وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Te ssa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences



قسم علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

القيادة والعدالة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية – مصنع الاسمنت الماء الأبيض _تبسة_–

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

من إعداد الطلبة:

عبد الكريم فاطمة الزهراء

حمانة حنان

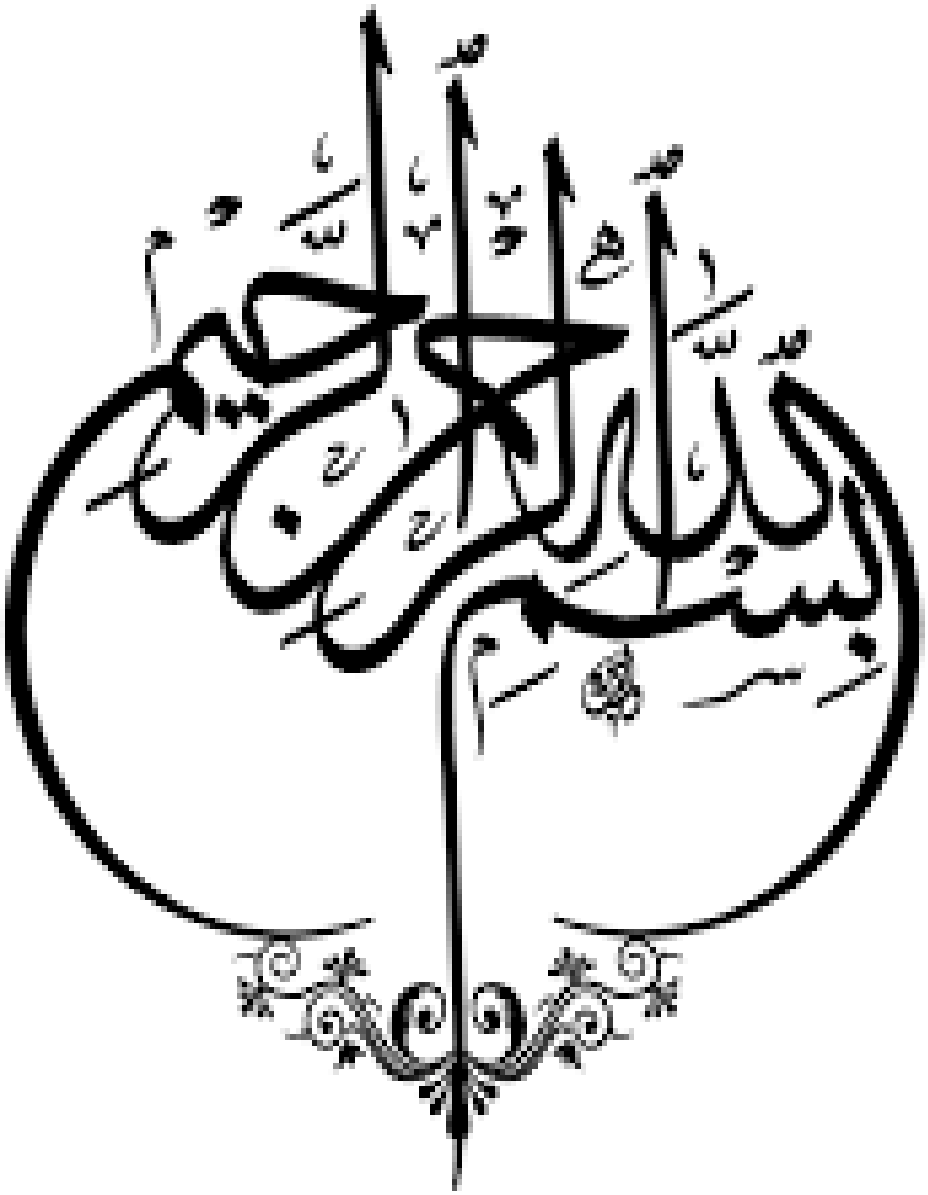
إشراف الأستاذ:

د. صوالحية منير

أعضاء لجنة المناقشة:

الاســـم واللقـــب	الرتبـــة العلميـــة	الصفـــــة
مولدي عاشور	أستاذ التعليم العالي	رئيســـــــا
منير صوالحية	أستاذ التعليم العالي	مشرفـا ومقررا
خديجة قفاف	أستاذ محاضر ب	عضوا ممتحنـا

السنة الجامعية: 2024 / 2025


بسم الله الرحمن الرحيم

شكروعرفان:

بداية الشكر لله عز وجل الذي أعاننا وشد من عزمنا لإكمال هذه المذكرة ونشكره راكعين، الذي وهبنا الصبر والمطاولة والتحدي.

قال رسول الله ﷺ -:" من لم يشكر الناس لن يشكر الله".

نتقدم بأجمل عبارات الشكر والامتنان والاحترام والتقدير فلك منا كل الشكر

الأستاذ صوالحية منير

أعضاء لحنة المناقشة الكرام على قبولهم مناقشة وتقييم هذا العمل

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا أثناء مشوارنا الدراسي ولم يبخل علينا بمعلومة أو نصيحة توجيهية ودعمه لمجهوداتنا المبذولة.

كما لا ننسى كل من ساهم كل من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة جزاهم الله خيرا.

فهرس المحتويات:

شكروعرفان	-
فهرس المحتويات	I
فهرس الجداول	IV
فهرس الأشكال	VI
مقدمة	أ-ب
الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة	
تمهيد	4
1. الاشكالية	5
2. بناء الفرضيات	7
3. أسباب اختيار الموضوع	8
4. أهداف الدراسة	8
5. أهمية الدراسة	9
6. المنهج المستخدم	9
7. بناء المفاهيم	10
8. الدراسات السابقة	14
الفصل الثاني: التأسيس النظري للقيادة	
تمهيد	31
1. المفاهيم المتعلقة بالقيادة	32
2. أهمية القيادة	34
3. وظائف القيادة	35
4. المهارات القيادية	39
5. نظريات القيادة	42
6. أنماط القيادة	52
7. العوامل المؤثرة في القيادة	60
خلاصة	62

الفصل الثالث: التأصيل النظري للعدالة التنظيمية	
تمهيد	64
1. أهمية العدالة التنظيمية	65
2. أبعاد العدالة التنظيمية	66
3. أشكال العدالة التنظيمية	74
4. مقومات العدالة التنظيمية	75
5. نظريات العدالة التنظيمية	76
6. العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية	83
7. الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية	86
خلاصة	88
الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة	
تمهيد	90
1. مجالات الدراسة	91
2. أدوات جمع البيانات	93
3. عينة الدراسة وخصائصها	95
خلاصة:	100
الفصل الخامس: كلما زادت فعالية الرقابة زاد ذلك من عدالة الإجراءات داخل المؤسسة	
تمهيد	102
1. تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى	103
2. الاستنتاج الجزئي الأول	115
الفصل السادس: كلما تم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات زاد ذلك من العدالة التوزيعية داخل المؤسسة.	
تمهيد:	117
1. تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية	118
2. الاستنتاج الجزئي الثاني	129
3. الاستنتاج العام	130

خـاتمــة	131
قائمة المصادروالمراجع	133
المـلاحـق	145
الملخص	155

فهرس الجداول

الجدول رقم (1): يوضح الفرق بين القائد والمدير.	34
الجدول رقم (2): يوضح توزيع عمال مصنع الاسمنت الماء الأبيض حسب مناصب العمل	93
الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	96
الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.	97
الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	97
الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	98
الجدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية.	98
الجدول رقم (8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الإقامة.	99
الجدول رقم (9): يوضح النظام الرقابي المطبق داخل المؤسسة.	103
الجدول رقم (10): يوضح الأداة الرقابية المطبقة في المؤسسة حسب الخبرة المهنية.	103
الجدول رقم (11): يوضح تأثير الأسلوب الرقابي على العمال.	104
الجدول رقم (12): يوضح تمكين الرقابة من انجاز الأهداف المرسومة.	105
الجدول رقم (13): يوضح وضوح أهداف المؤسسة بالنسبة للعمال.	106
الجدول رقم (14): يوضح و اقعية الأهداف وقابليتهم للتحقيق	106
الجدول رقم (15): يوضح توفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.	107
الجدول رقم (16): يوضح تأثير تحقيق الأهداف على فرصة الترقية.	107
الجدول رقم (17): يوضح إبلاغ العاملين عن المعايير والاجراءات الخاصة بالترقية.	108
الجدول رقم (18): يوضح وضوح معايير الترقية بالنسبة للعاملين.	108
الجدول رقم (19): يوضح تعبير العمال عن رأيهم بشأن عملية الترقية.	109
الجدول رقم (20): يوضح إجراءات الاعتراض على الترقية اذا كانت غير عادلة حسب الخبرة المهنية.	109
الجدول رقم (21):يوضح وضوح الاجراءات المتبعة في المؤسسة.	110
الجدول رقم (22): يوضح صعوبات تطبيق الاجراءات المتبعة.	111
الجدول رقم (23): يوضح القدرة على التحدث مع المدير في حالة مواجهة الصعوبات.	111
الجدول رقم (24): يوضح معرفة العمال بالسياسات المعمول بها داخل المؤسسة.	112
الجدول رقم (25): يوضح الالتزام بالسياسات المعمول بها من قبل العمال.	113

الجدول رقم (26): يوضح دعم المؤسسة للسياسات من خلال الاجراءات والموارد المتاحة لديها.	113
الجدول رقم (27): يوضح استشارة المسؤولين للعمال في الأمور الإدارية مع ذكر السبب حسب المستوى التعليمي.	118
الجدول رقم (28): يوضح فرصة التعبير عن الرأي بشأن المؤسسة مع ذكر السبب.	119
الجدول رقم (29): يوضح اتخاذ القرارات المفاجئة ضد العمال.	120
الجدول رقم (30): يوضح تمثيل قرارات الادارة لاحتياجات العمال .	121
الجدول رقم (31): يوضح الاجراءات المراد تطبيقها عند اتخاذ القرارات	121
الجدول رقم (32): يوضح ثقة العمال في المعلومات التي توفرها الادارة حول القرارات المتخذة.	122
الجدول رقم (33): يوضح تعامل المصالح بشفافية عند اتخاذ القرارات.	123
الجدول رقم (34): يوضح معايير العدالة التوزيعية المعتمد عليها في المؤسسة.	123
الجدول رقم (35): يوضح تناسب الأجر مع المؤهلات العلمية للعامل حسب المستوى التعليمي.	124
الجدول رقم (36): يوضح الزيادة في الأجر خلال العام الماضي.	125
الجدول رقم (37): يوضح تأثير مستوى الأجر على أداء العاملين.	125
الجدول رقم (38): يوضح التوزيع العادل للأعباء والواجبات الوظيفية بين العاملين.	126
الجدول رقم (39): يوضح المكافآت المتحصل عليها عن الجهد الاضافي المبذول	126
الجدول رقم (40): يوضح تو افق نظام المكافآت مع الأداء الفعلي للعمال داخل المؤسسة.	127
الجدول رقم (41): يوضح منح الاجازات بشكل عادل للعاملين.	128

فهرس الأشكال

الشكل رقم (1): يمثل أبعاد ومؤشرات المتغير المستقل (القيادة)	7
الشكل رقم (2): يمثل أبعاد ومؤشرات المتغير التابع (العدالة التنظيمية)	8
الشكل رقم (3): يمثل المهارات القيادية	39
الشكل رقم (4):يمثل القابليات الجوهرية للقائد	41
الشكل رقم (5): يمثل نموذج القيادة التبادلية	51
الشكل رقم (6): يمثل خصائص السلوك الأوتوقراطي (المستبد)	54
الشكل رقم (7):يمثل معالم النمط القيادي الحر	59
الشكل رقم (8): يمثل أنماط القيادة الثلاثة	60
الشكل رقم (9): يمثل قواعد العدالة التوزيعية	67
الشكل رقم (10): يمثل مبادئ العدالة التوزيعية	69
الشكل رقم (11):يمثل قواعد العدالة الإجرائية	71
الشكل رقم (12):يمثل أبعاد العدالة التنظيمية	74
الشكل رقم (13): يمثل تصنيف الأفراد من زاوية الحساسية للعدالة التنظيمية	82

مقدمة

مقدمة

تسعى الإدارة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة في تحقيق أهدافها، لكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون الجهد الإنساني تفكيرًا وعملا، فالمورد البشري هو العنصر الأساسي الذي يخطط وينفذ ويبتكر وهو المحرك الحقيقي لأي عملية تنظيمية.

وعليه تأتي القيادة كعامل حاسم في توجيه هذا الجهد الإنساني، ذلك أن القيادة تشكل عصب العملية الإدارية لأنها ترتبط بمدى فعالية العملية الإنتاجية والتي يلعب فيها القائد دورا أساسيا باعتباره يقوم بالتوجيه ومتابعة وقيادة مجموعة من العاملين لتحقيق الأهداف المسطرة.

ونجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يديرها القائد، فالقائد الناجح يتطلع بشكل كبير لخلق روح التعاون بين فاعليه ويجعلهم كفريق واحد، ليتولد لديهم الشعور بالانتماء و يحسون بالعدالة التنظيمية داخل المؤسسة، التي تعد مبدأ من مبادئ التنظيم الفعال وإرساء التغيرات كالتحفيز والروح المعنوية، الأداء الوظيفي واتخاذ القرارات واحتواء الصراعات في مجال الدراسات الإدارية ولا سيما السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي.

والدراسة الراهنة تتناول موضوع القيادة والعدالة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، من خلال تناول مجموعة من المتغيرات التي تمكننا من إيجاد علاقة بين متغيرات الدراسة ومن هذا المنطلق قسمت الدراسة إلى ستة فصول ثلاثة منها تناولت الجانب النظري والثلاثة الأخرى تناولت الجانب الميداني للدراسة.

وعلى هذا الأساس تناول الفصل الأول والموسوم بالاطار المنهجي والمفاهيمي: الإشكالية، أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، المنهج المستخدم، بناء المفاهيم، الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد خصصناه لأساسيات القيادة والمتمثلة في: المفاهيم المتعلقة بالقيادة، الأهمية، الوظائف، مهارات القيادة، نظريات القيادة، العوامل المؤثرة فيها.

وتعرضنا في الفصل الثالث إلى العدالة التنظيمية من خلال: أهمية العدالة التنظيمية، أبعادها، أشكالها، مقوماتها، أهم النظريات، العوامل المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية.

أما الفصل الرابع فقد ضم الاطار المنهجي للدراسة: مجالات الدراسة (المجال المكاني، البشري، الزماني)، أدوات جمع البيانات، وعينة الدراسة وخصائصها.

الفصل الخامس خصص لتحليل ومناقشة البيانات في ضوء الفرضية الأولى، وتقديم استنتاج جزئي أولي.

أما الفصل السادس فقد خصص لتحليل ومناقشة البيانات في ضوء الفرضية الثانية وتقديم استنتاج جزئي ثاني، وفي الأخير تم استخلاص استنتاج عام للدراسة ثم الخاتمة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

تمهيد

1. اشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. المنهج المستخدم
7. بناء المفاهيم
8. الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

تتناول هذه الدراسة موضوع القيادة والعدالة التنظيمية وهو موضوع ذا أهمية بالغة في الحقل السوسيو تنظيمي، والذي يعنى بمختلف المؤسسات باختلاف أنواعها اقتصادية أو خدمية، وسنحاول في هذا الفصل توضيح الأسس المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، تتمثل هذه الأسس في الدور الأساسي لإعداد البحث العلمي.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى: أسباب اختيار الموضوع، اشكالية الدراسة وفرضياتها، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، بناء المفاهيم، الدراسات السابقة، المنهج المستخدم.

1. اشكالية الدراسة:

تعتبر الادارة من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر، نظرا لأنها تسهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الاهتمام مع الأهداف والاهتمام بالمورد البشري وتطويره، حيث أنه المساهم الفعال (المورد البشري) في نجاح المؤسسات وليس الأجهزة والوسائل التقنية الحديثة، فأداء الموارد البشرية يلعب دورا مهما في بقاء المنظمات وريادتها باعتباره مقياسا للتفوق والنجاح، ويعد مطلبا رئيسيا لأي تنظيم لأن البقاء في عالم اليوم للأفضل في ظل محيط يشهد منافسة قوية ومنفتح على التكنولوجيات والابتكارات.

وفي هذا السياق، لم تكن الجزائر بمعزل عن هذه التحولات، إذ أولت الدولة اهتماماً خاصاً بتطوير المؤسسات والجانب التنظيمي، باعتبارها دولة نامية تسعى إلى بناء تنظيمات حية ومتماسكة. وقد تم ذلك من خلال تأسيس هياكل تنظيمية متميزة تضم عمالاً منظمين وفق أطر هيكلية واضحة، ترتكز على ثقافة تنظيمية خاصة تتضمن منظومة من القيم والمعارف والعادات والإجراءات المتراكمة عبر الزمن.

إن المؤسسة الجزائرية باختلاف احجامها وطبيعة نشاطها، ظلت وباستمرار منذ الاستقلال رهينة محيط متقلب خاصة (البيئة السياسية والتوجهات العامة لأنظمة الحكم)، الأمر الذي أدى إلى فشل نماذج التسيير المختلفة التي تم اعتمادها بالمؤسسات الجزائرية (تسيير ذاتي، تسيير اشتراكي، استقلالية المؤسسات ومؤخرا الخوصصة)،ومنه غابت مفاهيم العقلانية والفعالية والأداء والعدالة بمختلف أبعادها، وهي عناصر ظلت محور اهتمام الباحثين في الحقل السوسيو-تنظيمي.

وفي هذا الاطار تبرز نظرية العلاقات الانسانية باعتبارها أحد الأسس النظرية التي تؤكد على أهمية البعد الانساني والاجتماعي داخل بيئة العمل، حيث شددت على أن تفاعل العاملين، وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وتعزيز شعورهم بالانتماء، يمثل ركيزة ضرورية لتحقيق الأداء والالتزام التنظيمي فوفقا لهذه النظرية فإن نجاح أي تنظيم لا يقوم على البنية الرسمية والهيكل فقط بل يتطلب تنمية العلاقات الانسانية، وتحقيق العدالة، وإيجاد بيئة عمل مشجعة على التفاعل والتعاون.

حيث تعتبر العدالة التنظيمية من أهم المحاور التي تقوم عليها المؤسسة وعنصر رئيسيا فيها، ومن ثم تمثل أحد المكونات والمدخلات الرئيسية في بقاءها واستمراريتها.

فالعدالة التنظيمية من الإجراءات الإدارية التي تسعى إلى تقليل الضغوطات، وجرى تعريفها بأنها درجة إحساس الفرد بالمعاملة المتساوية في العمل، وذلك من خلال ما يحصل عليه من عائد، وتعود جذور

العدالة التنظيمية إلى مناداة آدامز Adams بالمساواة والمقصود بها هنا هي عدالة التوزيع من حيث مقارنة مدخلات الفرد بما سيتحصل عليه من مخرجات " الأجر، الترقية، المكافآت"، مقارنة بغيره من الزملاء فإذا شعر بتساوي معدل المدخلات والمخرجات مع غيره فسيدفعه إلى زيادة الاتقان ويشكل له حافز للعمل، وبالإضافة لبعد عدالة التوزيع فإن هناك بعد آخر لمفهوم العدالة التنظيمية وهو العدالة الاجرائية التي تشير إلى احساس الفرد العامل بعدالة هيكلة القرارات وعدم التحيز في تحديد السياسات.

وينجر عن غياب العدالة ممارسة العمال لسلوكيات ضارة، وهو ما تؤكده أيضا نظرية العلاقات الانسانية التي ترى أن غياب الشعور بالعدالة يضعف الولاء المؤسسي ويقلل من الحافز، لذا تسعى المؤسسة لتجسيد مبدأ العدالة بين الموظفين لضمان استمرارية في العمل، إذ أن احساس العاملين بها يولد لهم الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها وبذل أكبر جهد في الإنتاج لرفع مستوى الأداء وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة إلى جانب أهدافهم الشخصية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تبني قيادة ناجحة وفعالة تستطيع التأثير واستمالة الجماعة نحو السلوك الايجابي والمرغوب،

فالقيادة تحظى بأهمية بالغة باعتبارها عملية تأثير في العاملين، تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف، ونجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها ومآلها يقف على الاستراتيجية التي يتبعها القائد والكاريزما التي يتمتع بها كمهارة الانجاز وتحمل المسؤولية والقدرة على تفهم الموقف وخلق روح الفريق الواحد.

ونظرا للضغوطات التي تشهدها المؤسسة بمختلف هياكلها على القائد مجابهة هذه الضغوطات بتسيير عقلاني حتى يتوفر للموظف جو ملائم للعمل.

وتبرز أهمية القيادة كظاهرة اجتماعية وتنظيمية في توجيه الجهود وتنسيقها أيا كان النشاط الذي تمارسه وفي كل المجالات الإدارية كالتخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة التي تساهم في ضمان تسيير العمل بكفاءة وفعالية وتصحيح أية انحرافات قد تحدث من خلال تحديد الاستراتيجيات وتحقيق النتائج، بالإضافة إلى تعاملهم مع المشاكل التي تواجههم والوقوف في وجه التحديات المختلفة واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب وتحقيق التوازن بين المصالح المختلفة.

وعليه فإن القيادة والعدالة التنظيمية هما عنصران مهمان في أي مؤسسة، حيث أن القيادة فيها يتعامل القائد بشكل متساو مع جميع الأفراد ويسعى لتوفير فرص متساوية ويحترم حقوق الآخرين، والعدالة التنظيمية هي كيفية شعور الموظفين بأنهم يعملون بعدالة في مختلف جوانب العمل، ومن هنا

برزت أهمية دراسة هذا الموضوع وذلك لمعرفة العلاقة بين القيادة والعدالة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، حيث سلطنا الضوء على المؤسسة الاقتصادية شركة اسمنت تبسة – مصنع الاسمنت الماء الأبيض في دراستنا الميدانية ومن خلال ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

- هل تساهم القيادة في تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية؟

والذي انبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل تساهم الرقابة في تحقيق عدالة الاجراءات داخل المؤسسة؟
- هل يساهم اتخاذ القرارات في تحقيق العدالة التوزيعية داخل المؤسسة؟

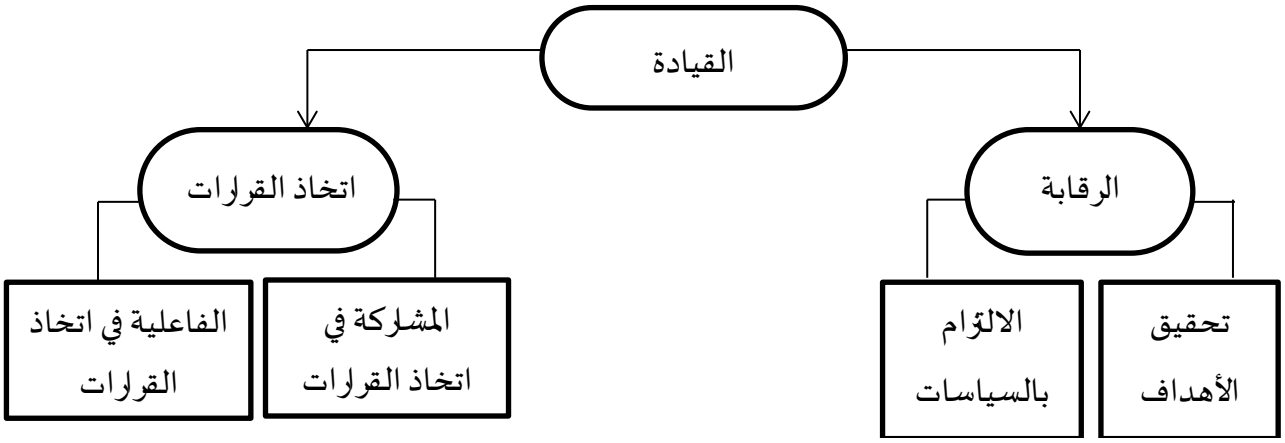
2. بناء الفرضيات:

- كلما زادت فعالية الرقابة زاد ذلك من عدالة الاجراءات داخل المؤسسة.
- كلما تم اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات زاد ذلك من العدالة التوزيعية داخل المؤسسة.

أبعاد ومؤشرات الدراسة:

المتغير المستقل:

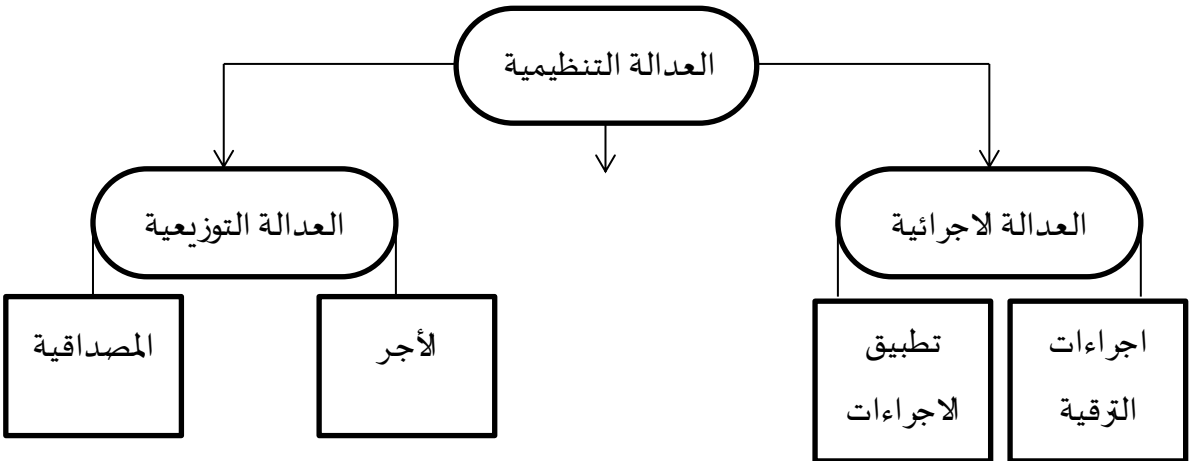
الشكل رقم (1): يمثل أبعاد ومؤشرات المتغير المستقل (القيادة).



المصدر: من إعداد الطالبتين

المتغير التابع:

الشكل رقم (2): يمثل أبعاد ومؤشرات المتغير التابع (العدالة التنظيمية).



المصدر: من إعداد الطالبتين.

3. أسباب اختيار الموضوع:

يخضع اختيار موضوع الدراسة لجملة من الاعتبارات الذاتية والموضوعية من بينها:

- الميل والرغبة الشخصية في البحث عن هذا الموضوع.

- الموضوع جدير بالدراسة وضمن تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

- محاولة التعرف على مساهمة القيادة في تحقيق العدالة التنظيمية من أجل ضمان استمرار المؤسسة.

- توظيف المعارف النظرية التي اكتسبناها قصد إسقاطها على الموضوع الراهن للدراسة.

- الأهمية البالغة التي يكتسيها موضوع الدراسة في العلوم الاجتماعية.

4. أهداف الدراسة:

يسعى البحث العلمي دوما إلى تزويد المجتمع الإنساني بالمزيد من المعرفة والمساهمة الايجابية في اقتراح وتقديم الحلول لمشكلاته، وبمعنى آخر إن كل دراسة علمية تضع أهداف محددة تساعد الباحث على رسم وتحديد المسار الذي يتجه للوصول إلى إثبات صحة فرضياته، وتتمثل أهداف دراستنا في:

- محاولة الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا ومعرفة العلاقة بين القيادة والعدالة التنظيمية.

- محاولة الكشف عن كيفية مساهمة الرقابة في تحقيق عدالة الاجراءات داخل المؤسسة.
- محاولة التعرف على كيفية مساهمة عملية اتخاذ القرارات في تحقيق العدالة التوزيعية داخل المؤسسة.

5. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة المتغيرات التي تتناولها، والمتمثلة في القيادة والعدالة التنظيمية، لما لهما من دور محوري في التأثير على أداء المؤسسات واستقرارها الداخلي. وتُعدّ هذه المواضيع من القضايا الإدارية والتنظيمية الجوهرية التي تشغل حيزًا مهمًا في الأدبيات السوسيولوجية المعاصرة، نظرًا لارتباطها الوثيق بتحقيق الفعالية التنظيمية وتحسين مناخ العمل، كما تتجلى أهمية الدراسة في قيمتها العلمية والعملية، من خلال مساهمتها في إثراء المعرفة النظرية والميدانية، إلى جانب ما تحمله من قيمة تطبيقية تتمثل في ما ستقدمه من نتائج وتوصيات يمكن أن تساهم في تطوير أساليب القيادة وتعزيز العدالة داخل المؤسسات.

6. المنهج المستخدم:

مما لاشك فيه أن تحديد المنهج المستخدم في الدراسة أمر ضروري، فهو الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، ويعرف المنهج بأنه:" مجموعة الأطر والإجراءات والخطوات التي يضعها الباحث عند دراسته لمشكلة بحثه".[1]

ولقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على المنهج الوصفي، الذي يعمل على وصف الظاهرة المدروسة وتوضيح وتبيين متغيرات الدراسة، ويعمل على التحليل والربط بين النتائج المتوصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم تصنيفها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

[1] . محمد الغريب عبد الكريم، **البحث العلمي التصميم والمنهج والإجراءات**، المكتب الجامعي الحديث، ط2، الاسكندرية، 1982، ص79.

7. بناء المفاهيم:

7-1. مفهوم القيادة:

أ. **لغة:** جاء في كتاب معجم الوسيط قَادَ الدَّابَة- قَوْدًا، وقِيَادًا وقِيَادةً: مشى أمامها وأخذ بمقْودها.[1] وفي ذلك المعنى إشارة إلى أن مكان القائد هو المقدمة ليكون دليلا لأتباعه ومرشدا لهم.

ب. **اصطلاحا:** تعرف القيادة بعدة تعاريف منها:

- ✓ يعرفها **روبرت ليفخستون Robert Livngston**: هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع خسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات.[2]
- ✓ ويعرفها **ليكرت Likert**: بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.[3]
- ✓ تعريف **جون جاردنر John Gardneer**: القيادة هي مجموعة الاقناع أو تقديم القدوة التي يستخدمها فرد أو فريق قيادي لحث مجموعة من الأفراد عن السعي لتحقيق أهداف يريدها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه.[4]
- ✓ القيادة هي توجيه العنصر البشري العامل على اختلاف أوجه النشاط التي يتولاها توجيها متناسقا نحو تحقيق أهدافها على أفضل نحو ممكن.[5]
- ✓ تعريف **جيمس ماكريجور بيرنر James Mcgregor burns**: القيادة هي عملية تبادلية يقوم بها أشخاص لهم دوافع وقيم معينة بحشد الموارد المختلفة الاقتصادية والسياسية وغيرها، في إطار من المنافسة والصراع لتحقيق أهداف يريدها القادة وحدهم أو أهداف مشتركة بين القادة والأتباع.[6]
- ✓ تعريف **عوض خلف العنزي:** القيادة هي مجموعة من الأفراد بما يوجه وينمي العمل الفردي والعمل المشترك بينهم، وتنمية روح الجماعة وروح التعاون لديهم، وبينهم ثم بينهم وبين المنظمة

---

[1] . **المعجم الوسيط**، مكتبة الشروق الدولية، ط4، جمهورية مصر العربية، د.س.ن، ص 765.

[2] . ئاسو صالح سعيد علي، حسين وليد حسين عباس، **الشخصية القيادية**، دار غيداء للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، 2015، ص41.

[3] . ئاسو صالح سعيد علي، حسين وليد حسين عباس، مرجع نفسه، ص41.

[4] . مدحت محمد أبو النصر، **قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة**، دار الكتب المصرية، ط3 –القاهرة- 2023، ص18.

[5] . صابرين عطية مرسال، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، 2014، ص11.

[6] . مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 18.

وإيجاد درجة كافية من التحمس والعطاء لديهم والارتباط بالمنظمة وبناء علاقات طيبة وجو عمل تسوده الاستجابة والثقة والاحترام المتبادل، ومن ثم التأثير في معلومات واتجاهات وسلوك المجموعة بما يحقق رضاءهم وأهدافهم ورضاء وأهداف المنظمة.[1]

- ✓ القيادة هي عملية التأثير بالجماعة، بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية.[2]
- ✓ ويعرفها كل من **تانينيوم وماسريك** بأنها: التأثير الذي يمارس بين الأشخاص، ويوجه من خلال عملية الاتصالات نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة، والقيادة تشمل دائما محاولة من قبل القائد للتأثير على سلوك التابعين.[3]
- ✓ ويرى **كونتز و ايدونيل** أن القيادة هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بمجهودهم في أداء النشاط التعاوني.[4]
- ✓ وتعرف أيضا بأنها: هي العملية التي من خلالها يؤثر الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك.[5]
- ✓ القيادة هي علاقة تأثير بين القادة والأتباع الذين يعتزمون إجراء تغييرات حقيقية تعكس أهدافهم المشتركة.[6]
- ✓ القيادة هي عملية تفاعل متبادل ومجموعة من الناس في موقف معين يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق الأهداف.[7]

---

[1] . مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 20.

[2] . محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **السلوك التنظيمي**، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2016، ص ص 130-131.

[3] . عبد الله بن عبد الغني الطجم/ طلق بن عوض الله السواط، **السلوك التنظيمي المفاهيم- النظريات- التطبيقات**، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط4، المملكة العربية السعودية، 2003، ص ص181-182.

[4] . حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي**، مؤسسة شباب الجامعة، د.ط، الاسكندرية-مصر-، 2010، ص 15.

[5]. Peter G. NORTHOUSE, **LEADERSHIP THEORY AND PRACTICE**, Library Of Congress Cataloging in- Publication Data, United States America, 5th ed, 2010, p3.

[6]. DAUIDV-DAY, JOHN ANTHONAKIS, **THE NATURE OF LEADERSHIP**, Library Of congress cataloging in Publication Data, United States Of America, 2nd ed, 2012, P513.

[7] . وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، **الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة"**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة –فلسطين-، 2016، ص13.

وفي ضوء هذه التعريفات تبين أن عملية القيادة تستلزم عناصر جوهرية للقيادة[1] هي:

- **القائد:** يعتبر أهم متغير في العملية القيادية، وهو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الأخرين ودفعهم وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة;
- **الأتباع (المرؤوسين):** هم مجموعة من الأفراد لديهم قدرات واحتياجات يدينون بالولاء لقائدهم;
- **عملية التأثير:** وهو التأثير الذي يمارسه القائد على موظفيه.
- **الموقف:** يتم فيه التفاعل بين القائد والتابعين للاتفاق حول هدف مشترك.[2]

ج. **التعريف الاجرائي:**

- القيادة هي قدرة القائد على التأثير في الأفراد داخل التنظيم قصد تحقيق أهداف مشتركة.

2-7. مفهوم العدالة التنظيمية:

أ. **اصطلاحا:** يشير مصطلح العدالة التنظيمية إلى مدى إدراك الموظفين للإجراءات والتفاعلات والنتائج في مكان العمل على أنها عادلة بطبيعتها.[3]

- العدالة التنظيمية: هي إدراك العاملين للطرق المتبعة في منظمتهم سواء ما يخص المنح والمكافآت أو التعامل معهم وفقا للجهود المنظمة معا، أي أنها إدراك العامل لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المنظمة.[4]
- تعرفها **هديل كاظم سعيد**: بأنها هي درجة إدراك الفرد لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة من قبل رئيسه، ومقارنة ما قدمه من جهود في مجال عمله ما يترتب على تلك الجهود من النتائج والمردودات مقارنة بمجهود ومردودات نظرائه.[5]

---

[1] . حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 23.

[2] . كيرد عمار، **القيادة الإدارية و أثرها على الأداء**، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الثامن، 2017، ص ص 86-87.

[3]. Susanna Baldwin ; **Organistional Justice** ; INSTITUTE FOR EMPLOYMENT STUDIES; 2006; p1.

[4] . سارة زواتيني، **و اقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجز ائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة**، مجلة العلوم الانسانية، عدد 43، جوان، مجلد أ، جامعة قسنطينة1، الجزائر، 2015، ص384.

[5] . نور الدين طالب أحمد، خالد رجم وآخرون ، **تشخيص العلاقة الارتباطية بين ممارسات العدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 2، ديسمبر2021، ص295.

- هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين.[1]
- عرف **آدامز Adams** الذي يعد من أوائل من تحدث عن العدالة التنظيمية بقوله:" بأنها هي التي تتضمن بأن الموظف يقوم بإجراء مقارنة لمعدل المخرجات التي يحصل عليها بالقياس مع معدل مدخلاته وكذلك مع معدل مخرجات الآخرين المقاسة، وعندما تتساوى المعدلات يرى العامل بأن العدالة متحققة في منظمته لأنها ضمنت مبدأ المساواة لكن عندما يعتقد بأن المعدلات لا تتساوى سيشعر بالظلم وعدم الرضا".[2]
- كما تعرف أيضا بأنها هي التوزيع العادل والمعاملة المتساوية لجميع العاملين على أساس مهاراتهم وابداعاتهم وأدائهم دون تمييز، والالتزام بالوضوح من حيث الأهداف والمعاملات، السياسات والاستراتيجيات التنظيمية مع كافة الأطراف.[3]
- العدالة التنظيمية:" هي تصور الفرد لأحداث أو قرارات داخل المنظمة ومدى الالتزام بمعيار العدالة".[4]
- عرفتها **أسماء العبيدي**:" بأنها الطريقة التي يُحْكَمُ من خلالها على الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع الفرد على المستويين الوظيفي والانساني، وهو مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية".[5]
- وتعرف أيضا:" بأنها الحكم بين العاملين بإعطاء كل فرد ما يستحق على المستويين الوظيفي والإنساني بما يضمن يشعر الفرد بعدالة العوائد التي يتحصل عليها وعدالة الإجراءات التي تنظم حياته في المنظمة".[6]
- عرفت أيضا وفق منظور **نظرية المساواة** على أنها:" مدى إحساس الموظفين بالمساواة في التوزيع بين الفوائد التي يحصلون عليها والتكاليف التي يقدمونها ضمن المجموعة التي ينتمي إليها هؤلاء

---

[1] . وهيبة مقدود وآخرون، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية**، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، عدد 01، جامعة بومرداس، الجزائر، 2021، ص185.

[2] . مهدي صالح، مهدي السامرائي، **الفكر الإداري والقيادي الحديث**، دار اليازوري العلمية ، 2021، ص ص 30، 31.

[3] . خالد السيد عبد الحق، دعاء محمد عبد العال عبد الراضي، **أخلاقيات العلاقات العامة**، دار اليازوري، العلمية، 2023، ص173.

[4]. Jennifer Wiseman and Ameilia stillwell ; **organizational justice Typology** ; Antecedents and consequences ; Encylopedia 2022 ; 2 ;p1287.

[5] . مهدي صالح السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

[6] . سارة مرزوق، **أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين**، رؤية جديدة، زمزم، ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2021، ص315.

الموظفين ويتم من خلالها مقارنة الموظف لمعدل مخرجاته المرتبطة بوظيفته (الرواتب، المكافآت، الحوافز)، و مدخلاته بما فيها (عبء العمل، ساعات العمل، الجهد المبذول...)، مع معدل مخرجات زملاءه في المؤسسة و مدخلاتهم وحينما يتساوى المعدلان تتحقق العدالة من خلال هذه المساواة".[1]

- كما عرفها **شعبان:**" هي مجموعة من الإجراءات والتفاعلات والتوزيعات بين الأفراد والمنظمة الغرض منها تحقيق الأهداف".[2]

ب. التعريف الاجرائي:

- هي درجة إدراك الأفراد بالمعاملة المتساوية التي يتلقونها في توزيع الأجور والمكافآت والإجراءات والطرق المتبعة في التوزيع وكيفية التعامل معها داخل المنظمة.

8. الدراسات السابقة:

1.8. الدراسات المحلية:

- **الدراسة الأولى:** دراسة حكيم أعراب (2008) بعنوان: دور القيادة المباشرة في رضا العمل – دراسة حالة مركب المنسوجات باتنة-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة.

تمحورت حول أسئلة وفرضيات هي:

الأسئلة الفرعية:

- أي نوع من القادة يوجد في مؤسستنا؟ وأي نوع منها له دور مؤثر على رضا العمال؟
- وهل يمكن أن يكون نوعا آخر يحاول التوفيق بين النمطين السابقين؟ وبعبارة أدق أي نوع يهدف إلى التوفيق بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة، والأهداف الشخصية للعاملين بها؟

[1] . جوهرة أقطي، كوثر مرابط، **العدالة التنظيمية ودورها في التقليل من الاغتراب الوظيفي**، مجلة الآفاق للعلوم، المجلد 7، العدد 2، 2022، ص543.

[2] . رمضان قاسمي، **مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي يحي فارس بالمدية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2019، ص67.

الفرضيات:

- كلما كان أسلوب القيادة ديمقراطية كلما زاد استقرار العمال.
- كلما كانت القيادة حازمة كلما كان انضباط العمال.
- كلما عملت القيادة على إشباع الحاجيات المادية المعنوية كلما قل تغيب العمال.

كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، واستعان بجمعه للبيانات على الملاحظة، المقابلة بأنواعها(الحرة-الموجهة- النصف موجهة)، الوثائق والسجلات.

كما أنه استخدم عينة عشوائية طبقية مقدرة ب46 مفردة مقسمة كالآتي:

- قسم الغزل: 10 عمال.
- قسم النسيج: 11 عامل.
- القادة (المسؤولين المباشرين): 12 قائد مباشر.

وتوصل إلى النتائج التالية:

- جميع العمال يقرون بعدم التهاون في عملهم إيمانا منهم بضرورة العمل،
- يلعب المسؤول دورا أساسيا في انضباط العمال وعدم انضباطهم،
- يساهم تسامح القائد في تهاون العمال إلى حد كبير،
- المراقبة الدقيقة للمشرف تزيد من انضباط العمال،
- الحزم والمتابعة الدقيقة يؤدي في كثير من الحالات إلى نتائج إيجابية لا سيما إذا كان متسما بالعدل والموضوعية.[1]

الدراسة الثانية: دراسة زواتيني عبد العزيز (2007) بعنوان: الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين –دراسة حالة القيادة الإدارية في مؤسسة SONELGAZ بن بولعيد البليدة، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة سعد دحلب بالبليدة.

[1] . حكيم أعراب، **دور القيادة المباشرة في رضا العمل –دراسة حالة مركب المنسوجات باتنة-**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.

تمحورت حول أسئلة وفرضيات هي:

الأسئلة الفرعية:

- هل للاتصال القيادي علاقة بتحفيز العاملين؟
- هل عملية اتخاذ القرارات تؤثر في تحفيز العاملين؟

الفرضيات:

- لنمط الاتصال القيادي تأثير في تحفيز العاملين.
- كلما تم إشراك العمال في اتخاذ القرارات زاد ذلك من تحفيز العاملين.
- يؤثر مستوى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم في تحفيز العاملين.

هدفت الدراسة إلى الوصول إلى نتائج علمية تبين واقع القيادة الإدارية وعلاقتها بالاتصال واتخاذ القرار والعلاقات الانسانية في المؤسسة الجزائرية، وتحليل الاتجاهات المختلفة للقيادة والتفاعل القائم بينها وبين العمال داخل المؤسسة الجزائرية، ومعرفة واقع التحفيز في المؤسسة الجزائرية من منظور القيادة الإدارية.

كما استخدم المنهج الوصفي، الكمي والكيفي في دراسته، واستعان بجمعه للبيانات على الاستجواب (الاستمارة)، المقابلة الاستطلاعية.

كما أنه أستخدم عينة عشوائية طبقية مقدرة ب 120 مفردة موزعة كالآتي:

- إطارات: 65
- أعوان تنسيق: 45
- أعوان تنفيذ: 10

وتوصل إلى النتائج التالية:

- وسائل اتصال كبيرة وهائلة داخل المؤسسة ولكن ليست في متناول الجميع مثل الأنترنت،
- الاجتماعات أكثر وسيلة ملائمة بالنسبة لكل العمال لأنها تسمح بتقديم الانشغالات والاقتراحات مباشرة مع المسؤولين وتسمح بحرية الاتصال والتعبير.

- العمال يرون أن الاتصال أداة عملية أكثر منها جانب إعلامي يكتفِ بإعطاء المعلومة أو جانب علاقات إنسانية بين كل العمال وشرائحهم، وإنما هو أداة ضرورية لسير العمل ووجود حراك وديناميكية وتواصل مع الآخرين.[1]

الدراسة الثالثة: دراسة حمزة معمري (2014): بعنوان " إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

تمحورت الدراسة حول أسئلة وفرضيات منها:

الأسئلة الفرعية :

- مامستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي؟
- هل توجد فروق بين إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية)؟
- هل هناك علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الاجرائية، التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري)؟

الفرضيات :

- مستوى إدراك أساتذة التعليم العدالة التنظيمية، متوسط.
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي متوسط.
- هناك فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية).
- هناك فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية(السن، الجنس، الأقدمية).

[1] . عبد العزيز زواتيني، **الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين –دراسة حالة القيادة الإدارية في مؤسسة SONELGAZ بن بولعيد البليدة**، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2007.

- توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية لاختلاف السن و الأقدمية.

وهدفت هذه الدراسة إلى :

التعرف على مستوى تقييم الأساتذة للعدالة التنظيمية ومستوى أدائهم لسلوك المواطنة التنظيمية والكشف عن العلاقة الموجودة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية وتشخيص أوضاع المؤسسات التعليمية الجزائرية في مجال قدرتها على التجاوب مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتعرف على واقع التعليم بالجزائر لتوجيه اهتمام الباحثين بإثراء الدراسات الخاصة بدور هذه السلوكيات الايجابية وانعكاساتها على ثقافة المجتمع، ولفت الأنظار إلى العوامل المؤثرة في بيئة العمل المدرسي، وبناء استبيانين لقياس (العدالة التنظيمية المدركة، سلوك المواطنة التنظيمية)، وتقديم الاقتراحات والتوصيات.

كما استخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته واستعان بجمعه للبيانات على الاستبيان .

كما استخدم عينة عشوائية طبقية، حيث بلغت 280 أستاذ من أساتذة التعليم الثانوي.

توصل إلى النتائج التالية :

- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع.
- مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط.
- لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية).
- لا توجد فروق في إدراك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية(السن، الجنس، الأقدمية).
- توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.
- لا توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية .

- توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).[1]

الدراسة الرابعة: دراسة شيخ سعيدة(2015) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة.

تمحورت إشكالية الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده: ما مدى تأثير العدالة التنظيمية على رضا العاملين في المنظمة؟

وقد صاغ الباحث أسئلة فرعية من بينها :

- ما المقصود بالعدالة التنظيمية وفيما تكمن أهميتها؟
- هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، ماهي طبيعة هذه العلاقة؟

وقام بتحديد الفرضيات التالية:

- تتحقق العدالة التنظيمية إذا شعر الفرد بأن هناك عدالة في العوائد التي يتحصل عليها وعدالة في الإجراءات التنظيمية المتبعة وأيضا عدالة في التعاملات .
- توجد علاقة طردية قوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة.

وسعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- إبراز أهمية العدالة التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيق رضا العاملين داخل المنظمة.
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة بممارسة العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها.

[1] . حمزة معمري ، **إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي"**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.

كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها حيث تمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية وعددهم 75 مفردة واستخدمت الباحثة أداة الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة.

أبرز النتائج المتوصل إليها :

- مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للدهن كان منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للعدالة التنظيمية 2.49 من 5.
- لا تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة للعاملين في المؤسسة الوطنية على درجة إحساسهم بالعدالة التنظيمية.
- وجود علاقة ارتباط كوجبة قوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون 0.885[1].

2.8. الدراسات عربية:

الدراسة الأولى: دراسة طلال عبد الملك الشريف (2004) بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

تمحورت حول أسئلة هي:

- ماهي الأنماط القيادية السائدة بأمارة مكة المكرمة؟
- ما مدى فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بأمارة منطقة مكة المكرمة؟
- ما علاقة الأنماط القيادية السائدة بالأداء الوظيفي للعاملين بإمارة مكة المكرمة؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأداء الوظيفي وأنماط القيادة السائدة بإمارة مكة المكرمة، وطبيعة العلاقة بينهما.

كما استخدم المنهج الوصفي التحليل في دراسته، واستعان بجمعه للبيانات على الاستبانة.

[1] . سعيدة شيخ، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2015.

كما أنه استخدم عينة عشوائية مقدرة بـ120 مفردة، موزعة كالآتي:

- 120 مدير إدارة.
- 120 رئيس قسم.

وتوصل إلى النتائج التالية:

- تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالي والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل،
- تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.
- تبين أن هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطية.[1]

الدراسة الثانية: دراسة رائف شحادة نايف شحادة (2008) بعنوان: العلاقة بين أنماط السلوك القيادة وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الفلسطينية، أطروحة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين.

تمحورت حول أسئلة فرعية وفرضيات هي:

الأسئلة الفرعية:

- ما أنماط السلوك القيادي السائدة لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.
- ما أنماط الاتصال السائدة لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

[1] . طلال عبد الملك الشريف ،**الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.

- ما العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

الفرضيات:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05= α في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، والجامعة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05= α في أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، والجامعة).

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، والتعرف إلى أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، وكذا التعرف إلى تأثير المتغيرات المستقلة (الجنس، الجامعة، المؤهل العلمي، الخبرة العملية) على كل من أنماط السلوك القيادي من جهة، وأنماط الاتصال من جهة أخرى لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، التعرف إلى العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

كما استخدم المنهج الوصفي في دراسته، واستعان بجمعه للبيانات على الاستبانة.

كما أنه استخدم عينة طبقية عشوائية مقدرة ب 400 عضو من أعضاء هيئة التدريس الفلسطينية.

وتوصل إلى النتائج التالية:

- قد دلت النتائج أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعا لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية حيث حصل على (57.2%)، يليه النمط الديكتاتوري ونسبته(55%)، ثم النمط التسيبي ونسبته (53.2%) ،وأما بالنسبة لأنماط الاتصال فان نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات هو نمط الاتصال الأكثر شيوعا لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية حيث حصل على (61.6%)، يليه نمط الاتصال الشفهي

حيث حصل على (58%)، ثم نمط الاتصال الكتابي حيث حصل على (54%) ،وجاء نمط الاتصال بناء على اتجاهاته (طرقه) أخيرا بين أنماط الاتصال وحصل على (53.2%).

- كما دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α =0.05) في كل من أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس ،والمؤهل العلمي والخبرة العملية، بينما دلت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α =0.05) في كل من أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة .
- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية وكان النمط الديمقراطي هو النمط الأعلى ارتباطا بين الأنماط القيادية[1].

الدراسة الثالثة : دراسة محمد بوقليع (2011):بعنوان "العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين ،دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك ،قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ،في إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا .

تمحورت الدراسة في الأسئلة التالية:

- ما مدى إدراك العاملين في الإدارة الوسطى للشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك لأبعاد العدالة التنظيمية ؟
- ما مستوى أداء العاملين في الإدارة الوسطى للشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك ؟
- هل هناك علاقة ارتباطية بين متغير الدراسة المستقل (العدالة التنظيمية) وكل بعد من أبعاده والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) وكل بعد من أبعاده ؟

[1] . رائف شحادة نايف شحادة، **العلاقة بين أنماط السلوك القيادة و أنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الفلسطينية**، أطروحة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين، 2008.

الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية ،العدالة الاجرائية ،عدالة التعاملات ،العدالة التقيمية ،العدالة الأخلاقية)في الانضباط كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين .
- **الفرضية الثانية:** لا توجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية ،العدالة الاجرائية ،عدالة التعاملات ،العدالة التقيمية ،العدالة الأخلاقية) في إنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.
- **الفرضية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية ،العدالة الاجرائية ،عدالة التعاملات ،العدالة التقيمية ،العدالة الأخلاقية) في علاقة الموظف مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.
- **الفرضية الرابعة:** لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية ،العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات ،العدالة التقيمية ،العدالة الأخلاقية) في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين .
- **الفرضية الخامسة:** لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية ،تعزى للخصائص الديمغرافية (المسمى الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي ، العمر).

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية ،العدالة الاجرائية ، عدالة التعاملات ، العدالة التقيمية ،العدالة الأخلاقية) كمتغيرات متضمنة من العدالة التنظيمية بشكل عام وبحث أثرها في تحسين أداء العاملين وتضيف الدراسة إثراء علميا للمملكة العربية والذي يتناول العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين في شركة سوناطراك، والخروج بنتائج وتوصيات قد تسهم في توضيح مفهوم العدالة التنظيمية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة مما يسهم في استفادة الباحثين من الدراسة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته واستعان لجمعه للبيانات على الاستبيان كأداة رئيسية.

كما استخدم عينة عشوائية بلغت 800 عضو من الأفراد العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أشارت نتائج المتوسطات الحسابية إلى إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك (التوزيعية ،الاجرائية ، التعاملات ،التقيمية ، الأخلاقية) جاءت بدرجة متوسطة، وقد احتل بعد العدالة التقيمية المرتبة الأولى، يلي ذلك بعد عدالة التعاملات ،وجاء في المرتبة الثالثة العدالة الاجرائية، وفي المرتبة الرابعة بعد العدالة الأخلاقية، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد العدالة التوزيعية.
- أشارت النتائج أن جميع العلاقات الارتباطية ذات دلالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة للعدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين كمتغير تابع وتؤكد الدور الفاعل للعدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع الانضباط في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة في المتغير التابع (العلاقة مع الزملاء).
- أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية ،الاجرائية، التعاملية، التقيمية) في إنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين، في حين أن العدالة الأخلاقية ليس لها أثر في إنجاز في شركة سونطراك.
- أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية ، الإجرائية، التقيمية) في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين، في حين أن (لعدالة الأخلاقية، عدالة التعاملات) ليس لهما أثر في العلاقة مع الرؤساء في الشركة سوناطراك
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الاجرائية، عدالة التعاملات) في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين في حين أن (العدالة الأخلاقية، التوزيعية، التقيمية) ليس لها أثر في العلاقة مع الزملاء في شركة سوناطراك.
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية وتحسين أداء العاملين، تعزى للخصائص الديمغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة، العمر).[1]

الدراسة الرابعة: دراسة أسامة عبد الكريم هزي (2015) بعنوان "العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة "دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة

[1] . محمد بوقليع، **العدالة التنظيمية و أثرها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك** ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011.

دمشق في الجمهورية العربية السورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.

تمحورت الدراسة حول أسئلة وتتمثل في:

- ما أثر كل من إدراك موظفي شركات التأمين الخاصة للعدالة التنظيمية بكافة أنواعها (عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع وعدالة العلاقات الشخصية وعدالة توزيع المعلومات) والمتغيرات الديمغرافية (متغير الجنس والعمر والمؤهل التعليمي وسنوات الخبرة) في سلوك المواطنة التنظيمي تجاه الفرد (الإيثار)؟
- ما أثر كل من إدراك موظفي شركات التأمين الخاصة للعدالة التنظيمية بكافة أنواعها (عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع وعدالة العلاقات الشخصية وعدالة توزيع المعلومات) والمتغيرات الديمغرافية (متغير الجنس والعمر والمؤهل التعليمي وسنوات الخبرة في سلوك المواطنة التنظيمية تجاه المنظمة (الامتثال العام)؟
- ماهي أنسب النماذج الجديدة للمقاييس المستخدمة في قياس كل من العدالة التنظيمية بكافة أنواعها وسلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه كل من الفرد والمنظمة التي تتمتع بصدق وبموثوقية عالية وبصلاحية مناسبة لبيئة العمل ضمن قطاع التأمين الخاص ؟

وهدفت الدراسة إلى تقديم مفهوم العدالة التنظيمية بكافة أنواعها وفقا للأعمال الأكاديمية والدراسات السابقة وذلك بهدف ترسيخ أساس نظري يمكن الانطلاق منه ليتكامل مع الأساس العملي لهذا العمل، ومعرفة كيف تم تناول وتفسير العلاقة بين العدالة التنظيمية بكافة أنواعها وسلوكيات المواطنة التنظيمية الداعمة للفرد والمنظمة في مختلف القطاعات ،والكشف عن النماذج الأكثر موثوقية وصدقا لبيئة العمل السورية فيما يتعلق بالمقاييس المستخدمة لقياس كل من العدالة التنظيمية وأنواعها وسلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه كل من الفرد (الإيثار) والمنظمة (الامتثال العام وعي الضمير) وتقديم مجموعة الحلول لإدارات الموارد البشرية في قطاع التأمين الخاص في الجمهورية العربية السورية.

كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، واستعان في جمعه للبيانات على الاستبانة

كما استخدم عينة احصائية قدرت ب234موظفا.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن سياسة الإجراءات المستخدمة في توزيع مخرجات العمل على الموظفين تؤدي إلى تدني ممارسة سلوكيات مواطنيهم التنظيمية تجاه منظمتهم دون أن يكون لها أي تأثير حقيقي في سلوكيات مواطنيهم التنظيمية تجاه التنظيمية تجاه زملائهم الآخرين.
- تؤدي ادراكات الموظفين لعدالة التوزيع إلى تحفيز سلوكيات مواطنيهم التنظيمية تجاه منظمتهم دون أن يكون لها تأثير حقيقي في سلوكيات مواطنيهم التنظيمية تجاه الآخرين.
- تؤدي إدراك الموظفين لعدالة العلاقات الشخصية إلى زيادة حقيقية في كل من سلوكيات مواطنيهم التنظيمية تجاه منظمتهم وتجاه زملائهم الآخرين.
- عدم وجود أي تأثير هام لإدراكات الموظفين لعدالة توزيع المعلومات في كل من سلوكيات مواطنيهم التنظيمية تجاه منظمتهم وتجاه زملائهم الآخرين.[1]

3-8. التعقيب على الدراسات السابقة:

1.3.8. أوجه التشابه:

تتشابه هذه الدراسات مع موضوع الدراسة الراهنة الموسومة بعنوان "القيادة والعدالة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية" في مجموعة من النقاط هي:

- أغلب الدراسات السابقة تتشابه مع موضوع البحث في الأداة الرئيسية المستخدمة لجمع البيانات من المبحوثين متمثلة في الاستمارة.
- كما تتفق أيضا هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة في المنهج المستخدم ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- تتشابه من حيث الأسلوب المستخدم لجمع البيانات والمعلومات من ميدان الدراسة والمتمثل في أسلوب المسح بالعينة.
- تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة مع الدراسة الراهنة في تناولها لمفهومي القيادة والعدالة التنظيمية.

[1] . أسامة عبد الكريم هزي، **العدالة التنظيمية و أثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة" دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية** ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية،2015.

2.3.8. أوجه الاختلاف:

من أهم نقاط الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الراهنة:

نجد الاختلاف من حيث تحديد حجم العينة المدروسة فعدد أفراد العينة في الدراسة الراهنة قدر ب72 مفردة بينما انحصرت في الدراسات السابقة ما بين 46 و400 مفردة، وكذا الاختلاف من حيث ميدان الدراسة، كما اختلفت هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة في مجال التخصص، إذ أن هذه الدراسة في مجال علم اجتماع تنظيم وعمل بينما الدراسات السابقة كانت في علم اجتماع التنمية، العلوم الإدارية، إدارة تربوية، علم النفس تنظيم وعمل، علوم التسيير، إدارة الأعمال.

وكذا اختلاف مؤشرات وأهداف الدراسة الحالية وطبيعة ميدان الدراسة عن الدراسات السابقة.

3.3.8. أوجه الاستفادة:

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة المنطلق الرئيسي لدراستنا حيث ساعدتنا في تحديد إشكالية الدراسة، بناء الفرضيات، ثم التطرق لأهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة، مرورا إلى تحديد مفاهيم الدراسة، كما ساعدتنا عملية الاطلاع على الدراسات السابقة في الإلمام بالتراث النظري للقيادة والعدالة التنظيمية، وهذا ما يكسبنا نظرة شاملة حول المتغيرات المراد دراستها والإحاطة بها من مختلف الجوانب.

خلاصة:

من خلال عرضنا لهذا الفصل تم تحديد أهم الخطوات المنهجية التي تساعدنا على تحديد الموضوع بدقة من أجل توضيحه والتعمق فيه، حيث انطلقنا من الاشكالية والفرضيات، ثم تطرقنا إلى الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع بعدها تناولنا أهمية وأهداف الدراسة، بعد ذلك المنهج الذي اعتمدنا عليه في الدراسة وتطرقنا إلى بناء المفاهيم وصولا إلى الدراسات السابقة، وتعد كل هذه العناصر عناصر أساسية انطلقت منها دراستنا إذ تم من خلالها توضيح مسار البحث والتركيز على المشكلة التي نسعى لدراستها.

الفصل الثاني: التأسيس النظري للقيادة

تمهيد

1. المفاهيم المتعلقة بالقيادة.
2. أهمية القيادة.
3. وظائف القيادة.
4. المهارات القيادية.
5. نظريات القيادة.
6. أنماط القيادة.
7. العوامل المؤثرة في القيادة.

خلاصة

تمهيد:

تشكل القيادة محورا هاما تتركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي الوقت الراهن ومع اتساع الخدمات والتغيرات المتداخلة، أصبحت القيادة الواعية أمرا لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتنسيق جهودهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، لذلك تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز.

فكلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائداً إدارياً، كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن، والأداء أكثر فعالية، إذ أنها تدفع الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية، وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة.

1. المفاهيم المتعلقة بالقيادة:

1-1. القيادة والزعامة:

وتعني الزعامة مجموعة الخصال الزعامية (الكاريزمية) في شخصية الفرد، والتي تمكن من التأثير البالغ على تابعيه وعلى تحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة، ومن هنا يتضح بأن الزعامة شكل من أشكال القيادة وكل ما يميزها هو القدر البالغ من التأثير على الأتباع اعتمادا على تأثيرهم الشخصي وقدرتهم على إقناعهم بأداء ما يطلب منهم بصرف النظر عن المنطق أو المبرر.[1]

1-2. القيادة والرئاسة:

الرئاسة: هي الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، **والرئيس** هو الشخص الذي يشغل مركزا رئاسيا في التنظيم الرسمي ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية تجاههم، أما القائد فهو شخص يقود الجماعة ليس بحكم مركزه أو سلطته وإنما بقدرته على الإقناع والتأثير معتمدًا على أسلوبه في خلق الإثارة والحماس لدى الآخرين.[2]

ويذكر **روس روهندري** نقلا عن **جيب GIBB** النقاط التالية: كأساس للتفرقة بين القيادة والرئاسة:

- ✓ تقوم الرئاسة من خلال منظمين وليس نتيجة اعتراف تلقائي من جانب أفراد الجماعة التابعين.
- ✓ يختار الرئيس الأهداف المتماشية مع اهتماماته ومصالحه أي لا يحددها الهدف.
- ✓ تتصف الرئاسة بمشاعر مشتركة قليلة في سبيل تحقيق الهدف.
- ✓ يوجد مسافة اجتماعية أو تباعد اجتماعي بين الرئيس وأعضاء الجماعة على تحقيق مصالحه.
- ✓ سلطة القائد تستمد من أفراد الجماعة التابعين أما سلطة الرئيس فتستمد من قوى خارجية أي من خارج الجماعة، ومن الصعب وصف الأفراد في هذه الحالة بأنهم تابعين حيث أنهم يقبلون

[1] . زيد منير عبودي، **دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص82.

[2] . شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي، **القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية**، دار الفكر الجامعي، ط1، الاسكندرية-مصر-، 2019، ص 24.

سلطته خوفا من عقابه[1]، أما القيادة فهي أكثر قبولا لأنها تعتمد على الحوافز الايجابية في تنفيذ الأهداف لا على الحوافز السلبية، لهذا قيل:" كل قائد رئيس، وليس كل رئيس قائد".[2]

1-3. القيادة والإدارة:

يخلط الكثيرون بين مفهومي الإدارة والقيادة، وقد يعتبران مترادفان أي أنهما يحملان نفس المعنى، إلا أنه في الواقع هناك اختلاف كبير بين المفهومين من أكثر من ناحية، ونقطة الاختلاف الأهم بين الإدارة والقيادة هي ما تركز عليه كل منهما، إذ تضع الإدارة كل تركيزها على المخرجات أي نتائج الأداء والمكونات المادية في المنظمات مع إهمال العنصر البشري، وعكس ذلك تماما في القيادة إذ تركز بشكل كبير على العنصر البشري وتهتم به وبتنمية مهاراته وقدراته وتدريبه، التحفيز عل أداء العمل وتحقيق الأهداف.[3]

ويرى **ماكورميك** أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العمومية، فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص، أو الكل بالجزء، ولكنه يكمن في طبيعة ما يعنى به كل منهما فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين القادة والمرؤوسين أي أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة في حين أن القيادة تختص بالجوانب الانسانية فيها.[4]

وتعرف الإدارة بأنها هي النشاط الذي يزاوله الفرد أو عدد من الأفراد في التنظيم لتوجيه الجهود البشرية والمادية من خلال سياسات وإجراءات وتعليمات ولوائح عمل وقوانين تقود في محصلتها إلى تحقيق الأهداف المرسومة.[5]

مما سبق دل على أن القيادة جزء من الإدارة، فالقائد يمكن أن يكون مديرًا ولكن ليس كل مدير يصلح قائدا[6]، والكثير من المديرين يفتقدون مقومات القيادة لذلك فإن مركزهم الرسمي داخل المنظمة لا يجعل منهم قادة، إلا أن تنمية المدراء لكي يكونوا قادة بحق يعد مطلبا ضروريا في المنظمات، ونفهم من

---

[1] . إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، **القيادة التربوية ومهارات الاتصال**، دار العلوم للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2013، ص 75.

[2] . أحمد عبد الرحمن الشميمري، **إدارة الأعمال أساسياتها ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة**، العبيكان للنشر، د. ط، 2022، ص 179.

[3] . أحمد رجب، **الإدارة والقيادة، وكالة الصحافة الإلكترونية**، جمهورية مصر العربية، د. ط، 2022، ص 35.

[4] . زغدودي مريم، **علاقة السلوك القيادي الإداري بالسلوك التنظيمي للعمال –دراسة ميدانية بجامعة الجزائر2-**، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيمات والمناجمنت، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر2، 2019، ص31.

[5] . طاهر محمود الكلالده، **تنمية وإدارة الموارد البشرية**، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، د. ط، عمان الأردن، 2008، ص226.

[6] . ابراهيم العديلي، **فن الإدارة الحديثة**، دار زهران للنشر والتوزيع، د, ط، عمان، 2018، ص 16.

ذلك أن الاثنين (القيادة والإدارة) مطلوبان في المنظمة نظرا لحيوية وأهمية أنشطة كل منهما لتحقيق أهدافها[1].

وبالإمكان إجراء مقارنة بين الإدارة والقيادة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (1): يوضح الفرق بين القائد والمدير

المدير	القائد
الاهتمام بالجوانب الادارية والتنفيذية.	الاهتمام بالتخطيط والتوجيه والتحفيز والتنفيذ والمتابعة والإبداع.
الاهتمام بالحاضر وإهمال ما يستجد في المستقبل.	الاهتمام بالحاضر ومحاولة التنبؤ بالمستقبل.
يمتلك سلطة معينة ومحددة.	يستمد سلطته من قوة تأثيره في الأخرين.
يسعى إلى استمرار الأداء والمحافظة عليه.	يدعو إلى التغيير ويحبذ التجديد ويشجع الابتكار.

المصدر: مؤيد سعيد السالم، ملاذ محمد مفيد آل ياسين، مرجع نفسه، ص 56.

2. أهمية القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها، حتى لقد أمر **النبي محمد** ﷺ بتعيين القائد في أقل المجتمعات البشرية[2]، حيث **قال** ﷺ:" إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم".[3]

وقد قال **بونابرت**:" إنني أفضل جيشا من الأرانب يقوده أسد، على جيشٍ من الأسود يقوده أرنب".[4]

وعليه فأهمية القيادة تكمن في:

- ✓ أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية،
- ✓ تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان،
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء،

[1] . مؤيد سعيد السالم، ملاذ محمد مفيد آل ياسين، **تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي**، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، 2015، ص 55.

[2] . وفيق النخلة، **القيادة الإدارية وفن التحفيز**، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص 50.

[3] . حديث شريف، رواه أبو داوود.

[4] . محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 133.

- ✓ تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم،
- ✓ أنها هي التي تسهل للمؤسسة تحقيق أهدافها.[1]

3. وظائف القيادة:

تتحدد الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية في مجموعة من المهام، وتختلف هذه المهام باختلاف نوع القيادة، بذلك فالقائد يؤدي وظائف تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والتعليمي والأخلاقي، وتختلف أيضا هذه الوظيفة حسب حجم الجماعة وطبيعة نوع النشاط الذي تقوم به الجماعة والغايات والأهداف التي تريد الجماعة تحقيقها، ويرى بعض العلماء أن وظائف القيادة تنحصر في الوظائف الخمس التي حددها فايول وهي التخطيط، التنظيم التوجيه، التنسيق والرقابة.[2]

أ. **التخطيط:** يحدد التخطيط مسار المنظمة في المستقبل وكيف يمكن تنفيذه، فالتخطيط يعني تحديد الأهداف للإنجاز المستقبلي واتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاطات واستخدام الموارد المطلوبة لتحقيقها[3]، يقول فايول:" إن التخطيط هو في الواقع عملية تنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد الكامل لمواجهته".[4]

فالتخطيط هو أحد العناصر الجوهرية في عملية القيادة، وبالإضافة إلى ذلك فإن التخطيط له الأولوية على الوظائف الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، فهو ينطوي على الاختيار بين البدائل من سبل العمل والتصرف وذلك للتنظيم ككل، وأيضا لكل إدارة وكل قسم ولكل شخص بها.[5]

ولا يقتضي التخطيط عن كونه وظيفة جوهرية وأساسية لكل المديرين في كل المستويات الادارية داخل التنظيم، بل يجب على الوظائف الأربع الأخرى أن تعكس هذا التخطيط، ومن ثم فإن المدير ينظم ويوجه وينسق ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقا للخطط الموضوعة، فالتخطيط هو أساس القيادة وتقف عليه الأعمدة الحيوية والتي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المغزى والمعنى.[6]

---

[1] . حكيم أعراب، مرجع سبق ذكره، ص36.

[2] . زغدودي مريم، مرجع سبق ذكره، ص 63.

[3] . موفق حديد محمد، وظائف المدير: **المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال**، د.د.ن، د.ط، الأردن، 2010، ص 111.

[4] . محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **التخطيط الإداري**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، مصر، 2020، ص11.

[5] . محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **التخطيط الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص 8.

[6]. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **التخطيط الإداري**، مرجع نفسه ، ص 9.

إذن فالتخطيط هو دراسة المستقبل ووضع الخطة التي يقوم عليها التنظيم، إذ يجب أن يكون هناك تخطيط وإعداد مسبق لخطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والأهداف والقوانين والشروط التي تحدد هذا التنظيم، وتحقق نجاحه وتضمن تقدمه وازدهاره بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك.[1]

ب. **التنظيم:** عندما نقوم بوضع الخطة المنتظمة للأهداف المراد تحقيقها فإننا بالطبع نحتاج إلى دراسة التنظيم القائم للتأكد من قدرته على القيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف ويسعى التنظيم إلى تحديد الهيكل التنظيمي وإطاره العام الذي يحدد بدوره المؤسسات، السلطات والأدوار بين أفراده.[2]

ويعتبر التنظيم من أهم العمليات الإدارية، حيث يهتم بالتعامل مع الأفراد والجماعات الموكل إليهم القيام بمهام متنوعة لتحقيق أهداف معينة، فالعملية التنظيمية تؤثر مباشرة في مدى فعالية العناصر الإنتاجية من قوى عاملة مواد خام، تكنولوجيا، استثمارات مالية...إلخ، إضافة إلى أن التنظيم عملية ملازمة للأنشطة الأخرى من الاتصالات، تخطيط، رقابة، توجيه، اتخاذ القرارات، كل هذه الأنشطة لا يمكن فصلها عن موضوع التنظيم، إذا ما رغب القائمين بهذه الأنشطة أن يعملوا معا وبفعالية فلابد أن يعرف كل منهم على وجه التحديد الدور الذي يقوم به وعلاقته بالأدوار الأخرى.[3]

وعليه فإن ممارسة الوظيفة التنظيمية من طرف القائد تتطلب القيام بمجموعة من الأنشطة والخطوات الهامة[4]، وهي كالتالي:

- ✓ تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها،
- ✓ تحديد الخطوات اللازمة لتحقيق كل هدف من هذه الأهداف،
- ✓ تحديد الأنشطة الرئيسية،
- ✓ تجميع الأنشطة المشابهة مع بعض في شكل أشكال ووحدات،
- ✓ تزويد هذه الأقسام والوحدات بالأشخاص المؤهلين للقيام بهذه المهام،
- ✓ إسناد مهمة الإشراف على كل وحدة إلى شخص يعتبر مسؤولا عن نجاح أو إخفاق هذا القسم أو الوحدة في مدى تحقيق أهدافه،

[11] زواتيني عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 32.

[2] . زغدودي مريم، مرجع سبق ذكره، ص 65.

[3] . طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب سندي وآخرون، **الإدارة العامة المفاهيم- الوظائف- الأنشطة**، دار حافظ للنشر والتوزيع، د.ط، د.س.ن، ص ص 103-104.

[4] . زغدودي مريم، مرجع سبق ذكره، ص 66.

- ✓ تحديد العلاقة بين الأقسام والوحدات والمهام المناطة بكل منها، إضافة إلى تحديد مهام الأفراد وعلاقتهم ببعض،
- ✓ تحديد المصادر اللازمة لتنفيذ هذه المهام وكيفية إدارتها وتقييم العملية التنظيمية بعد تطبيقها.[1]

ج. **التوجيه:** يعد التوجيه من أهم الوظائف بعد وظيفة التخطيط فمهما كانت الخطط والتنظيمات فعالة، إلا أنه من الضروري أن تتطلع الإدارة مسؤوليتها نحو توجيه الأفراد لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم[2]، ويقوم بوظيفة التوجيه كل قائد في موقعه عن طريق إعطاء التوجيهات وإصدار التعليمات والأوامر، ثم حث المرؤوسين على إتباعها وتوفير الاستجابة عندهم والتنفيذ من جانبهم.[3]

ولا تقتصر وظيفة التوجيه على اتخاذ القرار فحسب، بل تعني أكثر من ذلك، ففي وظيفة التوجيه لا بد من شرح طريقة تنفيذ الأعمال وإزالة أي غموض في الأهداف وتوجيه من يقعون في الأخطاء وتوزيع الاختصاصات بين العمال وتوجيههم نحو العمل الجماعي، ويقصد بالتوجيه التأثير في سلوك الأفراد وإرشادهم لذلك يجب على القائم بالتوجيه تفهم طبيعة سلوك الإنسان.[4]

وتوصف هذه العملية بأنها من الوظائف الصعبة وسبب صعوبتها أن القائد يتعامل مع المرؤوسين وهم قوى مركبة يختلفون في شخصياتهم، ولكل منهم أهدافه ودوافعه الكثيرة التي قد تتفق مع أهداف المنظمة أو قد تتعارض أحيانا معها، وهذا يتطلب من القائد أن يتفهم هذه القوى حتى يتمكن من توجيه تلك الجهود الانسانية نحو تحقيق أهداف المنظمة.[5]

د. **التنسيق:** هو تنظيم الجهود الجماعية بغرض توحيدها وتوجيهها نحو تحقيق هدف مشترك.[6]

[1] . طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب سندي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص108-109.

[2] . محمود حسن الهواسي/ حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، د.ط، 2014، ص 107.

[3] . موفق حديد محمد، مرجع سبق ذكره، ص114.

[4] . زواتيني عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص32.

[5] . محمود حسن الهواسي، مرجع سبق ذكره، ص 107.

[6] . . طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب سندي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 186.

ويعرف كذلك بأنه هو العملية التي تتم بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.[1]

وتتم ممارسة التنسيق من طرف القائد من خلال مجموعة من الإجراءات والتدابير أهمها: إصدار التوجيهات والتعليمات، اجتماعات المجالس، الاجتماعات الدورية، هيئات التنسيق المتخصصة لجان التنسيق.[2]

هـ. **الرقابة:** تعد الرقابة الوظيفة الرابعة بين الوظائف وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري، وتنطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيحها بغرض التقويم، من خلال التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت، وأن الأهداف الموضوعة قد تحققت على أكمل وجه، لذلك فإن لعملية الرقابة علاقة وطيدة مع كافة الوظائف الأخرى.[3]

ويعرف **فايول** الرقابة بأنها:" التأكد من حدوث شيء وفق العمل بخطة متفق عليها ومحددة سلفا وتحديد التعليمات والمبادئ التي يجب إتباعها أثناء ممارسة عملية الرقابة.[4]

حاول **فايول** أن يؤكد أن الرقابة دورها التأكد من أن كل الأعمال تسير وفق الخطة والبرامج والتعليمات التي تم تحديدها، فهدفها هو كشف الأخطاء والانحرافات بقصد اقتراح الحلول المناسبة ومنع حدوثها مرة أخرى.[5]

والرقابة عملية بالغة الأهمية بالنسبة لكافة أنواع المنظمات، حتى المنظمة الكونية تخضع لرقابة خالقها ﷻ لقوله تعالى:" وكان الله على كل شيء رقيبا"[6]، فالرقابة في مجال التنظيمات هي تقدير إنجازات العاملين لبيان مدى تحقيقها لأهدافها وأسباب النجاح أو الفشل المتصل بها للتعامل بما يصلح من شأنها والرقابة تتضمن متابعة عمليات التنفيذ لتبيين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكه في وقتها المحدد،

[1] . بن وهيبة نورة، هماش لمين، أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة، مجلة الفكر القانوني والسياسي، العدد الثالث، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عمار ثليجي الأغواط، ص354.

[2] . زغدودي مريم، مرجع سبق ذكره، ص 70.

[3] . كمال بودانة، عبد العالي دبلة، **الرقابة الإدارية**، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14/ العدد02 (مكرر1)، 2020، ص 103

[4] . زغدودي مريم، مرجع سبق ذكره، ص 68.

[5] . كمال بودانة، عبد العالي دبلة، مرجع سبق ذكره، ص105.

[6] . سورة الأحزاب، الآية 52.

وتحديد مسؤولية كل ذي سلطة والكشف عن مواطن العيب والخلل حتى يمكن تفاديها والوصول إلى الإدارة بأكبر كفاءة ممكنة.[1]

4. المهارات القيادية:

يعتمد نجاح القائد في القيام بدوره المتمثل بوضع وتنفيذ أهداف المنظمة التي يديرها، على أن تكون لديه المهارات الأساسية لأداء عمله[2].

ومن هذه المهارات نجد والتي يمكن تمثيلها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3): يمثل المهارات القيادية.



المصدر: جميل أحمد، حجار مرهون إيمان، حقق القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 02، العدد03، 2017، ص45.

4-1. المهارات الفنية: وهي المعرفة التخصصية في مجال العمل من الناحيتين النظرية والتطبيقية.[3]

ويقصد بها أيضا قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة في استعمال الطرق العلمية والوسائل الضرورية لإنجاز الأعمال وتحسين الأداء[4]، فالمعرفة الفنية تتطلب أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفا لمراحله وعلاقاتها

[1] . محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **الرقابة الإدارية "رؤية تأصيلية"**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، القاهرة، 2020، ص15.

[2]. ماهر أمين المخامرة، **هيكلة الوظائف القيادية**، دار جليس الزمان، ط1، عمان، 2014، ص26.

[3] . صاحب عبد مرزوك الجناني، **استراتيجيات القيادة والإشراف**، دار اليازوري العلمية، د.ط، عمان الأردن، 2019، ص 23.

[4] . ئاسو صالح سعيد علي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص45.

ومتطلباتها، ويعد هذا النوع من المهارات القيادية مألوفا لأنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى فضلا عن كونها مطلوبة من عدد كبير من القادة والإداريين.[1]

وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل في ما يلي:

أ. أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى: أي أنه يمكن التحقق من توفرها لدى القائد بسهولة، لأنها تبدو واضحة أثناء أداءه لعمله،

ب. أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الاجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل،

ج. أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص،

د. هي أسهل في اكتسابها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها: القدرة على تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور والحزم والإيمان بالهدف.[2]

2-4. المهارة الإنسانية:

وتعني قدرة القائد على التعامل مع المورد البشري أو مرؤوسيه، وخصوصا العمل على تنسيق جهودهم، والعمل بروح الفريق[3]، وهي أكثر صعوبة من المهارة الفنية كون مجالها أكثر تعقيدا وتغيرا وتنوعا من المجالات الفنية وأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء.[4]

وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة الإداريين في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات، بالإضافة إلى أنها تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر وإجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل وتوحد بينهم جميعا.[5]

[1] . ماهر أمين المخامرة، مرجع سبق ذكره، ص26.

[2] . ئاسو صالح سعيد علي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 38.

[3]. زغدودي مريم، مرجع سبق ذكره، ص38.

[4] . صاحب عبد مرزوك الجناني، مرجع سبق ذكره، ص 24.

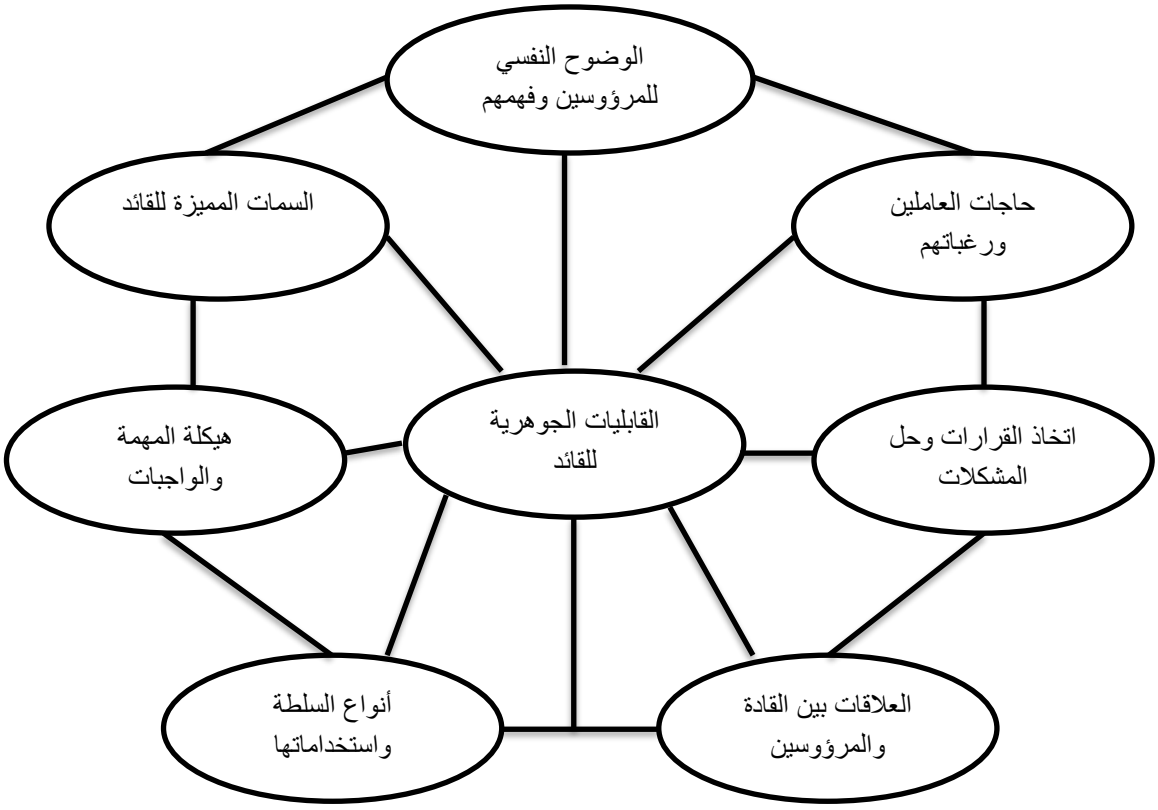
[5] . ئاسو صالح سعيد علي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 46.

3-4. المهارات الفكرية:

هي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه[1]، ويحتاج القائد إلى مهارات فكرية كي يفهم حقيقة ما يجري داخل التنظيم وخارجه ولأن يكون قادرًا على التخطيط والتنفيذ والإشراف والتقويم.[2]

كما يمكن تحديد أبرز المقدرات الجوهرية التي يتوجب توفرها في القيادة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (4):يمثل القابليات الجوهرية للقائد.



المصدر: ئاسو صالح سعيد علي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص47.

[1] . صاحب عبد مرزوك الجناني، مرجع سبق ذكره، ص 24.

[2] . ماهر أمين المخامرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-27.

5. نظريات القيادة:

كرست جهود علمية كثيرة ومتنوعة للبحث والتقصي في الأبعاد التي تنطوي عليها ظاهرة القيادة وتفسيرها، ما دفع بالعديد من الباحثين والمتخصصين إلى الخوض في تفسير وتحليل الظاهرة وعوامل نجاحها أو فشلها في إدارة التنظيمات، ومن هذه النظريات ما يلي:[1]

5-1. نظرية الرجل العظيم:

سادت نظرية الرجل العظيم في مجال القيادة أواخر القرن الثامن عشر ميلادي، واستندت النظرية إلى افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرون على أن يكونوا قادة ناجحين في جميع المواقف.[2]

كما تفترض هذه النظرية أن التغيرات التي تطرأ على الجماعة إنما هي عن طريق شخص أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية، فالقائد هو الذي يستطيع تغيير سمات الجماعة وخصائصها.[3]

وقد تركزت هذه النظرية على وجود أفراد يولدون عظماء، لذلك فهم الأحق بالقيادة، حيث استندت الأفكار في هذه النظرية إلى الفكر القديم المرتبط بالحضارات السابقة التي كانت تميز بين البشر باعتبار أنهم طبقات وفئات ومنهم طبقة القادة والعظماء.[4]

ويعتبر **فرانسيس جالتون** من أبرز الدعاة لتلك النظرية، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييدا لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة، ولقد أشار أبو الفضل في كتابه إلى **دراسة WOODS** عن الظروف القيادية ل14 أمة عبر فترات امتدت من خمسة إلى عشرة قرون وأهم ما توصل إليه في دراسته هي أن شخصية القائد وقدراته هي التي تصنع الأمة وتشكلها طبقا لهذه القدرات القيادية.[5]

---

[1] . زواتيني عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 33.

[2] . طلال عبد الملك شريف، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2004، ص 44.

[3] . هشام محمد نور جمجوم، **سيكولوجية الإدارة**، دار الشروق، د.ط، جدة، 1991، ص235.

[4]. مها توفيق محمد شبيطة، **أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري وزارة الداخية من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية وموظفاتها في محافظات شمال فلسطين وعلاقة ذلك بفاعلية العمل لديهم**، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، 2001، ص26.

[5]. عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل، **القيادة الإدارية في الإسلام**، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط1، القاهرة، 1996، ص ص 16-17.

ويلاحظ أن هذه النظرية تتعارض مع ضرورة أن يصقل القائد الإداري مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة التي يكتسبها من خلال تفاعله مع المواقف الإدارية المختلفة[1]، ويؤخذ على هذه النظرية أن معظم سمات القائد فيما مضى كان مبالغا فيها، وتعبر عما ينبغي أن يكون ولا تدل على ما هو كائن فعلًا.[2]

5-2. نظرية السمات:

بدأت ملامح هذه النظرية بالظهور في الخمسينات من القرن العشرين بعد أن تأثر العلماء على اختلاف تخصصاتهم بالمدرسة السلوكية في علم النفس والتي جعلت من سلوك الفرد لبًا لدراساتها، وبعد سقوط النظرية الوظيفية (الرجل العظيم) وانهيارها وإثبات عدم صحتها ومعقوليتها في تفسير القيادة.[3]

تستند نظرية السمات إلى افتراض أن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تتوافر في القائد[4]، وأن هذه السمات يمكن اكتسابها وليست بالضرورة وراثية، وتنطلق هذه النظرية من المسلمة القائلة بأن السمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم.[5]

وقد تبنى رواد هذه النظرية الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية للكشف عن السمات القيادية، وذلك بملاحظة القادة والزعماء وأخذوا يعدون السمات التي يتميز بها كل قائد، وقد اختلف العلماء في تحديد هذه السمات نظرا لاختلاف مداخل دراساتهم والشخصيات التي تمت دراستها[6]، ويذكر بعض الباحثين أن من بين هذه الصفات الثقة بالنفس والعزيمة والمبادرة والمثابرة والفعالية والأمانة والاخلاص والطموح والشهامة والنزاهة والذكاء، وبغض النظر وحصافة الرأي والمظهر والصوت وحسن التصرف والتعاون وضبط الأعصاب والاستقلالية والتفاؤل والتضحية.[7]

[1] . طلال عبد الملك شريف، مرجع سبق ذكره، ص45.

[2] . حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص61.

[3] . عبير حسين آل قماش، **نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم نظرية السمات النظرية الموقفية نظرية اتخاذ القرار**، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة آسيوط، المجلد36، العدد الثاني عشر، 2020، ص407.

[4] . محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 143.

[5] . طلال عبد الملك شريف، مرجع سبق ذكره، ص 45.

[6] . وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، مرجع سبق ذكره، ص23.

[7] . هشام محمد نور جمجوم، مرجع سبق ذكره، ص ص 235-236.

كما قدم **تيد** في كتابه فن القيادة مجموعة من السمات لا بد من توفرها لنجاح القيادة[1] وهي:

أ. الودية في التعامل مع العاملين واحترام إنسانيتهم.
ب. الحزم في الفصل في القضايا الشائكة في التنظيم.
ج. المهارة في حل المشكلات استنادا إلى المعرفة والخبر،
د. توظيف الوسائل التقنية لخدمة أغراض التنظيم ومراميه،
هـ. الايمان بقدرته (القائد) وقدرة العاملين معه على تسيير أمور التنظيم،
و. الحماس في العمل وبث النشاط والروح المعنوية العالية لدى العاملين،
ز. النزاهة في التعامل مع الأفراد ذوي التوجهات والأفكار والثقافات المتباينة،
ح. الذكاء والفطنة في التعامل مع المواقف والمستجدات والتحديات التي تواجه التنظيم،
ط. القوة الجسدية والعقلية التي يمتلكها القائد والتي تعبر عن جاذبيته من خلال تناسق بنيته،
ي. الاحساس بالأهداف والاتجاهات التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها وإنجازها فمن خلال الاحساس يتولد الاهتمام.[2]

وكذلك توصل **سيسيل جود** إلى بعض السمات مثل: القدرة على التغير، النضج العقلي والعاطفي، المهارة الإنسانية والاجتماعية، المهارة الإدارية، القدرة على التعبير عن أفكاره وتوفر الدافع الذاتي للتحضير.[3]

وأيضا فقد توصل **Stogdhil** رفقة زملائه في جامعة أوهايو سنة 1974 أن هناك بعض السمات التي تتوافر في القادة الذين يؤدون دورهم القيادي بطريقة فعالة في غالبية المواقف ومن أهمها:

- ✓ القدرة على القيادة تتضمن قوة الذكاء، القدرة على التحدث وفصاحة اللسان،
- ✓ مهارة الإنجاز: تشمل التعليم، الثقافة والمعرفة بالإضافة إلى المهارات والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة،
- ✓ تحمل المسؤولية: وتتطلب المبادرة، الثقة بالنفس، المثابرة، السيطرة، والرغبة في التفوق والطموح،
- ✓ روح المشاركة: وتتطلب النشاط، الطيبة، التعاون والقدرة على التكيف،

[1] . عبد الشافي محمد أبو الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[2] . أمل لطفي أبو طاحون، **القيادة التربوية الفاعلة**، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص83.

[3] .هبة علي عبد العزيز علي، **المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات الديمجر افية**، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية جامعة حلوان، المجلد السابع والعشرين، ج3، العدد أغسطس 2021، ص109.

✓ المقدرة على تفهم الموقف: وتتطلب مستوى ذهني جيد ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه.[1]

وعموما إن جانب الضعف في هذه النظرية واضح في أنها لم تعط أي اهتمام يذكر في المواقف أو الظروف المحيطة بالقائد، وذلك أنها انطلقت بالأساس من افتراض رئيسي مفاده أن الأفراد هم أكثر أهمية من الموقف.[2]

ومن الانتقادات الأخرى التي تعرضت لها هي عدم توفر سمة واحدة مشتركة بين القياديين وتركيز النظرية على السمات الشخصية للقائد دون منح أهمية للجوانب الأخرى في القيادة كالموظفين والموقف وطبيعة التنظيم، بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية.[3]

هذا بالإضافة إلى اتفاق الباحثين على عدد من السمات القيادية وعدم اتفاقهم على تعريف تلك السمات إجرائيا وعدم وجود أسلوب قياس دقيق لسمات الشخصية القيادية حيث كشفت الدراسات التي تناولت بعض سمات الشخصية (الذكاء والعدالة والمهارة الانسانية) عن اختلاف علاقة تلك السمات بالنجاح في القيادة باختلاف أساليب القياس، كما يؤخذ على نظرية السمات عدم واقعيتها وإغفالها الطبيعة الموقفية للقيادة، وأن فعالية القيادة الإدارية تتوقف على العديد من العوامل وعلى ما بينها من ارتباطات.[4]

5-3. النظرية الوظيفية:

تعتمد هذه النظرية في القيادة على معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة في مختلف الأحوال لتحقيق أهدافها لذا تتباين خصائصها وفقا لمتطلبات كل وظيفة وتكون مهمة القائد هي تحريك الأفراد نحو الهدف الجماعي عن طريق أهدافهم الفرعية مع تحقيق التعاون والتماسك بين أعضاء المجموعة.[5]

---

[1] . دوح التجاني، **سلوكيات لقيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي –دراسة جامعة غرداية-**، أطروحة دكتوراه في إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2020، ص ص 11-12.

[2] . محمد حسين آل ياسين، **اتجاهات دراسة القيادة مع التركيز على النموذج المعياري لفروم وينون – دراسة ميدانية لعينة من القيادات الإدارية في القطاع الحكومي العراقي**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 1، العدد3، 2002، ص210.

[3] . عالية بنت ابراهيم محمد طحطوح، **تأثير أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية –دراسة تطبيقية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة-**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والادارة جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص18.

[4] . طلال عبد الملك شريف، مرجع سبق ذكره، ص48.

[5] . هشام محمد نور جمجوم، مرجع سبق ذكره، ص ص 237-238.

فالقيادة في هذه النظرية أقرب ما تكون إلى الأمرية المستمدة من السلطة الرسمية والقائد يتولى قيادة جماعة معينة من خلال السلطة الممنوحة له بحكم وظيفته أو منصبه ويطيع المرؤوسين الأوامر والتعليمات بقناعة أو خوفا من العقاب.[1]

ويؤكد أصحاب هذه النظرية على ما تقوم به القيادة في وظائف وأدوار تساعد على تحقيق أهداف الجماعة، فهي تقوم بتسجيل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحقيق أهدافها وتحريك الجماعة نحو الأهداف، وتحسين نوع التفاعل بين الأعضاء والمحافظة على تماسك الجماعة وتوفير المصادر المختلفة لها، فالقيادة قد يؤديها عضو واحد، أو أعضاء كثيرون من أعضاء الجماعة، وهي تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقا للظروف التي تختلف من جماعة إلى أخرى.[2]

وتتلخص أهم وظائف القائد فيما يلي:

أ. التخطيط للأهداف القريبة والبعيدة المدى والتي تنشد الجماعة تحقيقها.[3]

ب. وضع السياسة الخاصة بالجماعة.

ج. الأيديولوجية حيث يحدد الاستراتيجية العامة للجماعة.

د. الخبرة: حيث ينظر للقائد باعتباره مصدر الخبرة النفسية والإدارية.

هـ. الحكم والوساطة حيث يكون القائد حكما ووسيطا فيما ينشب بين الأعضاء من صراعات.

و. الثواب والعقاب: حيث يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا ما يمكنه من المحافظة على النظام والربط داخل الجماعة.[4]

إلا أن هذه النظرية عاجزة عن تفسير ظاهرة القيادة، فالقيادة التي يؤديها أعضاء كثيرون يكون الاتفاق بينهم ضعيفا وأقل تأثيرا من القائد الحقيقي الذي يؤثر في الجماعة ونشاطها، وقد يؤدي ذلك إلى الفوضى وعدم تحديد المسؤولية.[5]

[1] . طلال عبد الملك شريف، مرجع سبق ذكره، ص 52.

[2] . حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 81.

[3] . إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص 26.

[4] . كامل محمد محمد عويضة، **علم النفس الاجتماعي**، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت لبنان، 1996، ص 181.

[5] . حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص81.

4-5. النظرية الموقفية:

يشير كنعان إلى أن هذه النظرية ظهرت كرد فعل مباشر لخطأ نظرية السمات وفشلها في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة، لأن السمات التي تعتبر ضرورية في جماعة معينة قد تكون مختلفة تماما عند جماعة أخرى[1]، وتفترض هذه النظرية أن المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف والظروف التي يواجهها القائد عند اتصالاته بالجماعة وأن نوعية القادة تختلف وفقا لاختلاف الظروف هذا يعني أن بروز ووجود القادة يعتمد على وجود المشاكل.[2]

كما تفترض هذه النظرية عدم وجود أسلوب قيادي مثالي وأن نجاح القائد لا يعود إلى أسباب خارجية، وإنما يرجع إلى الربط بين السمات الشخصية والموقف القيادي.[3]

وتنظر هذه النظرية إلى وظائف القيادة والسلوك الذي يعبر عنها والتي يقوم بها الفرد في موقف معين على أنها القيادة، والقائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف في المواقف الاجتماعية لاستخدام إمكاناته القيادية[4]، أي أن الظروف الاجتماعية هي المسؤولة عن ظهور القيادة وتتغير من موقف لآخر فتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يتمكن من إنجاز أهدافه.[5]

وقدم **فريد فيدلر** والتي امتدت أبحاثه (1951-1967) نموذجه الذي يوضح أن نجاح القائد يعتمد على عاملين:

- ✓ أسلوب القيادة: وتتمثل في الطريقة المتبعة للتفاعل مع المجموعة.
- ✓ التحكم الموقفي: وتمثل درجة تحكم القائد في الموقف.
- ✓ إن أداء القائد ونجاحه يعتمد على الانسجام والتوافق المناسب بين أسلوب القيادة والتحكم في المواقف.[6]

[1] . هبة علي عبد العزيز علي، مرجع سبق ذكره، ص109.

[2] . هشام محمد نور جمجوم، مرجع سبق ذكره، ص237.

[3] . حمدان محمد علي اسماعيل، علياء محمد فكري حسين، **القائد الصغير مواهبه وذكاءاته المتعددة بين النظرية والتطبيق**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، د.ط، 2015، ص22.

[4] . حامد عبد السلام زهران، **علم النفس الاجتماعي**، عالم الكتب، ط5، القاهرة، 1984، ص 305.

[5] . زغدودي مريم، مرجع سبق ذكره، ص53.

[6] . عبد الله الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 196.

وافترض **فيدلر** في نظرته الآتي:

أ. **في المواقف الصعبة:** حيث تكون العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوسين والعمل غير واضح، والقائد لا يتمتع بأية سلطة، يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالًا.

ب. **في المواقف السهلة والمواتية:** حيث العلاقة تكون حسنة بين القائد والمرؤوسين، والعمل واضح والقائد يتمتع بسلطات واسعة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والانتاج والتسلط فعالا.

ج. **في المواقف العادية أو المتوسطة الصعوبة:** حيث العلاقة عادية بين القائد والمرؤوسين والعمل متوسط الصعوبة، والقائد يتمتع بقدر متوسط من السلطات، يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين فعالا.[1]

وتتحدد فاعلية القيادة بمدى ملاءمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات الموقف وتحديده من خلال وضع تشخيص دقيق للموقف الذي يمارسه القائد ومرؤوسوه من خلال عناصر الموقف وهي:

أ. العلاقة بين القائد وموظفيه وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين لقائدهم وارتياحهم لتعامله معهم.

ب. التيار التنظيمي للعمل والذي يؤكد على أنه كلما كانت مهمة العمل محددة ضمن بناء معين فإنه يسهل على القائد إبلاغ موظفيه بما يجب أن يقوموا به.

ج. سلطة القائد التي يعطيها منصبه، فكلما زادت قدراته وإمكانية ممارسته لفعاليات وأنماط سلوك إيجابية وسلبية كلما زادت قدرته على التأثير.[2]

وفي هذا يقول ستوجديل لقد أصبح واضحًا أن التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة وإنما لا بد من التطرق للمواقف ويضيف أن الفرد الذي يكون قائدا في موقف قد لا يكون بالضرورة قائدا في موقف آخر فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم.[3]

والذي يؤخذ على هذه النظرية هو أن القائد لا يوجد إلا إذا وجد الموقف عندئذ فقط يظهر القائد ويطفو على سطح الجماعة ثم يرتقي إلى قمة القيادة.[4]

---

[1] . زغدودي مريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 53-54.

[2] . مها توفيق محمد شبيطة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

[3] . كيرد عمار، **تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بالأغواط**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة-، 2015، ص 34

5-5. النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على الجمع نظريتي السمات والموقفية من خلال المدخل التوفيقي[1]، فإن كانت نظرية السمات وكذلك الرجل العظيم ترجع القيادة إلى شخصية القائد وأن نظرية الموقف تفسر القيادة من خلال الجماعة فإن النظرية التفاعلية تقوم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة وهي شخصية القائد واتجاهات وحاجات ومشكلات التابعين وخصائصها، الجماعة والعلاقات القائمة بين أفرادها والمواقف التي تواجه الجماعة وطبيعة العمل والوظائف التي تقوم بها.[2]

حيث تنظر هذه النظرية للقيادة من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه وتربط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل بينهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم وهو الذي يستطيع إحداث التفاعل بين أعضاء المجموعة وكذلك إحداث التكامل في سلوك أعضائها.[3]

وإن القائد الناجح في مفهوم هذه النظرية هو الذي يكون قادرًا على التفاعل مع الجماعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم آخذا في اعتباره أمالهم وقيمهم وحاجاتهم بالإضافة إلى ظروف المنظمة والبيئة الخارجية.[4]

واتجه مجموعة من الباحثين في تحليلهم للنظرية التفاعلية إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع جماعة عمل معينة وتوصلت إلى أهم الأبعاد التالية:

أ. المجموعة العاملة من حيث عددها واستقرارها ومرونتها وتجانس افرادها في المستوى التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والاقتصادية والعمر.

ب. المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر القلق والتوتر وتشجيعه العمل المنتج، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء.

ج. درجة الآلفة بين أفراد المجموعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام آراء ووجهات نظر الآخرين.

---

[4] . هشام محمد نور جمجوم، مرجع سبق ذكره، ص 237.

[1] . هبة علي عبد العزيز علي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

[2] . بشير العلاق، **تنظيم وإدارة العلاقات العامة**، دار اليازوري العلمية، د.ط، عمان الأردن، 2010، ص168.

[3] . مها توفيق محمد شبيطة، مرجع سبق ذكره، ص35.

[4] . خالد أحمد علي محمود، **تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات**، دار الفكر الجامعي، ط1، 2019، ص68.

د. مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد المجموعة وتوجيهها نحو معاونة القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع المرؤوسين واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم.[1]

وقد أسهمت هذه النظرية اسهاما ايجابيا في تحديد خصائص القيادة ويبدو ذلك في الآتي:

- ✓ لم تنكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات الموقف)، ولكنها حاولت الجمع بينهما، لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منهما على حدة كمعيار لتحديد خصائص القيادة.
- ✓ ويبدو أن النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه، وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.[2]

6-5. النظرية التبادلية:

تعتبر النظرية التبادلية امتداد للنظرية التفاعلية وقد ظهرت بشكل واضح في أعمال **ادوين هولاندر** الذي يؤكد على أن القيادة عملية ذات اتجاهين، وهي تتضمن علاقة تبادل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه حيث يؤخذ ويعطي الإثبات، فالقائد يعطي توجيهات للحصول على هدف ناجح ويدير الصراعات ويقلل من الغموض ويساعد في حل مشاكل الجماعة، كما يقدم المكافآت والجزاءات في المقابل فإن المرؤوسين يمنحون القائد الاحترام والدعم.[3]

ويرى أنصار هذه النظرية بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة، وإنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء.[4]

[1] . طلال عبد الملك الشريف، مرجع سبق ذكره، ص ص 61_62.

[2] . حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 79-80.

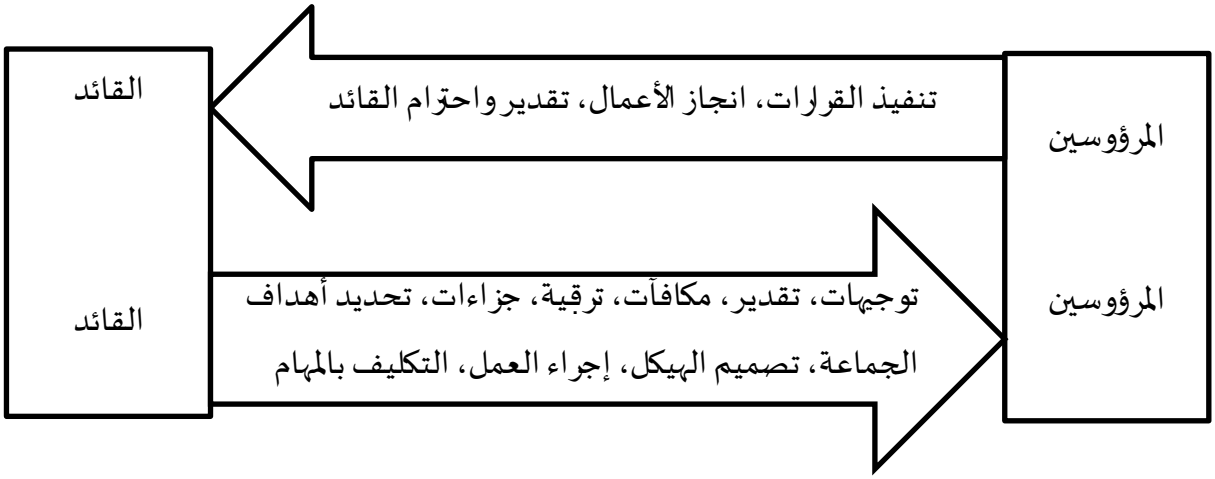
[3] . خالد أحمد على محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 68-69.

[4] . عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 24.

وأما **Jacobs** فيرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير والمكافأة نظير خدماته ومساهماته من أجل تحقيق أهدافها، أما دور القائد فيرتكز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم باستخدام أو تقديم المكافآت والجزاءات بمختلف أشكالها.[1]

وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين، وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث عندما يؤدي القائد عمله بطريقة جيدة يستحق بموجبها المنافع التي يتحصل عليها بسبب مركزه القيادي، وهذا بحد ذاته يسهم في رفع فعالية القيادة.[2]

الشكل رقم (5): يمثل نموذج القيادة التبادلية:



المصدر: خالد أحمد علي محمود، مرجع سبق ذكره، ص 69.

وعلى الرغم من اختلاف النظريات في منشأ القيادة، إلا أن هناك إجماعًا على أن الميول القيادي عند الأفراد يظهر إذا توفرت الخاصيات التالية:

- ✓ القدرة والمهارة في استغلال الموارد المتاحة أمام المنظمة.
- ✓ القدرة على تحقيق أهداف المنظمة والجماعة أو إزالة التحقيق عن التضارب بين هذه الأهداف.
- ✓ القوى الشخصية والهيبة الذاتية.
- ✓ توفير بعض الأسس والصفات والسمات في الفرد تمكنه من أداء مهمته على أحسن وجه.[3]

[1] . خالد أحمد علي محمود، مرجع سبق ذكره، ص 69.

[2] . طلال عبد الملك الشريف، مرجع سبق ذكره، ص63.

[3] . هشام محمد نور جمجوم، مرجع سبق ذكره، ص239.

6. أنماط القيادة:

توجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة وفق معايير مختلفة فمن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وحسب التقسيم الكلاسيكي الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعًا يقسم القادة بناء على أسلوب القائد وطريقته في التأثير، حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، وينحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنماط وهي: النمط الأوتوقراطي، الديمقراطي، والحر.[1]

6-1. نمط القيادة الأوتوقراطي:

6-1-1. مفهوم النمط الأوتوقراطي:

ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من أن العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة، وحيث تتم الرقابة من خلال السلطة، ويعبر ما سبق عن مفهوم القائد الأوتوقراطي.

فهذا النمط القيادي يتماشى مع افتراضات النظرية X وأن فئة الأفراد هنا لا يوثق بها لإنجاز العمل اليومي بالكامل وإذا ما تركوا هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة، ويتم وفقا لذلك تنظيم العمل، وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء والقواعد ويحدد القائد الأهداف الواجب إنجازها وفيما تتركز السلطة بيد القائد وحده، فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد ويرسم خطوط الجماعة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم.[2]

ويمكن تعريف هذا النمط من القيادة بأنه: هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويجدد أساليب العمل ويجدد أوجه نشاط التنظيم دون استشارة أعضائه.[3]

6-1-2. مزايا النمط الأوتوقراطي:

هناك جوانب إيجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم إغفالها، حيث أنها تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى، وحسب كنعان فقد يكون النمط الأوتوقراطي ناجحا في بعض المواقف

[1] . . كيرد عمار، **تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية**، مرجع سبق ذكره، ص 44.

[2] . بوراس نورالدين، **دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين –دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفسفاط جبل العنق بئر العاتر تبسة**، مذكرة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيض بسكرة، 2013، ص ص 65-66.

[3] . علي مكيد، فاطنة بلقرع، **القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية –دراسات اقتصادية-، العدد26مكرر(2)، جامعة زيان عاشور الجلفة،2012، ص 376.

التي تقتضي تطبيقه[1]، فالقيادة الأوتوقراطية المتحكمة وإن كانت غير ملائمة لكل المواقف إلا أنها كانت في بعض المواقف مطلوبة ومجدية إذا ما تم استخدامها بحكمة.

أ. يكرس القائد فيه معظم وقته للعمل، وهو ما يسمى بالقائد المتفاني في العمل،

ب. قد يكون هذا النمط ناجحًا في التطبيق خلال الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة،

ج. يمكن استخدام هذا النمط من القيادة عندما تكون الأعمال المراد إنجازها لا يمكن أداؤها إلا بطريقة واحدة، خاصة الأعمال التي درست بمعرفة الخبراء، وذلك لأن هذه الأعمال لا يوجد فيها مجال للاجتهاد الشخصي أو الابتكار.[2]

6-1-3. عيوب النمط الأوتوقراطي:

بالرغم من الجوانب الإيجابية للنمط القيادي الأوتوقراطي إلا أن له مجموعة من العيوب التي تجعله من الأنماط السلبية داخل بيئة العمل، ومن بين هذه العيوب ما يلي:

أ. إضعاف الروح المعنوية للمرؤوسين، وشعورهم بالإحباط واللامبالاة،

ب. تفكك الجماعة التي يقودها، وسيادة روح العداوة ومشاعر البغض بين الرئيس والمرؤوسين من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى،

ج. يفقد المرؤوسين الفرصة لكي يصبحوا قادة المستقبل لأن هذا النمط يلغي شخصيتهم ويفقدهم القدرة على القيادة كالمنافسة غير الشريفة ومحاولة التقرب إلى القائد ولو كان ذلك على حساب مصالح الزملاء،

د. ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي،

هـ. توليد القلق والاضطراب النفسي الذي ينعكس سلبا على أداء المرؤوسين للعمل،

و. تحدث نوعا من الفراغ والفوضى بين المرؤوسين إذا تخلى القائد عن قيادتهم أو أبعد عنهم،

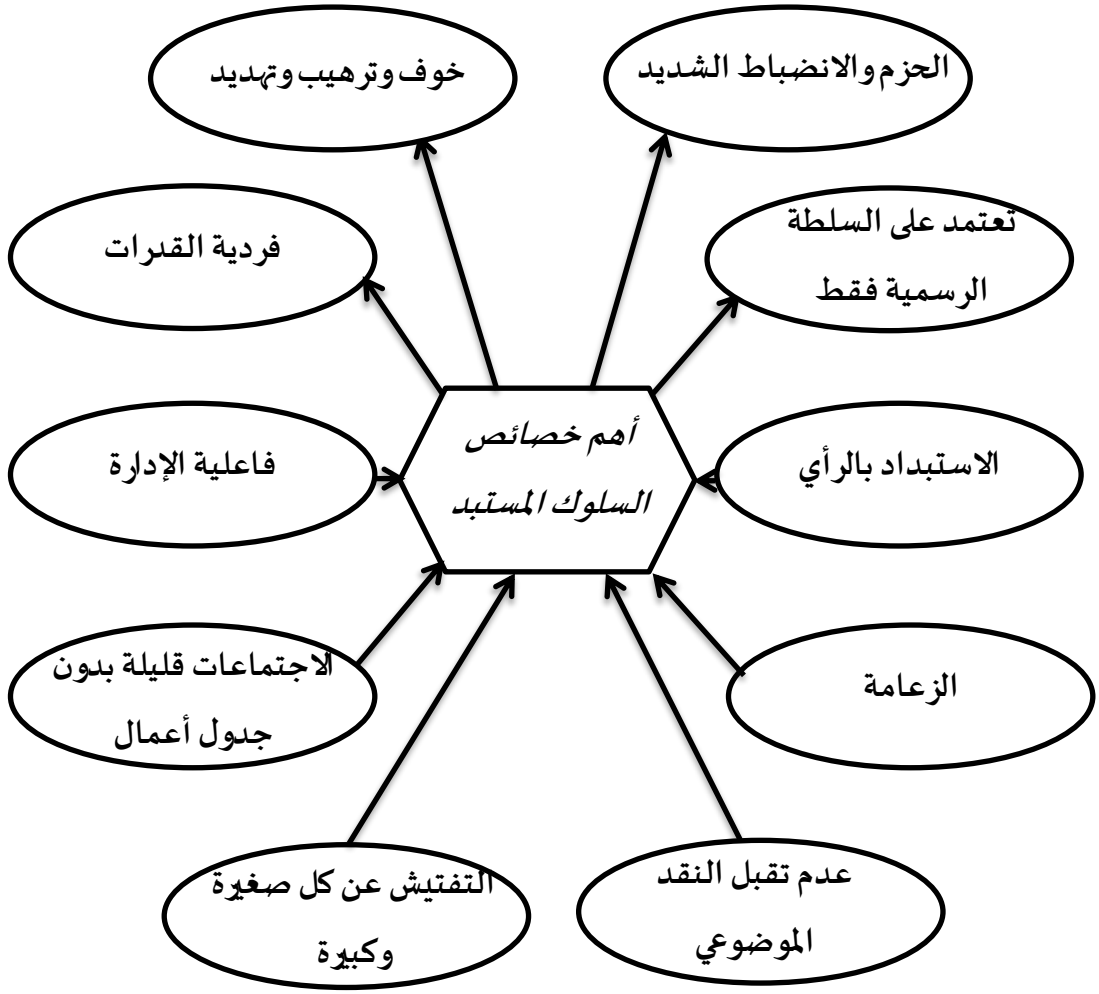
ز. تضعف روح المبادرة والإبداع لدى الجماعة.[3]

---

[1]. زغدودي مريم، مرجع سبق ذكره، ص 80.

[2]. رائد عمر الآغا، **المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص57.

الشكل رقم (6): يمثل خصائص السلوك الأوتوقراطي (المستبد):



المصدر: رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، 2007، ص27.

6-2. النمط القيادة الديمقراطي:

6-2-1. مفهوم النمط الديمقراطي:

وتسمى أيضا القيادة التعاونية، ظهرت كرد فعل على القيادة الاستبدادية التي أدت إلى تجميد الأفكار وعلى القيادة المتساهلة التي أدت إلى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف وتخلي القيادة عن دورها

[3] . مازن إسماعيل محمد الخطيب، **النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، 2004، ص 43.

في التوجيه[1]، وفي هذا النمط تعمل القيادة على أساس الثقة والنزاهة والاستقامة والانفتاح، كما أن القائد يعمل على أساس تشاركي ويشجع القرارات على أساس جماعي.[2]

وفي ضوء ما سبق يعرف **قاسم بن عائل الحربي** القيادة الديمقراطية بأنها:" إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، بحيث يتم الإشراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل يشجعه على تحقيق أهدافها، وعلى أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم".[3]

والمناخ الاجتماعي الديمقراطي يسود فيه إشباع حاجات كل من القائد والأعضاء ويسود الاحترام المتبادل، ويحدد السياسات والقرارات من خلال المناقشات التي تجري بصورة جماعية، وإن العمل يكون دائما مبني على مناقشة وقرار جماعي ويشترك القائد في المناقشة مع الجماعة ويشجع الأعضاء ويعاونهم ويوجههم ويحيط الأعضاء علمًا بخطوات العمل والهدف الذي يسعى إليه لتحقيقه ويترك حرية توزيع العمل بين الأفراد ويكون موضوعي ويشجع النقد والنقد الذاتي ويعطي الشعور بالثقة المتبادلة بين الأفراد وبينهم وبين القائد.[4]

6-2-2. مزايا النمط الديمقراطي:

- ✓ مناخ مفتوح يتسم بالاحترام وتظهر فيه السياسات المحددة،
- ✓ القائد إيجابي مشارك ومشجع للنقد الذاتي،
- ✓ الأتباع يشعرون بأهميتهم، وهم متماسكون وروحهم المعنوية مرتفعة، يظل مستوى الإنتاج على حاله إذا ترك القائد دفة القيادة،
- ✓ بين القائد والمرؤوسين علاقة ود وثقة متبادلة، واحساس بالراحة.[5]

6-2-3. عيوب النمط الديمقراطي:

إن القول بتفوق القيادة الديمقراطية كأسلوب مثالي، لا يعني التسليم بأن هذا النمط القيادي يجب أن يقبل بصفة عامة كأفضل أسلوب قيادي في جميع الحالات وفي جميع المواقف، ذلك أن النمط القيادي

---

[1] . وفيق النخلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 61-62.

[2] . محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 193.

[3] . حميد راشد عبيد الدرعي، عايدة بنت بطي بن راشد القاسمية، **أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة**، المجلة العربية للعلوم التربوية ، والنفسية، المجلد الرابع، العدد(117)، 2020، ص8.

[4] . ابراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي –دراسة تطبيقية على عينة من العاملين بالبنوك السودانية، كليات بريدة الأهلية المملكة العربية السعودية**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد9، العدد2، 2018، ص 221.

[5] . أحمد بطاح، حسن الطعاني، **الإدارة التربوية رؤية المعاصرة**، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2016، ص79.

المثالي هو الذي يتفق مع توقعات وخبرات مجموعة معينة من العاملين في الإدارة ومع أهدافها ، وهو الذي يتصف بالمرونة التي تساعد على تطويع النمط القيادي ليلائم متطلبات وظروف معينة أيضا،[1] لذا فإن أهم العيوب في هذا النمط هي:

- ✓ عدم واقعية الديمقراطية من خلال التطبيق العملي لطبيعة بعض القادة الذين يعتقدون أن مشاركة الموظفين ضعفا ومظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية،
- ✓ تتطلب وقت وجهد بسبب مناقشة القائد للموظفين وسماع آرائهم واقتراحاتهم مما يقلل من تركيز القائد على الانتاج فتؤثر سلبا على الروح المعنوية للموظفين وعلى إنتاجيتهم، حيث أن اهتمام القائد بالموظفين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة إنتاجيتهم.[2]
- ✓ ويكون هذا النمط غير فعال في الحالات التالية:

أ. عندما لا توجد دافعية لدى أفراد المجموعة،

ب. عندما لا تتوافر المهارات والمعرفة اللازمة لدى أفراد المجموعة،

ج. عند وجود درجة عالية من الصراع لدى أفراد المجموعة.[3]

3-6. نمط القيادة الحرة:

1-3-6. مفهوم النمط الحر:

كما يطلق عليها في بعض الأدبيات بالقيادة الغير موجهة فهي قيادة تكون متحررة من سلطة القائد وقد تكون فوضوية لكونها تقوم على ترك الفرد يعمل ما يشاء حيث كأنها تبدو غير موجودة كما يترك القائد كامل المسؤوليات لمرؤوسيه ويعتمد عليهم اعتمادًا كليا في تحقيقها ويقوم القادة عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون تدخل منه.[4]

إن هذا النمط من القيادة قام كثورة على النمط الأوتوقراطي في القيادة إلا أنه أعطى المرؤوسين التوجيهات والارشادات وتركهم لميولهم وأهوائهم ونزعاتهم، فالجماعة في ظل القيادة الحرة تحدد أهدافها

[1] . فاتن باشا، **اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات –دراسة حالة مجمع سونلغاز بسكرة**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص116.

[2] . عالية بنت ابراهيم محمد طحطوح، مرجع سبق ذكره، ص29.

[3] . فاتن باشا، مرجع سبق ذكره، ص116.

[4] . علاء محمد سيد قنديل، **القيادة الإدارية وإدارة الابتكار**، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان الأردن، 2010، ص42.

الخاصة وتحل مشكلاتها، وأعضاء الجماعة، يوجهون أنفسهم ويزودون ذاتهم بالحوافز بعيدًا عن أي تدخل أو حضور فعلي للإدارة.[1]

وترك هذا النوع من القيادة حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ووضعها، واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، والقائد هنا لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، وبذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود، هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية، كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات.[2]

6-3-2. مزايا النمط الحر:

أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحر أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا وتأثيرات إيجابية على المرؤوسين، وقد يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوافرت المهارة لدى القادة لتطبيقه[3]، ومن أهم ما يميز هذا النمط ما يلي:

- ✓ اتجاه القائد لإعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة أنشطتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل ويتميز المرؤوس بمقدرة كبيرة من المعرفة وحسن الاطلاع،
- ✓ تعمل القيادة الحرة على إعطاء الحرية الكاملة في العمل وتفويض السلطات والصلاحيات وتحميل المرؤوسين مسؤولية العمل في المؤسسة وإصدار القرارات واتخاذ الإجراءات ووضع الحلول لإنجاز العمل وحل المشكلات التي تواجههم في عملهم،
- ✓ يعمل القائد في هذا النمط على فتح باب مكتبه لموظفيه، فهو يرى أن أسلوب الباب المفتوح محبب لدى المرؤوسين ويسهل عملية الاتصال بهم لتوضيح الآراء والأفكار التي لا يستطيعون فهمها.[4]

[1] . رائد عمر الآغا، مرجع سبق ذكره، ص ص 59-60.

[2] . مازن إسماعيل محمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 47.

[3] . كيرد عمار **تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية**، مرجع سبق ذكره، ص 54.

[4] . مها توفيق محمد شبيطة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

3-3-6. عيوب النمط الحر:

إن معظم أوجه النقد الموجهة لنمط القيادة الحر تركز حول الآثار السلبية التي تترتب عنه سواء على التنظيم أو المرؤوسين[1]، ويمكن أن نعدد منها مايلي:

- ✓ نادر الحدوث في المجال العملي ونمط غير فعال، إذ يشجع على التهرب من المسؤولية، ويضعف الاهتمام بالعمل،
- ✓ ظهور الآراء المتضاربة والعمل الفردي ومحاولة سيطرة أحد الموظفين على زملائه،
- ✓ مناخ تنظيمي يسوده عدم الاستقرار، والتفكك الداخلي،
- ✓ يفتقد هذا النمط لمنهجية واضحة وسياسة مرسومة وضوابط تنظيمية يلتزم بها الموظفين،
- ✓ النظر إلى القائد كشخص غير مبال وقائد شكلي فيفقد احترام الموظفين له،
- ✓ تدني الإنتاج وعدم وجود توجيه حقيقي ورقابة فعلية.[2]

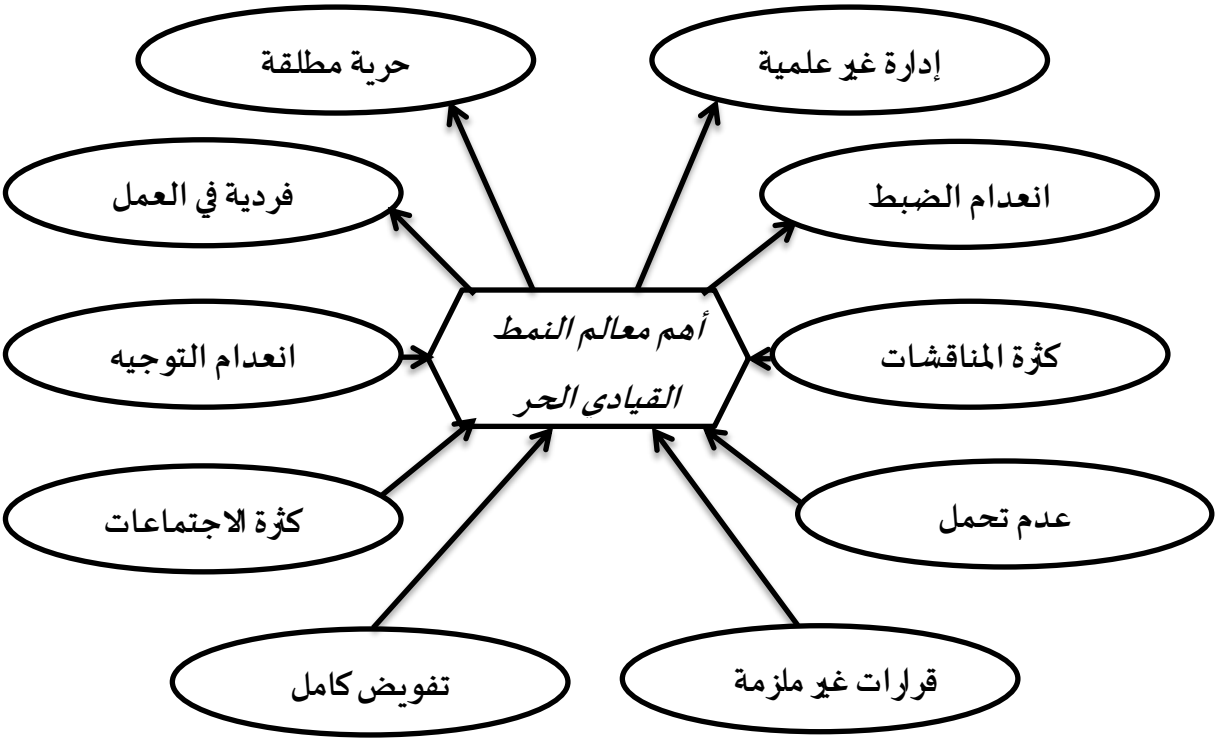
ويرى كنعان أن الحرية المطلقة دون إشراف وتوجيه من القائد تؤدي إلى زيادة روح الفردية بين المرؤوسين، مما يؤدي إلى تفكك جماعة العمل وفقدان روح التعاون بينهم وافتقارها إلى الضبط والتنظيم ما يجعل من الصعب على قياداتها توجيهها وتحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا ما يضعف قدرتها على الإنتاج.[3]

[1] . فاتن باشا، مرجع سبق ذكره، ص 118.

[2] . عالية بنت ابراهيم محمد طحطوح، مرجع سبق ذكره، ص 31

[3] .زغدودي مريم، مرجع سبق ذكره، ص 89.

الشكل رقم (7):يمثل معالم النمط القيادي الحر

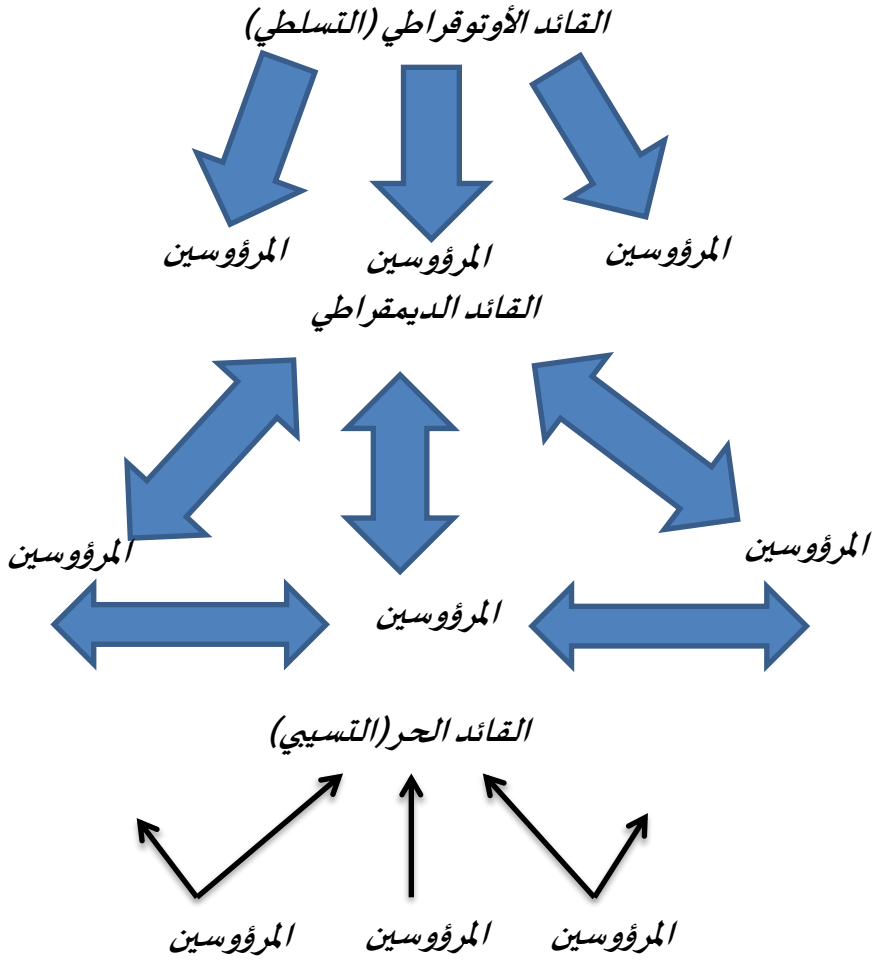


المصدر: رافدة الحريري، مرجع سبق ذكره، ص31.

إن لكل نوع من الأنماط السابقة مزاياه وعيوبه، يتم اتخاذ القرار في القيادة الأوتوقراطية بصورة ريعة لكونه قرار الشخص الواحد، لكن القرار يأخذ وقتًا كبيرا في التطبيق من قبل التابعين في حين يأخذ القرار في النمط الديمقراطي وقت أطول نتيجة المشاورات لكنه أسرع في التطبيق وأسهل للفهم والاستيعاب من قبل المرؤوسين، بالإضافة إلى الالتزام بالتنفيذ فالأشخاص عادة ما يتبينون ما هو من صنعهم، أما في القيادة الحرة فالمرؤوسين لديهم درجة كبيرة من الاستقلالية الأمر الذي يقود إلى الارتباك.[1]

[1] . عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 191.

الشكل رقم (8): يمثل أنماط القيادة الثلاثة



المصدر: عادل عبد الرزاق سعيد هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، دار اليازوري العلمية، عمان، د.ط، الأردن، 2010، ص67.

7. العوامل المؤثرة في القيادة:

لا شك أن القيادة علاقة تبادل وتأثير بين القادة والتابعين لهم وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد داخل التنظيم، كما أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على القيادة ايجابا أو سلبا[1]، ومن هذه العوامل:

[1] . زيد حمد القطارنة، **أساليب القيادة و اتخاذ القرارات الفعالة**، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عما الأردن، 2017، ص88.

أ. **السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه:** أي صفاته الشخصية، سواء منها الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية،

ب. **صفات وشخصيات المرؤوسين(التابعين):** وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية،

ج. **أهداف التنظيم (مكان العمل):** سواء منها أهدافها الاستراتيجية، أو الأهداف قصيرة المدى،

د. **نوع منظمة العمل:** سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها، ونوع المهام ونوع الحوافز وجماعة العمل،

هـ. **الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل:** أي ما تمر بها المؤسسة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية.

لذلك نجد أن القيادة الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها.[1]

[1] . طلال عبد الملك الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 43.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نلاحظ أن موضوع القيادة واسع ويصعب الإحاطة بكل جوانبه، ويمكن القول بأن القيادة هي حقيقة الطريقة أو الكيفية التي يؤثر بها فرد أو مجموعة أخرى، كما أن القيادة ليست بالجاذبية التي يراها أغلب الناس والدارسين لأنه فرق كبير بين الدراسة النظرية والواقع الذي تمارس فيه هذه القيادة، لذلك فإن أغلب الناس يفكرون في القيادة بأنها أحادية التأثير، أي من جانب القائد فقط، وبذلك يرى الناس أنها مصدر للسلطة والحصول على أهداف عديدة، وهذا يبيننا إلى فكرة أن القيادة ليست أحادية التأثير بل ثنائية من القائد إلى الأتباع ومن الأتباع إلى القائد.

الفصل الثالث: التأصيل النظري للعدالة التنظيمية

تمهيد.

1. أهمية العدالة التنظيمية.
2. أبعاد العدالة التنظيمية.
3. أشكال العدالة التنظيمية.
4. مقومات العدالة التنظيمية.
5. نظريات العدالة التنظيمية.
6. العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية.
7. الأثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية.

خلاصة.

تمهيد:

يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من بين الموضوعات المهمة في حقل الإدارة حاليا إذا حظي ولايزال باهتمام العديد من الابحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات وذلك من خلال دوره في خلق الثقافة التنظيمية المناسبة لخدمة الأهداف الإنسانية والمجتمعية، ولكونها متغير مهما في عمليات الإدارة ووظائفها كما أنها تمثل درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة العامل بالمؤسسة، وتعتبر أداة فعالة للتقليل من ضغوطات العمل كما أنها ترتكز على توفير بيئة شفافة وعادلة بحيث يتم توزيع الموارد والتقديرات والفرص والحقوق على الجميع بطريقة تتسم بالإنصاف مما يعزز الثقة والالتزام داخل المؤسسة وأيضا العدالة التنظيمية تعتبر من أهم الأساليب والإجراءات الإدارية، وبالتالي تسعى إدارة المنظمة لبقائها في كافة المنظمات.

1. أهمية العدالة التنظيمية

تتمثل أهمية العدالة التنظيمية في النقاط التالية:

- إن العدالة التنظيمية تبرز لنا طبيعة النظام التوزيعي للرواتب والأجور داخل المؤسسة حيث تعتبر العدالة التوزيعية أحد الأبعاد الهامة التي يكون فيها النظام التوزيعي المعمول به داخل المنظمة.

- العدالة التنظيمية تساهم في تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار والعدالة الإجرائية تعد بعدا هاما حيث يتحدد من خلالها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية وطريقة الأداء لتحقيق أهداف المنظمة وكيفية حل المشكلات.

- العدالة التنظيمية تسلط الكشف عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وذلك من خلال بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة التعاملية حول المعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية والتعامل معها.[1]

- انعكاس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا للرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام.

- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يضمن جودة استدامة العمليات التنظيمية عند أعضاء المنظمة.

- العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد كما تحدد طرق التفاعل لدى أعضاء المنظمة في إدراكهم وتصورهم للعدالة الشائعة في المنظمة.[2]

كما يتضح أن العدالة التنظيمية لها أهمية على مستويين:

✓ **المستوى الإنساني:** العدالة التنظيمية لها أهمية كبيرة بالنسبة للفرد لما لها من تأثيرات على جوانب النفسية للفرد، كما تبنت بعض الدراسات أنه يترتب على افتقار العامل للعدالة يؤثر

[1]. درة عمر محمد، **العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة**، دار الرضوان للنشر والتوزيع، كلية التجارة، جامعة عين شمس، سوريا 2008، ص56.

[2]. حمزة معمري، **إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي**، أطروحة دكتوراه في العلوم تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوك التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ،2014، ص 78.

سلبًا على شخصه وعلى حالته النفسية والصحية فيشعر بالضغوط والاضطرابات النفسية كالقلق والغضب مما يؤدي عدم الانتماء إلى المنظمة وينعكس سلبا عن العمل بنفسه.

- ✓ **المستوى التنظيمي:** العدالة التنظيمية لها أهمية على الجانب التنظيمي حيث تبرز هذه أهمية من خلال ارتباط متغير العدالة التنظيمية وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية، إذ بات وجود العدالة التنظيمية من الضرورات الحيوية لمنظمات الأعمال في العالم، حيث ازدادت المنافسة من أجل البحث عن مصادر الميزة التنافسية والموارد البشرية أحد هذه المصادر فالمنظمات تسعى إلى جذب الكفاءات البشرية من خلال ما تحققه من أهداف لها.[1]

2. أبعاد العدالة التنظيمية:

2-1. العدالة التوزيعية:

العدالة التوزيعية: هي مدى إدراك الأفراد لمدى عدالة توزيع المخرجات التي يلتقونها خاصة المكافآت المادية، وذلك مقابل المدخلات التي تقدمها المؤسسة.[2]

تعرف أيضا: بأنها العدالة المدركة لمقدار المخرجات التي يحصل عليها الفرد العامل فهي ترتكز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة ويمكن أن تسبب في خفض أدائهم الوظيفي، وتعتمد العدالة التوزيعية على ثلاث قواعد حددها**organ** وتتمثل فيما يلي:

- **قاعدة المساواة:** تقوم على اعطاء المكافآت على أساس المساهمة، الشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي، على أن تكون العوامل متساوية بينهما وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على هذه القاعدة.
- **قاعدة النوعية:** تفيد كل الناس بغض النظر عن خصائصهم الفردية، حيث يجب أن تساوي في فرص الحصول على المكافآت ويجب أن تشمل الخدمات المقدمة لكل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط للذين يعملون بجد، وإذا حصل شخص على الامتياز فيصبح باقي الموظفين يشعرون بأن هناك تجاوز على هذه القاعدة.

---

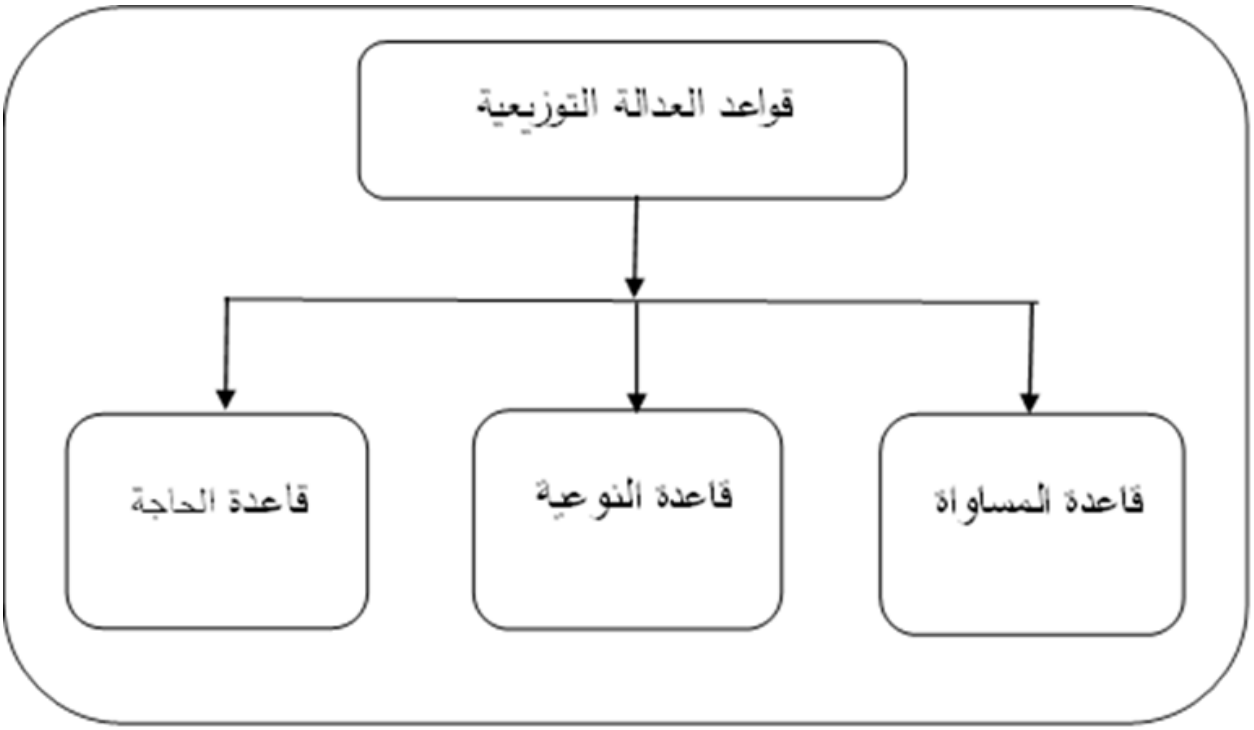
[1] .سعيدة شيخ، فرج شعبان، **محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد السابع، جامعة البويرة،2015، ص151.

[2]. كمال برباوي ، مصطفى كريم، وآخرون، **أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة اتصالات الجزائر باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية**، مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد1، 4،2021، ص 46.

- **قاعدة الحاجة:** تقوم على تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الأخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى بينهم.[1]

وتعني أيضا هذه القاعدة تقديم العامل ذو الحاجة العمال على فمثلا إذا أرادت المنظمة الخدمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وأخرى غير متزوجة فان المرأة المتزوجة تقدم على الثانية وإذا حصل العكس فهناك تجاوز قاعدة الحاجة. [2]

الشكل رقم (9): يمثل قواعد العدالة التوزيعية



المصدر: من إعداد الطالبتين

2-2. المبادئ المتعلقة بالعدالة التوزيعية:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشر بتحديد المخرجات التي يتحصل عليها العاملون داخل المؤسسة والتي تتضمن ما يلي:

[1] . عبد الحميد بوحومة، محمد سلامنة، **أثر إدراك العدالة التنظيمية على استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي، دراسة للموظفين بجامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 36، جامعة زيان عاشور، بالجلفة، ص269.

[2] .شيخ سعيدة، فرج شعبان، مرجع سبق ذكره، ص153.

- **تقسيم العمل:** تزداد كفاءة العمل بزيادة تقسيمه لأنه يجب تقسيمه إلى مجموعة الوظائف حيث يتولى كل عامل تخصص مهام في أداء الوظيفة المحددة له وبهدف تقييم العمل تزداد كفاءة العمال ويؤدي بشكل مباشر إلى تحسين في الإنتاجية ومن ثم مخرجاته الوظيفية.

- **الأجر المناسب:** يجب على المؤسسة مراعاة اعتبارها على العديد من المتغيرات خاصة في تحديد الأجر المناسب ومن هذه التغيرات أسعار السلع والخدمات ومستوى المعيشة والأرباح التي تحققها المؤسسة.

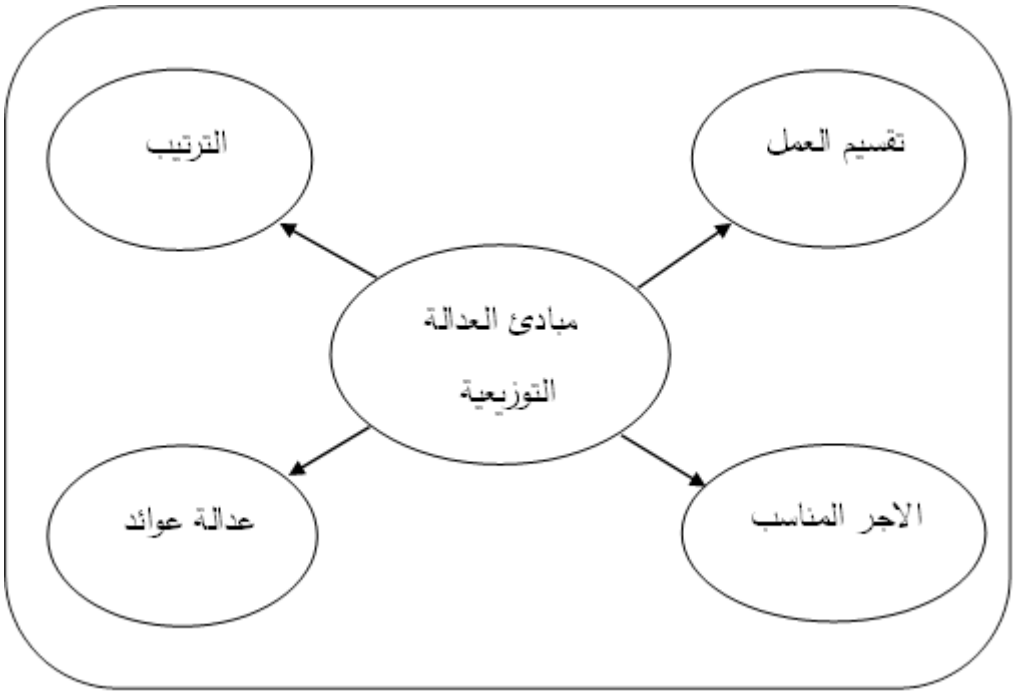
وبصفة عامة فإن العامل لا بد بشعوره بأن الأجر الذي يتحصل عليه يتناسب مع جهده الذي يبذله وإلا ازدادت درجة شعوره بعدم عدالة التوزيع.[1]

- **الترتيب:** في حالة زيادة الكفاءة والتنسيق يجب على المنظمة توفير كل الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لأداء الموظف لوظيفة على أكمل وجه.[2]

[1] . أسماء خيري، رضا قجة، **العدالة التنظيمية - المفهوم والأطر والنظرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية**، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد2، مجلد8، جوان،2020، ص134،133.

[2] . محمد عرعار، علي علال ، وآخرون، **ارساء العدالة التوزيعية كألية تحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي**، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد2، ديسمبر ،2023، ص185.

الشكل رقم (10): يمثل مبادئ العدالة التوزيعية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

3-2. أهمية العدالة التوزيعية:

- العدالة التوزيعية توضح حقيقة النظام التوزيع للرواتب والأجور في المنظمة حيث تعتبر بعدا رئيسيا التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والمعمول به داخل المنظمة.
- تعمل العدالة التوزيعية على إعادة عدالة التوزيع الدخل بين أفراد المنظمة حسب طبيعة العمل والخبرة والاقدمية، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى دخل الأفراد الحقيقي وبالتالي تطور المنظمة.
- تعتبر العدالة التوزيعية أداة فعالة في زيادة الاستثمار وقدرة الانتاجية التي تقود الى زيادة وتيرة النمو.[1]

[1] . جيلاني حامدي، طارق هزرشي، **مبادئ العدالة التوزيعية و أثرها على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مراكز التكوين المهني والتمهين بولاية الجلفة**، مجلة المؤسسة، المجلد 11، العدد1، 2022، ص78.

4-2. العدالة الإجرائية:

العدالة الإجرائية: هي مدى احساس الفرد العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات.

وتعني أيضا: العدالة المدركة عن الاجراءات والسياسات واتخاذ القرارات في مكان العمل أو العدالة المستخدمة في تخصص القرارات بخصوص توزيع المكافآت التي تعتبر مهمة الموظفين.[1]

تعرف أيضا: بأنها هي الإجراءات والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات وهي الطرق الأساسية لإدراك الموظفين للعدالة الإجرائية، ومدى إحساسهم بأن الإجراءات المتبعة في المنظمة في تحديد من يستحق الكفاءة هي إجراءات عادلة وتنعكس في الوقت ذاته لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بالموظف.

ونظر لعدالة الإجراءات بأنها تلك الطرق التي يتم تصميمها لتعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار لتقليل الانحياز والأخطاء في القدرات التي يتم أخذها وفق معايير معتمدة في تقييم أداء الموظفين.[2]

وحدد **(leventhal)** في دراسته عام 1980 قواعد العدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المنظمات وهي:

أ. **قاعدة الاستئناف:** تعني وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات الصادرة في المنظمة إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه.

ب. **قاعدة الأخلاقية:** وفيها توزيع المصادر يجب أن يتم وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

ت. **قاعدة التمثيل:** وفيها يجب استيعاب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة بمعنى يجب أن تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للعاملين الذين تخصهم اجراءات قرار معين.

ث. **قاعدة عدم الانحياز:** تعني عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار حيث يعد تحقيق الصالح العام من بين مرتكزات العدالة التنظيمية.

---

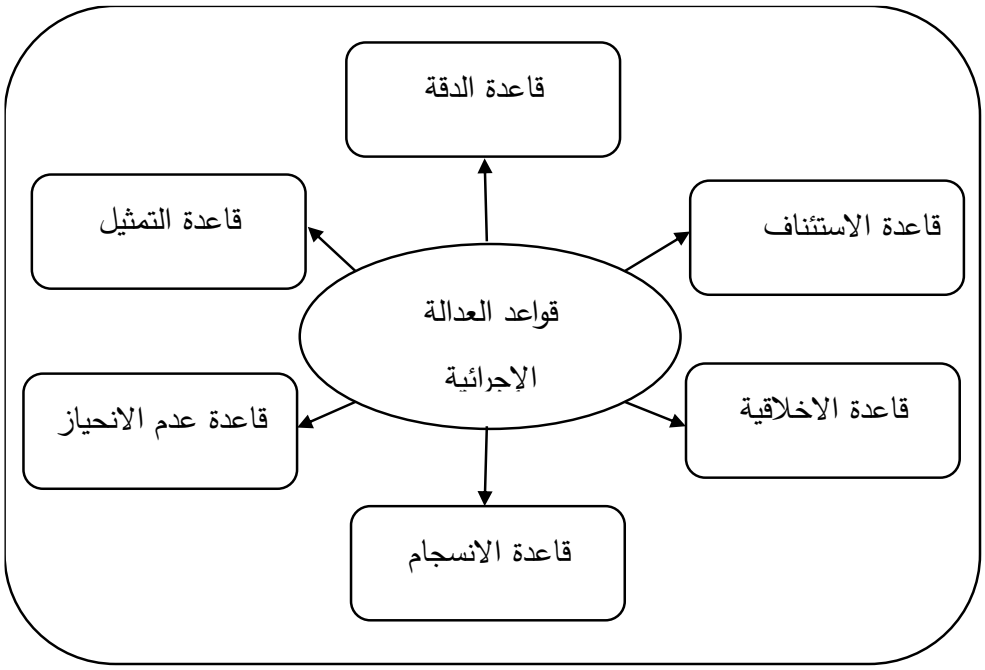
[1] . عبد الله بروش، عبد الحق جبايلي، **المنظمة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز أم البواقي**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية،المجلد1، العدد 3، الخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، 2015، ص253.

[2] .أمينة كرسنة، جلال الدين بوعطيط، **العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية**، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، مجلد 1، عدد2، جامعة 20 أوت 1955، جانفي 2021، ص136.

ج. **قاعدة الدقة:** يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة كما أن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة.

ح. **قاعدة الانسجام:** يجب تنسجم وتتناغم إجراءات توزيع العوائد على جميع الأفراد في كل الأوقات.[1]

الشكل رقم (11): يمثل قواعد العدالة الإجرائية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

5-2. العدالة التعاملية (التفاعلية):

تعتبر العدالة التعاملية استنادا لمفهوم العدالة الإجرائية والتي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد وارتباطها بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين على نحو من المصداقية والاحترام وبمعنى آخر أنها ترتبط بجودة التعامل التي يتمتع بها الشخص الذي يتخذ القرار.[2]

[1] . جعفر خانو الزيباري، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2020، ص ص87، 88.

[2] . عامر علي حسين العطوي، **أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد**، جامعة القادسية، المجلد10، العدد1، 2007، ص6.

تعرف أيضا: بأنها نوعية المعاملة بين الأشخاص، وفي البداية هذه العدالة التعاملية تعد موضوعا مثيرا للجدل، وقد تناولت العديد من الدراسات العدالة التعاملية كأحد الجوانب الاجتماعية للعدالة الإجرائية في حين أن بعض الدراسات الأخرى تناولته أنه بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، وأبرزت دراسات أخرى مفاهيم مختلفة تقسم عدالة التعاملات إلى بعدين:

- **عدالة العلاقات الشخصية:** وهي العدالة بين الأفراد بالإخلاص والاحترام الذي يتمتع به فرد تجاه الفرد الآخر.
- **عدالة المعلومات (المعلوماتية):** تشير إلى مدى كفاية التوضيحات، وقد أصبح هذا التطور دعما تجريبيا قويا.

ويشير (**ريغو وكانها Regoand cnha**)الى أن العدالة التعاملية تعد امتدادا لمفهوم العدالة الإجرائية والتي تشير إلى آليات وأساليب تصرف الإدارة اتجاه الافراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤسين.

فعدالة التعاملات تتعلق بما يدركه الفرد من عدالة في المعاملة والتعامل معه عند تنفيذ إجراء يخص الفرد العامل، وتتشكل عدالة التعاملات من نوعين الأول يتعلق بالعدالة الاشخاص والموظفين فيما بينهم من خلال توحيد المعاملة وعدم الانحياز والمحاباة بين فرد وآخر عند تنفيذ صاحب القرار، وكما أن عدالة التوزيع ترتبط بعدالة الإجراءات كذلك الأمر بالنسبة لعدالة التعاملات فهي ترتبط بعدالة الإجراءات حيث أنه يمكن أن يتأثر ادراك الفرد العدالة الاجراء من خلال تلقيه معاملة يراها غير ملائمة أو بالأحرى غير منصفة من طرف صاحب القرار.[1]

إن العدالة التفاعلية تشير إلى تصورات العاملين بشأن المعاملة التي يلتقونها خلال تطبيق الإجراءات التنظيمية بالإضافة إلى كونها ترتكز عموما على مفاهيم العدالة والاحترام بين المصدر والمتلقي من خلال عملية الاتصال.[2]

وقد توصل الباحثان(**Biesn, Moag**) الى وجود أربع محددات لعدالة التعاملات وهي:

[1] . عائشة نحوي، حمزة قرطاس، **العدالة التنظيمية (الأبعاد والنظريات المفسرة لها)**، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد26، الجزء الأول، مارس 2018، ص ص 352، 353.

[2] . فطيمة زهرة عيسات، جميل أحمد، **العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد7 ،2016، ص 308.

- تقديم مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- مدى اخلاص صاحب السلطة وصراحة وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.
- احترام صاحب السلطة للعاملين.
- التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع الآخرين (عدم استخدام الالفاظ غير الملائمة).

وللإشارة هناك من رأى أن العدالة التعاملية يمكن تقسيمها إلى بعدين:

- **العدالة البيئية:** وتشير إلى الصدق والاحترام بين الرئيس والمرؤوس.
- **العدالة الإعلامية (المعلوماتية):** وهي مدى توافق المعلومات في تفسير أسباب اتخاذ القرارات.[1]

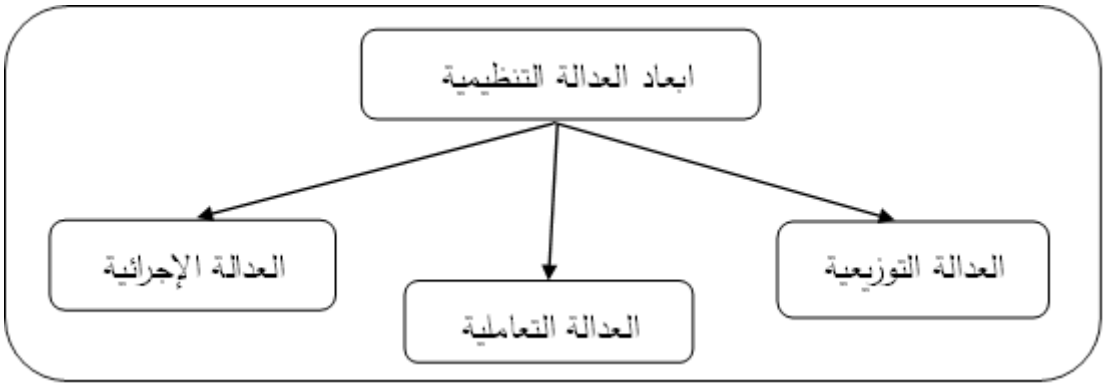
وتظهر أهمية عدالة التعامل بعاملين أساسين يكون لهما أثر ذو حساسية اتجاه الموظفين في التنظيم هما:

- أن تبرير ما تقدمه المنظمات لأفرادها حول القرارات التي يتم اعتمادها بصورة نهائية تؤدي إلى إدراكات أعلى للعدالة من قبل الموظفين وذلك مقارنة بقيام التنظيم بعكس ذلك تماما أي عدم تقديم أي مبررات تقود إلى إقناع الموظفين بذلك.
- وجود ترابط وثيق بين بكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وكذلك عدالة التعاملات حيث لا يمكن الفصل واحدة عن الاخرى من الناحية العلمية والعملية.[2]

[1] . سونة عبد القادر، برقي حسين، **أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد2، أوت 2019، ص989.

[2] . محمد كسنة، فاطنة قهيري، **أثر العدالة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 8، العدد2، 2018، ص178.

الشكل رقم (12): يمثل أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

3. أشكال العدالة التنظيمية:

للعدالة التنظيمية أشكال مختلفة كالتالي:

3-1. العدالة الداخلية:

يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل الموجود بين وظائف المؤسسة إذا يتم أساسها تقييم وظيفة معينة مقارنة بوظيفة أخرى في المؤسسة، فالعاملون يتوقعون مثلا أن ما يحصل عليه رئيس المؤسسة من مخرجات تفوق ما يحصل عليه نائبه وهذا النائب يحصل على مخرجات أكبر من مخرجات مساعده. [1]

3-2. العدالة الخارجية:

ترتكز على مقارنة التشابه بين الموظف ضمن مؤسسات مختلفة فمثلا يمكن المقارنة بين مخرجات المرؤوسين الذين يعملون لصالح عدد من المؤسسات التي تعمل في صناعة الأدوية والصيدلة المهم في هذا الشكل أنها تكشف عن مواقع السياسات الاستراتيجية المؤسسات بناء على المخرجات، إذ يمكن ان إجراء مقارنة بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى وبين جهاز متجانس يعمل في المؤسسة الثانية

[1] . فاضل **فايزة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى العمال دراسة ميدانية للجميع الصناعي لإنتاج الإسمنت زهانة ولاية معسكر**، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر ،2018، ص37.

بمعنى المقارنة بين عدد المنظمات لتعيين الوظائف، حيث يمكن التوصل إلى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة أخرى دون غيرها.[1]

3-3. العدالة الفردية:

يعرف هذا الشكل من خلال المقارنة التي يعتقدها الموظفين في نفس الوظيفة داخل المنظمة حيث لا يمكن الحديث عن هذا الشكل دون الاخذ بالاعتبار المساهمات التي يعطيها الافراد والتي لا يمكن للجهاز الإداري تجاهلها في المؤسسة.[2]

4. مقومات العدالة التنظيمية :

إن أهم ما تمتلكه المنظمات من رصيد فعال يمكنها من الصمود والمنافسة هو مدى إمكانية تحقيقها لمجتمع عادل يضمن للأفراد الحرية والاستقلالية والمساواة وتكافؤ الفرص وعلى ما تمتلكه من طاقات وموارد مادية وموارد بشرية مجهزة قادرة على احداث ظفرة نوعية وتحقيق نتائج ولا يتحقق هذا التميز إلا بتوفر عدة مقومات نذكر منها:

- **المقوم الاقتصادي:** وهو الذي يحدد توفير الحد الأدنى لمتطلبات المعيشة الكريمة مع توفير سياسة عامة للثروات سواء المادية منها أو غير المادية وكيفية التصرف فيها.
- **المقوم القانوني:** هذا المقوم يضمن حقوق الأفراد في النصوص الواضحة للحد من استغلال السلطة كي يحصل انسجام وتنجز الأعمال وبالتالي تحقيق التلازم بين الحقوق والواجبات.
- **المقوم الفكري والثقافي:** إن العدل والحرية قيمتان تتبعان من أصل واحد فهما يسهمان في تنمية الشعور بالمسؤولية ومراعاة الحقوق المادية والمعنوية، وتقع هذه المسؤولية على عاتق كافة المؤسسات حتى تصير ثقافة العدالة هي السائدة فالمقوم الفكري يعزز إدراك الفرد لأبعاد وجوده، مما يسهل عملية تحقيق الأهداف المرجوة منه، وبالتالي تحقيق مجتمع عادل يضمن لأفراده الحرية والمساواة والمعاملة العادلة والمتساوية مع توفير حصة تشاركية من خيرات وغيرها الدالة على تطوره وتحضره.[3]

---

[1] . مراد رمزي خرموش، **دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف**، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ،2013، ص57.

[2] . حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان ،2012، ص308.

5. نظريات العدالة التنظيمية:

لقد تعددت نظريات العدالة التنظيمية ومن أهم هذه النظريات المفسرة نذكر:

5-1. نظرية المساواة لAdams :

يتطلب اهتمام **آدمز** سنة 1963، حيث يرى أن العدالة والانصاف والمساواة كما يتصورها العاملون في بيئة العمل هي المحفز الأساسي لأداء مهمة أو عمل معين. ويرى العديد من المختصين بالسلوك الانساني وتنمية الموارد البشرية أن هذه النظرية اشتقت من عملية المقارنات الاجتماعية لأنها تمثلها بشكل كبير، فالأفراد في ظلها لا يكتفون ببذل الجهد للحصول على العوائد المقابلة لها، وإنما يحرصون على الشعور بعدالة العوائد ومناسبتها للعطاء الذي قدموه.[1]

ويصف **Adams:** بأن العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتها (العمر والحالة الاجتماعية والتعليم والجهود المبذولة والمهارة والتدريب والخبرة ومدة الخدمة ...)، أو مساهماتهم إلى المخرجات (المكافآت والعلاوات، والترقية والامان الوظيفي والقبول الاجتماعي، وفرص وظيفية والسلطة وتحديات الوظيفة وحجم الكتب والتسريح) أما المغريات التي يستلموها مع المدخلات إلى المخرجات الخاصة بزملائهم يشعر العامل بالعدالة عندما يكون عبئ العمل ينسجم مع النتائج الموزعة بالعكس وإذا حصل العامل أقل مما يستحق او أكثر مما يستحق فإنه يشعر بعدم العدالة.[2]

نلمس اهتمام **آدمز** بمسألة العدالة التنظيمية من خلال تأكيده على أهمية تحقيق المساواة والعدالة في معاملة الفرد في بيئة عمله بالإضافة الى افتراضه بأن العمال داخل أي مؤسسة مهما كان نشاطها أو نوعها يدركون علاقات التعامل والتبادل في العديد من المواقف بمعنى أن الموظف يقوم بعقد مقارنة بما يبذله من جهد وأن يحصل عليه من امتيازات مقارنة مع الاخرين مما يؤثر في سلوكياته وانتاجيته والموظف حسب هذه النظرية لا يكتفي ببذل الجهد فقط مقابل أجر او مكافأة وانما يجري مقارنات مستمرة مع الأخرين.

---

[3] . مصطفى دراسة، بلقاسم شبيلي، **العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجيا**، مجلة مفاهيم للدراسات النفسية والإنسانية المعمقة، العدد الثامن، جامعة زيان عاشور، الجلفة، سبتمبر 2020، ص437.

[1] . ياسر فتحي الهنداوي، **إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول النظرية وقضايا معاصرة**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، ط1، القاهرة،2012، ص ص 156، 157.

[2] . ألاء عبد الكريم المدو، **التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان ،2020، ص144.

وهذه النظرية الرغم من عدم تناولها لجوانب العدالة التنظيمية فهي تنظر إلى العوامل غير المرئية ومتغيرة والتي تؤثر على تقييم كل موظف لعمله وتصور علاقته مع البيئة الداخلية المنظمة ومع المسؤولين، فهي نظرية تمتد إلى أبعد من الذات الفردية وتتضمن المقارنة الموظف مع محيطه كالزملاء في العمل والأصدقاء، ما يشكل رأيا له حول مدى توافر المساواة في المعاملة ومدى وجود العدل في المنظمة. ومن هذا المنطلق فإن الموظف لا يكتفي بما يحصل عليه من مزايا وإنما يسعى لمعرفة هذه المزايا المتحصل عليها زملاؤه في المنظمة أو المماثلون له من الأصدقاء، وبالتالي فإحساس الموظف لمجهوده يعادل مجهودات غيره مع تفاوت في المستحقات يولد شعورا بعدم الإنصاف ما يؤدي إلى انخفاض دوافعه للعمل، حتى لو كان قد حصل على زيادة في الراتب أو الترقية لأنه قد يرى زميلا له حصل على ترقية أو زيادة أكبر، فالتوازن العادل الذي تدعو إليه نظرية المساواة بين المدخلات التي يقوم الموظف بتوفيرها مع المخرجات التي يحصل عليها الموظف (الراتب، والفوائد، الاعتراف) يخلق شعورا بالعدل وبالتالي دافعية نحو العدل الأكبر.[1]

2-5. نظرية التوقع لفروم :

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى**Victor Vroom**، فقد عرف التحفيز بأنه «عملية توجيه الخيارات بين الأشكال البديلة المختلفة للنشاط الإداري» أي أنVroom ينظر إلى التحفيز بأنه عملية تحكم أنماط الاختيار التي يقوم بها الفرد في موقف معين، ليواجه صور مختلفة من الأنشطة والأعمال البديلة، أي أن الفرد بالتحاقه للعمل يتوقع أن يحصل على مردود مادي أو معنوي يشبع حاجات هامة لديه في مقابل ما تتطلبه المنظمة منه من بذل أقصى الجهود لإنجاز عمله.

وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- إن العلاقة بين الأهداف الفردية والتنظيمية تحكمها ثلاث متغيرات رئيسية هي:

✓ الجهد الذي يبذله الفرد ويتمثل على سبيل المثال بساعات العمل.

✓ مستوى الأداء الناتج عن الجهد المبذول متمثلة بكمية الإنتاج.

[1] . محمد عرعار، **أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاستغراق الوظيفي للعاملين في القطاع العمومي دراسة ميدانية بمديرية التربية الجلفة، أطروحة** دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2023، ص25.

- ✓ العائد المادي والمعنوي مرتبط بتحقيق المستوى المطلوب من الأداء ويتمثل بالأجر والتقدير والمكافئات والترقية.[1]

وتشير هذه النظرية أيضا ان الأفراد يختارون التصرف بطريقة معينة بسبب توقعهم لما ستكون النتيجة وفقا لهذه النظرية فإن لدى الموظف ثلاث توقعات:

- ✓ **العلاقة بين الجهد والأداء:** يتعلق هذا التوقع بالاحتمالية التي يتم فيها الاعتراف بجهد الموظف في تقييم أدائه داخل المنظمة.
- ✓ **العلاقة بين الأداء والمكافأة:** يركز هذا التوقع على مدى اعتقاد الموظف بأن الحصول على تقييم الأداء الجيد سيؤدي إلى مكافئات منظميه.
- ✓ **العلاقة بين المكافأة والأهداف الشخصية:** يتعلق هذا التوقع بجاذبية المكافآت المحتملة لأهداف الموظف الشخصية تلعب هذه التوقعات دورا في تشكيل إدراك الموظف للعدالة التنظيمية ورضاهم في مكان العمل.[2]

3-5. نظرية الحرمان النسبي:

قرر **(Martin)** أن نظرية الحرمان النسبي تتشابه مع نظرية العدالة**(Adams)** من زاوية أن كلتا النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت. [3]

وقد ميزت النظرية إلى نوعين من الحرمان أولهما الحرمان الأبوي الفردي **Deprivation Egoistic** المعتمد على المقارنات بين الأفراد وهذا النوع يماثل الأحكام المستخدمة في نظرية المساواة.

أما النوع الثاني من الحرمان فهو الحرمان الأخوي الجماعي **Fraternal Deprvation** الذي يعتمد على المقارنة بين الجماعات وفيه يشعر الفرد أن الجماعة الاجتماعية التي ينتمي إليها محرومة بسبب

---

[1] . رعد حسن الصرن، **نظريات الإدارة والأعمال**، دراسة ل 401نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، سلسلة الرضا للمعلومات، سوريا، دمشق ،2004، ص ص 286، 287.

[2] . حكم برهان الدين كامل الجعبري، **قياس العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية باستخدام مقياس كولكيت**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، برنامج إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، ص ص 21، 22.

[3] . درة عمر محمد، مرجع سابق، ص68.

الخصائص العامة للجماعة مثل العمر والجنس والعنصر، فيرتكز حرمان الجماعة على التفاوت الثابت (عدم المساواة) بين جماعات مثل الذكور والإناث، البيض والسود، الإدارة والعمال.[1]

وقد أشارت دراسة مارتن **(Martin1993)** إلى أنه في ظروف معينة فإن أعضاء الجماعة المحرومة أو على الأقل مكانة خاصة أولئك الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم وطموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى في المنزلة، لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالبا ما تكون غير مرضية أو غير عادلة، والمحصلة هي زيادة الحرمان الجماعي، وعليه فقد أكدت هذه الدراسة ضرورة الاهتمام بوجهات نظر أعضاء هذه الجماعات المحرومة في بحوث العدالة التوزيعية.[2]

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الشعور بالحرمان لا يكمن فقط من نقص الموارد بل من المقارنة الاجتماعية فالفرد يشعر بالحرمان عندما يقارن نفسه بالأخرين، إذ تفترض هذه النظرية أن الناس يتمردون عندما يكونون تصورا للفرق بين توقعتهم وما يتحصلون عليه فعليا بسبب التمييز ضد المجموعات، وخاصة المجموعات العرقية والدينية والفروقات الاجتماعية والمادية بينها وبين المجموعات الأخرى يعزز الحرمان الجماعي، كما أن الحرمان يعتبر عامل اجتماعي يرتبط بالعوامل النفسية كالإحباط.

4-5. نظرية دافعية العدالة:

يقترح**Lerner (1982)** خلافا لأراء **Leventhal1976**، رأيا يرى به أن تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية كفيل بخفض درجات الضغط التي يتعرضون لها ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد ويضيف أنه لا توجد طريقة مثلى للتوزيع فاختيار الطريقة المناسبة يتوقف على المتغيرات الموقفية كثقافة المجتمع وحجم المخرجات أو المكافآت والهدف المراد تحقيقه.[3]

وبناء على هذا تمكن ليرنر Lerner من تطوير أربع طرق لتوزيع المخرجات وهي على الآتي:

[1] . ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سابق، ص161

[2] . سعيدة شيخ ، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، ملية العلوم الاقتصادية ولتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، 2015، ص34.

[3] . سهام ابراهيم شينشح، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة دراسة ميدانية بالمستشفيات العامة بمدينة مصراتة**، مذكرة ماجستير في الإدارة الصحية، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية الليبية/فرع مصراتة ،2015، ص65.

أ. **التوزيع التنافسي:** يعتمد هذا التوزيع على نتائج أداء العاملين أو الأفراد.

ب. **التوزيع المتوازن:** حيث يعتمد هذا التوزيع على مقدار الإسهامات التي يقدمها العاملون.

ج. **التوزيع المتساوي:** وهذا التوزيع يفترض التوزيع المتساوي بغض النظر عن أداء العاملين ونتائجهم واسهاماتهم.

د. **التوزيع الماركسي:** حيث يعتمد هذا التوزيع على مدى احتياجات العاملين.[1]

يعتقد ليرنر أن تعزيز الأفراد للعدالة التوزيعية يساعدهم من تقليل من الضغوط التي يواجهونها في المنظمة وهذا ما يحفزهم على بذل أكبر جهد، كما يرى أنه لا توجد طريقة أخرى لتوزيع بل يعتمد طريقة أخرى تكون مناسبة يتوقف على المتغيرات الموقفية كثقافة المجتمع وحجم المخرجات والمكآفات وذلك لغاية تحقيق الأهداف، وبناء على ذلك تمكن من تطوير أربع طرق للتوزيع وهي: (التوزيع التنافسي، التوزيع المتوازن، والتوزيع المتساوي، والتوزيع الماركسي).

5-5. نظرية حساسية العدالة:

قام(**Greenberg 1979**) باختبار نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لمجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالأخلاق أو القيم البروتستانتية، فتوصل إلى أن الافتراضات الخاصة بنظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي لا تنطبق على هؤلاء الأفراد بمعنى أخر فإن هؤلاء الأفراد لا يأخذون في اعتبارهم مفهوم المقاربات الاجتماعية بالجماعات المرجعية، كما أنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.[2]

وبالنظر إلى نتائج هذه الدراسة قام **هيوسمان (Husema1987)** بتقديم مفهوم جديد للعدالة التوزيعية، بحيث صار بإمكان الباحثين أن يصنفوا الأفراد إلى مجموعات ثلاث بحسب حساسيتهم للعدالة وهي:

[1] . محمود عبد الرحيم بدر غانم، **درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين ،2015، ص20.**

[2] . رمضان قاسمي، **مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي جامعة يحي فارس بالمدية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2019، ص 101.

- ✓ **الشخص الحساس للعدالة:** وهو الذي يتم تقييمه للعدالة وفقا لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي حيث أن هذا الشخص يسعى باستمرار لتحقيق العدالة من خلال التبادل الاجتماعي، وبالتالي فإن ما يترتب على هذا الشخص في حال عدم إدراكه للعدالة وظروفها تحركه في أحد الاتجاهين الاثنين، وهما:

- في حالة الشعور بالغضب سيقوم بزيادة المدخلات أو تخفيض المخرجات. .
- في حالة الشعور بالذنب سيقوم بتخفيض المدخلات أو زيادة المخرجات.[1]

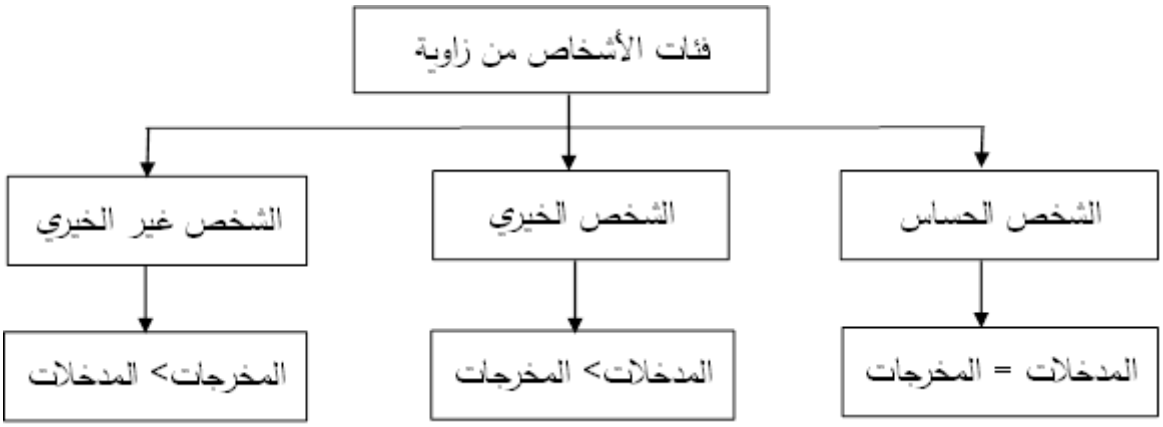
- ✓ **الشخص الخيري:** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، وهذا الشخص ساعيا دائما لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.
- ✓ **الشخص غير الخيري:** وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزداد مخرجاته عن مدخلاته، وعند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، وهذا الشخص يسعى دائما للحصول على الفوائد من الغير بحيث تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.[2]

باختبار هاتين النظريتين اللتين تدرسان تصورات العدالة التوزيعية لدى مجموعة من الأفراد المتمسكين بالأخلاق والقيم، وأن افتراضات هاتين النظريتين لا تنطبق عليهم، وهم لا يضعون في اعتبارهم مفهوم المقاربات الاجتماعية ذلك من خلال الجماعات المرجعية، كما أنهم مستعدون لتقديم التزامات والحصول على فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي، كما قام هيوسمان بتقديم مفهوم للعدالة التوزيعية وذلك من خلال تصنيف الأفراد إلى مجموعات ثلاث: (الشخص الحساس للعدالة: الذي يتم تقييمه للعدالة ويسعى دائما لتحقيقها من خلال التبادل الاجتماعي)، و(الشخص الخيري: هو الذي يشعر بالعدالة فتزداد مدخلاته عن مخرجاته وهو دائما يسعى إلى تقديم التزامات للغير)، و(الشخص غير الخيري: عكس الأول تزداد مخرجاته عن مدخلاته وعند المقارنة الاجتماعية يسعى للحصول على الفوائد).

الشكل رقم (13): يمثل تصنيف الأفراد من زاوية الحساسية للعدالة التنظيمية:

[1] . محمود عبد الرحيم بدر غانم، مرجع سابق، ص18

[2] . درة عمر محمد، مرجع سابق، ص67.



المصدر: عمر محمد درة، مرجع سبق ذكره، ص67.

6-5. نظرية العدالة لرولز (Rawls):

تقوم نظرية العدالة **لجون رولز** والتي وضعها في كتابه **"نظرية في العدالة 1971"** على تصورين هما:

حالة الطبيعة الأولى: حيث يلتقي الأفراد على حالة سواء بصرف النظر عن الفوارق بينهم نتيجة للوضع السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي الذي يجدون أنفسهم عليه.

مسألة العقد الاجتماعي: هنا يتفق الناس بأنه لا يوجد اي امتياز يفضل أحدهم على الآخر، وأن جميع الأشخاص الأحرار العاقلون يتفقون على مجموعة من المبادئ ويقبلون بها باعتبارها قواعد وأنظمة تحكم علاقاتهم وتنظم تعاملاتهم على أساس من العدل والمساواة التي يلتزم بها الجميع، وقد سمى رولز العدالة الناتجة عن الإجماع على هذه المبادئ والأسس (العدالة كالإنصاف) أو (العدالة هي الإنصاف).[1]

وتوجد ثلاث تصورات في المعاملة حسب نظرية العدالة عند رولز هي:

- **التصور الشخصي:** ويعني تساوي الأشخاص في المعاملة.
- **تصور العلاقات بين الأشخاص:** ويعني النظر إلى الآخرين وتكون مبنية على الاعتقادات متعارضة دينية، فلسفية، أخلاقية.
- **تصورات التعاون الاجتماعي:** ويكون مبني على أساس الحريات السياسية والحقوق الشخصية والفرص الاقتصادية والاجتماعية.[2]

[1] . محمد عوض العمري، **أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة،2011ص 13.

[2] . عائشة نحوي، حمزة قرطاس مرجع سابق، ص 357.

6. العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية:

هناك مجموعة من المحددات أو العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية فمنها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجية وهي كالآتي:

6-1. المتغيرات الداخلية: يتطلب فهم العدالة التنظيمية الفهم الصحيح للبيئة الداخلية للمؤسسة والتعرف على خصائصها كون العدالة التنظيمية وتطبيقها دون التعرف على خصائص تلك البيئة التي ترغب في تطبيق العدالة فيها، فالمنظمات التي تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة من خلال تشجيع العمل بروح الفريق سينعكس إيجابا على إحساسهم للعدالة التنظيمية.

ومن بين عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على إدراك العاملين:

- **الهيكل التنظيمي:** يعتبر مصدر اساسي من مصادر لتحقيق العدالة التنظيمية ومن خلاله يتم تحديد العديد من الأوجه التنظيمية ذات التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية منها درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار حيث العلاقة بين المركزية والعدالة الإجرائية، فإتاحة الفرصة أمام الأفراد لإبداء آرائهم عند تطبيق الإجراءات والقدرة على التأثير في القرار، كما يضاف إلى ذلك أن انخفاض درجة هرمية السلطة بما تتيحه للعاملين من إمكانية التأثير على نتائج القرار من شأنه تعزيز إدراك العاملين للعدالة الإجراءات، وبالتالي القول أن قلة درجة المشاركة في اتخاذ القرارات والزيادة في السلطة تؤديان إلى احساسهم بعدم التقدير واحترام الادارة لهم وتؤديان إلى درجة التفاعل الشخصي بين الإدارة والعاملين.

- **مستوى الاجور:** أحد العوامل المؤثرة في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وخاصة عدالة التوزيع لأن الفرد يسعى لتحقيق كلا من العدالة الداخلية والخارجية في تحديد معدلات الأجور، فالعدالة الخارجية تحقق من تقديم المنظمة أجورا متساوية أما العدالة الداخلية تتحقق عندما يعتقد العاملون بأن معدلات أجورهم تتناسب مع القيمة الوظيفية بالنسبة للمنظمة.

- **الاستقطاب:** اتباع المنظمات الاستقطاب يشعر العاملين باهتمام المنظمة بهم وثقتها في قدراتهم مما ينعكس إيجابا لإدراكهم للعدالة كما أن المغالاة في الاعتماد على الاستقطاب الخارجي يؤدي إلى

انخفاض احساسهم بالعدالة التنظيمية وخاصة المستويات العليا لأنهم ينتظرون بفارغ الصبر الترقية في منصب رفيع في أماكن العمل.[1]

- **الحو افز:** هي تحفيز العاملين على أدائهم المتميز عن طريق حوافز فردية أو جماعية.
- **الترقية:** هي إعطاء الموظف وظيفة ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية.
- **أسلوب القيادة والإشراف:** فنوعية القيادة والإشراف تؤثران في دافعية الموظف في إنجاز العمل.
- **التدريب:** لأهميته في رفع كفاءة الموظف وتطوير مهاراته المعرفية واتجاهاته نحو أنشطة معنية.[2]
- **تقييم الأداء:** عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات الممارسة في موقف معين خططت له المنظمة وتؤثر نتائجه على العاملين فكلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضعي على أدائهم أتيحت لهم فرصة لأبداء الرأي وشعورهم بأن رئيسهم لديه المام بكافة جوانب عملهم، وزيادة احساسهم بالعدالة التنظيمية وزيادة ثقتهم في نظام تقييم الأداء.
- **القيم التنظيمية:** تلك المبادئ والمعايير التي تتبناها الإدارة ويدركها العاملون في جميع المستويات الإدارية وتوجه سلوكهم فتصرفات العامل وسلوكياته هي انعكاس لما يؤمن به من قيم، كما أن فلسفة الإدارة ورؤيتها لأهداف المنظمة وأساليب تحقيقها هي نتاج لمنظومة القيم التي تبنتها المنظمة والتي تنعكس على أنظمة العمل.[3]
- **البيئة الخارجية:** تتأثر المنظمة ببيئتها الخارجية وتؤثر فيها، وذلك أن المنظمة تعتمد على البيئة الخارجية في الحصول على معظم مواردها (مواد خام، عاملين، قوانين) وتصدر لها منتجاتها وتشمل هذه البيئة على العديد من (المتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية) والتي لها تأثير على مجريات العمل داخل المنظمة.

---

[1] . محمود بوطي، **المتغيرات المؤثرة في إدراك الفاعلين للعدالة التنظيمية في المؤسسة والآثار الناجمة عنها**، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد4، العدد1، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ،2021، ص ص 162،161.

[2] . آيات يوسف حسن شواقفة، تسنيم عبد الله الخطيب، **مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة قصبة المفرق**، مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا التعليم، المجلد 1، العدد4، 2022، ص20، ص،21.

[3] . شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص44.

2-6. المتغيرات السياسية:

يقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة التي تتولى تنظيم العلاقات الخارجية والداخلية وتعمل القوى السياسية على خلق مناخ ملائم للعمل داخل المنظمات من خلال قوانين والتشريعات المنظمة وتهدف الدولة من ورائها حماية مصالح العاملين وشعورهم للعدالة.

3-6. المتغيرات الاقتصادية:

هي الإطار العام للأنشطة الاقتصادية للدولة وتنعكس بشكل عام على تركيبة المنظمات العاملة في الدولة (القطاع العام والخاص) مركزية ولا مركزية تخطيط النشاط الاقتصادي في الدولة ومستوى الأجور تلك الدولة مثال قوانين خصخصة الشركات، وهذا التوجه الاقتصادي يؤدي إلى النظر في الجوانب العدالة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بنظم الاستقطاب والعديد من الممارسات الأخرى التي تأثر على احساس العاملين بالعدالة.[1]

4-6. المتغيرات الاجتماعية:

تعكس على القيم، العادات، التقاليد والثقافة السائدة في المجتمع وتؤثر على سلوكيات العاملين وعلاقتهم الشخصية ومن بين المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية نجد: مستوى التعليم، نمط الحياة الاجتماعية وغيرها والعدالة السائدة في المجتمعات هي نفسها التي تسود في المنظمات وتطورها في المجتمع ينعكس بشكل كبير ومباشر على تعقد نظم العدالة في المنظمات.

5-6. المتغيرات التكنولوجية:

تمثل انعكاس في تطبيق المعارف العلمية في المجتمع وداخل المنظمة لإنتاج السلع والخدمات وتتضمن التكنولوجيا الجوانب المادية كالمصانع والآلات والجانب المعرفي (المعلومات ومدى قدرتها على تطوير المعارف وتطبيقها في الحياة العملية، فهذه المتغيرات تؤثر على هيكل وفعالية المنظمة وعلى العدالة التنظيمية). [2]

[1] . شيخ سعيدة، فرج شعبان، **محددات و اثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات**، مرجع سبق ذكره ، ص 162.

[2] . سعيدة شيخ، ، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين**، مرجع سبق ذكره، ص 47- 48.

7. الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية:

أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توافر أي بعد من أبعادها من حيث تأثيرها على بعض المتغيرات التنظيمية وذلك على النحو الآتي:

- **بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية:** لقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض كمية الأداء الوظيفي، جودة الأداء وتقص التعاون مع الزملاء.

- **بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات:** لقد توصلت الدراسات أن عمليات الصناعة القرارات الغير العادلة مرتبطة بالعديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي.

- **بالنسبة لبعد عدالة التعاملات:** إن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد يسبب العديد من النتائج السلبية: كزيادة النزوع لترك العمل وزيادة الضغوطات والصراع التنظيمي بين الافراد. [1]

ونلخص الأثار السلبية الأخرى لغياب العدالة التنظيمية في:

- زيادة الإجازات المرضية وانخفاض في مستويات الالتزام التنظيمي.
- انخفاض في العدالة التوزيعية يؤدي إلى انخفاض في كمية الأداء الوظيفي وجودته.
- غياب العدالة الاجرائية واتخاذ القرارات غير العادلة يؤثر في العديد من النتائج التنظيمية: كانخفاض في الرضا الوظيفي وضعف الانتماء التنظيمي. [2]

تورد **أبو جاسر** عدد من الآثار السلبية الناجمة عن عدم استخدام الإدارة للعدالة التنظيمية، وقد قام باحث باستخلاصها وجمعها في نقاط محددة:

- انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

- انخفاض في جودة الأداء.

[1] . بونقاب مختار، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، دراسة ميدانية على الاساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية**، مجلة اقتصاديات، شمال اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 17، العدد26، جامعة ورقلة، الجزائر، 2021، ص485.

[2] . مهلل عبد المالك، **أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية والاجنبية**، مخبر الصناعة التقليدية، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد 15، المجلد 1، جامعة الجزائر، 2021، ص329.

- تشتت التعاون القائم بين الزملاء.
- ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- انخفاض التقييم الكلي للمنظمة.
- نقص الرضا الوظيفي للعاملين.
- انخفاض مستوى الانتماء التنظيمي.[1]

[1] . محمود عبد الرحيم بدر غانم، مرجع سابق، ص 25.

خلاصة:

في ختام هذا الفصل تعد العدالة التنظيمية أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في البيئة الوظيفية وتساهم بشكل مباشر في تعزيز التفاعل الإيجابي بين الأفراد والمنظمات كما تؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين وتحفيزهم وأدائهم، ومن خلال الاهتمام بالعدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية يمكن للمنظمات أن تخلق بيئة عمل تتسم بالشفافية والمساواة وأن تحقيق العدالة في بيئة العمل يعزز من التزام الموظفين وتحفيزهم على الأداء الأفضل داخل المؤسسة، بينما يؤدي غياب العدالة إلى تراجع الروح المعنوية وزيادة النزاعات الداخلية، لذلك يجب على المنظمات تبني سياسات عادلة ومستدامة لتحفيز للموظفين وزيادة الإنتاجية العامة.

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة

تمهيد

1. **مجالات الدراسة.**
2. **أدوات جمع البيانات.**
3. **عينة الدراسة وخصائصها.**

خلاصة

تمهيد:

بعد أن قمنا في الفصول النظرية لبحثنا بعرض مشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة به، سنحاول في هذا الفصل التعرف على المنهجية التي ستساعدنا على التأكد من معطيات الدراسة وقد تم اختيار مصنع الاسمنت- الماء الأبيض- تبسة لإجراء دراستنا الميدانية حيث تطرقنا فيه إلى تحديد مجالات الدراسة (مكاني- زماني- بشري)، وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى عينة الدراسة وخصائصها العامة.

1. مجالات الدراسة:

1-1. المجال المكاني:

ينحصر المجال المكاني في ولاية تبسة –الدراسة الميدانية على مستوى شركة اسمنت تبسة –مصنع الاسمنت الماء الابيض-.، يقع المصنع على بعد 26كلم جنوب المدينة بمحاذات الطريق الوطني رقم 16، ويتربع على مساحة تقدر ب32هكتار، يحده من الغرب مركب الزجاج ومن الشمال والشرق والجنوب أراضي زراعية.

التعريف بالمؤسسة:

شركة إسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة من مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق، الغرب والشلف وتمثل مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق، الباعث الأساسي للمشروع المنجز بأحدث التكنولوجيا في نظام التحكم ذات أسهم تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق – مصنع الماء الأبيض- ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال اجتماعي مقدر ب800.000.000دج، ينقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منه 100.000دج وكانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 200.000.000دج على النحو التالي:

- ✓ ERCE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق ب: 12000 سهم أي بنسبة 60%.
- ✓ ERCO مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب ب: 400 سهم أي بنسبة 20%.
- ✓ ECDE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشلف ب: 400 سهم أي بنسبة 20%.

بينما الباقي على شكل قرض من –BAD- البنك الجزائري للتنمية، للإشارة فإن مشروع إنجاز هذه الشركة هو أحد برامج المخطط الرباعي الرابع (67-80) للتنمية والذي دخل حيز التنفيذ سنة 1985 وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء EDIMCO، لكن سنة 1988 تم تحويل ملف مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق بقسنطينة ERCE، وذلك باعتبارها قريبة جغرافيا لمدينة تبسة، وفي سنة 1996 انفصلت الشركة عن المؤسسة الأم تحت اسم مؤسسة إسمنت تبسة والتي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية مصنع الماء الأبيض.

تعود فكرة إنشاء واختيار المكان الذي شيد فيه المصنع لعدة عوامل أهمها:

- ✓ وجود الكلس بالمنطقة والذي يمتد عمر استغلاله حسب تقدير الخبراء لفترة تزيد عن القرن، كما أن دائرة الكلس يبلغ قطرها 10 كلم قرب مورد الطين إذ لا يتعدى بعده عن المصنع مسافة 2كلم.
- ✓ تتواجد المواد الأولية الأخرى ببلديات مجاورة فالحديد الثلاثي يتم استخراجه من بلدية الونزة وجبل العنق ببئر الكاهنة، الجبس من دائرة بئر العاتر جبل العنق كون الأراضي التي بنى عليها غير صالحة للزراعة.

الشركات التقنية المساهمة في إنشاء هذا المصنع: نذكر منها :

- ✓ FLS: هي شركة متعددة الجنسيات –دانماركية إسبانية- قامت بدراسة تقنية لإنجاز المصنع وكذا تموينه بالسلع والمعدات اللازمة، إضافة إلى عملية الإشراف على تركيب وتسيير الأجهزة الميكانيكية والكهربائية.
- ✓ MGC: هي مؤسسة فرنسية تكلفت بالتركيب الكهربائي.
- ✓ COSIDER: هي مؤسسة جزائرية تكفلت بأداء كل الأشغال الهندسية المعمارية.
- ✓ BATIMETAL: مؤسسة جزائرية تكلفت بتركيب الهياكل المعدنية من مستودعات وورشات الميكانيك.
- ✓ ENCC: اهتمت بتركيب المعدات الميكانيكية بأكملها.
- ✓ SONELGAZ: تكلفت بتزويد المصنع الغاز الطبيعي والكهرباء حيث أن الغاز الطبيعي يمول عن طريق الخط الجزائري الإيطالي.
- ✓ ETURAT: تكلفت بعملية التزويد بالماء بقوة ضخ 16ل/ثا.

1-2. المجال الزماني:

ويقصد به المدة الزمنية المحددة التي استغرقتها الدراسة الميدانية في مصنع الاسمنت الماء الابيض – تبسة-. ومرت بعدة مراحل:

مرحلة الاعداد النظري:

والتي كانت بدايتها في 11 ديسمبر 2024 حيث تم التواصل مع الاستاذ المشرف وضبط الموضوع، وبعدها بدأت مرحلة القراءات الأولية وجمع المادة العلمية من أجل ضبط الجانب المفاهيمي والنظري للدراسة والتي امتدت 15 ديسمبر2024 إلى 15جانفي2025 .

مرحلة الاعداد الميداني:

كان النزول إلى ميدان الدراسة في 20 فيفري 2025 حيث قمنا بدراسة استطلاعية ومحاولة التعرف على ميدان الدراسة، كان أول اتصال لنا بالمؤسسة قصد اجراء الدراسة، حيث تم استقبالنا من طرف العاملين وتمت الموافقة على طلبنا بالإذن بالدخول لإجراء الدراسة الميدانية.

- وبتاريخ 24 فيفري 2025الى غاية 10 مارس 2025 تم الحصول على كافة المعلومات الخاصة بالمؤسسة من هيكل تنظيمي، اطار مجتمع الدراسة، والاطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة والاطلاع على وثائق اخرى.
- وبتاريخ 12 مارس 2025 إلى غاية20 مارس 2025 تم ضبط الاستمارة وتحكيمها.
- وبتاريخ 24مارس2025 الى غاية 3 أفريل 2025 تم توزيع الاستمارات على العمال واسترجاعها.

1-3. المجال البشري:

ويقصد بالمجال البشري عدد العمال بمصنع الاسمنت الماء الابيض تبسة وعددهم 286 موزعين على الأقسام التالية:

الجدول رقم (2): يوضح توزيع عمال مصنع الاسمنت الماء الأبيض على حسب مناصب العمل

الفئة	العدد
إطارات	110
أعوان تحكم	139
أعوان تنفيذ	37
المجموع	286

المصدر: سجل المؤسسة.

2. أدوات جمع البيانات:

وهي مجموعة من الأدوات التي تستخدم في جمع المادة العلمية والتي تشكل التصور العام للبحث وهي تعنى عناية خاصة نظرا لتوقف جميع نتائج الدراسة عليها فقد كان الأساس الذي بنيت عليه وسيلة

جمع البيانات هو أن تسمح هذه الوسيلة المختارة بأن يدلي العمال بآرائهم بكل حرية و تتمثل هذه الوسائل و الأدوات في الاستمارة، الملاحظة.[1]

2-1. الملاحظة: هي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن قرب في إطارها المتميز وفقا لظروفها الطبيعية، وهي تعتبر أداة أساسية ومهمة لجمع البيانات والمعلومات، والأكثر شيوعا واستخداما في مجال البحوث الاجتماعية.[2]

لذلك استخدمنا في دراستنا الملاحظة البسيطة التي تحدث تلقائيا من خلال زيارتنا لمصنع الاسمنت الماء الأبيض، فكانت الملاحظات الأولى هي التعرف على المؤسسة وفروعها ومحيطها الداخلي والخارجي.

2-2. استمارة الاستبيان: تعتبر استمارة الاستبيان من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما في البحوث الاجتماعية، ويرجع ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية.

وتعرف استمارة الاستبيان على أنها هي مجموعة الأسئلة المبنية والمصاغة بطرق علمية تخدم أهداف البحث ومرتبطة بشكل مباشر بفرضية الدراية ومتغيراتها وأبعادها التي تتشكل في شكل محاور لاستمارة الاستبيان ومؤشرات تتحول إلى أسئلة، وتستخدم عندما يكون مجتمع البحث كبير وهي أكثر الأدوات شيوعا لاستخدامها.[3]

وتعرف أيضا" بأنها تصميم فني لمجموعة من الأسئلة تحتوي على أبرز نقاط موضوع البحث بحيث تقدم إلى عينة عشوائية من المجتمع للإجابة عليها، ويجب أن تكون هذه العينة ممثلة لكافة الطبقات أو الطبقة المراد بحثها، ويجب أن تكون لكل عينة فرصة الاختيار دون أن يكون هناك تحيز لفرد دون آخر، وبقدر ما تكبر العينة بقدر ما تقترب من المجتمع الحقيقي الذي تمثله وهذا ما يؤدي إلى الوصول لتعميمات جيدة.[4]

---

[1] . فاتح جبلي، **الترقية الوظيفية والاستقرار المهني دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت وحدة الخروب -قسنطينة-**، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص 127.

[2] . موريس أنجرس، **منهجية البحث في العلوم الإنسانية**، دار القصبة للنشر، ترجمة سعيد سبعون وبوزيد صحراوي وآخرون، ط2، 2004، ص31.

[3] . أميرة سابق، **البسيط لمنهجية البحث الاجتماعي دروس مبسطة، منهجية الاجابة في مسابقة الدكتوراه نماذج مسابقة دكتوراه سابقة محلولة** ، ج1، الماهر للطباعة والنشر والتوزيع، سطيف، 2023، ص61.

[4] . ربيحة نبار، **الاستمارة في البحث العلمي**، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد05، العدد 01، جامعة الوادي الجزائر، جوان 2022، ص 49.

وقد شملت استمارة الاستبيان في دراستنا على ثلاثة محاور:

- ✓ **المحور الأول:** المتعلق بالبيانات السوسيو ديمغرافية.
- ✓ **المحور الثاني:** حول الفرضية الأولى، وتضمنت 18 سؤال.
- ✓ **المحور الثالث:** حول الفرضية الثانية، وتضمنت 15 سؤال.

وبعد انجاز الاستمارة ومحاورها تم توزيعها على كل من الأستاذ(ة): مكلاتي فاطمة الزهراء، مولدي عاشور، محمد الطيب بلغيث، بهدف تحكيمها ومعرفة تطابقها مع الدراسة، ولشروط المنهجية أخذنا انتقاداتهم باعتبار لتصميم الاستمارة النهائية التي حكمت من طرف الأستاذ المشرف.

3. عينة الدراسة وخصائصها:

3-1. عينة الدراسة:

تفرض الدراسة الميدانية على الباحث اختيار عينة الدراسة والتي تعتبر من أهم الخطوات التي يتم اتباعها في مرحلة مهمة وحاسمة في نجاح البحث ونجاح الباحث في عملية جمع المعلومات، وقد تم الاعتماد على عينة عشوائية طبقية، ويرجع سبب اختيار هذا النوع من العينات إلى أن الهدف من الدراسة هو معرفة علاقة القيادة بالعدالة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية.

تقدير حجم العينة اعتمدنا على اختيار نسبة 25% من المجتمع الكلي باستعمال طريقة التوزيع المتساوي لاختيار مفردات كل طبقة، وبما أن المجتمع الأصلي للبحث بلغ عدده 286 مقسمة إلى طبقات (أنظر الجدول رقم 02):

3-2. حساب حجم العينة:

N=286

النسبة المختارة:25%

لدينا:

$286 \longrightarrow 100\%$

$N \longrightarrow 25\%$

$n=286\times25/100$

$=71.5\approx72$

ومنه نستنتج أن حجم العينة هو 72مفردة.

3-3. حساب حجم العينة في كل طبقة:

$n_{1=}N_1 \times n/N$

$n_1=110\times72/286=27.69\approx28$

$n_{1=}$ 28مفردة

$n_2=139\times72/286=34.99\approx35$

$n_{2=}$ 35مفردة.

$n_3=37\times72/286=9.31\approx9$

$n_{3=}$ 9 مفردات

ومن خلال هذه العمليات الحسابية وتقدير حجم العينة التي تتمثل في (72مفردة) موزعة إلى 28 إطار و35 عون تحكم و9 أعوان تنفيذ.

3-4. الخصائص العامة للعينة:

الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

العينة / الجنس	التكرار	النسبة%
رجل	49	%68.06
امرأة	23	%31.94
المجموع	72	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 أن أغلبية عمال مصنع الاسمنت الماء الابيض هم رجال بنسبة 68.06% مقارنة بنسبة النساء المقدرة ب 31.94% وعليه يوجد تفاوت كبير بين نسبة الرجال والنساء وذلك نظرا لطبيعة العمل في المصنع كونها تتماشى بدرجة كبيرة مع العنصر الرجالي، لأن طبيعة العمل في مصنع الاسمنت يتطلب جهد عضلي وجسدي كبير لا يتوافق مع القدرة البدنية للمرأة.

وعليه نستنتج أن مصنع الاسمنت الماء الأبيض يغلب عليه الطابع الرجالي أكثر من الطابع النسائي.

الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

العينة / السن	التكرار	النسبة %
من 25 إلى 35	20	%27.77
من35 إلى 45	19	%26.39
من 45 إلى 55	26	%36.11
من 55 سنة فما أكثر	7	%9.72
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن هناك تفاوت واضح بين الفئات العمرية حيث تمثل الفئة من [45-55[النسبة الأكبر قدرت ب36.11% ما يعكس اعتماد المصنع على يد عاملة ذات خبرة طويلة واستقرار وظيفي يسهم في تعزيز الانتاجية داخل المصنع، كما تمثل الفئة ما بين [25-35[و من [35-45[نسبة معتبرة قدرت ب 27.77% و26.39% على التوالي ، في المقابل تمثل الفئة العمرية الأكثر من 55 سنة أقل نسبة قدرت ب 9.72% وهو ما يعكس تقاعد أو تراجع القدرة البدنية لدى العمال.

وعليه نستنتج أن مصنع الاسمنت الماء الأبيض يوجد فيه نوع من التكامل الوظيفي، حيث تساهم الفئات الأكبر سناً في نقل الخبرة والمعرفة المهنية، بينما تضيف الفئات الأصغر حيوية وقدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية.

الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

العينة / المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
متوسط	3	%4.17
ثانوي	16	%22.22
جامعي	53	%73.61
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي بنسبة قدرها 73.61%، يليها المستوى الثانوي بنسبة قدرها 22.22%، في حين أن النسبة الأقل مثلت ذوي المستوى المتوسط بنسبة قدرها 4.17%.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن مصنع الاسمنت الماء الابيض يعطي الأولوية لخريجي الجامعات حاملي الشهادات للحصول على موارد ذات كفاءات عالية للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها، وكذا الفهم الأمثل للقوانين واللوائح المعمول بها داخل المصنع ومعرفة حقوقهم وواجباتهم.

الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

العينة / الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 10 سنوات	18	%25
من 10 إلى 20 سنة	36	%50
من 20 سنة فما أكثر	18	%25
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50% من عمال مصنع الاسمنت الماء الابيض تتراوح خبرتهم المهنية من [10- 20[سنة، وهناك تساوي بين الفئتين أقل من 10 سنوات و20 سنة فما أكثر.

ومن خلال تحليلنا للنتائج يتضح لنا أن المصنع يعتمد على عمال لديهم أقدمية وخبرة لا بأس بها ترتكز على مؤهلات وقدرات وكفاءات مقبولة اكتسبت من سنوات العمل بالمصنع.

الجدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية.

العينة / الحالة المدنية	التكرار	النسبة %
أعزب	23	%31.94
متزوج	43	%59.72
مطلق	4	%5.56
أرمل	2	%2.78

المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب مفردات العينة داخل مصنع الاسمنت الماء الابيض متزوجين بنسبة قدرات 59.72% وتليها فئة العزاب بنسبة قدرت 31.94% في حين نجد نسبة المطلقين والأرامل قدرت ب5.56% و 2.78% على التوالي.

بالتالي يتضح لنا من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه أن المتزوجون يشكلون الأغلبية وهذا يدل على استقرار عمال المصنع أسريا ومجتمعيا، بينما تمثل فئة العزاب نسبة معتبرة هذه الفئة في الغالب يسعون لبناء مستقبلهم وتحقيق أهدافهم بالإضافة إلى أن المصنع بإمكانه الاستفادة من هذه الفئة لتحقيق الفاعلية في العمل.

وعليه نستنتج أن أكثر العمال استقرارا في المصنع هم فئة المتزوجون.

الجدول رقم (8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الإقامة.

العينة / الإقامة	التكرار	النسبة %
ريف	14	%19.44
مدينة	58	%80.56
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة مكان إقامتهم في المدينة وقدرت نسبتهم ب 80.56%، بينما الذين يقيمون في الريف قدرت نسبتهم ب 19.44%.

وعليه نستنتج أن أغلب العمال في مصنع الاسمنت الماء الابيض يقيمون في المدينة.

خلاصة:

في نهاية هذا الفصل يمكن القول أن أي بحث علمي يستوجب بالضرورة ضبط مختلف الاجراءات المنهجية التي مرت بها أي دراسة، وتحليل وتفسير مختلف العوامل الخاصة بها بالاعتماد على مجموعة من الأساليب والأدوات المنهجية للوصول إلى نتائج منطقية.

الفصل الخامس: كلما زادت فعالية الرقابة زاد ذلك من عدالة الإجراءات داخل المؤسسة.

تمهيد

1. **تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى.**
2. **الاستنتاج الجزئي الأول.**

تمهيد:

سنتعرض في هذا الفصل إلى نتائج الدراسة ومناقشتها وذلك من خلال تحليل العبارات لفهم إجابات أفراد العينة على استمارة الاستبيان وعرض النتائج المتعلقة بالمحور فعالية الرقابة وعدالة الإجراءات داخل المؤسسة، تم استخدام النسب المئوية والتكرارات من أجل اثبات صحة الفرضية.

1. تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى:

الجدول رقم (9): يوضح النظام الرقابي المطبق داخل المؤسسة.

البدائل	التكرار	النسبة %
نعم	72	%100
لا	00	%00
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

من خلال إجابات المبحوثين يتضح لنا أن جل أفراد العينة كانت إجابتهم بنعم أي أن هناك نظام رقابي مطبق داخل مصنع الاسمنت الماء الابيض بنسبة 100%.

وعليه نستنتج أن المصنع يعتمد على نظام رقابي بهدف ضمان الانضباط ورفع مستويات الأداء ويسعى إلى تنظيم سير العمل وضمان الإنتاجية، كما يخلق هذا النظام بيئة عمل منظمة تساهم في بناء ثقافة مؤسسية حيث يشعر العمال بأن هناك رقابة مستمرة، مما يدفعهم إلى الالتزام بالقانون الداخلي للمصنع.

الجدول رقم (10): يوضح الأداة الرقابية المطبقة في المؤسسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية / البدائل	أقل من 10سنوات	من 10 إلى 20 سنة	من 20سنة فما أكثر	المجموع	
				التكرار	النسبة%
التقارير الشفوية	4	5	2	11	%15.28
الزيارات المفاجئة	3	3	2	8	%11.11
الملاحظة المستمرة	9	20	14	43	%59.72
أخرى تذكر	2	8	0	10	%13.89
المجموع	18	36	18	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS. .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 59.72% من العمال وضحوا أن الأداة الرقابية الأكثر استعمالا داخل المؤسسة هي الملاحظة المستمرة منهم 20 عامل تتراوح خبرتهم من [10-20سنة[، و14 عامل تفوق خبرتهم 20 سنة، و9 عمال خبرتهم أقل من 10 سنوات، بينما نسبة 15.28% من العمال منهم

5 عمال تتراوح خبرتهم بين [10-20 سنة[و4 عمال خبرتهم أقل من 10 سنوات وعاملين خبرتهم أكثر من 20 وضحوا بأن التقارير الشفوية هي الأكثر استعمالا داخل المصنع، ونسبة 13.89% من العمال يرون طرق أخرى حسبهم تتمثل في التقارير الكتابية منهم 8 عمال تتراوح خبرتهم من [10 -20سنة[، وعاملين خبرتهم أقل من 10 سنوات، أما الزيارات المفاجئة فقد كانت أقل نسبة حيث سجلت 11.11% منهم 6 عمال 3تتراوح خبرتهم من [10-20 سنة[و3 خبرتهم أقل من 10 سنوات" وعاملين تفوق خبرتهم 20 سنة.

وعليه نستنتج أن أسلوب الملاحظة المستمرة يُعد الأكثر اعتماداً داخل مصنع الاسمنت الماء الأبيض بنسبة 59.72%، ما يعكس ميلا نحو الرقابة المباشرة واليومية كأداة رئيسية لمتابعة العمال، خاصة لدى الفئات ذات الخبرة الطويلة، كما أن تراجع نسب استعمال أدوات أخرى مثل التقارير الشفوية (15.28%)، والتقارير الكتابية (13.89%)، والزيارات المفاجئة (11.11%)، يُبرز اعتماداً محدوداً على التنويع في أدوات الرقابة، هذا النمط يدل على ثقافة تنظيمية تركز على الحضور والمراقبة المباشرة أكثر من التقييم التحليلي أو المفاجئ، ما قد يحدّ من فعالية الرقابة ويجعلها أداة تقليدية أكثر منها تطويرية.

الجدول رقم (11): يوضح تأثير الأسلوب الرقابي على العمال.

البدائل	التكرار	النسبة%
الرغبة في العمل	8	%11.11
تحسين الأداء العملي	13	%18.06
الالتزام بالقوانين والسياسات الداخلية للمؤسسة	33	%45.83
الامتثال للمعايير الأخلاقية والمهنية	17	%23.61
أخرى تذكر	1	%1.39
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة من يقرون بأن الأسلوب الرقابي يزيد من التزامهم بالقوانين والسياسات الداخلية للمؤسسة قدرت ب 45.83 مما يدل على الأسلوب الرقابي يؤدي وظيفة تنظيمية أساسية تتمثل في فرض النظام وضبط السلوك المهني، حيث تؤدي القواعد الرسمية والرقابة إلى استقرار الأداء وضمان الفعالية من خلال الالتزام بالقوانين المكتوبة.، تليهم نسبة العمال الذين يمتثلون

للمعايير المهنية والأخلاقية بنسبة 23.61% مما يدل على وجود تأثير للرقابة على التوافق الأخلاقي والسلوكي للعاملين مع القيم التنظيمية، ويمكن اعتبار هذا الامتثال نوعًا من الضبط الاجتماعي الرسمي، حيث تعمل الرقابة كأداة لضمان اندماج الفرد في المنظومة القيمية للمؤسسة، وبالتالي تقليل الانحرافات المهنية، ثم تأتي نسبة 18.06% من العمال من يقرون بأن الأسلوب الرقابي يزيد من تحسين أدائهم العملي وهذا يدل على أن الرقابة وحدها دون تمكين أو اعتراف قد لا تكون كافية لتحسين الأداء، في حين نجد أن الرغبة في البقاء في العمل تمثل أقل نسبة 11.11% مما يدل على أن الرقابة تُنظر لها كعامل ضغط أكثر من كونها عامل استقرار وظيفي لدى هذه الفئة من العمال.

وعليه نستنتج أن الأسلوب الرقابي داخل مصنع الاسمنت الماء الأبيض يُسهم بدرجة أولى في تعزيز الالتزام بالقوانين والسياسات الداخلية، غير أنه يبقى أقل تأثيراً في الجوانب المرتبطة بتحسين الأداء المهني وتعزيز الانتماء الوظيفي. وهو ما يشير إلى أن الرقابة تُمارس بوظيفة ضبطية أكثر منها تحفيزية.

الجدول رقم (12): يوضح تمكين الرقابة من انجاز الأهداف المرسومة.

البدائل	التكرار	النسبة%
نعم	58	%80.56
لا	14	%19.44
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة الذين صرحوا أن الرقابة تمكنهم من إنجاز الأهداف المرسومة يمثلون أعلى نسبة قدرت ب 80.56% ما يعكس تصورًا إيجابيًا لدور الرقابة في توجيه الجهود وتحسين الأداء الفردي والجماعي ، بينما نسبة 19.44% صرحوا بأن الرقابة لا تمكنهم من إنجاز الأهداف المرسومة وهذا يدل على وجود اختلافات في طرق تطبيق الرقابة أو في طبيعة العلاقة بين المشرفين والعمال.

وعليه نستنتج أن أغلبية العمال داخل مصنع الاسمنت الماء الأبيض يلتزمون بالقوانين وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة ليحققوا الأهداف كما أن الرقابة تزيد من التحسين في أدائهم للعمل وانجاز الأعمال في الوقت المحدد.

الجدول رقم (13): يوضح وضوح أهداف المؤسسة بالنسبة للعمال.

البدائل	التكرار	النسبة %
نعم	59	%81.94
لا	13	%18.06
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن العمال الذين يرون أن أهداف المؤسسة واضحة ومحددة يمثلون أعلى نسبة قدرت ب81.94% وهذا يدل على وجود مستوى جيد من التواصل الاداري والهيكلي، حيث وضوح الأهداف هنا أحد المكونات التي تضمن تماسك النسق التنظيمي وتساعد على توزيع الأدوار والمهام، في حين نسبة 18.06% من العمال يرون بأن أهداف المؤسسة غير واضحة بالنسبة لهم وهذا راجع إلى غموض في الأهداف أو حتى عدم اشراك بعض العاملين في عمليات اتخاذ القرار وهذا يؤدي إلى عدم الشعور بالانتماء للمؤسسة

وعليه نستنتج أن مصنع الاسمنت الماء الأبيض نجح بحد كبير في ايصاله الأهداف واضحة لمعظم العاملين مما ينعكس ايجابا على أدائهم العملي والتنظيمي.

الجدول رقم (14): يوضح و اقعية الأهداف وقابليتهم للتحقيق

البدائل	التكرار	النسبة%
نعم	54	%75
لا	18	%25
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 75% من عمال مصنع الاسمنت الماء الابيض يرون أن أهداف المؤسسة التي تم تحديدها كانت واقعية وقابلة للتحقيق ما يدل على مستوى جيد من الاندماج في الثقافة التنظيمية، حيث يظهر توافق بين طموحات المؤسسة وقدرات العمال، حيث يُنظر إلى كل فرد كجزء من الكل يعمل بانسجام لتحقيق أهداف مشتركة ، في حين أن نسبة 25% يرون بأن هذه الأهداف غير قابلة للتحقيق مما يدل على ضعف الامكانيات والوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف.

وعليه نستنتج وجود توازن نسبي في العلاقة بين الإدارة والعمال فيما يخص تحديد الأهداف.

الجدول رقم (15): يوضح توفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

البدائل	التكرار	النسبة%
نعم	56	%77.78
لا	16	%22.22
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عمال مصنع الاسمنت الماء الابيض يرون أنه تم توفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بنسبة قدرت ب77.78% تدل هذه النسبة المرتفعة على مستوى جيد من الجاهزية المادية والتنظيمية داخل المصنع، مما يعني أن البيئة المهنية تمكّن العاملين من أداء مهامهم ضمن شروط مناسبة ومُحفِّزة، كما أن شعور الأغلبية بتوفر الموارد يعدّ مؤشرًا إيجابيًا على فعالية الإدارة في توفير الأدوات والوسائل الضرورية للإنتاج، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على الرضا الوظيفي، والدافعية، والانتماء المهني.، في حين نسبة 22.22% يرون أنه لم يتم توفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا يمثل مؤشرًا على وجود فجوة محتملة في توزيع الموارد أو الوصول إليها بين مختلف فئات أو أقسام العمال.

وعليه نستنتج أن توفير الموارد يعتبر جزء مهم من النظام الاجتماعي داخل المؤسسة مما يساهم في تحقيق الأهداف بشكل عادل.

الجدول رقم (16): يوضح تأثير تحقيق الأهداف على فرصة الترقية.

البدائل	التكرار	النسبة%
نعم	41	%56.94
لا	31	%43.06
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56.94% من عمال مصنع الاسمنت الماء الابيض يرون أن تحقيق الأهداف له تأثير مباشر على فرصتهم في الترقية وهذا يدل على وجود نوع من العدالة

التنظيمية داخل المصنع حيث أن الترقية مبنية على الكفاءة وهنا يحفز العامل على العمل بشكل جيد، في حين أن نسبة 43.06% يرون أن تحقيق الأهداف ليس له تأثير على فرصتهم في الترقية لا تعتمد فقط على الانجاز بل عوامل أخرى مثل سنوات الخبرة ما يؤثر على حماس العامل لأداء مهامه.

وعليه نستنتج أن وجود علاقة بين تحقيق الأهداف وفرص الترقية لدى غالبية العمال يدل على سعي المؤسسة إلى تكريس نوع من العدالة التنظيمية القائمة على الكفاءة، مما يساهم في رفع مستوى التحفيز والالتزام المهني.

الجدول رقم (17): يوضح إبلاغ العاملين عن المعايير والاجراءات الخاصة بالترقية.

البدائل	التكرار	النسبة%
نعم	29	%40.28
لا	43	%59.72
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة العمال الذين أجابوا ب "لا" أي أنه لم يتم إبلاغهم عن المعايير والاجراءات الخاصة بالترقية بشكل كاف قدرت ب59.72% وهذا يدل على غياب الشفافية داخل المصنع وهذا ما يسبب ضعف الثقة بين العاملين والإدارة مما يؤثر سلبا على الأداء، في حين نسبة العمال الذين أجابوا ب" نعم" أي أنه تم إبلاغهم قدرت ب 40.28% وهذا راجع إلى أن المعلومات تصل وتطبق بطريقة منتظمة..

وعليه نستنتج أن أكثر من نصف العمال لم يتم إبلاغهم بمعايير وإجراءات الترقية أي أن هناك غموض واضح بالنسبة لهذه الاجراءات.

الجدول رقم (18): يوضح وضوح معايير الترقية بالنسبة للعاملين.

البدائل	التكرار	النسبة%
نعم	30	%41.67
لا	42	%58.33
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن العمال الذين يرون أن معايير الترقية غير واضحة بالنسبة لهم قدرت نسبتهم ب58.33% وهذا يدل على غموض بعض المعايير الخاصة بالترقية مما ينعكس سلبا على الأداء ويقلل من الحافز ويزيد من التوتر داخل بيئة العمل، بينما قدرت نسبة من يرون أن معايير واضحة ب 41.67% وهذا يدل على وجود شفافية داخل المصنع.

وعليه نستنتج أن وضوح معايير الترقية بالنسبة للعمال أمر مهم حتى يشعر الجميع بفرص الترقية العادلة مما يعزز ولاءهم للمؤسسة.

الجدول رقم (19): يوضح تعبير العمال عن رأيهم بشأن عملية الترقية.

البدائل	التكرار	النسبة%
نعم	36	%50
لا	36	%50
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة العمال الذين لديهم الفرصة في التعبير عن رأيهم بشأن عملية الترقية تتساوى مع من ليس لديهم الفرصة في التعبير ذلك بنسبة 50% لكلا الطرفين، وهذا التساوي يدل على وجود انقسام واضح في وجهات النظر داخل المصنع.

وعليه نستنتج بأن المؤسسة بحاجة إلى تعزيز ثقافة الحوار والتعبير عن الرأي بشأن نظام الترقيات مما يزيد من احساس العاملين بالانتماء والمشاركة الفعالة في بيئة العمل.

الجدول رقم (20): يوضح إجراءات الاعتراض على الترقية اذا كانت غير عادلة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية / البدائل	أقل من 10 سنوات	من[10-20سنة[	20 سنة فما أكثر	المجموع	
				التكرار	النسبة%
نعم	11	7	6	24	%33.33
لا	7	29	12	48	%66.67
المجموع	18	36	18	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 66.67% من العمال يرون بأنه لا توجد هناك اجراءات وآليات فعالة للاعتراض على عملية الترقية الغير العادلة حسب خبرتهم منهم 29 عامل تتراوح خبرتهم من [10-20سنة[و12 عامل خبرتهم أكثر من 20 سنة و7 عمال خبرتهم أقل من 10 سنوات، في حين نسبة 33.33% يرون أن هناك إجراءات وآليات للاعتراض على عملية الترقية منهم 11 عامل خبرتهم أقل من10 سنوات و7 عمال تتراوح خبرتهم من [10-20سنة[و6عمال خبرتهم تفوق ال 20 سنة.

وعليه نستنتج أن أغلب العمال داخل مصنع الاسمنت الماء الأبيض يشعرون بغياب قنوات رسمية أو فعالة تتيح لهم التعبير عن اعتراضاتهم أو الطعن في قرارات قد تُعتبر ظالمة أو تمييزية حسب ذوي الخبرة الأطول داخل المصنع، وهو ما يُضعف من ثقتهم في الإدارة ويغذي الشعور بالتهميش وفقدان السيطرة على مساراتهم المهنية، كما يدل على ضعف في آليات المشاركة والمساءلة داخل التنظيم، ويعكس تركيزًا للسلطة بيد الإدارة دون وجود أدوات رقابة داخلية حقيقية من قبل العمال.

الجدول رقم (21):يوضح وضوح الاجراءات المتبعة في المؤسسة

البدائل	التكرار	النسبة
نعم	35	%48.61
لا	37	%51.61
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة العمال الذين يرون أن الاجراءات المتبعة داخل المؤسسة ليست واضحة قدرت ب51.39%، بينما الذين يرون أن الاجراءات المتبعة واضحة وسهلة للفهم قدرت نسبتهم ب48.61.

وعليه نستنتج أن نسبة العمال داخل مصنع الاسمنت الماء الأبيض الذين يجدون صعوبة في فهم الإجراءات، وإن كانت متقاربة مع النسبة الأخرى، إلا أنها تمثل مؤشرًا على ضعف التواصل الداخلي وضعف الشفافية الإدارية، فغموض الإجراءات غالبًا ما يؤدي إلى سوء الفهم، وإلى تطبيق غير متساوٍ للسياسات مما يؤثر على الالتزام الوظيفي ويغذي الشعور بعدم الإنصاف بين العاملين، أما النسبة التي ترى بأن الإجراءات واضحة فقد تكون مرتبطة بفئة معينة من العمال الذين لهم احتكاك مباشر بالإدارة

أو خبرة أطول داخل المؤسسة، مما يسمح لهم بفهم الإجراءات نتيجة تراكم التجربة وليس بالضرورة بسبب وضوح النظام التنظيمي ذاته.

الجدول رقم (22): يوضح صعوبات تطبيق الاجراءات المتبعة.

البدائل	التكرار	النسبة%
نعم	27	%37.5
لا	45	%62.5
المجموع	72	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن العمال الذين كانت إجابتهم ب "لا" هي النسبة الأكبر قدرت ب 62.5% أي أنهم لم يواجهوا أي صعوبات في تطبيق الاجراءات المتبعة داخل المؤسسة، في حين أن نسبة 37.5 كانت إجابتهم ب"نعم" أي أنهم واجهوا صعوبات في تطبيق الاجراءات المتبعة.

وعليه نستنتج أن النسبة الأكبر تدل على أن أغلبية العمال داخل مصنع الاسمنت الماء الأبيض لم يواجهوا صعوبات في تطبيق الاجراءات يمكن أن تُفسَّر على أنها مؤشر إيجابي يدل على أن الإجراءات رغم ما قد يعتريها من غموض بحسب نتائج سابقة، قابلة للتطبيق العملي على أرض الواقع، كما تعكس استقرار في نمط العمل ووضوح متأتي من التجربة اليومية في العمل وجودة التوجيه الاداري، في المقابل فإن نسبة العمال الذين واجهوا صعوبات في تطبيق الإجراءات تكشف عن فئات تعاني من عوائق تنظيمية، قد تكون مرتبطة إما بتعقيد الإجراءات، أو بقصور في التكوين والتأطير، أو بعدم مواءمة السياسات الرسمية لظروف العمل الحقيقية.

الجدول رقم (23): يوضح القدرة على التحدث مع المدير في حالة مواجهة الصعوبات.

البدائل	التكرار	النسبة%
نعم	58	%80.56
لا	14	%19.44
المجموع	72	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال داخل مصنع الاسمنت الماء الأبيض يستطيعون التحدث مع المدير في حالة مواجهة الصعوبات داخل العمل بنسبة قدرت ب 80.56%، في حين قدرت نسبة من لا يستطيعون التحدث مع المدير بنسبة 19.44%.

وعليه نستنتج وجود مناخ تنظيمي مفتوح يسمح بالتواصل بين العمال والإدارة، حيث عبّرت أغلبية العمال عن قدرتهم على التحدث مع المدير عند مواجهة الصعوبات، مما يدل على علاقات مهنية إيجابية ومبنية على الثقة والانفتاح، وهي من العوامل الداعمة للاستقرار والفعالية داخل بيئة العمل.

الجدول رقم (24): يوضح معرفة العمال بالسياسات المعمول بها داخل المؤسسة.

البدائل	التكرار	النسبة%
نعم	49	%68.06
لا	23	%31.94
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال لديهم معرفة كافية بالسياسات المعمول بها وقدرت نسبتهم ب 68.06% وهذا يدل على وجود وعي تنظيمي لدى أغلبية العاملين أن لديهم معرفية كافية بالقوانين والسياسات التنظيمية فالمعرفة بالسياسات التنظيمية تعتبر أحد مظاهر الضبط التنظيمي حيث تُسهم في توجيه السلوكيات، وتحديد الأدوار، وضمان الامتثال للمعايير الداخلية. كما أنها تمثل عنصرًا مركزيًا في بناء الثقافة التنظيمية التي من خلالها يتشكل الإحساس بالانتماء والولاء للمؤسسة، في حين أن نسبة العمال الذين ليس لديهم معرفة بالسياسات المعمول بها قدرت ب 31.94% وهذا يدل على أن بعض المصالح لديها نقص في ايصال المعلومات و وقصور في نقل المعايير والقيم المؤسسية لها ما قد يؤدي الى تفاوت في الأداء وضعف في الامتثال للقواعد.

وعليه نستنتج أن عمال مصنع الاسمنت الماء الابيض لديهم معرفة كافية بالسياسات المعمول بها ما يدل على أن هناك توجيه اداري جيد وتواصل داخلي بين الاقسام، إلا أن وجود نسبة من العمال تفتقر لهذه المعرفة يُشير إلى ضرورة تحسين قنوات التكوين والتواصل لضمان وصول السياسات إلى جميع الفئات دون استثناء.

الجدول رقم (25): يوضح الالتزام بالسياسات المعمول بها من قبل العمال.

البدائل	التكرار	النسبة %
مرتفع	25	%34.72
متوسط	37	%51.39
منخفض	10	%13.89
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 51.39% من العمال التزامهم الشخصي بالسياسات المعمول بها داخل المصنع متوسط وهذا يدل على عدم وجود توازن بين الامتثال والرضا الوظيفي لدى العمال أو بسبب عدم وضوح السياسات بما يكفي، ، تليها نسبة 34.72% من العمال التزامهم بالسياسات مرتفع وهذا يدل على وجود تطابق بين القيم الفردية لدى العمال والقيم المؤسسية، بينما نجد نسبة من التزامهم الشخصي بالسياسات المعمول بها منخفض قدرت ب13.89% وهذا يعكس نوعا من الرفض او الاغتراب التنظيمي.

وعليه نستنتج أن اكثر من المصنع يحقق درجة مقبولة من الامتثال التنظيمي، لكنها غير مكتملة.

الجدول رقم (26): يوضح دعم المؤسسة للسياسات من خلال الاجراءات والموارد المتاحة لديها

البدائل	التكرار	النسبة%
نعم	57	%79.17
لا	15	%20.83
المجموع	72	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال يرون بأن المؤسسة تدعم الالتزام بالسياسات من خلال الاجراءات والموارد المتاحة بنسبة 79.17%، في حين أن نسبة 20.83% من العمال يرون عكس ذلك أي أن المؤسسة لا تدعم الالتزام بالسياسات من خلال الاجراءات والموارد المتاحة لديها.

وعليه نستنتج أن هذه المعطيات تعكس درجة عالية من الدعم التنظيمي داخل مصنع الاسمنت الماء الأبيض وهو مفهوم يشير إلى مدى إحساس الأفراد بأن المؤسسة توفّر الشروط المادية والإدارية اللازمة

لتيسير التزامهم بالمعايير والسياسات، فالتنظيم الفعّال لا يقوم فقط على سنّ السياسات، بل على تهيئة الظروف التي تجعل الالتزام بها ممكنًا وفعّالًا، عبر توفير الأدوات، التدريب، والوضوح في الإجراءات، كما أن دعم المؤسسة للامتثال يعكس وجود ما يسمى بالعقلنة التنظيمية، أما نسبة العمال الذين لا يرون هذا الدعم فيشر إلى عدم تكافؤ في تطبيق الاجراءات هو ما يمكن اعتباره أحد مظاهر التمييز التنظيمي غير المباشر داخل بيئة العمل.

2. الاستنتاج الجزئي الأول:

من خلال تحليل ومناقشة بيانات الفرضية الأولى " كلما زادت فعالية الرقابة زاد ذلك من عدالة الإجراءات داخل المؤسسة" توصلنا إلى:

أن مصنع الاسمنت الماء الابيض يعتمد على نظام رقابي فعال وواضح مما يساهم في ضبط أداء العمال ويمكنهم من الالتزام بالسياسات والقوانين الداخلية وتحقيق الانضباط المهني والمتابعة المستمرة لسير العمل، إذ أن هذا الأسلوب الرقابي ساعد العاملين من تحقيق الأهداف المرسومة وذلك من خلال توفير الموارد اللازمة لهم مما يعزز كفاءة العمل والتنظيم، وفعالية التخطيط والتنفيذ وهي مؤشرات تدل على انسجام التنظيم الرسمي مع المبادئ الأساسية للعدالة الاجرائية ورغم تسجيل بعض النقائص مثل غياب الشفافية الكاملة في معايير الترقية إلى أن الأثر العام للرقابة كان ايجابيا وأسهم في ترسيخ الشعور العام بالعدالة لدى أغلبية العاملين مما يساهم في خلق ثقافة تنظيمية داخل المصنع.

وعليه نستنتج أن فعالية الرقابة والعدالة الإجرائية المفروضة تنعكس إيجابا على الأداء وجودة الانتاجية داخل المصنع، مما تجعل العمال يشعرون بالمسؤولية، وتزيد من الالتزام والانتماء للمؤسسة.

الفصل السادس:

كلما تم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات زاد ذلك من العدالة التوزيعية داخل المؤسسة.

تمهيد

1. تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية
2. الاستنتاج الجزئي الثاني.

تمهيد:

سنتعرض في هذا الفصل إلى نتائج الدراسة ومناقشتها وذلك من خلال تحليل العبارات لفهم إجابات أفراد العينة على استمارة الاستبيان وعرض النتائج المتعلقة بمحور إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار والعدالة التوزيعية داخل المؤسسة، تم استخدام النسب المئوية والتكرارات من أجل اثبات صحة الفرضية.

1. تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية:

الجدول رقم (27): يوضح استشارة المسؤولين للعمال في الأمور الإدارية مع ذكر السبب حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي / البدائل		متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع	
					التكرار	النسبة%
نعم		5	6	21	32	%44.44
لا		12	8	20	40	%55.56
المجموع		3	16	53	72	%100
أسباب الاستشارة	طبيعة الوظيفة	8	5	7	20	%62.50
	طبيعة القرار المتخذ	0	1	1	2	%6.25
	طبيعة شخصية المسؤول	0	0	0	0	0
	وفقا للوائح الداخلية	1	5	4	10	%31.25
	أخرى تذكر	0	0	0	0	0
المجموع		9	11	12	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 55.56% من العمال يقرون بأنهم لا يتم استشارتهم من قبل المسؤولين في الأمور المتعلقة بالإدارة منهم 20 عامل حاصلين على شهادات جامعية و6عمال لديهم مستوى ثانوي و5عمال مستواهم التعليمي متوسط، بينما نسبة 44.44% يقرون عكس ذلك أي أنه يتم استشارتهم من قبل المسؤولين في الأمور الإدارية منهم21 عامل حاصلين على شهادات جامعية و6 عمال لديهم مستوى ثانوي و5 عمال مستواهم التعليمي متوسط.

وقد أرجع جملة من يقرون أنه يتم استشارتهم ذلك إلى العديد من الأسباب أبرزها طبيعة الوظيفة التي يشغلونها حيث قدرت نسبتهم ب62.50% منهم 7 حاصلين على شهادات جامعية و5 لديهم مستوى

ثانوي و 8 مستواهم التعليمي متوسط، هذا بالإضافة إلى أن نسبة 31.25% أرجعوا ذلك إلى اللوائح الداخلية بالمؤسسة منهم 4 متحصلين على شهادات جامعية و5 مستواهم ثانوي وعامل مستواه التعليمي متوسط ، بينما النسبة الأضعف قدرت ب6.25% من أرجعوا ذلك الى طبيعة القرار المتخذ منهم عامل حاصل على شهادة جامعية وعامل مستواه التعليمي ثانوي.

وعليه نستنتج أن المشاركة داخل مصنع الاسمنت الماء الابيض ليست مبنية على مبدأ عدم المساواة بين العاملين، بل مشروطة بعوامل وظيفية مثل (الرتبة، المهام)، أو قانونية (النصوص، اللوائح)، ما يدل على أن العدالة التوزيعية في المشاركة بالقرار ترتبط بطبيعة الوظيفة أو الموقع التنظيمي.

الجدول رقم (28): يوضح فرصة التعبير عن الرأي بشأن المؤسسة مع ذكر السبب.

البدائل		التكرار	النسبة%
نعم		40	%55.56
لا		32	%44.44
المجموع		72	%100
سبب عدم إتاحة الفرصة	مستواك المهني	4	%12.50
	التهميش من قبل المسؤولين	12	%37.50
	الاقتصار على الكوادر فقط	16	%50
	أخرى تذكر	0	%0
	المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 55.56% من العمال يقرون بأنه تمنح لهم الفرصة للتعبير عن رأيهم بشأن الأمور المتعلقة بالمؤسسة، بينما نسبة 44.44% من العمال قدر أقروا عكس ذلك أي أنه لا تمنح لهم الفرصة للتعبير عن رأيهم وقد ارجعوا ذلك إلى جملة من الأسباب هي اقتصارهم على الكوادر حيث سجلت نسبة 50%، ونجد التهميش من قبل المسؤولين سجل نسبة 37.50%، بينما النسبة الأضعف قدرت ب 12.50% من أرجعوا ذلك إلى مستواهم المهني.

وعليه نستنتج أن فرص التعبير في المصنع ليست نتاجًا لثقافة تنظيمية تشاركية حقيقية، بل تخضع لعوامل تراتبية وهيكلية مرتبطة بالمكانة المهنية والعلاقة بالسلطة.

الجدول رقم (29): يوضح اتخاذ القرارات المفاجئة ضد العمال.

البدائل		التكرار	النسبة%
نعم		36	%50
لا		36	%50
المجموع		72	%100
تأثير اتخاذ القرارات المفاجئة على العمال	إهمال في العمل	15	%41.67
	انخفاض في الروح المعنوية	3	%8.33
	عدم السعي للتطور	16	%44.44
	أخرى تذكر (التغيب عن العمل)	2	%5.56
	المجموع	36	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه حول ما إذا تم اتخاذ قرارات مفاجئة ضد العمال أن نسبة من يقرون بأنه تم اتخاذ قرارات مفاجئة ضدهم تتساوى مع نسبة من يقرون بأنه لم يتخذ أي قرار ضدهم وقدرت ب50%.

وقد وضحوا أن ذلك يؤثر سلبا على عملهم بعدم سعيهم للتطور وسجل نسبة 44.44%، في حين نسبة 41.67% فقد وضحوا بأنهم يهملون عملهم، بينما نسبة 8.33% وضحوا بأن القرارات المفاجئة تخفض من روحهم المعنوية، أما النسبة الأضعف قدرت ب 5.56 ممن وضحوا أن القرارات المفاجئة تجعلهم يتغيبون عن العمل.

وعليه نستنتج أن تساوي نسبة العمال بين من عانوا ومن لم يعانوا من قرارات مفاجئة، مع تسجيل آثار سلبية واضحة، يعكس وجود نمط إداري غير تشاركي داخل المصنع، ويُبرز قصورًا في قنوات الاتصال وصياغة القرار، مما يؤثر على الأداء، والروح المعنوية، والاندماج المهني للعمال.

الجدول رقم (30): يوضح تمثيل قرارات الادارة لاحتياجات العمال .

البدائل	التكرار	النسبة%
نعم	37	%51.39
لا	35	%48.61
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 51.39% من العمال يرون بأن قرارات الادارة تعكس احتياجاتهم، بينما نسبة 48.61% يرون عكس ذلك، وهذا يعكس وجود لتباين إدراكي داخل التنظيم، والذي ينتج غالبًا عن تفاوت في الخبرات المهنية، أو اختلاف في طبيعة التفاعل مع الإدارة.

وعليه نستنتج وجود تفاوت في مستويات التمثيل الإداري والإشراك في القرار داخل مصنع الاسمنت الماء الأبيض، كما يتضح أن الموقع المهني داخل السلم الإداري يلعب دورًا حاسمًا في تشكيل علاقة العامل بالإدارة، حيث تُمنح فرص التعبير والمشاركة غالبًا لأصحاب المناصب العليا أو الكوادر الوسطى، بينما يُقصى العمال في المستويات الدنيا من ذلك، ما يُنتج ما يُعرف بـ التمييز التنظيمي غير المعلن وهذا بدوره يخلق شعورًا باللامساواة في النفاذ إلى القرار، ويُضعف من فاعلية التواصل التنظيمي.

الجدول رقم (31): يوضح الاجراءات المراد تطبيقها عند اتخاذ القرارات

البدائل	التكرار	النسبة%
الاقناع	28	%38.88
الالتزام	18	%25
المناقشة	9	%12.5
التعاون	13	%18.06
أخرى تذكر (الاجبار)	4	%5.55
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 38.88% يحبذون أسلوب الاقناع في اتخاذ القرارات مع المسؤول حيث يجب على المسؤول أن يقنعهم بالقرارات التي يتخذها، في حين نسبة 25% يفضلون الالتزام عند اتخاذ القرارات مع المسؤول حيث يجب على المسؤولين الالتزام بالقرارات التي يتخذونها، بينما نسبة

18.06% يفضلون التعاون في وضع القرارات أي أن يتم اشراكهم مع المسؤولين في عملية اتخاذ القرارات، أما أضعف نسبة سجلت 12.5% و5.55% من يفضلون المناقشة أي أن تتم مناقشة القرارات مع العمال قبل اتخاذها وأن يتم اجبار جميع العاملين على الامتثال للقرارات المتخذة.

وعليه نستنتج من خلال ما سبق أن أغلبية العمال يفضلون الاقناع والتعاون والمناقشة في اتخاذ القرارات مع المسؤول والبعد عن أسلوب الاجبار والديمقراطية، واستعمال العقلانية التي تقر استشارة ما أمكن من العمال إلى أن تصل إلى أفضل قرار يتقف عليه الجميع ويرضونه مما يؤكد على ضرورة تشجيع المسؤول للمشاركة في وضع القرار مع إهمال السلطة الهرمية التي تعتبر من الطرق الديمقراطية والتعسفية.

الجدول رقم (32): يوضح ثقة العمال في المعلومات التي توفرها الادارة حول القرارات المتخذة

البدائل	التكرار	النسبة%
نعم	32	%44.44
لا	40	%55.56
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 55.56% من العمال لا يثقون في المعلومات التي توفرها لهم الادارة حول القرارات المتخذة وهذا يدل على غياب الثقة أي أن العمال قد يشعرون بعدم ارتباطهم بالقرارات أو المعلومات التي يتم نشرها، مما يؤدي إلى انعدام الولاء تجاه المؤسسة، في حين نسبة 44.44% يثقون في المعلومات التي توفرها لهم الإدارة وهذا يدل على وجود نوع من التفاهم والاتصال الجيد في بعض أقسام المصنع وهو ما قد يسهم في تعزيز التعاون والمشاركة.

وعليه نستنتج وجود فجوة في التواصل والمصارحة بين المستويات الإدارية والعاملين، كما أن غياب الثقة يعكس ضعفا في العلاقات الاجتماعية داخل المصنع.

الجدول رقم (33): يوضح تعامل المصالح بشفافية عند اتخاذ القرارات.

البدائل	التكرار	النسبة%
نعم	37	%51.39
لا	35	%48.61
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 51.39% من العمال يرون أن المصالح المختلفة داخل المصنع تتعامل بشفافية عند اتخاذ القرارات وهذا ما يعكس وجود مستوى معين من الثقة بين العاملين والإدارة وهو مؤشر على وجود ثقافة تنظيمية تسمح بالمشاركة والمساءلة، بينما نسبة 48.61% يرون بأن المصالح لا تتعامل بشفافية عند اتخاذ القرار وهذا يعكس أن بعض المصالح داخل المصنع لديها ضعف في التواصل الأفقي والعمودي مع المستويات المختلفة الاخرى.

وعليه نستنتج أن مصنع الاسمنت الماء الأبيض يعيش حالة من الانقسام في إدراك العمال للشفافية.

الجدول رقم (34): يوضح معايير العدالة التوزيعية المعتمد عليها في المؤسسة.

البدائل	التكرار	النسبة%
المساواة	28	%38.89
الاستحقاق	21	%29.17
الحاجة	16	%22.22
أخرى تذكر (المنصب)	7	%9.72
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 38.89% من العمال يرون أن معيار العدالة التوزيعية التي يعتمد عليها عند اتخاذ القرارات التي تخص توزيع الأجور والمكافآت هو معيار المساواة وهذا يدل على أن الجميع يحصلون على حصة متساوية أو متقاربة بغض النظر عن الاحتياجات الفردية والجهد المبذول، في حين نسبة 29.17% يرون أن الاستحقاق هو معيار العدالة التوزيعية داخل المؤسسة وهذا يدل على أن العمال يريدون أن يشعروا أن تميزهم الشخصي معترف به ومكافأ عليه، بينما نسبة 22.22% يرون أن

الحاجة هي المعيار وهذا يعكس بقاء النزعة الانسانية داخل المصنع، حيث تتم مراعاة الفوارق الاجتماعية أو الحالات الخاصة مثل ذوي الالتزامات الأسرية والمرض، كما تمثل نسبة 9.72% من يرون معايير أخرى للعدالة التوزيعية حسبهم تتمثل في المنصب وهذا ما يدل على وجود نوع من التراتبية الاجتماعية داخل المصنع وأن الامتيازات مرتبطة بالمكانة الإدارية.

وعليه نستنتج وجود ثقافة تنظيمية متداخلة داخل مصنع الاسمنت الماء الأبيض تجمع بين قيم المساواة، الاستحقاق، والحاجة، مما يدل على تعدد التصورات حول العدالة بين العمال وهوما يعكس بدوره تعقيدات البنية الاجتماعية داخل المصنع وتأثيراتها على فهم العمال لمفهوم العدالة في الحياة المهنية.

الجدول رقم (35): يوضح تناسب الأجر مع المؤهلات العلمية للعامل حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي / البدائل	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع	
				التكرار	النسبة%
نعم	0	16	46	62	%86.11
لا	3	0	7	10	%13.89
المجموع	3	16	53	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 68.11% من العمال يرون بأن الأجر الذي يتقاضوه يتناسب مع المؤهلات العلمية التي يتمتعون بها منهم 46 عامل حاصلين على شهادات جامعية و16 عامل متحصلين على شهادة التعليم الثانوي مما يُعزز الرضا الوظيفي لدى العاملين، ويسهم في تعزيز الدافع للعمل وزيادة الإنتاجية. وفقًا لمفهوم العدالة التنظيمية، كلما كان الأجر متناسبًا مع المؤهلات، كلما كان لدى العامل شعور بالمساواة والعدالة، مما يساهم في تعزيز انتمائه للمؤسسة، في حين نسبة 13.89% من العمال يقرون بأن أجرهم لا يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية 7 منهم حاصلين على شهادات جامعية و3 عمال حاصلين على شهادة التعليم المتوسط مما يدل على وجود نوع من التمايز التنظيمي داخل المؤسسة بين العمال الذين يمتلكون مؤهلات عالية (مثل الحاصلين على شهادات جامعية) وبين العمال ذوي المؤهلات الأقل. هذا التفاوت قد يؤدي إلى شعور بالإحباط أو الاغتراب بين هؤلاء العمال الذين يرون أن جهودهم ومؤهلاتهم لا تُكافأ بما يليق بها.

وعليه نستنتج وجود مستوى عال من الرضا عند العمال، وأن مصنع الاسمنت الماء الأبيض يعتمد على نظام أجور يقوم على الاعتراف بالمؤهلات مما يخلق استقرارا مهنيا وثقة أكبر بين العمال وإدارتهم.

الجدول رقم (36): يوضح الزيادة في الأجر خلال العام الماضي.

البدائل	التكرار	النسبة%
نعم	22	%30.56
لا	50	%69.44
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 69.44% من العمال لم يتلقوا أي زيادة في الأجر خلال العام الماضي، بينما نسبة 30.56% أقروا بأنهم تلقوا زيادات في الأجر.

وعليه نستنتج وجود حالة من الجمود النسبي في نظام الأجور داخل مصنع الاسمنت الماء الأبيض حيث أن الأغلبية الساحقة من العمال لم يتحصلوا على زيادات خلال العام الماضي وهذا قد يؤدي إلى ضعف الشعور بالعدالة التوزيعية وتراجع في الحافزية والأداء الوظيفي.

الجدول رقم (37): يوضح تأثير مستوى الأجر على أداء العاملين.

البدائل	التكرار	النسبة%
نعم	54	%75
لا	18	%25
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال يرون أن مستوى أجرهم يؤثر على أدائهم في العمل حيث قدرت نسبتهم ب 75%، في حين نسبة 25% من العمال يرون أن مستوى أجرهم لا يؤثر على أدائهم في العمل، وبالتالي يظهر لنا أن الأجر يمثل عاملا محفزا رئيسيا داخل المصنع وأن أي خلل في نظام الأجور قد ينعكس مباشرة على الأداء العام العاملين.

وعليه نستنج وجود ارتباط قوي بين مستوى الأجر والأداء الوظيفي مما يبرز أهمية الاعتراف العادل بالجهود المهنية عبر تعويضات مالية مناسبة.

الجدول رقم (38): يوضح التوزيع العادل للأعباء والواجبات الوظيفية بين العاملين.

البدائل	التكرار	النسبة%
نعم	45	%62.5
لا	27	%37.5
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 62.5% من العمال الذين يرون أن الاعباء والواجبات الوظيفية بين العاملين توزع بشكل عادل، بينما نسبة 37.5% يرون أن الأعباء والواجبات الوظيفية لا توزع بشكل عادل.

وعليه نستنتج أن هناك تصور ايجابي لدى أغلب عمال مصنع الاسمنت الماء الابيض بخصوص عدالة توزيع الأعباء ا الوظيفية مما يعكس جهودا تنظيمية نحو ضمان توازن العمل بين العمال، غير أن وجود نسبة معتبرة ترى عكس ذلك يؤكد على ضرورة مراجعة ممارسات التسيير الداخلي لتفادي التمييز والتهميش بين العمال.

الجدول رقم (39): يوضح المكافآت المتحصل عليها عن الجهد الاضافي المبذول

البدائل	التكرار	النسبة%
نعم	22	%30.56
لا	50	%69.44
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 69.44% من العمال لا يحظون بمكافآت عن الجهد الإضافي الذي يبذلونه في العمل وهذا يدل على قصور واضح في نظام التحفيز المرتبط بالأداء والالتزام، في حين نسبة 30.56% وضحوا أنهم لا يحظون بمكافآت عن الجهد الإضافي وهذا يدل على وجود آليات للمكافأة ولكنها انتقائية وليست معممة.

وعليه نستنتج وجود ضعف واضح في نظام الاعتراف بالجهد الاضافي داخل مصنع الاسمنت الماء الابيض، حيث أن غالبية العمال لا يحصلون على مكافآت مقابلة لجهودهم الإضافية مما قد يؤدي إلى انخفاض الحماس والاجتهاد داخل العمل مع مرور الوقت.

الجدول رقم (40): يوضح تو افق نظام المكافآت مع الأداء الفعلي للعمال داخل المؤسسة.

البدائل	التكرار	النسبة%
نعم	28	%38.89
لا	44	%61.11
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 61.11% من العمال يرون أن نظام المكافآت المعتمد في المؤسسة لا يعكس مستوى الأداء الفعلي لكل عامل وهذا يدل على أن العاملين يحسون بعدم الإنصاف في توزيع المكافآت مما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، وظهور سلوكيات سلبية مثل التراخي في الأداء و التذمر وعدم الالتزام، في حين نسبة 38.89% يرون عكس ذلك أي أن نظام المكافآت المعتمد في المؤسسة يعكس مستوى الأداء الفعلي لكل عامل وهذا يدل على أن نظام المكافآت داخل المصنع قد يكون **انتقائيًا أو غير موحّد في تطبيقه**، حيث تستفيد فئات دون غيرها، وهذا بحكم المناصب أو القرب من مواقع صنع القرار.

وعليه نستنتج أن مصنع الاسمنت الماء الابيض يهيمن عليه منطق العلاقات الشخصية أو البيروقراطية في منح المكافآت، بدلًا من الاعتماد على معايير موضوعية وأداء قابل للقياس، مما يولد ما وصفه *بيار بورديو* بـ"العنف الرمزي"؛ حيث تُمارس السلطة التنظيمية بشكل غير مرئي لكنها تترك آثارًا واضحة في الشعور بالتهميش وعدم التقدير.

الجدول رقم (41): يوضح منح الاجازات بشكل عادل للعاملين.

البدائل	التكرار	النسبة%
نعم	45	%62.5
لا	27	%37.5
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 62.5% من العمال يرون أنه يتم منحهم الاجازات بشكل عادل يمثلون الأغلبية التي تستفيد من العدالة التنظيمية، مما يعزز الرضا الوظيفي والالتزام تجاه المؤسسة، في حين نسبة 37.5% من العمال ترى أنه لا يتم منح الاجازات بشكل عادل ما يدل وجود تفاوت بين العمال في توزيع الإجازات، مما قد يؤدي إلى شعور العاملين بالظلم.

وعليه نستنتج أن شعور العمال بعدم الحصول على مقابل عادل لجهودهم،، سواء كان ذلك في الأجر أو الامتيازات، مثل الإجازات. وعندما يشعر جزء من العمال بأنهم لا يُعاملون على قدم المساواة، تنشأ حالة من الإحباط التنظيمي التي قد تؤدي إلى تراجع الرضا المهني، وظهور سلوكيات سلبية كالتذمر أو التغيب.

2. الاستنتاج الجزئي الثاني:

من خلال تحليل ومناقشة بيانات الفرضية الثانية " كلما تم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات زاد ذلك من العدالة التوزيعية داخل المؤسسة" توصلنا إلى:

أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار داخل مصنع الإسمنت ماء الأبيض ليست كاملة ومتساوية بين جميع المستويات الإدارية، بل تخضع لعوامل وظيفية وتنظيمية مثل طبيعة الوظيفة والموقع التنظيمي، حيث يظهر أن نسبة من العمال يشاركون في اتخاذ القرار، لكن الأغلبية يشعرون بالتهميش أو الاقتصار على الكوادر فقط، مما يحد من شمولية المشاركة. ورغم هذا، فإن إشراك العمال ولو جزئيًا يعزز شعورهم بالعدالة التوزيعية في توزيع الأجور والمكافآت وتوزيع الأعباء الوظيفية، كما يعكس نوعًا من الانسجام بين التوقعات والقرارات الإدارية، ويعزز الدافعية والانتماء لديهم.

لكن وجود تفاوت في الشفافية، وضعف الثقة في المعلومات المقدمة من الإدارة، ونقص نظام المكافآت العادل للجهود الإضافية، تؤثر سلبًا على مستوى العدالة التوزيعية والشعور بها بين العمال. وعليه، لا تزال هناك حاجة لتحسين آليات المشاركة وجعلها أكثر شمولية وشفافية لضمان شعور أكبر بالعدالة بين جميع العاملين.

وعليه نستنتج أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار يرتبط ارتباطًا إيجابيًا بزيادة العدالة التوزيعية داخل المصنع، مما يعزز الرضا والالتزام المهني، لكنه يبقى محدودًا بعوامل تنظيمية وإدارية.

3. الاستنتاج العام:

من خلال تحليلنا ومناقشتنا لبيانات الفرضيات توصلنا إلى:

أن فعالية الرقابة داخل مصنع الاسمنت الماء الأبيض لا تسهم فقط في ضبط الأداء وضمان احترام القوانين التنظيمية، بل لها دور في تعزيز الثقة بين العاملين في الإدارة خاصة عندما تقترن هذه الرقابة بالمشاركة الفعالة للعاملين في عملية اتخاذ القرار، حيث تسهم في رفع الانتماء والالتزام والمسؤولية الاجتماعية.

ومن جهة أخرى نجد عدالة الإجراءات التي تضمن الشفافية والنزاهة من خلال تطبيق القوانين الداخلية، وأيضا تشكل أساسا هاما لتقوية العلاقة بين الإدارة والعاملين، أما العدالة التوزيعية فهي تنعكس على رضا العاملين وتصورهم للمساواة وذلك من خلال شعورهم أن جهودهم تقدر من خلال التوزيع المنصف للمكافآت والفرص، هذه العوامل كلها تحقق بيئة عمل مستقرة وعادلة ومنتجة تقوم على المساواة والمشاركة بالإضافة إلى ذلك فإنها تعزز من الأداء التنظيمي وجودة العمل والاستقرار داخل المصنع بشكل عام.

وعليه فإن القيادة تتجلى عندما تُمَارَس الرقابة بأسلوب يراعي العدالة، وعند منح العاملين الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تمسهم فإن تحقيق العدالة التنظيمية يكمن في ارتباطه بأسلوب القيادة لأنها تعد مفتاحا لنجاح المؤسسات وبنية أساسية في بناء مجتمع تنظيمي أكثر استقرارا.

خـاتمـة

خاتمة:

وفي الأخير نستطيع القول أن ما قدمناه وتم عرضه وتحليله أن القيادة والعدالة التنظيمية من الركائز الرئيسية داخل المؤسسة، والتي يمكن بواسطتهما ضمان استقرار المؤسسات الجزائرية وتقدمها.

ومن خلال دراستنا نظريا وميدانيا والتي كانت بعنوان القيادة والعدالة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، يتضح لنا أن القائد يعمل على التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو العمل المشترك وقدرتهم على اتخاذ القرارات مما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة، وفي تعزيز روح الانتماء والمسؤولية، في حين أن العدالة التنظيمية تمثل الأساس الذي تبنى عليه الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة وهي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات حيث أن أي مؤسسة تسعى لتحقيق العدالة بالشكل الذي يضمن السير الحسن لها، وذلك من خلال تطبيق القوانين وتحسين العلاقات الانسانية بين الأفراد، كما أنها تسهم في رفع الأداء في بيئة العمل.

وعليه كلما كانت القيادة واعية بمسؤولياتها القائمة على مبدأ النزاهة والشفافية كلما زاد ذلك من تحقيق العدالة والثقة، لذلك فإن الاهتمام بتكوين القادات ذوي المؤهلات والكفاءات العالية يعد من العوامل الحاسمة لتحقيق العدالة داخل المؤسسات ومواجهة التحديات المعاصرة بكفاءة وفعالية.

قائمة المصادروالمراجع

1. المراجع باللغة العربية:

القرآن الكريم

- **القواميس والمعاجم:**

1. المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، جمهورية مصر العربية، د.س.ن.

- **الكتب:**

1. أبو النصر مدحت محمد، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، دار الكتب المصرية، ط3 – القاهرة- 2023.
2. أمل لطفي أبو طاحون، القيادة التربوية الفاعلة، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2012.
3. أنجرس موريس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار القصبة للنشر، ترجمة سعيد سبعون وبوزيد صحراوي وآخرون، ط2، 2004.
4. بطاح أحمد، حسن الطعاني، الإدارة التربوية رؤية المعاصرة، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2016.
5. بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان ،2012.
6. جمجوم هشام محمد نور، سيكولوجية الإدارة، دار الشروق، د.ط، جدة، 1991.
7. الجناني صاحب عبد مرزوك، استراتيجيات القيادة والإشراف، دار اليازوري العلمية، د.ط، عمان الأردن، 2019.
8. الحريري رافدة، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، 2007.
9. حمدان محمد علي اسماعيل، علياء محمد فكري حسين، القائد الصغير مواهبه وذكاءاته المتعددة بين النظرية والتطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، د.ط، 2015.
10. خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، ط1، 2019.
11. خالد السيد عبد الحق، دعاء محمد عبد العال عبد الراضي، أخلاقيات العلاقات العامة، دار اليازوري، العلمية، 2023.

12. خانو الزيباري جعفر، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2020.
13. درة عمر محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، كلية التجارة، جامعة عين شمس، سوريا 2008.
14. رجب أحمد، الإدارة والقيادة، وكالة الصحافة الإلكترونية، جمهورية مصر العربية، د. ط، 2022.
15. رشوان حسين عبد الحميد أحمد، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، د.ط، الاسكندرية-مصر-..د. س.ن.
16. زهران حامد عبد السلام ، علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، ط5، القاهرة، 1984.
17. سابق أميرة، البسط لمنهجية البحث الاجتماعي دروس مبسطة، منهجية الاجابة في مسابقة الدكتوراه نماذج مسابقة دكتوراه سابقة محلولة ، ج1، الماهر للطباعة والنشر والتوزيع، سطيف، 2023.
18. السالم مؤيد سعيد، ملاذ محمد مفيد آل ياسين، تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، 2015.
19. السامرائي مهدي صالح مهدي، الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري العلمية،د.ط، د.س.ن.
20. السواط طلق عوض الله، طلعت عبد الوهاب سندي وآخرون، الإدارة العامة المفاهيم-الوظائف- الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، د.ط، د.س.ن.
21. الشميمري أحمد عبد الرحمن ، إدارة الأعمال أساسياتها ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة، العبيكان للنشر، د. ط، 2022.
22. الصرن رعد حسن، نظريات الإدارة والأعمال، دراسة ل 401نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، سلسلة الرضا للمعلومات، سوريا، دمشق ،2004.
23. الطجم عبد الله بن عبد الغني / طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم-النظريات- التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط4، المملكة العربية السعودية، 2003.
24. عادل عبد الرزاق سعيد هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، دار اليازوري العلمية، عمان، د.ط، الأردن، 2010.
25. عبد الكريم المدو ألاء ، التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان ،2020.

26. عبد الكريم محمد الغريب، البحث العلمي التصميم والمنهج والإجراءات، المكتب الجامعي الحديث، ط2، الاسكندرية، 1982.

27. عبودي زيد منير ، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.

28. العديلي ابراهيم، فن الإدارة الحديثة، دار زهران للنشر والتوزيع، د, ط، عمان، 2018.

29. عطية مرسال صابرين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، 2014.

30. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان الأردن، 2010.

31. العلاق بشير، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية، د.ط، عمان الأردن، 2010.

32. عويضة كامل محمد محمد، علم النفس الاجتماعي، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت لبنان، 1996.

33. عيسى المصري إيهاب، طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة التربوية ومهارات الاتصال، دار العلوم للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2013.

34. الغرباوي شهدان عادل عبد اللطيف، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين آداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، ط1، الاسكندرية-مصر-، 2019.

35. القطارنة زيد حمد، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2017.

36. الكلالده طاهر محمود، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، د. ط، عمان الأردن، 2008.

37. محمد أبو العينين أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط1، القاهرة، 1996.

38. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، التخطيط الإداري، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، مصر، 2020.

39. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الرقابة الإدارية "رؤية تأصيلية"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، القاهرة، 2020.

40. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، الأدرن، 2016.

41. المخامرة ماهر أمين، هيكلة الوظائف القيادية، دار جليس الزمان، ط1، عمان، 2014.

42. مرزوق سارة، أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين، رؤية جديدة، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2021.

43. موفق حديد محمد، وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، د.د.ن، د.ط، الأردن، 2010.

44. النخلة وفيق، القيادة الإدارية وفن التحفيز، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.

45. الهنداوي ياسر فتحي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول النظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، ط1، القاهرة،2012

46. الهواسي محمود حسن/ البرزنجي حيدر شاكر، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، د.ط، 2014.

47. ئاسو صالح سعيد علي، حسين وليد حسين عباس، الشخصية القيادية، دار غيداء للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، 2015.

- **المجلات العلمية:**

1. ابراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي –دراسة تطبيقية على عينة من العاملين بالبنوك السودانية، كليات بريدة الأهلية المملكة العربية السعودية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد9، العدد2018،2.

2. أقطي جوهرة، مرابط كوثر، العدالة التنظيمية ودورها في التقليل من الاغتراب الوظيفي، مجلة الآفاق للعلوم، المجلد 7، العدد 2، 2022.

3. آل قماش عبير حسين، نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم نظرية السمات النظرية الموقفية نظرية اتخاذ القرار، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة آسيوط، المجلد36، العدد الثاني عشر، 2020.

4. برناوي كمال، مصطفى كريم، وآخرون، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة اتصالات الجزائر باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية، مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد1، 4،2021.

5. بروش عبد الله، جبايلي عبد الحق، المنظمة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز أم البواقي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية،المجلد1، العدد 3، الخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، 2015.
6. بن وهيبة نورة، هماش لمين، أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة، مجلة الفكر القانوني والسياسي، العدد الثالث، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2018.
7. بوحومة عبد الحميد، سلامنة محمد، أثر إدراك العدالة التنظيمية على استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي، دراسة للموظفين بجامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 36، جامعة زيان عاشور، بالجلفة،2018.
8. بودانة كمال، دبلة عبد العالي، الرقابة الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14/ العدد02 (مكرر1)، 2020.
9. بوطي محمود، المتغيرات المؤثرة في إدراك الفاعلين للعدالة التنظيمية في المؤسسة والآثار الناجمة عنها، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد4، العدد1، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ،2021.
10. بونقاب مختار، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، دراسة ميدانية على الاساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية، مجلة اقتصاديات، شمال اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 17، العدد26، جامعة ورقلة، الجزائر، 2021.
11. جميل أحمد، حجار مرهون إيمان، حقق القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 02، العدد03، 2017.
12. حامدي جيلاني، هزرشي طارق، مبادئ العدالة التوزيعية وأثرها على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مراكز التكوين المهني والتمهين بولاية الجلفة، مجلة المؤسسة، المجلد 11، العدد1، 2022.
13. خيري أسماء، قجة رضا، العدالة التنظيمية - المفهوم والأطر والنظرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد2، مجلد8، جوان،2020.
14. دراسة مصطفى، شبيلي بلقاسم، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجيا، مجلة مفاهيم للدراسات النفسية والإنسانية المعمقة، العدد الثامن، جامعة زيان عاشور، الجلفة، سبتمبر 2020.

15. زواتيني سارة، واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة العلوم الانسانية، عدد 43، جوان، مجلد أ، جامعة قسنطينة1، الجزائر، 2015.

16. سونة عبد القادر، برقي حسين، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد2، أوت 2019.

17. شواقفة آيات يوسف حسن، تسنيم عبد الله الخطيب، مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة قصبة المفرق، مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا التعليم، المجلد 1، العدد4، 2022.

18. شيخ سعيدة، شعبان فرج، محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد السابع، جامعة البويرة،2015.

19. عبيد الدرعي حميد راشد، عايدة بنت بطي بن راشد القاسمية، أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدراس مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للعلوم التربوية ، والنفسية، المجلد الرابع، العدد(117)، 2020.

20. عرعار محمد، علال علي، وآخرون، ارساء العدالة التوزيعية كآلية تحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد2، ديسمبر 2023،.

21. العطوي عامر علي حسين، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد10، العدد1، 2007.

22. علي عبد العزيز علي هبة، المهارات القيادية لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء بعض المتغيرات الديمجرافية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية جامعة حلوان، المجلد السابع والعشرين، ج3، العدد أغسطس 2021.

23. عيسات فطيمة زهرة، جميل أحمد، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد7 ،2016.

24. كرسنة أمينة، بوعطيط جلال الدين، العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، مجلد 1، عدد2، جامعة 20 أوت 1955، جانفي 2021.

25. كسنة محمد كسنة، قهيري فاطنة، أثر العدالة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 8، العدد2، 2018.

26. كيرد عمار، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الثامن،2017.

27. محمد حسين آل ياسين، اتجاهات دراسة القيادة مع التركيز على النموذج المعياري لفروم وينون دراسة ميدانية لعينة من القيادات الإدارية في القطاع الحكومي العراقي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 1، العدد3، 2002.

28. مقدود وهيبة وآخرون، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، عدد 01، جامعة بومرداس، الجزائر، 2021.

29. مكيد علي، بلقرع فاطنة، القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية –دراسات اقتصادية-، العدد26مكرر(2)، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2012.

30. مهلل عبد المالك، أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية، والاجنبية، مخبر الصناعة التقليدية، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد 15، المجلد 1، جامعة الجزائر، 2021.

31. نبار ربيحة، الاستمارة في البحث العلمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد05، العدد 01، جامعة الوادي الجزائر، جوان 2022.

32. نحوي عائشة، قرطاس حمزة، العدالة التنظيمية (الأبعاد والنظريات المفسرة لها)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد26، الجزء الأول، مارس 2018.

33. نور الدين طالب أحمد، خالد رجم وآخرون ، تشخيص العلاقة الارتباطية بين ممارسات العدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 2، ديسمبر2021.

- **المذكرات والرسائل:**

1. أعراب حكيم، دور القيادة المباشرة في رضا العمل دراسة حالة مركب المنسوجات باتنة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنمية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
2. باشا فاتن، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات –دراسة حالة مجمع سونلغاز بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.
3. بوراس نورالدين، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين –دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفسفاط جبل العنق بئر العاتر تبسة، مذكرة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيض بسكرة، 2013.
4. بوقليع محمد، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين ،دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011.
5. جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت وحدة الخروب -قسنطينة-، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
6. الجعبري حكم برهان الدين كامل، قياس العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية باستخدام مقياس كولكيت، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، برنامج إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، د س ن.
7. حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه في العلوم تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ،2014.
8. خرموش مراد رمزي، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ،2013.

9. دوح التجاني، سلوكيات لقيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي –دراسة جامعة غرداية-، أطروحة دكتوراه في إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2020.
10. رائد عمر الآغا، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
11. رائف شحادة نايف شحادة،، العلاقة بين أنماط السلوك القيادة وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الفلسطينية، أطروحة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين، 2008.
12. زغدودي مريم، علاقة السلوك القيادي الإداري بالسلوك التنظيمي للعمال –دراسة ميدانية بجامعة الجزائر2-، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيمات والمناجمنت، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر2، 2019.
13. زواتيني عبد العزيز، الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين، دراسة حالة القيادة الإدارية في مؤسسة SONELGAZ بن بولعيد البليدة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سعد دحلب البليدة، 2007.
14. شبيطة مها توفيق، أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري وزارة الداخية من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية وموظفاتها في محافظات شمال فلسطين وعلاقة ذلك بفاعلية العمل لديهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، 2001.
15. شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية ولتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، 2015.
16. شينشح سهام ابراهيم، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة دراسة ميدانية بالمستشفيات العامة بمدينة مصراتة، مذكرة ماجستير في الإدارة الصحية، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية الليبية/فرع مصراتة ،2015.
17. طلال عبد الملك شريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2004.

18. عالية بنت ابراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية –دراسة تطبيقية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة-، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والادارة جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016.

19. عبد الكريم هزي أسامة، العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة" دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية،2015.

20. عرعار محمد، أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاستغراق الوظيفي للعاملين في القطاع العمومي دراسة ميدانية بمديرية التربية الجلفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة ،2023.

21. العمري محمد عوض، أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة،2011.

22. فاضل فايزة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى العمال دراسة ميدانية للجميع الصناعي لإنتاج الإسمنت زهانة ولاية معسكر، أطروحة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر ،2018.

23. قاسمي رمضان، مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي يحي فارس بالمدية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2019، ص67.

24. كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بالأغواط، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة-، 2015.

25. مازن إسماعيل محمد الخطيب، النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، 2004.

26. محمود عبد الرحيم بدر غانم، درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين ،2015.

27. معمري حمزة حمزة، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.

28. وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة –فلسطين-، 2016.

2. المراجع باللغة الأجنبية:

1. DAUIDV-DAY, JOHN ANTHONAKIS, THE NATURE OF LEADERSHIP, Library Of congress cataloging in Publication Data, United States Of America, 2nd ed, 2012,.
2. Jennifer Wiseman and Ameilia stillwell ; organizational justice Typology ; Antecedents and consequences ; Encylopedia 2022 .
3. Peter G. NORTHOUSE, LEADERSHIP THEORY AND PRACTICE, Library Of Congress Cataloging in- Publication Data, United States America, 5th ed, 2010.
4. Susanna Baldwin ; Organistional Justice ; INSTITUTE FOR EMPLOYMENT STUDIES; 2006.

الملاحق

الملحق رقم (01): إذن بالدخول

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع
المرجع رقم: 49 / 2025

إلى السيد (ة): شركة الإسمنت تبسة
مصنع الإسمنت الماء الأبيض

إذن بالدخول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال تربص التخرج لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطالب بإجراء

زيارات ميدانية بمؤسستكم .

الطالب1: عبد الكريم فاطمة الزهراء التخصص: علم اجتماع التنظيم وعمل

الطالب2: حمانة حنان التخصص: علم اجتماع التنظيم وعمل

موضوع البحث:

القيادة والعدالة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

تبسة في: 19 ديسمبر 2025

الأستاذ المشرف
أ.د. منير صوالحية

رئيس القسم

المؤسسة المستقبلة
Cimenterie de Malabiod
Directeur de la Cimenterie
IMAMI Smaine

الملحق رقم 02: إذن بإيداع المذكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي - تبسة
Larbi Tebessi University, Tebessa

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم الاجتماع

إذن بإيداع مذكرة ماستر

أنا الممضي أسفله الأستاذ(ة): منير صوالحية الرتبة: أستاذ التعليم العالي

المشرف على مذكرة ماستر بعنوان: القيادة و الحوكمة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية - مصنع الإسمنت للماء الأبيض - تبسة.

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

بعنـــــوان السنة الجامعية: 2025/2024

من إعداد: الطالب(ة)1 عبد الكريم فاطمة الزهراء رقم التسجيل 202034012935

الطالب(ة)2: حمانة حنان رقم التسجيل 202034029928

أصرح بأني تابعت المذكرة عبر جلسات إشرافية خلال هذا الموسم الجامعي، وأنها تتوفر على الشروط المنهجية والعلمية، الشكلية والموضوعية، وبناء عليه أسمح بإيداع المذكرة لدى أمانة القسم لعرضها للمناقشة.

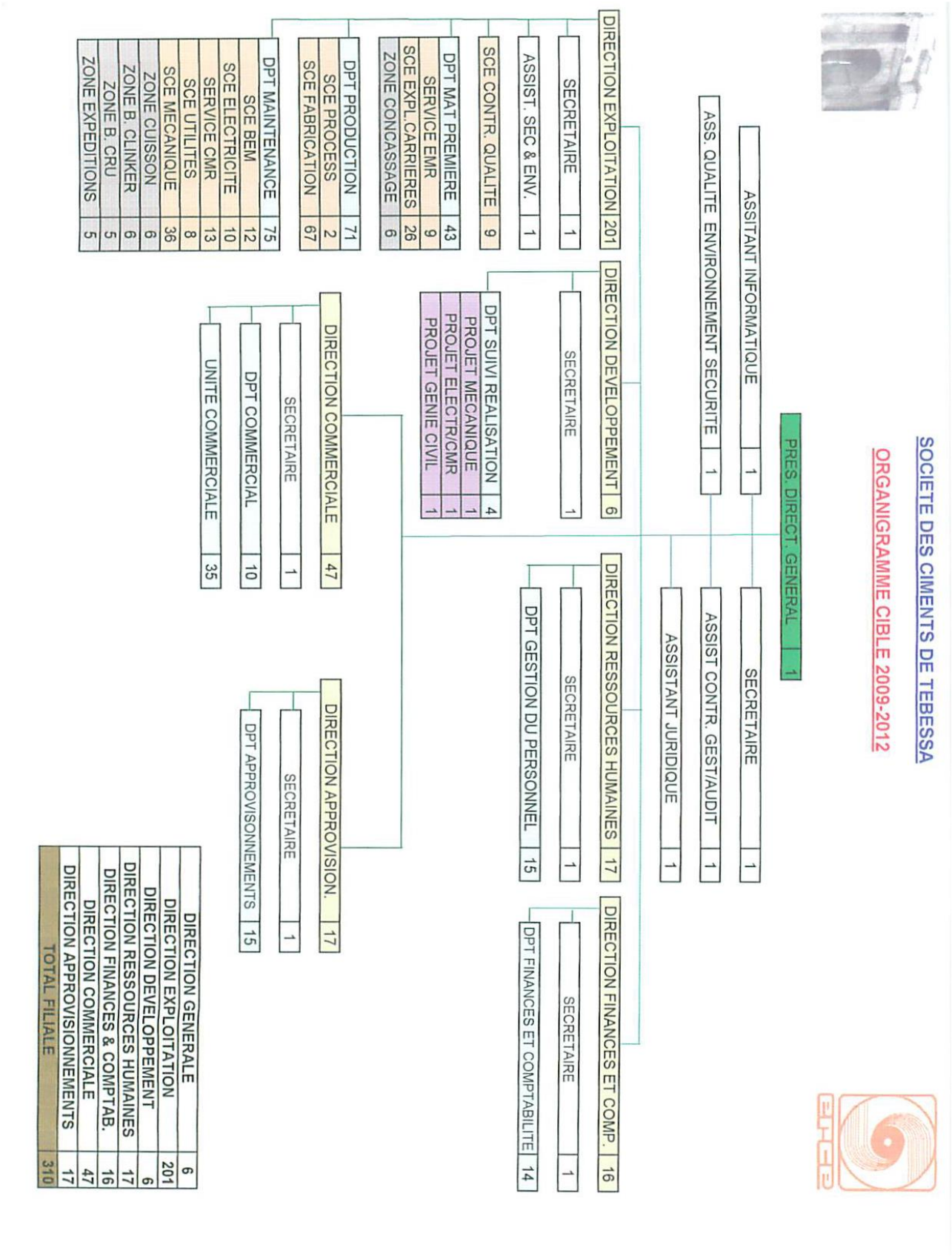
تبسة في: .....

توقيع الأستاذ(ة) المشرف:

أ.د. منير صوالحية

037 50 40 90 www.univ-tebessa.dz/fssh FSHSS.UnivTebessa@gmail.com

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي



الملحق رقم (04): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي –تبسة-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

استمارة استبيان

بعنوان: القيادة والعدالة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمصنع الإسمنت الماء الأبيض

اعداد الطالبات: إشراف الدكتور:

عبد الكريم فاطمة الزهراء صوالحية منير

حمانة حنان

أعدت هذه الاستمارة بهدف الدراسة العلمية لذا نرجو منكم الاجابة على أسئلتنا بصراحة وموضوعية ودقة ونعدكم أن تحاط المعلومات المقدمة بالسرية التامة، وسيتم استعمالها لغرض البحث العلمي فقط.

الرجاء وضع علامة (×) أمام الإجابة المناسبة.

السنة الجامعية:

202/2024

المحور الأول: البيانات السوسيو ديمغرافية

1. الجنس: رجل ☐ امرأة ☐
2. السن: ....
3. المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
4. الخبرة: ....
5. الحالة المدنية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
6. الاقامة: ريف ☐ مدينة ☐

المحور الثاني: فعالية الرقابة وعدالة الإجراءات داخل المؤسسة.

7. هل هناك أسلوب رقابي مطبق داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

8. ما هي الأداة الرقابية الأكثر استعمالا داخل المؤسسة؟

التقارير الشفوية ☐ الزيارات المفاجئة ☐ الملاحظة المستمرة ☐ أخرى تذكر:

9. هل الأسلوب الرقابي المطبق يزيد من:

رغبتك في العمل ☐ تحسين أدائك العملي ☐ الالتزام بالقوانين والسياسات الداخلية للمؤسسة ☐

الامتثال للمعايير الاخلاقية والمهنية ☐ أخرى تذكر:

10. هل تمكنك الرقابة من التحقق من إنجاز الأهداف المرسومة؟

نعم ☐ لا ☐

11. هل أهداف المؤسسة واضحة ومحددة بالنسبة لك؟

نعم ☐ لا ☐

12. هل تعتقد أن الأهداف التي تم تحديدها كانت واقعية وقابلة للتحقيق الميداني؟

نعم ☐ لا ☐

13. هل يتم توفير الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف؟

نعم ☐ لا ☐

14. هل تشعر أن تحقيقك للأهداف له تأثير مباشر على فرصتك في الترقية؟

نعم ☐ لا ☐

15. هل تم ابلاغك بشكل كافي عن المعايير والاجراءات الخاصة بالترقية؟

نعم ☐ لا ☐

16. هل تشعر أن معايير الترقية في المؤسسة واضحة وشفافة بالنسبة للعاملين؟

نعم ☐ لا ☐

17. هل تشعر أن لديك الفرصة للتعبير عن آرائك بشأن عملية الترقية؟

نعم ☐ لا ☐

18. هل هناك اجراءات وآليات فعالة للاعتراض على قرارات الترقية أذا كنت تعتقد أنها غير عادلة؟

نعم ☐ لا ☐

19. هل تشعر أن هذه الاجراءات المتبعة في المؤسسة واضحة وسهلة للفهم؟

نعم ☐ لا ☐

20. هل واجهت أي صعوبات في تطبيق الاجراءات المتبعة؟

نعم ☐ لا ☐

21. هل تستطيع التحدث إلى المدير أو رئيسك المباشر في العمل في حالة مواجهة هذه الصعوبات؟

نعم ☐ لا ☐

22. هل لديك معرفة كافية بالسياسات المعمول بها داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

23. ما مدى التزامك الشخصي بالسياسات المعمول بها؟

مرتفع ☐ متوسط ☐ منخفض ☐

24. هل المؤسسة تدعم الالتزام بالسياسات من خلال الاجراءات والموارد المتاحة؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار والعدالة التوزيعية داخل المؤسسة.

25. هل يستشيرك مسؤولك في الأمور المتعلقة بالإدارة؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الاجابة بنعم فذلك بسبب:

طبيعة وظيفتك ☐ طبيعة القرار المتخذ ☐ طبيعة شخصية المسؤول ☐ وفقا للوائح الداخلية ☐

أخرى تذكر:

26. هل تمنح الفرصة للتعبير عن رأيك للمسؤولين بشأن الأمور المتعلقة بالمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الاجابة بلا: فذلك بسبب:

مستواك المهني ☐ تهميشك من قبل المسؤول ☐ الاقتصار على الكوادر فقط ☐ أخرى تذكر:

27. هل تم اتخاذ قرارات مفاجئة ضدك؟

نعم ☐ لا ☐

اذا كانت الاجابة بنعم: فكيف يؤثر ذلك على العمل؟

اهمال في العمل ☐ انخفاض في الروح المعنوية ☐ عدم السعي للتطور في العمل ☐ أخرى تذكر:

28. هل تعتقد أن قرارات الادارة تعكس احتياجات وآراء العاملين؟

نعم ☐ لا ☐

29. ماهي الاجراءات التي تود أن تراها مطبقة عند اتخاذ مسؤولك للقرارات؟

الاقناع ☐ الالتزام ☐ المناقشة ☐ التعاون ☐ أخرى تذكر:

30. هل تثق في المعلومات التي يتم توفيرها لك عند اتخاذ القرارات؟

نعم ☐ لا ☐

31. هل ترى أن المصالح المختلفة في مؤسستك تتعامل بشفافية عند اتخاذ القرارات؟

نعم ☐ لا ☐

32. عند اتخاذ القرارات التي تخص توزيع الاجور والمكافآت في مؤسستك، ماهي أهم معايير العدالة التوزيعية التي يعتمد عليها؟

المساواة ☐ الاستحقاق ☐ الحاجة ☐ أخرى تذكر:

33. هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع المؤهلات العلمية التي تتمتع بها؟

نعم ☐ لا ☐

34. هل تلقيت أي زيادة في الأجر خلال العام الماضي؟

نعم ☐ لا ☐

35. هل تعتقد أن مستوى أجرك يؤثر على أدائك في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

36. هل يتم توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بين العاملين بشكل عادل؟

نعم ☐ لا ☐

37. هل تحظى بمكافآت من الإدارة عن الجهد الاضافي الذي تبذله؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الاجابة بنعم، فما هي هذه المكافآت؟

....

....

38. هل تعتقد أن نظام المكافآت المعتمد في المؤسسة يعكس مستوى الأداء الفعلي لكل عامل؟

نعم ☐ لا ☐

39. هل يتم منح الاجازات للعاملين بشكل عادل؟

نعم ☐ لا ☐

الملخص

الملخص:

تأتي هذه الدراسة الميدانية التي أجريت في مصنع الاسمنت الماء الأبيض –تبسة- كمساهمة قيمة لفهم العلاقة بين القيادة والعدالة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية حيث هدفت إلى استكشاف العلاقة بين القيادة والعدالة التنظيمية لدى العاملين ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة طبقية مقدرة ب 72 مفردة وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أدواته البحثية التالية: الملاحظة واستمارة الاستبيان.

وبعد تحليل المعطيات المتحصل عليها أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة تلعب دورا هاما في تحقيق العدالة التنظيمية للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية، مما ينعكس ايجابا على الأداء وجودة العمل.

كما أن هذه الدراسة تقدم نتائج مفيدة للمسؤولين في المؤسسات حول أهمية القيادة ودورها في تعزيز العدالة التنظيمية وتحقيق الانتماء التنظيمي للعاملين، وتساهم في فهم العلاقة بين القيادة والعدالة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، العدالة التنظيمية.

Abstract:

This field study, conducted at the White Water Cement Factory in Tebessa, serves as a valuable contribution to understanding the relationship between leadership and organizational justice within an Algerian institution. The study aimed to explore the connection between leadership and organizational justice among employees. To achieve this goal, a stratified sample of 72 individuals was selected. The research employed a descriptive-analytical approach, utilizing the following research tools: observation and a questionnaire.

After analyzing the collected data, the study's results revealed that leadership plays a significant role in achieving organizational justice for employees within the Algerian institution, which positively reflects on performance and work quality.

Moreover, this study provides useful insights for institutional leaders regarding the importance of leadership and its role in enhancing organizational justice and fostering employees' organizational commitment. It also contributes to a deeper understanding of the relationship between leadership and organizational justice.

Keywords: Leadership, Organizational Justice