجهود، وهذا ما يعبر عنه بتحقيق العدالة الداخلية. (خضير، والخرشة، 2007: 177، 178).

يفهم من خلال هذا أن العدالة الداخلية تتحقق من خلال تناسب الأجر مع أعباء الوظيفة، ومع المؤهلات التي يحوزها الفرد العامل بالإضافة إلى المساواة بين أجر الوظائف التي تتطلب نفس المؤهلات والمجهود، حتى يتحقق مبدأ المساواة في الأجر.

ويرى مؤيد سعيد السالم أن العدالة الداخلية تنطلق من عدالة أجر الوظيفة، مقارنة مع أجور الوظائف الأخرى في المنظمة، كما يضيف هذا الأخير آليات تحقيق العدالة الداخلية ويقول: "تستطيع المنظمة تحقيقها بمستويات عالية عن طريق الإنجاز الجيد لكل من الوظائف وتقييمها، حيث أن الأعمال أو الوظائف التي

سيكون لها قيمة أعلى، سوف يدفع لها أجر أعلى"، والعدالة التنظيمية تعد من أهم مرتكزات نظام الأجور الفعال وسبب من أسباب الاستقرار في المنظمة، وإذا كان الموظف يهتم بالحصول على أجر يساوي المجهود الذي يقدمه، فإنه سيمتعض عندما يكتشف انحراف فئات الأجور داخل المنظمة التي يعمل فيها عن مستوى العدالة، إذ أن تفاوت نسب الأجور الممنوحة للوظيفة المتماثلة يحمل دلالات سلبية عند العاملين، ما يعني تفاوت مراكزهم الإجتماعية التي ينتمون إليها، بمعنى آخر انهيار مقاييس العدالة والمساواة داخل المنظمة. (السالم، 2009: 315).

ما يلاحظ هنا هو التركيز الكبير على الأجور، أي بعد العدالة التوزيعية دون غيرها، وهو ما يعاب على هذه التحليلات لشكل العدالة الداخلية، وضيق النظرة للعدالة التنظيمية داخل المنظمة بصفة عامة، حيث كان يجب على المؤلفين لفت الانتباه أيضا إلى الأبعاد الأخرى، ودورها في تحديد شكل العدالة الداخلية فالأمر لا يقتصر على الأجور والمكافآت فقط وإنما يتعداه ليشمل طريقة التسيير وطبيعة الإجراءات وأسلوب التعامل مع العاملين.

2- العدالة الخارجية External Equity :

أما بشأن العدالة الخارجية، فبعد قيام المنظمة بتحديد العدالة الداخلية، تبدأ إدارة الموارد البشرية في التقصي وجمع البيانات عن مستويات التعويضات والأجور التي تدفعها المنظمات المنافسة في سوق العمل، من خلال المقارنة معها. (السالم، 2009)، فمثلا راتب المحاسب يمنح في منظمة أخرى بمقدار 400 دينار شهريا، فالنظام العادل للأجور في مثل هذا المثال يجب أن يكون مساويا أو مقاربا لهذا الأجر أو الراتب، وليس أقل منه بكثير وإلا غابت العدالة الخارجية. (خضير، والخرشة، 2007). ومن خلال هذا المثال يمكن إيراد ثلاثة احتمالات لطبيعة الأجور داخل المنظمة بالموازاة مع المنظمات الأخرى:

- 1- إن معدل التعويضات الممنوحة في المنظمة أقل من المعدلات السائدة في الشركات المنافسة، وهذا يعني عدم وجود مساواة أو عدالة مع ما هو سائد في الشركات المنافسة.
- 2- أو معدل تعويضات المنظمة مكافئ للمعدلات السائدة في الشركات المنافسة، وفي هذه الحالة تكون المنظمة قد حققت المساواة الخارجية.
- 3- أو معدل تعويضات المنظمة أعلى من المعدلات السائدة في الشركات المنافسة، وهنا تكون المنظمة في موقع الريادة.

إن نجاح المنظمة في تقديم معدلات مرتفعة من التعويضات يساعد على تنمية شعور العاملين بالعدالة والإشباع ما يضمن تحقيق البعدين النفسي والمادي، ونفس الأمر في حالة تكافؤ التعويضات مع ما تقدمه مؤسسات أخرى، فهذا يكرس ويدعم الشعور بالعدالة الخارجية لدى العاملين، أما في حالة ما إذا كانت

التعويضات غير مناسبة أو أقل مع ما هو سائد في المنظمات فهذا سيخلق حالة من عدم الرضا والغبن، ما قد يدفع العاملين إلى ترك المنظمة والتوجه إلى المنظمات القادرة على تحقيق الإشباع المادي، من خلال تقديم أجور مناسبة وعادلة وهو ما سيحقق الارتياح النفسي للعاملين. (السالم، 2009).

ويتضح في ضوء المقارنات السابقة أن هناك أربعة بدائل استراتيجية أمام المنظمة بإمكانها اختيار البديل الذي يتناسب مع ظروفها وظروف البيئة المحيطة بها، وفيما يلي توضيح لهذه البدائل:

أ- استراتيجية جعل التعويضات أعلى من السوق Pay above Market Rate:

تلجأ المنظمة إلى هذه الطريقة عندما تنتظر إلى التعويضات على أنها إنفاق استثماري، وليس كعبء كلفوي، ما يجعل من المنظمة مكانا محببا للعمل يساعد على استقطاب الكفاءات البشرية، وعدم هروبها للمنظمات المنافسة.

ب- استراتيجية جعل التعويضات أقل من معدل السوق Pay Below Market Rate:

وتمثل هذه الاستراتيجية الطريقة التقليدية في إدارة الموارد البشرية، ولهذه الاستراتيجية آثار سلبية من بينها ضعف قدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات، كما تؤثر سلبا على رضا العاملين، فقد اثبتت التجارب أن تباين أو تفاوت الأجور المعتمدة في المنظمات المنافسة ولنفس الوظائف والأعمال تكون مصدرا دائما للجدل والمعارضة داخل المنظمة، وبالتالي التأثير على مستوى كفاءة أدائها.

ج- استراتيجية جعل التعويضات متكافئة Pay Market Rate:

تمثل هذه الاستراتيجية اتجاها معتدلا في مجال التعويضات، إذ تستطيع المنظمة تحقيق الجانب الاستقطابي من جهة، ومنع تسرب مواردها البشرية للمنظمات الأخرى، وتحقيق العدالة الخارجية من جهة ثانية، لكن هذه الاستراتيجية يمكن أن تحول بينها وبين بروزها كمنظمة متميزة ذات قدرة تنافسية.

د- استراتيجية التعويضات المركبة Composed Compensation strategy:

وهي الإستراتيجية التي تجمع بين الإستراتيجيات السابقة لمواجهة مختلف السيناريوهات في البيئة أو سوق العمل، وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها عملية قادرة على المنافسة أمام المنظمات التي تشتغل في نفس النشاط المهني. (السالم، 2009).

من خلال ما سبق يمكن القول أن شعور العاملين بالعدالة الخارجية يتحدد وفق الاستراتيجية السابقة، فكلما كانت التعويضات التي تمنحها المنظمة مقاربة للتعويضات التي تمنحها المنظمات المنافسة الأخرى، كان هناك شعور بالعدالة التنظيمية في شكلها الخارجي.

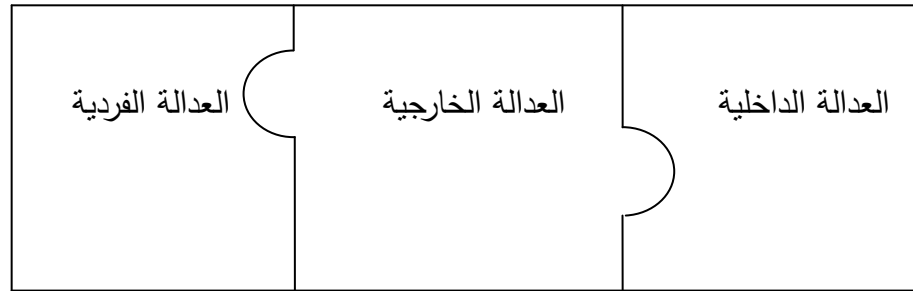
3- العدالة الفردية Individual Equity:

بعد تحقيق كل من العدالة الداخلية (تقييم الوظائف) والخارجية (استقصاء الأجور والرواتب)، لابد من تحديد قيمة استحقاق كل فرد عامل، وفق الحدود الدنيا والعليا، ثم وضعها في الأجور والرواتب، إن تحديد قيمة مستحقات الأفراد بالشكل المناسب والعاقل يخضع إلى مجموعة من المعايير من أهمها الأقدمية والخبرة ونتائج تقييم الأداء.

ولتوضيح ذلك، نقدم مثال وظيفة تحصيل الديون التي تم تحديد الأجر فيها بالحد الأدنى (300 دج) وحد أعلى (350 دج)، فإن راتب الموظف الجديد، أي الذي ليس لديه خبرة يختلف عن راتب الموظف الذي لديه خبرة سنتين مثلاً، هذا الأخير يختلف في راتبه عن الذي لديه خبرة (05 سنوات)، ولذلك فإن التدرج في الراتب حسب مستوى الخبرة يكون كالتالي: 300، 320، 350 على التوالي، وبذلك تتحقق العدالة الفردية. (عباس، 2006: 240).

يتحدد في ظل هذا النوع من العدالة التنظيمية مدى استحقاقات الأفراد العاملين بالرجوع إلى الفوارق الموضوعية والخصائص الفردية والتي يحوزونها كالأقدمية والمستوى العلمي، وطبيعة الأداء المقدم، حيث تعمد هذه المنظمات إلى أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار عند تحديد راتب الفرد حتى تضمن بذلك مستوى عالي من العدالة الفردية داخل المنظمة تتناسب وخصائص وقدرات كل فرد على حدى.

الشكل (3): يوضح أشكال العدالة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالب.

ثامناً: خطوات هامة لتحقيق العدالة التنظيمية:

تمر عملية تحقيق ودعم العدالة في مكان العمل، بمجموعة من الخطوات الهامة والحاسمة، فالعدالة التنظيمية كمفهوم يجب أن يتجاوز حدود التنظير إلى ساحة الممارسة العملية الجادة في العمل، من أبرز هذه الخطوات ما يلي:

- 1- تحديد كافة الأهداف المطلوب تحقيقها من العاملين كما ونوعاً. (زايد، 2006).
- 2- التحديد الدقيق للمدخلات التنظيمية المطلوبة لتحقيق جميع الأهداف، ويكون هذا بتحديد الجهد والوقت والمهارات والدقة المطلوبة في الأعمال، مع ضرورة مراعاة الأدوات والمعدات اللازمة لأداء الأعمال وتوزيعها

بالتساوي بين العاملين، فالفرد قادر على تلمس العدالة التنظيمية في طريقة توزيع المهام والمسؤوليات وكذا الأدوات والوسائل.

3- التحديد الدقيق للمخرجات والعوائد التي سيحصل عليها الفرد بعد إنجاز مهامه وواجباته المهنية، ولا بد أن تتناسب المكافآت الموزعة على العاملين مع الجهود التي قدموها في العمل.

4- الوقوف على الأهمية النسبية للنواتج التي يسعى العاملون لتحقيقها في العمل، إن معرفة ما يسعى الفرد للوصول إليه يمكن المدراء من فهم طريقة تفكير العاملين ومن ثم التنبؤ بسلوكهم التنظيمي، بشكل يساهم في إشباع حاجاتهم، ويضمن مستويات مرتفعة من الإشباع والرضا.

5- العمل على تحديد معايير دقيقة لقياس السلوك التنظيمي الجيد أو الضعيف، وكيفية قياسه، حتى يمكن العاملين من معرفة أسس ومعايير تقييم الأداء، ما يدفع العاملين إلى التحلي بهذه المعايير رغبة في الحصول على مكافآت مجزية.

6- السعي من أجل التأكيد على العلاقة بين الجهد المبذول والنواتج المحققة أو المكافآت المحددة، بمعنى أن العامل الذي يقدم أداء متميز يحصل على حوافز مُرضية، أما إذا "فشل المدير في التأكيد على هذه العلاقة سيؤدي هذا إلى العديد من الجوانب السلبية على الأداء التنظيمي للعاملين". أي أن عدم تأكد الفرد من حصوله على المكافآت لقاء جهده المتميز سيؤدي إلى تخلي الفرد عن واجباته وتقصيره في أداء مهامه.

7- تخصيص قنوات للحوار والتواصل مع العاملين لمناقشة أسباب تباين المخرجات والمكافآت التي حصل عليها كل عامل، وذلك من أجل التأكيد على مبدأ الالتزام المنكافي، فالمنظمة تقدم الحوافز والمكافآت للعاملين والفرد يقدم جهده ومهاراته مقابلها. (زايد، 2006).

إن الإلتزام بهذه الخطوات من شأنه أن يزيد من فرص تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين، فالتخطيط لدعم العدالة ليس أقل أهمية من التخطيط للعمل أو التطوير التنظيمي، لأن أبعاد العدالة التنظيمية على علاقة بجل الممارسات والفعاليات التنظيمية في العمل، فتحري العدالة والمساواة بين العاملين في مجالات مثل الترقية التحفيز، التدريب، التفاعل... وغيرها، من شأنه أن يؤثر في السلوك المنظمي بصفة خاصة، وفي نجاح المنظمة بصفة عامة.

وفي هذا الشأن يقترح جيرالد جرينبرج وروبرت بارون طريقة فعالة لتستفيد الإدارة من نظرية العدالة التنظيمية، وذلك من خلال:

- تجنب دفع أجور أقل مما يجب، لأن هذا سيؤثر في سلوك العاملين سلبيًا، ويرفع من معدلات التغيب ودوران العمل والشكاوى والنزاعات.

- تجنب دفع أجور أعلى مما يجب، لأن هذا سيزيد من التكاليف، ما قد ينجر عنه خسارة كبيرة للمؤسسة.

- اجعل للعامل صوتا في القرارات المؤثرة فيهم، لأن العاملين لديهم إحساس قوي بعدالة القرارات التي اشتركوا في صنعها.

- توفير المعلومات عن النواتج بصورة كاملة وبطريقة جيدة، فالفرد يستطيع أن يميز بين المعاملة العادلة وغير العادلة، وهذا يكون في ضوء تحديده للنواتج التي حصل عليها والمدخلات التي قدمها، وأيضا في ضوء معرفة الكيفية التي تم بها تقييم تلك النواتج. (جرينبرج، بارون، 2004).

يمكن أن نستنتج من خلال ما سبق أن العدالة كسمة يجب أن تتحلى بها التنظيمات الرشيدة إلى جانب عملها بمبادئ الإدارة العلمية أو سعيها المتواصل لتحقيق الميزة التنافسية والإنتشار الواسع، فلا يمكن الوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال اللاعدالة والظلم، وإنما من خلال الأسلوب العادل مع العاملين بشكل يساعد الأعضاء كافة على تحقيق أهدافهم في جوّ تسوده العدالة والمساواة.

تاسعا: مجالات تطبيق العدالة التنظيمية:

إن المتتبع لموضوع العدالة التنظيمية قادر على فهم طبيعة العلاقة بين الممارسات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة، ومستوى شعور العاملين بالعدالة والمساواة، فنجاح أي مؤسسة مرتبط إلى حد معقول بضمان حد أدنى من المساواة والعدالة واللاتحيز عند تطبيق القرارات والإجراءات، أو عند منح الحوافز والمكافآت، أو عند إشراك العاملين في دورات تدريبية، أو عند فتح فرص للترقية والتطوير الوظيفي، أو حتى عند إخضاع المقصرين للعقاب التأديبي أو الفصل من العمل، كل هذه الممارسات تعد من صميم مهام المسؤولين عن المؤسسة باعتبارهم أصحاب السلطة والقرار النهائي، لهذا يشكل موضوع العدالة تحدي بالنسبة للمدراء والمشرفين عن إنجاز الأعمال، وذلك بالالتزام بالموضوعية وعدم التحيز عند تقييم أداء العاملين بما يضمن تحقيق العدالة التنظيمية بجميع أشكالها السابقة، وفيما يلي أبرز مجالات تطبيق العدالة التنظيمية:

1- نظام الأجور والمكافآت:

يعد تصميم نظام الأجور بمثابة خطوة أولى للحكم على مدى عدالة التوزيع الذي تمنحه المؤسسة لعمالها أم لا، فالأفراد يلتحقون بالمؤسسات من أجل الحصول على مقابل للجهود الذي يبذلونها، ماعدا في العمل في المؤسسات أو منظمات العمل التطوعي، ففي مجال العمل المأجور يسعى الأفراد للحصول على تعويضات عادلة في شكل مكافآت ملموسة لقاء جهودهم داخل حدود الوظيفة والمنظمة. (جاكسون، ماتيس، 2009: 504).

ما يمكن قوله أن على المؤسسة إعداد نظام للأجور والمكافآت يتسم بالعدل مع كافة العاملين، ويتناسب مع خصائص ومهارات كل فرد فالأجور بمثابة دافع محرك للأداء الفعال، فلا يمكن حث الفرد لبذل مزيد من الجهد دون زيادة المكافآت والحوافز المساعدة في ذلك، ويقول سيد محمد جاد الرب أن من أسباب فشل نظام

الحوافز والمكافآت هو "التحيز وعدم الموضوعية في توزيع الحوافز والمخصصات الإضافية ومنح العلاوات والمكافآت التشجيعية بين العاملين، قد يؤدي إلى نتائج سلبية وممررة في نفس الوقت"، بمعنى أن إتباع أسلوب متحيز في إعطاء المنح، العلاوات وكافة الحوافز لأفراد دون آخرين من شأنه أن يرفع من أزمة العدالة والثقة داخل المنظمة، سواء بين المسؤولين عن تصميم نظام الحوافز والمكافآت ، وبين من تحصل عليها ومن لم يتحصل عليها.

وبضيف جاد الرب أن التغلب على هذه المشكلة يكون من خلال:

- الارتباط المباشر بين مجهودات الأفراد والحوافز المختلفة.
- التأكيد على وضوح وعدالة وعلنية وموضوعية خطط الحوافز والأجور والمكاسب المشتركة، لدى جميع العاملين في المنظمة. (جاد الرب، 2009).

ما يلاحظ حول الأسباب والحلول التي قدمها جاد الرب أنها جاءت منسجمة مع ما تم التطرق إليه في مبادئ العدالة التنظيمية أين تم ذكر ضرورة المساواة بين العاملين والتخلي بالشفافية داخل المنظمة، حتى تتحقق العدالة والمساواة في مكان العمل.

2- الترقية:

تمثل الترقية حركة لنقل العمال إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي، حيث "تقوم بعض المنشآت بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين". (عبد الباقي، 2000: 157)، بمعنى أن عدالة نظم الترقية تتطلب إشراك جميع العاملين فيها دون استثناء وهذا يكون من خلال إطلاع الأفراد ذوي المهارات والكفاءات الضرورية والمطلوبة في عملية الترقية، وذلك من خلال وضع خطط على شكل خرائط ترقية توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة و الوظائف الأخرى و الطرق و الاجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية و التقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى وحتى تحقق عملية الترقية الأهداف المرجوة منها، لا بد أن تكون عملية الاختيار مبنية على أسس موضوعية وعادلة. (عبد الباقي، 2000). غير أن توفير فرص متكافئة للترقية ليس من السهل على المنشأة لاسيما إذا استندت عملية الترقية إلى التقارير التي يعدها المشرفون عن مرؤوسيههم، حيث يوجد من المشرفين من يعطون تقارير عالية، وآخرون يعطون تقارير منخفضة لعدة اعتبارات قد تكون شخصية، الأمر الذي يحرم مرؤوسيههم من فرص الترقية، وهذا يولد لديهم شعور بعدم العدالة. (شاويش، 2005: 284)

يستنتج أن خضوع عملية الترقية إلى التقارير التي يرفعها المشرفون المباشرون عن الأفراد من شأنها أن تشكل نقطة فاصلة في الحكم على مدى عدالة عملية الترقية بصفة خاصة لدى العاملين، وقد يتطور هذا الشعور لديهم ليشمل جميع الممارسات التنظيمية الأخرى.

3- التدريب:

إن عملية التدريب بمثابة الخيار الأمثل لرفع كفاءات الأفراد وتحسين أدائهم لأعمالهم، ويقول روبرت باكال أن التدريب عملية ترتبط بشخص أكثر دراية ومعرفة بمسائل معينة من الموظفين الآخرين، وهو يساعدهم على تطوير معرفتهم ومهاراتهم بحيث يحسن من أدائهم. (باكال، 1999: 72).

وبطبيعة الحال تختلف الاحتياجات التدريبية التي يمكن العمل عليها مع كل عضو أو عامل، فالأفراد يختلفون في المهام والأدوار التي يؤدونها بما أنهم يختلفون في مستوى المهارات والمعارف. (البدراي، 2010: 53) لذلك على المنظمة العمل من أجل إشراك جميع الأعضاء في دورات تدريبية لتحسين مدخلاتهم ومخرجاتهم، وهذا يتحقق من خلال مراعاة الفروق الفردية لكل عامل على حدى، فعملية التدريب يجب أن تكون لإصلاح أو تطور جانب نقص في مهارات العاملين بما يتناسب ومسؤولياتهم وخصائصهم، عندها فقط يمكن القول بعدالة عملية التدريب وعدم تحيزها لفئات معينة على حساب فئات الأخرى.

4- تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات وأكثرها حساسية وخصوصية، بالنسبة للمدراء والمرؤوسين على السواء، حيث تهتم هذه العملية "بتحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظيفة المالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم". (هاشم، دس: 296).

بمعنى أن عملية تقييم الأداء تقدم صورة حقيقية عن شاغل الوظيفة، تشمل هذه الصورة مختلف الجوانب العلمية والفنية والاجتماعية السلوكية، غير أن الأمر لا يتوقف على عملية تقييم الأداء خاصة، بل يتوقف على المسؤول عن عملية تقييم الأداء، فقد يعمد مدير الشركة إلى تقييم مفاجئ للعاملين حول بعض الخصائص، ما يجعله يركز على خاصية أو صفة واحدة، الأمر الذي يحصر عملية التقييم ويحد من فعاليتها، فقد يوجد فرد كفاء في مجال معين وغير كفاء في مجال آخر، وهنا يمكن القول أن العدالة لم تتحقق بالنسبة للعاملين، وهذا راجع إلى أن القائم بعملية تقييم الأداء، قد يتحيز في تقديراته بسبب عوامل القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن وغيرها، كما قد يكون متحيزا للمركز الوظيفي حيث يعطي لأصحاب المراكز العليا تقديرات عالية تفوق مستوى كفاءتهم حتى لا يفضحهم، أو محاباتهم.

ويقول محمد هاشم أنه ينبغي توفر الشروط التالية في القائم على عملية تقييم الأداء:

- أن يكون ملما إماما كافيا بعمل الشخص الخاضع للتقييم.
- أن يكون المقيم عادلا ومنصفا.
- أن يكون قادرا على التحكم السليم وتقدير الأمور.
- أن يكون قادرا على تحليل المواقف. (هاشم، دس).

ويضيف **يورك بيرس** أنه يجب خضوع الجميع للتقييم، ويقول "بروح العدالة والثقة يجب تصميم برنامجك لجميع العاملين بالشركة - فخضوع صغار الموظفين فقط للتقييم قد يولد الشعور بالتعالي، إن لم يخلق شعورا بالتمييز". (بيرس، 2007: 211)، يفهم من هذا أن على المدراء والمقيمين أن يتحلوا بروح العدالة، وذلك من خلال إخضاع جميع الموظفين والعمال لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، كما يجب إشاعة روح الثقة بين المقيمين والموظفين حتى يستجيبوا للعملية، وحتى يدركوا أنها في صالحهم قبل أن تكون في صالح المؤسسة، فالفرد بعد عملية التقييم يصبح قادرا على تجاوز نقاط الضعف في أدائه، ومن ثم تحسينها بشكل يضمن له عوائد إضافية، ومكاسب مجزية، مادية ومعنوية.

5- النظام التأديبي:

من الطبيعي أن تضم أي مؤسسة نظاما تأديبيا يطبق في حالات معينة على العاملين المقصرين أو المخطئين، ويعد نظام التأديب بمثابة الرادع للسلوك السلبي، الذي يمكن أن يحدث داخل مكان العمل، كما انه من الطبيعي والمألوف ألا تضمن المنظمة في كافة الأحوال سلامة القرارات التأديبية، فقد يتعرض الفرد للعقوبات التأديبية بشكل تعسفي وهذا ما يفسر كثرة الشكاوى، والتدخل المستمر لل نقابات العمالية والمهنية لفض بعض النزاعات بين العمال والمسؤولين عن المنظمة.

ويقول **عمر وصفي** أن عدم سلامة القرارات التأديبية في حق العاملين أمر كثير الحدوث "لذلك يقتضي الحال بها وضمانا للموضوعية والعدالة بشكل أكثر أن تفتح باب للتنظّم أمام الأفراد الذين وقعت عليهم العقوبات، وذلك عندما يشعرون بأي تحيز أو بعدم عدالة القرار التأديبي". (عقيلي، 2005: 622)، ويتم رفع النظمات وفق اجراءات معينة داخل المنظمة قبل اللجوء إلى القضاء المختص بالفصل في النزاعات ، أي أن رد الاعتبار وإنصاف العامل ينطلق من داخل المنظمة، وذلك بالاتصال مع المسؤولين المباشرين عن إصدار هذه القرارات ثم محاولة مناقشة الأسباب والدوافع والأحكام الصادرة ومن ثم تقرير ما إذا كانت هذه العقوبات عادلة في حق العامل أم لا، وهذا يتحدد في ضوء موضوعية وسلامة المعلومات والمعايير التي تساعد على صياغة هذه العقوبة دون غيرها، على هذا العامل دون غيره.

عاشرا: القادة وتحديات العدالة التنظيمية:

إن السير قدما في سبيل تحقيق الفعالية التنظيمية مرتبط ارتباطا مباشرا، بمجموعة من المبادئ والقيم التنظيمية التي يجب أن يدعمها المدراء ويعملون على تحقيقها، بما يضمن استجابات وسلوكات ايجابية داخل المنظمة، تساهم بشكل أو بآخر في رفع مستوى أداء العاملين بما يخدم مصالح الأطراف.

ويؤكد القادة اليوم على قيمة العدالة والمساواة بين العاملين أمر ضروري ولا مفر منه، وهذا ما عمل على تأكيده **بيرنز (1978)** في قوله "أن مسؤولية القائد مساعدة الأتباع في تقويم قيمهم وحاجاتهم الخاصة من

أجل الارتقاء بهم إلى مستوى أعلى من الأداء، إلى مستوى التأكيد على قيم مثل الحرية و العدالة و المساواة" (بيترج،هاوس،2006: 340)،رغم هذه التأكيدات حول أهمية العدالة مع العاملين، إلا أن امكانية تحقيقها تحتاج إلى عناية واهتمام كبيرين، وهو ما أشار إليه حسن ابراهيم بلوط عندما قال أن نظرية العدالة أو المساواة "سهلة المضمون، ولكنها صعبة التطبيق، نظرا لوجود متغيرات عدة تتحكم بوضعها موضع التنفيذ".(بلوط، 2002) كون هذه الأخيرة على علاقة بين قيم القادة وأصحاب السلطة وإدراك العاملين للعدالة التنظيمية، فلا يمكن إجبار الفرد على الشعور بعدالة الممارسات التنظيمية المتبعة من طرف القادة، وهذا ما زاد من صعوبة التحكم في موضوع العدالة في مكان العمل، ويرى "جرين ليف Green Leaf" أن القيادة الأخلاقية تتميز عن غيرها باهتمام القائد بمصالح أتباعه، وأن يتعاطى معهم باحترام وتقدير، وأن يقدم لهم العناية والرعاية، كما أن القائد المتمسك بالقيم الأخلاقية في العمل، يعتبر مرؤوسيه بمثابة شركاء متساويين في حياة المنظمة، وحينما يوجد عدم المساواة وعدم العدالة الاجتماعية، فإن القائد الأخلاقي يعمل على القضاء عليها، فالاحترام والعدالة هم أبرز مبادئ هذه القيادة الأخلاقية، والقادة الأخلاقيون يعتبرون العدالة والمساواة من أولى أولوياتهم عند التعامل مع جميع أتباعهم بطريقة متساوية. (بيترج،هاوس،2006).

ومن مستلزمات العدالة أن يضع القادة قضايا العدالة محور اتخاذ قراراتهم، وقاعدة لا يجب تجاوزها، فلا يتلقى أي أحد معاملة خاصة أو إعتبارا شخصيا، إلا إذا كان موقفه الخاص يتطلب ذلك، أما في الحالات التي تتطلب معاملة مختلفة فيجب عندها أن تكون واضحة، ومعقولة ومستندة إلى القيم الأخلاقية، فهذه الأخيرة تتطور لتشمل جميع الممارسات مثال: عند توزيع الموارد والمكافآت أو العقوبات التأديبية على الموظفين أو العاملين، أو عند تطبيق القواعد المستخدمة، يجب مراعاة قدرات الأفراد العاملين والخصائص المشتركة بينهم حتى تكون هناك عدالة، ويظهر مدى اهتمام القائد بمبدأ العدالة والإنصاف في العمل.

غير أن هناك بعض العوائق تحول دون تحقيق العدالة والمساواة في المؤسسة، وهي المنافسة الدائمة للحصول على الأشياء المحدودة، وبسبب هذه الندرة في الموارد قد تحدث صراعات وخلافات بين الأفراد حول طرق التوزيع العادلة، وهنا تظهر الحاجة إلى وضع قواعد توزيع المكافآت، وطبيعة هذه القواعد تطرح مجموعة من التساؤلات حول الأسس الأخلاقية للقائد وللمنظمة.

ولتجاوز هذه المشاكل قدم بوشامب و بووي (1988) مجموعة من المبادئ المشتركة التي ترشد القادة إلى كيفية توزيع المنافع والأعباء بإنصاف وعدالة في المنظمة، رغم أن هذه المبادئ ليست شاملة إلا أنها تساعد القادة إلى حد كبير في جمع الأتباع نحو مبادئ مشتركة وموحدة بينهم، فهي خاضعة لأسباب منطقية ومعقولة، وهي:

- 1- كل شخص يحصل على نصيب متساو.
- 2- كل شخص يعامل وفق احتياجاته الشخصية.
- 3- كل شخص يعامل وفق حقوقه الشخصية.
- 4- كل شخص يعامل وفق جهوده الفردية.
- 5- كل شخص يعامل وفق مساهمته الاجتماعية.
- 6- كل شخص يعامل وفق جدارته في العمل. (بيترج، هاوس، 2006).

ما يلاحظ حول هذه المبادئ أنها صيغت بطريقة عقلانية، خاضعة لأحكام العقل، وذلك من خلال ربط مبدأ العدالة بما يقدمه الأفراد العاملين في وظائفهم، وبما يتناسب وخصائصهم، وهذا يتوافق مع أفكار المنظرين للعدالة التنظيمية، فيما يتعلق بعدالة التوزيعات، ويمس بعض جوانب عدالة الإجراءات غير أن عدالة التعاملات مازالت تحظى بمساحة صغيرة في مؤلفات الباحثين، على الرغم من أهميتها في رفع مستوى شعور العاملين بعدالة التوزيعات والإجراءات.

ويقدم بيترج ونورث هاوس قضية افتراضية تجعل من موضوع العدالة التنظيمية (الداخلية، الخارجية، الفردية) أمر في غاية الصعوبة.

حيث يقول لو أنه تم افتتاح خط جديد وواعد (طريق للشحن)، وقرر صاحب شركة للشاحنات تعيين موظف واحد، وقد تقدم لشغل هذه الوظيفة مجموعة من طالبي التوظيف الذين لديهم فرص متساوية مع غيرهم، وتأكد أن أحد السائقين له ظروف عائلية خاصة ويحتاج للوظيفة الجديدة، مع العلم أن هناك سائقة من داخل الشركة عملت لمدة 03 سنوات، ويوجد سائق من الأقليات، وهناك سائق يعمل بمجلس السلامة الوطني ولديه سجل قيادة خال من الحوادث، ويوجد سائقان قد عملا بالشركة منذ إنشائها وكان أداؤها مميز، والتحدي الذي سيواجه القائد أو المسؤول في اختيار وتعيين السائق الجديد، هو من سيتم تعيينه بحيث تتحقق العدالة (الداخلية، الخارجية والفردية)، وفي هذه الحالة على القائد أو المسؤول أن يأخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى مساعدة في اتخاذ هذا القرار مثل (الأقدمية، معدل الراتب، الصحة البدنية...)، إلا أن المبادئ السابقة بمثابة إرشادات هامة لاختيار من سيتولى العمل بالخط الجديد. (بيترج، هاوس، 2006)

ما يلاحظ أن قيمة العدالة في مكان العمل يجب أن تراعي مع جميع العاملين كل حسب قدراته ومهاراته من جهة، ومن جهة ثانية يجب أن تتجلى في ممارسات المسؤولين والمدراء على أعلى مستوى، حتى تصبح قيمة تنظيمية يعتد بها.

خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول أن المضي في تجسيد العدالة التنظيمية، لا بد أن ينطلق منذ بداية تأسيس المؤسسة، وأن يستمر معها طيلة دورة حياتها الانتاجية أو الخدماتية، بمعنى أنه يجب على المؤسسين الأوائل أن يتبنوا قيمة العدالة والمساواة لوضع اللبنة الأولى لهذا التنظيم الجديد، ورغبة في تحقيق العدالة التنظيمية كان لا بد من سرد بعض العناوين التي تعكس آراء وأفكار العلماء والمؤلفين من المهتمين بموضوع العدالة في مكان العمل، أين تم التطرق إلى التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها، وأبرز ملامحها في التنظير الإداري وأهم المبادئ والعناصر التي تقوم عليها، مروراً بتحديد أهم أبعادها وأشكالها المتعارف عليها بين جمهور العلماء في شأن المنظمة، وأهم الخطوات التي يجب تطبيقها لضمان عدالة تنظيمية، وأخيراً الوقوف عند مجالات تطبيقها والعلاقة بين القادة وتحديات العدالة التنظيمية.

قائمة مراجع الفصل:

1. أبو القاسم، الأخضر حمدي. (2015). أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11، (3). الجزائر.
2. أبو تايه، بندر كريم. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 10، (2).
3. أبو جاسر، صابرين مراد نمر. (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي. مذكرة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة. فلسطين.
4. أنور سلطان، محمد سعيد. (2003). إدارة الموارد البشرية. دط. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
5. باكال، روبرت. (1999). كيف نقيس تطوير الأداء الوظيفي: تقييم الأداء. (ترجمة موسى يونس). دط. لأردن: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.
6. بلوط، حسن إبراهيم. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. ط1. لبنان: دار النهضة العربية.
7. بيترج، نورت هاوس. (2006). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق. (ترجمة صلاح بن معاد المعيوف). دط. المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر.
8. جاد الرب، سيد أحمد. (2005). السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية مقدمة. دط. مصر: مطبعة العشري.
9. جاد الرب، سيد محمد. (2009). مرجع سبق ذكره.
10. جاكسون، جون، ومايتس، روبرت. (2009). إدارة الموارد البشرية. (ترجمة محمود فتوح). ط1. سوريا: دار شعاع للنشر والعلوم، مؤسسة بن راشد آل مكتوم.
11. جرينبرج، جيرالد. وبارون، روبرت. (2004). مرجع سبق ذكره.
12. حسونة، فيصل. (2011). إدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
13. خضير كاظم، حمود، الخرشة، ياسين كاسب. (2007). إدارة الموارد البشرية. دط. الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

14. خضير كاظم، حمود، والشيخ، روان. (2013). إدارة المواهب والكفاءات البشرية. ط1.الأردن: زمزم ناشرون وموزعون.
15. رشوان، حسن عبد الحميد أحمد. (2004). علم اجتماع التنظيم. دط. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
16. زايد، عادل محمد. (2006). العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. دط. مصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
17. السالم، مؤيد سعيد. (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي. ط1. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
18. السكارنه، بلال خلف. (2011). أخلاقيات العمل. ط1. الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
19. سيساوي، فضيلة. (2013). التكنولوجيا وعملية التحكم التكنولوجي في الجزائر. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة. الجزائر.
20. شاويش، مصطفى نجيب. (2005). إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد: ط3. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
21. شنتاوي، نواف موسى، والعقلة، ريم محمود. (2013). العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 4.14. دب
22. شيخ، سعيدة. (2015). مرجع سبق ذكره.
23. الطائي، يوسف حجيم. والفضل مؤيد عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. ط1.الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
24. الظاهر، نعيم إبراهيم. (2009). تنمية الموارد البشرية. ط1.الأردن: عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار للكتاب العملي للنشر والتوزيع.
25. عباس، سهيلة محمد. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. ط2. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
26. عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2000). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. دط. مصر: الدار الجامعية طبع ونشر.

27. العتيبي، صبحي. (2002). تطور الفكر والأنشطة الإدارية. دط. الأردن: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
28. العجمي، محمد حسنين. (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
29. العطوي، عامر علي حسين. (2007). مرجع سبق ذكره.
30. عقيلي، عمر وصفي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
31. كوسة، بوجمعة. (2014). الأجور والأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات العمومية الإدارية في الجزائر - الأسلاك المشتركة نموذجا. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف. الجزائر.
32. لوكيا، الهاشمي. (د س). نظريات المنظمة، مختبر التطبيقات النفسية والتربوية. دط. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
33. مزوار، منوبة. (2013). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي. مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد بوقرة، بومرداس. الجزائر.
34. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. ط1. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
35. النجار، فريد. (1999). تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية: الذكاء السلوكي. دط. مصر: مؤسسة الشباب الجامعية.
36. نشوان، يعقوب حسين. ونشوان، جميل عمر. (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. ط2. الأردن: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
37. هاشم، زكي محمود. (د ت). إدارة الموارد البشرية. ط2. الكويت: منشورات ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع.
38. هو، برايان. وماركهام، بكنز جيمس، (2006). الإدارة الالكترونية للموارد البشرية. (ترجمة خالد العامري). ط1. مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
39. يورك، بيرس. (2007). تقييم الأداء: سلسلة المميزون الإدارية. ط1. لبنان: مكتبة لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر (لونجمان).

الفصل الرابع: الاتجاهات النفسية الاجتماعية والعدالة التنظيمية

تمهيد

أولاً: النظريات المفسرة للاتجاهات النفسية الاجتماعية

1- النظرية الوظيفية للاتجاهات

2- نظرية التحليل النفسي

3- النظرية الاجتماعية للاتجاهات

4- التفسير الدينامي للاتجاهات

5- التفسير الإدراكي للاتجاهات

6- المنحى السلوكي

7- نظرية التنافر المعرفي (المعرفة المطردة)

8- نظرية القهر السلوكي

ثانياً: نظريات العدالة التنظيمية

1- نظرية بورتر ولولر

2- نظرية العدالة التوزيعية

3- نظرية العدالة الإجرائية التنظيمية

ثالثاً: علاقة بعض الاتجاهات النفسية الاجتماعية بأبعاد العدالة التنظيمية

1- الرضا والعدالة التوزيعية

2- الالتزام التنظيمي والعدالة في مكان العمل

3- التحيز والعدالة الإجرائية والتعاملية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تشكل النماذج النظرية أهم القوالب الفكرية المساعدة في تفسير الظواهر الاجتماعية والنفسية الأمر الذي يدفع الباحثين إلى ضرورة التمسك بعرض النظريات المفسرة لموضوع الدراسة، أولاً لأنه أمر ضروري وخطوة هامة في الجانب النظري للدراسة، وثانياً لكون هذه النظريات هي المنظار الذي من خلاله يستطيع الباحث رؤية وتفسير واقعه بشكل أفضل، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى أهم النظريات التي تناولت متغيري الدراسة، مع إيضاح العلاقة بين المتغيرين بشكل يسمح بإيصال الفكرة المنطقية من وراء إجراء هذه الدراسة.

أولاً: النظريات المفسرة للاتجاهات

يصر العديد من المؤلفين على تسطير عناوين متعددة للنظريات التي عالجت موضوع الاتجاهات النفسية الاجتماعية، فهناك من يطلق عليها نظريات تغيير الاتجاه وهناك من يقول أنها نظريات مفسرة لتكوين الاتجاهات، من هنا كان لابد من الفصل في هذه النقطة من خلال القول أن عملية تغيير الاتجاه ما هي إلا انطلاقة لتكوين اتجاه جديد (محمود السيد، 2004: 72)، ومن ناحية أخرى مازالت هناك تجزئة فكرية غير موحدة الرؤية في النظر لموضوع الاتجاهات، وعليه سيتم عرض مجموعة من النظريات التي حاولت تفسير الاتجاهات النفسية الاجتماعية كل حسب فلسفتها، وهي على النحو التالي:

1- النظرية الوظيفية للاتجاهات:

يرى كل من **Kats** و **Stotland** أن الأساس الدافعي للاتجاه هو بمثابة مفتاح لفهم تغيير الاتجاه، ومقاومتها للتغيير.

بمعنى أن الفرد يندفع لتكوين اتجاه جديد من خلال وجود دافع يحثه على ذلك، وقد يندفع إلى مقاومة هذا التغيير أو التأثير الجديد، والذي قد لا يلقى استحسان الفرد، أو أنه لا يحقق حاجاته.

كما أن العوامل الاتصالية والموقفية الموجهة نحو تغيير الاتجاه لها تأثيرات مختلفة، متوقفة على الأساس الدافعي للاتجاهات.

أي أن الأساس الأول الذي يحث الفرد على تكوين أو تغيير اتجاهه، هو وجود الدافع باعتباره المتحكم في ذلك، ثم تأتي العوامل الاتصالية من خلال تفاعلات الفرد مع محيطه وزملائه وأبعاد الموقف المحيطة بموضوع الاتجاه، فهي كلها ذات تأثير كبير في عملية تغيير الاتجاهات.

فمن خلال تعبير الفرد عن ذاته بالاتجاهات، فإنه يستمد الإشباع عندما تكون هذه الأخيرة متسقة مع مفهومه عن ذاته وقيمه الشخصية (كمال، 2005: 209)، بهذا تتحدد وظيفة الاتجاهات وهي التعبير عن ذات الفرد من خلال وجود دافع يحقق إشباعه، بما يعكس مفهومه عن ذاته وشخصيته.

2- نظرية التحليل النفسي:

تنطلق هذه النظرية من المفاهيم الفرويدية حول الشخصية الإنسانية، في ظل الصراع القائم بين الأنا والهو والأنا الأعلى.

تؤكد هذه النظرية أن للاتجاه دور مهم في تكوين الأنا، باعتباره الجزء المسؤول عن مدركات الشخص للواقع من حوله، وينمو الأنا مع التشبث الاجتماعية (محمد أحمد، 2009: 57) منذ الطفولة، متأثرة في ذلك بمحصلة الاتجاهات التي يكونها الفرد نتيجة لخفض أو عدم خفض توتره، الناشئة عن الصراع بين الحاجة للذة من طرف الهو وبين الأعراف والتقاليد والقيم الاجتماعية، حينها يتكون اتجاه إيجابي نحو الأشياء التي خفضت التوتر والعكس في حالة عدم خفض التوتر، وحسب هذه النظرة يمكن أن تتغير اتجاهات الفرد بدراسة ميكانيزمات الدفاع لديه، وذلك عن طريق إخضاع الفرد للتحليل النفسي.

ويمكن القول عن هذا أن تغيير أو تكوين الاتجاه لدى الفرد، وفق المضمون العام لهذه النظرية القائمة على الصراع الداخلي بين المركبات النفسية الثلاث، يكون من خلال إتباع أسلوب الثواب والعقاب كما ترى هذه النظرية عندما يمارس الأب العقاب على الابن في عقدة أديب.

3- النظرية الاجتماعية للاتجاهات:

تركز هذه النظرية على دور الأسرة وجماعة اللعب ووسائل الإعلام في تكوين الاتجاهات، من خلال ما تقدمه من مواقف اجتماعية وما ترويه من قصص وحكايات ورسائل إعلامية، ويعتبر تعليم الاتجاهات عن طريق القدوة والمحاكاة والتقليد من أهم الاستراتيجيات المستخدمة في تكوين وتغيير الاتجاهات. (طالج، 2011: 149، 150).

وهذا تماما ما نادى به **نظرية العوامل الثلاث لـ kelman** حيث يقول: "إن تغيير الاتجاه من الممكن حدوثه عن طريق التوحد أو التقمص، عندما يتبنى شخص معين السلوك الصادر من شخص آخر أو جماعة ما، لأن هذا السلوك يرتبط بإشباع تحدي الذات". (كمال، 2005).

بمعنى أن الفرد قادر على محاكاة المحيطين به في وسطه الاجتماعي، والاستفادة منهم لتكوين اتجاهات خاصة به، أو مشابهة للنموذج أو القدرة الذي يحاكيه ويقلده، وعليه يمكن القول أن العوامل

الثلاث المساعدة على تكوين أو تغيير الاتجاه هي: الفرد في حد ذاته، وجود تحدي أو حاجة للإشباع، توفر النموذج أو القدرة المناسبة.

4- التفسير الدينامي للاتجاهات:

يرى كرتش و كرنشفيلد أن الاتجاه النفسي ما هو إلا وسيط حركي يساعد على إتمام الرابطة أو التفاعل بين العمليات السيكولوجية الأساسية، وبين الفعل أو الأداء الذي يقوم به. ومن وجهة النظر هذه، يمكن القول بأن الاتجاه يهدف إلى تنظيم الإدراك والدوافع وبقية العوامل النفسية، تنظيمًا متكاملًا بحيث يؤدي هذا التنظيم إلى نمط متكامل يحكم سلوك الفرد في موقف ما، ويتناسب هذا النمط مع قدرة هذا التنظيم من حيث درجة التوافق والإتقان، بالإضافة إلى أن الاتجاه النفسي يعمل على تخفيف حدة التوتر، وخاصة في مواقف الإحباط والفشل، بل قد يساعد أيضًا على التكيف لمواقف التحدي والصراع.

بمعنى أن الاتجاهات النفسية هي حلقة الوصل، بين ما يدور داخل نفس الإنسان أو ما تسمى بالعمليات النفسية، وتصرفاته وأفعاله الديناميكية الملاحظة غالبًا، حيث يؤدي هذا الترابط إلى إنتاج سلوك متوازن ومتوافق مع المواقف والقضايا الاجتماعية والنفسية المختلفة، يسمح بتكيف الفرد مع محيطه.

5- التفسير الإدراكي للاتجاهات:

يقول كانتريل في دراسته لعمق الاتجاهات وشدتها أن الإدراك عملية هادفة غرضية ترمي إلى تحقيق بعض أهداف الكائن الحي، بمعنى أن الفرد يدرك الحدث الذي يتصل بأهدافه اتصالًا مباشرًا سواء كانت هذه الأهداف الحالية قائمة أو مستقبلية مازالت في مرحلة المعالجة الذهنية، وبذلك يدرك الفرد عناصر البيئة ومقوماتها في ضوء أهدافه، أثناء هذا الإدراك تتكون اتجاهات الفرد ثم تنمو وتتطور متأثرة بإدراكه للأحداث، فهو الوحيد القادر على تحديد أهدافه الحالية والمستقبلية، من خلال تفهمه وإدراكه لعناصر البيئة وفق ما يهدف إلى تحقيقه، بمعنى أن الفرد قادر على تحليل كل ما يدور حوله في ضوء ما يسعى إلى تحقيقه. (البيهي السيد، وعبد الرحمن، 1999: 260، 261)، كما أن تطور اتجاهات الفرد مرتبط بشكل طردي مع إدراكه، بمعنى أن زيادة إدراك الفرد لبيئته يساعد في تطوير اتجاهاته نحو قضاياها، ومثال ذلك أن الفرد العامل بعدما يدرك طريقة توزيع الأجور يصبح قادرًا على إتخاذ موقف نحو نظام الأجور مثلًا.

6- المنحى السلوكي Behaviorist

يتحدث أصحاب وجهة النظر السلوكية المتعلقة بالاشتراط الارتباطي -Clasical Condi- tioning (بافلوف) في تعليم الاتجاهات وتكوينها، أن الكائن الحي يميل إلى تعميم المثير وربط المثير الطبيعي بميزات أخرى قريبة منه أو شبيهة به وبالتالي فإن الكائن يستجيب بنفس الأسلوب للمثيرات الشبيهة بالمثير الطبيعي الأول، أو المرتبطة به والقريبة منه. (ملحم، 2011: 321).

يعني أن الفرد الذي يستجيب بطريقة معينة نحو مثير محدد، هذا سيدفعه إلى الاستجابة بنفس الطريقة إذا ما تكرر المنبه نفسه، أو منبه مشابه له أو قريب منه.

7- نظرية التنافر المعرفي (المعرفة المطردة):

يتلخص مضمون هذه النظرية في كون أنه توجد مجموعتين من المعلومات، الأولى تطرد بواسطة الثانية، بمعنى آخر أن هناك معلومات تحل محل المعلومات السابقة، "ومن المعروف أن المكون المعرفي هو أحد مكونات الاتجاه، فعندما يحدث تعديل في هذا المكون المعرفي يبنى على ذلك تعديل في المكون الانفعالي، ثم السلوكي وهكذا"، بمعنى أن اتجاهات الأفراد تتأثر أولاً بالمكون المعرفي الذي يكون في حالة ديناميكية، فالمعلومات تتجدد من حين لآخر وعلى إثرها يتم اكتساب معلومات جديدة تحل محل القديمة، وبهذه الطريقة يتم التعديل المطلوب في المكون المعرفي للاتجاه.

وتجدر الإشارة إلى أن اتجاه الفرد يتأثر بالمعلومات والمعارف التي تحقق له إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، وهذه صفة من صفات المعلومات الطارئة، إذ عليها أن تتناسب مع حاجات الأفراد ومعتقداتهم وقيمهم حتى تستطيع إحداث تأثير واضح في المكون المعرفي، ومن ثم في الاتجاه ككل.

8- نظرية القهر السلوكي:

تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية وهي أن اتجاه الفرد يمكن تغييره، انطلاقاً من سلوك الفرد بمعنى إحداث تغيير تقصيري عليه، يصل فيما بعد إلى الاتجاه ويغيره، فالمنطلق الأساسي لهذه النظرية هو أن يتم تغيير المكون السلوكي أولاً، ثم يسعى الفرد لإحداث توازن وانسجام بين سلوكه المعدل واتجاهه القديم، وقد استخدمت هذه الطريقة خلال الحروب أين كانت نتاج الممارسات اللاإنسانية في معسكرات الاعتقال ومعسكرات أسرى الحرب. (جابر، ولوكيا، 2006: 110-112).

ما يلاحظ حول هذه النظرية أنها لا تتيح فرصة للفرد حتى يتخذ قراره أو ينفرد به، فهي تعتمد على أسلوب القهر والإجبار، وهو أسلوب يتنافى والمبادئ الإنسانية، فللفرد حرية اختيار اتجاهاته.

كما أن الاتجاهات يجب أن تتبع من ذات الفرد، بمعنى أنها نظرة الفرد الشخصية للأشياء والأشخاص... بحيث تحدد تفضيلاته من عدمها لموضوعات محددة، ولا يجب أن تعكس إرادة أطراف أخرى، وإلا أفرغت من محتواها ومضمونها في أن تكون صورة عاكسة لشخصية الأفراد.

ثانياً: نظريات العدالة التنظيمية

سعى المفكرون والباحثون في شأن العدالة التنظيمية بصفة عامة، إلى تقديم آرائهم وأفكارهم حول كيفية النظر إلى التنظيمات، وتدارس مختلف الفعاليات والممارسات التنظيمية الحاصلة فيها، وهو الأمر الذي ساعد على رصد مجموعة لا بأس بها من التحليلات النظرية المساعدة في فهم واقع العمليات التنظيمية، والأمر لا يختلف مع موضوع العدالة التنظيمية، فقد وجد تراث نظري متميز، يفسر كيفية التعاطي مع العدالة في مكان العمل بشكل واقعي يحتمل جانبيين، الجانب النفسي الاجتماعي، والجانب الاقتصادي وفيما يلي أبرز المحاولات الفكرية للعديد من المفكرين والباحثين:

1- نظرية بورتير ولولر:

تعد نظرية بورتير ولولر (Porter and Lowler 1968) امتداداً واضحاً لنظرية التوقع، حيث اعتبرت هذه النظرية أن الجهد المبذول من طرف العاملين يتركز على عاملين أساسيين هما: قيمة المكافآت، والطاقة المدركة؛ أي الطاقة أو القدرة التي يعتقد الفرد العامل أنه يستطيع تحقيقها وبلوغها من جهة، وبإمكانية حصوله على المكافآت فعلياً من جهة ثانية، وتتأثر (الطاقة المدركة)، واحتمال الحصول على المكافآت بالأداء المتحقق في الماضي من جهة أخرى؛ فلو علم الفرد أن بإمكانه إنجاز المهمة أو أنه أنجزها سابقاً، فإنه قادر على توقع الجهد المطلوب، وتقدير احتمال الحصول على المكافآت.

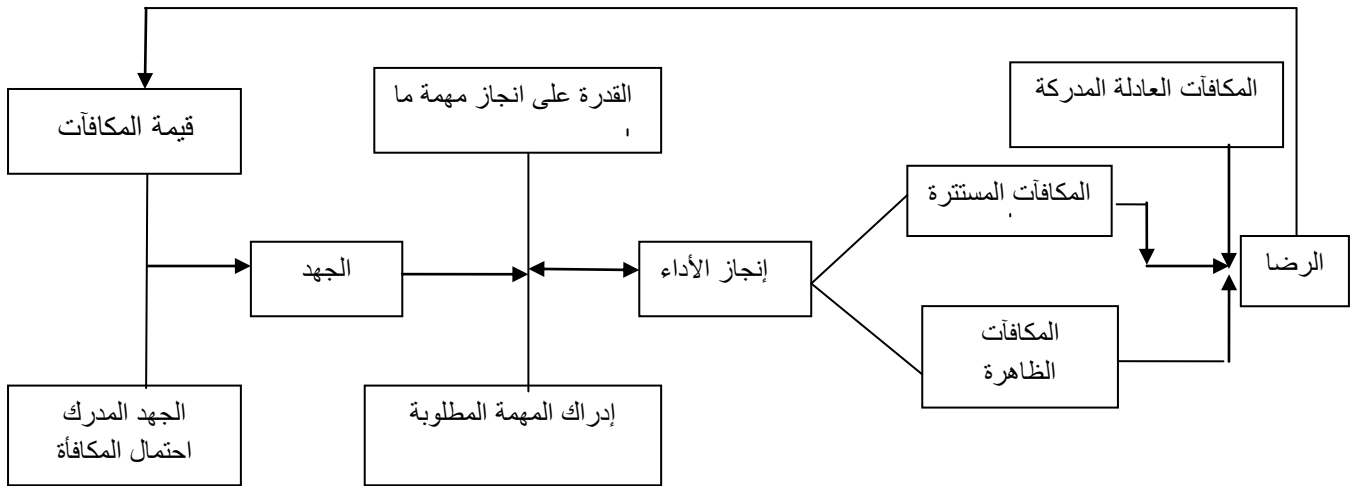
وعليه فإن الإدراك الفعلي المرتبط بإنجاز المهمة (القادر على تحقيق الأهداف)، يتحدد بمقدار الجهد المبذول (مدى إدراك الأهداف والأنشطة المطلوبة، والمكونات الأخرى للمهمة)، ويرى كل من بورتير ولولر أن الأداء يحقق نوعين من المكافآت هما: المكافآت المستمرة (الضمنية) مثل: الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات، والمكافآت الظاهرة مثل: المركز وظروف العمل، هذه المكافآت خاضعة لتوقعات الفرد العامل وحساباته حول معنى المكافآت العادلة، التي تؤدي إلى الرضا (رضا عن الجهد المبذول مقابل المكافأة) ويؤثر إنجاز الأداء كذلك في المكافآت العادلة المدركة، كما يؤثر فيها صافي قيمة المكافآت.

ترى هذه النظرية أن الفرد العامل قادر على إجراء حسابات، من أجل تقدير وتوقع حجم أو طاقة الجهد المطلوب لإنجاز المهام، وقيمة المكافآت التي يحصل عليها بعد نجاحه في إنجاز ما هو مطلوب منه، بعدها يقوم الفرد بتقدير مدى عدالة المكافآت التي حصل عليها بالنظر إلى ما سبق وقدمه، وفي

هذه الحالة قد يشعر الفرد بالرضا إذا كان يحس بمعادلة المكافأة، أو بعد الرضا إذا ما ثبت لديه أن المكافأة غير عادلة في حقه. (الشماع، خضير كاسم، 2007: 285).

بمعنى أن دافع الفرد نحو سلوك معين يتحدد من خلال توقعه لنسبتين الأولى خاصة بتوقعه للمدخلات الضرورية لإنجاز مهمة معينة، أما بالنسبة الثانية فترتبط بإدراكه لمدة عدالة المخرجات أو المكافآت التي سيحصل عليها بعد إنجاز المهمة.

الشكل رقم (04): يوضح نموذج بورتر ولولر حول التوقع، الجهد والمكافأة العادلة وتأثيرها في الرضا



المصدر: (الشماع، خضير، 2007: 285)

2- نظريات العدالة التوزيعية (Distributive Justice Theory)

اشتملت نظريات العدالة التوزيعية على نظريات محتوى رد الفعل، ونظريات محتوى رد الفعل

المسبق كما يلي:

أ- بعد رد الفعل - الفعل المسبق (Reactive – Proactive Dimension)

وتشير نظريات رد الفعل إلى محاولات الأفراد للهروب من ظروف عدم العدالة التنظيمية، وبعبارة أدق تختبر هذه النظريات ردود أفعال الأفراد لمدرجات عدم العدالة التنظيمية، أما نظريات الفعل المسبق فتتركز على السلوك المصمم أو الموجه لتحقيق العدالة التنظيمية أو السلوك المساعد على تجنب ظروف عدم العدالة التنظيمية في المستقبل.

ب- بعد المحتوى - العمليات (Content– Process Dimension)

طور هذا البعد انطلاقاً من المنظور القانوني الذي يفرق بين القرارات والأحكام الصادرة، وبين طريقة صدور هذه، ولذا فإن نظريات المحتوى تركز على المخرجات أو النتائج ذاتها، وبعبارة أخرى فإنها تهتم بالعدالة التوزيعية، أما نظريات العمليات فتهتم بكيفية تحديد المخرجات أو النتائج، بمعنى أنها تركز

على الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التنظيمية وطريقة تنفيذها؛ أي أنها تركز على العدالة الإجرائية. (ابوندا، 2007، 171-172).

ويمكن الحديث عن هاذين الصنفين من النظريات من خلال بعد العدالة التنظيمية التوزيعية والإجرائية، وتتحدد أساسا في:

- نظرية العدالة.
- نظرية التبادل الاجتماعي.
- نظرية حساسية العدالة.
- نظرية الحرمان النسبي.

➤ نظرية العدالة (Equity Theory):

استخدم أدامز (1963) نظرية التناظر أو الانسجام الإدراكي أساسا لنظرية العدالة، حيث تؤكد هذه النظرية أن الفرد يعاني من اللانسجام الإدراكي، عندما تخرج الأحداث عن نطاق توقعاته، وتمثل نظرية العدالة الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية حيث تركز على الفرضين التاليين:

- أن الأفراد يكونون دائما في حالة مستمرة من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية؛ أي أن الفرد يقيس بشكل دائم نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة، مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي، وقد عرف Adams المخرجات بأنها: جميع الامتيازات مثل: النقود والمكافآت، زيادة السلطة، تحسين المركز الاجتماعي، المدح والتقدير، ومهام العمل، الشيقة أما المدخلات فهي الصفات والخصائص التي يمتلكها الفرد مثل العمر، الحالة الاجتماعية، التعليم، الخبرة، المهارة، الجهد والدافع. (ابوندا، 2007).

وحسب سعاد نايف البرنوطي فالفرد لا يندفع نحو الحافز حالا، بل يقوم بتقييم مبلغ المكافأة وعدالته (باعتبار أن نظرية العدالة انحصرت في الجوانب المادية)، ومن ثم يحكم الفرد على مدى عدالة هذه المكافأة بمقارنة ما قدمه من جهد وما سيحصل عليه، وكذا بمقارنة ما قد تعطيه المنظمة للأفراد الآخرين لنفس الجهد، وتقول البرنوطي أن هذه العملية هي عملية عقلية قائمة على أساس عقد مقارنات بين الفرد والأفراد الآخرين. (البرنوطي، 2007: 369)

- إن الفرد مدفوع أساسا بواسطة مدركات عدم العدالة؛ بمعنى أن استجابات الأفراد لظروف عدم العدالة أكثر فعالية منها لظروف العدالة، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين من ردود الفعل، وهي:

❖ الغضب: إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته بدرجة كبيرة، أو أن نسبة مخرجاته تقل بكثير عن النسبة الخاصة بالشخص موضع المقارنة.

❖ الشعور بالذنب: وينشأ هذا الشعور بعد إدراك الفرد أن مخرجاته أكثر من مدخلاته، أو أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

ما يمكن استنتاجه حول هذه النظرية أنها تقوم على فكرة مقارنة مدخلات الفرد إلى مخرجاته كخطوة أولى، ثم مقارنة مخرجاته مع مخرجات الفرد المرجعي إلى مدخلاته، وفي ضوء هذه المقارنة يتحدد شعور الفرد بالعدالة أو عدم العدالة.

➤ نظرية التبادل الاجتماعي:

وضع بلو Blau (1964) نظريته القائمة على أساس افتراضين هما:

- إن الأفراد في حالة تفاعل وتبادل اجتماعي مستمر، قائمة على أساس علاقات أخذ وعطاء متبادل، بمعنى أن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر، مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر وبناء على هذا يقارن كل مستفيد من علاقة التبادل مدخلاته مع مخرجاته لتحديد مدى عدالة أو لا عدالة التبادل الاجتماعي.

- عندما يدرك الفرد حالة عدم العدالة فإنه يدفع للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف أو التبادل، أما إذا كان الفرد يشعر بالعدالة فهو هنا في وضع مستقر من زاوية التبادل الاجتماعي، وليس مدفوعاً لأي عمل لأنه يشعر بالرضا. (أبو ندا، 2007).

ما يلاحظ هنا أن الفرد يحرص على إقامة علاقات متبادلة مع أحد الأطراف، فالفرد يسعى لتقديم منافع تكسبه منافع أخرى من طرف الشركة أو أي طرف داخل معه في علاقة التبادل.

➤ نظرية الحساسية للعدالة (Equity Sensitivity):

قدمت هذه النظرية بعد الانتقادات التي وجهت إلى نظرية العدالة، حيث قام (Huseman 1985) بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة، وذلك لكي تأخذ في الحسبان الفروق الفردية النفسية، فالأفراد يسلكون طرقاً متناسقة ولكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن العدالة أو عدمها وذلك نظراً لاختلاف تفضيلاتهم، (رفعت حواس، 2003: 109)، ويمكن إرجاع هذا إلى ما أسفرت عليه دراسة (Greenberg 1979) والتي أجراها على مجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالأخلاق أو القيم البروتستانتية حول مركبات العدالة التوزيعية، فتوصل إلى أن الافتراضات الخاصة بنظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي لا تنطبق على هؤلاء الأفراد، لأنهم لم يعتمدوا على عقد مقارنات اجتماعية

بالجماعات المرجعية، كما أنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي. (معمرى، 2014: 97).

وبالاعتماد على نتائج هذه الدراسة قدم (Huseman 1987) منظورا مغايرا للعدالة التوزيعية، حيث يرى أنه يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة هي:

❖ الشخص الحساس للعدالة (Equity Sensitive Person)

هو العامل الذي يخضع في تقييمه للعدالة لإفتراسات نظرية العدالة ونظرية التبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا العامل باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، أما إذا أدرك هذا الفرد حالة عدم العدالة فإنه يستجيب وفق ما يلي:

- زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.
- تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

❖ الشخص الخيري Benevolent Person

هو العامل الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته، عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه يقبل نصيبه من العمل، ويسعى دائما لتقديم المزيد من الالتزامات للغير، بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي، ويمكن القول عن هذه الفئة أنها الأكثر تضحية من غيرها في علاقات التبادل مع الآخرين.

❖ الشخص غير الخيري Entitled Person

هو عكس الفئة السابقة، وهو العامل الذي يدرك العدالة فقط عندما يحقق زيادة في مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، هذه الفئة من العاملين دائما ما تسعى للحصول على المزيد من الفوائد من الغير، تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.

➤ نظرية الحرمان النسبي (Relative Deprivation Theory)

يقول "Martin" أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة لـ "أدامز" باعتبار أن النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر، بمقارنة نسبة مخرجاته إلى مدخلاته، مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان بعدما يدرك أن المقارنة الاجتماعية غير عادلة في حقه عند توزيع المكافآت.

أما (Crobsy 1984) فقد أشارت دراسته إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث يميز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي هما:

❖ الحرمان الذاتي الفردي Individual Egocentric Deprivation

ويعتمد هذا النوع على المقارنات الفردية بين الأفراد، وتعتبر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان النسبي. (معمرى، 2014)، بمعنى أن هذا النوع من الحرمان، نسبي في ذات الفرد، وهو نتيجة للمقارنة التي يعدها هذا الأخير مع فرد آخر يعرف بالنموذج أو الشخص المرجعي.

❖ الحرمان الجماعي Group based Froternal Deprivation

ويسود هذا النوع من الحرمان الجماعات كنتيجة للمقارنات التي تتم بين الجماعات، "ويركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية مثل: نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة، ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة"، وعليه يقيم الفرد مدى شعوره بالعدالة أو عدمها في ظل الجماعة التي ينتمي إليها. ما يلاحظ حول الحرمان الجماعي أنه تحكمه مؤشرات يشترك فيها مجموعة من الأفراد، تميزهم كجماعة واحدة عند مقارنتهم مع جماعة أخرى تختلف عنهم في هذه المؤشرات، ومن هنا تبدأ عملية المقارنة من أجل إدراك العدالة بين الجماعتين، ما قد ينتج عنه حالة من الشعور بالحرمان أو عدم العدالة.

ج- نظريات محتوى الفعل المسبق

تشتمل هذه النظريات على نظريتين أساسيتين، ترصدان إمكانية التنبؤ بكيفية توزيع المكافآت والفوائد في الوظائف والمواقف المتعددة.

➤ نظرية تقييم العدالة (Justice Judgment Theory)

يشير (Leventhal 1976) إلى أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي "دالة في قرارات القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها"، بمعنى أن القادة قد يعتمدون وجود نقص في عدالة التوزيعات، على أساس أن الضغط البسيط الناجم عن هذا النقص في مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لتقديم جهد أكبر.

وحدد (Leventhal 1980) بعض المبادئ التي تحدد عدالة المخرجات وهي:

❖ قاعدة الإسهامات أو الجهد: وهي تتناسب مع مستويات الإنتاجية العالية ومعدلات الأداء المرتفعة.

❖ قاعدة الحاجات: وهي تعبر عن مساعي الحفاظ على الانسجام والتوافق بين أعضاء الجماعة.

تنطلق هذه النظرية من افتراض واحد قائم على أن نقص العدالة التوزيعية (المكافآت)، يولد شعورا بضرورة رفع الأداء وبذل مزيد من الجهد في العمل. (معمرى، 2014).

➤ نظرية دافعية العدالة Justice Motive Theory

جاءت هذه النظرية مخالفة لتصور Levental فقد رفض (Lerner 1977) الطرح السابق، حيث رأى أن تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية كفيل بخفض درجات الضغط التي يتعرض لها التابعون، ومن ثم دفعهم لتقديم المزيد من الجهد.

ويضيف (Lerner 1977) أنه لا توجد طريقة مثلى للتوزيع، وإنما تحكمه مجموعة من المتغيرات الموقفية مثل: "ثقافة المجتمع وحجم المخرجات أو المكافآت والهدف المراد تحقيقه من عملية التوزيع". (معمرى، 2014).

3- نظريات العدالة الإجرائية

صنفت نظريات العدالة الإجرائية إلى نظريات عمليات رد الفعل، ونظريات عمليات الفعل المسبق

كما يلي:

أ- نظريات عمليات رد الفعل:

ينظر إلى هذه النظرية باعتبارها النموذج الأولي لنظريات عمليات رد الفعل، فهي تقييم ردود فعل الأفراد نحو الإجراءات المتبعة لحل المشاكل والصعوبات التنظيمية، وهي تتضمن نمطين من مدخلات القرار هما:

➤ **التحكم في العملية:** ويشير هذا النمط إلى أن الفرد قادر على تقديم آرائه حول بعض القضايا أو

العمليات التي تتضمن علاج المشاكل، وتأتي هذه المرحلة قبل صدور القرارات الرسمية، بمعنى أن يشارك الفرد في صياغة القرار.

➤ **التحكم في القرار:** ويشير هذا النمط من الإجراءات إلى إمكانية اختيار الفرد للقرارات أو المشاركة

في صناعتها وإصدارها، أو من خلال التأثير في القرارات الصادرة عن الجهة الوصية.

وما يلاحظ حول هذه النظريات أنها تركز على استجابات الأفراد، نحو مختلف الإجراءات

والتنظيمات الحاصلة داخل مكان العمل، باعتبارهم فاعلين مهمين، قادرين على المشاركة في صياغة بعض القرارات الخاصة بالعمل، الأمر الذي يشعروهم بالعدالة الإجرائية داخل المنظمة التي يعملون فيها.

ب- نظريات عمليات الفعل المسبق:

تؤكد هذه النظرية أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت تكون إيجابية إذا كانت ترقى إلى

مستوى تطلعاتهم أو تحقق أهدافهم، ومن بين هذه الأهداف شعورهم بالعدالة والإنصاف والمساواة في مكان العمل.

وقد وضعت هذه النظريات سبع (07) مكونات للإجراءات التوزيعية التي قد تساعد في إحلال العدالة، وهي:

- الاختيار الجيد لمراكز صناعة القرار.
- تحديد هيكل عملية صناعة القرار.
- تحديد القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات أو المكافآت.
- تحديد أدوات وقائية لعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت والحاصلين عليها.
- التغذية الرجعية من خلال رصد أفعال العاملين، وصدى القرارات عليهم.
- وضع إجراءات مساعدة على خفض شعور العاملين بعدم الرضا عن التوزيعات.
- تحديد الآليات اللازمة لاستبدال الإجراءات الغير عادلة، بإجراءات تضمن عدالة التوزيعات والإجراءات التوزيعية معاً.

يستنتج من خلال ما تقدم أن نظريات عمليات الفعل المسبق، تعبر عن مدى عدالة الإجراءات المتبعة داخل المنظمة في تحديد عدالة التوزيعات، كما أن فتح المجال للأفراد لتقديم آرائهم حول هذه الإجراءات والتوزيعات يعد من صميم عدالة الإجراءات في العمل.

كما طورت نظرية تفضيل التوزيع ستة (06) قواعد لتقييم عدالة الإجراءات، حيث أن الإجراء العادل لا بد أن يتسم ب: الثبات، عدم التحيز، الدقة أو الانضباط، القابلية للتصحيح عند الخطأ، توضيح اهتمامات جميع الأطراف، التوافق مع المعايير الفردية والجماعية للقيم والأخلاق.

ويؤكد شان Chan (2000) أن عدالة التعامل تحتوي على مكونين هما:

- الحساسية الشخصية: وتشير إلى المعاملة العادلة والاحترام الذي يقدمه الرؤساء للمرؤوسين.
- التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية: وهي عبارة عن التفسيرات المنطقية التي تقدمها المنظمة للعاملين، بشأن أي مخرجات وعوائد غير مناسبة يتم توزيعها.

وقد طرح Chan هذه الأفكار على أساس أنها تساعد في تحديد عدالة الإجراءات المتبعة مع

العاملين في بعض القضايا التنظيمية مثل توزيع العوائد والمكافآت، وقد طورت تايلر و ليند Tyler &

Lind (1992) ثلاثة نماذج لتفسير العدالة الإجرائية ببعديها:

- الإجراءات الرسمية العادلة.

- عدالة التعامل، وفيما يلي شرحها: (أبو نداء، 2007).

➤ نموذج المصلحة الذاتية (منظور الوسائل أو الأدوات): ويقترح هذا النموذج ما يلي:

- إن الإجراءات تستخدم كأدوات لتحقيق التوزيعات العادلة، بمعنى أنها الآليات التي تدعم وتشجع للعدالة التوزيعية داخل المنظمة، وهو الأمر الذي يدفع الأفراد إلى البحث عن مدى عدالة هذه الإجراءات.

- عندما يعمل الفرد بمفرده فهو يبحث عن التحكم في القرار، فالفرد في هذه الحالة يسعى لتعظيم مصلحته الذاتية في شكل مخرجات أو مكافآت يحصل عليها، أما إذا سعى الفرد للتعاون مع الآخرين فإن اهتمامه يتحول إلى التركيز على الحكم في العملية، بمعنى أن يهتم بإيجاد صدى رأيه كصدى آراء الآخرين.

ما يلاحظ هنا أن مصلحة الفرد تتحدد في أسلوبين؛ الأول يكون عندما يهدف الفرد إلى العمل لوحده من أجل تحقيق مكاسبه الخاصة من خلال التحكم في القرارات، والأسلوب الثاني يكون عندما يعمل الفرد مع الآخرين فإن اهتمامه يتحول إلى تكوين رأي واضح مشابه لآراء زملائه في العمل.

➤ نموذج القيم الجماعية:

يسفر هذا النموذج عن تأثير التعبير في مرحلة ما قبل صدور القرارات، ويؤكد أن التماثل مع الجماعة وإجراءاتها يتحكمان في الأداء، فإذا أحس أعضاء الجماعة بأن الإجراءات عادلة، أي أنها تسمح لهم بتقديم آرائهم أو تمكنهم من المشاركة في مختلف عمليات الجماعة، فإنهم سيسعون لرفع مستوى تمثيلهم وعضويتهم في الجماعة.

ما يستنتج من خلال هذا النموذج أنه في حالة مشاركة الأفراد في التعبير عن مختلف آرائهم حول نشاطات الجماعة، فإن هذه المشاركة تساعدهم على إدراك العدالة في الإجراءات المطبقة داخل العمل، وهو الأمر الذي سيدفعهم إلى تحسين وضعيتهم داخلها.

➤ نموذج علاقات السلطة في الجماعات:

يرتكز هذا النموذج على ثلاث مفاهيم أساسية، مرتبطة بعلاقات السلطة مما يؤثر في مستوى شعور المرؤوسين وآرائهم بالعدالة الإجرائية وهذه المفاهيم هي:

- **الثقة في السلطة:** وتتحقق هذه الثقة في حالة ما إذا كان القائد يتصرف بعدالة، باعتباره صاحب السلطة والنفوذ، فإذا كان يراعي احتياجات المرؤوسين وآرائهم، فإنه سرعان ما تصبح شخصيته تحوز على ثقة غالبية العاملين.

- **عدم التحيز:** ويكون ذلك من خلال اتخاذ القائد لقرارات محايدة وموضوعية بالاعتماد على الحقائق والمعلومات الصحيحة، مع ضرورة الابتعاد عن التفرقة والتمييز بين العاملين في المعاملة. (أبو ندا، 2007).

- **المكانة والسمعة الحسنة للقائد:** ويتحقق هذا المفهوم بالرجوع إلى التاريخ السابق للقائد وإنجازاته، وسلوكه داخل المنظمة، والذي من شأنه أن يرفع من مكانته في نظر مرؤوسيه كلما تعامل معهم بطيب خاطر ولباقة مع احترام حقوقهم. (أبو ندا، 2007).

ما يمكن استنتاجه هو أن الأفراد العاملين يدركون عدالة الإجراءات، في ضوء توفر مجموعة من القيم أو المتغيرات المساعدة على تحقيق مستويات عالية من العدالة بصفة عامة، من هذه المتغيرات (الدقة، عدم التحيز، القابلية لتصحيح الخطأ، ثبات الإجراءات)، وهذه الأخيرة قادرة على تحقيق الشعور بعدالة التعاملات لارتباطها المباشر بعدالة الإجراءات.

4- النظريات التي تتضمن مختلف أنواع العدالة التنظيمية:

ومن هذه النظريات:

أ- النظرية التقليدية للمدركات (Folger 1987):

تتعلق هذه النظرية من تركيزها على نموذج ثنائي العوامل؛ العامل الأول مرتبط بالمرجات والعامل الثاني يرتبط بالإجراءات (العمليات) المستخدمة في توزيع المرجات، وتقوم نظرية Folger على افتراض أنه من أجل الوصول إلى معايير لتقييم المرجات والإجراءات الفعلية، فإن الفرد يقوم بإجراء محاكاة عقلية (تفكير تخيلي) لكل من المرجات المرجعية والإجراءات المرجعية.

وقد استخدم Folger مصطلح التبرير للإشارة إلى الأسباب التي تقدمها المنظمة للفرد فيما يخص اللجوء إلى تطبيق بعض الإجراءات للقيام بأفعال معينة، لذا فإن التبرير قد يكون قويا أو ضعيفا، مقنعا أو غير مقنع بالإعتماد على منطقيته وبناء على هذا تصنف هذه النظرية مدركات العدالة التنظيمية إلى ثلاث درجات بحسب شدتها، حيث أنه كلما ارتفعت الدرجة زادت مدركات عدم العدالة التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

➤ الدرجة الأولى (درجة عدم الرضا المحدود):

ويتحقق هذا عندما تزيد المرجات المرجعية (في وضع المقارنة) عن المرجات الفعلية (الخاصة بالفرد المقارن) مع وجود تبرير قوي من جانب المنظمة عن الإجراءات المطبقة داخل العمل والتي تمس الفرد. (شيخ، 2015: 60،61).

➤ الدرجة الثانية (درجة الإستياء):

ويتحقق هذا الوضع عندما تزيد المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية، مع وجود تبرير ضعيف من جانب المنظمة عن الإجراءات المطبقة. (شيخ، 2015).

➤ الدرجة الثالثة (أقصى درجات الاستياء):

ويتحدد هذا الشعور في حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية، مع وجود تبرير ضعيف جدا وغير مقنع من طرف المنظمة عن الإجراءات المطبقة، وأيضا مع نقص احتمال الحصول على مقدار مساوي للمخرجات المرجعية المرغوب فيها مستقبلا.

يتضح من خلال ما سبق أن دور التبريرات المقدمة من طرف الإدارة، حول لجوئها لتطبيق أو اتخاذ إجراء معين، قد يلقي استحسان الفرد كما قد يلقي استياء لدى الفرد وعدم رضاه ويتحدد هذا في ضوء درجة أو شدة التبريرات التي يقدمها القادة حول أسباب اللجوء إلى إجراء معين أو قرار ما يخص الفرد أو عمله من قريب أو بعيد، وهذا على علاقة مباشرة بإدراك الأفراد للعدالة التنظيمية في مكان العمل.

ب- نظرية المدركات المرجعية المعدلة (Folger 1993):

جاءت هذه النظرية كرد فعل عن التطورات الحاصلة في بعد العدالة التعاملية، حيث تشير هذه النظرية إلى أن عملية صناعة القرار تتضمن عناصر من عدالة الإجراءات وعدالة التعامل، فعناصر العدالة الإجرائية (التحكم في العملية، والتحكم في القرار) تحدث قبل وأثناء صناعة القرار، أما عن عدالة التعامل (الحساسية الشخصية والتفسيرات) فتحدث بعد صناعة القرار، وعليه يمكن القول أن عدالة التعاملات ما هي إلا محصلة لعدالة الإجراءات المطبقة داخل المنظمة.

وتقترح هذه النظرية "أربعة مبادئ لازمة لتحقيق عدالة التعامل، وهي: الأمانة، الكياسة أو المجاملة، احترام الحقوق، التغذية الرجعية"، بمعنى أنه على المدراء تبني هذه الصفات عند التعامل مع المرؤوسين، والاهتمام بها على أساس أنها وسيلة مباشرة لتحقيق بعد العدالة التعاملية، ويشير **Folger** إلى أن شعور الفرد بعدم العدالة التنظيمية، ينتج عن التفاعل بين المخرجات غير العادلة والعمليات غير العادلة، حيث يرى **Folger** أن هذه النظرية ما هي إلا محاولة جادة للوصول إلى الإلتزام المتبادل بين الفرد والمنظمة، وهو ما قد شرح في مبادئ العدالة التنظيمية، فتنفيذ المنظمة للإلتزامات المادية والنفسية اتجاه الفرد كفيل بدفعه لإدراك العدالة، أما عن التزام الفرد فيتحدد من خلال تقديم الأداء الفعال الكفيل بتحقيق أهداف المنظمة، وتشمل التزامات المنظمة ما يلي:

- "معاملة الفرد بعدالة فيما يتعلق بتوزيع الأجور والمزايا والمكافآت والموارد"، وهو ما يعكس عدالة التوزيعات.

- "معاملة الفرد بعدالة فيما يتعلق بتنفيذ الإجراءات والسياسات المختلفة"، وهو ما يعبر عن عدالة الإجراءات.

- "الإلتزامات الخلقية والمعنوية، وتعني معاملة الفرد باحترام وهذه الإلتزامات هامة لأنها تحمل رسالة من المنظمة إلى الفرد بشأن احترام آدميته". (شيخ، 2015).

إن ما يمكن الوصول إليه حسب هذه الافتراضات النظرية في شأن العدالة التنظيمية، أن الأفراد كثيرا ما يعقدون مقارنات مستمرة بين ما يقدمونه في العمل وما يحصلون عليه من عوائد من جهة، ومن جهة ثانية بين ما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه وبين ما يحصل عليه زملاؤهم في العمل مقابل ما يقدمونه، بعدها يتم مقارنة مدى عدالة الإجراءات وصحتها وثباتها ودقتها عند تطبيقها على مختلف العاملين بالمنظمة، وبهذا ينتقل الفرد إلى مقارنة أسلوب المعاملة الذي يحصل عليه من رؤسائه ومن المسؤولين الآخرين داخل المنظمة، بالمقارنة مع المعاملة التي يحصل عليها الأفراد الآخرون.

بعد التطرق لأبرز النظريات المفسرة للاتجاهات النفسية الاجتماعية في العمل، والنظريات المفسرة للعدالة التنظيمية، يمكن تحديد أكثر النظريات المناسبة لموضوع الدراسة الحالية، وذلك بالقول أن الطالب يميل إلى تبني نظرية التناظر المعرفي فيما يخص متغير الاتجاهات النفسية، لكون هذه النظرية تقدم حقيقة منطقية مفادها أن المعلومات التي يكتسبها الفرد قادرة على طرد أو إزالة تأثير المعلومات القديمة، بمعنى أن الفرد قادر على مواكبة المستجدات، مما يسمح له بتنمية اتجاهاته نحو مختلف القضايا وخاصة موضوع المساواة في مكان العمل، فإذا ما توفرت المعلومات الكافية حول طرق وأساليب إجراء العمل، أو طرق الحصول على المخرجات والعوائد ستكون ذات تأثير في اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية.

أما فيما يخص النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية، فالطالب يميل إلى تبني نظريتين أساسيتين؛ الأولى هي نظرية العدالة أو المساواة والتي تنطلق من بعد العدالة التوزيعية، لأن الواقع داخل المؤسسة الجزائرية اليوم يعكس أن العوائد المادية تلعب دورا كبيرا في مستوى شعور وإدراك العاملين للعدالة في مكان العمل، وأيضا يتبنى الطالب النظرية التقليدية للمدركات لـ (Folger)، فهي تحدد إطار شبه متكامل لتبرير مدى شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، وهذا يكون في ضوء المحاكاة العقلية التي يجربها العاملون للحكم على مدى توفر العدالة من عدمها، من خلال التبريرات التي تقدمها المنظمة للفرد فيما

يخص اللجوء إلى تفعيل بعض الإجراءات دون غيرها، بعد هذه الإجراءات يحدد الفرد مدى درجة رضاه أو عدم رضاه نحو هذه المخرجات بالمقارنة مع المخرجات المرجعية.

ثالثاً: علاقة بعض الاتجاهات النفسية الاجتماعية بأبعاد العدالة التنظيمية

أشارت معظم الدراسات والنظريات التي اهتمت بموضوع الاتجاهات النفسية الاجتماعية، أن الاتجاهات التي يكونها العاملون داخل المؤسسة لها علاقة بإدراكهم لمحتوى العمل والممارسات التنظيمية، التي قد تعزز بدورها من شعورهم بالعدالة التنظيمية، لدى سيتم إبراز العلاقة التي تربط بين الاتجاهات النفسية للعاملين والعدالة التنظيمية، من خلال إبراز بعض نماذج الاتجاهات النفسية الاجتماعية للعاملين مثل الرضا عن العمل، الالتزام الوظيفي والتحيز، كلها ترتبط بدرجة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في مكان العمل والمتمثلة أساساً في عدالة التوزيعات وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات.

1- الرضا والعدالة التوزيعية:

إن الكشف عن علاقة الرضا عن العمل والعدالة التنظيمية بصفة عامة، خاضع لفكرة منطقية مفادها أن الفرد العامل قادر على تكوين عدة اتجاهات نحو مختلف القضايا والممارسات التنظيمية، سواء ما تعلق منها بنظام الأجور والمكافآت أو طرق وأساليب الترقية والتدريب، أو ما تعلق بتوزيع الوسائل والأدوات والمسؤوليات، أين يجب أن تراعى مبادئ المساواة والإنصاف مع العاملين وإلا كان هناك حالة من عدم الرضا عن العمل، ويمكن الاستدلال على العلاقة بين الرضا والعدالة من خلال اتجاهين رئيسيين هما:

- الاتجاه الأول: يشير إلى الاتجاه الخاص الذي يكونه الفرد العامل بعد التحاقه بالمؤسسة والعمل فيها، فالفرد قادر على تكوين اتجاهات متعددة نحو مختلف الأنظمة المراد بها توزيع العوائد والمكافآت كالأجور والرواتب، وفرص الترقية والتدريب وتوزيع الوسائل والأدوات، أو ما تعلق بتوزيع المهام والمسؤوليات على العاملين، فقد وجد ارتباط واضح بين التعويضات وحاجات الأفراد، كون هذه الأخيرة تعتبر مدخلا لإشباع بعض الحاجات (بلوط، 2002)، وتعتبر أنظمة الأجور من أهم الأنظمة وأكثرها تأثيراً في استقرار العاملين واندماجهم في عملهم، وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، كما تلعب دوراً هاماً في تحقيق الإشباع المادي والنفسي (خضير، والخرشة، 2011)، هذا الأخير الذي يعبر عن تكوين الفرد لاتجاه إيجابي قوي يحدد مستوى شعوره بالرضا عن أنظمة الأجور والرواتب وغيرها من التوزيعات التي يمكن أن تكون عادلة في حق العامل، فلا يمكن القول أن الفرد العامل لديه اتجاه إيجابي (حالة الرضا عن أنظمة الأجور والرواتب)

نحو نظام أجزور يتسم بالعدالة أو أنه نظام يتحيز في توزيع المكافآت والعوائد على العاملين، بمعنى أن الفرد يكون راض عن التوزيعات التي تقدمها المنظمة فيما يتعلق بإدراكه لعدالة هذه التوزيعات.

ويضيف "جرينبرج و بارون" أنه من بين الإرشادات المهمة في تحسين مستوى الرضا عن العمل هي العدالة في الأجزور والمكافآت، حيث أن اعتقاد غالبية العاملين أنهم يحصلون على أجزور ومكافآت غير عادلة، يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا إذ يجب أن تعمل الشركات على بناء نظام الأجزور والمزايا الإضافية حتى يشعر معه الأفراد العاملون بالعدالة في مكان العمل. (جرينبرج، وبارون، 2004).

الاتجاه الثاني: ويستدل عليه من خلال تأكيدات الباحثين أن العدالة التنظيمية بصفة عامة، تمثل أحد الأسباب الرئيسية المؤثرة في تشكيل اتجاهات العاملين نحو العمل لاسيما الرضا الوظيفي، كما أن العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي يمكن أن يستدل عليها من بعض النظريات على غرار نظرية العدالة " لأدامز " 1963 ونموذج "بورتولولر" 1968، فقد أكدت النظريتان على دور العدالة التوزيعية في إحساس العاملين بالعدالة والإنصاف بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات والتي قد تكون على شكل أجزور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل. (شيخ، 2015) بمعنى أن الشعور بالرضا عن العمل هو من صميم إدراك العاملين للعدالة التوزيعية خاصة، فالفرد يكون اتجاهات ايجابية نحو نظام الأجزور والمكافآت بعد تحقيق إشباعاته المادية والنفسية، هذا ويمكن القول أن اتجاهات العاملين تعد المنطلق الأول لتقصي ومعرفة مدى شعور العاملين داخل العمل بالعدالة التنظيمية.

2- الالتزام التنظيمي والعدالة في مكان العمل

يعد الالتزام التنظيمي من أهم الاتجاهات النفسية الايجابية، التي تسعى العديد من المؤسسات إلى تكوينها والحفاظ عليها، غير أن الوصول إلى مستويات مرتفعة من الالتزام يتطلب توفر مجموعة من المبادئ والممارسات العادلة، فالفرد الذي يدرك العدالة والمساواة داخل المؤسسة قادر على تكوين موقف إيجابي نحو وظيفته أو المؤسسة التي ينشط داخلها.

وهذا ما عملت نظرية التبادل الاجتماعي على تأكيده من خلال ما ذهب إليه "بيتر بلاو" الذي يرى أن دافع سلوك العاملين الرئيسي في تفاعلهم وعلاقاتهم مع بعضهم البعض، يتحدد أساسا في التبادل المعنوي أو المادي الذي يشير إلى أن الأفراد في تفاعل مستمر، أين يقومون بسلسلة من التبادلات التي تسمح بتحقيق غاياتهم وتلبية مطالبهم المختلفة ويضيف "بلاو" أن "التبادل يعتمد على رد فعل مكافئ يصدر من الآخر بسبب التجاذب الذي يحصل بينهما، هذا التجاذب له عدة أسباب تدفعهم لتأسيس رباط اجتماعي تعززه المكافأة التي حصلوا عليها فتخدم مصالحهما"، (معن خليل، 2005: 87). إن العلاقة هنا هي

علاقة أخذ وعطاء بين العامل والمنظمة، هذه الأخيرة تقدم للفرد مكافآت وعوائد تنتظر منه التزامه بالعمل، والفرد يقدم جهود في شكل مدخلات وينتظر التزام المنظمة بتقديم مقابل مادي أو معنوي يتجسد في شكل مخرجات معينة.

ويقول "بلاو" أيضا أن المكافآت التي يحصل عليها الطرفان غير متكافئة بالضرورة، ما قد يخلق التزام منقطع أو مرتخي، وعلى الفرد أو الطرف الحاصل على المكافأة من جراء تعامله أن يتجه نحو الالتزام بقيمة المكافأة، إذ يتعين عليه ردها في مناسبات أخرى حتى يضمن استمرار العلاقات التبادلية، لأن السلوك التبادلي قبل الحصول على المكافأة يكون اختياريًا وليس إلزاميًا، لكن الدخول في علاقة تبادلية من أجل الحصول على منافع، سرعان ما يتطور إلى التزام يتوجب على الفرد إرجاعه. (معن خليل، 2005)، بمعنى أن الفرد له حرية التعاقد مع أي مؤسسة، لكن بمجرد الدخول في علاقة عمل يستوجب على الفرد أن يقدم جهوده حتى ينتج عنه التزام من طرف المنظمة بتقديم عوائد ومكافآت مساوية له، هذه المكافأة تستلزم على الفرد تقديم التزامه للمنظمة والوظيفة التي يشغلها، إن الرؤية المطروحة في هذه العلاقة هي أن الالتزام التنظيمي سواء كان من طرف المنظمة أو من طرف الفرد، هو نتاج العلاقات التبادلية العادلة بين الفرد والتنظيم المتعلقة أساسًا بحصول كل طرف على ما يظن أنه عادل ويتناسب مع التزامه.

كما تجدر الإشارة إلى أن الالتزام والعدالة التنظيمية على صلة قوية من خلال دراسة "الزغبى" الذي توصل إلى وجود علاقة بين مستوى التزام العاملين ومستوى التزامهم بقيم الثقافة وقيم العدالة التنظيمية. (العبيدي، 2012: 6)، ويمثل الالتزام اتجاهًا وعنصرًا هامًا بين المنظمة والأفراد العاملين، لاسيما في الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمة، والتي تؤثر في قدرتها على تقديم حوافز لدفع هؤلاء الأفراد للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

وفي هذا الشأن يقول "ستيفنز وزملاؤه" أن الالتزام كعملية متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، يزداد بزيادة ما يحصل عليه الفرد من حوافز وعطايا مجزية، أما الاتجاه النفسي في النظر إلى الالتزام التنظيمي يتحدد في أنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة، بمعنى أن الفرد قد يمنح أكثر مما يحصل عليه من مخرجات وهذا ما أكدته نظرية الحساسية للعدالة، فالفرد يسعى لتقديم المزيد من الالتزامات للغير. (أبو ندا، 2007).

بالإضافة إلى ما سبق يمكن القول أن الشعور بالالتزام من طرف العاملين يمكن أن يتحدد في ضوء توفر العدالة الفردية التي تعترف بمجهودات الأفراد، والعدالة الداخلية التي تعمل على ترسيخ قيم

المساواة والعدالة بين جميع العاملين في المنظمة، وأخيراً يمكن ضمان مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي من خلال؛ الإيمان بضرورة توفر العدالة الخارجية، خاصة في ظل المنافسة الشديدة على الموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات العالية.

3- التحيز والعدالة الإجرائية والتعاملية

يقصد بالتحيز في مكان العمل الاتجاه السلبي نحو بعض العاملين، والذي يعكس التمييز والتفرقة بين العاملين على أسس غير موضوعية، وإنما على أسس شخصية أو نوعية أو عرقية، الأمر الذي من شأنه أن يخلق حالات استياء وامتعاض لدى العاملين كرد فعل على الممارسة اللاعادلة، ويمكن القول حول العلاقة بين التحيز وأبعاد العدالة التنظيمية (الإجرائية و التعاملية)، تخضع للمنطق والعقل فلا يمكن أن يوجد التحيز والعدالة معا فهما على طرفين متناقضين لا يمكن أن يجتمعا، ويعبر "حسن" عن هذه الرؤية من خلال ما ذهب إليه، حيث رأى أن على المنظمة أن تركز اهتمامها على توفير فرص مهنية مستقبلية عادلة ومتكافئة لجميع العاملين دون استثناء، وذلك من خلال تنمية أساليب عادلة للتقييم، بمعنى أن الأفراد المرشحين للترقية يجب أن تتوفر فيهم شروط الكفاءة، المهارة، القدرة والاستعداد، وليس على أساس معايير غير موضوعية ناشئة عن الميل نحو فئات معينة دون أخرى، قد تتجسد في التحيز للعمر والجنس أو الخصائص الجسمانية أو الحالة الاجتماعية... (راوية، 2003: 346).

إن التحيز في مكان العمل يحول دون تحقيق العدالة الإجرائية، القائمة أساساً على الموضوعية وعدم التحيز عند تحديد الإجراءات والقرارات التي تخص العمل أو العامل، والتي تتضمن طريقة تحديد الأجور والرواتب، أو تحديد فرص وشروط الترقية والتدريب، وأساليب تقييم أداء العاملين أو اتخاذ قرارات التأديب أو الطرد وغيرها، ويتجلى بعد العدالة الإجرائية من خلال خضوع جميع الجامعين لنفس القواعد والقوانين، بمعنى أن تكون هذه القوانين ثابتة وواضحة عند تطبيقها على الأفراد باختلافهم، وخاصة فيما يخص الممارسات التنظيمية المتعارف عليها داخل المؤسسات الصناعية والإنتاجية.

أما التحيز في علاقته مع بعد العدالة التعاملية، يعد تحصيل حاصل للتحيز في تطبيق الممارسات التنظيمية، فالإدارة التي تسعى لتكريس تفرقة بين العاملين في معايير التقييم أو الترقية مثلاً على أسس غير موضوعية، هي بهذا تدعم فكرة الاقتضاء العمدي للأقليات ما يعجل في تغيب المعاملة العادلة مع الواقعين تحت فعل التمييز، الأمر الذي يحد من قدراتهم على الأداء ويفرض عليهم ضغوطات نفسية، قد تدفع بهم إلى عدم الشعور بالرضا والالتزام، ومن تم التفكير في مغادرة المؤسسة نحو مؤسسة أخرى تعرف على أنها عادلة مع عمالها، كما يمكن تحديد بعد العدالة التعاملية من خلال السماح للأفراد

بالمشاركة في اتخاذ القرارات والسماح لهم بمناقشتها والتأثير فيها، وهو ما سيتترك نظرة ايجابية نحو الشعور بعدالة التعاملات. (بوحوش، 1984: 84).

ويرى أكر **ACKER** 1992 أن هناك انتشارا للاتجاهات المرتبطة بالجنس والنوع حتى أصبحت أماكن العمل مصنفة على أساس "توعي"، وهذا معناه أن إعطاء المسؤوليات في العمل فيما يتعلق بالتقدم الوظيفي، الموارد، الرواتب، السلطة وسلوكات العمل المناسبة يتأثر بالحاصل بين الرجل والمرأة على الرغم من كون العديد من المدراء يفضلون الاعتقاد بأن المنظمات موضوعية وعادلة فيما يتعلق بالجدارة ومحايدة فيما يتعلق بالنوع، إلا أن الدراسات توصلت عكس ذلك من خلال الإشارة إلى أن معظم أماكن العمل تستخدم النوع (الذي يفترض أن لا علاقة له بالوظيفة)، (جرينبرج، بارون، 2004)، ونظرا لتفاوت المعاملة وبحسب نتائج هذه الدراسات التي أكدت على وجود معاملة متحيزة طرح تساؤل في غاية الأهمية خلال ثلاثين سنة الماضية وهو: لماذا يصل عدد قليل من النساء إلى القمة؟ لتقدم فيما بعد عدة إجابات وتفسيرات حول هذا التساؤل، إلا أنها فشلت في إقناع النخبة العلمية، وقد توصلت مجموعة من الدراسات إلى وجود مدى من السلوك المقبول أضيق بالنسبة للنساء بالمقارنة مع القادة من الذكور، بمعنى أن القادة من الذكور يتم تقييمهم بصورة ايجابية، حين يتصرفون إما بصورة متعاونة أو استبدادية عكس القادة من النساء، لا يتم تقييمهم بصورة ايجابية إلا حينما يتصرفن بصورة متعاونة، كما أن الذكور يميلون إلى تقييم الذكور على نحو أكثر ايجابية، وإلى تقييم النساء على نحو أكثر سلبية. (بيترج، هاوس، 2006).

في الأخير يتحدد تأثير التحيز في مستوى إدراك العدالة الإجرائية والتعاملية داخل المنظمة، فالفرد الذي يتعرض للتحيز من طرف رئيسه في العمل، حتما سيسعى للقيام بمقارنة مع الآخرين حتى يدرك مدى هذا التحيز، ما قد يدفعه لتبني سلوكات عدائية نحو المنظمة أو الرئيس كنتيجة لعدم إدراكه للعدالة التنظيمية، ما يسمح له بتكوين اتجاهات سلبية نحو المنظمة والعمل، كانهخفاض الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهو الأمر الذي تسعى الدراسة الحالية الكشف عنه، بمعنى معرفة اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية يختصر الكثير حول طبيعة العلاقة بين العمال والإدارة، ودرجة الثقة بينهم والالتزام، وهو ما يعطي حقيقة واضحة عن مدى واقعية العدالة التنظيمية في المؤسسة.

خلاصة الفصل

يمكن القول أن الاتجاهات النفسية الاجتماعية هي محددات للسلوك الإنساني غالباً، وأن النظريات المفسرة لتكوين الاتجاهات ترى ضرورة توفر المعلومات والمعارف حتى يكون هناك اتجاه خاص أو عام بالنسبة للفرد كما للجماعة، ولا يتوقف الأمر عند اكتساب الاتجاه فقط وإنما يتعداه إلى مسار تغييره وتطويره، بما يتناسب وشخصية الفرد وظروف البيئة الاجتماعية التي ينشط ضمنها، أما عن النظريات المفسرة لإدراك العدالة التنظيمية فقد تعددت بحسب البعد الذي تندرج ضمنه، فنظريات العدالة التوزيعية ركزت على ضرورة تناسب العوائد المادية مع مدخلات الفرد، أما بالنسبة لعدالة الإجراءات فقد عمدت لتوضيح مدى شعور الأفراد بالعدالة التنظيمية من خلال عدالة الإجراءات والقرارات المطبقة على الأفراد العاملين، غير أن هناك من العلماء من قدم مدخل توافقي يجمع أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) ليقولوا أن الفرد يعقد مقارنات يستطيع من خلالها تحديد أو تبرير مدى عدالة المخرجات المرجعية، في ضوء الإجراءات المرجعية.

قائمة مراجع الفصل:

1. أبوندا، سامية خميس. (2007). العلاقة بين متغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية. مذكرة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين).
2. البرنوطي نايف، سعاد. (2007). إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. ط3. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
3. بلوط، حسن إبراهيم. (2002). مرجع سبق ذكره.
4. البهى السيد، فؤاد، وعبد الرحمان، سعد. (1999). علم النفس الاجتماعي: رؤية معاصرة. دط. القاهرة: دار الفكر العربي متلزم بالطبع والنشر.
5. بوحوش، عمار. (1984). الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة. دط. الجزائر: المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية.
6. بيترج، نورث هاوس. (2006). مرجع سبق ذكره.
7. جابر، نصر الدين، ولوكيا، الهاشمي. (دس). مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مختبر التطبيقات النفسية والتربوية. جامعة منتوري-قسنطينة. دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع. الجزائر.
8. جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت. (2004). مرجع سبق ذكره.
9. خيضر، كاظم حمود، وكاسب الخرشة، ياسين. (2011). إدارة الموارد البشرية. ط5. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
10. راوية، حسن. (2003). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. دط. مصر: الدار الجامعية.
11. رفعت حواس، أميرة محمد. (2003). مرجع سبق ذكره.
12. الشماع، خليل محمد حسن، وخضير، كاظم محمود. (2007). مرجع سبق ذكره.
13. شيخ، سعيدة. (2015). مرجع سبق ذكره.
14. طالح، نصيرة. (2011). أثر ضغوط الحياة على الاتجاهات نحو الهجرة إلى الخارج. مذكرة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة مولود معمري - تيزي وزو- (الجزائر).

15. العبيدي، نداء جواد. (2012). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مجلو تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية. 8. (24).
16. كمال، طارق. (2005). مرجع سبق ذكره.
17. محمد أحمد، إسماعيل أحمد. (2009). الاتجاه نحو المرض النفسي في البيئة الفلسطينية وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى. مذكرة ماجستير، قسم علم النفس والإرشاد النفسي، غزة.
18. محمود السيد، عبد الحليم، وفرج، طريف شوقي، وشحاتة، عبد المنعم. (2004). مرجع سبق ذكره.
19. معمري، حمزة. (2014). مرجع سبق ذكره.
20. معن خليل، عمر. (2005). نظريات معاصرة في علم الاجتماع. ط2. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
21. ملحم، سليم محمد. (2011). القياس والتقويم في التربية وعلم النفس. دط. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.



الجانب التطبيقي

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1. المجال الجغرافي
2. المجال البشري
3. المجال الزمني

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: المنهج المستخدم في الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

1. الملاحظة
2. الاستبيان
3. السجلات والوثائق

خامساً: عينة الدراسة وخصائصها السوسولوجية

سادساً: أساليب التحليل

1. الأساليب الكمية
2. الأساليب الكيفية

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن المضي في إنجاز بحث أو دراسة علمية يتم بمجموعة من المراحل والخطوات العلمية باعتماد مجموعة من الوسائل والأدوات المتعارف عليها بين الباحثين والدارسين، لذلك سيتم التعرف في هذا الفصل بأهم المراحل والأدوات لإنجاز بحث علمي، انطلاقاً من تحديد مجال الدراسة وفرضيات الدراسة مروراً بتحديد المنهج العلمي وأدوات جمع البيانات (الملاحظة، الاستبيان، الوثائق والسجلات)، وأخيراً عينة الدراسة وخصائصها السوسولوجية بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي المطبقة ضمن الدراسة.

أولاً: تحديد مجالات الدراسة:

إن العمل على ضبط وتحديد مجالات الدراسة من الخطوات الهامة في إجراء البحث العلمي، فالباحث بهذا يعكس رغبته الشديدة والجدية في تحري صحة الفرضيات التي تبناها لتفسير واقع معين داخل المؤسسة محل الدراسة، وسيختص هذا الجزء من البحث للإشارة إلى أهم المحطات التي مرت بها الدراسة الحالية، والتي ستضمن الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة، الأشخاص، والأدوات، ويضم هذا الجزء أيضاً معلومات كافية لمساعدة الباحث في التحقق من مدى واقعية وصحة الفرضيات من جهة، ومنطقية العلاقة التي تجمع بين متغيرات الدراسة من جهة أخرى. (أبو زينة وآخرون، 2007: 44).

1-المجال الجغرافي:

ويشير المجال الجغرافي إلى الموقع الذي تتربع عليه المؤسسة محل الدراسة، والتي تمثلت في الشركة الإفريقية للزجاج، الواقعة بمنطقة أولاد صالح ببلدية الطاهير، ولاية جيجل، تبلغ مساحتها حوالي 17 هكتار، وتقع شمال شرق مدينة جيجل حيث تبعد عنها بمسافة 17 كلم، وغرب بلدية الطاهير بمسافة 2,5 كلم، وتبعد 6 كلم عن مطار فرحات عباس، وهي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم.

أ-نشأة وتطور الشركة:

نشأت الشركة الإفريقية للزجاج بصفتها الحالية وتسميتها المعروفة سنة 1997، برأس مال قدر بـ 5.000.000.00 دج.

وتعد الشركة الإفريقية للزجاج امتداد لوحدة الزجاج المسطح ثم مركب الزجاج، قبل أن يتم إعطائها التسمية الحالية، وذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات* الوطنية عام 1996، لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة (GROUPE – ENAVA).

يمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج فيما يلي:

* إعادة هيكلة المؤسسات هي مرحلة من تاريخ المؤسسة العمومية الجزائرية متضمنة في المخطط الخماسي بموجب مرسوم 80-240 الصادر في 1980/10/04 والمتعلق بإعادة هيكلة الشركات الوطنية.

❖ **مرحلة النشأة 1982-1987:**

في إطار دراسة قام بها مكتب إنجليزي مختص (PELKINGTON) في عقد السبعينات وبناء على استنتاجه، تم إبرام عقد إنجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) والشركة الفرنسية (TECHNIP) سنة 1982، وذلك لإنجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء المسطح بين سنتي 1982-1986، وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية، وانطلق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987، وخلال مدة الإنجاز توأمت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الإنجاز وهي:

- شركة SNIC: في الفترة الممتدة بين 1982-1984 متابعة الإنجاز.
- شركة EDIC: في الفترة الممتدة بين 1982-1984 متابعة الأشغال.
- شركة ENAVA في الفترة الممتدة بين 1982-1984 متابعة الاستغلال.

❖ **مرحلة التوسع 1987-1996:**

بعد انطلاق وحدة الزجاج في النشاط ووفقا لسياسة التنمية والتطوير آنذاك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعملاته وأنواعه، وتمثلت هذه المشاريع في:

➤ **إنجاز وحدة جديدة للزجاج الأمني:** وتختص هذه الوحدة في إنجاز زجاج السيارات الأمامي، جانبي وخلفي، وزجاج مصفف -Feuillete- زجاج مقاوم -Trempe- زجاج مصقع -Blinc- وانطلقت هذه الوحدة الجديدة في الإنتاج سنة 1992، وأنجزت من طرف شركة فنلندية تدعى TAMAGLASS، وكانت الطاقة النظرية للإنتاج الخاصة بإنتاج زجاج السيارات الأمامي، خلفي وجانبي تقدر بـ 200.000 وحدة سنويا، أما الزجاج المصفف فبطاقة إنتاج قدرت بـ 80.000 م/س.

➤ **الزجاج الأمني:** وهو الزجاج المخصص للحماية الأمنية، وهذا النوع يعرف استعمالا واسعا بسبب خاصيته الأمنية، فهو يستعمل في مجالات الصناعة، البناء، والأمن مثل:

- الزجاج الأمني الخاص بالسيارات، الشاحنات، آلات الأشغال العمومية.
- الزجاج الأمني المصفف -FEUILLETE- الخاص بحماية الأفراد والممتلكات في البنوك، الوكالات التأمينية، المتاحف، السجون... إلخ.
- الزجاج الأمني المقاوم للحرارة والصدمات -TREMPE- ويستعمل في قطاع البناء، الصناعات الكهرومنزلية... إلخ.

• أهم زبائن الشركة:

✓ زجاج السيارات:

- شركة صناعة السيارات والشاحنات بروبية SNVI.
- شركة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة ENMTP.
- الوكلاء المعتمدون وتجار الجملة الخواص.

✓ الزجاج المصنف FEUILLETE والزجاج المقاوم TREMPE:

- شركات البناء مثل: ECM سيدي موسى، ACUOR الجزائر، EPLA الجزائر، ENIE تيزي وزو.

➤ إنجاز وحدة جديدة للزجاج السائل:

أوكلت مهمة إنجاز هذه الوحدة الجديدة إلى شركة BASSE SAMBRE البلجيكية، وتضم هذه المرحلة ثلاث خطوط لإنتاج المطبوع، الأجرور الزجاجي والأكواب، وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1944 في حين انطلق مشروع الأجرور الزجاجي في نهاية سنة 1944 ليتوقف بعد هذا التاريخ عن الإنتاج سنة 1996، لأسباب تجارية بحثة مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج المرتفعة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع ولمواجهة إشكالية استغلال هذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران الخاصة بهذه الخطوط لإنتاج مادة "سيليكات الصودا" التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات détergents.

• أهم الزبائن:

- شركة ENAD لصناعة المنظفات.
- شركة HENKEL.
- شركة خاصة مثل: النسر GSPIN و VOR.

وقد قدرت الطاقة النظرية لإنتاج الزجاج المطبوع بـ 15000 طن/سنويا، وسيليكات الصودا بـ 12000 طن/سنويا.

➤ وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية:

إضافة إلى الورشة تم إنجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السيليس، اندولومي... إلخ، ونشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة للمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل، أنجزت هذه الوحدة المذكورة أيضا من طرف شركة BASSAMBR، وانطلقت سنة 1994.

وقدرت طاقة الإنتاج النظرية لرميل سيليس بـ 30.000 طن/س، معالجة الدولومي Dolomie، معالجة الفلدسبات FELDSPATH، معالجة الكالكير Calcaire، إضافة إلى هذه المشاريع التي أنجزت وانطلقت في

الإنتاج كما هو مبين، هنالك مشاريع أخرى تغيرت وتوقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الاقتصادية العامة باعتبار تمويل إنجازها مصدره خزانة الدولة فإن عملية التمويل توقفت مع مطلع سنة 1994، كما توقفت هذه المشاريع بدورها هي:

✓ مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح:

كون أفران الزجاج تشتغل بدورات حياة محددة عادة بين 05 سنوات -09 سنوات فإن فرن الزجاج المسطح توقف عن الإنتاج في فيفري 1994 بعد 07 سنوات تقريبا من النشاط، ونظرا لعدم توفر غلاف مالي لتجديده حينها ونظرا للتطور التكنولوجي الحاصل في مجال صناعة الزجاج تم التخلي نهائيا عن عملية تجديده أملا في الحصول على شراكة تمكن من إنجاز مشروع زجاج الفولت -FLOAT- الأكثر ملائمة تكنولوجيا.

✓ مشروع الزجاج المقعر H28:

رغم اكتمال إنجاز خط هذا المشروع التابع لوحدة الزجاج السائل ورغم وجود كل التجهيزات فإن عملية انطلاقه تغيرت لأسباب مرتبطة أساسا بالنجاعة، باعتبار طاقة الإنتاج تفوق طاقة استيعاب السوق المحلي إضافة إلى وجود منافسة شديدة في هذا المجال تجعل عملية تسويق منتجاته في غاية الصعوبة بسبب النوعية وسعر التكلفة.

✓ مشروع الزجاج الحراري BOROSILICATE:

نسبة إنجاز هذا المشروع وصلت إلى حدود 80%، ورغم وجود التجهيزات والآلات بالمصنع لم ينطلق لأسباب مالية وتجارية أيضا، هذا المشروع كان موجه لإنتاج الأواني المنزلية، مصابيح السيارات والزجاج المضغوط.

❖ مرحلة الاستقلال منذ 1997:

- أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لديها ذمة مالية وشخصية معنوية، ومن أهم ما تهدف إليه هذه الشركة:
- تلبية حاجات وطلبات الاقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع التركيب وصناعة السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
 - السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال استعمال تقنيات حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر.
 - العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في منافسة السوق الدولية.
 - تحسين وتطوير منتجات الشركة وتوسيع شبكة التوزيع.

ب- أهمية الشركة:

تلعب صناعة الزجاج دور فعال في تطوير الاقتصاد الوطني بسبب الاستعمال المتعدد لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية منها قطاع البناء، صناعة زجاج السيارات، الصناعة الكهرومنزلية، وتبرز أهمية الشركة بصفة عامة وصناعة الزجاج بصفة خاصة.

تلعب الشركة دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما لما لها من أثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية، إذ تعتبر مجالا خصبا لتشغيل أعداد كبيرة من العاملين، كما تعتبر ذات أهمية في المجال الصناعي حيث أن مادة الزجاج بمختلف أنواعه تدخل كمادة أولية مكملة لبعض الصناعات الأخرى.

وتبرز أهمية الشركة الإفريقية للزجاج من خلال تشكيلة منتجاتها التي تعتبر الممون الرئيسي لعدة شركات وطنية ذات أهمية بالغة مثل: الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (روبية)، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (قسنطينة)، شركات التنظيف (هنكل).

ج- أهداف الشركة: تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق ما يلي:

- تنمية صناعة الزجاج في الجزائر.
- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني من مادة الزجاج في قطاع البناء، قطاع الصناعة وتركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
- مواكبة التطور التكنولوجي.
- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في السوق الدولية.
- تحسين رأس مال الشركة.
- وضع سياسة تجارية فعالة لاقتحام السوق الوطني والدولي على حد سواء.
- المساهمة في ترقية السوق الوطني.
- تدعيم منتج الزجاج وفتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن.

د- الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج:

جرت هذه الدراسة في مديرية الموارد البشرية، وهو المجال الذي يتناسب مع مجال تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم، كون العاملين داخل الشركة تابعين لمديرية الموارد البشرية وهم أساس هذه الدراسة، لذلك سيتم عرض أهم المعلومات الخاصة بمديرية الموارد البشرية، لكن قبل هذا سنأتي على ذكر أهم المديرية الرئيسية داخل الشركة محل الدراسة، وهي:

✓ المديرية العامة:

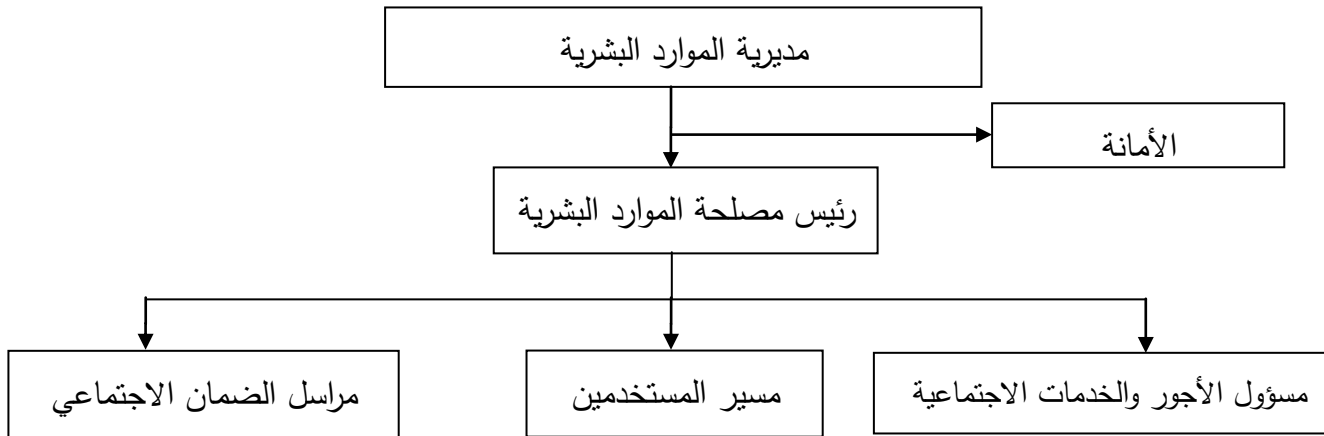
- السكرتارية.

- مساعد المدير العام المكلف بالتدقيق والمراقبة.
- مساعد المدير العام المكلف بالبيئة والأمن والجودة.
- مسؤول إدارة الجودة.
- مدقق داخلي.
- نائب المدير العام.
- المكلف بالنزاعات.
- المسؤول التجاري.
- مسؤول التسويق.
- ✓ مديرية الإمداد والصيانة.
- ✓ مديرية المالية والمحاسبة.
- ✓ مديرية الاستغلال.
- ✓ مديرية الموارد البشرية.

بعد هذا التقديم الخاص بأهم المديريات والأقسام داخل الشركة الإفريقية للزجاج (أنظر الملحق رقم 04)، سيتم التطرق إلى أهم الأقسام المشكلة للهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية انطلاقاً من الشكل التالي:

❖ الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج:

الشكل (05): الهيكل التنظيمي للموارد البشرية.



المصدر: مديرية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج.

• شرح الهيكل التنظيمي:

➤ مديرية الموارد البشرية: وهي المديرية محل الدراسة وتعتبر قطاعاً هاماً في الشركة، إذ تسهر على متابعة الموارد البشرية وحركتها في مكان العمل ومتابعة وضعيتهم المهنية من يوم توظيفهم وتعيينهم إلى يوم استقالتهم أو تقاعدهم، وتندرج هذه المديرية تحت مصلحة واحدة، وهي:

مصلحة الموارد البشرية: ويمكن حصر مهامها في:

- القيام بمهام التوظيف، الترقية، النقل والتقاعد أي متابعة حركة وتطوير الموارد البشرية.
- مراقبة العطل السنوية الاستثنائية والغيابات وتطبيق العقوبات القانونية في حالة حدوث أي مخالفة.
- كما تشارك مع مدير الموارد البشرية في اقتراح أي مشروع لنظام داخلي للشركة حسب التغيرات التي تحدث.
- يتولى عدد من المسؤولين تحت سلطة رئيس مصلحة الموارد البشرية السهر على مراقبة العمال في المؤسسة وتسيير شؤونهم في العمل وهم كالاتي:
- ✓ **مسير المستخدمين:** يعمل تحت إشراف رئيس مصلحة الموارد البشرية مكلف بالمهام التالية:
 - متابعة كل الأعمال الإدارية.
 - متابعة وتنظيم الملفات الإدارية الخاصة بالمستفيدين.
 - متابعة حفظ كل الوثائق الخاصة بتسيير ملفات المستخدمين.
 - المتابعة اليومية للمستخدمين الذين هم في حالة غياب: كالعطل السنوية... إلخ.
 - متابعة عملية التقسيط اليومية.
 - متابعة كل السجلات الخاصة بالمستخدمين: كسجل العطل السنوية.
- ✓ **مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية:** يقوم هذا المسؤول بالسهر على تطبيق القوانين، وإعداد بعض الخدمات الاجتماعية إذ هو مكلف بحساب أجور الموارد البشرية وإعداد تصريحات لصندوق الضمان الاجتماعي، والضرائب وكل ذلك من خلال:
 - جمع المعطيات اللازمة لحساب الأجور.
 - استقبال ومعالجة جداول المعطيات المتغيرة للأجور.
 - المحافظة على الجداول السنوية للأجور.
 - تسجيل المعلومات عن شهادات التصريح للضرائب والضمان الاجتماعي للأجور.
 - إعداد تقارير التصريح عند وقوع أي حادث للضمان الاجتماعي.

2-المجال البشري:

ويقصد بالمجال البشري للدراسة مجموعة من الأفراد المبحوثين الذين يمثلون جزء مهم من مجتمع الدراسة، هؤلاء المبحوثين هم أشخاص يستعين بهم الباحث في جمع المعلومات حول ظاهرة معينة، تمكنه لاحقا من إجراء الدراسة الميدانية للتأكد من صحة الفرضيات، ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من مجموعة عمال يشتغلون

بالشركة الإفريقية للزجاج يبلغ العدد الكلي لهم، وفقا لإحصائيات الموسم 2016 ومقدين ب: 242 عامل وموظف، موزعين داخل الشركة في الأصناف المهنية التالية:
الجدول رقم (1): توزيع العمال في الشركة الإفريقية للزجاج.

العدد الإجمالي	عمال الإنتاج			عمال الصيانة			عمال الإدارة			
	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	
141	12	11	48	09	08	44	04	04	01	العمال الدائمين
101	01	-	52	01	05	31	06	-	05	العمال المؤقتين
242	13	11	100	10	13	75	10	04	06	المجموع

• العاملات الدائمات:

- إطار = 02.

- عون تحكم = 05.

- عون تنفيذ = 01.

• العاملات المتعاقدات:

- إطار = 01.

- عون تحكم = 02.

- عون تنفيذ = 08.

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج.

3-المجال الزمني:

يشير المجال الزمني إلى الفترة المستغرقة في إنجاز الدراسة الحالية بشقيها النظري والتطبيقي، ويرى بعض الباحثين أن المجال الزمني للبحث العلمي يتضمن الفترة الزمنية الكلية لإجراء البحث وتنفيذه بدءا من اختيار وتحديد مشكلة البحث مرورا بجميع خطوات البحث العلمي وصولا إلى مرحلة استخراج النتائج، ونظرا لأن البحوث العلمية تختلف فيما بينها من حيث الفترة الزمنية الكلية (سالم، 2012: 258).

وتنقسم الدراسة الحالية إلى المراحل الزمنية التالية:

- **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة اختيار موضوع الدراسة رغم بعض الصعوبات التي عرقلت هذه العملية، والتي تسببت في بعض التأخير غير أنه تم وضع موضوع عملي قابل للبحث والدراسة النظرية والعملية، وبعد الاطلاع تم ضبط العنوان بشكله النهائي، لتتعلق عملية البحث عن المراجع اللازمة لتغطية الجانب النظري للدراسة، والتي كانت في أواخر شهر ديسمبر 2015، وقد دامت هذه المرحلة حتى أواخر شهر مارس 2016.

- **المرحلة الثانية:** وهي المرحلة التي تم فيها تحديد مجتمع الدراسة، بعد الحصول على الموافقة من طرف الشركة الإفريقية للزجاج، ونظرا للتأخر تم دمج مجموعة من الخطوات ضمن هذه المرحلة، والتي ضمت: نيل الموافقة من طرف مديرية الموارد البشرية بذات الشركة، بعدها تم استطلاع الشركة وظروف العمل فيها والاحتكاك ببعض عمالها، وخلال هذه الفترة أيضا تم توزيع جزء بسيط من الاستبيان المعد أساسا لقياس اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية)، وهذا بغرض التعرف على مدى استجابة العمال لبنود هذا الاستبيان، والوقوف على مدى تناسبه، وقد تم توزيع جزء من الاستبيان النهائي بطريقة عشوائية على عينة البحث يوم 2016/04/28.

وفي يوم 2016/05/02 تم الحصول على البيانات والمعلومات حول الشركة الإفريقية للزجاج، وهذا من أجل التعريف بمجتمع الدراسة وحجم عينة البحث.

- **المرحلة الثالثة:** وهي المرحلة التي جرت يوم 2016/05/03، أين تم توزيع واسترجاع نسبة كبيرة من الاستبيانات الموزعة، لتنتهي بعدها فترة توزيع الاستبيانات على العاملين في نفس هذا التاريخ.

- **المرحلة الرابعة:** وتمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في البحث العلمي، أين تم التعامل مع البيانات والمعلومات المجموعة من ميدان الدراسة وتبويبها وتفسير وضبط أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية للكشف عنها.

ثانيا: فرضيات الدراسة

لا تخلو أي دراسة علمية من افتراضات يبني عليها الباحث مجموعة من التوقعات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة، وتعد فرضيات الدراسة بمثابة تصور لما ستؤول إليه الدراسة الحالية، ويمكن تعريف الفرضية بأنها: "توقع حول بعض الخصائص وبعض المحددات لظاهرة ما كما يمكن تعريف الفرضية إجرائيا بالعبارات التالية:

- الفرضية عبارة تقريرية تتوقع علاقة بين متغير أو مجموعة من المتغيرات التي يمكن للباحث ضبطها، ومتغير أو مجموعة من المتغيرات التي تخضع للقياس، كما يمكن تعريفها بأنها تفسير أو حل محتمل للمشكلة التي يضعها الباحث". (بوخص، 2010: 107).

وتتمحور أهم الفرضيات التي وضعت كتفسيرات مؤقتة للدراسة الحالية على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

- توجد عدة عوامل تؤثر في اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية.

الفرضيات الفرعية:

- تؤثر العوامل الشخصية في نظرة العاملين للعدالة التوزيعية تعزى للمتغيرات (الجنس، السن، المستوى

التعليمي، الحالة العائلية، الأقدمية في العمل، الصنف المهني).

- تؤثر العوامل الموضوعية التنظيمية في نظرة العاملين للعدالة الإجرائية.
- للعاملين نظرة إيجابية للعدالة التعاملية.

ثالثاً- المنهج المستخدم في الدراسة:

يعد ضبط منهج للدراسة من أهم مستلزمات البحث العلمي، كون المضي في إنجاز بحث متكامل حول ظاهرة معينة، لا بد أن يتخذ مساراً واضحاً ودقيقاً حتى يستطيع الباحث الوصول إلى غايته المنشودة وهي الحقيقة والمعرفة العلمية، والمنهج هو عبارة عن الأسلوب أو "الطريق أمام الباحث لتنظيم التفكير والعرض والتصنيف والترتيب والتحليل والتعليل والتركييب في موضوع البحث" (زررواتي، 2007، 162). وتجدر الإشارة هنا إلى أن المنهج يساعد الباحث على تنظيم مراحل تفكيره مع مراحل البحث العلمي حتى يتسنى له تحقيق المطابقة التجريدية والعلمية طيلة فترة إنجاز الدراسة.

وعلى إثر هذا التقديم يمكن القول أن أنسب منهج للدراسة الحالية، هو المنهج الوصفي، فليس هناك منهج في البحث أكثر انتشاراً من المنهج الوصفي في الدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية نظراً لخصوصية هذه الظواهر وارتباطها بالإنسان وسلوكاته، والمنهج الوصفي هو استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى. ولا يقتصر دور المنهج الوصفي على تقديم وصف للظاهرة المستهدفة فقط، وإنما يذهب إلى أبعد من ذلك، فهو يساعد على تحليل وتفسير ومقارنة البيانات المتحصل عليها قصد الوصول إلى تقسيمات ذات معنى بهدف التبصر بتلك الظاهرة موضوع البحث (العزاوي، 2008، 97).

ويعرف المنهج الوصفي "بأنه طريقة لوصف الظاهرة وتصويرها كمياً وكيفياً، وذلك عن طريق جمع المعلومات النظرية والبيانات الميدانية عن المشكلة موضوع البحث". هذا ويعتمد المنهج الوصفي على مرحلتين أساسيتين هما:

- مرحلة الاستكشاف والصياغة: وخلالها يقوم الباحث باستطلاع مجال محدد من مجالات البحث الاجتماعي، وتوضح بعض المفاهيم المساعدة من أجل معرفة إمكانية إجراء البحث العلمي حول الظاهرة المختارة.

- مرحلة التشخيص: وفي هذه المرحلة يباشر الباحث أو الطالب بجمع المعطيات النظرية والبيانات الميدانية من مختلف مصادرها وباستخدام مجموعة من الوسائل والأدوات المساعدة على ذلك. (زررواتي، 2007).

وفي الأخير يمكن القول أن المنهج الوصفي هو أنسب منهج يمكن اللجوء إليه من أجل إنجاز الدراسة

الحالية، كون متغيري الدراسة يتمثلان في الاتجاهات النفسية الاجتماعية، التي نستطيع كشفها من خلال الملاحظة والاستبيان ما يسمح بجمع بيانات ومعلومات حول مواقف الأفراد ووجهات نظرهم حول موضوع الدراسة وهو العدالة التنظيمية التي سيم تطبيق نفس الأدوات عليها من أجل الوصول إلى معرفة اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية، كون كلا المتغيرين مرتبطان ولا حاجة لاعتماد أسلوبين مختلفين لجمع المعلومات والبيانات.

رابعاً- أدوات جمع البيانات:

يعتمد البحث العلمي على مجموعة متنوعة من الوسائل والتقنيات الضرورية لجمع البيانات من ميدان الدراسة، وتعرف أدوات البحث العلمي بأنها "مجموعة الوسائل والطرق والإجراءات المختلفة التي يعتمد عليها في جمع المعلومات الخاصة بالبحث العلمي وتحليلها، وهي متنوعة، ويتوقف استخدامها على مدى احتياجات موضوع البحث العلمي" (شروخ، 2003، ص23).

ويلجأ الباحث إلى استخدام أدوات جمع البيانات، خاصة في الدراسة الميدانية، أين يجب على الباحث تصميم أدوات تتناسب مع موضوع الدراسة من جهة، ومع طبيعة أفراد العينة من جهة ثانية، ويحدد رشيد زرواتي هذه الأدوات من خلال قوله أن عملية جمع البيانات والمعلومات العلمية الميدانية من الميدان مجال الدراسة، يكون باستخدام أدوات جمع البيانات التالية: الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، الوثائق، السجلات الإدارية، الإحصاءات والتقارير الرسمية والتجريب" (زرواتي، 2008، ص180-181).

1- الملاحظة:

لا تخلو أي دراسة علمية من أداة الملاحظة، فلا يمكن النزول إلى ميدان الدراسة خاصة في العلوم الاجتماعية من غير مشاهدة بعض المتغيرات أو المؤشرات الميدانية المساعدة على تفسير الظاهرة موضوع الدراسة.

والملاحظة هي "إحدى الوسائل المهمة في جمع البيانات، وهناك قول شائع بأن العلم يبدأ بالملاحظة، ويقول Degroat أن الملاحظة تستخدم في جمع البيانات التي يصعب الحصول عليها عن طريق المقابلة والاستفتاء وذلك لدعم تعاون المبحوثين، كما تستخدم الملاحظة في البحوث الاستكشافية والوصفية والتجريبية" (المغربي، 2009، ص130-131).

والملاحظة كوسيلة بحثية في غاية الأهمية كونها تمكن للباحث النزول لميدان الدراسة مجالا ليلاحظ الظروف الاقتصادية والاجتماعية للمنطقة التي ينحصر فيها البحث (الحسن، 2005، ص76).

ويمكن القول أن الملاحظة تزامنت مع النزول لميدان الدراسة أين تم اعتمادها كأداة مساعدة على مشاهدة ومراقبة سلوكيات العاملين عند تقديم الاستبيان لهم، بالإضافة إلى هذا فقد تم ملاحظة بيئة العمل وكذا الظروف

الفيزيكية التي يؤدي فيها العاملون مهامهم، بالإضافة إلى ملاحظة حالة العاملين أثناء العمل ومن أهم الملاحظات ما يلي:

- الانشغال الكبير للعاملين داخل الشركة الإفريقية للزجاج بتأدية مهامهم.
- كبر حجم الشركة مع غياب لافتات إرشادية واضحة، بالإضافة إلى قلة العاملين فيها.
- غياب وسائل الوقاية والأمن الصناعي رغم وجود عاملين مهمتهم التكفل بالأمن الصناعي داخل المنشآت، وعند الاستفسار عن سبب غياب معدات السلامة والوقاية، كان الرد بعدم تكفل الإدارة بإعطائهم هذه المعدات والوسائل خاصة كاتمات الصوت، لأن غالبية العمال بل جلهم يعملون قرب آلات ضخمة تصدر أصوات عالية دون ارتداء واقيات الأذن.
- نظافة مكان العمل من القطع الحادة أو الأدوات المبعثرة.
- تعاون المسؤولين في الشركة مع الطلبة الجامعيين، على عكس العاملين الذين كانوا يحملون عبء ملاً الاستيئان إلى جانب قيامهم بمهامهم وهو ما انعكس سلبي على تعاونهم مع الطلبة أين لوحظت علامات التذمر والاستياء الأمر الذي انعكس على إجاباتهم.
- وجود ثقة وعلاقات اجتماعية وإنسانية بين العاملين وبعض رؤسائهم في العمل وهو ما عبر عنه بعض العاملين صراحة.

2- الوثائق والسجلات:

تساعد الوثائق التي يحصل عليها الباحث في التعرف على بيئة الدراسة وخصائصها الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية. أما السجلات فهي توفر "قاعدة بيانات هامة بالنسبة للباحث، الذي يهدف إلى التعمق في البحث، وتشير الوثائق والسجلات إلى سجلات لأحداث ماضية، قد تكون مطبوعة أو مكتوبة وقد تكون رسائل، أو يوميات أو سجلات كسجلات الضرائب مثلا، وقد تكون أيضا إيصالات خرائط، صحف ومجلات أو سجلات محاكمة، أو وقائع رسمية، أو أنظمة وقوانين" (التل وآخرون، 2007، ص75).

ويقول رشيد زرواتي أن الباحث يستخدم "أداة الوثائق والسجلات الإدارية لجمع المعلومات والبيانات التي لا يستطيع جمعها عن طريق الأدوات الأخرى، ويشترط فيها ألا يجمع معلومات مكررة، أي قد تم جمعها عن طريق الأدوات الأخرى، ويمكن أن تكون المادة العلمية المجمعة عن طريق الوثائق والسجلات الإدارية هي مادة مستقلة وتخدم كل محاور البحث" (زوراتي، 2007).

وبعد الزيارات إلى ميدان الدراسة تم الحصول على مجموعة لا بأس بها من الوثائق والملفات، التي ساعدت في إنجاز الدراسة الحالية، وتمثلت هذه الوثائق في:

- الحصول على ملف كامل حول الشركة يتضمن التعريف بالشركة الإفريقية للزجاج ونشأة الشركة وأهم

منتجاتها ومشروعاتها.

- الحصول على وثيقة تضم جدول يوضح المجال البشري للشركة وكيفية توزيعهم بحسب المصالح والأقسام التي ينتمون إليها، وتصنيفهم بحسب الصنف المهني (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ) مع توضيح عدد النساء العاملات الدائمات والمتقاعات.

- الحصول على الهيكل التنظيمي لشركة الإفريقية للزجاج من طرف مديرية الموارد البشرية.

3- الاستبانة:

تعتبر أداة الاستبانة من الأدوات المساعدة في جمع البيانات من المبحوثين بصفة خاصة "والاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها. ويعتمد الاستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن موضوع ما والتي يتوقع الباحث أنها مفيدة لبحثه وتساعد بالتالي على اختبار فرضياته" (عبد الغني، 2007: 61).

ويمكن رصد عدة تعاريف للاستبانة منها: هي "أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث" (عليان، وغنيم، 2008: 88). والاستبيان هو "وثيقة يتم بواسطتها تسجيل البيانات والمعلومات وجمعها حول الظاهرة موضوع البحث، ويعد الاستبيان من الوسائل المهمة في جمع البيانات في البحوث العلمية وتتم بطرح أسئلة مكتوبة على استمارة يعبها الباحث تطرح مباشرة من قبل الباحث أو بواسطة البريد أو الهاتف أحيانا، مكتوبة بلغة سهلة ومبسطة" (السمالك، 2011: 93). ويمكن تحديد أسئلة الاستمارة فيما يلي:

- السؤال المفتوح: وهو سؤال لا يفرض أي إلزام على المبحوثين في صياغة إجابته، فهو يترك كامل الحرية للمبحوث لتحديد إجابته حول محاور الاستبيان.

- السؤال المغلق: هو سؤال يفرض على المبحوث أن يقوم باختيار جواب من بين عدد معين من الإجابات المقبولة المقدمة من طرف الباحث (أنجرس، 2008: 245-247).

وعلى إثر هذا يمكن القول أنه تم اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة صياغة محاور الاستبيان، والاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي مع تحديد أوزان كل عبارة على حدى كما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
5	4	3	2	1

وقد تم صياغة بنود الاستبيان بطريقة أولية بالاعتماد على الاستبيان الذي وضعه عبد الحميد عبد الفتاح المغربي في مؤلفه المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، والدراسات السابقة الخاصة بموضوع

العدالة التنظيمية الواردة في الدراسة الحالية (المغربي، 2007) ، وقد ضم الاستبيان أربعة محاور رئيسية بمجموع 44 بنداً بما يتناسب وفرضيات الدراسة وتتلخص هذه المحاور في:

المحور الأول: وهو خاص بالبيانات الشخصية لمفردات الدراسة، ويتعلق: بالجنس، السن، الحالة العائلية محل الإقامة، المستوى التعليمي، الأقدمية، الصنف المهني، الأجر الشهري (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7).

المحور الثاني: يتعلق بنظرة العاملين إلى العدالة التوزيعية، وقد ضم 12 بنداً (8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19).

المحور الثالث: يتعلق بمعرفة نظرة العاملين إلى العدالة الاجرائية، ويحتوي على 14 بنداً (20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33).

المحور الرابع: يتعلق بمعرفة نظرة العاملين إلى العدالة التعاملية، قد ضم 11 بنداً (34، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44).

➤ صدق الاستبيان:

يراد بصدق الاستبيان الإشارة إلى مدى صلاحية الاستبيان الموضوع من طرف الباحث أو الطالب لاختيار وجمع البيانات اللازمة. ويقال في هذا الشأن أن الاختبار صادق أو أن الاستبيان صادق "إذا كان يقيس مثلاً السمة أو القدرة أو الاستعداد أو الميل أو الغرض الذي وضع من أجل قياسه" (العيسوي، 2002: 103). بمعنى آخر يشير الصدق إلى قدرة الأداة البحثية على توفير البيانات اللازمة.

وهناك عدة أنواع للصدق، وسيتم ذكر أهم نوعين وأنسبها لإنجاز الدراسة الحالية:

- الصدق الظاهري:

ويقصد به صدق المحكمين، أين تم عرض الاستبيان الأولي على مجموعة من المحكمين لإبداء رأيهم، وبلغ عددهم (05) محكمين. وقد اعتبر الطالب هذا العدد قليلاً، وهذا راجع إلى انشغال غالبية الأساتذة المتخصصين وإلى التحاق بعضهم الآخر بمختلف جامعات الوطن، أو بسبب البعثات نحو الخارج. وبعد اطلاع المحكمين على الاستبيان تم توجيه مجموعة من الملاحظات والاقتراحات الهامة والمساعدة في تعديل بنود الاستبيان لتناسب وموضوع الدراسة بشكل أفضل، وقد أخذ الطالب هذه الملاحظات بعين الاعتبار عند صياغة الاستبيان النهائي، وكشف رأي المحكمين بالإجماع على ضرورة تعديل بعض بنود الاستبيان، والجدول التالي يوضح العبارات المعينة بالتعديل.

جدول رقم (2): العبارات قبل وبعد التعديل.

رقم البند	البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
09	ترى أن عبء العمل الخاص بك مناسب	ترى أن مسؤوليات العمل الخاصة بك مناسبة
14	يتناسب الأجر الذي تحصل عليه مع عدد سنوات الخبرة لديك	يتناسب الأجر الذي تحصل عليه مع عدد سنوات الخبرة لديك في العمل
18	الأجر المرتفع يحقق العدالة داخل المؤسسة	أشعر بعدالة الأجر الذي أتقاضاه
20	أعلم بطريقة تقييم الأداء	معايير تقييم الأداء واضحة لديك
23	يطبق رئيسك المباشر الإجراءات القانونية على الجميع دون استثناء	يطبق رئيسك في العمل الإجراءات القانونية على الجميع دون استثناء
30	يخضع جميع العاملين إلى نفس العقوبات التأديبية عند ارتكاب الأخطاء	يخضع جميع العاملين إلى العقوبات التأديبية عند ارتكاب نفس الأخطاء
37	عندما يتخذ رئيسك قرارا متعلقا بوظيفتك فإنه يتعامل معك بكل احترام وتقدير	يعاملك رئيسك في العمل بكل احترام

المصدر: من إعداد الطالب.

- صدق المحتوى:

يشير صدق المحتوى إلى "أن بنود المقياس أو الاختيار أو فقراته تعبر عن الظاهرة أو السمة أو الموضوع الذي يراد قياسه بدقة، ويتم التحقق من صدق المحتوى عن طريق ملاحظة فقرات الأدوات وفحصها، والتأكد من أن كل فقرة من تلك الفقرات معنية بقياس هدف من الأهداف التي يراد قياسها وتمثل جانبا من الجوانب التي يراد قياسها" أو الكشف عنها (عطية، 2010).

ويعتمد هذا النوع من الصدق على ملاحظات وآراء المحكمين، وذلك من خلال حساب صدق كل بند من بنود الاستبيان بصفة منفردة، وهذا باللجوء إلى معادلة لوشي، وهي:

$$\text{ص.م.ن} = \frac{2-1\text{ن}}{\text{ن}}$$

1 ن ← عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس.

2 ن ← عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند لا يقيس.

ن ← عدد المحكمين الإجمالي.

الجدول رقم (3): استجابات المحكمين نحو بنود الاستبيان وقيم صدقها.

قيمة الصدق	استجابة المحكمين		رقم البند	قيمة الصدق	استجابة المحكمين		رقم البند
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
1	00	05	26	1	00	05	8
1	00	05	27	- 0.2	03	02	9
1	00	05	28	0.6	01	04	10
1	00	05	29	1	00	05	11
1	00	05	30	1	00	05	12
1	00	05	31	1	00	05	13
1	00	05	32	1	00	05	14
0.6	01	04	33	1	00	05	15
1	00	05	34	1	00	05	16
1	00	05	35	1	00	05	17
1	00	05	36	1	00	05	18
1	00	05	37	1	00	05	19
1	00	05	38	1	00	05	20
1	00	05	39	1	00	05	21
1	00	05	40	1	00	05	22
1	00	05	41	1	00	05	23
0.6	01	04	42	1	00	05	24
1	00	05	43	1	00	05	25
0.6	01	04	44				
37			عدد البنود				
33.2			مج.ص.م				

المصدر: من اعداد الطالب.

بعد حساب صدق المحتوى لكل بند، يقوم الطالب بحساب مجموع صدق المحتوى الإجمالي، الذي كان يساوي 33.2، والمعرفة قيمة صدق المحتوى الكلي للاستبيان يجب التعويض في المعادلة التالية:

$$\text{مج.ص.م} = \frac{\text{البنود محتوى مجموع}}{\text{البنود عدد}} = \frac{33.2}{37} = 0.897$$

ما يلاحظ حول هذه القيمة أنها أكبر من 0.60: أي $0.60 < 0.89$ ومنه يمكن القول أن هذا الاستبيان فعلا صادقا لما أعد لقياسه، والذي يتمثل في معرفة اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية بأبعادها.

الجدول رقم (4): معامل الفاكرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة.

المحور	عدد البنود	قيمة الفاكرونباخ
محور العدالة التوزيعية	12	0.86
محور العدالة الإجرائية	14	0.80
محور العدالة التعاملية	11	0.73
المجموع الكلي	37	0.90

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة إذا بلغت 0.86 بالنسبة لمحور العدالة التوزيعية و 0.80 بالنسبة لمحور العدالة الإجرائية و 0.73 بالنسبة لمحور عدالة التعاملات، كما أن معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغ 0.90، وهو معامل ثبات مرتفع مما يدل على ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها، أي أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

خامسا: عينة الدراسة وخصائصها السوسولوجية.

1- طريقة اختيار العينة:

إن الانتقال من الدراسة النظرية أو الجانب النظري إلى الجانب الميداني، يتطلب منهجية خاصة وعملية، حتى يستطيع الباحث الاستمرار في إنجاز بحثه العلمي، وإلا واجهته مشاكل وصعوبات تحد من إمكانية التعامل بطريقة صحيحة مع ميدان الدراسة، "ولعل أهم المشاكل التي يواجهها الباحث هي اختيار العينة للبحث العلمي واختيار هذه العينة واختيار هذه العينة على جانب من الأهمية لأن عليها تتوقف أمور كثيرة، فعليها تتوقف كل القياسات والنتائج... وفي كثير من الأحيان يضطر الباحث إلى إجراء بحثه على عينة صغيرة من المجتمع لأن إجراء البحوث على المجتمع يكلف جهدا ومالا كبيرا" (ابراهيم، 2000: ص158). وتعتبر عينة الدراسة بمثابة "مجموعة جزئية مكونة من عدد معين من الأفراد تم سحبهم بطريقة محددة من مجتمع إحصائي ويشترط - نظريا- أن تكون العينة ممثلة لمواصفات المجتمع الأصلي" (موسوي، بركان، 2010: 120).

وتنقسم العينة إلى نوعين: العينات الاحتمالية والعينات غير الاحتمالية (المغربي، 2009). وتندرج عينة الدراسة الحالية ضمن النوع الأول (العينات الاحتمالية) وهذا راجع إلى تباين بعض الخصائص بين مفردات الدراسة، وما دفع الطالب إلى الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية كون الشركة الإفريقية للزجاج تضم فئات عمالية يمكن

تصنيفهم إلى (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، وهذا التصنيف هو ما دفع الطالب إلى اعتماد أسلوب العينة الطبقيّة العشوائية (التناسبية) وفيما يلي أهم شروط تطبيق هذه العينة:

1- إمكانية تقسيم الإطار الكلي للمجتمع إلى مجموعات فرعية، كل مجموعة تمثل طبقة أو فئة متجانسة ولكن تختلف كل طبقة عن الأخرى.

2- معرفة حجم كل مجموعة (أو طبقة) معرفة جيدة إذ أن حجمها يدخل في تقدير حجم العينة التي تسحب من كل طبقة، كما أن التقديرات التي سيتم سحبها من كل طبقة أو مجموعة سترجع بنسبة تلك الطبقة إلى حجم المجتمع للوصول إلى تقدير شامل للظاهرة في المجتمع ككل، (عدلي العبد، عزمي، 2002: 151) بمعنى أن لا بد من توزيع حجم العينة على الطبقات بنفس النسبة خاصة إذا لم يتساوى عدد المفردات في كل طبقة (رمضان أحمد، 2007: 133).

ونظرا لعدم تجانس مفردات الدراسة من حيث الخصائص داخل الشركة الإفريقية للزجاج، تم اعتماد العينة الطبقيّة لأنها أنسب طريقة لتطبيق الاستبيان والوصول إلى النتائج المرجوة، وقد تم أخذ ما نسبة 30 % من مجتمع الدراسة وهذا راجع إلى العدد الكبير للعاملين بذات الشركة، والبالغ عددهم 242 عاملا، مما صعب من مهمة تغطية جميع فئات العاملين بالبحث والدراسة نظرا لصعوبة التحكم في مجتمع الدراسة من جهة، ومن جهة ثانية ارتفاع التكاليف والحاجة لمجهودات كبيرة وإلى وقت طويل، وهو ما لا يمكن في ظل الظروف الحالية بسبب ضيق الوقت خاصة، وفي ما يلي مراحل تحديد نسبة كل طبقة على حدى:

- المجتمع الأصلي:

$$242 \longrightarrow 100\%$$

$$X \longrightarrow 30\%$$

$$X = \frac{242 \times 30}{100} = 72.6$$

$$\approx 73 \longleftrightarrow \text{عاملا } 73$$

- فئة الإطارات:

$$33 \longrightarrow 100\%$$

$$X \longrightarrow 30\%$$

$$X = \frac{33 \times 30}{100} = 9.9$$

$$\approx 10 \longleftrightarrow \text{إطارات } 10$$

- فئة عون التحكم:

$$28 \longrightarrow 100\%$$

$$X \longrightarrow 30\%$$

$$X = \frac{28 \times 30}{100} = 8.4$$

$$\approx 9 \longleftrightarrow 9 \text{ أعوان تحكم}$$

- فئة عون التنفيذ:

$$181 \longrightarrow 100\%$$

$$X \longrightarrow 30\%$$

$$X = \frac{181 \times 30}{100} = 54.3$$

$$\approx 55 \longleftrightarrow 55 \text{ عامل تنفيذ}$$

وبعد تحديد المفردات في كل طبقة، تجمع هذه المفردات حتى تشكل عينة الدراسة الميدانية بشكل تقريبي، وذلك كما يلي:

$$10 + 9 + 55 = 74 \text{ عاملا.}$$

وبعد أن حدد حجم العينة بـ 74 عاملا، تم توزيع الاستبيان النهائي على مختلف العاملين داخل الشركة الإفريقية للزجاج، مع مراعاة النسبة المأخوذة من كل صنف مهني، وقد استطاع الطالب استرجاع نفس عدد الاستبيانات الموزعة أي 74 استبيان إلا أنه تم إلغاء 05 استبيانات بعد عملية الفرز وهذا راجع إلى عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بعد ثبات نقص العديد من الإجابات أو تناقضها ويعود السبب هنا إلى لا مبالاة العاملين أو لانشغالهم بالعمل، وقد لوحظ أن الاستبيانات الملغاة كانت تقع في فئة أعوان التنفيذ، وهذا راجع إلى عدم قدرة الباحث على مراقبة إجاباتهم نظرا لكبير حجم العينة الممثلة لهذه الفئة والمقدرة بـ 55 عون تنفيذ، غير أن فنتي الإطارات وأعوان التحكم تم مراقبة إجاباتهم وتثبت أنها كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وعليه فقد انخفض حجم عينة الدراسة من 74 إلى 69 مفردة، موزعة على الأصناف المهنية السابقة.

2- خصائص عينة الدراسة:

تساعد معرفة الخصائص الشخصية والاجتماعية وحتى الديمغرافية لعينة الدراسة في فتح مجالات أوسع

للباحث، لتعميق نظريته وفهم تأثير هذه الخصائص في موضوع الدراسة، وذلك من خلال ربط أحداث ومؤشرات الظاهرة بعضها ببعض في قالب واحد يسمح بتلمس الواقع كما هو، وعليه سيتم التطرق لهذه الخصائص المميزة لمفردات عينة البحث:

- بالنسبة للجنس:

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
85.51%	59	ذكر
14.49%	10	أنثى
100%	69	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس أن غالبية العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج هم ذكور والمقدر عددهم ب 59 عاملا، أي بنسبة 85.51% من حجم العينة، أما فئة الإناث فقد كان عددهم 10 عاملات أي بنسبة 14.49% وهي نسبة منخفضة بالمقارنة مع نسبة الذكور ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة النشاط الصناعي الذي تقوم به الشركة والذي يناسب الرجال أكثر من النساء، كونه يتطلب جهدا عضليا كبيرا، وقدرة على تحمل الظروف الفيزيائية في مستوى الورشات أي لوحظ التأثير الكبير لظروف العمل الفيزيائية على العاملين كالحرارة، والضجيج العالي خاصة.

- نقص المعرفة الفنية الخاصة بالتحكم في الآلات الضخمة وخطوط الإنتاج، فالمرأة لا تفضل العمل الميكانيكي وهو ما يقلل من فرص التحاقها بهذه النوعية.

- طبيعة نظام العمل داخل الشركة والذي يعبر عنه ب 3 x 8 أو العمل المتواصل ليلا ونهارا، وهو ما قد يشك عائقا آخر أمام المرأة بسبب التزاماتها الأسرية.

ولو لوحظ غياب العنصر النسوي في الورشات مقابل ارتفاعه في مختلف الأقسام الإدارية داخل الشركة وهو ما يوحي بفكرة أن المرأة تميل لتفضيل العمل الإداري بعيدا عن العمل داخل الورشات نظرا لكون الأخير متعب وغير آمن، ما يعني أن المجتمع المحلي ما زال محافظا وغير مستعد لأن يمنح فرصة لدخول ورشة العمل إلى جانب الآلات من جهة، ومن جهة أخرى ضيق نظرة المرأة لمفهوم العمل وانحصاره في العمل الإداري أو التربوي أو الطبي.

وعليه يمكن القول أن الشركة الإفريقية للزجاج تستقطب في الغالب العنصر الذكوري كقوة مشغلة للآلات، في حين تستقطب بصفة أقل العنصر النسوي للعمل الإداري خاصة.

- بالنسبة للسن:

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
24.6%	17	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
31.9%	22	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
34.8%	24	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
8.7%	06	من 50 سنة فما فوق
100%	69	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي: 34.8% وهي الفئة العمرية من 40 سنة إلى 50 سنة، ثم تليها نسبة 31.9% وهي فئة العاملين من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، ثم نسبة 24.6% ضمن الفئة العمرية المحددة من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة، وأخيرا نسبة 8.7% وهم العاملون الذين بلغت أعمارهم 50 سنة فما فوق.

ما يلاحظ حول توزيع هذه النسبة أنها كانت مرتفعة عند فئة الكهول والشباب وهي الفئة التي تملك طاقات بدنية (عقلية، نفسية وجسدية) للعمل بحيوية والتزام وكفاءة ومسؤولية، ويرجع سبب ذلك إلى حاجة الشركة إلى طاقات الشباب للنهوض بواقعها الاقتصادي والإنتاجي وحتى الاجتماعي وذلك من خلال فتح المجال أمام هذه الموارد خاصة بعد تأكيد أن الشركة تعاني من صعوبات ومشاكل مالية وتنظيمية، يمكن تجاوزها بتقديم رؤى جديدة مغايرة لما سبق خاصة بعد إثبات فشلها.

- بالنسبة للحالة العائلية:

الجدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
24.64%	17	أعزب
72.46%	50	متزوج
1.45%	01	أرمل
1.45%	01	مطلق
100%	69	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفئة الغالبة هي فئة المتزوجين والبالغ عددهم 50 عاملا، حيث كانت نسبتهم في حدود 72.46% أي أكثر من نصف حجم العينة، الأمر الذي يشير إلى الغالبية العظمى تحظى بإستقرار نفسي وأسري وإجتماعي أما عن نسبة العزاب فقد كانت في حدود 24.64% وهي نسبة منخفضة نسبيا بالمقارنة مع نسبة المتزوجين، ويمكن رد الاختلاف بين النسبتين إلى كون عينة الدراسة تتركز في الفئة العمرية من 40 سنة - أقل من 50 سنة، وهذه الفئة تمثل فئة الكهول البالغين سن الزواج والقادرين على تحمل المسؤولية المهنية والإجتماعية عكس فئة العزاب من الشباب البالغين سن الزواج وغير القادرين عليه(ماديا)، لاسيما إذا واصلو تعليمهم الجامعي والتحقوا حديثا بمناصب عمل، ما يجعلهم يبحثون عن الأمن الوظيفي أولا من خلال الاستقرار في العمل وتلبية حاجاتهم المادية(بحسب هرم الحاجات لماسلو)، ثم الانتقال لتلبية حاجاتهم النفسية من خلال الزواج وذلك في سبيل تكوين أسرة والإستقرار.

أما عن الفئتين الأخيرتين في الجدول (الأرامل، المطلقين) فهي نسبة ضعيفة ولا يمكن أن تؤثر مباشرة في السلوك الجماعي بقدر تأثيرها في السلوك الفردي، ويرجع هذا الإنخفاض إلى الظروف الاجتماعية وأخرى طبيعية لا يمكن التحكم فيها.

وعليه يمكن القول أن الشركة الإفريقية للزجاج تضم عددا كبيرا من العاملين الذي يمتازون بالإستقرار النفسي والأسري والاجتماعي، ما من شأنه أن يساعدها على انجاز وتحقيق أهدافها ومشاريعها.

- بالنسبة للمستوى التعليمي:

الجدول رقم (8): توزيع عينة البحث بحسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
1.45%	1	إبتدائي
40.58%	28	متوسط
31.88%	22	ثانوي
26.09%	18	جامعي
100%	69	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (8) المتعلق بالمستوى التعليمي أن أكبر نسبة من العاملين هم ذوي مستوى متوسط والبالغ عددهم 28 عاملا ما نسبته 40.6% ثم تليها نسبة 31.9% من العاملين ذو المستوى التعليمي الجامعي، وأخيرا نسبة 1.4% هم من ذوي المستوى الإبتدائي وقدر عددهم بعامل واحد، في حين انعدمت نسبة العاملين دون مستوى تعليمي في عينة الدراسة، ويمكن إرجاع هذا إلى أن الكثير من الأفراد يغادرون مقاعد الدراسة ويلتحقون بمعاهد أو تربية مهنية من أجل تحصيل خبرة مهنية أو شهادة مهنية للإلتحاق بسوق العمل أسرع، الأمر الذي يفسر إرتفاع نسبي العاملين من ذوي المستوى التعليمي المتوسط والثانوي، أما نسبة الأفراد العاملين من ذوي المستوى الجامعي فهي جاءت دون المتوسط بالمقارنة مع النسب المرتفعة ، وهذا راجع إلى حاجة المؤسسة لمثل هؤلاء لتسيير وتنظيم شؤون العمل والعاملين من ذوي المستوى التعليمي المحدود أو المنخفض، ويمكن القول أن الشركة الافريقية للزجاج تسعى لضم أفراد من ذوي الخبرة المهنية الكبيرة، وهذا راجع إلى طبيعة نشاطها الصناعي الذي يتطلب العمل على آلات مختلفة من جهة، ومن جهة حاجتها إلى يد عاملة تجيد العمل الميكانيكي التصليحي أو التشغيلي، من أجل ضمان سير العمل (أي تحريك الأجزاء المادية داخل الشركة)، وهذا ما ينسجم مع الرؤية الكلاسيكية التي عبر عنها تايلور في مؤلفه الإدارة العلمية.

- بالنسبة للأقدمية في العمل:

الجدول رقم (9): توزيع عينة الدراسة بحسب الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في العمل
49.28%	34	أقل من 05 سنوات
8.70%	06	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
10.14%	07	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
4.35%	03	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
27.53%	19	من 20 سنة فما فوق
100%	69	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال قراءة الجدول رقم (9) أن أعلى نسبة رصدت للعاملين الذين يحوزون خبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 49.28% والبالغ عددهم 34 عاملاً، ثم تليها فئة العاملین الذين يملكون خبرة 20 سنة فما فوق بنسبة 27.53%، وعددهم 19 عاملاً، ثم تأتي فئة العاملین الذين تتراوح خبرتهم بين 10 سنوات وأقل من 15 سنة وعددهم 7 عمال، وكانت نسبتهم في حدود 10.14%، وتمثل النسبتين 8.70% و 4.35% العاملین الذين تتراوح خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات، و 15 سنة إلى أقل من 20 سنة على التوالي، ويمكن ارجاع هذا التفاوت والتباين الملحوظ في سنوات الأقدمية خاصة بين فئة أقل من 5 سنوات ومن 20 سنة فما فوق إلى:

- رغبة المؤسسة في استقطاب أفراد جدد يحوزون قدرات بدنية ونفسية وابداعية عالية، وهذا راجع إلى طبيعة نشاطها الصناعي، والذي يتطلب قدرة كبيرة على الاحتمال والصبر والحرص على تجديد العمال لضمان حيوية بيئة العمل الداخلية.

- العمل على احداث توازن بين العمال الجدد والعمال القدامى باعتبارهم أصحاب الخبرة الكبيرة والقادرين على تعليم وتوجيه العاملین الجدد أصحاب الخبرة البسيطة، وعليه يمكن القول أن الشركة الإفريقية للزجاج تعمل على فتح مناصب عمل جديدة أمام الشباب لولوج عالم الشغل من جهة، ومن جهة ثانية هي تعمل على الإستفادة من طاقات العاملین الجدد بما يضمن أداء مرتفع وفعال.

- بالنسبة للصنف المهني:

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب الصنف المهني.

النسبة المئوية	التكرار	الصنف المهني
15.94%	11	إطار
11.60%	08	عون تحكم
72.46%	50	عون تنفيذ
100%	69	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من العاملين تتركز في فئة أعوان التنفيذ والبالغ عددهم 50 عاملا ما نسبته 72.46%، ثم تليها فئة الإطارات والمقدر عددهم بـ: 11 عامل ما نسبته 15.94%، وتأتي أخيرا فئة أعوان التحكم المنحصرة في 8 عمال وبنسبة 11.60%، ويمكن إرجاع الإرتفاع الكبير في أصحاب اللياقات الزرقاء إلى الحاجة الكبيرة لهم بإعتبارهم المسؤولين عن كافة المهام والأعمال في مستوى الورشة أين يكون هناك عبء عمل أكبر منه في باقي المصالح والإدارات، ومن خلال الملاحظة المباشرة لميدان الدراسة يمكن القول أن فئة أعوان التنفيذ تطلع بجملة من المهام والعمليات، وهذا راجع إلى التحكم في سير الآلات ومراقبة مدخلاتها من المواد الخام ومخرجاتها من القطع الزجاجية، ونظرا لوجود عدة منتوجات وورشات وآلات يتحتم على الشركة الإفريقية للزجاج ضمان عدد كبير من أعوان التنفيذ بالمقارنة مع باقي الأصناف المهنية الأخرى، أما عن فئة الإطار فقد اقتصر تواجدها داخل المكاتب الإدارية فهم المسؤولين عن التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة بمعنى أنهم من يسهرون على التنسيق بين مختلف الأنشطة وقيادة مختلف الفئات المهنية التي تكون تحت إشرافهم وضمن صلاحياتهم، وما يفسر انخفاض عدد أعوان التحكم هو عدم الحاجة الكبيرة لهم، فيكفي عدد قليل لتزويد العاملين التنفيذيين بالتعليمات والإرشادات اللازمة لإكسابهم خبرة في تسيير الآلات، بالإضافة إلى إشرافهم على عدد لا بأس به من العمال ما يجعل عددهم قليل بالمقارنة مع الفئات السابقة.

وعليه يمكن القول أن الشركة الإفريقية للزجاج تضم قوة عمل لا بأس بها من مختلف الفئات المهنية الثلاث، في ظل الظروف الاقتصادية والسياسات المحلية الداعية لتقليص من حجم العمالة.

- بالنسبة للأجر الشهري:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الأجر الشهري

النسبة المئوية	التكرار	الأجر الشهري (دج)
5.8 %	04	أقل من 18000
40.6 %	20	من 18000 إلى أقل من 28000
50.7 %	35	من 28000 إلى أقل من 38000
2.9 %	2	من 38000 إلى أقل من 48000
-	-	من 48000 فما فوق
100 %	69	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت لصالح فئة الأجور المحصورة بين 28000 دج إلى أقل من 38000 دج، والبالغ عددهم 35 عامل. ثم تليها فئة الأجور المحصورة بين 18000 دج إلى أقل من 28000 دج، والبالغ عددهم 20 عاملاً. في حين جاءت فئتي الأجور الأقل من 18000 دج والأكثر من 48000 دج في آخر الترتيب وضمت على التوالي 04 عمال وعاملين إثنين فقط. ويمكن إرجاع هذا الانخفاض النسبي في فئات الأجور إلى:

- الأسباب الاقتصادية المؤثرة على الشركة الافريقية للزجاج (المنافسة، السياسات الاقتصادية المطبقة من طرف الدولة، ضعف التسيير والتخطيط).
- تقليص طاقات إنتاج الشركة خاصة بعد تخليها عن العديد من المشاريع الواعدة، والتي لو نجحت لحققت أرباحاً كبيرة تنعكس بطريقة مباشرة على مستويات الأجور داخل الشركة.
- ارتباط الأجور ببعض المتغيرات وعلى أساسها الأقدمية في العمل، وليس على أساس الأداء المقدم.
- كل هذه الأسباب جعلت أجور العاملين منخفضة بغض النظر عن طبيعة الصنف المهني، وعليه يمكن القول أن الشركة الافريقية للزجاج تمر بمشاكل وصعوبات تحول دون تقديم أجور مرتفعة للعاملين بالإضافة إلى اعتمادها على الطرق الكلاسيكية في تحديد مستويات الأجور.

سادساً: أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة:

تركز معظم الدراسات العلمية الحالية إلى اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية المساعدة على فحص مدى صحة الفرضيات الموضوعية من طرف الباحث وتعتبر عملية التحليل من أهم مراحل البحث العلمي باعتبارها خطوة هامة يلجأ إليها الباحث بعد تفريغ وتبويب البيانات الميدانية استعداداً لإخضاعها للتحليل

الإحصائي أو الوصفي فالباحث لا يتعامل مع بيانات وقيم إحصائية لا معنى لها بل يتعامل مع قيم تحمل مدلولات إحصائية عميقة ومدلولات اجتماعية مهمة وإلا فقد البحث العلمي أهميته وعليه سيتم تقديم أهم الأساليب التي اعتمدها الدراسة الحالية في تحليل بيانات الدراسة:

1- الأسلوب الكيفي: وهو الأسلوب الأكثر استخداماً في العلوم الإنسانية والاجتماعية نظراً لخصوصية هذه العلوم والتي تعني بدراسة الانسان وسلوكاته وعلاقاته مع الآخرين، ويقوم هذا الأسلوب على إضفاء بعداً إنسانياً للقيم والبيانات والشواهد المتحصل عليها سواء من الدراسة النظرية أو الميدانية فالباحث يهدف من وراء هذا الأسلوب إلى استنتاج القيم وتحويلها إلى معاني تحمل دلالات واضحة وملموسة.

2- الأسلوب الكمي: ويراد به مختلف العمليات والطرق الرياضية والإحصائية المساعدة على ترتيب وتصنيف البيانات ضمن جداول إحصائية يسهل قراءتها والحكم عليها، بالإضافة إلى المعلومات والمعادلات المطبقة لكشف العلاقات والتأثير بين متغيرات الدراسة ومدى تناسق إستجابات المبحوثين أو تفرقها، ويمكن تحديد هذا الأسلوب الكمي من خلال الإعتماد على البرنامج الإحصائي الجاهز **statistical package for social sciences** والذي يعرف بالرمز (IBM SPSS V. 20.0)

أ- المدى: لتحديد طول خلايا مقياس ليكرث الخماسي المستخدمة لمعرفة اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية في المحاور (الثاني والثالث والرابع) من الاستبيان تم حساب المدى، ويعرف المدى على أنه "أحد طرق الإحصاء الوصفي التي تمكننا من معرفة مدى تقارب البيانات أو تباعدها من خلال الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة للقيم أو الشواهد (سالم، 2012). وعليه يمكن تطبيق هذه الطريقة كمايلي:

(5 - 1 = 4)، ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (5/4 = 0.8)، بعدها تتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية وفئة كما يلي (1.8 = 1+0.8)، وهكذا يتحدد طول الخلايا أو الفئات كما يلي:

من 1 إلى 1.80، وهكذا يتحدد طول الخلايا والفئات كما يلي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل (موافق بدرجة قليلة جداً).
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل (موافق بدرجة قليلة).
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل (موافق بدرجة متوسطة).
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل (موافق بدرجة كبيرة).
- من 4.21 إلى 5 يمثل (موافق بدرجة كبيرة جداً)، وقد تم تطبيق هذه الطريقة بالإعتماد على (شيخ،

(2015).

ب- التكرارات والنسب المئوية: وهي تعبر عدد مرات ظهور صفة أو خاصية ما، أما عن النسب المئوية فهي حاصل ضرب فئة في 100 على عدد أفراد العينة لمعرفة نسبة ظهور الخاصية أو الصفة المطلوبة، بهدف ترجيح صفة على أخرى $\frac{n \times 100}{N}$

n: الفئة أو الخاصية المراد معرفة نسبتها.

N: العدد الكلي لأفراد العينة.

ج- المتوسط الحسابي: يعد من أشهر الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات والبحوث

$$\frac{\text{مجموع تكرارات } (\Sigma X)}{\text{حجم العينة } (N)}$$

د- اختبار ألفا كرومباخ: تم استخدامه لمعرفة ثبات محاور الاستبيان.

هـ- اختبار T-Test للعينة المستقلة لمعرفة دلالة الفروق بين مجموعتين.

و- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA: استخدم لمعرفة دلالة الفروق بين عدة

مجموعات.

ز- اختبار الفرق المعنوي LSD: استخدم للمقارنة بين عدة مجموعات لمعرفة ميل الفروق.

ح- اختبار التوزيع الطبيعي: واستخدم هذا الاختبار للتأكد من اعتدالية التوزيع بهدف معرفة نوع

الأساليب الإحصائية التي سيتم تطبيقها والعمل بها. فقبل الشروع في تطبيق أية حسابات إحصائية للتأكد من مدى صحة فرضيات الدراسة، لا بد من التأكد أولاً ما إذا كانت القيم المتحصل عليها تتبع التوزيع الطبيعي، هذا الأخير سيحدد للباحث ما إذا كان سيتبع الأساليب والاختبارات المعلمية (البارامترية) أو الغير المعلمية (لا بارامترية).

ويمكن الفصل في هذه القضية من خلال تطبيق إختبار (كولمجروف سمرنوف) لمعرفة هل البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً (جرسيا) أم لا.

الجدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي.

المحاور	قيمة Z	القيمة الاحتمالية (sig)
جميع محاور الدراسة	0.082	0.200

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أن القيمة الإحتمالية لمجموع محاور الدراسة أكبر من 0.05 إذ بلغت 0.200، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية.

خلاصة الفصل:

إشتمل هذا الفصل على مجموعة من الإجراءات المتبعة لإنجاز الدراسة الحالية والتي تعرف بالإجراءات المنهجية، أين تم تحديد مجالات الدراسة بشكل يساعد على معرفة بيئة الدراسة، بالإضافة إلى ذكر الفروض العلمية المعنية بالتقصي والبحث في مدى صحة تفسيراتها لموضوع من خلال تبني المنهج الوصفي التحليلي القائم على أساس جمع البيانات والمعلومات، هذه الأخيرة تم الحصول عليها بواسطة إستبيان موزع على عينة طبقية عشوائية، ما يساعد في التأكد من مدى صدق وثبات الإستبيان، كما تم التعرف على الخصائص السوسولوجية لعينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها وفق الأسلوبين الكمي والكيفي.

قائمة مراجع الفصل:

1. إبراهيم، مروان عبد المجيد. (2000). أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. ط1. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
2. أبوزينة، فريد كامل، وآخرون. (2007). مناهج البحث العلمي: طرق البحث النوعي. ط2. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
3. أنجرس، مورييس. (2008). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية. (ترجمة بوزيد صحراوي، وسعيد سبعون). ط2. الجزائر: دار القصة للنشر.
4. بوحفص، عبد الكريم. (2010). أسس ومناهج البحث في علم النفس. دط. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
5. النل، سعيد، وآخرون. (2007). مناهج البحث العلمي: طرق البحث النوعي. ط2. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
6. الحسن، إحسان محمد. (2005). مناهج البحث الاجتماعي. ط1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
7. رمضان، أحمد محمد إبراهيم. (2007). البحث العلمي: أسس وتحليل وتطبيقات. دط. مصر: دار المعرفة الجامعية.
8. زرواتي، رشيد. (2007). مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ط1. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
9. زرواتي، رشيد. (2008). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ط3. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
10. سالم، سماح سالم. (2012). البحث الاجتماعي: الأساليب، المناهج، الإحصاء. ط1. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
11. السماك، محمد أزهر سعيد. (2011). طرق البحث العلمي أسس وتطبيقات. دط. الأردن: دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع.
12. شروخ، صلاح الدين. (2003). منهجية البحث العلمي للجامعيين. دط. الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع.
13. شيخ، سعيدة. (2015). مرجع سبق ذكره.

14. عماد، عبد الغني. (2007). منهجية البحث في علم الاجتماع: الإشكاليات، التقنيات، المقاربات. ط1 لبنان: دار الطليعة للطباعة والنشر.
15. عدلي العبد، عاطف، وعزمي، أحمد زلي. (2002). الأسلوب الإحصائي واستخداماته في بحوث الرأي العام والإعلام: الدراسات الميدانية- تحليل المحتوى- العينات. دط. مصر: دار الفكر العربي.
16. عطية، محسن علي. (2010). البحث العلمي في التربية: مناهجه، أدواته، وسائله الإحصائية. دط. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
17. عليان، رحي مصطفى، وغنيم، عثمان محمد. (2008). أساليب البحث العلمي: الأسس النظرية والتطبيق العلمي. ط2. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
18. العيسوي، عبد الرحمن محمد. (2002). مناهج البحث في علم النفس: أساليب تصميم البحوث وطرق جمع المعلومات. دط. مصر: دار المعرفة الجامعية.
19. العزاوي، كرو رحيم يونس. (2008) مرجع سبق ذكره.
20. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2007). مرجع سبق ذكره.
21. المغربي، كمال محمد. (2009). أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية. ط3. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
22. موساوي، عبد النور، وبركان، يوسف. (2010). الإحصاء. ج2. الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع.

الفصل السادس: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى

ثانياً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد هذا الفصل المحك الحقيقي للتأكد من مدى صحة الإفتراضات الموضوعية من طرف الطالب وذلك بعد تفريغ وتبويب وتحليل وتفسير البيانات والمعلومات المتحصل عليها من ميدان الدراسة والخاصة بالمبجوثين من العاملين داخل الشركة الإفريقية للزجاج، وذلك إنطلاقاً من الملاحظات والمشاهدات المتكررة في كل زيارة ما يسمح بالوصول إلى نتائج علمية تساعد في فهم واقع العدالة التنظيمية داخل بيئة الدراسة إنطلاقاً من معرفة إتجاهاتهم نحو مجموعة من المؤشرات الواقعية الكفيلة بتقديم صورة عن هذه الأخيرة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى

الجدول رقم (13): نتائج الفروق في نظرة العاملين نحو العدالة التوزيعية حسب الجنس

مستوى الدلالة sig	قيمة (T) المحسوبة	الإناث			الذكور		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد
0.93	-1.56	8.28	31.2	10	7.31	27.20	59

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (sig= 0.93) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha =0.05$) إلى العدالة التوزيعية تعزى لمتغير الجنس، كما يلاحظ أن المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد حول العدالة التوزيعية متقارب نسبياً فقد قدر بـ: 27.20 للذكور، في حين أن قيمة 31.2 مثلت العاملات الإناث، وبانحراف معياري قدر بـ: 7.31 للعمال الذكور، و 8.289 للإناث وهذا ما أكدته قيمة (T) والتي بلغت -1.56، وهي قيمة غير دالة إحصائية، مما يعكس أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في نظرة العاملين نحو العدالة التوزيعية تعزى لمتغير الجنس، ما يعني أن الجنس لا يؤثر على نظرة العاملين إلى العدالة التوزيعية، ويمكن إرجاع هذا التشابه في نظرة العاملين نحو العدالة التوزيعية إلى تشابه مدخلات العاملين والعاملات كل حسب مهامه، وعليه يمكن القول أنه لا توجد إتجاهات متحيزة على أساس الجنس داخل الشركة الإفريقية للزجاج من وجهة نظر العاملين والعاملات فيها.

الجدول رقم (14): نتائج الفروق بين نظرة العاملين نحو العدالة التوزيعية بحسب السن

المحور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
المحور الأول	بين المجموعات	3	561.19	187.06	3.69	0.01
	داخل المجموعات	65	3294.54	50.68		
	المجموع الكلي	68	3855.73	-		

تشير معطيات الجدول رقم (14) إلى أن قيمة (sig= 0.01) هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ودرجة حرية (3، 65) مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في نظرة العاملين نحو العدالة التوزيعية تعزى لمتغير السن وعليه نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل H_A ؛ ما يعني وجود اختلافات في نظرة العاملين داخل الشركة بحسب السن نحو بعد العدالة التوزيعية، وعليه سيتم معرفة الفئة العمرية التي تميل إليها الفروق الإحصائية وهذا بتطبيق اختبار المقارنات المتعددة LSD الذي بين أنه توجد مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (من 20 سنة - أقل من 30 سنة) الفئة الرابعة (من 40 سنة - أقل من 50 سنة) وقد بلغ متوسط هذه المقارنة (0.464) عند مستوى الاحتمالية (sig=0.01)، وبين الفئة الثالثة (من 30 سنة - إلى أقل من 40 سنة) والفئة الرابعة (من 40 سنة - أقل من 50 سنة) وقد بلغ متوسط هذه المقارنة عند مستوى الاحتمالية (sig=0.00) كما وجدت مصادر فروق بين الفئة الرابعة (من 40 سنة - أقل من 50 سنة) مع الفئة الثانية والثالثة على التوالي: (من 20 سنة - أقل من 30 سنة) و(من 30 سنة - أقل من 40 سنة) وقد بلغ متوسط هذه المقارنة على التوالي: 0.464 - 0.484 عند مستوى الدلالة: sig=0.07-0.16 ، وعلى إثر هذه المقارنة يمكن القول أن الفروق تميل لصالح الفئة الرابعة (من 40 سنة - أقل من 50 سنة) بمتوسط حسابي يساوي (0.488) عند مستوى الاحتمالية (sig=0.00) وعليه يمكن أن نستنتج أن الفئة (من 40 سنة - أقل من 50 سنة) لديها إتجاه إيجابي خاص نحو بعد العدالة التوزيعية بحسب متغير السن بالمقارنة مع باقي الفئات العمرية الأخرى، وهذا يدل على أن هذه الفئة من العاملين على وعي تام بصعوبة تحقيق العدالة التوزيعية مما يجعلهم راضين عن مستوى ممارسة العدالة التوزيعية داخل الشركة، وتفسير ذلك يعود إلى كون هذه الفئة على مقربة من سن التقاعد وهم لا سيعون لتغيير مكان العمل بحكم السن وشعورهم بالولاء للشركة أو لغياب فرص عمل مشابهة لما يقومون به حالياً

كونها الشركة الوحيدة المختصة في صناعة الزجاج على مستوى الشرق.

الجدول رقم (15): نتائج الفروق في نظرة العاملين إلى العدالة التوزيعية بحسب الحالة العائلية

المحور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	المحسوبة F	مستوى الدلالة sig
المحور الأول	بين المجموعات	3	53.64	17.88	0.30	0.82
	داخل المجموعات	65	3802.09	58.49		
	المجموع الكلي	68	3855.73	-		

تشير معطيات الجدول رقم (15) إلى أن قيمة ($\text{sig} = 0.82$) وهي أكبر من مستوى الدلالة عند ($\alpha=0.05$) ودرجة حرية (3، 65) مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في نظرة العاملين نحو العدالة التوزيعية تعزى لمتغير الحالة العائلية، وعليه نقبل الفرض الصفري H_0 . ومن خلال نتائج الجدول رقم (15) الخاص بتحليل التباين الأحادي one way anova، ويمكن القول أن العاملين داخل الشركة الإفريقية للزجاج لديهم إتجاه عام نحو بعد العدالة التوزيعية على اختلاف حالاتهم العائلية.

الجدول رقم (16): نتائج الفروق في نظرة العاملين إلى العدالة التوزيعية بحسب المستوى التعليمي

المحور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة sig
المحور الأول	بين المجموعات	3	71.69	23.89	0.41	0.74
	داخل المجموعات	65	3784.04	58.21		
	المجموع الكلي	68	3855.73	-		

تشير معطيات الجدول رقم (16) إلى أن قيمة ($\text{sig} = 0.74$) وهي أكبر من مستوى الدلالة عند ($\alpha=0.05$) ودرجة الحرية (3، 65) مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في نظرة العاملين نحو العدالة التوزيعية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وعليه نقبل الفرض الصفري H_0 .

وعليه يمكن القول أن العاملين داخل الشركة على اختلاف مستواهم التعليمي لديهم إتجاه عام نحو

بعد العدالة التوزيعية.

الجدول رقم (17): نتائج الفروق في نظرة العاملين إلى العدالة التوزيعية بحسب الأقدمية

المحور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	المحسوبة F	مستوى الدلالة sig
المحور الأول	بين المجموعات	4	1222.95	305.73	7.43	0.00
	داخل المجموعات	64	2632.78	41.13		
	المجموع الكلي	68	3855.73	-		

تشير معطيات الجدول رقم (17) إلى أن قيمة (sig= 0.00) هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ودرجة حرية (4، 64) مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في نظرة العاملين نحو العدالة التوزيعية تعزى لمتغير الأقدمية وعليه نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل H_A ؛ ما يعني وجود اختلافات في نظرة العاملين داخل الشركة بحسب الأقدمية نحو بعد العدالة التوزيعية، وعليه سيتم معرفة الفئة التي تميل إليها الفروق الإحصائية وهذا بتطبيق اختبار المقارنات المتعددة LSD الذي بين أنه توجد مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من أصحاب الأقدمية (أقل من 5 سنوات) و (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) وقد بلغ متوسط هذه المقارنة (0.582) عند مستوى الإحتمالية (sig= 0.01)، كما يوجد مصادر فروق دالة إحصائية بين الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) والفئة الخامسة (من 20 سنة فما فوق) وقد بلغ متوسط هذه المقارنة (0.603) عند مستوى الإحتمالية (sig= 0.000)، بالإضافة إلى وجود مصادر فروق دالة إحصائية بين الفئة الثالثة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) والفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) وذلك بمتوسط مقارنة بلغ (0.467) عند مستوى الإحتمالية (sig= 0.039)، كما وجد فرق دال إحصائياً بين الفئة الثالثة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) مع الفئة الثانية (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بمتوسط مقارنة بلغ (1.049) عند مستوى الإحتمالية (sig= 0.001)، هذا ووجدت فروق دالة إحصائية بين الفئة الثالثة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) الفئة الخامسة (من 20 سنة فما فوق) بمتوسط مقارنة بلغ (1.070) عند مستوى الإحتمالية (sig= 0.000)، وعلى إثر هذه المقارنة يمكن القول أن الفروق لصالح الفئة الثالثة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) بمتوسط حسابي يساوي (1.070) وعند مستوى الإحتمالية (sig= 0.000).

وعليه نستنتج أن هذه الفئة لديها إتجاه إيجابي خاص نحو بعد العدالة التوزيعية بحسب متغير

الأقدمية بالمقارنة مع باقي الفئات الأخرى وهذا يدل على أن هذه الفئة من العاملين من أصحاب الأقدمية المتوسطة نسبياً راضين عن مستوى ممارسة بعد العدالة التوزيعية داخل الشركة الأمر الذي يعني أنهم ألفوا العمل داخل الشركة واستطاعوا التكيف والتفاعل مع مختلف الإجراءات والقوانين وذلك بتكوين إتجاهات إيجابية نحو الأجور والمكافآت بالإضافة إلى وعيهم بأنهم من الصعب أن توجد مؤسسة أخرى تقدم مزايا أكبر مما تقدمهم شركتهم ما يعني أنهم مدركون للعدالة التوزيعية الداخلية والخارجية.

الجدول رقم (18): نتائج الفروق في نظرة العاملين إلى العدالة التوزيعية بحسب الصنف المهني

المحور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	المحسوبة F	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	2	202.13	101.06	1.82	0.16
	داخل المجموعات	66	3663.60	55.35		
	المجموع الكلي	68	3855.73	-		

تشير معطيات الجدول رقم (18) إلى أن قيمة (sig= 0.16) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ودرجة حرية (2، 66) مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في نظرة العاملين نحو بعد العدالة التوزيعية تعزى لمتغير الصنف المهني وعليه نقبل الفرض الصفري H_0 ، ويمكن القول أن العاملين داخل الشركة على اختلاف صنفهم المهني لديهم إتجاه عام نحو بعد العدالة التوزيعية.

ثانياً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية

الجدول رقم (19): نظرة العاملين نحو طريقة توزيع الأجور

رقم البند	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية
20	موافق بشدة	04	5.8 %
	موافق	12	17.4 %
	محايد	23	33.33 %
	معارض	18	26.1 %
	معارض بشدة	12	17.4 %
المجموع		69	100 %

يلاحظ من الجدول أعلاه والخاص بنظرة العاملين نحو طريقة توزيع الأجور أن أغلبية الباحثين كانت لهم نظرة محايدة بنسبة 33.33%. ما يعني عدم تأكد العاملين من حقيقة اتجاههم نحو طريقة

توزيع الأجور بالشركة وهو ما لوحظ فعلا بعد توزيع الاستبيان، أما فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بمعارض فنسبتهم تقدر بـ 26.1%. وبمعارض بشدة بنسبة 17.4%. ما يدل على امتلاك هؤلاء العمال نظرة سلبية قوية ناجمة عن إخفاء الإدارة المسؤولة للمعلومات حول طريقة توزيع الأجور. وهو ما يجعلهم دون علم بطريقة توزيع هذه الأخيرة داخل الشركة. وهذا راجع إلى عدم اهتمام الإدارة بشرح طريقة توزيع الأجور على العاملين، ما يعكس استمرار الإدارة العليا للشركة في العمل وفق النظرة الكلاسيكية في تسيير وإدارة العاملين وذلك بتركيزها على فكرة أن العاملين مهمتهم التنفيذ فقط. وليس التخطيط لطرق توزيع الأجور. أما عن المبحوثين الذين أجابوا بموافق فكانت نسبتهم 12% وبموافق بشدة 5.8% وهي الفئة من العاملين التي لديها نظرة إيجابية عموماً نحو طريقة توزيع الأجور. ويمكن رد هذا إلى قرب هذه الفئة من الإدارة ما يجعلهم الأكثر قرباً من مصادر المعلومات.

الجدول رقم (20): نظرة العاملين نحو وضوح معايير تقييم الأداء

رقم البند	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية
21	موافق بشدة	02	2.9 %
	موافق	21	30.43 %
	محايد	18	26.1 %
	معارض	23	33.33 %
	معارض بشدة	05	7.24 %
المجموع		69	100 %

تبين الأرقام من الجدول رقم (20) الخاص بنظرة العاملين نحو وضوح معايير تقييم الأداء أن غالبية المبحوثين لم يوافقوا على أن معايير تقييم الأداء واضحة داخل الشركة بنسبة 33.33%. في حين هناك من أجاب بمعارض بشدة بنسبة 7.24% أي بمجمل معارض بلغ 40.57% وهي النسبة التي تعكس نظرة سلبية لأفراد عينة الدراسة نحو وضوح معايير تقييم الأداء بالنسبة للعاملين. أما عن نسبة 30.43% فقد مثلت المبحوثين الموافقين على وضوح معايير تقييم الأداء. في حين وجد من أجاب بموافق بشدة على هذه العبارة بنسبة 2.9% أي بمجمل موافق بلغ 33.33%. وهي نسبة تعكس وجود نظرة إيجابية لدى العاملين نحو العبارة. ويمكن تفسير الارتفاع في نسبة من أجابوا بمعارض إلى كون عملية تقييم الأداء تنحصر في متابعة سير الأعمال كما يراها المشرف. وليس في سعي الأخير إلى تقديم ما يتناسب مع ما قدمه العاملون من جهد. وبهذا تصبح عملية تقييم محصورة في ملاحظة المشرف أو الرئيس لمدى التزام العامل بالوقت وليس بتقييم المهارات والخبرات التي يدمجونها في العمل. أو يمكن

إرجاع هذا الارتفاع إلى غياب أسس علمية واضحة تعمل على أساسها الشركة عند اللجوء إلى تقييم أداء العاملين. أما عن تفسير نسبة الذين أجابوا بموافق فيمكن ردها إلى وجود مفاضلة بين العاملين خاصة المسؤولين داخل الإدارات أين يكون أدائهم موضع تقييم. وهذا ما لوحظ بعد توزيع الاستبيان على فئة الإطارات وأعوان التحكم فأغلبية هؤلاء هم من أجابوا بموافق على هذا البند، وهذا راجع إلى مستواهم العلمي وإلى طبيعة الوظائف الإدارية التي يشغلونها كما يمكن للخبرة أن تلعب دور في تشكيل صورة واضحة عن معايير تقييم الأداء لدى العاملين بالمؤسسة لفترة طويلة نسبياً. وعليه يمكن القول أن للمسافة التنظيمية الفاصلة بين الفئات المهنية دور في تحديد إدراكهم لمختلف الممارسات التنظيمية المعمول بها داخل الشركة وهو الأمر الذي يتنافى ومبادئ العدالة والمساواة بحسب ما كشفت عنه الدراسة النظرية أين يجب أن يكون جميع العاملين على دراية بمعايير تقييم الأداء حتى تتحقق المنافسة العادلة داخل الشركة.

الجدول رقم (21): نظرة العاملين نحو خضوع جميع العاملين للقانون الداخلي للمؤسسة

رقم البند	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية
22	موافق بشدة	07	10.14%
	موافق	31	44.92%
	محايد	16	23.2%
	معارض	07	10.14%
	معارض بشدة	08	11.6%
المجموع		69	100%

تبين الأرقام من الجدول رقم (21) الخاص بنظرة العاملين نحو خضوع جميع العاملين للقانون الداخلي للمؤسسة أن غالبية الباحثين أجابوا بموافق بنسبة 44.92%. وبموافق بشدة بنسبة 10.14%. أي ما نسبته 55.06% من العاملين الذين يملكون نظرة إيجابية وقوية نحو كون جميع العاملين يخضعون للقانون الداخلي للشركة. بينما كانت هناك نسبة من العمال أجابت بمعارض بشدة بنسبة 11.6% وبمعارض بنسبة 10.14%، أي بمجمل معارض قدر بـ 21.74% من العاملين الذين لديهم نظرة سلبية قوية نحو العبارة. في حين عبر ما نسبته 23.2% بمحايد.

وعليه يمكن القول أن النسبة الأعلى من العاملين بالشركة الأفريقية للزجاج ترى بأن الجميع يخضع للقانون الداخلي للمؤسسة. باعتباره أداة لضبط النظام تسمح بتحقيق مستوى عالٍ من التنسيق. ثم أنه لا شيء يدعو لمخالفة قوانين النظام الداخلي بما أن العامل جاء ليعمل؛ وذلك من خلال التزام الطرفين بمبدأ التبادل الاجتماعي القائم أساساً على الالتزام بتقديم كل طرف للآخر ما يحتاجه. فإذا التزم

الرئيس في العمل بالعدل مع جميع العاملين؛ فإنهم سيلتزمون بالسلوك الجيد داخل الشركة والعكس صحيح. ويستدل على هذا من خلال طبيعة عقد العمل التي ترفض التزام الطرفين بمجموعة من الحقوق والواجبات. أما عن سبب الإجابة بمعارض لهذا البند فيمكن ردها إلى وجود استثناءات قد تحصل لصالح فئات أو أشخاص معينين من المسؤولين أو الأشخاص ذوي الصلاحيات الكبيرة. إذ لا يسرى القانون الداخلي عليهم كما يسري على البسطاء من العمال. وخاصة فيما يتعلق بالخصم من الراتب بشأن أوقات الدخول والخروج من الشركة. ما قد يؤثر بشكل أو آخر على مستوى إدراك العاملين للعدالة داخل الشركة. الجدول رقم (22): نظرة العاملين نحو تطبيق الرئيس في العمل للإجراءات القانونية على الجميع دون

استثناء

رقم البند	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية
23	موافق بشدة	01	1.45 %
	موافق	27	39.1 %
	محايد	16	23.2 %
	معارض	18	26.1 %
	معارض بشدة	07	10.14 %
المجموع			69
			100 %

تعكس أرقام الجدول أعلاه المتعلق بنظرة العاملين نحو تطبيق الرئيس في العمل للإجراءات القانونية على الجميع دون استثناء حيث أجاب غالبية الباحثين بموافق بنسبة 39.1% وبموافق بشدة بنسبة 1.45%. وقدرت النسبة الاجمالية هنا بـ 40.55% وهو ما يعبر عن وجود نظرة إيجابية عموماً لدى العاملين نحو كون الرئيس في العمل يطبق الاجراءات القانونية على الجميع دون استثناء، ويرجع هذا إلى وجود درجة عالية من الثقة لدى المرؤوسين في رؤسائهم عند تطبيق الإجراءات القانونية من جهة، وعلى ادراكهم للأسلوب الديمقراطي الذي يتبعه الرئيس في العمل عند إشرافه على إنجاز المهام. ومن جهة ثانية يمكن القول أن العاملين على يقين بعدالة تطبيق الرئيس في العمل للإجراءات القانونية وما يفسر بتأثرهم بشخصية قائدهم في العمل. أما عن نسبة العاملين الذين أجابوا بمعارض فقد كانت في حدود 26.1% وبمعارض بشدة 10.14%، أي بمجموع بلغ 36.24% من حجم العينة. ما يعكس نظرة سلبية نحو هذا البند. ويعود سبب الإجابة بمعارض إلى كون طريقة تطبيق الرئيس في العمل للإجراءات القانونية لا يرقى إلى مستوى تطلعات العاملين ما يسمح بتشكيل اتجاه سلبي رافض لأن يكون تطبيق القرارات أو الإجراءات يتم بشكل عادل على جميع العاملين دون استثناء. في حين عبر ما نسبته

23.2% بمحايد عن هذا البند.

وفي الأخير يمكن القول أن لكل عامل طريقته للحكم على مدى عدالة الرئيس عند تطبيق الإجراءات القانونية داخل الشركة.

الجدول رقم (23): نظرة العاملين نحو الاستفادة من الدورات التدريبية بشكل عادل

رقم البند	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية
24	موافق بشدة	-	-
	موافق	08	11.6%
	محايد	16	23.2%
	معارض	23	33.3%
	معارض بشدة	22	31.9%
المجموع		69	100%

يلاحظ من خلال الجدول رقم (23) الخاص بنظرة العاملين نحو الاستفادة من الدورات التدريبية بشكل عادل أن نسبة 33.3% أجابوا بمعارض في حين أجاب 31.9% من المبحوثين بمعارض بشدة، أي بمجموع بلغ 65.2% وهذه النسبة تعكس النظرة السلبية للعاملين نحو استفادتهم من الدورات التدريبية بشكل عادل . وهو الأمر الذي يفسر على أنه لا توجد دورات تدريبية داخل الشركة وأنها تكون موجهة لفئة دون أخرى، ويمكن إرجاع هذا لسببين اثنين. الأول أن تكلفة تطبيق برنامج تدريبي معين داخل الشركة الافريقية للزجاج مكلف ما قد يضيف أعباء كلفوية هي في غنى عنها خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها. والثاني لكون هذه البرامج التدريبية غير مضمونة النتائج لاسيما وان المستوى التعليمي لأفراد العينة ينحصر بين المستوى المتوسط والثانوي؛ ما يعني ضرورة تكثيف هذه البرامج في حالة وجودها في حين عبر ما نسبته 23.2% بمحايد ثم تليها نسبة الإجابة موافق بشدة حيث قدرت ب 11.6%، في حين انعدام نسبة الإجابة موافق بشدة. ويمكن تفسير نسبة الموافقة بوجود خلط لدى فئة أعوان التنفيذ بين الجولات الاستكشافية لاستطلاع مختلف الأقسام والإدارات والورشات داخل الشركة بحكم أنهم جدد والبرامج التدريبية التي تعتمد على تطوير المهارات والقدرات الفنية والعملية.

الجدول رقم (24): نظرة العاملين نحو تساوي فرص الترقية بين جميع العاملين في الشركة

رقم البند	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية
25	موافق بشدة	-	-
	موافق	06	8.7%
	محايد	14	20.3%
	معارض	26	37.7%
	معارض بشدة	23	33.3%
المجموع		69	100%

تعكس أرقام الجدول أعلاه المتعلق بنظرة العاملين نحو تساوي فرص الترقية بين جميع العاملين في الشركة أن غالبية المبحوثين أجابوا بمعارض بنسبة 37.7% وبمعارض بشدة بنسبة 33.3%؛ أي بمجموع بلغ 71% وهي النسبة التي تعكس نظرة سلبية لدى العاملين نحو تساوي فرص الترقية. وما يؤكد هذا هو وجود عمال من أصحاب الخبرة الكبيرة لا يزالون تحت مسمى عون تنفيذ ولم يتم ترقيتهم إلى عون تحكم بعد وهذا ما يدل على أن الشركة تفتقر لمسارات ترقية واضحة، وهذا قد يرجع إلى غياب مناصب شاغرة. كما قد يكون للاعتبارات الشخصية دور في استبعاد أشخاص وتعويضهم بأشخاص آخرين من المقربين لأصحاب القرار والسلطة. وهذا ما حاول تأكيده كل من " تايلر وليند" من خلال النماذج المفسرة للعدالة الإجرائية والقول بعدم التحيز حتى تتحقق العدالة الإجرائية وذلك من خلال الابتعاد عن التفرقة والتمييز بين العاملين. أما عن نسبة الإجابة بموافق فقد تحددت بـ 8.7% في حين انعدمت نسبة موافق بشدة، وقد جاءت هذه النسبة ضعيفة بالمقارنة مع نسبة المجيبين بمعارض والسبب يعود إلى شغور بعض الوظائف بصفة تلقائية نتيجة إحالة بعض العاملين على التقاعد. أما عن نسبة 20.3% فقد مثلت فئة من العاملين الذين عبروا بمحايد نتيجة عجزهم عن فهم بعض الممارسات التنظيمية.

الجدول رقم (25): نظرة العاملين نحو الاستفادة من الدورات التدريبية وفق الاحتياجات المهنية

للعامل

رقم البند	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية
26	موافق بشدة	02	2.9%
	موافق	05	7.24%
	محايد	13	18.84%
	معارض	29	42.02%
	معارض بشدة	20	29.0%
المجموع			69
			100%

تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم (25) الخاص بنظرة العاملين نحو الاستفادة من الدورات التدريبية وفق الاحتياجات المهنية للعامل، أن نسبة الإجابة بمعارض بلغت 42.02% وبمعارض بشدة كانت 29.0%، أي بمجموع 71.02% وهي النسبة التي تعبر عن النظرة السلبية نحو كونهم يستفيدون من الدورات التدريبية وفق احتياجاتهم المهنية، وهذا قد يرجع إلى غياب تطبيق البرامج التدريبية نتيجة غياب عملية تقييم الأداء من أجل الوقوف على جوانب النقص لدى العاملين و محاولة تجاوزها و تقويمها من خلال برامج تدريبية تراعي الاحتياجات المهنية للعاملين أو لعدم جدوى هذه البرامج في تحسين مهارات الأفراد لكون تنفيذ الأعمال والمهام داخل الشركة لا يحتاج مهارات فنية جديدة أو مستوى من الابداع لأن غالبية مشاريعها قد تم تغييرها أو توقيفها، بالإضافة إلى أن جل الأعمال أصبحت تؤدي بطريقة روتينية متكررة.

في حين عبرت نسبة 18.84% عن نظرتهم نحو هذه العبارة بمحايد، ثم تليها نسبة الإجابة بموافق 7.24% وبموافق بشدة بنسبة 2.9%، أي بمجموع بلغ 10.14% من أصحاب النظرة الايجابية الذين يستفيدون من الدورات التدريبية وفق احتياجاتهم المهنية، غير أن هذه النسبة ضعيفة جدا بالمقارنة مع النسب السابقة، وهذا يعود إلى اعتقاد بعض العاملين الجدد أن الجولات الاستكشافية داخل الشركة بمثابة دورات تدريبية لاقتنائها بتعليمات مساعدة على تأدية المهام اليومية. وهذا ما تم ملاحظته بعد النزول لميدان الدراسة أين تم ملاحظة وجود عاملين جدد غير أن الملاحظ أيضا هو أن هذه الجولات لا تتم وفق خطة واضحة ومدروسة ما يجعلها خاضعة لمواقف ارتجالية.

الجدول رقم (26): نظرة العاملين نحو ما إذا كان الرئيس في العمل يأخذ باقتراحات العاملين في

مجالات العمل

رقم البند	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية
27	موافق بشدة	-	-
	موافق	27	39.13%
	محايد	17	24.64%
	معارض	20	28.99%
	معارض بشدة	05	27.24%
المجموع		69	100%

تعكس الشواهد الكمية في الجدول أعلاه والمتعلق بنظرة العاملين نحو كون الرئيس في العمل يأخذ باقتراحات العاملين في مجال العمل، أن النسبة الأكبر من إجابات المبحوثين على هذه العبارات كانت بموافق بنسبة 39.13% في حين انعدمت نسبة الإجابة موافق بشدة وتعكس النسبة السابقة النظرة الإيجابية للمبحوثين نحو كون الرئيس يأخذ باقتراحاتهم في مجال العمل، الأمر الذي يفسر بأن نمط القيادة في الشركة قائم على أساس تفاعلي، فالرأي الصحيح لا يتحدد بالسن أو الرتبة المهنية بقدر ما يتحدد بالخبرة والكفاءة. ويمكن اعتبار هذا التفاعل من صميم ما نادى به نظريات العدالة الإجرائية من خلال مفهوم التحكم في العملية أين يسمح للفرد العامل بتقديم آرائه حول بعض القضايا قبل مرحلة صدور القرارات الرسمية ما يرفع من مستوى شعور العاملين بعدالة الإجراءات. أما بالنسبة لإجابات المبحوثين بمعارض فقد بلغت 28.99% أما الإجابة بمعارض بشدة فكانت في حدود 7.24%، أي مجموع قدره 36.23% من العاملين الذين يملكون نظرة سلبية عموماً فالرئيس حسبهم لا يأخذ باقتراحاتهم في العمل. وقد يعود السبب إلى أن رؤسائهم لا يأخذون باقتراحاتهم في مجال العمل كون عينة الدراسة تتوزع في عدة أقسام تحت إشراف عدة رؤساء فلكل منهم أسلوبه في القيادة، فقد يرى قائد أنه أدرى من غيره بمتطلبات العمل وأساليبه من جهة، ومن جهة ثانية الحاجة الملحة لإنجاز الأعمال داخل الشركة تفادياً لأي تعطيلات، فسير آراء العاملين يمكن أن يكلف الشركة وقتاً وجهداً إضافياً هي في غنى عنه، وذلك لارتباط منتجاتها بعدة جهات خارجية أمنية وصناعية، في حين جاءت نسبة 24.64% لتعبر عن إجابات بعض المبحوثين بمحايد هو دليل على عدم وضوح موقفهم.

الجدول رقم (27): نظرة العاملين نحو حرص الرئيس في العمل أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

رقم البند	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية
28	موافق بشدة	-	-
	موافق	17	24.64%
	محايد	24	34.8%
	معارض	19	27.53%
	معارض بشدة	09	13.04%
المجموع		69	100%

يلاحظ من الجدول رقم (27) المتعلق بنظرة العاملين نحو حرص الرئيس في العمل أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، أن النسبة الأكبر من العاملين قد عبرت عن حيادها اتجاه هذه العبارة وذلك بنسبة 34.8% ويمكن تفسيرها هذا بحسب ما جاء في الفصل النظري لكون العاملين يخافون من أصحاب السلطة داخل الشركة فهم بحيادهم يسعون للابتعاد عن المشاكل، أو لأنهم لا يعلمون ما إذا كان رئيسهم يسعى لمعرفة رأيهم قبل اتخاذ أي قرارات، لكن هذا التفسير لا يعتد به لكون طبيعة العمل داخل الشركة تعتمد على فرق العمل كما تمت ملاحظته، بمعنى أن الفرد قادر على ملاحظة ما إذا كان رئيسه في العمل يجمع المعلومات الكافية من العاملين قبل الإقدام على اتخاذ قراراته الخاصة بالعمل، في حين تراوحت إجابات الباحثين بمعارض بنسبة 27.53% وبمعارض بشدة بنسبة 13.04% أي بمجموع 40.57% تمثل نظرة العاملين السلبية نحو هذه العبارة وذلك من خلال نفهم أن الرئيس في العمل يسعى لأن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ويستنتج من هذا أن القائد ينفرد برأيه مما يعيق عملية التواصل القائمة على أساس التفاعل بين القائد والأتباع ما يجعل هؤلاء في حكم المنفذين فقط لقرارات قائدهم. وهذا ما يتناسب مع فكرة فقدان العاملين للتحكم في العمليات القائمة أساساً على تقديم آرائهم حول بعض القضايا قبل صدور القرارات الرسمية، الأمر الذي يصعب عملية إدراك العدالة الإجرائية داخل الشركة، ويعود سبب الانخفاض في إجابة الباحثين بموافق بنسبة 24.64% بالمقارنة مع نسبة المجيبين بمعارض ومعارض بشدة إلى التباين في أساليب القيادة المتبعة من طرف الرؤساء المشرفين على الأعمال، والذي يستمد أساساً من شخصيتهم ونظرتهم الخاصة لطريقة قيادة الأتباع بشكل يحقق الأهداف المرجوة. أين تكون لهذه الطريقة في القيادة دور في إدراك العاملين للعدالة أو اللادعالة داخل الشركة.

الجدول رقم (28): نظرة العاملين نحو أخذ الرئيس في العمل القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز

رقم البند	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية
29	موافق بشدة	-	-
	موافق	24	34.8%
	محايد	16	23.2%
	معارض	20	29.0%
	معارض بشدة	09	13.0%
	المجموع	69	100%

تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم (28) المتعلق بنظرة العاملين نحو أخذ الرئيس في العمل القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز أن نسبة 34.8% موافقون على أن الرئيس في العمل لا يتحيز في قراراته الوظيفية وهي تمثل الاتجاه الإيجابي لدى العاملين. في حين انعدمت نسبة الإجابة بموافق بشدة. ويرجع الارتفاع في نسبة السابقة إلى أن القرارات الوظيفية المتخذة من طرف الرئيس تكون في مستوى تطلعات العاملين ما يجعلهم يشعرون بعدالة القرارات الوظيفية. كما يمكن اعتبار هذه الأخيرة تؤثر على جميع العاملين ضمن فريق العامل فطبيعة العمل الصناعي تفرض على أن توحيد الإجراءات والقرارات بين مختلف الفرق حتى يحصل التعاون والتكامل بينها، وليس من مصلحة الرئيس في العمل أن يتحيز بشأنها، أما عن نسبة الإجابة بمعارض فكانت تساوي 29.0% وبمعارض بشدة 13.0%؛ أي بمجموع بلغ 42% ما يعكس وجود اتجاه سلبي وقوي نحو هذه العبارة الأمر الذي يفسر بسببين:

- تأثير بعض خصائص الفرد ومهاراته على الرئيس في العمل، ما يجعله ينجاز إليه عند اتخاذ قراراته الوظيفية.

- كما قد يعتمد الرئيس التحيز أو التمييز بين العاملين على أساس الخبرة أو الكفاءة المهنية وهذا لتقارب المستوى بين الرئيس وأصحاب الأقدمية في العمل وهذا النوع من التمييز يعتبر ومعاملة عادلة في حق اصحاب الأقدمية في العمل ما قد يجعلهم مدركين للعادلة التنظيمية داخل الشركة.

الجدول رقم (29): نظرة العاملين نحو خضوع جميع العاملين الى نفس العقوبات التأديبية عند

ارتكاب نفس الخطأ.

رقم البند	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية
30	موافق بشدة	01	1.45%
	موافق	19	27.53%
	محايد	16	23.2%
	معارض	17	24.64%
	معارض بشدة	16	23.2%
المجموع		69	100%

تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم (29) المتعلق بنظرة العاملين نحو خضوع جميع العاملين الى نفس العقوبات التأديبية عند ارتكاب نفس الخطأ أن النسبة الأكبر عبرت عن موافقتها وذلك بنسبة 27.53% و موافق بشدة 1.45% أي بمجموع بلغ 28.98% ويمكن القول حول هذه النسبة أن الشركة تملك نظام تأديبي ردي كغيرها من الشركات والمؤسسات الأخرى، هذا الأخير تدرج تحته مجموعة من العقوبات المرتبة تصاعديا حسب درجة الخطأ تبدأ من الإنذار الشخصي إلى غاية عقوبة الطرد من العمل، وهذا ما أكده بعض المسؤولين داخل مديرية الموارد البشرية، أما عن المبحوثين الذين أجابوا بمعارض فكانت نسبتهم 24.64% وبمعارض بشدة 23.2% وهما نسبتين متقاربتين وتعبيران عن النظرة السلبية القوية نحو كون جميع العاملين يخضعون لنفس العقوبات التأديبية عند ارتكاب نفس الخطأ وقد بلغ مجموع هاتين النسبتين 47.84% ما يدل على غياب العدالة في تطبيق نفس العقوبات على العاملين عند ارتكاب نفس الخطأ، وهذا قد يرجع إلى كون الفرد الأقرب من السلطة لا يمكن معاقبته بحكم سلطته فهو لا يتساوى مع غيره من الأفراد البعيدين عن السلطة، وهو ما يحيل إلى فكرة استغلال المنصب للحد من العقوبات أو التهرب منها بسبب قوة المركز والمنصب أو بسبب علاقات شخصية مع الفاعلين الاستراتيجيين الذين يلعبون دور الوسيط في مثل هذه المواقف غير أن عدم ثبات الاجراءات المعمول بها داخل الشركة يعد خرقا واضحا لمبادئ العدالة الاجرائية القائمة بالأساس على ثبات ووضوح الاجراءات وهذا ما أكده نموذج علاقات السلطة في الجماعات من خلال مفهوم عدم التحيز و ذلك بمراعاة الموضوعية عند اتخاذ الاجراءات التأديبية .

الجدول رقم (30): نظرية العاملين نحو إقدام الرئيس في العمل على تقديم توضيحات لمحتوى

القرارات عند الاستفسار عنها.

رقم البند	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية
31	موافق بشدة	03	4.35%
	موافق	29	42.02%
	محايد	17	24.64%
	معارض	15	21.74%
	معارض بشدة	05	7.24%
المجموع		69	100%

تعكس الشواهد الكمية في الجدول رقم (30) المتعلق بنظرة العاملين نحو إقدام الرئيس في العمل على تقديم توضيحات لمحتوى القرارات عند الاستفسار عنها أن النسبة الأكبر كانت للذين عبروا عن موافقتهم بنسبة 42.02% في حين قدرت نسبة موافق بشدة بـ 4.35% أي بمجموع بلغ 46.73% من أصحاب النظرة الإيجابية نحو إقدام الرئيس في العمل على تقديم توضيحات لمحتوى قراراته عند الاستفسار عنها ، وما يمكن فهمه من هذه النسبة أن من بين أسباب النجاح في إنجاز الأعمال والمهام هو أن يعمل القائد على توضيح محتوى القرارات عند الاستفسار عنها، فهذا يدخل ضمن النشاط اليومي للعمل فلا يمكن الشروع في أي عمل دون الاستفسار عن مدته وكميته وجودته وأدواته ما من شأنه أن يسرع عملية الإنجاز (أقل وقت، أقل جهد، أقل تكلفة، أكثر جودة) و من خلال ما سبق يمكن القول أن العمال على درجة من الوعي فيما يتعلق بالتواصل والاستفسار عن محتوى قرارات الرئيس بما يساعد على إزالة الغموض حول المهام التي يكلفون بها بمعنى أنه لا يمكن اتخاذ قرارات غامضة وينتظر إنجاز ما هو مطلوب. هذا وقد عبر ما نسبته 24.64% بمحايد الأمر الذي يفسر على أنه تهرب من تقديم إجابة واضحة نحو هذه العبارة ، فالعامل الذي يرى أن قائده لا يقدم توضيحات يمكن أن يفهم على أنه هو الذي لا يبادر للاستفسار عن محتوى هذه القرارات وهو ما يجعله محايدا ، في حين كانت إجابات بعض العاملين بمعارض بنسبة 21.74% وبمعارض بشدة بنسبة 7.24% أي بمجموع بلغ 28.98% هو الأمر الذي يعكس نظرة سلبية لدى هذه الفئة من العاملين نحو حصولهم على توضيحات لمحتوى القرارات بعد الاستفسار عنها. وما يمكن قوله هنا أن للتنظيم الغير رسمي دور في هذا وذلك من خلال الاتصال غير الرسمي بين العاملين فقد يلجأ أحد العمال إلى سؤال زميله عن محتوى قرارات الرئيس أو أهدافه دون اللجوء مباشرة إلى الاستفسار عنها من الرئيس مباشرة. وهذا قد يرجع إلى وجود حساسيات

بين الرئيس والأتباع ما يجعل تواصلهم محدود ومشحون. ويمكن القول أيضا أن للتبديلات التي يقدمها الرئيس في العمل أو أي ممثل للشركة دور في رفع مستوى شعور العاملين بعدالة الإجراءات لارتباط هذه الأخيرة بمجموعة التصورات العقلية الناجمة عن المقارنات التي يقوم بها الفرد حيث يدرك من خلال العدالة التنظيمية ببعدها الإجرائي.

الجدول رقم (31): نظرة العاملين نحو السماح بمعارضة القرارات التي يصدرها الرئيس في العمل عند وجود مبررات لذلك

رقم البند	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية
32	موافق بشدة	01	1.45%
	موافق	22	31.9%
	محايد	24	34.78%
	معارض	14	20.28%
	معارض بشدة	08	11.6%
المجموع		69	100%

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتعلق بنظرة العاملين نحو السماح بمعارضة القرارات التي يصدرها الرئيس في العمل عند وجود مبررات لذلك أن غالبية إجابات المبحوثين كانت محايدة بنسبة 34.78 %، ثم تليها إجابات المبحوثين بموافق بنسبة 31.9 % وبموافق بشدة بنسبة 1.45% أي بمجموع بلغ 33.35 % من أصحاب النظرة الإيجابية نحو كون الرئيس يسمح بمعارضة قراراته عند وجود مبررات لذلك ، و يفهم من خلال هذا أن رؤساء العمل يتحلون بعقلانية وعدم التعصب مادام هذا الرفض قائم على مبررات واضحة ومعقولة، وهذا ناجم عن وجود علاقات حسنة بين الرئيس والأتباع وهذا ما تم الوقوف عليه بعد النزول لميدان الدراسة والاحتكاك بالعاملين بالإضافة إلى أنه لا يوجد داعي لمعارضة قرارات الرئيس ما دامت الأعمال تتجزأ بشكل نمطي ، أما عن نسبة الإجابة بمعارض فقد قدرت بـ 20.28 % وبمعارض بشدة بـ 11.6 % أي بمجموع بلغ 31.88 % .ويمكن إرجاع هذا إلى صلاحية الرئيس في السماح للعاملين بمعارضة قراراته أم لا، هذا بحكم سلطته باعتباره صاحب الخبرة والكفاءة، فيحق له رفضها باسم سلطة مخولة له. وبعيدا عن هذا يمكن القول إن الأمر مرهون بشخصية القائد في العمل فإذا كان لا يتحمل المعارضة أو النقد فهو لن يسمح بتجاوز أوامره وقراراته من طرف أتباعه.

الجدول رقم (32): نظرة العاملين نحو قيام الرئيس في العمل بتعديل قرارته إن اتضح أنها خاطئة

رقم البند	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية
33	موافق بشدة	03	4.34%
	موافق	30	43.5%
	محايد	21	30.43%
	معارض	07	10.14%
	معارض بشدة	08	11.6%
المجموع		69	100%

تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم (32) الخاص بتوضيح نظرة العاملين نحو قيام الرئيس في العمل بتعديل قراراته إن اتضح أنها خاطئة أن غالبية الأفراد العينة أجابوا بموافق بنسبة 43.5% بموافق بشدة ب 4.34% بمجموع قدر ب 47.84% وتعكس هذه النسبة النظرة الإيجابية للعاملين نحو كون الرئيس يقوم بتعديل قراراته عند الخطأ. فهذا يعد من صميم العقلانية فلا يمكن الإصرار على الخطأ لأن هذا يضر بمصلحة الشركة والعاملين ما قد يعطل السير الحسن لحو العمل. بالإضافة إلى خوف الرئيس في العمل من تحمل مسؤولية هذا الخطأ من خلال تعرضه للمساءلة من طرف الإدارة العليا على تقصيره. أما عن الفئة من العاملين الذين أجابوا بمحايد فقد كانت تساوي 30.43% في حين كانت النسبة 10.14% بمعارض بشدة ب 11.6% أي بمجموع بلغ 21.74% وهي النسبة التي تعكس نظرة سلبية نحو هذه العبارة. ويمكن تفسير هذه النسبة بـ:

- قرب الرؤساء في العمل من أصحاب السلطة والنفوذ داخل الشركة ما يشجعهم على الإصرار في مواقفهم الخاطئة.

- تحامل بعض العاملين على رؤسائهم ما أثر في إجاباتهم على هذا البند.

وفي الأخير يمكن القول أن الأثر الذي تحدثه الممارسات التنظيمية من طرف الرؤساء لها دور واضح في حكم الأتباع على مدى عمل هؤلاء الرؤساء بمبادئ العدالة.

ولكشف نظرة العاملين نحو العدالة الإجرائية سيتم حساب المتوسط الحسابي الكلي انطلاقاً من حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات السابقة من أجل تحديد درجة تأثير كل عبارة في نظرة العاملين إلى بعد العدالة الإجرائية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (33): إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العدالة الإجرائية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاحتمالية sig
20	لدي علم بطريقة توزيع الأجور	2.68	1.131	0.022
21	معايير تقييم الأداء واضحة لدي	2.88	1.022	0.350
22	يخضع الجميع للقانون الداخلي للمؤسسة	3.32	1.157	0.025
23	يطبق رئيسك في العمل الإجراءات القانونية على الجميع دون استثناء	2.96	1.063	0.735
24	تستفيد من الدورات التدريبية بشكل عادل	2.14	1.004	0.000
25	تتساوى فرص الترقية بين جميع العاملين في المؤسسة	2.04	0.946	0.000
26	تستفيد من الدورات التدريبية وفق احتياجاتك المهنية	2.13	1.013	0.000
27	يأخذ رئيسك في العمل باقتراحاتك في مجال العمل	2.96	0.992	0.717
28	يحرص رئيسك في العمل على أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	2.71	0.987	0.017
29	يتخذ رئيسك في العمل القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز	2.80	1.065	0.118
30	يخضع جميع العاملين إلى نفس العقوبات التأديبية عند ارتكاب نفس الخطأ	2.69	1.167	0.005
31	يوضح رئيسك في العمل للعاملين محتوى القرارات عند الاستفسار عنها	3.14	1.047	0.254
32	يسمح رئيسك في العمل بمعارضة القرارات التي تصدرها عند وجود مبررات لذلك	2.91	1.025	0.484
33	يقوم رئيسك في العمل بتعديل قراراته إن اتضح أنها خاطئة.	3.19	1.075	0.150
	المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي للعدالة الإجرائية	2.75		

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى إحساس أفراد عينة الدراسة بالعدالة الإجرائية كان بدرجة

متوسطة، أي أنهم موافقين بدرجة متوسطة على ممارسة العدالة الإجرائية في الشركة الإفريقية للزجاج حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على ممارسة العدالة الإجرائية 2.75 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس "ليكرت الخماسي" (من 2.61 إلى 3.40) وهذا يعكس المستوى المتوسط من ممارسة العدالة الإجرائية بالشركة الإفريقية للزجاج.

ومن خلال الجدول يمكن ملاحظة أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على جميع عبارات محور العدالة الإجرائية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.04 و 3.32 .

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة

الجدول رقم (34): نظرة العاملين نحو كون الرئيس في العمل لا يتحيز عند تعامله مع العاملين

رقم البند	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية
34	موافق بشدة	04	5.8%
	موافق	19	27.54%
	محايد	23	33.33%
	معارض	12	17.4%
	معارض بشدة	11	15.94%
المجموع		69	100%

يلاحظ في الجدول رقم (34) المتعلق بنظرة العاملين نحو كون الرئيس في العمل لا تحيز عند تعامله مع العاملين أن النسبة الأكبر من العاملين قد عبرت عن حيادها حيث بلغت 33.33% وهذا راجع إلى عدم إدراكهم لأسلوب تعامل الرئيس معهم، ثم تليها نسبة العاملين الذين أجابوا بموافق بنسبة 27.54% وبموافق بشدة بـ: 5.8%، أي بمجموع قدر 33.34% وهي تعكس النظرة الإيجابية للعاملين القائمة أساساً على إدراك عدالة وموضوعية الرؤساء في العمل من خلال التفاعل اليومي مع العاملين بشكل عادل، أين يكون لطبيعة التفاعل وطرق الإتصال دور في تحديد مدى عدالة الرئيس أو التحيز مع العاملين بحسب حساسية الأفراد وبحسب تفسيراتهم لمختلف المواقف اليومية وهو ما أكدته Chan من خلال مكون الحساسية الشخصية للعدالة التعاملية، أما عن نسبة الإجابة بمعارض فقد كانت تساوي 17.4% وبمعارض بشدة 15.94%، أي بمجموع قدر بـ: 33.34% وهي نسبة متساوية مع نسبة الإجابة بالموافقة غير أنها تعكس النظرة السلبية للعاملين نحو كون الرئيس في العمل لا يتحيز عند تعامله مع العاملين، ويمكن رد هذا إلى تأثير العلاقات الشخصية الغير رسمية على قرارات الرئيس ما يجعله متحيز إلى أفراد معينين حسب مكانتهم أو جنسهم أو عمرهم أو أصلهم متجاوزاً بذلك مبدأ المساواة في المعاملة

بين العاملين داخل الشركة.

الجدول (35): نظرة العاملين نحو تنمية روح التعاون بين جميع العاملين من طرف الرئيس في العمل

رقم البند	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية
35	موافق بشدة	-	-
	موافق	26	37.7%
	محايد	22	31.9%
	معارض	08	11.6%
	معارض بشدة	13	18.8%
المجموع		69	100%

تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم (35) المتعلق بنظرة العاملين نحو تنمية روح التعاون بين جميع العاملين من طرف الرئيس في العمل أن النسبة الأكبر قد عبرت عن موافقتها وذلك بنسبة 37.7% في حين انعدمت نسبة الإجابة بموافق بشدة ، وأن السبب وراء الموافقة يعود إلى وعي الرؤساء والعاملين في العمل لضرورة بناء علاقات تعاون بين العاملين من أجل إنجاز المهام، وقد جاءت الملاحظات الميدانية لتتناسب وهذا التفسير من خلال الوقوف على طريقة العمل داخل الشركة الإفريقية للزجاج حيث كانت تنجز غالبية الأعمال داخل فرق العمل، وهذا الأسلوب يحتاج إلى التنسيق والتعاون وإلا فشلت هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها وهذا ما يتناسب مع طبيعة العمل الصناعي في الشركة، أما عن نسبة الإجابة بمعارض فقدرت بـ: 11.6% وبمعارض بشدة بـ: 18.8%، أي بمجموع بلغ 30.4% ويستنتج من هذه النسبة أن مسألة تنمية روح التعاون تنطلق من قناعة شخصية أو ضرورة ملحة، أما الضرورة الملحة فهي مفروضة ومطلوب تحقيقها نظرا لحاجة النشاط الصناعي داخل الشركة لذلك، أما القناعة الشخصية تكون من خلال إدراك الرئيس والعامل لضرورة التعاون فلا يمكن إجبار الرئيس ما على التعاون إذا ما كان لا يؤمن بهذا الأسلوب في العمل، أو قد يتظاهر بالتعاون أحيانا بينما هو لا يفعل.

الجدول رقم (36): نظرة العاملين نحو أخذ الرئيس مصلحة العاملين بعين الإعتبار

رقم البند	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية
36	موافق بشدة	02	2.9%
	موافق	20	29.0%
	محايد	17	24.64%
	معارض	23	33.33%
	معارض بشدة	07	10.14%
المجموع		69	100%

من خلال المعطيات الكمية في الجدول رقم (36) المتعلق بنظرة العاملين نحو أخذ الرئيس مصلحة العاملين بعين الإعتبار يتضح أن أغلبية العمال لم يوافقوا على كون رئيسهم يراعي مصلحتهم بنسبة استجابة قدرت بـ: 33.3% وبنسبة إستجابة بمعارض بشدة بلغت 10.14%، أي بمجموع قدر بـ: 44.07% ما يدل على أن أسلوب القائد في العمل القائم على تغليب مصلحته على مصلحة أتباعه بإعتباره صاحب السلطة والنفوذ، وهذا ما جاء موافقا لما عبر عنه كريس أرجيرس في نظريته التناقض بين الفرد والتنظيم، بمعنى أنه من الصعب المزوجة بين أهداف العاملين وأهداف الشركة وهذا من خصائص التنظيمات ذات الطابع الاقتصادي، وهو ما جعل نسبة معتبرة من العاملين تعبر عن نظرتها السلبية نحو كون الرئيس يأخذ مصلحتهم بعين الاعتبار، أما الذين وافقوا على كون الرئيس في العمل يراعي مصلحتهم فقد قدرت بـ: 29% بموافق وبـ: 2.9% بموافق بشدة، أي بمجموع بلغ 31.9% ما يعني وجود فئة من العاملين لديها نظرة إيجابية نحو مراعاة الرئيس لمصلحتهم، وهو ما يمكن رده إلى تأثير المكانة الاجتماعية لهؤلاء العاملين على رئيسهم أو بحكم بعض الخصائص الشخصية كالسن أو الخبرة أو القرب من أصحاب النفوذ داخل الشركة ما يضطر الرئيس المباشر إلى مراعاة مصلحتهم وحاجاتهم دون غيرهم، كما يلاحظ من الجدول أن نسبة 24.64% عبرت عن حيادها نحو العبارة السابقة، ما يدل على إهتمام هؤلاء بتأدية مهامهم بغض النظر عن ما يحصل داخل الشركة الإفريقية للزجاج.

الجدول رقم (37): نظرة العاملين نحو معاملة الرئيس في العمل للعاملين بكل إحترام

رقم البند	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية
37	موافق بشدة	05	7.2%
	موافق	36	52.2%
	محايد	18	26.1%
	معارض	06	8.7%
	معارض بشدة	04	5.8%
المجموع		69	100%

تعكس الشواهد الكمية في الجدول أعلاه والمتعلقة بنظرة العاملين نحو معاملة الرئيس في العمل للعاملين بكل احترام أن غالبية المبحوثين وافقوا على كون رئيسهم يعاملهم بإحترام بنسبة 52.2% وهي نسبة معتبرة تضاف إليها نسبة الإجابة بموافق بشدة بـ: 7.2%، أي بمجموع بلغ 59.4% من العاملين لديهم نظرة إيجابية نحو معاملة الرئيس لهم باحترام، ما يعني وجود علاقات جيدة بين القائد والأتباع، والإحترام شرط ضروري لاستمرار التواصل بين أعضاء التنظيم وهو بمثابة حافز للإستقرار في العمل لذلك على الرئيس معاملة أتباعه باحترام، فلو غاب هذا الأخير لسادت الفوضى والصراعات داخل الشركة، وتعكس نظريات العدالة الإجرائية أن طريقة معاملة الرئيس التي ترقى لتطلعات العاملين تجعلهم راضين عن معاملته، ويقول **Folger** أن مبادئ تحقيق العدالة التعاملية هي الأمانة، الكياسة أو المجاملة، إحترام الحقوق، التغذية الرجعية، فإن أخفق الرئيس في العمل في التحلي بهذه الصفات فسيتشكل إتجاه سلبي لدى العاملين نحو طريقة معاملة الرئيس لهم حول ما إذا كانت مبنية على أساس الإحترام أو لا، وهذا الأخير يتجاوز الفهم التقليدي ليشمل الفهم المادي والنفسي، فللعاملين حقوق يجب أخذها وكرامة يجب حفظها وطاقات يجب استغلالها، أما عن نسبة الذين لم يوافقوا على كون الرئيس يعاملهم بإحترام فكانت تساوي 8.7% ونسبة الإجابة بمعارض بشدة فكانت 5.8% أي بمجموع بلغ 14.5% وهي نسبة ضعيفة تعكس النظرة السلبية نحو معاملة الرئيس للعاملين، ما يدل على حساسية بعض العاملين نحو أسلوب رئيسهم في التعامل معهم والتي غالبا ما تكون نتيجة خلافات تنشأ بينهم ما يدفع بالعاملين للتحامل على رؤسائهم في العمل أو هو ما قد يجعل رئيسهم لا يعاملهم باحترام، كما يمكن القول أن للصورة أو الخلفية الذهنية للعامل دور في جعله يصدر إتجاهه السلبي نحو معاملة الرئيس له، فالعامل قادر على ملاحظة سلوكيات الرئيس مع زملائه ومقارنتها بسلوك هذا الأخير معه ثم الحكم على مدى

عدالة هذه المعادلة، ومدى احترام الرئيس له، كما أن لمكانة وسمعة الرئيس دور في تحسين نظرة العاملين لأسلوبه في التعامل وهذا من خلال تاريخه وإنجازته وسلوكه، وهذا ما أكدته نظرية الفعل المسبق للعدالة الإجرائية من خلال مكون مكانة وسمعة القائد، فكلما عامل القائد أتباعه باحترام زادت مكانته لديهم وشعروا بعدالة التعامل.

ومن الجدول يتضح وجود فئة من العاملين عبرت عن حيادها نحو العبارة الأمر الذي يمكن رده إلى عدم إهتمام هذه الفئة بكون الرئيس في العمل يحترمهم أم لا، ما داموا يستمرون في العمل.

الجدول رقم (38): نظرة العاملين نحو شرح الرئيس في العمل لأسباب القرارات التي يتخذها بالنسبة لعملك بشكل واضح

رقم البند	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية
38	موافق بشدة	03	4.35%
	موافق	25	36.23%
	محايد	18	26.09%
	معارض	18	26.09%
	معارض بشدة	05	7.24%
المجموع		69	100%

تبين الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر مثلت المبحوثين الذين أجابوا بموافق بنسبة 36.23% وبموافق بشدة بنسبة 4.35% أي بمجموع بلغ 40.58% على كون الرئيس في العمل يشرح أسباب القرارات المتخذة بالنسبة للعامل بشكل واضح، الأمر الذي يعكس النظرة الإيجابية لدى العاملين نحو هذا الإجراء فالرئيس في العمل مدرك تماما لواجباته المهنية نحو العاملين تحت نطاق إشرافه الأمر الذي يساعد على إنجاز الأعمال من جهة وعلى تحقيق العدالة التعاملية من جهة ثانية، وقد عمل **Folger** على تأكيد هذا في إطار النظرية التقليدية للمدركات من خلال مفهوم التبرير وهذا الفعل الذي من خلاله يقدم المدير الأسباب والحجج المقنعة حسب رأيه للعاملين فيما يخص القرارات التي اتخذها ما من شأنه أن يحدد مدى عدالة هذه القرارات وكذلك من خلال قوة التبريرات المقدمة للعاملين.

هذا وقد تساوت نسبة الأفراد المجهين بمحايد مع نسبة الأفراد المجهين بمعارض بنسبة بلغت 26.09%، في حين كانت نسبة الإجابة بمعارض بشدة في حدود 7.24%، ويرجع سبب عدم موافقة العاملين على هذا البند إلى أن الرئيس في العمل قد يحجم عن تقديم أسباب واضحة للعاملين وهذا يدخل ضمن سلطته أو قد تكون الأسباب المقدمة ضعيفة وغير مقنعة بالنسبة للعاملين الأمر الذي يؤثر سلبا

في نظرتهم نحو التبريرات المقدمة من طرف الرئيس.

الجدول (39): نظرة العاملين نحو ما إذا كان الرئيس في العمل يعاملك بنفس الطريقة التي يعامل بها العمال الآخرين

رقم البند	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية
39	موافق بشدة	02	2.9%
	موافق	29	42.02%
	محايد	20	28.99%
	معارض	11	15.94%
	معارض بشدة	07	10.14%
المجموع		69	100%

تبين القراءة الإحصائية للجدول رقم (39) المتعلق بنظرة العاملين نحو ما إذا كان الرئيس في العمل يعاملك بنفس الطريقة التي يعامل بها العمال الآخرين، أن أكبر نسبة قد أجابت بموافق حيث كانت تساوي 42.02% وبموافق بشدة بنسبة 2.9%، أي بمجموع بلغ 44.92% وهي النسبة التي تعبر عن وجود نظرة إيجابية لدى العاملين نحو كون الرئيس لا يتحيز عند تعامله مع فئات العاملين وهذا خاضع إلى راشدة العاملين فليس من مصلحتهم التصريح بوجود معاملة خاصة معهم حفاظا على هامش المناورة لديهم، أما عن نسبة العاملين الذين أجابوا بمعارض فكانت تساوي 15.94% وبمعارض بشدة بنسبة 10.14% نحو كون الرئيس يعاملهم بطريقة متحيزة أين بلغ مجموع هذه النسبة 26.08% ويمكن القول أن سبب ذلك راجع إلى أن هؤلاء العاملين لديهم شك أو هاجس نحو طريقة القائد في التعامل معهم نتيجة فقدان الثقة فيه، كما يمكن لضعف العلاقات الشخصية أو اتساع المسافة الاجتماعية بين الرئيس وأتباعه أن تلعب دورا في تكوين هذه النظرة السلبية نحو كون الرئيس لا يعاملهم بنفس الطريقة التي يعامل بها زملاءهم، وفي هذه الحالة يمكن القول أن العدالة التعملية تزداد بزيادة ثقة العاملين في قائدهم، وعليه نستنتج أن الأزمة هنا هي أزمة ثقة في السلطة بحسب نظرية تايلر وليند فعندما يتصرف القائد بعدالة بإعتباره صاحب السلطة والنفوذ تكون هناك ثقة وإذا كان غير عادل فتنتشر حالة عدم الثقة في صاحب السلطة داخل الشركة.

الجدول رقم (40): نظرة العاملين نحو حرص الرئيس في العمل على أن يبدي كل موظف رأيه قبل

اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل

رقم البند	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية
40	موافق بشدة	01	1.45%
	موافق	09	13.04%
	محايد	19	27.54%
	معارض	23	33.33%
	معارض بشدة	17	24.64%
المجموع		69	100%

تبين القراءة الإحصائية لبيانات الجدول رقم (40) المتعلق بنظرة العاملين نحو حرص الرئيس في العمل على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل أن غالبية المبحوثين أجابوا بمعارض بنسبة 33.33% وبمعارض بشدة بنسبة 24.64% حول حرص الرئيس على أن يبدي العمال رأيهم قبل اتخاذ أية قرارات، الأمر الذي يمكن إرجاعه إلى كون الرئيس لا يجمع المعلومات الكافية قبل إتخاذ القرارات كما أنه يقدم صورة تسلطية عن نفسه من خلال أسلوبه في القيادة، والذي يدركه العمال على أنه استبدادي من خلال إنفراده بعملية إتخاذ القرارات، ما قد يؤثر سلبا على تصورات العمال للعدالة التعاملية كونهم مهمشين ولا يعتد برأيهم في العمل.

هذا وقد عبر ما نسبته 27.54% بمحايد حول هذا البند، غير أن نسبة الذين أجابوا بموافق كانت تساوي 13.04% وبموافق بشدة 1.45% حول كون الرئيس يحرص على أن يبدي كل موظف رأيه قبل إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ويستنتج من هذه النسبة أن هذا الحرص يأتي من باب التفاعل اليومي لإنجاز المهام والأنشطة الروتينية ولا يعكس نظرة إستراتيجية لذا القائد تمكنه من تجاوز العقبات التنظيمية على المستوى القريب والمتوسط فمثل هذا الإجراء يعتبره الرئيس ليس من صلاحيات العاملين، وفي الأخير يمكن القول بتعطيل الإدارة المسؤولة للتحكم في العمليات من وجهة نظر نظريات العدالة الإجرائية والمحددة أساسا في عمليات رد الفعل أين يكون للفرد حق ودور في تقديم آرائه حول بعض المشكلات والقضايا وهذا ما يؤكد نمودج القيم الجماعية في نظرية الفعل المسبق للعدالة الإجرائية أين يجب فتح المجال أمام العاملين للتعبير عن رأيهم من أجل زيادة تمثيلهم للجماعة بهدف زيادة مستوى إحساسهم بالعدالة التعاملية.

الجدول (41): نظرة العاملين نحو ما إذا كان يتم إعلامهم بالنشاطات التي ستقوم بها الشركة قبل

تنفيذها

رقم البند	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية
41	موافق بشدة	01	1.45%
	موافق	18	26.1%
	محايد	14	20.89%
	معارض	23	33.33%
	معارض بشدة	13	18.83%
المجموع		69	100%

توضح الشواهد الكمية في الجدول رقم (41) المتعلق بنظرة العاملين نحو ما إذا كان يتم إعلامهم بالنشاطات التي ستقوم بها الشركة قبل تنفيذها أن غالبية المبحوثين أجابوا بمعارض بنسبة 33.33% وبمعارض بشدة بنسبة 18.83%، أي بمجموع بلغ 52.16% من المبحوثين الذين يرون أنهم لا يتم إعلامهم بالنشاطات التي ستقوم بها الشركة قبل الشروع فيها ما يعكس نظرتهم السلبية نحو هذه الأخيرة، أما عن الأسباب فقد تعددت منها أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون مستوى متوسط وثانوي ما يجعلهم غير مؤهلين في نظر الإدارة المسؤولة، بالإضافة إلى هوة فاصلة بين الإدارة العليا المكلفة بالتخطيط والتسيير والإدارة التنفيذية التي ما زالت تعتبر مجرد وسيلة لتحريك المعدات والقيام بمختلف الأنشطة، وعليه فدورها يقتصر على تنفيذ ما خطط مسبقا من طرف الإدارة العليا وهذا دليل على فقدان الشركة لأساليب العمل الجديدة القائمة على أساس المشاركة أو الإدارة بالأهداف، أما نسبة الإجابة بموافق فكانت تساوي 26.1% وبموافق بشدة بنسبة 1.45% أي بمجموع بلغ 27.55% وهي النسبة التي تمثل فئة العاملين من أصحاب النظرة الإيجابية نحو كون الإدارة تعلمهم بالنشاطات التي ستقوم بها الشركة قبل تنفيذها وهي الفئة التي تكون على مقربة من أصحاب القرار ما يفتح أمامه قنوات إتصال واسعة، وهذه الفئة غالبا ما تكون من فئة الإطار وأعاون التحكم.

وعليه يمكن القول أن إدارة الشركة لا تقوم بإيصال المعلومات إلى كافة المستويات التنظيمية خاصة إذا كانت ذات أهمية بالنسبة للشركة.

الجدول رقم(42): نظرة العاملين نحو مناقشة الرئيس في العمل للنتائج المترتبة عن القرارات بشفافية

رقم البند	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية
42	موافق بشدة	03	4.35%
	موافق	13	18.84%
	محايد	24	34.78%
	معارض	20	28.99%
	معارض بشدة	09	13.04%
المجموع		69	100%

تبين القراءة الإحصائية للجدول أعلاه والمتعلق بنظرة العاملين نحو مناقشة الرئيس في العمل للنتائج المترتبة على القرارات بشفافية أن 34.78% أجابوا بمحايد بمعنى أنهم غير متأكدين من حقيقة نظرتهم نحو ما إذا كان الرئيس يناقش فعلا النتائج المترتبة على قراراته، أما فيما يخص عدد الأفراد الذين أجابوا بعدم موافقتهم على وجود هذا النقاش الشفاف فقد كانت تساوي 28.99% وهي تدل على أن الرئيس لا يقوم بمناقشة نتائج قراراته حتى يظهر بمظهر الخبير وأنه ليس في حاجة إلى إعادة تقييم قراراته، الأمر الذي يترك إنطباعا سلبيا لدى العاملين داخل الشركة، أما نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافق حول وجود مثل هذه المناقشات مع الرئيس فيما يخص النتائج المترتبة عن قراراته فقد كانت 18.84% وبموافق بشدة 4.35% أي بمجموع قدر بـ: 23.1% ما يعني أنه توجد مناقشات حول النتائج المترتبة عن قرارات الرئيس الأمر الذي يفسر بكون الرئيس يسعى أحيانا لمعرفة ردود أفعال أتباعه حتى يحصل على مزيد من التقدير والإعجاب أو لأنه يسعى لجمع معلومات تفيد في تحسين أسلوبه في تأدية مهامه حتى يستطيع في المستقبل الحصول على فرص في الترقية أو الحصول على عوائد ومكافآت لقاء خدماته.

الجدول رقم (43): نظرة العاملين نحو ما إذا كانوا يتلقون معاملة خاصة من طرف الرئيس في العمل

رقم البند	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية
43	موافق بشدة	-	-
	موافق	08	11.6%
	محايد	30	43.5%
	معارض	19	27.5%
	معارض بشدة	12	17.4%
المجموع		69	100%

يتضح من خلال المعطيات الرقمية الموجودة في الجدول رقم (43) المتعلق بنظرة العاملين ما إذا

كانوا يتلقون معاملة خاصة من طرف الرئيس في العمل، أن 43.5% عبروا عن حيادهم ما قد يعني أنهم غير مهتمين بما يحدث وأنهم مهتمين بالعمل فقط، أما فيما يخص نسبة الأفراد الذين أجابوا بعدم تلقيهم لأية معاملة خاصة من طرف الرئيس في العمل فقد كانت ب: 27.5% وهي نسبة الإجابة بمعارض وب: 17.4% نسبة الإجابة بمعارض بشدة بمعنى أنهم لم يعاملوا معاملة خاصة من وجهة نظرهم فالعاملون قد يتسترون عن وجود معاملة خاصة معهم، فمن غير المعقول أن يصرح العامل بأن لديه علاقات شخصية مع رئيسه تمكنه من الحصول على منافع خاصة، وبهذا يصبح مفهوم العدالة التعاملية لديهم قائم على أساس ما يحصلون من معاملة خاصة من طرف الرئيس، أما عن نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافق على أنهم تلقوا معاملة خاصة من طرف الرئيس كانت 11.6%، ويمكن رد هذه النسبة إلى وجود حالات استثنائية يكون للبعد الإنساني دور فيها، فمهما كان مكان العمل منظم وتحكمه قواعد وقوانين تبقى هنالك حالات تحتاج إلى مراعاة خاصة وتعاطف.

الجدول رقم (44): نظرة العاملين نحو العاملين نحو العلاقة الجيدة التي تربطهم بزملائهم في العمل

رقم البند	درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية
44	موافق بشدة	25	36.23%
	موافق	31	44.93%
	محايد	04	5.79%
	معارض	03	4.35%
	معارض بشدة	06	8.7%
المجموع		69	100%

تبين المعطيات الكمية في الجدول أعلاه والمتعلق بنظرة العاملين نحو وجود علاقة جيدة تربطهم بزملائهم في العمل أن 44.93% عبروا بموافقتهم على وجود علاقة جيدة مع زملاء العمل، بالإضافة إلى الإجابة موافق بشدة حيث كانت 36.23% أي بمجموع قدره 81.16% وهي نسبة موافقة عالية تعكس وجود نظرة إيجابية نحو زملاء العمل ما يعني وجود مستوى كبير من التفاعل الجيد بين العاملين داخل الشركة محل الدراسة وهو ما تم ملاحظته، أما نسبة الإجابة بمعارض فقد كانت تساوي 4.35% وبمعارض بشدة بنسبة 8.7% أي بمجموع قدر ب: 13.05% وهي نسبة ضعيفة بالمقارنة مع نسبة الموافقة، وتمثل هذه النسبة الفئة الراضية لوجود علاقات جيدة بين العاملين في العمل ما يدل على وجود بعض التوترات وهو أمر طبيعي أن يكون هناك بعض العاملين غير منسجمين مع زملائهم أو على درجة من الخلاف معهم.

ولمعرفة طبيعة اتجاه الاتجاه العام للعاملين نحو بعد العدالة التعاملية سيتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(45): إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العدالة التعاملية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاحتمالية sig
34	لا يتحيز الرئيس في العمل عند تعامله مع العاملين	2.90	1.152	0.467
35	يعمل رئيسك في العمل على تنمية روح التعاون بين جميع العاملين	2.88	1.119	0.392
36	يأخذ رئيسك في العمل مصلحتك بعين الإعتبار	2.81	1.069	0.145
37	يعاملك رئيسك في العمل بكل إحترام	3.46	0.964	0.000
38	يشرح رئيسك في العمل أسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لعملك بشكل واضح	3.04	1.049	0.732
39	يعاملك رئيسك في العمل بنفس الطريقة التي يعامل بها العمال الآخرين	3.12	1.051	0.363
40	يحرص مديرك في العمل على أن يبدي كل موظف رأيه قبل إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	2.33	1.038	0.000
41	يتم إعلامك عادة بالنشاطات التي ستقوم بها الشركة قبل تنفيذها	2.58	1.117	0.003
42	يناقش معك رئيسك في العمل النتائج المترتبة على القرارات بشفافية	2.72	1.056	0.034
43	يعاملك رئيسك في العمل معاملة خاصة	2.49	0.918	0.000
44	علاقتك بزملائك في العمل جيدة	3.96	1.181	0.000
	المتوسط الكلي والانحراف المعياري الكلي للعدالة الإجرائية	2.93		

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات spss .

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى درجة إحساس أفراد عينة الدراسة بالعدالة التعاملية كان بدرجة متوسطة، أي أنهم موافقون على ممارسة العدالة التعاملية في الشركة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على ممارسة العدالة التعاملية 2.93 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهو يعكس المستوى المتوسط من ممارسة العدالة التعاملية (التفاعلية) بالشركة الإفريقية للزجاج، وهو ما يعني أن اتجاه أفراد

عينة الدراسة كان محايدا نحو عبارات محور العدالة التعاملية.

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال هذا الفصل أن اتجاهات العاملين ترتبط مباشرة بجل الممارسات والقرارات التنظيمية داخل الشركة، وهو الأمر الذي يؤثر على مستوى إدراك العاملين للعدالة والمساواة في مكان العمل، وذلك من خلال ملاحظة الجداول السابقة والخاصة بأبعاد العدالة التنظيمية والتي تركز أساسا في بعد العدالة الإجرائية وبعد العدالة التعاملية، غير أن بعد العدالة التوزيعية كان خاضعا للمتغيرات الشخصية أين تم كشف تأثير لمتغير السن والأقدمية على إتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية.

الفصل السابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة

ثانياً: عرض مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة

ثالثاً: عرض مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: موقع الدراسة في البناء النظري

خامساً: التوصيات والاقتراحات

سادساً: القضايا التي تثيرها الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تمر أي دراسة بمجموعة من المراحل تبدأ من الإحساس بوجود مشكلة وتنتهي عند تقديم النتائج والتوصيات، وهذا ما سيختص فيه هذا الفصل حيث سيتم التطرق إلى ما أفرزته الدراسة الحالية بعد اختبار الفرضيات إمبريقياً والحصول على نتائج إما تؤكد أو تنفي صحة الفرضيات، الأمر الذي يسمح بتقصي حقيقة العدالة التنظيمية في بيئة الدراسة، ولا يكتفي الباحث بتحديد النتائج واستخلاصها بل عليه مناقشتها في ضوء الإطار النظري للدراسة وذلك من أجل كشف مدى تطابق هذه النتائج مما توصلت إليه الدراسات والأبحاث السابقة في نفس موضوع الدراسة.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة.**1- طبيعة مجتمع البحث:**

أوضحت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع الدراسة النتائج التالية:

- لقد أظهرت القراءة الإحصائية أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث 85.51% من إجمالي العينة هم من فئة الذكور. أما فئة الإناث ففقد بلغت نسبتها بـ 14.49% من إجمالي العينة. وهذا يعود لطبيعة النشاط الصناعي للشركة الذي يتلاءم مع الجنس الذكوري أكثر من العنصر السنوي. بالإضافة إلى أن النشاط الصناعي يتطلب خبرة فنية للعمل على الآلات الميكانيكية وهو ما تفتقده النساء لأنهن يفضلن العمل الإداري.

- 34.8% من المبحوثين تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، وهذا يعكس التواجد المعتبر لفئة الكهول داخل الشركة موضوع الدراسة، ما يدل على حاجة هذه الأخيرة إلى قوة عمل ذات طاقات بدنية وفكرية كبيرة لحاجة الشركة إلى أفراد من ذوي الخبرة والكفاءة والحيوية للقيام بمختلف المهام وتحمل مختلف أعباء العمل.

- 72.46% من إجمالي المبحوثين متزوجين. ويعد هذا مؤشراً إيجابياً على وجود استقرار نفسي وأسري واجتماعي. وهذا ما يجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية الاجتماعية والمهنية.

- 40.6% من إجمالي المبحوثين ذوي المستوى التعليمي متوسط. وهذا ما يتناسب مع طبيعة العمل في الشركة الإفريقية للزجاج الذي لا يحتاج بدرجة كبيرة على ذوي الشهادات العليا بقدر ما يحتاج إلى عمالة قادرة بدنياً، ذلك أن أغلب الأعمال تتطلب جهداً عضلياً أكثر منه فكرياً، فأغلب الأعمال تنجز باستخدام آلات ضخمة داخل الورشات.

- أن 49.28% من أفراد الدراسة تقل أعمارهم عن 05 سنوات، ما يدل على سعي الشركة

لاستقطاب أفراد جدد يحوزون على قدرات بدنية ونفسية وإبداعية عالية. بسبب ما يحتاجه النشاط الصناعي للشركة من صبر وحرص وحيوية وباستمرار. فهي تسعى باستمرار لضم عمال جدد وتسخير طاقاتهم لتحقيق ما هو مطلوب.

- تبين أن 72.5% من أفراد عينة الدراسة هم أعوان تنفيذ، وهذا راجع إلى حاجة الشركة محل الدراسة إلى عمال من أصحاب الياقات الزرقاء بنسبة كبيرة نظراً لطبيعة النشاط الإنتاجي الذي يفرض عليها قوة عمل مضاعفة داخل الورشات الصناعية.

- 50.7% من المبحوثين يتقاضون أجراً يتراوح بين 28000 دج إلى أقل من 38000 دج. وهذا دليل على الظروف الاقتصادية الحرجة التي تمر بها الشركة بالإضافة إلى تأثير العوامل الخارجية كالسياسات الاقتصادية المطبقة من طرف الدولة والتي تفرض عليها خفض نسبة الأجور. بالإضافة إلى ارتباط الأجر بالأقدمية وليس بالأداء المقدم ما أثر على مستويات الأجور داخل الشركة. وهو ما يهدد استقرارهم المهني، وبالتالي إشباعهم المادي. خاصة في ظل ضعف القدرة الشرائية أمام غلاء المعيشة، وتطبيق سياسة التقشف ما دفع بالشركة إلى استقطاب أفراد جدد لا تعوزهم الخبرة في العمل.

وبغرض الإجابة عن التساؤل الرئيسي الذي مفاده: ما هي العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين

نحو العدالة التنظيمية؟

طرحت ثلاث فرضيات فرعية وفرضية عامة.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

بعد تحليل العبارات في المحور الثاني من الاستبيان، والتي شكلت مؤشرات خاصة بقياس صحة الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها "تؤثر العوامل الشخصية في نظرة العاملين إلى العدالة التوزيعية تعزى للمتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الأقدمية، الصنف المهني)". تم التوصل إلى مجموعة من النتائج هي:

- أشارت نتائج اختبار T-test للعينات المستقلة (T) في الجدول رقم (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نظرة العاملين نحو بعد العدالة التوزيعية يعزى لمتغير الجنس. وهذا دليل على أن كل من العمال والعاملات داخل الشركة يدركون بعد العدالة التوزيعية بنفس الدرجة، وهذا عائد إلى تشابه مدخلاتهم ومخرجاتهم. ما يعني عدم وجود تفضيلات أو تحيز على أساس الجنس.

- أشارت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (F) في الجدول رقم (14) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نظرة العاملين نحو بعد العدالة التوزيعية يعزى لمتغير السن. وهي لصالح الفئة العمرية

(من 40 سنة - أقل من 50 سنة)، وهي الفئة التي تملك اتجاه إيجابي خاص وشعور أكبر ببعد العدالة التوزيعية داخل الشركة. ما يمكن رده إلى سعي هذه الفئة من العاملين لاستكمال سنوات الخدمة والخروج إلى التقاعد بعيداً عن ضغوط العمل. وهو المعطى الذي يخلق لديهم شعور أكبر بعدالة التوزيعات من غيرهم خاصة.

- أشارت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (F) في الجدول رقم (15) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نظرة العاملين نحو بعد العدالة التوزيعية يعزى لمتغير الحالة العائلية. وهذا دليل على غياب التحيز على أساس الحالة العائلية داخل الشركة محل الدراسة.

- أشارت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (F) في الجدول رقم (16) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نظرة العاملين نحو بعد العدالة التوزيعية بحسب المستوى التعليمي وهذا راجع إلى تناسب المهام كل حسب مستواه التعليمي.

- أشارت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (F) في الجدول رقم (17) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نظرة العاملين نحو بعد العدالة التوزيعية بحسب الأقدمية في العمل. وهي لصالح الفئة من (10 سنوات إلى أقل من 15 سنة). الأمر الذي يمكن رده إلى قدرة هذه الفئة على التكيف والتفاعل مع مختلف الإجراءات والقوانين ووعيهم بصعوبة تحقيق العدالة التنظيمية خارج الشركة. وهو ما يسفر بزيادة الولاء للشركة من خلال إدراك هؤلاء العاملين من أصحاب الأقدمية (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) للعدالة الداخلية والخارجية.

- أشارت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (F) في الجدول رقم (18) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نظرة العاملين نحو بعد العدالة التوزيعية بحسب الصنف المهني وهذا راجع إلى أن مفهوم العدالة في العمل لا يقتصر على الرتب المهنية بقدر ما يتعلق بمصلحة الأفراد وأهدافهم.

- وبناءً على ما سبق من نتائج فيما يخص الفرضية الفرعية الأولى: "تؤثر العوامل الشخصية في نظرة العاملين إلى العدالة التوزيعية تعزى للمتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الأقدمية، الصنف المهني)". يمكن القول أن العوامل الشخصية لا تؤثر بشكل كبير في نظرة العاملين إلى العدالة التوزيعية تعزى للمتغيرات (الجنس، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الصنف المهني). في حين تؤثر بعض العوامل الشخصية على غرار (السن، الأقدمية في العمل) في اتجاهات العاملين نحو العدالة التوزيعية.

وعليه يمكن القول أن العاملين داخل الشركة لا تختلف نظرتهم إلى العدالة التوزيعية من خلال منح

الأجور والمكافآت وتوزيع المهام بحسب الجنس أو الحالة العائلية، أو المستوى التعليمي أو الصنف المهني بقدر ما تختلف نظرتهم نحو العدالة التوزيعية بحسب أعمارهم ومستوى أقدمتهم في العمل.

ومنه نستنتج أن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت بشكل جزئي.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

أما الفرضية الثانية والتي مفادها: "تؤثر العوامل الموضوعية التنظيمية في نظرة العاملين للعدالة الإجرائية"، فقد انعكست في جملة من النتائج التي يمكن إجمالها فيما يلي:

- 33.3% من إجمالي المبحوثين لديهم نظرة محايدة نحو طريقة توزيع الأجور، فالعاملون داخل الشركة لم تتشكل لديهم نظرة واضحة حول طريقة توزيع الأجور، في حين كانت نسبة الإجابة بمعارض تساوي 26.1% من العمال الذين يمتلكون اتجاه سلبي نحو طريقة توزيع الأجور فإدارة الشركة غير مهتمة بشرح طريقة توزيع الأجور للعاملين فيها.

- 33.33% من إجمالي أفراد الدراسة لديهم اتجاه سلبي نحو وضوح معايير تقييم الأداء، فالرئيس في العمل يهتم بمراقبة سير الأعمال وليس بتقييم أداء العاملين.

- 44.92% من أفراد مجتمع البحث موافقون على كون جميع العاملين بالشركة يخضعون للقانون الداخلي للمؤسسة، وهو ما يساعد على حفظ النظام الداخلي وعدم مخالفته.

- 39.1% من أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاه إيجابي نحو كون الرئيس في العمل يطبق الإجراءات القانونية على الجميع دون استثناء، الأمر الذي من شأنه أن يخفف من المقارنات التي يقوم بها العاملون بينهم وبين زملائهم في العمل حول تطبيق الرئيس في العمل للإجراءات القانونية.

- 33.3% من إجمالي عينة الدراسة عبروا عن اتجاههم السلبي نحو استفادة العاملين من الدورات التدريبية بشكل عادل، ما يدل على عدم وجود الدورات التدريبية، ما يؤثر سلباً على كفاءة ومهارة العاملين داخل الشركة.

- 37.3% من أفراد العينة أكدوا على اتجاههم السلبي نحو تساوي فرص الترقية بين جميع العاملين داخل الشركة، فلعلاقات التحيز تأثير سلبي على تساوي فرص الترقية بين العاملين.

- 42.02% من مجتمع البحث عبروا عن اتجاهاتهم السلبية نحو الاستفادة من الدورات التدريبية وفق الإحتياجات المهنية للعامل، فمن غير المعقول أن تغيب الدورات التدريبية الدورية ويكون هناك دورات تدريبية استثنائية ترتبط بتطوير مهارات العاملين كل حسب إحتياجاته، ويرجع هذا إلى كون غالبية الاعمال تؤدي بطريقة روتينية وبأسلوب متكرر.

- 39.13% من إجمالي المبحوثين يوافقون على أن الرئيس في العمل يأخذ بإقتراحات العاملين في مجال العمل، ما يعني تشكل إتجاه إيجابي لدى العاملين حول كون الرئيس في العمل يأخذ باقتراحاتهم ما يساعد في إنجاز الأعمال وتحقيق التقدير وتحقيق الذات.
- 34.8% من المبحوثين لديهم إتجاه محايد نحو كون الرئيس في العمل يحرص أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ما يعكس عدم اهتمام العاملين بالإجابة الصريحة على هذا البند وهو ما يفهم على أن العاملين يحرصون على تأدية واجباتهم دون الالتفات إلى الأمور الأخرى التي لا تدخل ضمن نطاق اهتماماتهم.
- 34.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن الرئيس في العمل يأخذ القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز، وهذا مؤشر إيجابي على موضوعية القرارات الوظيفية داخل الشركة، وهذا مساعد في تحقيق الأهداف المسطرة.
- 27.53% من إجمالي المبحوثين لديهم إتجاه إيجابي نحو كون العاملين يخضعون إلى نفس العقوبات التأديبية عند ارتكاب نفس الأخطاء، الأمر الذي من شأنه أن يضمن الحقوق والواجبات للعاملين ويحفظ النظام داخل الشركة.
- تعكس الشواهد الكمية في الجدول رقم (32) أن 42.02% يمثلون غالبية المبحوثين الموافقين على كون الرئيس في العمل يقدم توضيحات لمحتوى القرارات عند الاستفسار عنها ما يعد مؤشرا إيجابيا على طبيعة القيادة داخل الشركة، وبمسك القائد بمبادئ القيادة الديموقراطية والعدالة.
- 34.78% من إجمالي عينة الدراسة عبروا عن حيادهم حول إمكانية معارضة القرارات التي يصدرها الرئيس في العمل عند وجود مبررات لذلك، ما يعني عدم تؤكد العاملين من حقيقة اتجاهاتهم رغم أن للرئيس الصلاحيات الكاملة لتنفيذ قراراته دون الرجوع إلى العاملين، الأمر الذي يسمح بالقول بوجود تفاعل موقفي بين الرئيس والأتباع فأحيانا قد يسمح لهم بمعارضة وأحيانا لا، وهو ما دفع العاملين للالتزام بالحياد.
- 43.5% من أفراد عينة الدراسة يرون أن الرئيس في العمل كلما فتح المجال ليعبر العاملون عن رأيهم في قرارات المشرف كلما ساعد هذا في تشكيل اتجاهات إيجابية قوية لدى العاملين حول عدالة الإجراءات المطبقة من طرف الرئيس المباشر.
- وبناءً على ما سبق، وللتأكد من الصدق الإمبريقي للفرضية الفرعية الثانية. تم حساب المتوسط الحسابي الكلي لعبارات المحور الثالث لمعرفة مدى تأثير العوامل الموضوعية التنظيمية في نظرة العاملين

للعدالة الإجرائية فكان يساوي 2.75 من 05، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40). ما يعكس التأثير المتوسط للعوامل الموضوعية التنظيمية في نظرة العاملين للعدالة الإجرائية بالإضافة إلى أن مجمل تصورات العاملين لبعد العدالة الإجرائية كان بدرجة متوسطة. ما يعني وجود حياد نحو ممارسة بعد العدالة الإجرائية داخل الشركة وهو يميل إلى الاتجاه السلبي بدرجة أكبر إلى الاتجاه الإيجابي.

ومن مجمل النتائج السابقة، تظهر أن الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها: "تؤثر العوامل الموضوعية التنظيمية في نظرة العاملين نحو العدالة الإجرائية". فرضية صادقة بدرجة متوسطة على اعتبار أن معظم المبحوثين كانت موافقتهم بدرجة متوسطة على غالبية العبارات في المحور الثالث من الاستبيان، هي أقرب إلى الرفض منها إلى القبول على أن الإجراءات والقرارات أقرب إلى الرفض منها إلى القبول على أن الإجراءات والقرارات داخل الشركة تحقيق لهم شعور بالعدالة الإجرائية، والحسابات التالية تؤكد ذلك:

$$\text{الميل نحو عدم الموافقة} \iff 2.75 - 2.60 = 0.15$$

$$\text{الميل نحو الموافقة} \iff 3.41 - 2.75 = 0.66$$

- مناقشة نتائج الدراسة في الفرضية الفرعية الثالثة:

توضح الفرضية الثالثة التي مفادها: "ينظر العاملون بإيجابية نحو بعد العدالة التعاملية" مجموعة من النتائج كما يلي:

- 33.33% من أفراد العينة لديهم نظرة إيجابية نحو كون الرئيس في العمل لا يتحيز عند تعامله مع العاملين، ما من شأنه أن يقوي العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل الشركة، ويزيد في مستوى إدراكهم وشعورهم بالعدالة التعاملية بصفة خاصة.

- 37.7% من المبحوثين عبروا عن موافقتهم على أن الرئيس في العمل يعمل على تنمية روح التعاون بين جميع العاملين، وهو يعد مطلب أساسي بالنسبة للقادة، فهو بمثابة الوسيلة لتحقيق الفعالية التنظيمية.

- 33.33% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرفضون فكرة كون الرئيس يأخذ مصلحتهم بعين الاعتبار، وهذا من شأنه أن يخلق هوة بين مصلحة الأفراد ومصلحة الشركة ما يؤثر على سلوكهم التنظيمي واستقرارهم في العمل، وهو ما يعني أن لديهم استعداد للانتقال للعمل في مؤسسة أخرى حالما يجدون بديلا أفضل.

- 52.2% من أفراد العينة لديهم اتجاه إيجابي نحو معاملة الرئيس في العمل للعاملين باحترام وهذا ما يساعد على تحسين العلاقات الإنسانية داخل الشركة محل الدراسة ويسهم في رفع مستوى ولائهم لها.
- 36.23% من إجمالي عينة الدراسة يوافقون على أن الرئيس في العمل يشرح أسباب القرارات التي يتخذها بالنسبة للعمل بشكل واضح، الأمر الذي يضمن السير الحسن للعمل داخل الشركة، ويساعد في توضيح أسباب اللجوء إلى إجراء معين وذلك للتخفيف من توترات وضغوط العمل ما يعني الرضا والاستقرار الوظيفي.
- 42.02% من مجتمع الدراسة يوافقون على كون الرئيس في العمل يعاملهم بنفس الطريقة التي يعامل بها بقية العمال ، وهذا ما يساعد العاملين على إدراك العدالة التعاملية ويخفف من الشعور بالتمييز.
- 33.33% من مجتمع البحث لا يوافقون على كون الرئيس في العمل يحرص على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، وهذا راجع إلى طبيعة القيادة القائمة على أساس تسلسلي ما يجعل من القائد لا يأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين قبل اتخاذ قراراته.
- 33.33% من أفراد العينة لا يوافقون على أن الإدارة تقوم بإعلامهم بالنشاطات التي ستقوم بها الشركة قبل تنفيذها ما يفاقم من الشعور بالتهميش الذي يمارسه أصحاب القرار على منفي هذه القرارات في مستوى الورشات وهذا بدوره يؤدي إلى حالة من عدم الشعور بالعدالة التعاملية.
- 34.78% من إجمالي عينة الدراسة لديهم اتجاه محايد نحو مناقشة الرئيس في العمل للنتائج المترتبة على القرارات المتخذة بشفافية، ما يدل على عدم توفر معلومات دقيقة حول عملية اتخاذ القرارات ما يعطل تولد نظرة واضحة تجاه هذه العملية.
- 43.5% من المبحوثين عبروا عن نظرة محايدة نحو كونهم يحظون بمعاملة خاصة من طرف الرئيس في العمل، وهذا راجع إلى تكتهم على المعاملة الخاصة التي يحضون بها فمن غير المعقول أن يقر العامل بأنه يتلقى معاملة خاصة من رئيسه.
- 44.93% من المبحوثين لديهم نظرة إيجابية نحو العلاقات التي تربطهم مع زملائهم في العمل، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جو العمل، ويحد من عمليات المقارنة السلبية بين الأفراد في العمل والتي تخفف من شعورهم بوجود تحيز في المعاملة لبعضهم على حساب البعض الآخر.
- وبناءً على المعطيات السابقة وللتأكد من الصدق الإمبريقي للفرضية الفرعية الثانية تم حساب المتوسط الحسابي الكلي لعبارات المحور الرابع لمعرفة اتجاهات العاملين نحو بعد العدالة التعاملية، فكان

2.93 من 05، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 2.61-3.40). ما يعكس وجود حياد لدى العاملين نحو العدالة التعاملية. هو ما يظهر في كون غالبية العاملين بالشركة كانت لديهم درجة موافقة متوسطة نحو العدالة التعاملية ما يجعل اتجاههم محايدا نحو هذا البعد. غير أن هذا الحياد يميل إلى عدم الموافقة منه إلى الموافقة، والحسابات التالية تؤكد ذلك:

$$\text{الميل نحو عدم الموافقة} \quad \longleftrightarrow \quad 2.93 - 2.60 = 0.33$$

$$\text{الميل نحو الموافقة} \quad \longleftrightarrow \quad 3.41 - 2.93 = 0.48$$

ومنه الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها: "ينظر العاملون بإيجابية نحو بعد العدالة التعاملية" خاطئة. الفرضية العامة:

للتأكد من مدى صحة الفرضية العامة كان لابد من تحليل كل من البيانات والمعطيات المتحصل عليها بواسطة الإستبيان الموزع على العمال في الشركة الإفريقية للزجاج ببلدية الطاهير، ولاية جيجل، وللوصول للحكم على صحة الفرضية العامة كان لابد من إختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها هذه الأخيرة التي تم إثباتها بشكل جزئي (الفرضية الأولى أثبتت بشكل جزئي، أما الفرضية الثانية فقد تم اثبات صحتها، في حين تم نفي صحة الفرضية الثالثة) وعليه تم التوصل إلى الحكم على أن الفرضية العامة تم إثباتها بشكل جزئي.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الواقع الميداني التي عرضت في ضوء الفرضيات، يمكننا القول بأن الدراسة قد حققت أهدافها على غرار التعرف على العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية والمتمثلة أساسا في العوامل الشخصية التي انحصرت في السن، والأقدمية في العمل التي كان لها تأثير دال إحصائيا في نظرة العاملين للعدالة التوزيعية. في حين كان هناك تأثير سلبي للعوامل الموضوعية التنظيمية في نظرة العاملين للعدالة الإجرائية تعود إلى طريقة توزيع الأجور، وضوح معايير تقسيم الأداء، تساوي فرص الترقية، الاستفادة من البرامج التدريبية...

بالإضافة إلى كشف نظرة العاملين والمتمثلة في النظرة المحايدة نحو العدالة التعاملية، كما ساعدت الدراسة الحالية على كشف مختلف اتجاهات العاملين للعدالة التنظيمية في المؤسسة الإنتاجية نحو مختلف الممارسات التنظيمية، والمحددة أساسا في وجود اتجاهات إيجابية وأخرى سلبية، كما تمت الاستفادة من مختلف الإجراءات المنهجية الضرورية لإنجاز البحث العلمي بهدف التحضير لإنجاز دراسات علمية، وأخرى تعالج قضايا تنظيمية متعددة، كما يمكن القول أن الدراسة الحالية حاولت تدعيم

الأبحاث العلمية الأكاديمية فيما يخص موضوع العدالة التنظيمية فاتحة المجال لتوفير معلومات ومعارف تساهم في مراكمة المعارف العلمية الخاصة بالموضوع، ومحاولة كشف الواقع للعدالة التنظيمية، داخل الشركة محل الدراسة الذي كان متوسط الممارسة العملية، كما برهنت نتائج الدراسة على التطابق الكبير بين المعرفة العلمية ونتائج الدراسة الميدانية.

أما الهدف الأخير الذي سعت إلى تحقيقه الدراسة هو إثارة اهتمام المسؤولين إلى ضرورة لفت الانتباه لما يمكن أن تلعبه العدالة التنظيمية في تقوية الرضا الوظيفي والاستقرار في العمل ورفع مستوى الدافعية والولاء التنظيمي من خلال تقديم توصيات واقتراحات من واقع الدراسة الميدانية والخلفية النظرية.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

إن السعي لفهم موضوع الدراسة الحالية انطلق من خلال البحث النظري القائم على ما جاء به الباحثون والدارسون وما أنتجوه من بحوث ودراسات علمية تقيد في تحديد الرؤية التي سيعالج بها موضوع العدالة التنظيمية، الأمر الذي يساعد على بناء هيكلية معينة للبحث تستند إلى ركائز منهجية على غرار إشكالية البحث والفرضيات والمنهج المستخدم وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية، وعليه سيتم مناقشة أهم الإجراءات المنهجية التي مرت بها الدراسة الحالية بالمقارنة مع الدراسات السابقة المتناولة في الفصل النظري الأول، وفي هذا الصدد يمكن القول أن طبيعة الموضوع هي من تفرض طبيعة الإجراءات المنهجية المناسبة للدراسات، ما يدل على وجود تشابه واختلاف في الأدوات المنهجية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تم توظيفها لتدعيم البحث، ومن هذه الأدوات.

- مجالات الدراسة:

لقد أجريت جل الدراسات السابقة ضمن بيئات عربية، ما يعكس نوعا من التقارب الجغرافي والتشابه المجتمعي، ففيما يتعلق بالدراسات الخاصة بالاتجاهات النفسية الاجتماعية فقد أجريت دراسة (بوساحة، 2007) ضمن بيئة جزائرية، في حين كانت كل من دراسة (الشبلي، وكلوب، 2008) في بيئة أردنية، ودراسة (الثقفي، 2006) فكانت في بيئة سعودية، والأمر ينطبق أيضا على الدراسات المتعلقة بموضوع العدالة التنظيمية حيث أجريت هي الأخرى داخل بيئات عربية كدراسة (معمرى، 2014) و(خرموش، 2014) و(شيخ، 2015) التي تم إجرائها في بيئة جزائرية، وبالتالي تتشابه من حيث المجال الجغرافي مع الدراسة الراهنة التي أيضا في بيئة جزائرية (بولاية جيجل)، أما عن دراسة (العطوي، 2007) فجرت في جامعة القادسية، في حين جرت دراسة (نايف علوان، 2007) فكانت في بيئة ليبية، وعليه يمكن القول

أن من الدراسات ما جاءت ضمن بيئة جزائرية الأمر الذي يساعد على توفير معلومات حول خصائص مجتمع الدراسة في حين جاءت بعض الدراسات ضمن بيئات عربية تمتاز بخصائص جغرافية وبشرية خاصة، الأمر الذي يؤثر على النتائج النهائية، فالمجال الجغرافي له دور كبير في الحصول على نتائج مشابهة أو مختلفة.

- ميدان الدراسة:

يمكن القول أن أبرز اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يكمن في طبيعة ميدان الدراسة، فقد أجريت الدراسة الراهنة ضمن شركة إنتاجية ذات نشاط صناعي، وهو ما جاء مختلفاً مع دراسة (معمر، 2014)

- المنهج

إن البحوث في ميدان علم الاجتماع كثيراً ما تركز على استخدام المنهج الوصفي، وهذا راجع إلى تناسبه مع خصائص الظواهر الإنسانية والاجتماعية. وعليه سيتم تحديد ومقارنة المناهج العلمية المتبعة في الدراسات السابقة.

فيما يتعلق بالدراسات الخاصة بالاتجاهات فقد اعتمدت دراسة (الثقفي، وكلوب، 2008) على المنهج الوصفي في صورته المسحية لملائمته لطبيعة وأهداف الدراسة، وهو ما جاء مشابه لدراسة (بوساحة، 2007). في حين اعتمدت دراسة (الثقفي، 2006) على عدة مناهج بحثية على غرار المنهج الوصفي، بالإضافة إلى المنهج التجريبي والمسح الاجتماعي وهذا راجع إلى طبيعة أهداف الدراسة.

أما عن المناهج المستخدمة في الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية فتحدد في المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة لدراسة (شيخ، 2015)، ودراسة (معمر، 2014) فالباحث يهدف من وراء استخدام المنهج الوصفي التحليلي إلى دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والاهتمام بوصفها وصفاً دقيقاً، كما اعتمدت دراسة (خرموش، 2014) على ذات المنهج، وهذا راجع إلى قدرته على تحقيق الأهداف المسطرة في الدراسة.

وعليه يمكن القول بأن معظم الدراسات لجأت إلى استخدام المنهج الوصفي وهو ما جاء مناسباً للدراسة الراهنة أين تم الاعتماد فيها على استخدام المنهج نفسه.

- أدوات الدراسة:

في هذه الدراسة تم اعتماد بعض الأدوات الخاصة بجمع البيانات والمعلومات، والتي تمثلت في الملاحظة، الاستبيان، الوثائق والسجلات، فلا تخلوا أي دراسة علمية من وسائل جمع المعلومات، وهي

الأدوات التي اعتمدت عليها جل الدراسات السابقة سواء ما ارتبط منها بالدراسات المتعلقة بالاتجاهات النفسية الاجتماعية أو الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية أين استخدمت الملاحظة، الاستمارة، السجلات والوثائق كأدوات للدراسة. وهذا راجع إلى مناسبة هذه الأخيرة مع الدراسة الوصفية وارتباطها بالمنهج الوصفي. بالإضافة إلى أن غالبية الدراسات اعتمدت أسلوب العينة العشوائية البسيطة. أما دراسة (معمرى، 2014) فقد لجأ إلى استخدام العينة الطبقية العشوائية، وقد عمد (خرموش، 2014) إلى استخدام العينة القصدية المتمثلة في عينة كرة الثلج.

أما فيما يخص الدراسة الحالية فقد تم اختيار العمل بأسلوب العينة الطبقية العشوائية، والتي تتشابه مع دراسة (معمرى، 2014)، وهذا راجع إلى تباين الخصائص أفراد العينة (عدم تجانس مجتمع الدراسة) ما دفع إلى ضرورة اللجوء إلى العينة الطبقية حتى تعبر عن جميع فئات العاملين داخل مجتمع الدراسة.

- نتائج الدراسة:

سعت الدراسة الراهنة لكشف العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية، ونظرا لخصوصية عنوان الدراسة وعدم تشابه مع الدراسات السابقة سيتم التطرق إلى أهم النتائج التي انبثقت عن موضوع العدالة التنظيمية باعتباره جوهر الدراسة الحالية من جهة، ولكونه يتقاطع مع الدراسات السابقة من جهة ثانية.

وعليه فقد توصلت الدراسة الراهنة إلى التأكيد على أن هناك بعض العوامل الشخصية تؤثر على نظرة العاملين للعدالة التوزيعية تعزى لمتغير السن، والأقدمية في العمل، في حين توصلت كل من دراسة (معمرى، 2014) ودراسة (شيخ، 2015) إلى أنه لا توجد فروق في إدراك العدالة التوزيعية تعزى للمتغيرات (السن، الجنس، الأقدمية) في حين أكدت الدراسة الراهنة على عدم وجود فرق في نظرة العاملين للعدالة التوزيعية تعزى لمتغير(الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي والصنف المهني)، وهو ما أكدته دراسة (شيخ، 2015)، بالإضافة إلى توصل الدراسة الحالية إلى أن مستوى شعور العاملين بالعدالة الإجرائية والتعاملية كان متوسط، وهو ما عممته دراسة (معمرى، 2014) من خلال القول بأن مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط، كما تضيف الدراسة الحالية أن 52.2% يوافقون على كون الرئيس في العمل يعاملهم باحترام وهو ما أكدته دراسة (خرموش، 2014)، كما أكدت الدراسة الحالية على أن 33.33% من العمال لديهم نظرة سلبية نحو حرص الرئيس في العمل على أن يبدي كل موظف رأيه قبل إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وهو ما أكدته دراسة (خرموش، 2015) بنسبة 73.7% حول كون القرارات كانت تتخذ دون جمع المعلومات الكافية، وهو ما يدل على عدم إشراك

العاملين في إتخاذ القرارات، كما توصلت دراسة (العطوي، 2007) إلى القول بوجود إتجاه إيجابي لدى الكادر التدريسي إتجاه بعد العدالة التوزيعية في حين أكدت الدراسة الحالية عن وجود اتجاه إيجابي نحو العدالة التوزيعية بحسب السن، والأقدمية في العمل في حين كشفت الدراسة الراهنة أيضا على أن هناك إتجاه محايد يميل إلى السلب نحو العدالة التعاملية داخل الشركة محل الدراسة.

وفي الأخير يمكن القول أن الدراسة الحالية قد توصلت إلى بعض النتائج التي تتقاطع مع الدراسات السابقة أحيانا، وتعارضت بشكل أقل مع الدراسات المتناولة ضمن الفصل النظري الأول.

رابعا: موقع الدراسة في البناء النظري:

بعد التطرق في الفصل الرابع إلى أهم النظريات المفسرة لموضوع الدراسة على قلتها وتقاربها، كان لابد من محاولة توظيفها لفهم واقع العدالة التنظيمية داخل الشركة محل الدراسة، وهذا يكون من خلال تقديم تفسيرات علمية للسلوكات الحاصلة داخل بيئة العمل، وفيما يلي توضيح ذلك:

كانت الانطلاقة الأولى فيما يخص فكرة العدالة في العمل في أفكار "آدمز 1963" أين حاول لفت الانتباه إلى ضرورة الأخذ بالاعتبار مبدأ المساواة من خلال فكرة العدالة عند توزيع الأجور والمكافآت، وهذا راجع إلى كون الأفراد في العمل يميلون إلى إجراء مقارنات متعددة مع زملائهم حول مدى عدالة ما يحصلون عليه. والاعتقاد الذي ساد خلال هذه الفترة كان يتحدد في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يقتصر في الجانب المادي، وهو ما قلص مجال الرؤيا لدى الباحثين، حيث وجد أيضا أن أفكار تايلور قد ركزت على ضرورة ربط أجور العاملين بما ينتجونه من قطع، ما يعكس ذات النظرة للعدالة في العمل، غير أن تصور آدمز جاء متميزا عن سابقه من أصحاب المدرسة الكلاسيكية، فالفرد الذي يدرك أن مدخلاته تفوق مخرجاته سيتولد لديه شعور بالغضب وبالتالي عدم الرضا. أما الفرد الذي يدرك أن مدخلاته أقل من مخرجاته سيحس بالندم ما يؤثر على دافعيته ومستوى رضاه. بمعنى أن اتجاهات العاملين تتحدد أساسا حسب هذه النظرية من خلال إدراك عدالة العوائد المادية.

فإذا حقق الفرد غاياته وإشباعه بعد إجراء مقارنة مع زميله ومع ما قدمه فسيشكل لديه اتجاه إيجابي قوي نحو نظام الأجور والحوافز والعكس صحيح.

أما عن نظرية التبادل الاجتماعي فقد نادت بكون الفرد العامل يحصل على منافع وعليه أن يلتزم بإعادة مقابل لها، ففكرة العدالة تتحدد وفق هذه النظرية في التزام الأطراف بالتبادل المستمر وبدرجة الاستفادة من جراء القيام بعملية التبادل من خلال مقارنة ما تم تقديمه مع ما تم الحصول عليه، وعليه فاتجاهات العاملين تنشأ بعد إدراك العاملين لمدى عدالة عملية التبادل، وأن مستوى رضاهم واستقرارهم

يتحدد في ضوء هذا التبادل فالفرد العامل داخل الشركة يقدم مجهوده وينتظر الحصول على مقابل لقاء ما قدمه حتى تستمر علاقة التبادل.

وتقدم نظرية "بورتر ولولر" نظرة متقاربة مع ما جاءت به نظرية العدالة التي نادى بها آدمز حول كون الفرد يتوقع مقدار المدخلات الضرورية لإنجاز ما هو مطلوب منه بالإضافة إلى إدراكه لعدالة المخرجات التي يحصل عليها بعد تأدية ما هو مطلوب منه.

ويقدم **Huseman** نظرة مغايرة لما سبق من خلال تقسيم العاملين إلى صنفين، صنف الأختيار وصنف غير الأختيار ويمكن أساس التميز بين الصنفين في كون الصنف الأول من العاملين يشعر بالعدالة في ظل زيادة مدخلاته عن مخرجاته، أما الصنف الثاني من العاملين فتتحقق العدالة بعدما تزيد مخرجاته عن مدخلاته، وهذا ما يفسر التباين في إجابات الباحثين حول محاور الدراسة. ويمكن القول أن هذا التفسير يأتي مناسب مع فكرة سعي الأفراد إلى تحقيق منافع لهم، هذه الأخيرة تؤثر بشكل مباشر في تكوين اتجاهات إيجابية نحو طبيعة هذه المنفعة.

أما عن نظرية الحرمان النسبي فهي تختلف عن نظرية العدالة كثيرا فبعد مقارنة الفرد نفسه بالشخص المرجعي لتقييم مدى عدالة التوزيعات التي يحصل عليها، يتحدد شعوره بالحرمان إذا ما كانت المقارنة غير عادلة في حقه، وينقسم الحرمان إلى نوعين، الحرمان النسبي أين يكون الفرد هو المدرك له بعد عملية المقارنة مع الفرد المرجعي، والحرمان الجماعي والذي يسود الجماعات ويجعلها مختلفة فيما بينها على أساس خاصية معينة، غير أن الدراسة الحالية كشفت عن عدم وجود تأثير للجنس كخاصية تفصل العاملين إلى جماعات بحسب الجنس فيما يخص نظرتهم نحو العدالة التوزيعية في حين كانت الفئة العمرية (من 40 سنة- إلى أقل من 50 سنة) بالإضافة إلى العاملين من ذوي الأقدمية (من 10 سنوات- إلى لأقل من 15 سنة) شعور أقل بالحرمان من الجماعات الأخرى.

وترى نظرية تقييم العدالة أن تعمد المدراء لإحداث نقص في العدالة التوزيعية من شأنه أن يدفع العاملين إلى بذل مزيد من الجهد وهو الامر الذي رفضته نظرية الدافعية للعدالة من خلال القول بأن تعظيم مدركات التابعين للعدالة كفيل بتجاوز الضغط الذي يتعرض له العاملون أما فيما يخص النظريات المفسرة لبعد العدالة الإجرائية فيمكن القول أنها ركزت على تقييم ردود أفعال العاملين نحو الإجراءات المتبعة وهذا ما أكدته الدراسة الحالية من خلال التوصل إلى نتائج فيما يخص توزيع الأجور ووضوح معايير التقييم والمشاركة في الدورات التدريبية وتساوي فرص الترقية بين جميع العاملين وغيرها من الإجراءات المتبعة داخل الشركة والتي كانت بنسبة عدم موافقة كبيرة وهو ما تفسر هذه النظرية بكون

عدالة الإجراءات تتحقق في حالة إشراك العاملين في صياغة هذه الممارسات التنظيمية ومن خلال إبداء رأيهم فيها. كما توضح نظريات العدالة الإجرائية أن من بين أسباب تحقق العدالة الإجرائية في العمل نجد ثبات الإجراءات وعدم التحيز فيها لفئة دون أخرى والدقة والانضباط والقابلية للتصحيح عند الخطأ، توضح إهتمامات جميع الأطراف، وهو ما أكدته الدراسة الحالية من خلال كون 44.92% يخضعون للقانون الداخلي للمؤسسة، وأن 39.1% يرون أن الرئيس في العمل يطبق الإجراءات القانونية على الجميع دون استثناء وهو ما يتوافق مع الإطار النظري من خلال القول بعدم التحيز مع العاملين في حين عبرت نسبة 33.3% على أنهم لا يستفيدون من الدورات بشكل عادل، وتضيف هذه النظريات إلى ضرورة وجود مبررات تكون بمثابة توضيحات تشرح اللجوء إلى تطبيق إجراءات معينة، أو اتخاذ قرارات محددة في العمل وهو ما جاء كعبارة في المحور الثالث من الاستبيان أين كانت نسبة الإجابة على كون الرئيس يقدم بتوضيح القرارات عند الاستفسار عنها بنسبة موافقة 42.02%، أما عن النظرية التقليدية للمدركات ترى أن تحقيق العدالة في العمل يركز على نموذج ثنائي العوامل، الأول مرتبط بالمخرجات والعامل، والثاني مرتبط بالإجراءات المستخدمة في تحديد هذه المخرجات، أي أن الفرد العامل يقوم بإجراء مقارنات بين العوائد التي تحصل عليها والإجراءات الداخلة في تشكيل هذه الأخيرة، بمعنى أن الفرد يقارن بين ما يحصل عليه والإجراءات الداخلة في إصدار القرار لكن الواقع داخل الشركة يقوم على عدم وجود معايير واضحة لتقييم الأداء وهو ما يصعب من عملية المقارنة أو إدراك العدالة التنظيمية أما عن نظرية المدركات المرجعية المعدلة فقد قدمت مراجعة لبعد العدالة التعاملية، وهذا البعد بحسب هذه النظرية يأتي كنتيجة لتحقيق العدالة الإجرائية.

خامسا: التوصيات والاقتراحات:

استنادا إلى ما أفرزته الدراسة الإمبريقية بالشركة الإفريقية للزجاج - بالطاهير-جيجل وبالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من خلال التراث النظري لموضوع الدراسة، وكذا من خلال الملاحظات المستقاة من ميدان الدراسة بعد الزيارات المتكررة، كان لابد من تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تفرضها الدراسة وتستدعي الاهتمام بها والانتباه إليها والعمل على تجسيدها في إطار الممكن والمعقول، ومن هذه التوصيات نجد:

1- ضرورة لفت انتباه المسؤولين والقادة، داخل الشركة الإفريقية للزجاج إلى أبعاد العدالة التنظيمية، والمتمثلة أساسا في العدالة التوزيعية، بعد العالة الإجرائية، بعد العدالة التعاملية فغياب إحدى هذه الأبعاد سيؤثر سلبا على الشعور بأبعاد أخرى.

- 2- تفعيل عملية تقييم الأداء وجعلها المقياس الحاسم لتحقيق العدالة الإجرائية.
- 3- توضيح طريقة منح الأجور والمكافآت للعاملين داخل الشركة خاصة فئة أعوان التنفيذ.
- 4- ضرورة تطبيق البرامج التدريبية بشكل عادل، حتى يتسنى للعاملين الرفع من مستواهم الفني، وزيادة خبرتهم، الأمر الذي سينعكس إيجابا على فعالية الشركة في تحقيق أهدافها.
- 5- العمل على تقصي آراء العاملين والسماح لهم بالمشاركة في صياغة بعض القرارات الخاصة بعملهم.
- 6- السهر على تطبيق النظام الداخلي، ونظام العقوبات التأديبية دون تحيز أو مسؤولية.
- 7- فصل الوظيفة عن الفرد وتجاوز العلاقات الشخصية والمحاباة، مما يساعد على زيادة الشعور بالمساواة.
- 8- ضرورة إعلام العمال بالأنشطة التي تسعى الشركة لإنجازها، أو تبنيها إلى المدى القريب والمتوسط.
- 9- نعت انتباه المدراء والقادة إلى ضرورة جمع المعلومات من مصادرها الأصلية قبل اتخاذ أية قرارات.
- 10- العمل على ترسيخ قيم العدل والمساواة بين جميع فئات العاملين بهدف تقوية الثقافة التنظيمية وتحسين مناخ العمل.
- 11- التخطيط الجدي لإثراء العمل وإدخال أساليب جديدة لكسر الروتين اليومي.
- 12- العمل على توفير معدات الوقاية والأمن الصناعي للعاملين القريبين من مناطق الخطر داخل الشركة.
- 13- الاهتمام أكثر بالجوانب النفسية الاجتماعية داخل الشركة وذلك من خلال تنمية القيم الأخلاقية الإيجابية بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.

سادسا: القضايا التي تثيرها الدراسة

لقد أفرزت الدراسة الحالية مجموعة من النقاط التي تستدعي التوقف عندها وإخضاعها للدراسة النظرية والإمبريقية فهي بمثابة مشروعات بحثية مستقبلية يمكن البحث فيها ودراستها بهدف تعميق المعرفة العلمية بصفة عامة والمعرفة العلمية الخاصة بموضوع العدالة التنظيمية على وجه الخصوص، وفيما يلي بعض هذه القضايا:

- 1- كيف تؤثر أنماط القيادة على إدراك الأبعاد التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية؟
- 2- هل تؤثر العدالة التنظيمية في اتجاهات العاملين نحو رؤسائهم؟
- 3- إلى أي مدى تساهم العدالة التنظيمية في الحد من الصراعات التنظيمية؟

4- كيف تؤثر العدالة التنظيمية في رفع الثقة التنظيمية؟

5- هل لطبيعة الحوافز دور في تعزيز الشعور بالعدالة التنظيمية؟

خلاصة الفصل:


بعد عرض وتحليل البيانات المستقاة من ميدان الدراسة ومعالجتها وفق الأسلوب الكيفي والكمي تم الوصول إلى تحليلات منطقية ساعدت على فهم الدراسة ليتم بعد مناقشة نتائج الدراسة في ظل الفرضيات الفرعية وفي ضوء أهداف الدراسة، ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء نظريات الدراسة هذا ما سمح بتقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات أفرزتها الدراسة الحالية بالإضافة إلى ذكر أهم القضايا التي تثيرها الدراسة والتي ترشح بقوة للبحث فيها واختبارها.

الأختامه

خاتمة:

ختاماً يمكن القول أن موضوع العدالة التنظيمية من أهم المتغيرات التي يجب الاهتمام بها في مستوى جميع التنظيمات، فموضوع العدالة في مكان العمل يرتبط بأساسين الأول يتعلق بالممارسات التنظيمية المعمول بها من طرف المسؤولين عن المؤسسة، والثاني يرتبط بما يدركه الفرد عن عدالة المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، ما يعني أن الشعور بالعدالة التنظيمية ينطلق من حسابات عقلية قائمة على أساس عقد مقارنات مستمرة بين ما يقدمه الفرد من مدخلات وما يحصل عليه لقاءها من جهة، ومن جهة ثانية مقارنة ما يحصل عليه الأفراد الآخرون في ذات الوظيفة غالباً مع ما يقدمونه كمدخلات. ثم يحكم الفرد المقارن على مدى توفر العدالة التنظيمية داخل مكان العمل، وهو ما يجعل من مفهوم العدالة التنظيمية مفهوماً نسبياً خاضعاً إلى الفرد ورؤيته الخاصة. وما يزيد من صعوبة إجراء المقارنات هو تخطيها لمقارنة العوائد والمكافآت فقط لتشمل مدى الالتزام بتطبيق القرارات على جميع الأفراد، بالإضافة إلى مقارنة أسلوب المعاملة ما إذا كان قائم على الاحترام والتقدير أم لا. الأمر الذي يوسع في مجال تأثير هذه الأبعاد على اتجاهات العاملين نحو الوظيفة أو الرؤساء أو المنظمة، فإحساس العاملين بتوفر العدالة التنظيمية يؤدي إلى تأثير إيجابي على العديد من المتغيرات التنظيمية والتي تتلخص بالأساس في تشكل اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة؛ كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وعدم التحيز. ويحدث العكس إذا ما غابت العدالة حيث ينتشر السلوك المعرقل كالصراع وارتفاع الشكاوى وزيادة معدلات ترك العمل.

وعليه يمكن القول أن لاتجاهات الأفراد دور بارز في هيكلة موضوع العدالة التنظيمية كونها ترتبط أساساً بنظرة الفرد لمختلف النشاطات والفعاليات داخل العمل وهذا الشعور بالعدالة التنظيمية يأتي كمحصلة لعدم فتح المجال للعاملين للتعبير عن آرائهم حول مختلف الإجراءات والممارسات التي يتم العمل بها ما يجعلها غالباً موضع نقد ولا ترقى لتطلعات العاملين. لذلك على المدراء والمسؤولين عن تسيير الموارد البشرية وتنميتها العمل على تكوين اتجاهات إيجابية نحو مختلف الممارسات التنظيمية داخل المؤسسات من خلال البرامج التدريبية وأساليب الاستمالة والتحفيز ما سيؤثر حتماً في اتجاهات الأفراد نحو العدالة التنظيمية ما قد يحقق مستوى عالٍ من الرضا والتعاون بين جماعات العمل.



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان

اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية

دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج-الطاهير -

مذكر مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر 2 في علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم

ملاحظة:

نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة عن الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بوضع علامة (X) أمام
امكان المناسب، كما نتعهد بالتزام السرية والأمانة بما يكفل عدم الكشف عن أرائكم المسجلة،
واستخدامها في أغراض علمية بحتة.

الأستاذ(ة) المشرف(ة):

➤ سيباوي فضيلة

إعداد الطالب:

➤ سحوت سفيان

السنة الجامعية: 2016/2015

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر أنثى
2-السن:

أقل من 20 سنة من 20 سنة - أقل من 30 سنة
 من 30 سنة - أقل من 40 سنة من 40 سنة - أقل من 50 سنة
 من 50 سنة فما فوق

3-الحالة العائلية:

أعزب(ة) متزوج(ة)
 مطلق(ة) أرمل(ة)

4-المستوى التعليمي:

دون مستوى ابتدائي
 متوسط ثانوي
 جامعي

5-الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 إلى أقل من 20 سنوات
 من 20 سنة فما فوق

6-الصنف المهني:

عون تنفيذ عون تحكم
 إطار

7-الأجر الشهري (دج):

أقل من 18000 من 18000 إلى أقل من 28000 أقل من 18000
 من 28000 إلى أقل من 38000 من 38000 إلى أقل من 48000 من 28000 إلى أقل من 38000
 من 48000 فما فوق

المحور الثاني: نظرة العاملين إلى العدالة التوزيعية.

الإجابة					العبارات	
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العدالة التوزيعية	
					يتناسب الأجر الذي تحصل عليه مع طبيعة الجهد الذي تبذره في العمل	8
					ترى أن مسؤوليات العمل الخاص بك مناسبة	9
					يتماثل الأجر الذي تحصل عليه مع أجور الآخرين المشابهين لك في الجهد	10
					تكافئك الإدارة على الأعمال التي تساهم في إنجاح المؤسسة	11
					يتم توزيع المكافآت على العاملين في المؤسسة بشكل عادل	12
					يتناسب الأجر الذي تحصل عليه مع مؤهلاتك العلمية	13
					يتناسب الأجر الذي تحصل عليه مع خبرتك المهنية	14
					يتم توزيع المهام في المؤسسة بصورة عادلة	15
					يتم توزيع الأدوات اللازمة لإنجاز الأعمال بطريقة عادلة	16
					يتناسب الأجر الذي تحصل عليه مع ما تقدمه المؤسسات الأخرى لعمالها في نفس وظيفتك	17
					أشعر بعدالة الأجر الذي أتقاضاه	18
					الجهد الذي أبذله أكبر من جهد زملائي في نفس الوظيفة.	19

المحور الثالث: نظرة العاملين إلى العدالة الإجرائية

الإجابة					العبارات	
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العدالة الإجرائية	
					لدي علم بطريقة توزيع الأجور	20
					لدي علم بطريقة تقييم الأداء	21
					يخضع الجميع للقانون الداخلي للمؤسسة	22
					يطبق رئيسك المباشر الإجراءات القانونية على الجميع دون استثناء	23
					تستفيد من الدورات التدريبية بشكل عادل	24
					تتساوى فرص الترقية بين جميع العاملين في المؤسسة	25
					تستفيد من الدورات التدريبية وفق احتياجاتك المهنية	26
					يأخذ رئيسك المباشر باقتراحاتك في مجال العمل	27
					يحرص رئيسك المباشر على أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	28
					يتخذ رئيسك في العمل القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز	29
					يخضع جميع العاملين إلى نفس العقوبات التأديبية عند ارتكاب الأخطاء	30
					يوضح رئيسك المباشر للعاملين محتوى القرارات عند الاستفسار عنها	31
					يسمح رئيسك المباشر بمعارضة القرارات التي يصدرها أحيانا بوجود مبررات لذلك	32
					يقوم رئيسك المباشر بتعديل قراراته إن اتضح أنها خاطئة	33

المحور الرابع: نظرة العاملين إلى العدالة التعاملية

الإجابة					العبارات	
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					لا يتحيز الرئيس المباشر عند تعامله مع العاملين	34
					يعمل رئيسك المباشر على تنمية روح التعاون مع جميع العاملين	35
					عندما يتخذ رئيسك قرارا متعلقا بوظيفتك فإنه يأخذ بالاعتبار مصلحتك كموظف	36
					عندما يتخذ رئيسك قرارا متعلقا بوظيفتك فإنه يتعامل معك بكل احترام	37
					يشرح رئيسك المباشر أسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتك بشكل واضح جدا	38
					يعاملك رئيسك المباشر بنفس الطريقة التي يعامل بها العمال الآخريين	39
					يحرص مديرك في العمل على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	40
					يتم إعلامك عادة بالنشاطات التي ستقوم بها المؤسسة قبل تنفيذها	41
					يناقش معك رئيسك المباشر النتائج المترتبة على القرارات بشفافية	42
					يعاملك رئيسك المباشر معاملة خاصة	43
					علاقتك بزملائك في العمل جيدة	44

شكرا جزيلاً على تعاونك

EFFECTIF GENERAL
FEVRIER 2016

	PRODUCTION			Maintenance ET SOUTIEN			ADMINISTRATION			TOTAL GENERAL
	C	M	E	C	M	E	C	M	E	
PARMANENT	12	11	48	09	08	44	04	04	01	141
DUREE DETERMINEE	01	/	52	01	05	31	06	/	05	101
TOTAL	13	11	100	10	13	75	10	04	06	242

FEMMES PERMANENTE

FEMMES CONTRACTUELLES

Cadres : 02

Cadres = 01

الملحق رقم (3): اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
tt	.082	69	.200 [*]	.988	69	.729

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors



المديرية العامة
مساعدة المدير العام بالعام
المسؤول العام

Assistant DG Chargé Q.H.S.E.
مساعدة المدير العام
مسؤول الجودة

R. M. Q.
مسؤول
الجودة

Chef Cellule Contrôle Gestion
رئيس خلية التحكم في التكاليف
والإنتاج

Auditeur
مراقب
مهام

المدير العام بالسياسة
مسؤول السياسة



Chargée Du Contentieux
مسؤول المنازعات

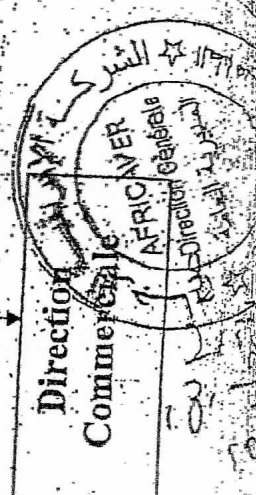
Direction Ressources Humaines
مديرية الموارد البشرية

Direction Finances & Comptabilité
مديرية المالية والمحاسبة

Direction Exploitation
مديرية التشغيل

Direction Logistique & Maintenance
مديرية الخدمات
والتصليح

Secrétariat
الخدمات





ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

1- باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة والمعونة ب اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية إلى معرفة طبيعة العوامل التي من شأنها أن تؤثر في مستوى إدراك العدالة التنظيمية بالشركة الإفريقية للزجاج، وقد تمحورت إشكالية الدراسة وفقا للتساؤل الرئيسي التالي:

"ما هي العوامل المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية؟"

وقد انبثق عن هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية هي:

- هل تؤثر العوامل الشخصية في نظرة العاملين إلى العدالة التوزيعية تعزى للمتغيرات (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية، الصنف المهني)؟
- كيف تؤثر العوامل الموضوعية التنظيمية في نظرة العاملين إلى العدالة الإجرائية؟
- كيف ينظر العاملون إلى العدالة التعاملية؟

بعد الإطلاع على الأدبيات المكتوبة حول الموضوع قسمت الدراسة الحالية إلى جانبين اثنين جانب نظري وآخر تطبيقي؛ أما عن الجانب النظري فقد اشتمل على أربعة فصول، حيث جاء الفصل الأول كإطار نظري للدراسة والموسوم بموضوع الدراسة، والفصل الثاني الذي تم التطرق فيه إلى المتغير الأول الاتجاهات النفسية الاجتماعية للعاملين، أما الفصل الثالث فقد تناول متغير العدالة التنظيمية، وأخيرا الفصل الرابع بعنوان الاتجاهات النفسية والاجتماعية والعدالة التنظيمية.

في حين اشتمل الجانب التطبيقي على ثلاثة فصول، الأول كان حول الإجراءات المنهجية للدراسة أين تم التطرق فيه إلى مختلف الإجراءات المنهجية المستخدمة لإنجاز الدراسة الحالية، فمن حيث المنهج فقد تم استخدام المنهج الوصفي، أما عن تقنيات البحث الميداني فقد استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات إلى جانب الملاحظة والوثائق والسجلات المتحصل عليها من الشركة الإفريقية للزجاج، بالإضافة إلى توزيع الاستبيان على عينة عشوائية طبقية قدرت بـ 74 مفردة مأخوذة من المجتمع الأصلي الذي بلغ عدده 242 عامل، أي بنسبة 30% من مجتمع الدراسة، أما عن طريقة تحليل البيانات، فقد جمعت الدراسة الراهنة بين الأسلوبين الكمي والكيفي، كما قد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية كإختبار T-test للعينات المستقلة وإختبار تحليل التباين الأحادي F، وحساب صدق المحكمين باستخدام معادلة لوشيه.

أما الفصل السادس فقد تم فيه عرض وتحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة، في حين إهتم الفصل السابع بمناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والأهداف والدراسات السابقة والنظريات، لتنتهي الدراسة في الأخير إلى مجموعة من التوصيات والقضايا التي تثيرها الدراسة.

وقد كشف الشواهد الكمية المشار إليها في الفصول الميدانية إلى الصدق الجزئي لفرضيات الدراسة، ويمكن تلخيصها في:

- يؤثر كل من الجنس والأقدمية في العمل على نظرة العاملين للعدالة التوزيعية.
 - تأثر العوامل الموضوعية التنظيمية بدرجة متوسطة على نظرة العاملين للعدالة الإجرائية.
 - ينظر العاملون بحيادية تميل نحو السلبية للعدالة التعاملية.
- وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها:
- ضرورة لفت انتباه المسؤولين والقادة، داخل الشركة الإفريقية للزجاج إلى أبعاد العدالة التنظيمية، والمتمثلة أساسا في العدالة التوزيعية، بعد العدالة الإجرائية، بعد العدالة التعاملية فغياب إحدى هذه الأبعاد سيؤثر سلبا على الشعور بأبعاد أخرى.
 - العمل على تقصي آراء العاملين والسماح لهم بالمشاركة في صياغة بعض القرارات الخاصة بعملهم.

2-Résumé en français:

L'objectif de cette étude est de connaître l'attitude des travailleurs envers la justice organisationnelle et la nature des facteurs qui l'affectent au niveau de la justice organisationnelle à la Société africaine de verre, et l'axe de cette étude Problématique Selon la principale question suivante:

«Quels sont les facteurs qui influent sur l'attitude des travailleurs envers la justice organisationnelle? »

Il a émané sur La principale question de ce sujet, plusieurs sous-questions sont les suivantes:

- Est-ce que les facteurs personnels affectent aux regards des travailleurs à la justice distributive attribuable aux variables (sexe, âge, état matrimonial, niveau d'instruction, l'ancienneté, la classe professionnelle)?
- Comment ça affecte Des facteurs objectifs réglementaires Dans la théorie de travail Vers la justice procédurale?
- Quel est le regard des travailleurs vers la justice transactionnelle ?

Après avoir examiné la littérature Écrite sur le sujet L'étude actuelle a été divisée a deux parties théorique et une autre applicative;

Pour le côté théorique est impliqué a quatre saisons, on le premier chapitre En tant que cadre théorique de l'étude et il a marqué l'objet d'études.

le second chapitre a traité la première variable Tendances psycho-sociaux, le troisième chapitre a traité la variable de la justice organisationnelle, et enfin la quatrième Chapitre titré Tendances Psychologiques et Social et la réglementation de la justice organisationnelle .

Tandis que la côté pratique a comprené Trois chapitres, le premier sur Les procédures relatives à la méthodologie de l'étude Il a été adressé ébullition

diverses procédures La méthodologie utilisée pour la réalisation de l'étude, où La méthodologie utilisée est la méthode descriptive En ce qui concerne les techniques de recherche sur la terrain a été utilisé Le questionnaire comme un outil clé La collecte des données Outre observation et la documentation Et les enregistrements obtenus a la Société africaine de verre, en plus de la distribution du questionnaire Sur un échantillon aléatoire Stratus On estime que 74 personne de la communauté d'origine Qui a atteint le numéro est de 242 travailleurs, soit 30% de la population étudiée, et sur la façon dont l'analyse des données, l'étude a recueillies entre les méthodes qualitatives et quantitatives, et reposant sur des méthodes statistiques Comme un t test de test pour les échantillons indépendants et Le test F d'analyse de la variance, et le calcul de la sincérité des arbitres à l'aide de l'équation Lochih.

Chapitre VI été affiché Et d'analysé les données de l'hypothèses d'étude , et le Chapitre VII a la discussion des résultats d'hypothèses Et les objectifs Des études antérieures Et les théories, conclut l'étude à une série de recommandations.

la vérité partielle des hypothèses ont été révélées, et peut être résumée comme suit:

- Affecte Tant le sexe et l'ancienneté au travail sur les travailleurs théorie de la justice distributive.
- Des facteurs objectifs réglementaires modérément influencé le regard des employés de la justice procédurale.
- Les travailleurs vus neutre tendent vers la justice transactionnel négatif.

L'étude a conclu avec une série de recommandations, notamment:

- La nécessité d'attirer l'attention des responsables et des dirigeants au sein de la Société africaine de verre Pour les dimensions organisationnelles de la justice, principalement de la justice distributive, procédurale Après l'habitude, après une justice transactionnelle L'absence d'un de ces derniers Dimensions nuiraient le sentiment d'autres dimensions.
- Travailler sur des faits Les points de vue des travailleurs et leur permettre de participer à Formuler un peu spécial sur leurs décisions.