

واقع العدالة التنظيمية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع -سكيكدة- من وجهة نظر العمال الإداريين

The reality of organizational justice in the LPG Oil Corporation - Skikda - from the point of view of administrative workers

La réalité de la justice organisationnelle au sein de la LPG Oil Corporation - Skikda - du point de vue des administratifs

د / رانيا هادف¹

تاريخ الإرسال: 2024/11/07 تاريخ القبول: 2024/12/19 تاريخ النشر: 2024/12/30

ملخص:

تعتبر العدالة التنظيمية من بين المفاهيم الإدارية التي انتجها الفكر الإداري المعاصر واستحوذت اهتمام العديد من الباحثين كونها متغير تنظيمي أساسي في نجاح واستقرار أي منظمة، وذلك نظرا لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، وهذا ما تهدف إليه دراستنا الحالية من خلال محاولة تقصي واقع العدالة التنظيمية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع -سكيكدة- من وجهة نظر العمال الإداريين، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي وأداة الاستبيان لجمع البيانات والمتكونة من (31 فقرة)، مقسمة إلى (04) أبعاد، وقد تم تحليل البيانات على ضوء أسئلة وأهداف الدراسة اعتمادا على الاحصاء الوصفي، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول "بعد العدالة التوزيعية" جاءت سلبية في حين كانت اتجاهات ايجابية لكل من بُعد العدالة التقييمية والتعاملية والتوزيعية وهذا حسب ما رصدته قيمة المتوسطات الحسابية.

الكلمات المفتاحية: العدالة-العدالة التنظيمية-المورد البشري، مؤسسة سوناطراك.

Abstract :

Organizational justice is one of the management concepts of contemporary administrative thinking that has attracted the attention of many researchers as a fundamental organizational variable for the success and stability of an organization, given the important impact that the sense of justice or injustice in the workplace can have on workers. This is what our current study aims at by trying to investigate the state of organizational justice of the Oils Corporation of the Scientific Petroleum District. From the point of view of administrative workers, relying on the descriptive methodology and questionnaire tool for collecting data consisting of 31 paragraphs, divided into 4 dimensions. The data were analysed in the light of the questions and objectives of the study based on the metadata. The results of the study found that the trends of the sample of the study on the "distributional dimension of justice" were negative, while the positive trends of both the evaluation, treatment and distribution dimension of justice, as measured by the value of the calculation averages.

key words: Organizational Justice - Human Resource, Sonatrach Foundation.

Résumé :

* د / رانيا هادف

¹ Université 20 août 1955 de Skikda, Department of Psychology, r.hadef@univ-skikda.dz, رانيا هادف

La justice organisationnelle est considérée comme l'un des concepts administratifs produits par la pensée administrative contemporaine et a retenu l'attention de nombreux chercheurs car elle constitue une variable organisationnelle essentielle au succès et à la stabilité de toute organisation, compte tenu de l'importance de l'impact que les sentiments de justice des employés ou l'injustice peut avoir sur le lieu de travail, et c'est ce que notre étude vise à réaliser. La situation actuelle passe par une tentative d'enquêter sur la réalité de la justice organisationnelle au sein de la Société Pétrolière de la Province GPL - Skikda - du point de vue administratif. travailleurs, en s'appuyant pour cela sur l'approche descriptive et l'outil questionnaire de collecte de données, composé de (31 items), répartis en (04) dimensions. Les données ont été analysées à la lumière des questions et des objectifs de l'étude sur la base de statistiques descriptives. Les résultats de l'étude ont conclu que les tendances des éléments de l'échantillon de l'étude concernant la « dimension de justice distributive » étaient négatives, tandis que les tendances étaient positives pour chacun. des dimensions de justice évaluative, transactionnelle et distributive, et cela selon ce qui a été surveillé par la valeur des moyennes arithmétiques.

Mots clés : justice – justice organisationnelle – ressources humaines, Fondation Sonatrach..

1-مقدمة وطرح الإشكال

شهد العالم في الآونة الأخيرة تقدما في مختلف المجالات وتفاصيلها، حيث برز اهتمام ملحوظ في مجال الإدارة من طرف الساسة وصناع القرار، على اعتبار أن التطور الإداري أصبح جزء من نهضة الشعوب والدول، وفي ظل ندرة الموارد وإدراك دور المؤسسات في تشكيل أبعاد النهضة وتنمية المجتمعات لذا كان من الضروري أن تدار هذه المنظمات بفعالية وكفاءة لكي تحقق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية، كونها المحرك الأساسي لكل النشاطات التي تنتج عنها تحويل المداخلات إلى مخرجات، فمهما بلغت المنظمة من التطور في تصميمها للهيكل التنظيمي وخطوط الإنتاج ونظم الرقابة إلا أنها قد تفشل بسبب عدم قدرتها على تحفيز موظفيها لتحقيق أهدافهم و شعورهم أنهم لا يحصلون على حقوقهم بشكل عادل مقارنة مع زملائهم، من خلال عدم تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية وهذا ينتج عنه تكوين سلوكيات مضادة للإنتاج كالتجريب والإجرام والسرقة والتغيب، هذا إضافة إلى إغراق المنظمة وانخفاض في مستوى التزام الأفراد وأدائهم... إلخ، لذلك توجب على كل منظمة الحرص على تحقيق العدالة بين الموظفين في كل قرار تتخذه من شأنه يرسى قواعد العدالة التنظيمية وهذه الأخيرة زاد التركيز عليها لأهميتها البالغة، والتي تعود جذورها إلى نظرية المساواة التي نادى بها "آدمز" والتي تقوم على فرض أساسي مفاده أن الافراد العاملين يميلون لحكم على العدالة من خلال مقارنة نسبة المداخلات إلى المخرجات التي يستلمونها وأيضا مقارنة نسبة المداخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين، فإذا تساوى المعدلان يشعر بالعدالة مما يدفعه إلى زيادة وإتقان أدائه ويشكل ذلك حافزا إيجابيا، بينما إذا لم يتساوى المعدلان فسيشعر بعدم المساواة ويصاب بالتوتر وعدم الارتياح هذا ما قد يدفعه إلى اللامبالاة وعدم الرغبة في العمل.

ونظرا لحيوية الموضوع في مختلف التنظيمات لا سيما الجزائرية منها سنحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على موضوع العدالة التنظيمية بمؤسسة نفطال مقاطعة الغاز والبتروال المميع -سكيكدة- من وجهة نظر العمال الإداريين. ومن هذا المنطلق تبلورت إشكالية دراستنا في التساؤل المركزي التالي:

-ما واقع العدالة التنظيمية بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البتروال المميع -سكيكدة- من وجهة نظر العمال الإداريين؟

2- أسئلة الدراسة:

2-1- هل العدالة التوزيعية، أو الاجرائية، أو التقييمية، أو العدالة التعاملية هي السائدة بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البتروال المميع -سكيكدة- من وجهة نظر العمال الإداريين؟

2-2- هل توجد فروق في العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التقييمية، العدالة التعاملية) بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البتروال المميع -سكيكدة- من وجهة نظر العمال الإداريين تعزى للمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في: (السن، الجنس، سنوات الأقدمية)؟

*ملاحظة:

➤ ولا شك أن أسلوب طرح الأسئلة العلمية الذي اعتمدته الباحثة في هذه الدراسة سيؤدي بنا بعد القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات التي سنجمعها من المنظمة إلى توليد فرضيات، وعليه يمكن إدراج هذا البحث من الناحية المنهجية تحت مسمى بحوث (توليد الفروض) (مصطفى عشوي، 2010، ص 303).

-أما فيما يخص السؤال المتعلق بالفروق فقد تم طرحه بغية معرفة خصائص العينة.

3- أهداف الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة واقع العدالة التنظيمية السائدة بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البتروال المميع -سكيكدة- من وجهة نظر العمال الإداريين، من خلال معرفة ما إذا كانت العدالة التوزيعية أو عدالة الاجراءات أو العدالة التقييمية، أو التعاملية هي السائدة بمؤسسة البحث من خلال وجهة نظر عينة البحث.

4- أهمية الدراسة:

- الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لعدة عاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحدي في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة أساسا عن غياب العدالة التنظيمية.

5- التحديد الإجرائي لمصطلحات الدراسة:

5-1-العدالة التنظيمية: ونقصد بها في دراستنا هي درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس العمال الإداريين لدى فرع نפטال لتوزيع الغاز بسوناطراك -سكيكدة- لحسن المعاملة التي يعاملون بها ضمن المنظمة.

1.1.5.العدالة التوزيعية: ونقصد بها في دراستنا هي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها العمال الإداريين لدى فرع نפטال لتوزيع الغاز بسوناطراك -سكيكدة- والمتمثلة في الأجور والحوافز وفرص الترقية وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة.

1.5.2-العدالة الإجرائية: ونقصد بها في دراستنا هي تلك الإجراءات الرسمية العادلة المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز التي يحصل عليها العمال الإداريين لدى فرع نפטال لتوزيع الغاز بسوناطراك -سكيكدة-

1.5.3. عدالة التعاملات: ونقصد بها في دراستنا هي العلاقة التي يحتفظ بها العمال الإداريين لدى فرع نפטال لتوزيع الغاز بسوناطراك -سكيكدة- مع مشرفهم المباشر بما يعكس الدرجة التي يشعرون عندها بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معهم.

1.5.4-العدالة التقييمية: ونقصد بها في دراستنا هي مدى شعور العمال الإداريين لدى فرع نפטال لتوزيع الغاز بسوناطراك -سكيكدة- بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقهم في الأداء والسلوك والعمل مما يعزز رضاهم عن نظم العمل واطمئنانهم إزاء ترفيتهم ونموهم الوظيفي وتقييم أدائهم.

5-2-العمال الإداريين: ونقصد بهم في دراستنا هم العمال الذين يشغلون وظائف إدارية معينة طبقا للأسس وقوانين ويهتمون بالشؤون الإدارية وتسيير المؤسسة ككل بمقاطعة غاز البترول المميع -سكيكدة-

6-الدراسات السابقة

العدالة هي الغاية التي لطالما يسعى الإنسان لتحقيقها، وذلك لما يصاحب وجودها في المجتمعات الإنسانية من استقرار ولما ينجم عن غيابها من فوضى فهي قيمة جذابة، إذا أنها مطلب الناس جميعا وهي من أوسع المفاهيم الأساسية في فلسفة الأخلاق والسياسة والحقوق، حيث أنها احتلت مكانة مرموقة في كتابات الفلاسفة والمفكرين منذ القديم، فهي ذلك المبدأ المثالي أو الطبيعي أو الوظيفي الذي يحدد معنى الحق ويوجب احترامه وتطبيقه، والعدالة التنظيمية ما هي إلا تطبيق للعدل داخل المنظمات، بل أن تطبيقها يساعد على خلق بيئة عمل مناسبة يضمن العامل فيها أن يحصل على حقوقه بإنصاف من خلال جودة المعاملة وتطبيق الإجراءات التنظيمية وفق معايير موضوعية. (سعيدة، 2015، ص 10)، وحسب ما جاء في دراسة (brokner 2002) تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين:

الأول: أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً.

والثاني: أن الأفراد يريدون أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة، وتوافر العدالة مؤشر مقبول بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم. (جقيدل، 2015، ص33)، كما نجد الباحثون في العلوم الاجتماعية والإنسانية والإدارية منذ القدم أدركوا الأهمية التي تلعبها قيم ومبادئ العدالة داخل المنظمة، ومع ذلك فإن مصطلح العدالة التنظيمية لم يظهر إلا في الثمانينات على يد الباحث "جرينبرغ" لوصف ما يسمى بالإنصاف في البيئة التنظيمية حيث تعتبر العدالة التنظيمية مفهوماً محورياً، تعود جذوره التاريخية والفلسفية إلى نظرية العدالة أو الإنصاف التي اقترحها وقدمها العالم الشهير "آدمز ستاتي" قبل نصف قرن من الزمن (سعيدة، 2015، ص 10-11).

- فالدراسات التجريبية والنظرية الأولى في العدالة التوزيعية ركزت على جوانب العدالة التوزيعية حتى منتصف التسعينات حيث جاء (جون ديبوت J.Dibot) و (لورنس والكر L. walker) ليجد أن توزيع المكافآت ليس دائماً بتلك الأهمية المتوقعة واستناداً لهذه النتائج تم التمييز بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، هذا التمييز لقي قبولاً في العديد من الدراسات المختلفة مثل (دراسة أمبروز وأرنود Ambroz and arnod) ودراسة (بروكنار وسيجل) و(كولكيت)، أما في منتصف الثمانينات فالبحوث في العدالة ركزت في المقام الأول على الخصائص الهيكلية الرسمية لاتخاذ القرارات، كما ركزت على الانتباه على الجوانب الشخصية من العدالة الإجرائية، ثم في سنة 1986 عرض (بيس ومواج) مفهوماً آخر في أدبيات العدالة، والذي يركز على تلقي الأفراد لنوعية معاملة جيدة عند تنفيذ الإجراءات، وقد وصف هذه الجوانب من العدالة بمصطلح العدالة التفاعلية الذي يحتوي على نوعين وهما: العدالة بين الأفراد وتعكس درجة معاملة الأفراد بالاحترام والكرامة، والعدالة المعلوماتية وتركز على التوضيحات التي قدمت للأفراد ونقل المعلومات حول استخدام الإجراءات وتوزيع النتائج على الأفراد بطرق معينة، ففكرة التقسيم الثلاثي للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) لاقت تأييد كل من (بوشكرهان وشارش وبول سبيكتور)، وقد قام هؤلاء على نطاق واسع باختبار الأشكال الثلاثة المختلفة للعدالة التنظيمية باستخدام 190 دراسة بلغ عدد المشاركين فيها حوالي 65000 مشارك وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية هي علاقة قوية وقد استندت هذه النتائج إلى: مستوى العلاقات المتبادلة بين الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية والعلاقة بين الأبعاد الثلاثة للعلاقة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية). (فرطاس، 2017، ص 45-46)، إضافة إلى ذلك نجد دراسة لطفي عبد اللطيف وادي (2007): بعنوان العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة، أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 652 موظفاً ممن

يشغلون مراكز إشرافية قيادية من مجمع الدراسة الذي يضم أكبر من ست وزارات فلسطينية في غزة وتم تصميم استبانة لجمع البيانات واستخدام اختبار (SPSS) والتباين الأحادي واختبار "تاهمان" للمقارنات المتعددة ومعامل الارتباط "بيرسون" وسبيرمان براون" واختبار "ألفا كرونباخ"، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد عدالة توزيعية بدرجة مقبولة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة أي إحساس أفراد العينة بعدالة المخرجات التي يحصلون عليها كانت بدرجة مقبولة وذلك بنسبة 61,93%، وجود عدالة إجراءات بدرجة ضعيفة ومستوى فوق المتوسط حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 59,20% أي أن أراء العينة حول قضايا العدالة المتعلقة بالطرف والآليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج جاءت محايدة، لا توجد عدالة في التعامل التي يحضون بها لدى الإجراءات الرسمية بنسبة 57,20%، في حين أشارت دراسة حياة الذهبي (2014): مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيمي والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار، الجزائر، بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل الجزائري، وخلصت أهم نتائج الدراسة فيما يلي، انخفاض مستوى العدالة الإجرائية، انخفاض مستوى العدالة التوزيعية، انخفاض مستوى العدالة التفاعلية، انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية محل الدراسة لا يؤدي على انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

2- مفهوم العدالة لغة واصطلاحاً:

عدّل الشيء وزنه، وتعديل الشيء تقويمه، وتعديل الشيء بمعنى أقامه فاعتدل أي استقام، لان العدل هو الاستقامة والسوية وهو فريضة ينبغي تحلي الإنسان بها. (المرفقة، 2010، ص 26)، وقد عرفت العدالة اصطلاحاً: وقد عرفه "الطهطاوي" العدل الوارد في القرن (1980: 60) بأنه وضع الأشياء في مواضعها وإعطاء كل ذي حق حقه، والمساواة في الإنصاف بميزان القوانين. (معمر، 2014، ص 52-53).

في حين فالعدالة من المنظور الإسلامي: فالعدل أو العدالة هي واحدة من القيم التي انبثقت عن عقيدة الإسلام في مجتمع الإسلام، فلجميع المسلمين حق العدالة وحق الاطمئنان إليها، عملاً بقوله تعالى: ﴿وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ (سورة النساء الآية 58)، وقد دعا الإسلام إلى عدالة اجتماعية شاملة ترسيخاً لفكرة العدل مبدءاً وتنمية لها سلوكاً، لأن العدل هو أهم الدعائم التي يقوم عليها كل مجتمع صالح ومجتمع الإسلام يقوم على الوحدة بين العبادة والمعاملة والقيم الاقتصادية والقيم المعنوية، فالعدل في الإسلام ميزان الله على الأرض، به يؤخذ للضعيف حقه وينصف للمظلوم ممن ظلمه، وفي الحديث القدسي: «يا عبادي إني حرمت الظلم على نفسي وجعلته

بينكم محرماً فلا تظالموا...» (معمرى، 2014، ص 53-54)، وقد تجسدت العدالة في الإدارة الإسلامية في العدل بالقول والعمل والقول بالمعروف والنهي عن المنكر والنساء وفي الأقارب والأولاد والضعفاء وحتى في الجوارح فضلاً عن العدل في الشهادة وفي الحكم ومثلاً على ذلك: -قوله تعالى: ﴿وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا﴾ (سورة الأنعام، الآية 152).

ويمكن تعريف العدالة التنظيمية "بأنها عبارة عن شعور العاملين في المنظمة بمدى النزاهة والمساواة في معاملتهم من قبل رؤسائهم في العمل"، ويعد تعريف آدمز من أوائل التعاريف التي تناولت مصطلح العدالة التنظيمية وأشهرها، حيث يعرفها على أنها "الشعور بالإنصاف الناتج عن عملية تبادل، تشبه أي عملية تبادل تجاري، تكون بين الموظف ورب العمل" كما أضاف أيضاً بأن العدالة التنظيمية هي مقارنة الفرد معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل فرد آخر (عبد المحسن المتروك، 2010، ص 36). وعرفها "صال ومور" (saal & moor) بأنها القيمة المتحصلة جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة. (الشنفري، 2007، ص 20)، وأضاف "العثماني" (9: 2017) بأنها شعور العاملين بالإنصاف والمساواة والعمل في توزيع المهام والواجبات، وتطبيق القوانين والأنظمة دون تحيز، وبعادلة القرارات المتخذة دون إجحاف لحقوق الآخرين، وعدالة المعاملة التي يعاملون بها من قبل مديريهم وإدراكهم لها، والشفافية والموضوعية في نظام تقييم أداء العاملين، وهذا يتم من خلال مقارنة ما يقدمه العاملون من جهد، وما يترتب عن هذا الجهد من نتائج (أبو لبدة، 2020، ص 11-12)، والعدالة التنظيمية "تشير إلى المعالجة العادلة والأخلاقية ضمن المنظمة" (ذرة، 2008، ص 32).

- وبناءً على كل هذا يمكن إعطاء مفهوم شامل للعدالة التنظيمية أنها "درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات، والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة.

3-أبعاد العدالة التنظيمية:

- وفيما يتعلق بالأبعاد المستخدمة في قياس العدالة التنظيمية، هناك أربعة أبعاد نذكرها على النحو التالي:

3-1-العدالة التوزيعية: تعني العدالة التوزيعية من وجهة نظر العدالة المدركة من قبل الأفراد العاملين في توزيع الموارد المتاحة للمنظمة، إذ يفترض أن يتم هذا التوزيع في ظل مراعاة مجموعة من القواعد التي تلخص في ثلاث أنواع ألا وهي: **قاعدة المساواة:** وتقوم على فكرة منح المكافآت على أساس المساهمة المقدمة من قبل كل فرد فالفرد الذي يعمل بدوام كامل. (صالح وآخرون، 2019، ص 101)، **ب-قاعدة النوع الاجتماعي:** تشير إلى عدم التمييز بين الأفراد العاملين عند توزيع موارد المنظمة على أساس خصائصهم الفردية سواء تعلق الأمر بالجنس أو العرق أو القدرات أو غيرها، **ج-قاعدة الحاجة:** وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى. (صالح وآخرون، 2019، ص 702).

3-2-العدالة الإجرائية: تتعلق العدالة الإجرائية بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها العاملون من خلال الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين. (مصطفى وآخرون، 2021، ص 46)

3-3-العدالة التعاملية:

- ويقصد بها درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) والتي يحصلون عليها عند تطبيقهم لعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات تشير إلى مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحتاجون إليها عندما تنطبق عليهم الإجراءات.

3-4-العدالة التقييمية:

- هي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز رضاه عن نظم العمل واطمئنانه إزاء ترقيته ونمو الوظيفي وتقييم أدائه(ذرة، 2008، ص 47).

5-أهمية العدالة التنظيمية: للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة وتتجلى فيما يلي:

- ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، تحسين في جودة الأداء، الترابط والتعاون بين العاملين. زيادة في الممارسات والسلوكيات المتعلقة بالمواطنة التنظيمية، ارتفاع في التقييم الكلي للمؤسسة، زيادة في الرضا والولاء للمؤسسة. -في حين أشار (الأسمرى، 2014، 20-21) إلى أهمية العدالة التنظيمية والتي منها:

1-توضح العدالة التنظيمية القضايا المرتبطة بالعمل خصوصا التي تهم العامل المدير في المؤسسة التي في المؤسسة التي يعملون بها.

2-تبرز أهمية العدالة في أنها تعطي كل ذي حق حقه دون تمييز.

3-تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الاكتفاء النفسي والمادي الموظف والمسؤول. (أبو لبد، 2020، ص

13)

4-الأثار الناتجة عن العدالة التنظيمية:

- تتجلى أهمية العدالة التنظيمية من خلال تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية، إذ أن توافرها في المنظمة وإدراك العاملين لهما يؤدي إلى كثير من المتغيرات التنظيمية الايجابية كالثقة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية الولاء التنظيمي وغيرها، اما غيابها فينجر عليه العديد من السلوكيات السلبية كالفساد الإداري والمالي ونقص سلوك المواطنة التنظيمية الولاء التنظيمي وغيرها. (شيخ، 2015 ص 57). وإن إدراك الفرد العامل للعدالة التنظيمية يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي الذي يعني الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني

قيم المنظمة. كما يؤدي الشعور بالعدالة التنظيمية إلى شعور الفرد بالارتياح النفسي في عمله، وبالتالي تزداد قدرته على الأداء وترتفع وتيرة أدائه.

5- الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية:

- لقد أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم تنوفر أي بعد من أبعادها يمكن أن يؤثر سلبا على أداء المنظمات وذلك على النحو التالي:

- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع الزملاء، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- أما بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات فقد توصلت الدراسات إلى عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من التبعات السلبية كانخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. (حساني، 2016، ص 29)

- بالنسبة لبعد عدالة التعاملات: إن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن ان يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: زيادة النزوع لترك العمل، وزيادة الضغوط الوظيفية، والصراع التنظيمي بين الأفراد. (بونقاب، 2021)

- ومن خلال ما جاء سابقا نستخلص أن غياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى انخفاض كمية الأداء الوظيفي وجودته، نقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، نقص التعاون مع الزملاء، زيادة الضغوط الوظيفية الصراع التنظيمي بين الأفراد.

-الاجراءات المنهجية الميدانية للدراسة

1-نوع الدراسة:

- تعتبر هذه الدراسة من نوع البحوث الاستطلاعية الهادفة إلى استقصاء نوع العدالة التنظيمية السائد بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع -سكيكدة-من وجهة نظر العمال الإداريين.

2-حدود الدراسة:

1.2. الحدود الزمانية: اجريت الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من: 03/13 / 2023 إلى غاية 2023/03/27.

2.2.الحدود المكانية: اجري البحث بمؤسسة نفطال بمقاطعة غاز البترول المميع -سكيكدة-:

- تعد هذه المؤسسة من أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك قطاع المحروقات وتنميته وتعد الرائد على المستوى الوطني في مجال تخزين ونقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها.

بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982 واهتمت بصناعة وتكرير وتوزيع المنتجات البترولية عدلت وقسمت فيما بعد إلى مؤسستين وطنيتين:

- مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول نفطاك (Naftac)

- مؤسسة مختصة في تسويق وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نفطال (Naftal).

3-مجتمع البحث وعينة البحث:

-تمثل مجتمع دراستنا جميع العمال الإداريين بمؤسسة نפטال مقاطعة غاز البترول المميع-سكيكدة-والذي قدر عددهم بـ 90 عامل، وقد قمنا في دراستنا باختيار عشوائي لأفراد مجتمع الدراسة حيث قدرت العينة بـ 60 عاملا إداريا أي ما يعادل نسبة 66,66 من المجتمع الأصلي.

4-أداة الدراسة:

-بناءً على مراجعة بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع العدالة التنظيمية كدراسة (رشدي عبد اللطيف وادي 2007) ودراسة (سعيد محمد عائض الأسمرى، 2013، تمت صياغة استبانة تتكون من (31) فقرة وقد اشتملت الأداة (04) أبعاد وهي كالآتي: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التقييمية، العدالة التعاملية، واستخدمنا للإجابة عنها سلماً وصفيًا متدرجاً مكوناً من (03) مستويات حسب سلم ليكرث الثلاثي لقياس الاتجاهات ذو البدائل (موافق، محايد، غير موافق)، والتي أعطيناها الاوزان التالية على التوالي: 3-2-1 في حالة البنود الإيجابية، و 3-2-1 على التوالي في حالة البنود السلبية، والتي أعطيناها الاوزان التالية على الترتيب: 3-2-1 في البنود الإيجابية: 3-2-1 في حالة البنود السلبية.

وقد ضمت الاستبانة ثلاث فقرات ديمغرافية تتعلق ب (السن، الجنس، الاقدمية)، كما سيشار إليه في الجداول الآتية.

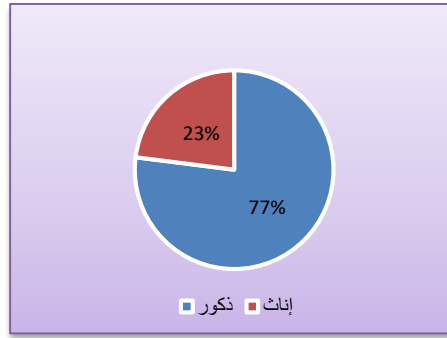
- وصف خصائص عينة الدراسة:

-الجنس

-جدول رقم (1): يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	46	77%

أنثى	14	%23
المجموع	60	%100



شكل رقم (01): يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

- يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه المتعلق بمتغير الجنس أن غالبية أفراد عينة الدراسة ذكور حيث قُدر عددهم بـ 46 أي ما يعادل 77% أما عدد الإناث فقُدر بـ 14 أي ما يعادل نسبة 23% ومنه نستنتج أن مجتمع الدراسة ذكري أي يغلب عليه الذكور أكثر من الإناث وقد يرجع إلى طبيعة المؤسسة الصناعية.

-السن

أولاً: حساب عدد الفئات: تم حساب عدد الفئات بالاعتماد على القانون التالي:

$$K = 1 + (3,3 \times \text{Log } 60)$$

$$K = 1 + (3,3 \times 1,77)$$

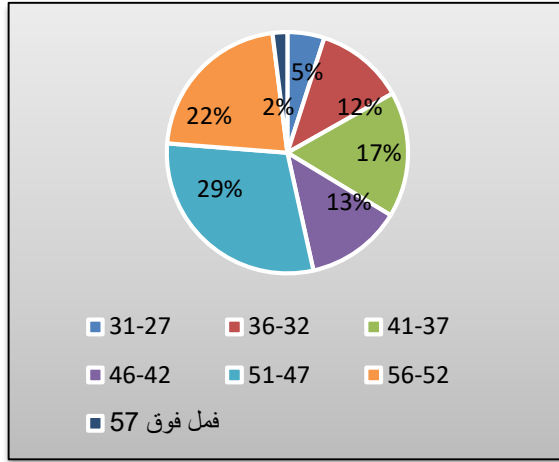
$$K = 1 + (5,84)$$

$$K = 6,84$$

$$\longrightarrow K = 7$$

النسبة المئوية	التكرار	السن

جدول رقم (02): يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن



(31-27)	3	5%
(36-32)	7	12%
(41-37)	10	17%
(46-42)	8	13%
(51-47)	18	30%
(56-53)	13	22%
(57-فما فوق)	1	2%
المجموع	60	100%

شكل رقم (02): يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن

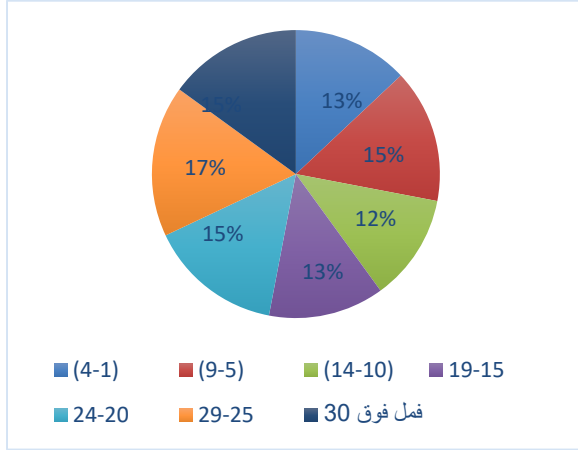
-نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن أن أكبر فئة عمرية من عينة الدراسة هي (51-47) بنسبة 30%. تليها الفئة (56-52) بنسبة 22%، ثم الفئة (41-37) بنسبة 17%. في حين نلاحظ تقارب بين الفئات العمرية (46-42) والتي قُدرت بنسبة 13%، والفئة (36-32) بنسبة 12%. في حين نلاحظ نسبة منخفضة جداً في الفئة (31-27) بنسبة 5%، وأخيراً كانت أقل نسبة مئوية للفئات العمرية المشاركة في الدراسة هي الفئة (57 فما فوق) بنسبة 2%.

- ومن خلال تحليل وملاحظة القرارات حول الجدول السابق يتبين لنا أن مجتمع الدراسة يتصف بالوعي والنضج في ظل النسبة الأعلى في كل من الفئة (51-47) والفئة (56-52) فالعمال الإداريين بمؤسسة نפטال مقاطعة غاز البترول المميع -سكيكدة- يتميزون بالوعي والنضج في تسيير أعمالهم ومصالح مؤسستهم.

-سنوات الأقدمية: "لحساب عدد وطول الفئات اعتمدنا على نفس المعادلة السابقة"

-جدول رقم (03): يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الأقدمية.

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية



(4-1)	8	13%
(9-5)	9	15%
(14-10)	7	12%
(19-15)	8	13%
(24-20)	9	15%
(29-25)	10	17%
30 فأف	9	15%
المجموع	60	100%

شكل رقم (03): يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الأقدمية.

- يتضح لنا من خلال الجدول رقم (03) المتعلق بمتغير الأقدمية أنه يوجد توزيع متقارب لمفردات الدراسة على فئات سنوات الأقدمية حيث نجد أعلى نسبة في الفئة (2-29) والتي قُدرت بنسبة 17%، أما في كل من الفئات (5-9) و(20-24)، (30 فما فوق) فقد تطابقت النتيجة بنسبة مئوية قُدرت بـ 15% لكل فئة، وكذا تطابق الفئتين (1-4) و(15-19) بنسبة 13%، أما أقل نسبة مئوية فكانت الفئة (10-14) والتي قُدرت بنسبة 12%.

5- الخصائص السيكومترية: (الصدق والثبات)

- بالاعتماد على الصدق الظاهري (صدق المحكمين) عرضت الاستبانة على خمسة (05) أساتذة -من نفس التخصص، واقترحت بعض التعديلات في الصياغة، وفي ضوء الاقتراحات التي أبدأها المحكمين تم تفريع تقديراتهم لكل بند، وذلك باستخدام معادلة لوشي لقياس صدق المحكمين والذي قدر بـ 0,71.

-وقد أخضعت فقرات الاستبانة لدراسة ثباتها بتطبيق معامل "كرونباخ ألفا" الذي قدر بـ 0.91 وهي قيمة مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة المصممة من قبل الباحثة لقياس أبعاد العدالة التنظيمية إذا طبقت على فرد أو مجموعة من الأفراد من مجتمع البحث عدة مرات فإنها ستعطي نفس النتائج والتقدير مما يجعلنا نصف الاستبانة بأنها تتميز بالثبات والاتساق الداخلي بين فقراتها. ويوضح الجدول رقم (04) التالي قيمة مقياس الثبات (ألفا كرونباخ) لعينة الدراسة في أبعاد العدالة التنظيمية.

جدول رقم (04): يوضح قيم مقياس الثبات أو الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لأبعاد للعدالة التنظيمية ككل.

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
31	0,91

و يشار إلى أن أهم الأبعاد التي تضمنتها الاستبانة هي: 1- بعد العدالة التوزيعية وتضمنت العبارات من (1-7)، 2- بعد العدالة الاجرائية وضمت الفقرات من (8-15)، 3- بعد العدالة التقييمية وضم العبارات من (16-22)، 3- بعد العدالة التعاملية وضم العبارات من (23-31).

6- الأساليب الإحصائية المعتمدة في البحث:

إن جمع البيانات عن طريق الاستبيان دون تبويبها وتحليلها تحليلًا إحصائيًا تفقد مصداقية البحث العلمي لأن هاته الأخيرة تتطلب مجموعة من الإجراءات المنهجية للوصول إلى الحقيقة العلمية لمختلف المواضيع، وذلك بالاعتماد على وسائل التحليل الإحصائي التي تجعل النتائج دقيقة وواضحة وحلال دراستنا اعتمدنا على أسلوبين لتحليل البيانات وهما:

1.6- أساليب الإحصاء الوصفي وتمثل في:

- التكرارات: من خلال تفرغ الدرجات الخام لاستجابات أفراد العينة، -النسب المئوية.
المتوسط الحسابي: ويتمثل في مجموع القيم للمتغير مقسوما على عدد القيم وتم استخدامه في حساب أبعاد متغير الدراسة العدالة التنظيمية وفق القانون التالي:

● س = $\frac{\text{مجم س}}{\text{ن}}$ - حيث أن: ● س: المتوسط الحسابي، ● مج س: مجموع القيم، ● ن: حجم العينة.

ن

6-2- أساليب الإحصاء الاستدلالي وتمثل في: استخدام معادلة لوشي لحساب صدق الاتساق الظاهري للاستبيان واعتمادا على برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS قمنا بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك باستعمال معامل الارتباط بيرسون وكذا ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبيان.

7- نتائج الدراسة:

أولا: عرض النتائج العامة للدراسة.

البعد الأول: العدالة التوزيعية

جدول رقم (05): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي ومستوى الدلالة باستخدام اختبار الإشارة لُبعد العدالة التوزيعية.

الاتجاه	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات
		غير موافق		محايد		موافق		
		%	ت	%	ت	%	ت	
(+)								
(-)								
-	1,93	48%	29	10%	6	42%	25	1-تشعر بالتوافق بين ما تحصل عليه من أجر وبين ما تتمتع به من مؤهلات علمية
-	1,85	52%	31	12%	7	37%	22	2-يتناسب أجرك مع المجهودات التي تبدأها في عملك
+	2,16	37%	22	10%	6	53%	32	3-تشعر بأن أعبائك الوظيفية تتناسب مع قدراتك
-	1,85	48%	29	18%	11	33%	20	4-توزع الحوافز المادية على العمال بتكافؤ
-	1,98	35%	21	32%	19	33%	20	5-توزع الدورات التكوينية على العمال بتكافؤ.
-	1,93	45%	27	17%	10	38%	23	6-تتناسب ساعات عملك مع الاجر الذي تتقاضاه
+	2,06	33%	20	13%	8	53%	32	7-تتلقى دعم معنوي من المسؤول على المجهود الذي تبذله

متوسط البعد	1,95
-------------	------

-من خلال تحليل الجدول رقم (15) المتمثل في استجابات العينة حول "العدالة التوزيعية" لوحظ أن نسبة: الاستجابة بـ (غير موافق) سجلت فيها أعلى الاستجابات في محتوى البند (01) المتعلق بـ "تشرع بالتوافق بين ما تحصل عليه من أجر وبين ما تتمتع به من مؤهلات علمية"، حيث قدرت بـ 48%، في حين قدرت نسبة (موافق) بـ 42% وهي نسبة تتقارب نوعا ما مع النسبة الأولى، (محايد) ما يعادل 10%، هذا ما يبين أن العمال الإداريين غير راضين رضا كلي عن الأجر إذ ما قورن بمؤهلاتهم العلمية، وقد يرجع هذا لتوظيفهم في مناصب تتطلب مستوى دراسي أقل من مستوياتهم وهذا ما ترصده قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت بـ 1,93.

- أما فيما يخص استجابات مفردات العينة حول البند (02) المتعلق بـ "يتناسب أجرك مع المجهودات التي تبذلها في عملك" فنلاحظ أن أكثرهم غير موافقون من خلال أن نسبة (غير موافق) على محتوى هذا البند كانت 52%، في حين كانت الاستجابة حول (محايد) بنسبة 12%. أما الاستجابات حول (موافق) كانت بنسبة 37%.

- أما "تشرع بأن أعباءك الوظيفية تتناسب مع قدراتك: فإن نسبة الاستجابة بـ (موافق) حول هذا البند قدرت بـ 53% وهي نسبة عالية إذا ما قورنت بنسبة عدم الموافقة والمحايدة التي قدرت بـ 23% و 10% على التوالي، ومنه يتبين أن هناك اتجاه إيجابي نحو هذا البند وأن أغلبية العمال يشعرون بالتوافق بين الأعباء الوظيفية وقدراتهم، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا البند والذي قدر بـ 2,16.

- أما فيما يتعلق بالبند رقم (04) الذي محتواه "توزع الحوافز المادية على العمال بتكافؤ" فقد كانت الاستجابة: بـ (موافق) منخفضة حيث قدرت بـ 33% مقارنة بنسبة الاستجابة بغير الموافقة والتي قدرت بـ 48%، هذا إن دلّ على شيء فإنه يدل على أن الحوافز لا توزع بعدالة ووفقا لمبدأ المكافأة والاستحقاقية بالمؤسسة محل الدراسة.

- أما فيما يخص البند رقم (05) الذي يتعلق بـ "توزع الدورات التكوينية على العمال بتكافؤ" فقد كانت الاستجابة حول ترواحت الاستجابة بنسب متقاربة إلى حد ما، حيث كانت بين 33% و 35% بين الموافقة من عدم الموافقة على التوالي هذا ما يوضح أن العمال الإداريين منقسمين أي شقين متقاربين إلى التساوي في آرائهم حول الدورات التكوينية التي يتلقونها

- أما بخصوص البند رقم (06) والذي يتعلق بـ "تتناسب ساعات عملك مع الأجر الذي تتقاضاه" فقد كانت الاستجابة حول (موافق) نسبة مئوية قدرت بـ 38%، أما الاستجابة على (غير موافق) فقد قدرت بـ 45%، هذا ما يدل على اختلاف آرائهم حول هذا البند نظرا لطبيعة كل وظيفة ومتطلباتها، في حين قدرت نسبة الحياد بـ 17%،

وحسب ما وضعه اختبار الإشارة نجد أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول هذا البعد سلبية وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المقدّر ب 1,93.

- أما بالنسبة لاستجابة أفراد البحث حول البند رقم (07) والمتعلق بـ: "تتلقى دعم معنوي من المسؤول على المجهود الذي تبذله، فقد بلغت نسبة الموافقة ب 53% وهي نسبة مرتفعة مقارنة مع نظيرتيهما الموافقة والتي سجلتا بنسبة مئوية قدرت ب 33% و 13% على التوالي، وعليه فإن أغلبية العمال الإداريين يتلقون دعم معنوي من المسؤول نظير مجهوداتهم المبذولة وهذا ما يعكسه اختبار الإشارة الذي قدر بمتوسط حسابي بلغ 2,06.

البعد الثاني: العدالة الإجرائية

جدول رقم (06): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي باستخدام اختبار الإشارة لُبعد العدالة الإجرائية.

الاتجاه	المتوسط الحسابي	الاستجابات						البند	بعد العدالة الإجرائية
		غير موافق		محايد		موافق			
		%	ت	%	ت	%	ت		
-	1,98	37	22	%28	17	%35	21	8-تشعر بان الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة عادلة.	
-	1,81	45	27	%28	17	%27	16	9-تطبق كل القرارات الإدارية على جميع الإداريين بعدالة.	
-	1,66	53	32	%27	16	%20	12	10-تشعر بعدالة نظام الترقيات	
-	1,76	48	29	%27	16	%25	15	11-يسمح لجميع الإداريين في المؤسسة المشاركة في اتخاذ القرارات	
-	1,85	22	13	%22	13	%57	34	12-يوكل لك مشرفك بعض	

واقع العدالة التنظيمية بمؤسسة نפטال مقاطعة غاز البترول المميع -سكيكدة- من وجهة نظر العمال الإداريين

من صلاحياته.								
13-تؤخذ الشكاوى المقدمة من طرف العمال بعين الاعتبار	38	63%	9	15%	13	22	2,41	+
14-توفر الإدارة المسؤولة معلومات واضحة حول الإجراءات المتبعة	38	63%	14	23%	8	13	2,5	+
15-يسمح للموظفين بالظعن في القرارات المتخذة من قبل الإدارة والمتعلقة بوظيفتهم	44	73%	8	13%	8	13	2,6	+
متوسط البعد	2,07							

- يتضح من خلال تحليل بيانات الجدول أعلاه الذي يبين استجابات العينة حول بعد "العدالة الإجرائية" ان اتجاهات العمال الإداريين نحو البند رقم (08) الذي ينص على " تشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة عادلة" كانت نسبة الاستجابة (بموافق) وعدم الموافقة بنسب متقاربة نسبيا إزاء هذا البند، حيث ترواحت بين نسبتي 35% و 37% على التوالي، في حين نجد نسبة (محايد) قدرت ب 28%، وأن اتجاه مفردات عينة الدراسة سلبية وذلك من خلال ما أفرزته نتائج اختبار الإشارة الذي عكسته قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر ب 1,98.

- أما بالنسبة للبند رقم (09) المتعلق بـ " تطبق كل القرارات الإدارية على جميع الإداريين بعدالة" فقد استجاب الأغلبية بـ (غير موافق) بنسبة 45%، في حين نجد استجابات الموافقة كانت بنسبة 27% ونسبة استجابات المحايدة بلغت 28%. وهذا يدل على أن القرارات الإدارية تطبق بعدالة لكن ليس على جميع العمال، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل من بينها العلاقات الاجتماعية المحيطة... وهذا ما رصدته قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت بـ 1.81.

- أما استجابات العمال الإداريين نحو البند (10) المتعلق بـ " تشعر بعدالة نظام الترقيات" فقد قدرت الاستجابة حول (غير موافق) بـ 53%، في حين ترواحت نسبة (محايد) 27%، أما الاستجابة حول (موافق) فقد قدرت بـ 20% وهذا ما يوحي بأن أغلبية العمال الإداريين لا يشعرون بعدالة نظام الترقيات بمؤسستهم، من خلال اتجاهاتهم السلبية لهذه العبارة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1,66.

- أما فيما يخص البند (11) والذي ينص على " يسمح لجميع الإداريين في المؤسسة المشاركة في اتخاذ القرارات " فكانت نسبة الاستجابات بغير موافق 48%، في حين كانت الاستجابات حول (موافق) بنسبة 25%، أما الاستجابات حول (محايد) فكانت بنسبة 27%، أي أن المشاركة في اتخاذ القرار لا تمس جميع العمال وإنما تتوقف على عينة دون غيرها حتى لو كانوا في نفس المستوى، وهذا ما رصدته قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت بـ 1,76 والتي اكدته نتائج اختبار الاشارة التي كانت بالسلب.

- أما فيما يتعلق بالبند (12) والذي ينص على "يوكل لك مشرفك بعض من صلاحياته" فقد كانت استجابات مفردات العينة حول (موافق) بنسبة 57% وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بالاستجابات حول (غير موافق) و (محايد) جاءت متساوية بنسبة مئوية قدرت بـ 22%، وهذا يوحي بوجود علاقة جيدة بين المسؤول والإداريين تسمح بتفويض جزء من الصلاحيات وقت الحاجة.

- أما بالنسبة لاستجابات مفردات عينة الدراسة حول البند رقم (13) الذي يتعلق بـ " تؤخذ الشكاوى المقدمة من طرف العمال بعين الاعتبار " فعن نسبة الاستجابة (بموافق) حول هذا البند قدرت بـ 63% وهي نسبة عالية جدا، في حين نجد أن نسبة (غير موافق) و(المحايدة) إزاء ضعيفة تراوحت بين 15% و 22% على الترتيب، وعليه فإن أغلبية العمال الإداريين تؤخذ شكواهم بعين الاعتبار وهذا ما ترصده قيمة اختبار الاشارة الموجب والذي قدر بمتوسط حسابي بلغ 2,41.

- أما فيما يخص استجابات مفردات العينة حول البند (14) المتعلق بـ " توفر الإدارة المسؤولة معلومات واضحة حول الإجراءات المتبعة" فنلاحظ أن أغليبيتهم راضين عن التوضيحات التي توفرها لهم الإدارة المسؤولة حول الإجراءات المتبعة، وذلك من خلال استجابة مفردات العينة حول (موافق) بنسبة 63%، في حين نجد أن نسبة الاستجابة حول (غير موافق) كانت بنسبة 13% أما عن نسبة استجابات (الحياد) قدرت نسبتهم بـ 23%، وبالتالي فهناك اتجاهات ايجابية نحو هذا البند وهذا حسب ما عكسه المتوسط الحسابي الذي كانت قيمته 2,5.

- أما فيما يتعلق بالبند رقم (15) والذي ينص على " يسمح للموظفين بالطعن بالقرارات المتخذة من قبل الإدارة والمتعلقة بوظيفتهم" فقد كانت الاستجابات حول (موافق) بنسبة 73% وهي نسبة مرتفعة جدا، أما نسبة الاستجابة حول (غير موافق) فقد تساوت مع نسبة الاستجابة (محايد)، قدرت بـ 13%، وهذا يؤكد إمكانية الطعن بالقرارات المتعلقة بوظيفتهم. وهذا ما يرصده لنا المتوسط الحسابي الذي قدرت قيمته بـ 2,6.

- من خلال تحليل بيانات الجدول خلصنا إلى أن العمال الإداريين يتمتعون بنسبة لا بأس بها من عدالة (الإجراءات داخل مؤسساتهم).

البعد الثالث: العدالة التقييمية

جدول رقم (07): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي باستخدام اختبار الإشارة لُبعد العدالة التقييمية.

الاتجاه	المتوسط الحسابي	الاستجابات						البند	بعد العدالة التقييمية
		غير موافق		محايد		موافق			
		%	ت	%	ت	%	ت		
+	2,08	%37	22	18%	11	%45	27	16- يتم تقييم نظام تقييم الأداء في المؤسسة على جميع العاملين دون استثناء	
+	2,13	%33	20	%20	12	%47	28	17- تشعر أن تقييم أداءك يقوم على أسس موضوعية	
-	1,98	%38	23	%25	15	%37	22	18- تشعر بأن نظام الترقية يمنح وفقا لدرجة الاستحقاقية	
-	1,90	%40	24	%30	18	%30	18	19- يتم تقييم الإداريين للعاملين بنزاهة	
+	2,20	%25	15	%30	18	%45	27	20- يحرص مسؤولك المباشر على مكافأة العاملين المتميزين في آدابهم	
+	2,38	%18	11	%25	15	%57	34	21- يتم تقييم أدائك بعيدا عن العلاقات الشخصية.	
-	1,68	%23	14	%22	13	%55	33	22- ينتابك الشعور بالتظلم بشأن التقدير الغير عادل	

متوسط البعد	2,05
-------------	------

من خلال بيانات الجدول رقم (17) أعلاه المتعلق بمحتوى بعد "العدالة التقييمية" : نلاحظ أن استجابات العمال الإداريين لمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع في البند رقم (16) الذي ينص على " يتم تقييم نظام تقييم الأداء في المؤسسة على جميع العاملين دون استثناء" كانت نسبة الاستجابة حول (موافق) 45%، وهي نسبة عالية مقارنة بنسبة الغير موافقة ونسبة الحياد التي قدرت ب (37%) و 18% على التوالي، وعليه فإنه يتبين لنا من خلال استجابة مفردات العينة أن المؤسسة يتخللها بعض التمييز في نظام تطبيق تقييم الأداء في المؤسسة على جميع العاملين وفي الحين الآخر اتضح أن العكس صحيح، بمعنى يتم تطبيق نظام تقييم الأداء في المؤسسة على جميع العاملين دون تمييز، وهذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت بـ (2,88) وكذا حسب ما جاءت به نتائج الدراسة الاستطلاعية من خلال المقابلة الأولية.

- أما بالنسبة رقم (17) والذي محتواه " تشعر أن تقييم أدائك يقوم على أسس موضوعية " حيث لوحظ أن الاستجابة بـ (موافق) حول هذا البند قدرت بـ 47%، في حين كانت نجد نسبة منخفضة للاستجابة بـ (محايد) والتي قدرت بـ 20% أما في (غير موافق) فكانت نسبتها تقدر بـ 33%، وهي نسبة متوسطة مقارنة بالاستجابات الأخرى، وهذا ما يدل على أن تقييم الأداء في المؤسسة يقوم على أسس موضوعية وهذا ما يعود بالإيجاب على سلوكيات ومعنويات وحتى على نفسية العمال وهذا ما يرصده المتوسط الحسابي المقدّر بـ (2,5).

- أما فيما يخص البند رقم (18) الذي ينص على " تشعر بأن نظام الترقية يمنح وفقا لدرجة الاستحقاقية" حيث نلاحظ وجود تقارب بين استجابات (موافق) و (غير موافق) حول هذا البند والتي قدرت بـ 37% و 38% على التوالي، في حين نلاحظ ان نظام الترقية قد يمنح وفقا لدرجة الاستحقاقية بالنسبة للبعض وقد يكون عكس ذلك بالنسبة للبعض الآخر.

أي قد لا يمنح وفقا لدرجة الاستحقاقية بل قد تتخلله بعض الانزلاقات والتي تتمثل في المحاباة والعلاقات الشخصية وهذا الأخير الذي لاحظناه في أجوبة بعض أسئلة المقابلة الأولية في دراستنا الاستطلاعية، وكذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 1,98.

- أما بالنسبة للبند (19) المتمثل في " يتم تقييم الإداريين للعاملين بنزاهة" لوحظ وجود تطابق وتساوي في النسب المئوية لكل من استجابات (موافق) و (محايد) والتي قدرت بنسبة 30%، في حين استجابات (غير موافق) كانت مرتفعة حيث قدرت بنسبة 40%، أي أنه لا يوجد نزاهة في تقييم الإداريين للعاملين وانه لا يقوم على اسس موضوعية. وهذا ما رصدته قيمة المتوسط الحسابي والذي قدر بـ 1,9.

- أما فيما يتعلق بالبند (20) "يحرص مسؤولك المباشر عن مكافأة العاملين المتميزين في أدائهم" حيث جاءت نسبة الاستجابة ب (الموافق) ب 45%، في حين (محايد) وقدرت ب 30%، أما (غير موافق) قدرت نسبتها ب 25%، وعليه نرى أن هناك اتجاهات ايجابية من قبل مفردات عينة الدراسة إزاء هذا البند حسب اختبار الإشارة الذي يعكسه المتوسط الحسابي الذي بلغ 2,2.

- أما فيما يخص استجابات مفردات العينة حول البند(21) والذي محتواه " يتم تقييم أدائك بعيدا عن العلاقات الشخصية" والذي نلاحظ أن استجابات (موافق) قدرت بنسبة 57% وهي نسبة عالية جدا موازاة بنظيرتها (محايد) و(غير موافق) والذي قدرت ب 25% و 18% على التوالي، هذا ما يدل على أن معظم أفراد العينة يتفق بأن تقييم أدائهم يكون بعيد عن العلاقات الشخصية وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي الذي قدر ب 2,38.

- أما بالنسبة للبند (22) الذي ينص على " ينتابك الشعور بالتظلم بشأن التقدير الغير عادل" والذي لاحظنا استجاباته قدرت (بموافق) 55% وهي نسبة عالية، في حين كانت نسبة الاستجابة ب (محايد) و (غير موافق) لاحظنا أنها متقاربة ففي (محايد) قدرت نسبتها ب 22% و 23% على الترتيب، ومن خلال ذلك نستنتج أن معظم العاملين لديهم شعور بالتظلم وذلك بشأن القرارات والتقديرات الغير عادلة فيما يخص في التحفيز والتقدير والتريقات وهذا الذي رصدناه في آراء بعض العاملين خلال مقابلتنا الاستطلاعية الأولية.

البعد الرابع: العدالة التعاملية:

جدول رقم (08): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي باستخدام اختبار الإشارة لُبعد العدالة التعاملية.

الاتجاه	المتوسط الحسابي	الاستجابات						البنود	بعد العدالة التعاملية
		غير موافق		محايد		موافق			
		%	ت	%	ت	%	ت		
+	2,35	%22	13	%22	13	%57	34	23-تسود روح التعاون بين المسؤولين	
+	2,83	%0	0	%17	10	%83	50	24-يتعامل معك مسؤولك المباشر باحترام	

25-	يحرص مسؤولك على غرس روح التعاون بين العمال	39	65%	11	18%	10	17%	1,98	-
26-	يحسن مسؤولك المباشر حسم (حال) النزاعات بينك وبين زملائك في العمل	32	53%	15	25%	13	22%	2,31	+
27-	يتم إعلامك عادة بالمهام الرسمية قبل حدوثها	44	73%	7	12%	9	15%	2,58	+
28-	تمتاز معاملة الإدارة بعدم التفريق في العمل	25	42%	16	27%	19	32%	2,10	+
29-	يراعي المسؤولون مصلحة العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم	27	45%	16	27%	17	28%	2,16	+
30-	يتناقش معك مسؤولك حول القرارات المتعلقة بعملك في المؤسسة	39	65%	7	12%	14	23%	2,41	+
31-	تشعر بثقة متبادلة بينك وبين زملائك	45	75%	8	13%	7	12%	2,63	+
متوسط البعد									2,37

- يتضح لنا من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (18) الذي يبين استجابات مفردات العينة حول بعد "العدالة التعاملية". أن اتجاهات العمال الإداريين نحو البند رقم (23) الذي ينص على " تسود روح التعاون بين المسؤولين" كانت الاستجابات فيه متطابقة في كل من (محايد) و(غير موافق) حيث قدرت نسبتها بـ 22%، أما بالنسبة لاستجابات (موافق) فكانت مرتفعة جداً مقارنة بهما وقدرت بنسبة 57%، ومنه لوحظ أن بعض افراد البحث اقرّوا بوجود روح التعاون بين المسؤولين والعاملين وهذا ما يخلق جو أسري في العمل وكذا ما يولد المحبة بين العمال

وازدیاد روح محبة العمل وتقاسم المهام فيما بينهم وذلك من أجل هدف واحد ألا وهو تحقيق الأهداف والمحافظة على المؤسسة وتقوية رابط المحبة بين العمال. وهذا ما أسفرت عليه نتائج أسئلة الدراسة الاستطلاعية وكذا ما رصده قيمة المتوسط الحسابي الذي قدره بـ 2,35.

- أما فيما يخص البند (24) الذي ينص على " يتعامل معك مسؤولك المباشر باحترام" والذي كانت نسبته (موافق) 83% وهي نسبة مرتفعة جدا بالمقارنة مع نسبة (غير موافق) والذي قدرت بنسبة 17%، وعليه يتضح أنه يسود جو من الاحترام والتعامل الجيد من قبل المسؤول للعاملين الإداريين وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي التي قدرت بـ 2,83.

- أما بالنسبة البند (25) الذي ينص على " يحرص مسؤولك على غرس روح التعاون بين العمال " نلاحظ أن الاستجابات (بموافق) قدرت بنسبة 65% وهي نسبة عالية مقارنة بالاستجابات الأخرى والتي نرى بأنها متقاربة لحد ما فنجد استجابات (محايد) قدرت بنسبة 18% و(غير موافق) قدرت بـ 17%.

- أما البند (26) الذي ينص على " يحسن مسؤولك المباشر حسم النزاعات بينك وبين زملائك في العمل" فنجد استجابات (موافق) قدرت بـ 53%، أما فيما يخص كل من (محايد) و(غير موافق) نجد أنها نوعا ما متقاربة حيث نسبة محايد قدرت بـ 25% و(غير موافق) 22%، ومنه يتبين حسن حل النزاعات بين العمال من طرف المسؤول وهذا ما يوضحه قيمة المتوسط الحسابي المقدّر بـ 2,31 واختبار الإشارة الذي رصد أن هناك اتجاهات ايجابية نحو هذا البند.

- أما فيما يتعلق بالبند (27) الذي ينص على " يتم إعلامك عادة بالمهام الرسمية قبل حدوثها" نجد الاستجابات حول (موافق) مرتفعة بنسبة 73%، في حين كل من (محايد) و(غير موافق) كانت نسبتها منخفضة حيث قدرت (محايد) بـ 12% و(غير موافق) بـ 15% وهي نسب ضعيفة مقارنة بسابقتها، وهذا ما يدل على أن العمال بالمؤسسة يتلقون إعلانات بالمهام الرسمية قبل حدوثها وهذا بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المقدّر بـ 2,58.

- أما بالنسبة للبند (28) والمتمثل في " تمتاز معاملة الإدارة بعدم التفريق في العمل" حيث نجد استجابات قدرت بنسب متفاوتة بين 42% و 27% و 32% بين الموافقة والمحايد وغير الموافقة على التوالي، ومنه نستخلص بأن معاملة الإدارة تقوم على عدم التفريق في العمل، هذا ما يشير إلى وجود ما يعرف بالثقة التنظيمية من خلال العدالة تنظيمية السائدة داخل بيئة العمل بمؤسسة نפטال-سكيكدة-، وهذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي المقدّر بـ 2,1.

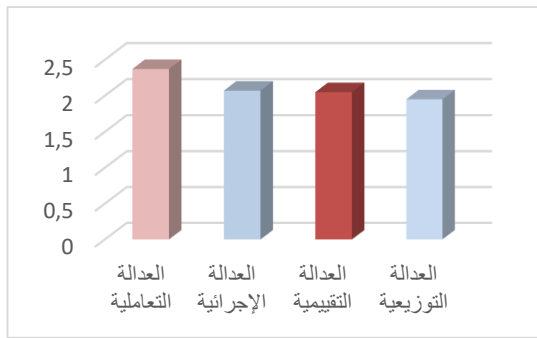
- وفيما يخص البند رقم (29) الذي ينص على "يراعي المسؤولون مصلحة العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم" حيث نجد استجابات (موافق) مرتفعة وقدرت بـ 45%، تم تليها (محايد) و (غير موافق) والتي قدرت نسبتهما بـ 27% و 25% على التوالي، وعليه نقول بأن مسؤولي مصلحة العاملين بمؤسسة نفطال مقاطعة غاز البترول المميع تراعي القرارات المرتبطة بعمل العمال الإداريين وهذا ما وضحته قيمة المتوسط الحسابي الذي يقدر بـ 2,16.

- أما فيما يخص البند (30) الذي ينص على "يتناقش معك مسؤولك حول القرارات المتعلقة بعملك في المؤسسة" فلاحظ وجود تفاوت في النسب للاستجابتين قدرت نسبة (موافق) بـ 65% و (محايد) بـ 12% و (غير موافق) بـ 23% ما نسب تدل على وجود تشاور المسؤول مع العمال حول القرارات المتعلقة بعملهم في المؤسسة حسب ما رصده المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 2,41.

- وفيما يخص البند (31) الذي ينص على "تشعر بثقة متبادلة بينك وبين زملائك" حيث لوحظ أن الاستجابات (بموافق) قدرت بـ 75% وهي نسبة جد مرتفعة مقارنة بنسبة محايد وغير موافق التي قدرتا بـ 13% و 12% وهي نسب لاستجابات جد ضعيفة حول هذه العبارة، وهذا ما يبين أن العاملين الإداريين يشعرون فيما بينهم بثقة متبادلة فيما بينهم وحسن تصرف المسؤول المباشر معهم نظير ما رصده المتوسط الحسابي المقدر بـ 2,63.

- وفيما يلي سنوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد متغير العدالة التنظيمية مرتبة ترتيباً تنازلياً.

جدول (09): يوضح الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية لأبعاد العدالة التنظيمية.



شكل رقم (04): يوضح الترتيب التنازلي لمتوسطات الحسابية

لأبعاد العدالة التنظيمية.

التعليق على الجدول:

- بناء على البيانات المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية ككل قدر بـ 2,63.

وهو أكثر من الحد الفاصل عند 2 وهذا ما يبين وجود عدالة تنظيمية بمؤسسة البحث من خلال وجهة مفردات عينة

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي
1	العدالة التفاعلية	2,37
2	العدالة الإجرائية	2,07
3	العدالة التقييمية	2,05
4	العدالة التوزيعية	1,95
المجموع	العدالة التنظيمية ككل	2,63

البحث، وقد تصدرت العدالة التعاملية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2,57 ويليه في المرتبة الثانية العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي بلغ 2,07 أما في المرتبة الثالثة تتصدر العدالة التقييمية بمتوسط حسابي قدر بـ 2,05 في حين احتلت العدالة التوزيعية المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 1,95.

-الاستنتاج العام:

- بعد عرض النتائج في جداول إحصائية وتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لكل أسئلة وأهداف الدراسة وبعد استقراء الجداول وتبويبها وتحليل محتواها ومناقشتها وذلك بهدف التأكد من تحقق أسئلة وأهداف الدراسة او دحضها، ولقد جاءت نتائج دراستنا الحالية كالآتي:

- كانت اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول "بعد العدالة التوزيعية" سلبية انطلاقا من قيمة المتوسط الحسابي للبعد والذي بلغ 1,95، وهذا راجع إلى عدم الإنصاف والتوزيع العادل للحوافز المادية والمعنوية ومختلف المستحقات التنظيمية الأخرى، وهذه الأخيرة التي تؤثر على الأداء الجيد للعامل داخل مؤسسة البحث، وهذا كما أشرنا إليه سابقا في نظرية "آدمز" للعدالة التنظيمية حيث أقرّ بأن العدالة التوزيعية فسرت أن الفرد يقارن بين ما يتحصل عليه من مخرجات وما يقدمه من مدخلات لصالح المنظمة وعليه يتحدد إدراكه للعدالة من عدمها، فإذا كان العامل في حالة غير عادلة فإن تلك الحالة تخلق فيه توترا، وهذا يدفع العامل إلى العمل للتخفيض من حالات القلق والتوتر وعدم الارتياح، وهذه النتيجة لبعدها العدالة التوزيعية جاءت مشابهة لنتيجة دراسة (حياة الذهبي 2014) التي اشرنا إليها في الدراسات السابقة.

- أما فيما يخص توجهات العمال الإداريين حول "بعد العدالة الإجرائية" كانت إيجابية وذلك من خلال المتوسط الحسابي للبعد الذي قدر بـ 2,07 وهذا ما يبين وجود وإدراك مسؤولي المؤسسة لضرورة التوزيع العادل لمختلف الإجراءات الإدارية على العاملين والتي تتمثل في اتخاذ القرارات، توزيع الترقيات، وتطبيق القرارات الإدارية على جميع العمال دون استثناءات، وهذا ما تؤكد نظرية "رولز" حيث جاء معتبرا أن فكرة العدالة الإجرائية تكون لمعالجة ظروف طارئة لحالات خاصة ويتوجب تصميم النظام الاجتماعي بحيث يكون التوزيع الناتج عادلا حتى ولو انقلبت الأشياء، وعليه لتحقيق هذه الغاية لابد من تأسيس العملية الاجتماعية والاقتصادية ضمن محيط المؤسسات وهذا ما لاحظناه من خلال نتائج بعد العدالة الإجرائية فإن مؤسسة نפטال يسودها التساوي في المعاملة مع العمال.

- اما بالنسبة لاتجاهات مفردات البحث حول "بعد العدالة التقييمية" فجاءت هي الأخرى إيجابية حيث قدر متوسط حسابها بـ 2,05، وهذا ما يدل على وجود عدالة تقييمية داخل مؤسسة نפטال لدى العمال الإداريين ويتم تقييم نظام الأداء فيها دون تمييز ونزاهة بعيدا عن العلاقات الشخصية والمحسوبية.

- اما فيما يتعلق باتجاهات افراد البحث حول "بعد العدالة التعاملية" فقد كانت إيجابية بمتوسط حسابي قدر ب 2,37، وهذا ما يؤكد ان معاملة الإدارة تمتاز بعدم التفريق بالعمل وكذا تسود روح التعاون بين المسؤولين والعاملين، ووجود علاقات إنسانية ذات طابع أخوي فيما بينهم وهذا ما أشار إليه (معمرى 2014) أن مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يلقاها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفة بأسباب تطبيق تلك الإجراءات والتي تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومتخذ القرار وتعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة.

ومنه نستنتج أن العدالة التنظيمية لدى العمال الإداريين بمؤسسة نפטال مقاطعة غاز البترول المميع تعزى إلى الابعاد التالية: (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التقييمية، العدالة التعاملية) أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة البحث يتمتعون بعدالة تنظيمية وهذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي لمتغير العدالة التنظيمية الكلي بأبعاده الأربعة الذي قدر ب 2,11.

-وأخيراً فإنه لا يمكن تعميم نتائج هذا البحث على كل المنظمات، بل تبقى حكراً على عمال مؤسسة نפטال - سكيكدة-، وعليه ينبغي قراءة هذه النتائج باعتبارها بحث ميداني استطلاعي تشخيصي، كونها محدودة الزمان والمكان والموضوع، وإن كانت نتائج البحث قد تؤدي إلى توليد فرضية حول تشخيص واقع العدالة التنظيمية لدى العمال الإداريين في منظمة.

خاتمة:

-ومن خلال ما سبق يمكن القول إن نقطة الانطلاق الحقيقية لفهم العدالة التنظيمية تكمن في الفهم الصحيح للمنظمة وخصائصها، فالمنظمات تتكون من الأفراد لخدمة ورفاهية الأفراد أنهم الغاية والوسيلة في نفس الوقت. وعليه فإن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين يتوجب فيه التخلي عن السياسات الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين بل والسعي إلى تبني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي بما يضمن الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأمد البعيد وذلك من خلال:

➤ التركيز على أهمية الجانب النفسي أولاً في التعامل مع العمال إذ يعد المحور الأساسي في دفع العمال الإداريين نحو الإنجاز من خلال تشجيعهم على المساهمة الحقيقية في صنع القرار مما له الأثر في جعلهم أكثر تمسكاً بمنظمتهم لتولد شعوراً داخلياً بأن نجاح المنظمة يعد نجاحاً لهم.

- تشجيع المسؤولين على تبني بيئة تنظيمية تنمي مستوى السلوكات التطوعية عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية اعتماد المراجعة المستمرة للسياسات والممارسات الخاطئة في المحاولة جادة للابتعاد عن المحاباة والمحسوبية في التعامل وفق صيغ تضمن للجميع تحقيق المساواة والعدالة.
- مراعاة عدالة توزيع المهام بين العمال حتى لا يؤدي ذلك إجهاد البعض منهم دون الآخرين وهذا من شأنه خلق نوع من التمييز الأمر الذي يؤدي بهم على الانتقال من المؤسسة أو ترك العمل، مما يأخذ لدى العامل نوع من القلق والضيق وهذا يؤدي بطبعه إلى زيادة الشعور بعدم وجود عدالة تنظيمية.

قائمة المراجع المعتمدة:

- حساني (2016): العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة مكملّة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
- حمزة فرطاس (2017): العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية، بحث مقدم لنيل أطروحة الدكتوراه، تخصص علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

- سمية جقيرل(2015): العلاقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة مكمله لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- شروق عبد المحسن المتروك(2010): أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر أمانة الأمة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت، دراسة مكمله لنيل تحضيرات الماجستير، تخصص إدارة عامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
- عمر محمد درة(2008_): العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- همام أبو لبدة(2020): درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة تربوية بجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- كريم مصطفى، بريازي كمال، مقدم عبد الجليل(2021): أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مقال منشور بمجلة جامعة طاهري محمد، بشار، المجلد 11، العدد A01.
- مها ماهر الموقدة(2010): الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية، رسالة مكمله لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات والمعلومات، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، الاردن.
- مصطفى عشوي(2010): مدخل إلى علم النفس المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، بن عكنون، الجزائر.