

**العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على عينة من
العاملين بالقطاع الصناعي الخاص
المنطقة الصناعية ولاية سطيف**

ط/د. خرموش مراد رمزي

جامعة بسكرة

د . هوادف رابح

جامعة سطيف 2

Abstract:

The aim of this study is to determine the level of awareness and sense of organizational justice in a sample of workers in some of the Algerian industrial establishments which belongs to the private sector. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire, consisting of 36 items, was designed for the purpose of collecting data and Statistical Package for Social Sciences (SPSS version 22) was used to statistically analyze them.

It was found in this study that :

-The workers' awareness and feelings towards of transactions' justice was higher than their awareness of the distribution and procedures justice respectively.

-The level of workers' awareness to the distribution justice is low because of their dissatisfaction with the monthly wage levels and financial incentives with the efforts at work, in addition to the lack of sense towards the objectivity of workload assigned to them.

-The level workers' awareness for procedures justice is low because of their lack of participation in making decisions that concern the work and even their future career.

-The previous ranking of employees' perceptions and their awareness of the organizational justice reflects that the overall level of justice in the sample of the study is a combination of interaction between the three dimensions of organizational justice.

مقدمة :

ترتبط عملية التنمية ارتباطا وثيقا بمراحل تطور الإنسان ذاته، فتاريخ تطور ونمو المجتمعات البشرية مرتبط بدرجة نموها

ملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الإدراك والشعور بالعدالة التنظيمية لدى عينة من العاملين في بعض المؤسسات الصناعية الجزائرية التابعة للقطاع الخاص، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات تضم 36 سؤال، تم توزيعها على عينة قسدية "عينة كرة الثلج" بلغت 100 فردا، كما قمنا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية " SPSS ver 22 "

توصلنا من خلال الدراسة إلى أن :

- إحساس وشعور العاملين بالعدالة
- التعاملات كان أعلى من إحساسهم بكل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات على الترتيب.
- مستوى شعور وإدراك العاملين لعدالة التوزيع منخفض بسبب عدم رضاهم عن مستويات الأجر الشهري والحوافز المالية مع الجهود المبذولة في العمل، بالإضافة إلى عدم إحساسهم بموضوعية عبء العمل المحدد لهم.
- مستوى شعور وإدراك العاملين لعدالة الإجراءات منخفض بسبب عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخص العمل وحتى التي تخص مستقبلهم الوظيفي .

- يعكس الترتيب السابق لإدراك العاملين وشعورهم بأبعاد العدالة التنظيمية إلى أن المستوى الكلي للعدالة في عينة الدراسة هو مزيج للتفاعل بين الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: عدالة تنظيمية، عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات.

الاجتماعي، الثقافي، السياسي والاقتصادي.....، وبفضل تضاؤل الفواصل الزمنية والمكانية، وبفضل التطور التكنولوجي تحول العالم إلى قرية صغيرة لا تخرج الجزائر عن كونها أحد مكونات هذا العالم تخضع لعوامل داخلية وخارجية لتحقيق أهداف هذا النمو والتطور والتقدم والاستقرار.

وقد شكل هذا المسعى هدفا ثابتا لكل السياسات التي انتهجتها الجزائر منذ حصولها على الاستقلال السياسي إلى يومنا هذا حيث اعتمدت بدايات التنمية منذ 1962م إلى 1988م منها تنمويا يعتمد على القطاع العام كانت الدولة هي المستثمر الأول، ومنذ الانفتاح الاقتصادي والتحول نحو اقتصاد السوق بدأت ديناميكية جديدة في التنمية عملت على ضرورة إيجاد التكامل بين القطاعين العام والخاص، إذ لا يمكن لأحدهما النجاح دون مساعدة الآخر بتشجيع الاستثمار في شتى المجالات التنموية دون تمييز .

سعت الجزائر من خلال سياسة الإصلاحات المتتالية إلى محاولة الاستغلال الأمثل لكافة الموارد بما في ذلك المورد البشري الذي يعتبر أساس كل تنمية أداتها، وسيلتها وهدفها، وهذا الهدف لا يتأتى إلا بالعناية بهذا المورد في مختلف أبعاده العلمية، التنظيمية، التأهيلية والميدانية، إن تحقيق هذا الهدف وضع المؤسسات الاقتصادية عموما والصناعية خصوصا أمام جملة من التحديات على مستوى البناءات الاجتماعية والتنظيمية.

إن الحركية الاقتصادية في الجزائر وعلى امتداد ثلاثة عقود كانت معتمدة على القطاع

العام وتدار وفق مبدأي ملكية الدولة، ومركزية التخطيط، لكن جملة التحولات الحاصلة داخليا في الجزائر وعلى الصعيد العالمي عرضت المؤسسات الاقتصادية والصناعية لسلسلة من الأزمات والإختلالات جعلتها أمام ضرورة تبني سياسات جديدة تحقق النمو والتطور في واقعها، ما جعل هذه المؤسسات تنتهج سياسات تغيير تنظيمي شاملة، أحدثت تحولات كبيرة في بنائها وهياكلها، وطرق وأساليب تسييرها بما يضمن اكتسابها القدرة على التكيف مع المتطلبات الراهنة للاقتصاد الوطني والدولي.

هذه الظروف فرضت شروطا جديدة للتعامل أصبحت بمثابة القواعد التي على كل مؤسسة أن تتقيد بها إذا أرادت أن يكتب لها النجاح، ويعتبر الحراك من أهم هذه الشروط، فإذا كانت المنافسة ضرورية دائما لنجاح المؤسسة الصناعية فإن أهم المتغيرات التي تضمن منافسة قوية تتمثل في الحراك المستمر وذلك وفقا لما تمليه ظروف البيئة الخارجية التي تزداد تفتحا واتساعا.

ولعل من أبرز المساعي التي تنتهجها المؤسسات الاقتصادية والصناعية التابعة للقطاع العام أو التابعة للقطاع الخاص للتكيف مع هذه الظروف والشروط الجديدة هو سعيها الدائم إلى تحقيق الاستثمار البشري الفعال باعتباره دعامة أساسية للوصول إلى أهدافها المرجوة ،

فحسب " بيتر دراكر" الإنسان هو مستودع الإبداع، ومحرك الأداء، فالمؤسسة الناجحة هي التي تعي جيدا أهمية المورد البشري في تجسيد إستراتيجيتها، وبهذا أصبح المورد البشري أحد أهم عناصر ومدخلات النظام الاقتصادي الجديد

إيجابيا بما يمكن من تنمية المهارات ورفع الأداء .

كما يمكن القول أنه مهما بلغت المؤسسة من التطور في تصميمها للهيكل التنظيمي وخطوط الإنتاج إلا أنها قد تفشل بسبب تعيينها لأفراد غير مناسبين أو لعدم قدرتها على حفز عاملها لتحقيق أهدافها، كما أن تطبيق قيم العدالة والنزاهة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية التي تساعد على تكيف الأفراد والمؤسسة مع التغيرات، وبناءً على ذلك فإن تحقيق عدالة تنظيمية بين مختلف العاملين هو أحد التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية لأن المجتمع المحيط بالمؤسسة يقيم أداؤها استناداً إلى مدى احترامها لمبادئ ومعايير العدالة التنظيمية، وهنا تبرز الحاجة الملحة لأن تتسجم قراراتها وتوجهاتها مع هذه المعايير والمبادئ.

لذا كانت دراسات العدالة التنظيمية في المجتمع الصناعي تعكس اهتمامات علماء الاجتماع بالبحث عن المظاهر المختلفة لقوة العامل داخل البناء الاجتماعي، فهم ينظرون إلى المجتمع الصناعي كنسق معقد من التنظيمات والترابطات التي تظهر وتختفي وتتبدل وتشكل شبكة من العلاقات تتفاعل كل منها مع الأخرى في ما يمكن أن يطلق عليه مصطلح المجال التنظيمي الداخلي والذي يركز على شكل التنظيم الرسمي الذي يحدد تخطيط التنظيم ويضع هيكلًا بنائياً متدرجاً على شكل هرمي محدد يحدد الأدوار والمراكز التي يشغلها الأفراد داخل التنظيم، وبذلك يتكون البناء المهني

وأعظم القوى المتحركة في تحديد هوية المؤسسة الحديثة ورسم معالمها المستقبلية. فالمؤسسة الصناعية كنظام مفتوح تعتمد على العناصر الموجودة في محيطها الخارجي بهيكله المختلفة، وكونها في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي يتطلب منها مراقبة ومتابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه، فهي قد تستطيع أن تتحكم ولو نسبياً في محيطها الداخلي إلا أن قدرتها على التحكم والتأثير في المحيط الخارجي هي قدرة محدودة للغاية، وعليه يتوجب عليها أن تبذل قصارى جهدها للاندماج معه والتقليل من آثاره السلبية، ووفقاً لهذا يصبح التعامل مع الحراك في المحيط الخارجي بمثابة قاعدة أساسية لنجاح المؤسسات الصناعية والقدرة على مسايرته مع الاستفادة القصوى من إيجابياته والتقليل من سلبياته .

مشكلة البحث:

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات في عصرنا الحالي هو تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المؤسسة ومطالب العاملين بها، فنظرة الإدارة التقليدية تجعل من المدير أو الرئيس هو محور التوجهات وإهمال دور الأفراد بشكل أو بآخر ثم التعايش مع الواقع التنظيمي الذي يفرض على الإدارة العليا معرفة الوصفة الناجعة لتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، هذه المعرفة تقتضي الأخذ في الحسبان الجانب السلوكي للفرد الذي يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، وعليه فوظيفة الإدارة بهذا المعنى تهتم بدراسة هذه العوامل وتكييفها بما يجعل سلوك الأفراد

أهمية الدراسة :

- تأتي أهمية هذه الدراسة من موضوع العدالة التنظيمية الذي يعد من أهم المواضيع التنظيمية المؤثرة في أداء المؤسسات وتنامي الدور الذي تلعبه باعتبارها أحد المتغيرات التي تؤثر تأثيرا جوهريا في السلوك التنظيمي من خلال الأثر الذي يحدثه شعور العاملين بها ما يؤدي إلى زيادة ثقتهم وقناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وينمي شعورهم بالانتماء والاستقرار ما يساعد على التنافسية والاستمرارية .

أهداف الدراسة :

- تتناول الدراسة موضوعا لا يزال بحاجة إلى مزيد الاهتمام والتقصي الأكاديمي بغرض معرفة شعور العاملين بالمستوى السائد من العدالة التنظيمية بأبعادها .

- التقدم بعدد من التوصيات التي من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية التي تساعد على تبني طرق وأساليب تنظيمية تساعد المؤسسات على الحفاظ على استقرار مواردها من خلال تنمية شعورهم بالانتماء والولاء وتبني مبادئ العدالة التنظيمية اتجاه مختلف العاملين والحد من الجوانب السلبية.

- المساهمة في نشر الوعي لدى العاملين بضرورة ترسيخ مفاهيم ومبادئ العدالة التنظيمية وأثرها في خلق استقرار وظيفي .

أدبيات الدراسة:

نظرية العدالة (المساواة) :

لقد ارتبط ظهور هذا المفهوم، ومناقشته لأهم القضايا المرتبطة والمؤثرة فيه بالباحث "سيتي آدمز" ADAMS عام 1963م، إلا أن

للتنظيم الصناعي من مجموعة من الأفراد يتباينون في المستوى وفي المكانة الاجتماعية فهم يشغلون مراتب ومراكز مختلفة في سلم التدرج المهني للتنظيم، ففكرة التنظيم الرسمي للمنظمة الصناعية تقوم على أساس توزيع القوى الاجتماعية التي تحكم العلاقات بين العناصر المتباينة للتنظيم.

لذا وبقينا منا بأهمية هذا الموضوع، أقدمنا على دراسته لمحاولة معرفة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة لدى عينة من العاملين في بعض المؤسسات الصناعية الجزائرية ، ومن خلال ما سبق تتبلور لنا معالم الإشكالية التالية :

ما مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بالقطاع الصناعي الخاص في الجزائر؟
التساؤلات الفرعية :

1- ما مستوى الشعور بالعدالة التوزيعية (عدالة توزيع المناصب، عدالة توزيع المهام، عدالة الأجر والمكافآت، عدالة التعويضات..) لدى العاملين بالقطاع الصناعي الخاص في الجزائر؟

2- ما مستوى الشعور بالعدالة الإجرائية (المشاركة في اتخاذ القرار ومعارضته، طبيعة الرقابة وأثرها، عدالة تقييم الأداء، عدالة استفادة من دورات تدريبية وتكوينية، عدالة الترقية..) لدى العاملين بالقطاع الصناعي الخاص في الجزائر؟

3- ما مستوى الشعور بعدالة التعاملات (طبيعة جو العمل، المساواة والاحترام في التعامل، العمل بتقاني، طبيعة العقوبات..) لدى العاملين بالقطاع الصناعي الخاص في الجزائر؟

هنالك من الباحثين من يعتبر "هومنس HOMANS" في كتابه " السلوك الاجتماعي " عام 1961م السباق لطرح هذا الموضوع من خلال معالجته لموضوع العدالة التوزيعية. (تير، 2002، ص91)

حسب آدمز فإن النظرية سهلة المضمون، ولكنها صعبة التطبيق، نظرا لوجود متغيرات عدة تتحكم بوضعها موضع التنفيذ، فسهولة هذه النظرية تنطلق من عنصرين أساسيين هما : المدخل Input والنتائج Outcome بحيث يشكلان معا معادلة العدالة، أو الإنصاف في العمل، حيث يقصد بالعدالة هنا التوازن الذي يجب أن يحصل ما بين المدخلات التي يحملها معه الفرد على الوظيفة بالمقابل، وتقوم هذه النظرية على أن الأفراد يقارنون معدل مدخلاتهم ومخرجاتهم إلى معدلات ومخرجات سواهم من الأفراد ليكونوا شعورا معينا تجاه العدالة أو انعدامها، وبالطبع فإن الأفراد يرغبون في وجود توازن بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ومدخلات ومخرجات سواهم من الأفراد موضوع المقارنة حتى يمكن لهم الحكم على وجود عدالة أو عدم وجود عدالة داخل مكان عملهم .(بلوط، 2002، ص 308)

نظرية التوقع :

تعد نظرية التوقع لصاحبها " فكتور فروم " عام 1964م من أكثر النظريات التي ركزت على تفسير دافعية الفرد للعمل، ومن أهم افتراضات هذه النظرية أن أفعال الأفراد تحكمها قوة التوقع بأن هذا الفعل سوف يتبعه نتيجة معينة، وبمعنى أدق فإن هذه النظرية ترى أن ما يدفع الفرد لبذل جهد بأعلى مستوى، هو توقعه أن هذا الجهد سيحصل من خلاله على عوائد

تتناسب مع ما بذله، بأن يكون هناك نظام تقييم جيد وعادل للأداء يتوقع الفرد من ورائه الحصول على نواتج منتظمة كالمكافآت، زيادة في الأجر، ترقية ...وكذا مدى منفعة هذه النواتج للفرد، وهل تمثل قيمة ايجابية أم سلبية؟ ومدى تحقيقها للأهداف الشخصية له. (

العطية، 2003 ، ص 129)

ومن هنا تقوم نظرية التوقع على(03) ثلاث عناصر هي :

1- (الجاذبية) المنفعة : (تتمثل في مدى منفعة النواتج التي يحققها الفرد في عمله وقدرتها على إشباع حاجات الأفراد المتعددة .

2- الارتباط بين الأداء والكفاءة : وهي درجة توقع الفرد بأن مستوى أدائه سيحقق له النواتج التي يرغب فيها.

3- الارتباط بين الجهد والأداء :وهي توقع الفرد بأن جهده المبذول سيؤدي إلى تحقيق مستوى الأداء الذي ترغب فيه المؤسسة وحتى تؤدي الجهود إلى أداء جيد لا بد من وجود القدرة على الأداء من طرف العامل. (حسن، 2004، ص ص 133-134)

مفهوم العدالة التنظيمية :

العدل هو اسم من أسماء الله الحسنى، ويسبق هذا الاسم في ترتيب أسماء الله الحسنى اسم "الحكم" يليه اسم "اللطيف"، وتعكس ثلاثية أسماء الله الحسنى متتالية بهذا الشكل حكمة بالغة في وصف معنى ومفهوم العدالة .فالحكم الذي لا مرد لقضائه ولا معقب على حكمه لا بد أن تكون صفته الأساسية العدالة .ولقد وردت كلمة "عدل" فعلها، مصدرها ومشتقاتها، 28 مرة في القرآن الكريم.(زايد، 2006، ص ص 9-11

ويعرفها أيضا كل من "Sall" و "More" بأنها القيمة الناتجة عن إدراك الفرد لنزاهة وموضوعية الإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل بداخلها .

ويرى كل من "Byars" و "Rue" بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحقق عنها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة (حواس، 2003، ص 46)

ومنه نعرف العدالة التنظيمية على أنها: درجة إدراك العامل لموضوعية ونزاهة الإجراءات والمعاملات من خلال تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة .من خلال مقارنة مؤهلاته...وما قدمه من جهد في مجال عمله مع ما يحصل عليه من أجر، حوافز، ترقية ..من جهة مع مقارنة ما قدمه للمنظمة(مدخلاته) وما يحصل عليه(مخرجاته (مع مدخلات ومخرجات زملائه في العمل ولا تقتصر هذه المقارنة على العاملين في نفس المنظمة بل تمتد لتشمل العاملين خارجها".

العدالة التوزيعية :

هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وهذه العدالة ترتبط بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته ، وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقيات، ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه (Niehoff,Moorman ,1993 ,p25)

(كقوله تعالى: "إن الله يأمر بالعدل والإحسان"(سورة النحل، الآية 90) ، وقوله تعالى "وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" (سورة النساء، الآية 08) ، لقد تميزت سيرته صلى الله عليه وسلم وخلفائه الراشدون بالعدل والمساواة فقد دعا إلى عدالة اجتماعية شاملة ترسيخا لفكرة العدل كمبدأ وتنميتها وتطويرها كسلوك لأن العدل هو أهم الدعائم التي يقوم عليها كل مجتمع صالح. (إمام، 2003، ص 73)

يمكن القول أن مفهوم العدالة يعتبر مفهوماً عابراً للعلوم "بحيث نجده عند القانونيين، علماء الاجتماع، السياسيين وعند الإداريين، وحتى لا تصبح الدراسة فضفاضة سنقتصر على مفهوم العدالة التنظيمية على أنها إدراك العاملين للعدالة في مجال العمل أو المكان المنظم من خلال علاقتهم بالمنظمة أو رئيسهم المباشر والتي تؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل.

وحسب "Danis" و "Newstrom" العدالة التنظيمية تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها وأيضا مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين . (El akremi,Guerrero,Neveu ,SD, p39)

في حين يعرفها "Farh" و "Early" على أنها تعكس كل من عدالة المخرجات، وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات. (Miles Aj ,2000 ,p13)

العدالة الإجرائية :

إن (Thibaut,walker,1975) هما أول من تحدث عن عدالة الإجراءات، إلا أن النموذج الذي قدمه (Leventhal,1980) يعتبر الأساس للكثير من الدراسات التي تناولت مفهوم العدالة الإجرائية. (أبو تايه، 2002، ص ص151-152) وإذا كانت عدالة التوزيع تتمثل في عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد مقارنة بزملائه في نفس العمل .

فإن عدالة الإجراءات تعني "مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية وفي كل الأوقات. (زايد، 2006، ص 24)

عدالة التعاملات :

"تمثل العدالة التعاملية مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات" (المغربي، 2007، ص 309)، وهي معتقدات أو أفكار الأفراد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند سن أو وضع الإجراءات، وطبيعة الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل معهم، وغالبا ما يتم معالجة عدالة التعامل كجزء من العدالة الإجرائية وتتضمن عدالة التعاملات :

-مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات، وعدالة التوزيع، وعدالة التعاملات ليست منفصلة تماما عن عدالة الإجراءات بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض.

- تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات .

- عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات.

- عدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل .

- كما أن هناك من يسمي هذا البعد من العدالة التنظيمية بالعدالة التفاعلية وهي تشمل مكونين أساسيين هما :

- الحساسية الشخصية : تشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ، ومدى مراعاة الرؤساء لمشاعر العاملين والحفاظ على كرامتهم .

- التفسيرات الاجتماعية : وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي مكافآت أو موارد غير موضوعية توزع. وتكمن أهمية العدالة في التعاملات في تسليط الضوء على الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ومن ثمة بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات، كما أن انخفاض إدراك العاملين لبعد العدالة في التعامل يسبب العديد من النتائج السلبية مثل : انخفاض الرضا الوظيفي، وزيادة النزوح لترك العمل. (الخرشوم، 2010، ص ص 312-313)

منهجية الدراسة :

1- المنهج المستخدم: إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج الملائم للدراسة، لذا عمدنا إلى استخدام المنهج الوصفي والذي يعتبر "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن

بعينة الكرة الثلجية حيث يعتبر الفرد الأول النقطة التي سيبدأ حولها التكثيف لاكتمال الكرة أي اكتمال العينة".(عليان، غنيم ، 2000 ، ص 149)

أدوات جمع البيانات :

تحدد الأدوات المنهجية لأية دراسة على ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع وكذلك الاتجاه المنهجي الذي انطلقت منه الدراسة، وعليه فقد انتقينا الاستمارة كأداة وتقنية ملائمة لجمع البيانات والحقائق من الميدان.

تم إعداد 100 استمارة، تم استرجاع 96 استمارة منها 01 واحدة ملغاة . تضمنت استمارتنا 36 سؤالاً موجهة للمبحوثين تنوعت بين أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة وأسئلة تصنيفية مفتوحة.. تم توزيعها بحيث اشتملت على 04 محاور أساسية جاءت كما يلي :

- المحور الأول: يغطي البيانات الشخصية، يضم 05 أسئلة انطلاقاً من السؤال رقم 01 حتى السؤال رقم 05 .

- المحور الثاني: يغطي أول أبعاد العدالة التنظيمية وهو بعد العدالة التوزيعية، يضم 09 أسئلة انطلاقاً من السؤال رقم 06 حتى السؤال رقم 14.

- المحور الثالث: يغطي ثاني أبعاد العدالة التنظيمية وهو بعد العدالة الإجرائية ، يضم 12 سؤالاً انطلاقاً من السؤال رقم 15 حتى السؤال رقم 26 .

- المحور الرابع: يغطي ثالث أبعاد العدالة التنظيمية وهو بعد العدالة التعاملية، يضم 10

المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة) " سلاطنية، جيلاني، 2004، ص 168) ويمكن القول أن تطبيقنا للمنهج الوصفي جاء كما يلي :

- المرحلة الأولى : الاستكشافية، وتشمل جمع المعلومات النظرية التي لها علاقة بموضوع البحث، وهي ذات أهمية بالغة بحيث تثريه من حيث المصادر والمراجع.

- المرحلة الثانية :هي مرحلة الوصف المعمق وقد شملت :

• تحديد وصياغة تساؤلات الدراسة ومحاولة تشخيصها في واقع الدراسة الميدانية .

• ضبط وتحديد مجتمع البحث.

• اختيار الأدوات المنهجية المناسبة متمثلة في أداة الاستمارة .

• التركيز على مؤشرات محددة ومرتبطة بموضوع الدراسة ومحاولة تحليلها وتفسيرها .

- المرحلة الثالثة : النزول إلى الميدان لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للخروج بنتيجة عامة تلخص واقع الشعور بالعدالة التنظيمية بأبعادها في المؤسسة الصناعية الجزائرية .

مجتمع وعينة البحث :

اعتمدنا في دراستنا هذه على عينة غير احتمالية(قصدية) والمتمثلة في عينة كرة الثلج من خصائص مفرداتها أنهم من العاملين بالقطاع الصناعي الخاص بالجزائر .

" تقوم عينة كرة الثلج على اختيار فرد معين وبناءاً على ما يقدمه هذا الفرد من معلومات تهم موضوع دراسة الباحث، يقرر الباحث من هو الشخص الثاني الذي سيقوم باختياره لاستكمال المعلومات والمشاهدات المطلوبة .لذلك سميت

أسئلة انطلاقاً من السؤال رقم 27 حتى السؤال رقم 36 .

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

• جداول التكرارات الإحصائية والنسب المئوية : من أجل وصف خصائص أفراد عينة مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم من خلال محاور الاستمارة حيث تم الاستعانة ببرنامج SPSS version 22 لتفريغ إجابات المبحوثين .

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة :

التحليل الوصفي لخصائص العينة :

• 61 فرد من إجمالي أفراد العينة بنسبة 64.2% هم ذكور أما الباقي فهم إناث أي 34 فرد ما نسبته 35.8% من إجمالي العينة، منهم 29.5% من الذكور مقابل نسبة 0% بالنسبة للإناث من عمال التحكم ما يدل على قلة تواجد الجنس الأنثوي بسبب طبيعة العمل (القطاع الصناعي) التي تتطلب في بعض الحالات قدرات جسمانية معتبرة لا تقوى عليها المرأة لكن هذا لا يمنع وجود المرأة في بعض الوظائف التي لا تتطلب جهداً عضلياً كفئة الإطارات وعمال الإدارة بصفة عامة بنسبة 26.3% مقابل 16.8% ذكور، وذلك راجع لمحاولة العنصر النسوي الاندماج في اليد العاملة النشطة بالإضافة إلى أن التحاق الذكور بمناصب عمل مباشرة بعد التخرج ليس ممكناً دائماً فهناك عقبة وجوب إنهاء الالتزام اتجاه الخدمة الوطنية هذا ما يعطي أفضلية للإناث عند تقديم ملفات وطلبات التوظيف.

• أكبر نسبة 43.2% من المبحوثين ضمن الفئة العمرية [20-30] تليها نسبة 34.7%

ضمن الفئة العمرية [31-40] ثم نسبة 22.1% ضمن الفئة العمرية [40 سنة فما فوق] .

بناءً على هذه النسب نلاحظ أن معظم العاملين ينتمون إلى الفئات الشابة التي تتميز كما يرى علماء النفس بالحيوية والإبداع والعطاء والجدية من أجل كسب ثقة ورضا الرؤساء بحيث يتوقنون إلى تحسين وضعهم المهني والاجتماعي قصد بناء مستقبل أفضل وتحقيق الاستقرار، كما أن المؤسسات تحرص على استقطاب الكفاءات وتسعى دائماً إلى امتلاك تنوع في الموارد البشرية من مختلف الأعمار فهي تحتفظ بالعمال حسب قوتهم ونشاطهم ورغبتهم في العمل كذلك من أجل الاستفادة من خبرتهم هذا ما يفسر وجود عمال ضمن الفئة العمرية [40 سنة فما فوق] .

• إن 49.5% من المبحوثين من فئة المتزوجين، وهو الأمر الذي يزيد نوعاً ما من تعقد الوضع لدى هذه الفئة على اعتبار أن الشخص المتزوج تلحقه الأعباء الخاصة بالمعيشة وإعالة الأسرة والتكفل باحتياجاتها الضرورية التي تضمن لها الاستمرارية وعليه فإن عدم الاستقرار في الحياة الخاصة يؤدي إلى عدم الاستقرار في الحياة العملية، ويؤدي إلى حدوث مشاكل في العمل إذا علمنا أنه لا يمكن فصل الحياة الخاصة عن الحياة العملية فينقل العامل مشاكله إلى عمله والعكس. وبالمقابل نجد أن نسبة 45.3% من مجموع المبحوثين هي من العزاب، وهم الأفراد الذي يرغبون في تحقيق طموحاتهم وبناء مستقبلهم إضافة إلى رغبتهم في تكوين أسر، كما يمكن أن تعتبر العزوبة إيجابية بالنسبة للمؤسسات وذلك لعدم وجود

الالتزامات العائلية التي قد تؤثر على الأداء والأهداف المرجوة.

• ذوي المستوى التعليمي الجامعي يمثلون النسبة الأكبر في ترتيب عينة الدراسة حيث بلغ عددهم 62 عاملاً بنسبة 65.3%. هذا راجع لطبيعة التخصصات التي تحتاجها المؤسسات الصناعية، وما يعتبر دليلاً على أن المؤسسات تعتمد في سياسياتها للتوظيف على اليد العاملة المؤهلة القادرة على فهم أفضل وأحسن للتكنولوجيا مما يسهل عملية التحكم فيها من جهة وتحقيق قدرة على المنافسة وتحقيق الربح من جهة ثانية .

تجدر الإشارة أنه سابقاً كان هناك نقص في توظيف حاملي الشهادات الجامعية نظراً لطبيعة الوظائف الموجودة آنذاك بحيث لا تحتاج إلى مستويات تعليمية عليا بالإضافة إلى متطلبات سوق العمل التي تحتم على خريجي الجامعة وتقديراً لشبح البطالة التنازل والعمل في مناصب لا تتلاءم مع مؤهلاتهم .

نتائج تحليل محور العدالة التوزيعية :

• 55.8% من المبحوثين ترى أن الراتب لا يتوافق مع مؤهلاتهم العلمية منهم 65.3% من حملة الشهادات الجامعية تركز توظيفهم في أغلب الأحيان في الإدارة والإشراف بأعداد ضئيلة ما لم يمنح فرص عمل وفيرة ما اضطرهم للعمل في مستويات أدنى لا تتطلب قدرات فكرية ومستويات تعليمية عالية بقدر ما تتطلب قدرات جسدية، هذا ما جعلهم غير راضين عن أعمالهم فمؤهلاتهم تفوق أحياناً المناصب الممنوحة لهم ما يمكن أن يؤدي إلى انخفاض معنوياتهم.

• أعلى نسبة 57.9% من المبحوثين ترى أن راتبها لم يكن يتوافق مع الجهد الذي كانت تبذله في العمل موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي: 24.2% من الإطارات، 15.8% من عمال التحكم و 17.9% من عمال التنفيذ.

يرى مبحوثوا هذه الفئة أن أجرهم لم يكن يعادل المجهود الذي بذلوه في العمل ولم يكن مناسب ولم يكن كاف أولاً لأن المهام التي يقومون بها كثيرة خاصة أن المؤسسات تسعى دائماً لتوفير ما يسد الطلب أما ثانياً فانخفاض القدرة الشرائية وغلاء المعيشة يشعر العاملين بضيق مجهوداتهم من أجل تحقيق الكفاية المادية التي تنعكس على أوضاعهم، بالإضافة إلى ذلك ترى هذه الفئة أنه لا توجد عدالة وهناك ظلم في توزيع الأجور.

فحسبهم لا يجوز أن تكون أجور العمال ذوي الإنتاجية العالية والأداء المتميز مساوية لأجور العمال ذوي الإنتاجية المنخفضة والأداء السيئ، فهذا يشعرهم بأن هناك استغلال لطاقتهم وجهودهم، كما نلاحظ من خلال الجدول أن العاملين يقومون بمقارنات بين بعضهم من أجل تحديد إذا ما هناك عدالة داخل المؤسسة في توزيع الأجور، كما أن الأمر يتعدى ذلك إلى القيام بمقارنات خارجية بمعنى مقارنة الأفراد معدل مدخلاتهم ومخرجاتهم إلى معدلات ومخرجات سواهم من الأفراد في مؤسسات أخرى ليكونوا شعوراً معيناً تجاه توفر العدالة أو غيابها، وبالطبع فإن الأفراد يرغبون في وجود توازن بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ومدخلات ومخرجات سواهم من الأفراد موضوع المقارنة هذا بالتحديد ما توصل إليه "سيتي آدمز"

ADAMS سنة 1963م من خلال طرحه لنظرية العدالة(المساواة).

• أعلى نسبة 81.2% من المبحوثين الذين استفادوا من حوافز بنسبة 16.8% من المجموع الكلي للمبحوثين يرون أن هذه الحوافز كانت موضوعية وعادلة مقارنة بما تقدمه مؤسسات أخرى .

يمكن القول أن هذه الفئة راضية عن الحوافز الممنوحة لهم بالإضافة إلى أن الأداء المتميز لهذه الفئة هو ما جعلها تستحق التقدير والثناء على جهودها، كما يمكن تأويل رضا هذه الفئة القليلة من مجموع 95 مبحوث عن الحوافز المقدمة واستفادتها في أول المقام من حوافز إلى المحاباة أو صلة القرابة مع أرباب العمل، هذا فيما يخص كل من عمال التحكم والتنفيذ أما فيما يخص فئة الإطارات فلعل الاحتكاك بأصحاب العمل مكنهم من تكوين علاقات غير رسمية منحتهم العديد من الامتيازات.....

نتائج تحليل محور العدالة الإجرائية :

• أعلى نسبة 67.4% من المبحوثين تؤكد عدم مشاركتها في اتخاذ القرارات الخاصة بعملها موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي: 30.5% من الإطارات، 18.9% من عمال التحكم و17.9% من عمال التنفيذ، هذا ما يمكن أن يكون سببا وراء عدم نجاعة هذه القرارات بحيث لم تتم مشاركة كل الأطراف الفاعلة واقتصرت المشاركة في القرارات على فئة قليلة في قمة الهرم التنظيمي وفي أغلب الأحيان يمكن أن الأمر يقتصر على صاحب العمل فقط في حين يتم تهيمش العمال الذين يقومون بالأعمال ميدانيا وهم الأدرى بالمشاكل العالقة

فعلى حد قول أحد عمال التنفيذ تأتي القرارات لا لحل المشاكل بل لزيادة تعقيدها أحيانا.

إن عدم إشراك العاملين في صنع القرارات الخاصة بمهامهم يمكن أن يولد لديهم شعور بأنهم أداة من أدوات الإنتاج ما يؤدي إلى غياب الثقة بالمؤسسة وينمي الرغبة لديهم في ترك العمل.

• إن 72.5% من المبحوثين أكدوا أنهم كانوا يتضايقون من الرقابة عليهم أثناء أدائهم لمهامهم حيث كانوا يشعرون معظمهم بالمضايقة الشديدة من مراقبة المشرف لهم ويحسون بأنهم مقيدون ما قد يدفعهم للوقوع في أخطاء وحوادث كما أنهم يرون بأن المشرف ليس بحاجة لرقابة دقيقة في كل صغيرة وكبيرة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا بالتحديد ما أثبتته تجارب " هاوثورن " التي أجراها " إلتون مايو " مع فريق من مساعديه والتي خلصت إلى أن الرقابة لا دخل لها في زيادة الإنتاجية بل جو الحرية هو الذي يساعد على ذلك .

• وفي المقابل نجد أن 27.5% من المبحوثين أجابوا بأنهم لم يتضايقوا من رقابة المشرف عليهم، فهم كانوا يقومون بأعمالهم بكل ارتياح وهم متأكدون بأن مراقبة المشرف لهم إنما هي دور يؤديه في العمل فهي تتعلق حسبهم بإعطاء توجيهات وتعليقات حول كيفية الأداء دون اللجوء إلى الضغط عليهم ما أشعرهم بالأمن والاستقرار.

إن الرقابة على الموارد البشرية تساهم في تقييم أداء الفرد العامل وسلوكه في العمل كما أنها تهتم بحجم وتركيب العمال فهي تعمل على مراقبة توزيعهم على مختلف الوظائف

بسبب عدم توافقه مع جماعة العمل ودخوله في صراعات ونزاعات مع زملائه لذا تقدم بطلب نقله فتم نقله .

وعليه يمكن القول أن المؤسسات تلجأ لنقل العاملين في العديد من الحالات ولعديد من الأسباب على شكل إعادة توزيع للعمال خاصة عندما يزيد حجم العمل لذا تسعى لإضفاء نوع من الحركة والمرونة على الوظائف، كما وأن ترك بعض العاملين لعملهم كنتيجة لعدم رضاهم يدفع بالمؤسسة لتعويضهم بنقل عاملين سواء من نفس الوحدة أو من وحدات أخرى.

• إن نسبة 60% من المبحوثين أكدوا أنه لم يسبق تسريح للعمال بالمؤسسة، وفي هذا الصدد يمكن القول أن قلة عمليات التسريح العمالي تمنح العاملين شعوراً بالأمان والاستقرار ما يجعلهم مطمئنين على مستقبلهم المهني و يقلل من احتمالات تفكيرهم في تركهم العمل ما يزيد من رضاهم وينمي ثقتهم بمؤسساتهم.

• وفي المقابل نجد أن نسبة 40% من المبحوثين أجابوا بأنه تمت عمليات تسريح للعمال بالمؤسسة، فمن أسباب تسريح العاملين ضعف أداء العاملين وقلة انضباطهم والتزامهم بالقانون الداخلي للمؤسسة بالإضافة إلى عدم الالتزام بالوقت، كما وأنه في بعض الحالات تقوم المؤسسات بتسريح العمال نتيجة نقص الطلب على المنتج فتسعى للتخفيف من التكاليف بتسريح بعض العاملين، ويذكر أحد عمال التحكم أن نسبة تسريح العمال تزيد بحلول الدخول الجامعي حيث أن معظم المؤسسات تقوم بعمليات توظيف للطلبة الجامعيين بعقد مدته ثلاثة أشهر لذا عند وصول الدخول الجامعي

والتخصصات كما أنها تساهم في تطوير قدراتهم عن طريق اكتشاف النقائص في أدائهم لتحسينها.

تهدف العملية التدريبية والتكوينية إلى تشكيل قاعدة عمالية ذات مهارات فنية ومعرفية عالية بغية تطوير وتفعيل أداء العمال وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية إلا أن الواقع الإمبريقي للمؤسسات يكشف العكس، حيث نلاحظ أن نسبة 58.9% من المبحوثين أجابت بعدم استفادتها من دورات تدريبية أو تكوينية هذا يثبت أن هناك تهميش للعمليات التدريبية والتكوينية ومرد ذلك التكاليف الباهظة التي تتطلبها هذه العمليات هذا التهميش يؤدي إلى صعوبة في فهم القرارات الإدارية الموجهة للعاملين بالإضافة إلى تخوف أصحاب المؤسسات من تحمل تكاليف التدريب والتكوين ليترك العامل في الأخير العمل بالمؤسسة ويتجه إلى مؤسسات أخرى .

• إن 31.6% من المبحوثين تم نقلها من وظيفة إلى وظيفة أخرى موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي 16.8% من الإطارات، 8.4% من عمال التحكم و 6.3% من عمال التنفيذ حيث أقر البعض بأن نقلهم كان تصحيحيا حيث أنه تم تعيينهم في بداية الأمر في وظائف لا تتوافق مع مؤهلاتهم وخبراتهم، ومع شغور أول منصب يتوافق مع قدراتهم ومؤهلاتهم تم نقلهم إليه مباشرة.

• في حين يقر معظم الإطارات أن نقلهم كان بسبب فتح وحدات جديدة تابعة للمؤسسة لذا تم نقلهم من أجل الإشراف على تسييرها، وفي المقابل يصرح أحد عمال التنفيذ بأن نقله كان

الاستقرار النفسي والأمان الوظيفي للعاملين ما من شأنه أن يزيد من الإنتاج.

- إن نسبة 93.7% من المبحوثين كانت تؤدي عملها بإخلاص وتقاني موزعين حسب الفئات المهنية كما يلي 41.1% من الإطارات، 28.4% من عمال التحكم و 24.2% من عمال التنفيذ، حيث ترى هذه الفئة أنه يجب العمل بإخلاص وتقاني أولاً من أجل مرضاة الله ومن أجل اللقمة الحلال وثانياً وبالرغم من ظروف العمل الصعبة يجب أن يعمل الإنسان وفق ما يمليه عليه ضميره المهني، بالإضافة إلى ذلك يرى معظم المبحوثين أن قيمهم ومبادئهم في الحياة لا تسمح لهم بالتهاون في العمل فعلى حد قول أحد عمال التحكم "نبري روعي توال ربي ويكون ضميري مستراح".

- وفي المقابل نجد أن نسبة 6.3% من المبحوثين لا تؤدي عملها بإخلاص وتقاني، فحسب هذه الفئة محيط العمل لايسمح لهم بالقيام بمهامهم بتقاني فحسبهم هم يقومون بمهامهم في حدود طاقتهم بدون بذل جهد إضافي كما صرح احدهم "تخدم قد سواردي برك" في حين يظن عامل آخر أن هذه الوظيفة مؤقتة بالنسبة إليه فهو في بحث دائم عن وظيفة تستحق اهتمامه وجهده لأنه سيتم تقديره وشكره وتحفيزه، بالإضافة إلى هذا يرى احد المبحوثين أنه لولا الرقابة عليه من المشرف والاحتكاك الدائم بجماعة العمل لما كلف نفسه القيام بأي جهد .

- إن نسبة 48.8% من المبحوثين صرحوا بأن الإدارة كانت لا تهتم بشكاويهم و لا تحملها محمل الجد، مما يجعل العمال يتخاذلون في العمل ويفقدون الثقة في الإدارة ويمكن القول أن

يسرح هؤلاء العمال حتى وإن كانت لديهم الرغبة في مواصلة العمل والقدرة على الالتزام به، وعلى حد قول أحد الإطارات فإنه يتم تسريح العاملين المثيرين للمشاكل خوفاً من محاولة إتلافهم لوسائل الإنتاج وعندها تكون الخسارة أعظم حيث أنه في بعض الحالات تطالب فئة بزيادات وترقيات وحوافز لا أساس لها وعندما ترفض طلباتهم يلجئون إلى تسريب الإشاعات عن الإفلاس و يحاولون خلق مشاكل بين إدارة المؤسسة وباقي العاملين.

نتائج تحليل محور العدالة التعاملية :

- إن نسبة 57.9% من المبحوثين ترى أن الجو الذي كان سائد بمؤسساتهم جو روتيني وهذا راجع لطبيعة العمل اليومي المتكرر لأغلب العاملين وعدم تعدد وتجدد المهام.

- في المقابل نجد نسبة 15.8% من المبحوثين ترى أن الجو الذي كان سائد بمؤسساتهم جو مكهرب يسوده الصراع ما يمكن أن يعود إلى عدم وجود تفاهم بين العاملين بسبب طبيعة العمل الجماعي .

- كما نجد أيضاً نسبة 14.7% من المبحوثين ترى أن الجو الذي كان سائد بمؤسساتهم جو مشجع على بذل الجهد .

- في حين نجد نسبة 11.6% من المبحوثين ترى أن الجو الذي كان سائد بمؤسساتهم جو يسوده التفاعل وتبادل .

إن جو العمل المبني على التفاهم والتعاون والحرية يساعد على رفع الروح المعنوية للعمال ورفع روح المبادرة لديهم، فالجو المهني الذي يسوده الاحترام والتعاون يؤدي إلى تحقيق الترابط الجماعي ما يؤدي على تحقيق

العلاقات الجيدة التي تسود بين المدير ومروؤسيه عند مناقشة القرارات المرتبطة بالعمل خاصة المؤثرة على المستقبل الوظيفي للموظف.

- السبب وراء انخفاض إحساس العاملين بعدالة التوزيع يرجع إلى إحساس العاملين بعدم تناسب مستويات المرتبات والحوافز المالية مع الجهود المبذولة في العمل، بالإضافة إلى عدم إحساسهم بموضوعية عبء العمل المحدد لهم.

- أسباب انخفاض إحساس العاملين بعدالة الإجراءات مرده إلى أن المسؤولين لا يقومون بجمع المعلومات الكافية والدقيقة قبل اتخاذ القرارات، إضافة إلى أنه لا يسمح للعاملين بقدر كافٍ من حرية المعارضة للقرارات الصادرة بالرغم من حاجتهم إلى إبداء الرأي فيما يتعلق بالقرارات المتعلقة بالعمل، وتبين النتائج التي أجراها (Greenberg 1990) و (Nieoff and Moorman, 1993) أن إحساس العامل بعدالة الإجراءات يتوقف إلى حد كبير على قدرة المسؤول على تحقيق نوع من الاتصال الفعال بينه وبين العاملين بما يسمح لهم بنقل أفكارهم ومشاكلهم .

- يعكس الترتيب السابق لإدراك العاملين وشعورهم بأبعاد العدالة التنظيمية إلى أن المستوى الكلي للعدالة في عينة الدراسة هو مزيج للتفاعل بين الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية، والذي يعكس نتيجة مفادها أن تحقيق عدالة التوزيع فقط دون عدالة تحقق عدالة الإجراءات هو أمر غير واقعي وتتفق هذه النتيجة مع الدراسة التي أجراها (Moorman, 1991).

معظم الشكاوى حول قد تدور حول زيادة في الأجور واستلام الراتب الشهري دون تأخير ودون خصومات بدون مبررات وتسوية الملفات الخاصة بالضمان الاجتماعي وفرص الترقية وتحسين الظروف الفيزيائية للعمل من إضاءة وتدفئة وتهوية وغيرها وإهمال الإدارة لهذه الشكاوى يمكن أن يؤدي إلى تراجع الأداء ما يؤدي إلى الانسحاب النفسي من العمل والتفكير في ترك العمل .

تفرض طبيعة المؤسسة الصناعية وكبر حجم العمالة بها صعوبة في حل مشاكل العاملين بحيث أن عدد العاملين يفوق بكثير قدرة الإدارة على تخصيص وقت لحل مشاكل العمال وتلبية انشغالاتهم بالإضافة إلى أن اغلب مشاكل العاملين تنجم أساسا من معارضتهم للقرارات المبنية على أسس غير علمية وبدون جمع معلومات كافية التي تصدرها إدارة المؤسسة بالمقابل يرفض أصحاب المؤسسات هذا الرفض باتخاذ إجراءات تهديدية تصل في بعض الأحيان إلى الفصل، فتعظيم ربح المؤسسة هو الغاية والوسيلة لا تهم.

خاتمة :

من خلال التطرق إلى الجانب النظري والميداني تم التوصل إلى أن :

- إحساس العاملين بعدالة التعاملات كان أعلى من إحساسهم بكل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات على الترتيب. وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسة التي أجراها كل من (Moorman, 1991) ، و (راشد ، 1998). وللتان أشارتا إلى أن مفردات العينة كانت أكثر إحساسا بعدالة التعاملات بسبب طبيعة

- قائمة المراجع :
- المراجع باللغة العربية :
 - 1. القرآن الكريم.
 - 2. أبو تايه ،كريم بندر.(2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، مجلد 20(2)
 - 3. إمام، زكريا بشير.(2003) مفهوم العدالة بين الفكر الإسلامي و الفكر الغربي. عمان: دار روائح مجدلاوي.
 - 4. بلوط ، حسن إبراهيم (2002).إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
 - 5. تير، رضا (2002).الولاء للإدارة ودور عدالة النظام الإشرافي في بنائه- دراسة ترابطية مطبقة على موظفي قطاع المالية العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر2، الجزائر.
 - 6. حسن، روية (2004).السلوك التنظيمي المعاصر.مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
 - 7. حواس، أميرة رفعت. (2003). اثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.
 - 8. الخرطوم، محمد مصطفى.(2010). دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، مجلد 26 (02).
 - 9. زايد، عادل محمد (2006). العدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية)..مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
 - 10. العطية، ماجدة (2003).سلوك المنظمة (سلوك الفر و الجماعة).الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
 - 11. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح.(2013). المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية. المنصورة: المكتبة العصرية.
 - 12. سلاطنية، بلقاسم، و الجيلاني، حسان.(2004) . منهجية العلوم الاجتماعية. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
 - 13. عليان، ربحي مصطفى، و غنيم، عثمان محمد (2000) .مناهج وأساليب البحث العلمي"النظرية والتطبيق(ط 1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
 - المراجع باللغة الأجنبية :
 - 14. El akremi. A. ,Guerrero. S ,Neveu. J(SD) .Comportement organisationnel justice organisationnelle ,enjeux de carrière et épuisement professionnel. de boeck . vol 2.
 - 15. Miles .A .(2000). The cumulative effects of justice perceptions .the journal of (applied management . 02(1
 - 16. Niehoff .R . (1993). justice as a mediator of the relation ship between methodes of monitoring and organisationel citizenship behavior,academy of managment journal. 36