

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات

الكهرومنزلية ENIEM تيزي وزو

Organizational justice and its relationship to motivation for achievement

حديبي سمير^{1*}، قدوري خليفة²¹ جامعة مولود معمري تيزي وزو (الجزائر)، samirhadibi19@yahoo.com² جامعة حمة لخضر الوادي (الجزائر)، kaddouri-khalifa@univ-eloued.dz

تاريخ الاستلام: 2023/03/20 ؛ تاريخ القبول : 2023/04/07

ملخص: الدراسة بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بدافعية للإنجاز" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM بواد عيسى، ولاية تيزي وزو حيث تهدف إلى البحث عن العلاقة بين المتغيرين لما لهما من أهمية في المنظمات بصفة عامة والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة . ولإجراء هذه الدراسة تم اختبار عينة تقدر بـ 65 عاملا بطريقة عشوائية وهم جميع أفراد مجتمع وحدة التبريد، وكان المنهج المتبع في هذا البحث هو المنهج الوصفي لتتاسبه مع طبيعة الموضوع الذي يصنف ضمن البحوث الإنسانية والاجتماعية، ولجمع البيانات تم الاعتماد على أساليب كل من الملاحظة، المقابلة والاستبيان بالنسبة لمتغير العدالة التنظيمية ومقياس الدافعية للإنجاز لعبد الرحمان الأزرق، وعند بلوغ مرحلة تفريغ البيانات والتعامل معها إحصائيا تم استخدام برنامج SPSS (الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية) من خلال ما يلي:

* التكرارات والنسبة المئوية.

* معادلة ألفا كرومباخ.

* معامل الارتباط بيرسون.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. لا توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز .
 2. لا توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والدافعية للإنجاز .
 3. لا توجد علاقة بين العدالة التعاملية والدافعية للإنجاز .
 4. لا توجد علاقة بين العدالة الإجرائية والدافعية للإنجاز .
- الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية، الدافعية للإنجاز .

Abstract: L'étude, intitulée " La justice organisationnelle et sa relation avec la motivation pour la réussite ", une étude de terrain à la National Institution for Electrical and Household Industries (ENIEM) à Oued Issa, province de Tizi Ouzou, où elle vise à

rechercher la relation entre les deux variables en raison de leur importance dans les organisations en général et la Fondation algérienne en particulier.

Pour mener cette étude, un échantillon de 65 travailleurs a été testé au hasard et ils sont tous membres de la communauté des unités de réfrigération, et l'approche utilisée dans cette recherche était l'approche descriptive pour l'adapter à la nature du sujet, qui est classée dans la recherche humaine et sociale. Pour collecter des données, les méthodes d'observation, d'entrevue et de questionnaire ont été utilisées en relation avec la variable de la justice organisationnelle et la mesure de la motivation pour la réussite d'Abdul Rahman Al-Azrak.

itérations et pourcentage.

Alpha Krumbach Equation.

Coefficient de corrélation de Pearson.

L'étude a atteint les résultats suivants:

1. Il n'y a pas de relation entre la justice organisationnelle et la motivation pour la réussite.
2. Il n'y a pas de relation entre la justice distributive et la motivation pour la réussite.
3. Il n'y a pas de relation entre la justice transactionnelle et la motivation pour la réussite.
4. Il n'y a pas de relation entre la justice procédurale et la motivation de la réussite.

Keywords : justice organisationnelle, motivation pour la réussite.

1- مشكلة الدراسة

لقد كانت المنظمة نقطة إهتمام وبداية دراسات الكثير من العلماء والمفكرين لاسيما منظرو علم الاجتماع التنظيمي أمثال "هنري فايول" الذي اهتم بالجانب الإداري ووضع أسسه، مبادئه، مرتكزاته، ووظائفه في سبيل تحقيق التغيير والتطوير التنظيمي الذي يضمن بقاء المنظمة واستمراريتها، وهذه الاستمرارية تنطوي على عمليات إدارية تنظيمية، حيث يحدد التنظيم أنشطة العمل التي يجب أن تنجز والعمل على توزيع الأدوار داخل المنظمة بما يساعد على انجاز العمل وإقامة شبكة من التفاعلات التي تساعد على تنسيق مجهودات الأفراد وتحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين فيها.

ويعدّ الاهتمام بالعنصر البشري (العاملين) ومن أهم انشغالات الإدارة في الوقت الحاضر، إذ يعتبر المحرك الأساسي للقيام بجميع الوظائف في المنظمة ومصدر لقدراتها التنافسية واستقرارها، ومن أهم الطرق لتحقيق ذلك هو معاملته بأفضل طريقة واحترامه وتحقيق مستوى من الإنصاف نحوه وتوفير البيئة الملائمة التي تساعد على استثمار قدراته وإمكانياته من خلال تطبيق قيم النزاهة والعدالة بين مختلف الفئات العاملة.

وتعتبر العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ، وطريقة يحكم الفرد من خلالها على توازن الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الوظيفي والإنساني، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه، على المستويين الوظيفي والإنساني، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدمها في مكان العمل ، وحتى تصبح العدالة مكونا فعالا بالرغم من نسبته، لا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة مجالات العمل وتتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية، مثل عدالة الإجراءات التي تتمثل في الترقية، تقييم الأداء، نمط الإشراف، توضيح محتوى القرارات الوظيفية، إنهاء خدمات العاملين وتوزيع أعباء العمل، وضع جداول العمل، وتخصيص مساحات المكاتب في مكان العمل.

وأكدت العديد من الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، مثل دراسة "نجم" (2001) حيث استهدفت البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب في العمل، وكذلك دراسة "صديق" (2004) التي استهدفت تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والعدالة التنظيمية الكلية، علاوة على تحديد طبيعة التأثير الموجود بينهم، وقد توصلت إلى انه يوجد علاقة جوهرية بين كافة المتغيرات الفرعية للعدالة وبين العدالة التنظيمية الكلية، وكانت هذه العلاقة أكثر قوة بين عدالة التوزيع والعدالة الكلية، ثم عدالة التفاعلات وأخيرا عدالة الإجراءات وبين العدالة الكلية.

و تعتبر الدافعية للإنجاز مطلب يسعى له جميع أفراد المجتمع وكل منظمة تريد أن تحقق نجاحا اقتصاديا هاما واستقرارا متميزا وهي تعبر عن مدى سعي الفرد واجتهاده ومثابرته من اجل تحقيق مستوى عالي من الأداء، كما تعبر عن مختلف التحديات التي يقوم بها من أجل تحقيق أهدافه، لهذا فإن بث روح الإنجاز يعد امرا ضروريا لرفع الأداء ، حيث ان الدافع للإنجاز يجعل الفرد يميل إلى تقليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر من الوقت مستخدما ما لديه من قوة

ومثابرة واستغلال إمكانياته وقدراته العقلية من أجل تحقيق النجاح في العمل، حيث أكدت العديد من الدراسات التي تناولت الدافعية للإنجاز في مجال الإدارة مثل دراسة "شامي زيان" (2006) حيث استهدفت البحث عن تأثير أنماط اتصال لمدراء التعليم المتوسط على مستويات دافعية إنجاز الأساتذة بولاية تيبازة وكذلك دراسة "جان أندروز" (1967) Androuz التي استهدفت البحث عن علاقة الدافعية للإنجاز بالبيئة الاجتماعية والإدارية.

ومما سبق يتضح لنا أنه لكل مؤسسة عدالة خاصة بها باعتبار أن لكل مؤسسة خصوصياتها ولكل مدير طريقته في تسيير مؤسسته، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لمعرفة أبعاد العدالة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العمال، وبالتالي تتحدد مشكلة هذه الدراسة من خلال طرح التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم وضع فرضيات على النحو التالي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM.
- التعريف بالمفاهيم:

1-1 العدالة التنظيمية: "وهي درجة إدراك الفرد لحالة الإنصاف والمساواة والمعاملة التي يعامل بها من طرف رئيس المؤسسة من خلال ما قدمه من جهد في مجال عمله وما يترتب عن تلك الجهود من نتائج ومردودات".

2-1 الدافعية للإنجاز: يرجع استخدام مصطلح الدافعية للإنجاز في علم النفس إلى "ألفرد أدلر" Alfred Adler الذي أشار إلى أن الحاجة للإنجاز هي دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة كما عرض له "كيرت ليفين" Kertlevin في ضوء تناوله لمفهوم الطموح. (عبد اللطيف خليفة، 2006، ص 88).

1- بعض الدراسات المتعلقة بمتغير العدالة التنظيمية:

- دراسة "القطاونة" (2003) بعنوان: "تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي وتكونت عينة البحث من (700) موظف إداري من العاملين في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الاردن وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأهمية النسبية للعدالة التنظيمية عامة متوسطة، كذلك أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

- دراسة Morman, مورمان (1991) عنوانها: "العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمي" وقد توصلت الدراسة التي تكونت عينتها (225) عضو من المشرفين و المسؤولين الإداريين إلى أن هناك علاقة بين إدراك المبحوثين لعدالة التفاعل مع المشرف وأبعاد سلوكيات المواطن التنظيمية، كما أوضحت الدراسة أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية لها علاقة هامة على مستوى الرضا الوظيفي بالرغم من أن هذا المستوى ليس له تأثير في علاقتها مع متغيري سلوكيات المواطن والرضا الوظيفي.

2- بعض الدراسات المتعلقة بمتغير الدافعية للإنجاز:

• دراسة العيسى (1992): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الدافعية نحو العمل والروح المعنوية لدى المعلمات السعوديات، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في مستوى الدافعية والروح المعنوية، كما هدفت إلى معرفة تأثير التفاعلات بين النمط القيادي والخبرة في التدريس والتخصص العلمي في مستوى الدافعية نحو العمل وفي مستوى الروح المعنوية بين العاملات (مصطفى فهمي، 1987، ص 58).

• دراسة "Jean androuz" جون أندروز بعنوان: "العلاقة بين دافعية الإنجاز والبيئة الاجتماعية والإدارية في المؤسسة وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين دافعية الإنجاز والبيئة الاجتماعية والإدارية في المؤسسة، ولقد تكونت عينة الدراسة من بعض الإداريين العاملين بالشركتين بالمكسيك، الأولى أمريكية حققت أعلى النتائج في حين الثانية: كانت مكسيكية شهدت تدهورا مستمرا رئيسا يديرها بدكتاتورية وقد استعمل الباحث في دراسته اختبار تفهم الموضوع كأداة لجمع البيانات حيث توصل الباحث إلى ما يلي:

- تفوق الإداريين والرؤساء العاملون في الشركة الثانية على نظائهم في الشركة الأولى من حيث شدة الحاجة إلى القوة.

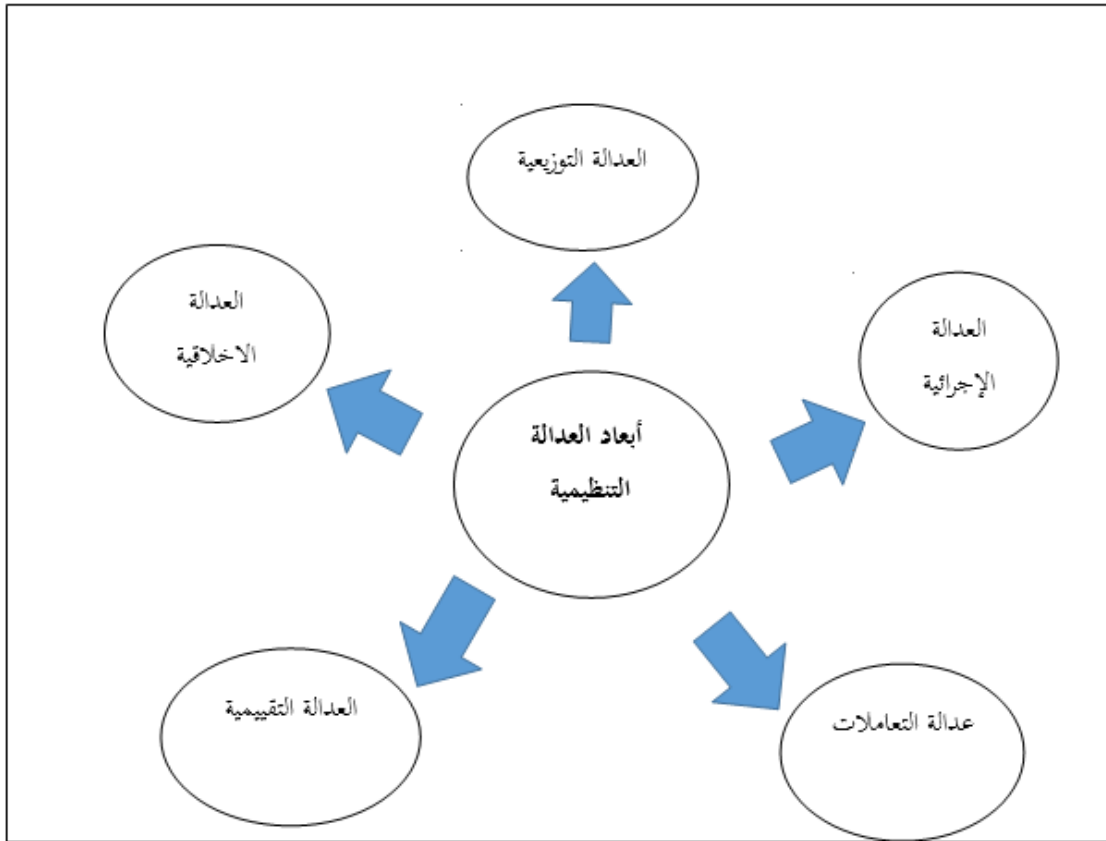
- تفوق الإداريين العاملين في الشركة الأولى على نظائهم في الشركة الثانية من حيث الحاجة إلى الإنجاز (نعيمه الشماع، 1977، ص 113).

3- أبعاد العدالة التنظيمية:

يتفق معظم الدارسين لأبعاد العدالة التنظيمية على أنها تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) إلا أن بعض الباحثين أضاف لها بعدين آخرين هما عدالة التقييم وعدالة الأخلاق وبناء على ذلك أصبح للعدالة التنظيمية خمسة أبعاد كما يوضحها الشكل رقم (01) وهذه الأبعاد هي:

- العدالة التوزيعية.
- العدالة الإجرائية.
- عدالة التعاملات.
- العدالة التقييمية.
- العدالة الأخلاقية.

شكل رقم (01) يمثل أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: سمية جقيدل (2015)، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس منشورة قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة. وفيما يلي شرح تفصيلي لكل بعد من هذه الأبعاد على حدة، إلا أنه من الصعب الفصل بين هذه الأبعاد في الحياة العملية (سمية جقيدل، 2015، ص 48).

أولاً: العدالة التوزيعية:

تعرف العدالة التوزيعية على أنها: "عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في: الأجور والحوافز، وفرص الترقية وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفية، وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية، والعدالة التوزيعية بينت على الفرضيتين التاليتين:

- 1- إن الأفراد دائماً ما يجرون عمليات مقارنة اجتماعية مع الجماعات المرجعية أي ان الفرد يقيس بشكل مستمر النسبة بين مخرجاته إلى مدخلاته مع مقارنة هذه النسبة بالشخص المرجعي.
- 2- إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن تواجد ظروف العدالة تجعل الفرد في حالة توازن ديناميكي، أما ظروف عدم العدالة فهي التي تجعل الفرد يشعر اما بالغضب أو الذنب مما يجعله يسعى لإعادة التوازن الديناميكي بالبحث عن تحقيق العدالة.

والعدالة التوزيعية تتحقق بين الأفراد عندما تتوفر المساواة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية بينهم، حيث ينزع الأفراد إلى تقييم نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة، وتتحقق أيضاً العدالة التنظيمية عندما ترتبط الإسهامات التي يقدمها الفرد للمنظمة التي يعمل فيها مع ما يحصل عليه من المكافآت المقدمة له مثل: المرتب والحوافز والترقيات والتسهيلات المادية ومهام العمل. إن أحكام العدالة التوزيعية تتأثر بثلاثة عوامل هيكلية بجانب التوزيعات التي يحصل عليها الفرد وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

أ- الهيكل التنظيمي العضوي أو البيروقراطي.

ب- التنظيم الديمغرافي المتجانس أو غير المتجانس لجماعة العمل.

ج- حجم المنظمة.

إن إدراكات العاملين للعدالة التوزيعية ترتبط بمدى وجود معايير تتضمن توزيع لعوائد والموارد طبقاً لإسهامات الشخص متلقي تلك العوائد في تحقيق أهداف التنظيم وبالتالي لا بد من وجود أسس موضوعية لضمان العدالة في توزيع العوائد بين العاملين ، فإذا كان توزيع العوائد يتم على أساس مدخلات الشخص (إسهاماته داخل التنظيم) وبعيدا عن التحيزات الشخصية زاد احتمال إدراك العاملين لعدالة عملية التوزيع وعلى النقيض الآخر فإن زيادة درجة تأثير الاعتبارات الشخصية على قرارات توزيع العوائد يقلل من احتمال إدراك العامل بأنه كوفئ مكافأة عادلة مقارنة بالآخرين وللعدالة التوزيعية جانبين هما:

1- الجانب المادي (هيكل التوزيعات):

وهو هام من حيث تقييم الشخص للمكافآت الخاصة به مقارنة بزملائه وله تأثير مباشر في التعرف على فاعلية الأداء الوظيفي، أي أن هيكل التوزيعات يعني كم وكيف المكافآت التي يتحصل عليها الفرد.

2- الجانب الاجتماعي:

ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الشخص الذي يحصل على مكافآت أي يعني معاملة متخذ القرار للفرد المكافئ.

ثانياً: العدالة الإجرائية:

هناك عدة تعريفات لها نذكر منها:

- "هي الاهتمام بالآليات والعمليات والطرق المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج".
- "هي التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد".
- "هي تلك القرارات والإجراءات العادلة المتعلقة بالأفراد".
- هي الإجراءات الرسمية العادلة المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز التي يحصل عليها العامل، والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز في القرارات التي يتم اتخاذها. وتتضمن الأمثلة قدرة

الموظف على تحدي الطعن في تصميمات الأداء، إضافة إلى ثبات المعايير المستخدمة لتقييم الموظفين، إن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة لن تتحقق لها هذه الصفة إلا بشرطين هما:

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

❖ **الشرط الثاني:** على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.

ونلخص من ذلك أن عدالة الإجراءات تشمل ثلاثة عناصر هي:

- 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.

إن ادراكات الفرد للعدالة لا تتأثر فقط بإدراكاته بعدالة كمية النواتج التي حصل عليها مقارنة بالآخرين (العدالة التوزيعية) ولكن أيضا بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد كمية النواتج التي يحصل عليها الفرد والآخرين وإن قدرة الفرد في التأثير على الإجراءات المستخدمة في توزيع النواتج تؤثر على إدراكه للعدالة الإجرائية.

والعدالة الإجرائية تشمل على جانبين هما:

1- الجانب المادي:

ويعبر عن مدى استخدام الإجراءات الرسمية العادلة في المنظمة، ومن هذه الإجراءات: الإجراءات المتعلقة بالأجور، الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الشكاوي والإجراءات المتعلقة بوضع معدلات الاداء وتقييمه، وإجراءات الترقية والتدريب والنقل، ويعكس هذا الجانب أهمية وضع مجموعة من القواعد الواجب إتباعها عند اتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات.

2- الجانب الاجتماعي:

وهو الاحترام الذي يظهره صانع القرار لمستقبلي القرار وذلك من خلال إخباره للعاملين بمسببات القرار وخطوات اتخاذه.

ويوجد علاقة ارتباط بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وإحساس العاملين بعدالة التوزيع مرتبط إلى حد كبير بإحساسهم بأن قرارات التوزيع تمت طبقا لطرق وقواعد إرشادية عادلة وموثوق بها، فعادلة الإجراءات تعكس إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج. وبالرغم من الاختلاف الظاهري بين المجموعات السابقة من المعايير إلا أنها تؤكد حقيقة واحدة هي ان الاهتمام بتحديد الوسائل (عدالة الإجراءات) لا يقل أهمية عن تحديد النتائج (عدالة التوزيع) وان تحقيق واحدة منها لا يغني عن تحقيق الأخرى.

ثالثا: عدالة التعاملات:

هناك عدة تعريفات لها نذكر منها:

- “هي إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد قيام المديرين بشرح وتوضيح هذه الإجراءات وكذلك تبرير الغرض منها”.
- “هي العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر، بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه.

وتبرز أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون عند تطبيق الإجراءات عليهم للعدالة التفاعلية، وإن إدراكات العاملين لعدالة التعاملات تتحدد بناء على أربع عوامل:

- أ- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة
 - ب- مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.
 - ج- مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.
 - د- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين.
- وإن الطريقة التي يعامل بها الموظف عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن يؤثر على إحساسه بالعدالة التنظيمية وعلى إحساسه بعدالة التعاملات العادلة بين الأشخاص، أو قد يؤثر كلاهما على الأحكام الخاصة بعدالة الإجراءات ومن هذا المنطلق يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس ما يلي:
- 1- إن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين.
 - 2- إد عدالة التعاملات تعكس مقدار الاحترام ودمائه الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إختيار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار.
 - 3- إن عدالة التعاملات تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات.
 - 4- إن عدالة التعاملات تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخذ القرار.
 - 5- إن عدالة التعاملات تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة

وإن عدالة التعامل تحتوي على مكونين هما:

• الحساسية الشخصية:

وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعر العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين.

• التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية:

وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة والتي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافأة أو مخرجات أو موارد غير مناسبة يتم توزيعها عليهم.

وطبقا لمفهوم هذا يتوقع أن يشعر العاملون بعدم العدالة حين يخفق ممثلي التنظيم في تزويدهم بمبررات وتفسيرات واضحة للقرارات المتخذة وكذلك عند إخفاق ممثلي التنظيم في معاملتهم على أساس من الاحترام والصراحة مع مراعاة حدود اللباقة والأدب.

ومما يجدر ذكره حول عدالة التعاملات، أن بعض الدراسات عالجت عدالة التعامل كجزء أو كأحد مكونات العدالة الإجرائية، ولكن العديد من الدراسات تناولت عدالة التعاملات كبعد مستقل من أبعاد العدالة التنظيمية.

رابعاً: العدالة التقييمية:

“هي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل مما يعزز رضاه عن نظم العمل واطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه” وتؤدي العدالة التقييمية إلى:

- 1- تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم.
- 2- خلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة.
- 3- القدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية.
- 4- تصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنتدى.

خامساً: العدالة الأخلاقية: “هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة” وتؤدي العدالة الأخلاقية إلى:

- إبراز منظومة القيم الاجتماعية والدينية والأخلاقية.
- تحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي (هاني عبد الرحمان صالح، 2006، ص ص 37-47).

5- أشكال العدالة التنظيمية:

تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية، التي كانت ومازالت وستبقى الشغل الشاغل للموارد البشرية، من خلال تطلعهم الدائم للإحساس بها، ولأصحاب صانعي ومتخذي القرارات في كيفية تطبيقها، وعلى هذا الأساس كانت أشكال العدالة التنظيمية كالتالي:

1.5 العدالة الداخلية:

يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة، إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة، فالعاملون يتوقعون مثلاً أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات (نواتج) تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه، وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعدة وهكذا، وبمعنى آخر فهذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادة في المكافأة، المؤهلات

الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، كان يجعل مثلاً: راتب المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة، فمن هنا يتحدد إدراك العاملين لمدي وجود عدالة تنظيمية من عدمه.

2.5 العدالة الخارجية:

يرتكز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، فمثلاً يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من مؤسسات تعمل في صناعة الأدوية والصيدلة. والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الاستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى، وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية، بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة حيث يمكن التواصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات.

6- الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية:

قد أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توافر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية من حيث تأثيرها على بعض المتغيرات التنظيمية 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 العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة.

● **بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات:** فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

● **بالنسبة لبعد عدالة التعاملات:** إن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: زيادة النزوع لترك العمل وزيادة الضغوط الوظيفية، والصراع التنظيمي بين الافراد (صابرين مراد عمر، 2010، ص 17).

7- مكونات دافعية الإنجاز:

يرى "أوزبل" (1969): أن هناك ثلاثة مكونات على الأقل لدافعية الانجاز نلخصها كالتالي:

1.7 الحافز المعرفي:

وهو محاولة الفرد إشباع حاجاته بالمعرفة في أن يعرف ويفهم ذلك بأداء مهامه بكفاءة ويعبر عنه بسعي الفرد لإشباع حاجاته من الفهم وحل المشكلات والخبرة، لأنها تعينه على تحسين الأداء بكفاءة عالية.

2.7 توجيه الذات أو تكريس الذات:

هو رغبة الفرد وشعوره بالمكانة والاحترام عن طريق أدائه المميز والملزم في آن واحد، بمعنى رغبة الفرد في الوصول إلى الشهرة والمكانة والمركز الاجتماعي عن طريق أدائه المميز والملزم بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها.

3.7 دافع الانتماء:

ويتمثل في سعي الفرد للحصول على الاعتراف والتقدير باستخدام نجاحه الأكاديمي ومختلف الأداء، ويأتي هنا دور الوالدين كمصدر أول لإشباع حاجات دافع الانتماء، ثم دور الأطراف المختلفة التي يتعامل معها الفرد ويعتمد عليهم في تكوين شخصيته ومن بينهم المؤسسات التعليمية المختلفة. (صالح حسين الداهري، 1999، ص 63).

*أما عمران (1980): فيفترض أن دافع الإنجاز يتكون من الأبعاد التالية:

1- البعد الشخصي: ويتمثل هذا البعد في محاولة الفرد تحقيق ذاته المثالية من خلال الإنجاز وأن دافعه في ذلك دافعية ذاتية، إنجاز من أجل الإنجاز، حيث يرى الفرد أن في الإنجاز متعة في حد ذاته وهو يهدف إلى الإنجاز الخالص الذي يخضع للمقاييس والمعايير الذاتية الشخصية ويتميز الفرد من أصحاب هذا المستوى العالي ففي هذا البعد بارتفاع مستوى كل من الطموح والتحمل والمثابرة وهذه أهم صفاته الشخصية.

2- البعد الاجتماعي: ويقصد به الاهتمام بالتفوق في المنافسة على جميع المشاركين في المجالات المختلفة كما يتضمن هذا البعد أيضا الميل إلى التعاون ومع الآخرين من أجل تحقيق هدف كبير بعيد المنال.

3- بعد المستوى العالي في الإنجاز: ويقصد بهذا البعد أن صاحب المستوى العالي في الإنجاز يهدف إلى المستوى الجيد والممتاز في كل ما يقوم به من عمل (مجدي أحمد محمد عبد الله، 2003، ص ص 183-181).

8- أنواع ووظائف الدافعية للإنجاز:**1.5 أنواع دافعية الإنجاز:**

ميز "فيروف" بين نوعين من الدافعية للإنجاز هما:

1- دافع الإنجاز الذاتي: ينبع من داخل الفرد وذلك بالاعتماد على خبراته السابقة، حيث يجد في الإنجاز والوصول إلى الهدف فيرسم لنفسه من خلال ذلك أهدافا جديدة بإمكانها بلوغها، بحيث يجد لذة في الإنجاز والوصول إلى الهدف.

2- دافع إنجاز اجتماعي: يخضع لمعايير ومقاييس المجتمع، ويبدأ بالتكوين في سن المدرسة الابتدائية، حيث يندمج الدافع الذاتي والاجتماعي ليشكل دافع الإنجاز متكامل ينمو مع تقدم السن، وكذا الإحساس بالثقة بالنفس والاستفادة من الخبرات الناجحة للأقران. (نعيمة الشماع، 1977، ص 163).

2.5 وظائف دافعية الإنجاز:

تؤدي الدافعية وظائف أساسية في تحديد وتشكيل السلوك:

1- وظيفة منشطة: تعمل على تحريك وتنشيط الطاقة الكامنة داخل الفرد، كما أن وضوح الأهداف مع التركيز عليها يعمل على تحفيز الطاقة الإنسانية والطاقة النفسية داخل كل فرد.

2- **وظيفة انتقائية:** تجعل دافعية الإنجاز الإنسان ينتقي سلوكا محددا يصل به لهدف التعميمية لتلك الطريقة التي أوصلته لهدفه.

3- **وظيفة المثابرة:** تحقق دافعية الإنجاز وظيفة المثابرة والإصرار والصبر والاعتكاف حتى يتم إنجاز العمل.

4- **الوظيفة التوجيهية:** تحقق دافعية الإنجاز وظيفة هامة للغاية هي وظيفة التوجيه وبما أن الإنسان يمتلك طاقة ذاتية توجيهها في اتجاه يحدد ذلك الدافع ووجهته الصحيحة.

8-وظائف الدافعية:

عموما يمكن أن تؤدي الدافعية عدد من الوظائف يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- إثارة أو توليد سلوك وتحريكه.
- توجيه السلوك نحو المصدر الذي يحقق الهدف أو إشباع الحاجة.
- الحفاظ على ديمومة السلوك ومده بالطاقة اللازمة ريثما يتحقق الهدف أو إشباع الحاجة (عماد عبد الرحيم الزغول، 2007، ص97).
- تساعد في تحديد واختيار الوسائل والاساليب التي تعين في تحقيق الهدف.

كما استخلص الدارسون للدافعية ومن بينهم عبد الرحمان عدس ونايفة قطامي أن للدوافع وظائف أساسية ثلاث:

- تحريك وتنشيط السلوك بعد أن يكون في مرحلة من الاستقرار أو الاتزان النسبي، فالدوافع تحرك السلوك أو تكون في نفسها دلالات تنشط العضوية لإرضاء بعض الحاجات الأساسية.
- توجيه السلوك نحو وجهة معينة دون أخرى، فالدوافع بهذا المعنى انتقائية أي أنها تساعد الفرد على انتقاء الوسائل لتحقيق الحاجات عن طريق وضعه على اتصال مع بعض المثيرات المهمة لأجل بقائه، مسببة بذلك سلوك إقدام أو عن طريق إبعاد الإنسان عن المواقف تهدد بقاءه مسببة بذلك سلوك إحجام.
- المحافظة على استدامة تنشيط السلوك طالما بقي الإنسان مدفوعا أو طالما بقيت الحاجة قائمة، فالدوافع كما انها تحرك السلوك تعمل على المحافظة عليه نشطا حتى يتم إشباع الحاجة (عبد الرحمان عدس، 2000، ص 126).

- وتدعيما للخلفية النظرية تم إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو ENIEM من أجل التحقق حول علاقة العدالة التنظيمية بالدافعية للإنجاز، بحيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي نظرا لطبيعة الموضوع، وتم اختيار عينة بطريقة عشوائية قوامها 65 فردا يعملون بورشة التبريد.

طبقت أداة الاستبيان الخاص بمتغير العدالة التنظيمية ويتضمن 3 أبعاد رئيسية وهي كما يلي:

■ **البعد الأول:** يقيس العدالة التوزيعية التي تتكون من البنود التي تحمل الأرقام التالية (1،2،3،4،5،6،7).

- **البعد الثاني:** يقيس العدالة التعاملية يتكون من البنود التي تحمل الأرقام التالية (8،9،10،11،12،13).
- **البعد الثالث:** يقيس العدالة الإجرائية يتكون من البنود التي تحمل الأرقام التالية (15،16،17،18،19،20،21،22).

مفتاح التصحيح الخاص بالاستبيان:

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

وللتأكد من ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معادلة "ألفا كرومباخ"

جدول رقم (07) يوضح نتائج معادلة ألفا كرومباخ (الثبات):

الاستبيان	معادلة ألفا كرومباخ
العدالة التنظيمية	0,85

مقياس الدافعية للإنجاز "لعبد الرحمان الأزرق":

تعريفه: هو عبارة عن مقياس يقيس الدافعية للإنجاز لعبد الرحمان الأزرق والذي يتحدد من 31 بند

مواصفات الصورة الأصلية لمقياس الدافعية للإنجاز:

تتكون هذه الصورة الأصلية من 5 عناصر أساسية وهي:

- **الطموح:** يشمل أربعة عبارات: 1،6،11،23.
- **المثابرة:** تشمل سبعة عبارات وهي: 29،28،21،02،10،12،19.
- **الأداء:** يشمل ثماني عبارات وهي: 03،07،13،16،21،28،29.
- **إدراك الزمن:** يشمل ستة عبارات وهي: 04،08،14،17،22،30،31.
- **التنافس:** ويشمل ستة عبارات وهي: 04،09،15،18،20،25.

بعد تفرغ البيانات في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم التوصل إلى النتائج التالية:

- عرض وتحليل نتائج الدراسة وفرضياتها حسب معامل الارتباط بيرسون:

بعد تطبيق مقياس الدراسة وجمع البيانات تم تفرغها في البرنامج الإحصائي (SPSS) من أجل استخراج مقاييس النزعة المركزية والتشتت لمتغيرات البحث، ثم الحصول على نتائج ثم تبويبها في جداول سنتناولها على النحو التالي:

1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى حسب معامل ارتباط بيرسون:

جدول رقم (01) تمثل نتائج معامل الارتباط بيرسون للفرضية الأولى.

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط (R)	العينة	متغيرات الدراسة
غير دالة	0,05	0,17	0,18	65	العدالة التنظيمية
			0,18		الدافعية للإنجاز

نلاحظ من خلال جدول رقم (08) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تقدر بـ (0,18) بينما نجد قيمة الدلالة الإحصائية تقدر بـ (0,17) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة (0,05) وعلى هذا الأساس، نرفض الفرضية البديلة التي مفادها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز" ونقبل الفرضية الصفرية التي مفادها "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز".

1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية حسب معامل ارتباط بيرسون:

جدول رقم (02): يمثل نتائج معامل بيرسون الخاصة بالفرضية الثانية:

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط (R)	العينة	متغيرات الدراسة
غير دالة	0.05	0.69	0,24	65	العدالة التوزيعية
			0,24		الدافعية للإنجاز

نلاحظ من خلال رقم (09) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تقدر بـ (0,24) بينما نجد قيمة الدلالة الإحصائية تقدر بـ (0.69) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة (0,05) وعلى هذا الأساس، نرفض الفرضية القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والدافعية للإنجاز" ونقبل الفرضية الصفرية التي مفادها "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والدافعية للإنجاز".

1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة حسب معامل ارتباط بيرسون:

جدول رقم (03) يمثل نتائج معامل الارتباط بيرسون الخاصة بالفرضية الثالثة

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط (R)	العينة	متغيرات الدراسة
-----------------	---------------	-------------------	--------------------	--------	-----------------

غير دالة	0,05	0.09	0,22	65	العدالة التعاملية
			0,22		الدافعية للإنجاز

نلاحظ من خلال جدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تقدر بـ (0,22) نجد قيمة الدلالة الإحصائية تقدر بـ (0.09) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0,05) وعلى هذا الأساس، نرفض الفرضية القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والدافعية للإنجاز" ونقبل الفرضية الصفرية التي مفادها "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والدافعية للإنجاز".

1-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة حسب معامل ارتباط بيرسون:

جدول رقم (04): يمثل نتائج معامل الارتباط الخاصة بالفرضية الرابعة.

متغيرات الدراسة	العينة	معامل الارتباط (R)	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
العدالة الإجرائية الدافعية للإنجاز	65	0,01	0.93	0,05	غير دالة
		0,01			

نلاحظ من خلال جدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تقدر بـ (0,01) بينما نجد قيمة الدلالة الإحصائية تقدر بـ (0.93) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة (0,05) وعلى هذا الأساس، نرفض الفرضية البديلة التي مفادها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والدافعية للإنجاز" ونقبل الفرضية الصفرية التي مفادها "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والدافعية للإنجاز".

■ مناقشة وتفسير النتائج:

بعد عرض النتائج المجدولة واعتمادا على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المتناسبة مع معطيات الدراسة الحالية، وبغرض تفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون، لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومنه سنقوم بتحليل وتفسير هذه النتائج كما يلي:

● الفرضية الأولى:

والتي مفادها "توجد علاقة بين العدالة التنظيمية ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرو منزلية" حيث أشارت النتيجة المتوصل إليها اعتمادا على معامل الارتباط بيرسون المقدر بـ (0,18) وهي غير دالة، حيث يتضح ذلك من خلال مقارنة مستوى الدلالة (0.05) بالقيمة المرافقة Sig (0,17) حيث تبين أن القيمة المرافقة أكبر من مستوى الدلالة وبالتالي لم تتحقق الفرضية العامة لهذه الدراسة، نستنتج أن العدالة التنظيمية لا تتحقق في المؤسسة بكون أن العامل ذاتي يسعى دائما إلى تحقيق أهدافه

الخاصة أولاً على أهداف المؤسسة ذلك لعدم الشعور بالعدالة التنظيمية من طرف العامل لأن المسؤول عن تحقيق العدالة في المؤسسة هو بذاته لا يشعر بها أو يطبقها سطحياً لأغراض شخصية. فعند غياب العدالة التنظيمية ينخفض مستوى الرضا عند العمال وبالتالي ينخفض مستوى الدافعية للإنجاز لدى الأغلبية بنسبة مرتفعة مما يآثر سلباً على المؤسسة.

• الفرضية الثانية:

التي مفادها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية و"الدافعية للإنجاز" لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM حيث أشارت النتيجة المتوصل إليها اعتماداً على معامل الارتباط بيرسون المقدرة بـ (0,24) عند مستوى الدلالة (0,05) ومن أجل التحقق من مدى صحة الفرضية المصاغة، تم مقارنة مستوى الدلالة (0,05) بالقيمة المرافقة Sig (0,69) حيث تبين أن القيمة المرافقة أكبر من مستوى الدلالة وبالتالي لم تتحقق الفرضية الجزئية الأولى لهذه الدراسة. حيث أن العدالة التوزيعية تتحقق بين العمال عندما تتوفر المساواة في توزيع الحوافز (الترقية، الأجور....) التنظيمية بينهم لأن العمال دائماً ما يجرون عمليات المقارنة الاجتماعية مع جماعات أخرى أي أن العامل يقيس بشكل مستمر بين مخرجاته ومدخلاته. وتتحقق العدالة التوزيعية عندما ترتبط إسهامات العامل التي يقدمها للمنظمة مع ما يحصل عليه من المكافآت المقدمة له مثل المرتب، الترقية، التسهيلات والحوافز.

وإن إحساس العامل بعدم عدالة التوزيع يخلق نوع من التوتر في العلاقات بين جماعات العمل والإدارة.

• الفرضية الثالثة:

والتي مفادها "توجد علاقة بين العدالة التعاملية والدافعية للإنجاز" لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM حيث أشارت النتيجة المتوصل إليها وذلك اعتماداً على معامل الارتباط بيرسون المقدرة بـ (0,22) عند مستوى الدلالة (0,05)، ومن أجل التحقق من مدى صحة الفرضية المصاغة تم مقارنة مستوى الدلالة (0,05) بالقيمة المرافقة Sig (0,09) حيث تبين أن القيمة المرافقة أكبر من مستوى الدلالة وبالتالي لم تتحقق الفرضية الجزئية الثانية لهذه الدراسة. فعدالة التعاملات تتعلق بجودة المعاملة بين العامل ومنتخب القرار، عندما يكون التوزيع غير عادل بين العمال من طرف الرئيس المباشر تصدر سلوكيات شاذة وذلك لعدم إحساسه بعدالة التعاملات العادلة بين العمال مما يؤثر على انخفاض مستوى دافعية الإنجاز لديهم.

• الفرضية الرابعة:

والتي مفادها "توجد علاقة بين العدالة الإجرائية والدافعية للإنجاز" لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM حيث أشارت النتيجة المتوصل إليها وذلك اعتماداً على معامل الارتباط بيرسون المقدرة بـ (0,01) عند مستوى الدلالة (0,05)، ومن أجل التحقق من مدى صحة الفرضية المصاغة تم مقارنة مستوى الدلالة (0,05) بالقيمة المرافقة Sig (0,69) حيث تبين أن القيمة المرافقة أكبر من مستوى الدلالة وبالتالي لم تتحقق الفرضية الجزئية الثالثة لهذه الدراسة. فإن عدم تحيز السلطة ومدى

جدارتها بالثقة وإمكانية تقديم المعلومات إليها تعتبر من أهم العناصر المؤثرة في إدراكات الأفراد للعدالة الإجرائية، لكي يتفق الطرفان يجب على الطرف الأول عند اتخاذ إجراءات تنظيمية (الإدارة) يجب مشاركة الطرف الثاني (العمال) لأن ذلك يؤثر إيجابيا على المنظمة لأن العامل يعطي كل مجهوداته ذلك من خلال ثقته الزائدة بالإدارة لأن كل الإجراءات تمت بعدم التحيز وطبقت المعايير بشكل متناسق على الجميع وإعطاء لكل عامل القدر المناسب من المعلومات المفسرة للقرار. ومن هذا الأخير فعند غيابها تؤثر سلبيا في نفسية العاملين مما يؤدي إلى انخفاض نسبة الدافعية لديهم.

خلاصة:

من خلال النتائج المتوصل إليها عن طريق تطبيق الاستبيان الخاص بمتغير العدالة التنظيمية ومقياس دافعية الإنجاز توصل البحث إلى أنه لا توجد علاقة بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية ودافعية للإنجاز، الشيء الذي أدى بنا للقول أن وجود العدالة التنظيمية لا يؤدي بالضرورة إلى وجود دافعية للإنجاز، ولكن تبقى نتائج هذه الدراسة محصورة على العينة التي أجريت عليها الدراسة، وبالتالي لا يمكن تعميمها من الناحية العلمية ولكن المجال يبقى مفتوح للخوض في هذا البحث بصفة أوسع من طرف المهتمين وأصحاب التخصص لإثرائه أكثر.

■ اقتراحات:

- في ضوء الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة يمكن تثبيت أهم المقترحات التي تمثل مقترحات الدراسات التي من شأنها أن تساعد في غرس قيم العدالة في المؤسسات العامة:
- 1- غرس القيم الأخلاقية الإيجابية داخل المنظمات العامة، من خلال توفير المناخ التنظيمي الذي يدعم السلوك الأخلاق فالموظف الذي يعمل في منظمة لها قيمتها وأخلاقياتها ومعايير سلوكها، وما لم تكن تلك القيم والأخلاقيات ومعايير السلوك مشجعة ومؤيدة للسلوك الأخلاق فإن أية جهود لتنمية أخلاقيات العاملين ستكون دون فائدة.
 - 2- أن تقوم المؤسسة باعتماد معايير وقوانين واضحة عادلة فيما يتعلق بتوزيع مراتب العمل على العمال وتحديد الحقوق والواجبات لهم.
 - 3- عقد دورات تدريبية أو ورش عمل للعمال الجدد من أجل بناء قاعدة معرفية عميقة لهم حيال التعامل مع الإدارة وزملائهم من منظور العدل والمساواة وتكافؤ الفرص.
 - 4- تطبيق العدالة في أنظمة الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية لرفع أكثر من درجة الرضا الوظيفي لدى العمال.
 - 5- أن تقوم الجهات ذات العلاقة ولا سيما وزارة العمل والتشغيل على زيادة الاهتمام بتحسين مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسات الصناعية العامة لما في ذلك من أثر في رضا العمال.
 - 6- توفير الظروف المناسبة للأداء العمال لمهامهم.
 - 7- الاهتمام بالعمال من خلال تكوينهم في الجانب الإداري وذلك لتسهيل عملية الاتصال برئيسهم.
 - 8- تحسين ظروف العمال الاجتماعية والاقتصادية التي تساهم في الرفع من دافعية الإنجاز لديهم.

■ قائمة المراجع:

1. سمية جقيدل (2015)، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس منشورة قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
2. صابرين مراد عمر أبو جاسر (2010)، "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال منشورة كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. صالح حسين الداهري (1999)، "الشخصية والصحة النفسية"، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع
4. عبد الرحمان عدس ونايفة قطامي (2000)، "مبادئ علم النفس"، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان.
5. عبد اللطيف محمد خليفة (2006)، "مقياس الدافعية للإنجاز"، دار الغريب، القاهرة.
6. عماد عبد الرحيم الزغول (2007)، "سيكولوجية التدريس الصفي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
7. مجدي أحمد ومجد عبد الله (2003)، "السلوك الاجتماعي"، دار المعرفة الجامعية. العربية.
8. مصطفى فهمي (1987)، "الدوافع النفسية"، الطبعة الثانية، دار مصر للنشر والطباعة، مصر.
9. نعيمة الشماع (1977)، "الشخصية النظرية، التقييم، مناهج البحث"، جامعة الدول العربية
10. هاني عبد الرحمان صالح (2006)، "الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، أردن صابرين مراد عمر أبو جاسر (2010)، "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال منشورة كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.