



## العدالة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال بمؤسسة الكهرباء المنزلية "دوميلاك"، خنشلة

### *Organizational Justice and its Role in Improving The Performance of workers at the household electricity corporation "Domilac", Khenchla*

عزيزي سارة \*

جامعة أم البواقي، الجزائر

azizi.sara@univ-oeb.dz

تاريخ النشر: 2022/08/31

تاريخ القبول: 2022/07/11

تاريخ الإرسال: 2022/05/28

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية العدالة التنظيمية في تحسين أداء العمال بمؤسسة الكهرباء المنزلية، عين الطويلة (خنشلة)، أين تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الاستعانة بجملة من الأدبيات، كتب، مقالات متعلقة بالبحث، لإعداد الجانب النظري من جهة و تحليل و تفسير البيانات من جهة أخرى، حيث شملت الدراسة على (125) عاملا وعاملة وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة لقياس متغيرات البحث، معتمدين في ذلك على مقياس ليكرت الثلاثي وبرنامج الحزم الإحصائية (SPSS;23) بغرض التحليل الإحصائي، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: التنظيمية دور في تحسين أداء العمال بالمؤسسة الإنتاجية بطريقة متوسطة؛ تساهم العدالة التوزيعية والإجرائية في تحسين أداء العمال بالمؤسسة الإنتاجية بشكل متوسط؛ تساهم العدالة التفاعلية في تحسين أداء العمال بالمؤسسة الإنتاجية بشكل ضعيف.

**الكلمات المفتاحية:** عدالة تنظيمية، عدالة توزيعية، عدالة إجرائية، عدالة تفاعلية، أداء العمال، مؤسسة إنتاجية

#### Abstract:

This study aims to reveal the importance of Organizational Justice in Improving the Performance of Employees in the Household Electricity Corporation, Ain Al Taweelah Khenchela the Descriptive Analytical Approach was used ,with a literature review, books, and articles related to research, to prepare the theoretical side on one hand and the Analysis and interpretation of data on the other hand, the study included (125) male and female employees, and the questionnaire was used as a tool for measuring the research variables , relying on the triple Likert Scale and the statistical packages program (SPSS;23) for the purpose of statistical analysis, the results are :Organizational justice has a role in improving the performance of workers in the production institution in a moderate way; Distributive and procedural Justice contributes to improving the performance of Employees in the productive institution in an average way; Interactive Justice contributes weakly to improving the performance of Employees in the productive institution.

**Key Words:** Organizational Justice; Distributive Justice; Procedure justice; Interactive Justice; workers performance ; Production Enterprise

**JEL Classification:** J83, L25, L23

\*مرسل المقال: عزيزي سارة (azizi.sara@univ-oeb.dz)



## المقدمة :

إن الحديث عن المنظمات كونها أضحت إحدى أهم المواضيع المستقطبة لاهتمام الكثير من الباحثين والمنظرين في ميدان علم الاجتماع والتسيير والإدارة لذلك فهي وحدة اجتماعية تسعى لتحقيق مشاريع مختلفة بتكاتف كل من الموارد البشرية والمادية على حد سواء قصد بلوغ الأهداف المنشودة.

فنجاح المنظمة يبقى راهين بالعنصر البشري الذي يعد أهم ممتلكاتها كونه يعمل على التخطيط والتنسيق والرقابة والتحويل و.. غيرها من عمليات التنظيم، هذا ما يجعله يشكل مصدر قوة تنافسية للمؤسسة لهذا فإن الاهتمام بتوفير مناخ تسوده قيم العدالة المشجعة على تبني أسلوب معاملة يغلب عليها الاحترام والتقدير ومراعاة حاجاتهم، باستخدام مختلف طرق التحفيز الإيجابية المتاحة عبر إدراك معالم العدالة والنزاهة في بيئة العمل، خصوصا مع عصر التغيرات الهائلة المحيطة بالمنظمة أين برزت العديد من التحديات التي وقفت عقبة أمام بلوغ هذه العدالة لأسباب وعوامل مختلفة حسب المرجعية الثقافية والاقتصادية والسياسية وكذا المعرفة للمجتمعات الإنسانية .

وقد شهدت المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات العديد من الهواجس خاصة في مجال سعيها نحو تحسين الكفاءة الأدائية للعاملين مما جعلنا نهتم بكل عناصر العملية التنظيمية في سبيل إعادة تقويم بناء المؤسسات ودخولها مجال المنافسة والريادة العملية ومن بين أهم هذه المتغيرات العدالة التنظيمية .

إشكالية الدراسة : وعطفا على ما سبق يمكن بلورة إشكالية هذه الدراسة في السؤال الرئيسي التالي : هل للعدالة

### التنظيمية دور في تحسين أداء العمال في المؤسسة الإنتاجية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل العام جملة من التساؤلات الفرعية التالية :

- هل للعدالة التوزيعية دور في تحسين أداء العمال في المؤسسة الإنتاجية؟
- هل للعدالة الإجرائية دور في تحسين أداء العمال في المؤسسة الإنتاجية ؟
- هل للعدالة التفاعلية دور في تحسين أداء العمال في المؤسسة الإنتاجية ؟

### فرضيات الدراسة :

- الفرضية الرئيسية : للعدالة التنظيمية دور في تحسين أداء العمال في المؤسسة الإنتاجية .
- وتندرج تحت ضوء هذه الفرضية مجموع الفرضيات الفرعية التالية :

- تساهم العدالة التوزيعية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الإنتاجية.
- تساهم العدالة الإجرائية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الإنتاجية.
- تساهم العدالة التفاعلية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الإنتاجية.

**المنهجية المتبعة :** تم اختيار المنهج الوصفي المقترن بالتحليل نظرا لطبيعة الموضوع المحددة للمنهج المناسب لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا من خلال جمع معلومات مقننة عبر تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، ومن أجل فهم وتفسير الظاهرة محل الدراسة وإعادة بنائها في سياقها الطبيعي تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة كفيلة ومتوافقة مع منهج الدراسة



## I. الدراسات السابقة :

## 1. دراسة (مراد رمزي خرموش 2014) بعنوان :

" دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام " سعت هذه الدراسة إلى فحص دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و توزيع 100 استبانة بطريقة غير احتمالية الممتثلة في عينة كرة الثلج، أين استرد 96 استمارة منها 01 ملغاة قابلة للتحليل الإحصائي وقد توصلت الدراسة إلى أن لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والتعاملية دور كبير في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي، إضافة إلى وجود عوامل أخرى جعلت العاملين يفضلون العمل بمؤسسة عامة منها الوقت، الاحترام، العطل، قانون الحقوق والواجبات بالإضافة إلى مفتشيات العمل.

**جوانب التشابه والاختلاف من الدراسة:** تمت الاستفادة منها معرفيا ومنهجيا من خلال تشركها متغير العدالة التنظيمية والتعرف عليه بعمق في ميدان علم الاجتماع التنظيم، أما من حيث الاختلاف فنشهد تباين الأهداف حيث تسعى دراسة لدراسة مستوى الكفاءة الأدائية فيحين تناولت الأخرى مسألة الحراك المهني وتبني المسح الشامل للمجتمع البحث بدل العينة القصدية مع الاستعانة بالملاحظة كأداة مساعدة وبرنامج الحزم الإحصائية spss ;23.

## 2- دراسة (شايين نوال 2013) بعنوان:

"تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية " سعت هذه الدراسة إلى تقييم أثر القيادة على الكفاءة الأدائية للعمال بمؤسسة الخزف ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظرا لكونه المنهج الكفيل بتوضيح هذه الابهامات لعينة بحثية قدرت بـ (465) مفردة، أين تم الاستعانة بالأدوات البحثية التالية "الملاحظة، المقابلة، الاستمارة" وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي المبني على المرونة في المعاملة والتعاون والانسجام بين القادة والعمال وفتح مجال المشاركة يؤدي إلى استقرار ورضا العمال، أما الأسلوب التسلطي المبني على الرقابة والصرامة يؤدي إلى تدمير العمال مثل اللاعدالة التي تخلق الإحباط.

**جوانب التشابه والاختلاف من الدراسة :** تمت الاستفادة منها معرفيا ومنهجيا، خاصة من حيث الأدوات من خلال تشارك المنهج والاستبانة والمسح الشامل لمجتمع البحث وإزالة اللبس عن الكثير من المفاهيم الخاصة بالأداء الوظيفي كمتغير بحثي مشترك، كما تختلف عنها دراستنا من حيث المتغير المستقل والأداة الفرعية الثانية لكونها اعتمدت على المقابلة هذا ما سهل علينا تشكل البحث منهجيا وبنائيا.



## II- الإطار النظري للدراسة :

### 1. مفهوم العدالة التنظيمية :

ساهم علماء الاجتماع والإدارة والتسيير منذ القدم في تبيان أهمية قيم ومبادئ العدالة داخل المنظمة ما جعل مصطلح العدالة التنظيمية يكتسب حظوة كبرى إلى جانب متغيرات التنظيم، ونظرا للمحاولات العديدة التي سعت إلى تحديد هذا المفهوم ارتأينا إلى تفكيكه وإعادة بناءه بغرض إبراز أهم معالنه على النحو التالي :

**العدالة لغة:** تعني كل ما هو ضد الجور والحكم بالحق وهو حاكم عادل ذو معدلة في حكمه والعادل من الناس أي المرضي قوله وحكمه. (إبن منظور، د.س، صفحة 430)

**اصطلاحا:** عرفت العدالة التنظيمية العديد من المفاهيم أهمها ما يلي: تعرف العدالة التنظيمية على أنها ميل الأفراد والجماعات العاملة إلى مقارنة حالتهم ببقية زملائهم الآخرين في ميدان العمل، بمعنى عملية إدراك العاملين للعدالة في بيئة العمل عبر علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر التي تؤثر في نهاية المطاف على سلوكياتهم وتوجهاتهم في العمل. (بحري و خرموش، 2017، صفحة 81). وكما يمكن طرح مفهوم العدالة التنظيمية من خلال طرق وأساليب حكم العنصر البشري على عدالة الأسلوب المستخدم من قبل الرئيس في تعامله مع المرؤوسين على المستويين "الوظيفي والإنساني"، إلى أنه مفهوم نسبي يتم قياسه في ظل إدراك الفرد العامل للقيم النزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة (الرويلي، 2019، صفحة 144)

ويشير عبد الفتاح المغربي، إلى أن العدالة التنظيمية تعد أحد المكونات الأساسية للهيكلة الاجتماعي والنفسي للتنظيم، حيث تسعى إلى دارة مشاعر العاملين وسلوكياتهم المؤثرة على فعالية الأداء

أما Adams، فيرى أنها تقابل المساواة، التي تشمل مقارنة الفرد لمعدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع بقية جماعة العمل أين تتحقق العدالة في ظل تساوي المعدلان وتغيب بعدم تساوي المعدلان مما يخلق نوع من الظلم (بن يحي، 2017، صفحة 240)

كما تعرف العدالة التوزيعية بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل من المنظمة (السكر، 2012، صفحة 235)، في حين تعبر العدالة الإجرائية عن "العمليات التي تستخدم من أجل تنفيذ الوظائف المختلفة" (جمعة، 2011، صفحة 132)، أما العدالة التفاعلية في عبارة عن التعاملات داخل لمنظمة من حيث طرق التواصل والتفاعل (بجاج، 2019، صفحة 200)

وتعرف إجرائيا، على أنها الحالة التي يشعر بها العامل بقيم المساواة والنزاهة أو عدمها، من خلال الأسلوب الذي يستخدمه القائد نحو العمال من خلال القوانين والإجراءات المتخذة، مع الحرص على مراعاة حقوق العمال وواجباتهم تجاه المؤسسة الإنتاجية.

### 2. مفهوم الأداء الوظيفي :

شهد مفهوم أداء العمال اهتمام الباحثين والدارسين في مختلف المجالات العلمية نظرا لمكانته العملية التي يحظى بها في المؤسسات الخدمية والصناعية على حد سواء ونظرا لذلك سوف نتناول هذا المفهوم بدراسة والتحليل :



لغة : الأداء هو مصدر للفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله (إبن منظور ج.، 1956، صفحة 26)

**اصطلاحاً:** ورد العديد من المفاهيم الاصطلاحية للأداء الوظيفي أهمها: يعبر مفهوم الأداء الوظيفي، عن الأثر الصافي للمجموع الجهود التي تبدأ من خلال إدراك الأدوار والقدرات إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفية الفرد (سلطان، 2003، صفحة 2). وقد ورد مفهوم الأداء الوظيفي في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه، القيام على ممارسة المسؤوليات والواجبات حسب المعدل المطلوب من العامل، الذي يتسم بالكفاءة والمدرّب أين يمكن قياس معدل الأداء من خلال تحليله كمية العمل والوقت المستغرق وإنشاء علاقة عادلة بينهما (بدوي، 1992، صفحة 31). ويعرف مصطفي عشوي الأداء، على أنه النشاطات والسلوكيات التي قد تؤدي إلى نتيجة معينة ، خصوصاً السلوك الذي يحدث تغيير على المحيط بأي شكل من الأشكال. (عشوي، 1992، صفحة 244)

وأشار "Gilbert Thomas" في هذا الصدد إلى ضرورة التفريق بين السلوك وبين الانجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو كل ما يقوم به الأفراد من مهام في المنظمات كعقد الاجتماعات، أما الانجاز ما يبقى عنه أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل مثل تقديم خدمة ما، وأخيراً الأداء فهو التفاعل بين السلوك أو الانجاز بصورة أخرى هي تجميع للسلوك والنتائج المحققة معا شريطة أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس. (درة، 2003، صفحة 15)

ويعرف أداء العاملين إجرائياً على أنه كل ما يبذله العمال من جهد داخل المؤسسة سواء كان هذا الجهد عضلي أو فكري من أجل أداء المهام المطلوبة من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات سلع وخدمات بأقل تكلفة ممكنة في ظل بيئة مناسبة ومساعدة على العمل بدقة وجودة بغية تحقيق الأهداف المنشودة.

## II. الإطار الميداني للدراسة

### 1. مجالات الدراسة

**1.1. المجال المكاني :** لكل بحث اجتماعي حيز جغرافي يتم فيه وبالنسبة لدراستنا فستجرى في المؤسسة العمومية الاقتصادية "مؤسسة الكهرباء المنزلية "دوميلاك" omelec-Spa" التي أنشئت سنة 1999 ببلدية عين الطويلة ولاية خنشلة، أما فيما يخص العملاء فهم مؤسسات خاصة وعمومية ومن أهم منتجاتها المشابك، أسلاك كهربائية ثوابت وغيرها من الوسائل

**2.1. المجال الزمني :** تمت الدراسة في شهر مارس 2020.

**3.1. المجال البشري :** لكل دراسة مجتمع بحث الذي يتلاءم مع الدراسة ويبلغ عددهم 129 عاملاً يتوزعون حسب طبيعة العمل، إطار، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ، عمال الإدماج المهني.

### 2- مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بشكل دائم في مؤسسة دوميلاك ببلدية عين الطويلة بخنشلة ويبلغ عددهم 62 عاملاً، أين تم استثناء عمال الإدماج المهني كونهم عمال مؤقتين ويبلغ عددهم 67 عاملاً. وقد تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين نظراً لحجم مجتمع الدراسة ومن أجل ضمان الدقة والموضوعية .



### 3-أساليب المعالجة الإحصائية :

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من أفراد مجتمع البحث واختبار الفرضيات تمت الاستعانة بمجموعة من المقاييس الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss;23 أهمها "المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الثبات الفاكرونباخ، معامل الارتباط بيرسون. والإحصاء الوصفي الذي يحتوي على التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة .

#### 4- التحقق من جودة بيانات الدراسة : من خلال مجموع الاختبارات التالية :

##### 1.4. صدق الأداة :

أ- الصدق الظاهري : تم توزيع الإستبانة على مجموعة من أساتذة التعليم العالي في ميدان علم الاجتماع ، بهدف تقديم ملاحظات حول محاورها وعبارتها، أين تم الأخذ بملاحظتهم في حذف وإعادة صياغة بعضها ثم المرور للتأكد من ثبات الأداة .

ب- صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة : يبين مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.(أنظر الملحق رقم3)

وقد تبين أن معاملات الارتباط بين كل المحور والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان دالة إحصائياً، حيث بلغت أدنى قيمة 0.100 و أعلى قيمة \*\*0.640 ، وهذا ما يدل على أن المقياس يتمتع بصدق اتساق داخلي

#### 2.4. ثبات الاستبيان :

تم حساب معامل الثبات لأداة الدراسة وفقاً لمعادلة ألفا كرونباخ ( a ) لحساب الثبات كانت النتيجة كالتالي :

الجدول رقم (1): معامل الفاكرونباخ لقياس ثبات الاستمارة

#### Reliability Statistics

Cronbach s alpha	N of Items
,850	34

المصدر : من إعداد الباحثة حسب مخرجات نتائج التحليل الإحصائي spss;23

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث بلغت قيمة الثبات لجميع فقرات الإستبانة (0.85) وهي نسبة أعلى من (60%) وهذا يمثل قيمة جيدة للثبات والتحليل حيث تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه حسب Sekaran.

#### 5. النتائج ومناقشتها :

يبين الجدول رقم (2) المرفق ضمن الملاحق (أنظر الملحق1)، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية.

- طبيعية الجنس الأكثر انتشار هي من حظ الإناث بنسبة 67.7%، أما الذكور فقد جاءت بنسبة 32.3% ويعود ذلك إلى توجه الإناث نحو هذا النشاط بقوة.



- أما بالنسبة للسن فتقع أعلى نسبة في الفئة العمرية 31-40 بنسبة 41.9% ثم تليها بقية الفئات بنسب متدرجة مما يعني أن الغالبية العظمى من مجتمع الدراسة كهول.
- وكما تبين أن الوضع الاجتماعي الغالب فيها، هم عزاب بنسبة 48.4%، ثم يليها المتزوجون بنسبة 46.8%، بعدها تأتي الفئات الأخرى متدرجة مطلقين وأرامل حسب الظروف الاجتماعية السائدة.
- وتتوزع الخبرة المهنية لدى العمال بـ 25 سنة ونسبة 33.9% الأكثر تكرار، لي تليها بقية النسب من 10 سنوات إلى أقل من 5 سنوات بنسب 14.5% وهكذا دواليك، ليتبين أن مجتمع الدراسة لهم خبرة كبيرة في ميدان العمل.
- أما المستوى التعليمي فأغلب مجتمع البحث يتمركزون في المرحلة المتوسطة بنسبة 14.9%، ثم فئة الثانوي بنسبة 38.7%، وهكذا الجامعيين 11.3%، الابتدائية 8.1%، ويعود سبب تركز العمال ما بين المتوسط والثانوي لعدم أسس التوظيف وعدم فتح مناصب أمام متخرجين l.m.d.
- وأخيرا طبيعية العمل فقد شكلت فئة عمال التنفيذ الغالبية الساحقة بنسبة 72.6%، تليها فئة عمال التحكم بنسبة 14.5% وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 12.9%. نظرا لطبيعة العمل.

## 2- نتائج محور العدالة التنظيمية:

من خلال الجداول 3، 4 و 5 (أنظر ملحق 2)، نستخلص مايلي:

### 1.2- العدالة التوزيعية

تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم (3) أن درجة عدالة التوزيعات لدى عمال مؤسسة الكهرباء المنزلية من وجهة نظرهم متوسطة بمتوسط حسابي (2.61)، وانحراف معياري (0.739) ونلاحظ من ميل ردود المبحوثين نحو الموافقة على بعد العدالة التوزيعية وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.75/2.45)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) " أن هناك توازن بين الحقوق والواجبات بالمؤسسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (2.74)، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تتكفل بتوازن الحقوق والواجبات بين العمال بشكل متوسط، بينما جاءت الفقرة رقم (6) " تتم الترقية الوظيفية في مؤسستك على أساس الجدارة والكفاءة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.69) مما يدل على وجود نظام لترقية قائم على الكفاءة بشكل متوسط، كما جاءت الفقرة رقم (7) " يتم الاعتماد على معايير إجرائية في توزيع الحوافز من أجل تحسين الأداء " في المرتبة الثالثة بمتوسط 2.66، وهي قيمة متوسطة في حين نجد الفقرة رقم (1) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.65) مما يؤكد أن المؤسسة تعمل على توزيع الأجر بطريقة متساوية بين الجميع، تليها الفقرة رقم (2) في المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (2.56) والتي تبين توزيع المهام بشكل عادل بين العمال وأهمية وجود الرجل المناسب في المكان المناسب لذلك تحرص المؤسسة على أن يكون تناسب بين المهام والقائمين عليها لأن عدم وجود هذا التناسب يخلق عدم الرضا وبالتالي يؤثر على أدائهم، وتليها الفقرة رقم (5) في المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي (2.55) والتي تبين ضعف المؤسسة في توفير مبدأ تكافؤ الفرص في تقلد المناصب النوعية، وأخير جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة السابعة، والتي تؤكد على أن "



هناك توافق بين مستوى التعليمي والمنصب الذي يشغله العامل " وقد كان ذلك ضعيفا نظرا لسياسة التشغيل المعتمدة في المؤسسة.

لذلك يمكن القول أن عدالة التوزيعات تعبر عن شعور العمال بالعدالة سواء تعلق الأمر بالحصول على حقوقهم أو كيفية توزيع هذه المخرجات بالإضافة إلى عدالة حصول المؤسسة على كل المدخلات المستحقة. حسب ما تم ملاحظته.

## 2.2- العدالة الإجرائية :

يبين الجدول رقم (4) ، أن درجة عدالة الإجراءات لدى العمال بالمؤسسة من وجهة نظرهم جاءت متوسطة ، بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.73) ، ونلاحظ أن إجابات المبحوثين جاءت معظمها موافقة حول بعد عدالة الإجراءات ، إذ جاءت الفقرة رقم (8) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.82) وهي قيمة مرتفعة مما يؤكد أن القرارات داخل المؤسسة تطبق على الجميع دون تمييز وهذا ما يؤكد الموضوعية وغياب المحاباة، في حين جاءت الفقرة رقم (13) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.61 ، والتي تؤكد هي الأخرى أن القرارات المتعلقة بالترقية تراعي خبرة وكفاءة العمال بشكل متوسط بسبب وجود نظام معتمد عليه في توزيع الترقيات ، تليها الفقرة رقم (12) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.58 ، والتي تشير إلى أن الإجراءات المطبقة في الواقع المهني تراعي بشكل ضعيف الجوانب النفسية للعمال نظرا لاعتمادها في الغالب على الاعتبارات شخصية بين الإدارة والعمالين، تليها الفقرة رقم (10) في المرتبة الرابعة بمتوسط 2.55 والتي تبين أن الادارة تجمع المعلومات حول العاملين والعمل قبل اتخاذ القرارات جاءت بشكل ضعيف. وكذا جاءت الفقرة رقم (11) في المرتبة الخامسة بمتوسط 2.55، والتي تبين مراعاة المؤسسة للعمال من الجانب الاجتماعي أثناء تنفيذ الإجراءات والتي ظهرت بشكل ضعيف وأخيرا الفقرة رقم (9) في المرتبة السادسة بمتوسط 2.52 وتبين ضعف إدماج العمال في المناقشة والحوار وتزويدهم بشروحات ومعلومات عن الأعمال واستقبال أفكارهم كمعارضة فكرة ما، هذا كون مركزهم الإداري يعطيهم الصلاحية في إصدار الأوامر ما يظهر نوعا من البيروقراطية في التسيير

## 3.2- العدالة التفاعلية :

يبين الجدول رقم (5) أن درجة العدالة التفاعلية لدى العمال بالمؤسسة من وجهة نظرهم ضعيفة بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.79) ، حيث جاءت الفقرة رقم (14) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.77، مما يفسر أن كرامة العمال تؤخذ بعين الاعتبار أثناء المعاملات ، تليها الفقرة رقم (15) في المرتبة الثانية بمتوسط 2.76 ، ما يفسر أن المؤسسة يسودها احترام بين جميع المسؤولين ، تليها الفقرة رقم (16) في المرتبة الثالثة بمتوسط 2.58 ، والتي تعبر عن شعور العمال بالرضا ولو كان ضعيفا نوعا ما ، في حين نجد الفقرة رقم (17) في المرتبة الرابعة بمتوسط 2.48 مما يفسر ضعف وجود الاستراتيجيات الداخلية لخلق التوازن، تليها الفقرة رقم (21) في المرتبة الخامسة بمتوسط 2.40 الدالة على التوجه في المعاملات العدالة لتفجير الطاقات والمواهب دخل المؤسسة رغم ضعفها في هذه المؤسسة نظرا لسياسة المؤسسة المبنية على تلقي الأوامر من الأعلى فقط، كونها مؤسسة عمومية





، تليها الفقرة (20) في المرتبة السادسة بمتوسط 2.40 والتي تبين أن المؤسسة لا تحتم بدورات تكوينية وأيام دراسية بسبب أسلوب التسيير المبني على التنفيذ فقط. تليها الفقرة رقم (18) في المرتبة السابعة و بمتوسط 2.40 والتي تبين ضعف غرس الثقة وروح الإبداع بين العمال نظرا لانعدام هذه الثقافة داخل المؤسسة وسيطرة فكر الملكية العامة لا تعني العمال كونها تابعة لدولة. وأخيرا الفقرة رقم 19 في المرتبة الثامنة بمتوسط 2.34 ما يفسر عدم اعتماد المؤسسة على إستراتيجية تحويل الصراع لنقطة قوة ويعود ذلك لمستوى العمال والمشرفين أنفسهم وغياب التواصل بينهم أي ضعف الثقة التنظيمية التي تساعد على الانفتاح والتأثير وإحداث التغيير

### 3- نتائج فقرات محور أداء العاملين:

يبين الجدول رقم 6 (أنظر الملحق3)، أن درجة أداء العمال بمؤسسة الكهرباء المنزلية من وجهة نظرهم متوسطة بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (0.65) ما يفسر لنا دور العدالة وارتباطها بأداء العمال في المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال جملة إجابات الباحثين التي تصب كلها نحو أن العدالة التنظيمية لها دور فعال في تحسين الأداء. حيث جاءت الفقرة رقم (28) في المرتبة الأولى و بمتوسط حسابي (2.81) والتي تبين أن للعدالة الإجرائية دور فعال في زيادة ثقة العامل بالمؤسسة ما يجعله يتبنى طرق جديدة لأداء المهام، لذلك تسعى الإدارة على ضبط كل القرارات والحرص على المساواة في تطبيقها كونها تنعكس على أداء العمال وبالتالي نجاح أو فشل المؤسسة ، تليها الفقرة رقم (22) في المرتبة الثانية و بمتوسط حسابي 2.79 وهي قيمة متوسطة تبين لنا ضرورة توفير العدالة بمختلف أنواعها في المؤسسة كونها تحسن الأداء ما يفسر أن شعور العمال بما ينعكس إيجابا على المؤسسة و يبرز ذلك في رضا العامل وثقته بعمالة وبالتالي تحسين الأداء، تليها الفقرة رقم (25) في المرتبة الثالثة بمتوسط 2.77 ، والتي تبين أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تزيد من رغبتهم في تحسين الأداء، مما يفسر أن هذه الخطوة تجعل العامل يشعر بأهميته وأن له مكانة في المؤسسة ما يجعله تلقائيا يسعى لتطويرها كونها جزء منه. تليها الفقرة رقم (29) في المرتبة الرابعة بمتوسط 2.76 التي تبين أن الرضا يرتبط بمستوى الأداء المبذول ومن خلال آراء العاملين التي تميل للوسطية في الرضا تفسر لنا أن غياب رضا العامل عن العمل دون بذل جهد كبير في تحسينه، تليها الفقرة رقم (23) في المرتبة الخامسة بمتوسط 2.74، والتي تبين أن أغلب العمال يتفقون أن توزيع الأجر بعدل يجعلهم يطورون قدراتهم المعرفية ، تليها الفقرة رقم (26) في المرتبة السادسة بمتوسط 2.68، تبين أن المؤسسة تعمل على تنمية روح الانتماء لدى العمال وهذا ما يتفق عليه غالبا العمال لأن الانتماء يخلق روح المثابرة ، تليها الفقرة رقم (30) في المرتبة السابعة بمتوسط 2.66 ، والتي تبين أن العمل بروح الفريق يساهم في زيادة الإنتاجية، ويتفق غالبا العمال أن العمل بروح الجماعة يختلف عن العمل الفردي وأن الانسجام بينهم يظهر في الإنتاج اليومي للمؤسسة ، تليها الفقرة رقم (24) في المرتبة الثامنة بمتوسط 2.66 الذي يؤكد على أهمية التوزيع العادل للحوافز على العمال ومدى تأثيره عليهم ، تليها الفقرة رقم (33) في المرتبة التاسعة بمتوسط 2.60، والتي تبين أن تساوي فرص التدريب والترقية يحسن من الأداء والتي يتفق عليها أغلب العمال، تليها الفقرة رقم (34) في المرتبة العاشرة بمتوسط 2.58 والتي يتفق فيها أغلب العمال على أن تقييم الأداء يتم بشكل دوري وفق معايير منصفة بين الجميع أي ضمان ثقة



العمال، تليها الفقرة رقم (27) في المرتبة الحادية عشر بمتوسط 2.56 ويتفق فيها أغلب العمال أن عدالة المعاملات تؤدي إلى مضاعفة مجوداتهم ، ما يفسر أن الحوافز المعنوية تؤثر على العامل كثيرا ويظهر ذلك في أداءه في العمل، تليها الفقرة رقم (32) بمتوسط 2.55 والتي تبين دور المؤسسة في تحسين العلاقات الاجتماعية بين جميع العمال لينعكس بالإيجاب على الأداء ، وأخيرا الفقرة رقم (31) في المرتبة الثالث عشر بمتوسط 2.44 ، الذي يبين أن العمل بروح الفريق يزيد من درجة الولاء ما يتفق عليها أغلب العمال.

#### 4- تفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة :

##### 1.4- اختبار الفرضيات :

أ. تفسير بيانات الفرضية الفرعية الأولى : تساهم العدالة التوزيعية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الإنتاجية.

##### جدول رقم (7) : المتوسط الكلي للفرضية الأولى

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
0.739	2.61	عدالة التوزيعات
0.65	2.66	أداء العمال
0.69	2.635	عدالة التوزيعات / أداء العمال

المصدر : من إعداد الباحثة

من خلال الجدول أعلاه ، نستنتج أن الفرضية الأولى لدراسة محققة بشكل متوسط أي أن العدالة التوزيعية تساهم في تحسين أداء العمال بشكل متوسط ، وذلك من خلال المتوسط الحسابي الكلي بينهما (2.635) وانحراف معياري (0.69) ، فبعد العدالة التوزيعية يحتل الريادة والأهمية بنسبة للبقية وذلك ما نجده في الكثير من الدراسات كدراسة شعبان عبد الكريم ، وهذا بحكم أنها تهتم بالمخرجات العملية التي يتحصل عليها العمال كتوزيع المهام والأجور والحوافز المادية والمعنوية والترقية وهذا ما نجده واضحا في التحليلات الإحصائية التي أشرنا إليها سابقا في الجدول الخاص بمحور العدالة التوزيعية و أداء العمال ، حيث نجد أن غالبية العمال يؤكدون على وجود العدالة التوزيعية ، وهذا ما يساهم في توجه العمال نحو زيادة الإنتاج والعمل على تحسينه وتطويره ، فكلما كانت عدالة التوزيعات عالية كلما زاد ذلك في تحسين أداء العمال أكثر وأكثر ، لذلك فوجود العدالة التوزيعية بشكل متوسط في المؤسسة أدى إلى تحسين الأداء متوسط. كونها قد تحسن لهم مستوى معيشتهم واعتبارهم في المجتمع لذلك فأى إخلال في النظر إليها يجعل العمال يطلقون عليها أحكام سلبية تنطلق من المنظمة وتنتهي إلى المجتمع وهو ما حدث مع بعض من مفردات البحث .



ب. تفسير بيانات الفرضية الثانية : تساهم العدالة الإجرائية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الإنتاجية.

جدول رقم (8) : المتوسط الكلي للفرضية الثانية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العدالة الإجرائية	2.60	0.73
أداء العمال	2.66	0.65
العدالة الإجرائية / أداء العمال	2.63	0.69

المصدر : من إعداد الباحثة

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن الفرضية الثانية للدراسة محققة بشكل متوسط ، فالعدالة الإجرائية تساهم في تحسين أداء العمال في المؤسسة الإنتاجية بشكل متوسط ، من خلال المتوسط الكلي للفرضية (2.63) وما أكدته الانحراف المعياري (0.69) ، فبعد العدالة الإجرائية يمثل انعكاسا لمدى إحساس العمال بعدالة الإجراءات التي تستخدم في تحديد العوائد التي يحصل عليها العامل في المؤسسة لذلك فهي تعبر عن تجنب الانحياز الشخصي وإعطاء العامل القدر المناسب من المعلومات المفسرة للقرارات ، وهنا نجد أن عدالة الإجراءات تطبق على أسس عادلة وموضوعية بدرجة متوسطة وهذا ما نجده واضحا في التحليلات الإحصائية التي أشرنا إليها سابقا في الجدول الخاص بمحور العدالة الإجرائية و أداء العمال، الذي يظهر أن أغلب العمال يتفقون على أن القرارات المتخذة داخل المؤسسة تطبق بين العمال دون تمييز ، كما أن الترقية تتم وفقا للخبرة المهنية فإحساس العمال بالإجراءات المتخذة تزيد من ثقتهم بالمؤسسة مما يحفز على ابتكار طرق جديدة لأداء المهام وهذا ما تفق عليه معظم العمال ويظهر ذلك جليا في محور الأداء في العبارة رقم (28) ، فشعور العمال بالإنصاف في تلقي هذه القرارات يعني شعوره بالرضا الوظيفي وغياب الظلم والمحسوبية بينهم ، فوجود عدالة إجراءات متوسطة يعني أن أداء العمال يكون وفقا لمدى شعور العمال بها ، مما يبرر شعور العمال بعدم إشراكهم في المناقشة والحوار المتعلق بالعمل وهذا ما أشرنا له سابقا في الجانب النظري مع الباحث ديبوت والكر عند قوله أن العمال يميلون لتقبل القرار أو الإجراء واعتباره عادلا عندما يشاركون في صنعه ، كما أن ضعف الإدارة في جمع المعلومات حول العمل والعمال قبل اتخاذ القرارات مراعاة للجوانب النفسية والاجتماعية للعامل وهذا ما يبدو واضح في محور العدالة الإجرائية .

ت. تفسير بيانات الفرضية الثالثة : تساهم العدالة التفاعلية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الإنتاجية.

جدول رقم (9) : المتوسط الكلي للفرضية الثالثة .

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العدالة التفاعلية	2.51	0.799
أداء العمال	2.66	0.65
العدالة التفاعلية / أداء العمال	2.585	0.724



من خلال الجدول نستخلص أن الفرضية الثالثة محققة نوعا ما ، أي أن العدالة التفاعلية تساهم في تحسين الأداء في المؤسسة الإنتاجية ويظهر ذلك من خلال متوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (0.724) ، فإدراك العمال لنوعية المعاملة التي يتلقونها داخل المؤسسة تكون وراء بناء الاتجاهات الإيجابية نحو العمل وتحسين المخرجات ، كما تحفز فيهم ثقافة التعاون وحب الانتماء والاندماج ، واستنادا للتحليلات الإحصائية التي أشرنا لها سابقا في محور العدالة التفاعلية وأداء العمال ، أن هناك جملة من مفردات الدراسة أكدت عل أن للعدالة التفاعلية دورا مهما في المؤسسة ، فحسبهم هناك احترام متبادل بين العمال و المسؤولين بمعنى أن للعامل كرامة تؤخذ بعين الاعتبار وإحساس العمال بالرضا اتجاه المعاملات اليومية كما أكد في نفس الوقت أن ضعف المؤسسة في تنظيم دورات تكوينية وأيام دراسية للعمال وضعفها في تشجيع المبادرات والإبداع بين العمال واستغلالها للصراع كنقطة قوة لصالح المؤسسة ، كما أكد العمال أن العمل الجماعي يساهم بشكل عادي في زيادة الإنتاج لذلك فشعورهم بعدالة المعاملات لا يؤثر كثيرا في عملية مضاعفة مجهوداتهم لتحسين الإنتاج لذلك فهي تمثل أفكار الفرد ومعتقداته بشأن نوعية المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات، وعادة ما يعتقد صناع القرارات أن المعاملة الجيدة تجعل من العمال يستهترون بالعمل ، لكن الدراسات الحديثة أثبتت عكس ذلك وقد أشرنا إلى ذلك في الجانب النظري ، حيث بينت النظريات المفسرة للأداء ونخص بالذكر نظرية إلتون مايو أن الروح المعنوية للعمال تحسن من الأداء وهذه الروح تنبعث من خلال المعاملة الحسنة للعمال داخل المؤسسة.

ث. تفسير الفرضية العامة:

#### جدول رقم (10) : المتوسط الكلي للفرضية العامة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
0.75	2.57	العدالة التنظيمية
0.65	2.66	أداء العمال
0.7	2.61	العدالة التنظيمية/أداء العمال

المصدر : من إعداد الباحثة

جاءت الفرضية الرئيسة على النحو التالي " للعدالة التنظيمية دور في تحسين أداء العمال في المؤسسة الإنتاجية " ، وحسب ما تبينه التحليلات الإحصائية لمتخلف أبعاد العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، وكذا المتوسط الحسابي الكلي للفرضية الرئيسة (2.61) وانحراف معياري (0.7) يثبت أن العدالة التنظيمية تحسن أداء العمال بشكل متوسط لذلك فالعدالة التنظيمية في مؤسسة الكهرباء المنزلية لم تصل بعد إلى المستوى أو الدرجة التي يمكن من خلالها تحديد اتجاه الدور تحديدا إيجابيا واضحا.

وهنا يبرز دور العدالة التنظيمية كونها عامل أساسي فعال داخل المؤسسة خاصة وأنها البناء الذي يتم حسبه تبنى الاتجاهات سواء كانت هذه التوجهات ايجابية وفعالة من خلال الإبداع وزيادة الإنتاج وتحسينه وتطويره ، وتعلق العامل بالمؤسسة مما يخلق الولاء للمؤسسة والعمل ذاته وبتالي وصول العامل إلى درجة التشبع الذاتي الناتج عن مدى



توفر هذه العدالة بمختلف أنواعها أي تحقيق الرضا وتحسين الأداء ، إلا أن إهمال المؤسسة لبعض هذه النقاط الأساسية والتي تبدو بسيطة النظر في متناولهم كطريقة التعامل والاحترام وإحساس العامل بأهمية وتعزيز سبل الحوار والتركيز على إصدار القرارات فقط دون رعاية العمال وتوزيع الإجازات وبعض المزايا حسب العلاقات الشخصية يرجع بالسلب على الحالة النفسية والاجتماعية للفرد فهذا الأخير يبقى فرد ذو روح وعقل لذلك فشرط النزاهة والعدالة يجب أن تطبق على الجميع، انطلاقاً من الأمور البسيطة وصولاً للأمور الكبرى دون تفضيل أحد على آخر.

#### ج. النتائج العامة :

- للعدالة التنظيمية دور في تحسين أداء العمال بالمؤسسة الإنتاجية بطريقة متوسطة
- تساهم العدالة التوزيعية في تحسين أداء العمال بالمؤسسة الإنتاجية بشكل متوسط.
- تساهم العدالة الإجرائية في تحسين أداء العمال بالمؤسسة الإنتاجية بشكل متوسط
- تساهم العدالة التفاعلية في تحسين أداء العمال بالمؤسسة الإنتاجية بشكل ضعيف.

#### 2.4 - مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة :

إن عملية المقارنة بين نتائج الدراسة الحالية ومختلف الدراسات التي تم توضيحها في عنصر الدراسات السابقة والتي تتشابه معها في بعض متغيراتها وجوانبها ، هو أمر تفرضه طبيعة البحث العلمي ، حتى وإن اختلفت هذه الدراسات من حيث المداخل والتوجهات واختلاف الزمان والمكان ، تبقى عملية المقارنة قاعدة منهجية لها وزنها ودلالاتها العلمية.

**-الدراسة الأولى:** أشارت دراسة رمزي خرموش حول " دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاص نحو العام " أن للعدالة التوزيعية والإجرائية دور كبير في الحراك المهني ، كما بينت دراستنا أيضاً أن للعدالة التوزيعية والإجرائية دور في تحسين أداء العمال، و أشارت إلى أن العدالة التفاعلية تبين أنها مجال مفتوح ، بينما جاءت واضحة أنها ضعيفة في دراستنا.

**-الدراسة الثانية:** أشارت دراسة شاين نوال "تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الصناعية " أن العمل يتحسن من خلال الديمقراطية في التعامل ونشر الحوار والنقاش بين العمال وبينهم وتطبيق اللوائح والالتزام بتنفيذ التعليمات والواجبات وأن الأسلوب التسلسلي يؤثر سلباً على الأداء ، وهذا ما يتفق مع دراستنا فقد تبين لنا مختلف المؤشرات السابقة الذكر في كل من أبعاد العدالة مثل المعاملات من الحوار والديمقراطية والإجراءات من اللوائح وتوازن بين الحقوق والواجبات وتفادي أسلوب إصدار الأوامر وهذا ما يبدو واضحاً مع دراستنا .



### الخاتمة:

سعت هذه الدراسة في شقيها النظري والميداني معا إلى الكشف عن دور العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الإنتاجية وقد خلصت إلى جملة هامة من النتائج نوجزها فيما يلي :

- تعد العدالة التنظيمية عنصرا ضروريا في كل مؤسسة وبمختلف أنواعها ( العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)، نظرا لكونها أساس تحقق الفعالية التنظيمية.

- بينت تحليل الفرضية الرئيسية إلى دور العدالة التنظيمية المتوسط في تحسين أداء العمال بالمؤسسة

- بينت تحليل الفرضيات السابقة توفر العدالة التوزيعية والإجرائية بصفة متوسطة، في حين أن عدالة المعاملات ضعيفة مما يؤثر على أداء العاملين داخل المؤسسة.

ومن خلال ما سبق يمكن الخروج بمجموعة من المقترحات الهامة على النحو التالي :

- تعزيز قيم التفاعل والتشارك والاتصال بين العاملين داخل المؤسسة

- الحرص على توفر مبادئ العدالة التنظيمية كافة دون إهمال ومنحها الاهتمام الكافي والملزم.

- خلق مناخ تسوده قيم المساواة والإنصاف في المعاملات من الاحترام والتقدير دون أي تمييز شخصي

- الاهتمام بنشر العدالة التقييمية والأخلاقية إلى جانب بقية أبعادها السابقة.

وكما يمكن أن ندعو كل الباحثين والجهات المعنية والمهتمة بميدان المنظمات إلى دراسة موضوع العدالة التنظيمية في مختلف المؤسسات الخدمائية ولدى فئات وظيفية أخرى في القطاع العام والخاص، مع التركيز على جوانب أخرى من العدالة خصوصا عدالة المعاملات من حيث المدى والبعد وعلاقتها بمتغيرات أخرى غير الأداء مثل الإبداع التنظيمي.

### قائمة المراجع

- أحمد بجاج. (جوان، 2019). العدالة المعاملاتية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية. دفا تر السياسة والقانون ، 11 (2).

- أحمد زكي بدوي. (1992). معجم المصطلحات الاجتماعية . بيروت- لبنان: مكتبة لبنان.

- جمال الدين أبو الفضل ابن منظور. (1956). لسان العرب (المجلد 1). لبنان: دار بيروت.

- جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور. (د.س). لسان العرب. (الجزء الحادي عشر، المحرر) بيروت- لبنان: دار صادر.

- جمعة، أ. ح. (2011، يونيو). (العلاقة بين تقييم الأداء والعدالة الإجرائية والرضا الوظيفي .مجلة البحوث المالية والتجارية صابر حري، و منى خرموش. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى

العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر. مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث ، 2.

- عبد البارى إبراهيم درة. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية.



- عبد الكريم صالح السكر. (2012). أثر العدالة التوزيعية في الأداء الوظيفي. دراسات العلوم الادارية الجامعة الاردنية ، 39 (2).
- عز الدين بن يحيى. (جوان, 2017). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة أبحاث نفسية وتربوية .الرابع (العاشر).
- محمد بن صالح ضبيح الرويلي. (30 يناير, 2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في سكاكا والقرىبات للعدالة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. مجلة سلوك ، 5 (1).
- محمد سعيد سلطان. (2003). السلوك التنظيمي . الاسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- مصطفى عشوي. (1992). أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي. الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب.

الملاحق:

الملحق (1)

الجدول رقم(2): توزيع أفراد عينة العمال حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

النسبة %	التكرار	الفئات	المتغير
32.3	20	ذكر	الجنس
67.7	42	أنثى	
100	62	المجموع	
22.6	14	من 20-30	السن
41.9	26	من 31-40	
35.5	22	من 41-50	
100	62	المجموع	
46.8	29	متزوج(ة)	الوضعية الاجتماعية
48.4	30	أعزب(ة)	
3.2	2	مطلق(ة)	
1.6	1	أرمل(ة)	
100	62	المجموع	
14.5	9	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
21	13	من [05-10]	
12.9	8	من [11-15]	
9.7	6	من [16-20]	
8.1	5	من [21-25]	
33.9	21	أكثر من 25 سنة	
100	62	المجموع	
8.1	5	ابتدائي	



41.9	26	متوسط	المستوى التعليمي
38.7	24	ثانوي	
11.3	7	جامعي	
100	62	المجموع	
12.9	8	إطار	طبيعة العمل
14.5	9	تحكم	
72.6	45	تنفيذ	
100	62	المجموع	

## الملحق (2): جداول محور العدالة التنظيمية

## الجدول رقم (3) : نتائج فقرات البعد الأول عدالة التوزيعات

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط حسابي	المجموع	غير موافق	محايد	موافق	رقم العبارة
4	0.726	2.65	62	9	4	49	1 التكرار
			100	14.5	6.5	79	%
5	0.760	2.56	62	10	7	45	2 التكرار
			100	16.1	11.3	72.6	%
1	0.626	2.74	62	6	4	52	3 التكرار
			100	9.7	6.5	83.9	%
7	0.843	2.45	62	14	6	42	4 التكرار
			100	22.6	9.7	67.7	%
6	0.783	2.55	62	11	6	45	5 التكرار
			100	17.7	9.7	72.6	%
2	0.715	2.69	62	9	1	52	6 التكرار
			100	14.5	1.6	83.9	%
3	0.723	2.66	62	9	3	50	7 التكرار
			100	14.5	4.8	80.6	%
متوسط	0.739	2.61	معدل عبارات العدالة التوزيعية				





## الجدول رقم(4): نتائج فقرات بعد العدالة الإجرائية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط حسابي	المجموع	غير موافق	محايد	موافق	رقم العبارة
1	0.529	2.82	62	3	3	56	التكرار 8
			100	4.8	4.8	90.3	%
6	0.805	2.52	62	12	6	44	التكرار 9
			100	19.4	9.7	71	%
4	0.783	2.55	62	11	6	45	التكرار 10
			100	17.7	9.7	72.6	%
5	0.803	2.55	62	12	4	45	التكرار 11
			100	19.4	6.5	72.6	%
3	0.7590	2.58	62	11	6	45	التكرار 12
			100	17.7	9.7	72.6	%
2	0.754	2.61	62	11	4	47	التكرار 13
			100	17.7	6.5	75.8	%
متوسط	0.73	2.60	معدل عبارات العدالة الإجرائية				

المصدر : من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spss;23

## الجدول رقم (5): نتائج فقرات بعد عدالة التفاعلات

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط حسابي	المجموع	غير موافق	محايد	موافق	رقم العبارة
1	0.589	2.77	62	5	4	52	التكرار 14
			100	8.1	6.5	83.9	%
2	0.592	2.76	62	5	5	52	التكرار 15
			100	8.1	8.1	83.9	%
3	0.666	2.58	62	6	14	42	التكرار 16
			100	9.7	22.6	67.7	%
4	0.741	2.48	62	9	14	39	التكرار 17
			100	14.5	22.6	62.9	%
7	0.858	2.40	62	15	7	40	التكرار 18
			100	24.2	11.3	64.5	%
8	0.848	2.34	62	15	11	36	التكرار 19
			100	24.2	17.7	58.1	%
6	0.858	2.40	62	15	7	40	التكرار 20
			100		11.3	64.5	%



5	0.839	2.40	62	14	9	39	التكرار	21
			100	22.6	14.5	62.9	%	
ضعيف		0.799	2.51	معدل عبارات العدالة التفاعلية				

المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spss;23

### الجدول رقم(6): نتائج فقرات المحور الثالث أداء العمال.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط حسابي	المجموع	غير موافق	محايد	موافق	رقم العبارة	
2	0.577	2.79	62	2	3	54	التكرار	22
			100	8.1	4.8	87.1	%	
5	0.626	2.74	62	6	4	52	التكرار	23
			100	9.7	6.5	83.9	%	
8	0.700	2.66	62	8	4	49	التكرار	24
			100	12.9	6.5	79	%	
3	0.525	2.77	62	3	8	51	التكرار	25
			100	4.8	12.9	82.3	%	
6	0.621	2.68	62	5	10	47	التكرار	26
			100	8.1	16.1	75.8	%	
11	0.760	2.56	62	10	7	45	التكرار	27
			100	16.1	11.3	72.6	%	
1	0.507	2.81	62	3	6	53	التكرار	28
			100	4.8	9.7	85.5	%	
4	0.502	2.76	62	2	11	49	التكرار	29
			100	3.2	17.7	79	%	
7	0.626	2.66	62	5	11	46	التكرار	30
			100	8.1	17.7	74.2	%	
13	0.802	2.44	62	12	11	39	التكرار	31
			100	18.4	17.7	62.9	%	
12	0.739	2.55	62	9	10	43	التكرار	32
			100	14.5	16.1	69.4	%	
9	0.757	2.60	62	10	5	47	التكرار	33
			100	16.1	8.1	75.8	%	
10	0.737	2.58	62	9	8	45	التكرار	34
			100	14.5	12.9	72.6	%	
متوسط		0.65	2.66	معدل عبارات أداء العمال				

المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spss;23



الملحق (02):

## الجدول (11): درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي

مستوى الأهمية	فئة المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	(1.80-1)
ضعيف	(2.60-1.81)
متوسط	(3.40-2.61)
مرتفع	(4.20-3.41)
مرتفع جدا	(5-4.21)

المصدر: من إعداد الباحثة