

## مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى موظفي القطاع العمومي

– دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية –

### The level of feeling the organizational justice for the employees in the public sector : case study of the administration industrial

ليليا دحدوح<sup>1\*</sup>، زهير بوضرسة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة أم البواقي (الجزائر)، dahdouhlilia@univ-oeb.dz

<sup>2</sup> جامعة أم البواقي (الجزائر)، boudersazoheir@univ-oeb.dz

Lilia Dahdouh<sup>1\*</sup>, Zoheir Boudersa<sup>2</sup>

<sup>1</sup> University of Oum El Bouaghi (Algeria)

<sup>2</sup> University of Oum El Bouaghi (Algeria)

تاريخ الاستلام: 2021/07/31 تاريخ القبول: 2021/12/03 تاريخ النشر: 2022/01/15

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) لدى موظفي القطاع العمومي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية، وإستخدام المنهج الوصفي، وتم تطبيق أداة المقابلة على عينة عشوائية بسيطة قدر حجمها 17 مفردة بنسبة 60% من مجتمع الدراسة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– إحساس منخفض نسبيا بالعدالة التوزيعية لدى الموظفين نتيجة نقص زيادة الأجر، غياب تقديم الحوافز المادية والمعنوية، قصور في عدالة توفير الدورات التدريبية.

– إحساس متوسط بعدالة الإجراءات يعزى ذلك إلى إشراك الموظفين في القرارات الوظيفية التي تخص وظائفهم، وجود فرص للإعتراض على القرارات الوظيفية لدى اللجنة متساوية الأعضاء دون متابعة وتصحيح.

– إحساس مرتفع بعدالة التعاملات يرجع ذلك إلى حسن تعامل المسؤولين مع الموظفين عند مناقشة القرارات الوظيفية وتنفيذها، وتقديم مبررات للقرارات الوظيفية المؤثرة على المستقبل الوظيفي للموظف.

**الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، الموظفين، القطاع العمومي.

**Abstract:** This study aims to identify the sense level of Organizational Justice with its dimensions (distributive justice, fairness of procedures, fairness of transactions), among employees in The Public Sector in the Directorate of Tourisme and Handicrafts. The descriptive analytical method was used and the interview Tool was applied to a simple Random sample of 17 employees in the rate of 60 from the Community. The study found the Following results :

- relatively low sense of distributive of fiarness among employees as a result of the lack of wage increases and the absence of providing material and moral incentive, a deficiency in the fiarness of providing training courses.

- A moderate sense of the fiarness of the procédures, which leads to the participation of employees in the job décisions related to their jobs, as well as the présence of opportunities to object to the Committee with Equal members without follow-up and correction.

- A high sense of fiarness of transactions, as This is due to the good treatment of the officials with employees when discussing and implementing job décisions and providing justifications for job décisions affecting the employee's future career.

**Keywords:** organizational justice; distributive justice; procedure justice; translation justice; employees; public sector.

## 1- مقدمة:

تعتبر العدالة التنظيمية أحد أبرز المتغيرات التنظيمية المهمة والمؤثرة على كفاءة أداء المورد البشري داخل المنظمة وفي عمليات الإدارة ووظائفها فضلا عن أداء المنظمة ككل، فالعدالة بمختلف أشكالها تشكل نظام متوازن بالنسبة للمنظمة على صعيد السلوك الإداري والإنساني بشكل يجسد مبادئ العدالة، حيث أن الموظفين ضمن منظماتهم يتعاملون مع الجوانب الأساسية المتعلقة بتطبيق القواعد وممارسة السلطة وكيفية التعامل مع المواقف، حيث تأخذ العدالة التنظيمية مجراها دون تمييز وشعور كل واحد من هؤلاء الموظفين بالمساواة وتطابق الجهود مع الحاجات والرغبات، وإعطائهم فرصا متماثلة للنجاح ودعم توقعاتهم المشروعة والتعامل مع قيمهم التنظيمية، وما تؤدي إلى تقدمهم وزيادة آدائهم مما يستقطب أفضل الموارد البشرية العاملة في المنظمة، كون أن نظرية العدالة التنظيمية تستند إلى مسلمة أساسية مفادها أن الأفراد يبحثون دائما عن المساواة في العلاقات الاجتماعية التبادلية بين التنظيم والفرد وبالمقابل إدراكهم لعدم الإحساس بالعدالة يولد نوعا من عدم الاستقرار، وعدم الرضا مما يؤثر على مخرجات المنظمة ولعل تطبيق مبدأ العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يشكل أحد المتطلبات الأساسية لضمان التكيف مع المتغيرات والأحداث.

## 1- موضوع الدراسة:

### 2 - 1 - إشكالية الدراسة:

تعد العدالة التنظيمية المدخل الإداري الأنسب للتعرف على العوامل المختلفة المؤثرة على سلوك الموظفين حيث تمثل أحد المكونات الأساسية للبناء الاجتماعي والنفسي للموظف، وفي الوقت نفسه تعتبر قيمة ونمط اجتماعي، والإخلال بها من جانب المنظمة يمكن أن يدمر قيم العاملين وأخلاقهم وعلاقاتهم الاجتماعية وما يترتب على ذلك إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة، على إعتبار أن أي إنجاز للارتقاء بمستوى الأنشطة المختلفة ماهي إلا حصيلة مدى شعور العاملين بالعدالة. ويرى " عبد الحكيم أحمد نجم " أن شعور العاملين بالعدالة سوف يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد توقعاً للحصول على نتائج أكثر إيجابية وعلى العكس من ذلك فإن إحساس العاملين بعدم العدالة يزيد من إستيائهم ويؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي ويعطي دلالة على إنخفاض مستوى العدالة في المنظمة وعلى ذلك فإن زيادة السلوك الإيجابي للعاملين في المنظمة يعتمد على إحساسهم بهذه العدالة ففي الحالات التي يزداد فيها إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤدي ذلك إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم، وما يعنيه ذلك من إرتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق به في المنظمة، وعلى النقيض من ذلك فإن شعور العاملين بعدم العدالة يترتب عليه العديد من النتائج السلبية تتمثل في إنخفاض الرضا الوظيفي وزيادة ضغوط العمل .. (درة، 2008، ص 14). وكثيرا ما يشتكي قطاع الوظيف العمومي إنخفاض مستوى الجهد الذي يبذله الموظفين على الرغم من قيام المسؤولين ببذل قصارى جهدهم لتهيئة ظروف عمل مناسبة، بالمقابل يتذمر الموظفون من سوء الأحوال الوظيفية بسبب التفرقة بينهم في توزيع المكافآت و الإمتيازات والمهام والأدوار إذ أنهم يشعرون بعدم العدالة في توزيع المهام والمكافآت والحوافز، والتحيز في إتخاذ القرارات من قبل المديرين، وعدم مشاركتهم في صنع القرارات يؤكد عدم كفاية هذه الإجراءات وقصورها، وشعورهم بأن المديرين لا يعاملوهم

بالاحترام والتقدير، وأيضا بسبب طريقة التعامل بين الرئيس والمرؤوسين والتي يجب أن تتسم بالثقة بين الطرفين،  
 فنظرية العدالة التنظيمية (j.Stacy Adams) تقوم على أساس مقارنة الفرد لمعدل مخرجاته المرتبطة بوظيفته التي  
 تشمل (الرواتب والمكافئات والحوافز...) إلى مدخلاته فيها (عبء العمل، ساعات العمل، الجهد المبذول)  
 ووفق لهذه المعادلة يحس الفرد بالرضا عندما يتساوى المعدلان كما يقابله الشعور بالظلم عندما لا يتساوى  
 المعدلان. وقد تكون المنظمة منصفة وعادلة في توزيع المخرجات إلا أن عدم الموضوعية في المعاملة والإجراءات  
 المتبعة قد تضعف جهود المنظمة كما أن جودة التعامل قد يكون لها الأثر الكبير في علاج عدم إدراك العاملين  
 لعدالة التوزيع والإجراءات، الأمر الذي يؤثر على درجة الشعور والإحساس بوجود العدالة التنظيمية مما يعرقل  
 مسيرة العمل والإنجاز قد يستدعي ضرورة الإهتمام بالمشكلات المهنية المتعلقة بالعاملين في قطاع الوظيفة  
 العمومية. ومنه تسعى هذه الدراسة إلى معرفة مستوى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في مديرية السياحة  
 والصناعة التقليدية. ويتمركز إشكال الدراسة في الإجابة على أسئلة الدراسة التالية:

**التساؤل الرئيس:** ما مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين في مديرية السياحة والصناعة التقليدية؟  
 ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى الإحساس بالعدالة التوزيعية لدى الموظفين في مديرية السياحة والصناعة التقليدية؟
- ما مستوى الإحساس بعدالة الإجراءات لدى الموظفين في مديرية السياحة والصناعة التقليدية؟
- ما مستوى الإحساس بعدالة التعاملات لدى الموظفين في مديرية السياحة والصناعة التقليدية؟

**2 - 2 - فرضيات الدراسة:** تشكل الفرضيات البحثية الأهمية والقيمة العلمية في مجال البحث العلمي  
 والتحقيق الميداني إذ تبرز كآلية أساسية ترتكز عليها المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية عبر مسار عملية  
 البحث الإمبريقي. ومن هذا الجانب نتناول الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية  
 متوسط.

**الفرضيات الفرعية:**

- مستوى الإحساس بعدالة التوزيعات لدى موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية منخفض
- مستوى الإحساس بعدالة الإجراءات لدى موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية متوسط.
- مستوى الإحساس بعدالة التعاملات لدى موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية مرتفع.

**2 - 3 - أهمية الدراسة:**

- تكتسي هذه الدراسة أهميتها من أهمية ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات،  
 عدالة التعاملات) والتي تعتبر جوهر العملية الإدارية ومحور العمل الإداري الفعال، لأهمية الأثر الذي يمكن أن  
 يحدثه شعور العاملين بالعدالة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الثقة التنظيمية في إدارة المؤسسة بغية تحقيق الكفاءة  
 والفعالية والرفع من مستوى الرضا والولاء والمواطنة لدى الموظفين.

- وكما تساهم هذه الدراسة إلى لفت الإنتباه لدى المدراء والرؤساء والمشرفين في مديرية السياحة والصناعة  
 التقليدية إلى أهمية إحساس الأفراد العاملين بالعدالة التنظيمية وزيادة الوعي الإداري بمفاهيم العدالة لتطوير العمل

الإداري وزيادة الإنتاج وضرورة ترسيخ مبادئ العدالة. والحد من الظواهر السلبية التي تعرقل الأداء والناجمة عن غياب العدالة التنظيمية.

#### 2 - 4 - أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى:

- التعرف على مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) لدى الموظفين في مديرية السياحة والصناعة التقليدية.

- الوصول إلى النتائج التي من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية التي تساعد على تبني طرق وأساليب تنظيمية تساعد مختلف المديرات على التبني والتطبيق الصارم لمبادئ العدالة التنظيمية إتجاه مختلف العاملين فيها.

2 - 5 - مفاهيم الدراسة: تكتسي المفاهيم العلمية الأهمية والقيمة العلمية في البحث العلمي لما تحمله من مقاصد نظرية وإمبيريقية في الحقل السوسيولوجي.. وأن تحديد المفاهيم له أهمية كبيرة خاصة أن أي بحث علمي هو تكامل بين جانبية النظري والتطبيقي، فهي بمثابة إنتاج نظري يعبر عن جوهر الواقع، وتعتبر المفاهيم في الواقع ماهي إلا " تصورات ذهنية لمجموعة متنوعة من الظواهر التي نريد ملاحظتها " (جلي وآخرون، 2003، ص 20). وتختلف المفاهيم تبعاً لطريقة صياغتها ومستوى إستخدامها في البحث العلمي. ومن المفاهيم المتناولة في هذه الدراسة:

#### 2 - 5 - 1 - مفهوم العدالة التنظيمية (Organizational Justice):

- لغة: مشتقة من العدل والعدل ضد الجور، وعدل الحكم تعديلاً وأقامه وعدله وعادله بمعنى وازنه، والعدل هي المثل والنظير كالعدل والعدل والاعتدال، وعدل عن الطريق أي مال عنه، وعدل فلان بفلان أي سوى بينهما وهكذا فإقامة العدل هي التسوية بين النظيرين أو النظراء. (خرموش، 2014، ص 23).

- تعرف العدالة التنظيمية بأنها الطريقة التي يحكم بالفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية. (أبو جاسر، 2010، ص 06).

- يعرف الفهداوي والقطاونة العدالة التنظيمية على أنها: قيمة مهمه وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة. (جودة، 2010، ص 307).

تعرف العدالة التنظيمية إجرائياً على أنها (هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال إستخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم).

#### 2 - 5 - 2 - مفهوم العدالة التوزيعية (Distributive Justice):

- تعرف العدالة التوزيعية على أنها العدالة المدركة في توزيع الموارد من قبل المنظمة فهي تركز على إدراك العاملين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة. (العطوي، 2007، ص 149).

- درجة الشعور المتولدة إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها في المنظمة بوصفها متحققة. (أبو جاسر، 2010، ص 13).

تعرف العدالة التوزيعية إجرائيا بأنها (عدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل المتمثلة في الأجر والحوافز وفرص الترقية وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة زهي المدركة من المخرجات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية).

### 2 - 5 - 3 - مفهوم عدالة الإجراءات (Procedural Justice):

- يعرف مورمان عدالة الإجراءات على أنها تعبر عن مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي إستخدمت في تحديد المخرجات التنظيمية. (زايد، 2006، ص 22).

- تعرف (lee, 2000) على أنها العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في إتخاذ القرارات داخل المنظمة (العطوى، 2007، ص 150).

تعرف عدالة الإجراءات إجرائيا على أنها (هي إدراك الموظف لعدالة الإجراءات وقدرته على إتخاذ الأسس والقواعد التي يتم على أساسها إتخاذ القرارات المتعلقة بالرواتب والمكافآت وتوزيع عبء العمل وتقييم الأداء بكل شفافية وموضوعية).

### 2 - 5 - 4 - مفهوم عدالة التعاملات (International Justice):

- تعرف عدالة التعاملات على أنها درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية. (أبو تابة، 2012، ص 155).

تعرف عدالة التعاملات إجرائيا على أنها (هي طريقة تصرف الإدارة إتجاه الأفراد التي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين على درجة من المصادقية والاحترام والدبلوماسية وجودة التفاعل المتبعة مع متخذ القرار)

### 2 - 5 - 5 - مفهوم الموظف العمومي:

- تعريف مجلس الدولة الفرنسي مصطلح الموظف هو كل شخص يعهد اليه بوظيفة دائمة في الملاك وتكون في خدمة مرفق عام واشترط المجلس الفرنسي أن يكون المرفق إداريا أما المرافق الصناعية والتجارية فقد فرق فيها بين شاغلي الوظائف الإدارية والوظائف الأقل أهمية واعتبر العاملين في النوع الأول موظفين عموميين أما الوظائف الأخرى فأخضعها للقانون الخاص. (محارب، 2004، ص 86).

يعرف الموظف العمومي إجرائيا هو الشخص الذي يعين في وظيفة دائمة، وفي خدمة مرفق عمومي تديره الدولة أو سلطة إدارية بطريقة مباشرة، حيث يكون التعيين فب الوظيفة العمومية بوسطة السلطة المختصة ويرسم رتبة في السلم الإداري.

### 2 - 5 - 6 - مفهوم الوظيفة العمومية:

- الوظيفة العمومية ماهي إلا مجموعة من الاختصاصات القانونية أو الأنشطة التي يجب أن يمارسها شخص بطريقة دائمة في عمل الإدارة مستهدفا الصالح العام ، ومن ثم فهي لا تعد من الحقوق المالية المملوكة لشاغل الوظيفة ، والتي يستطيع التنازل عنها وفقا لمشيئته. (قاسم، 1989، ص 06).

- الوظيفة العمومية هي مركز قانوني يشغله الموظف وهي توجد عادة من قبل أن يشغلها أحد، لذلك فهي تستقل في وجودها بحقوقها وواجبات عمن يشغلها، فهي تبقى قائمة ولا تنتهي بوفاة أو إستقالة أو إقالة الموظف الذي يشغلها، والقاعدة أن الوظيفة العمومية تنشأ بالأداة القانونية التي يحددها المشرع. (فهيم، 1994، ص 35). يمكن تعريف الوظيفة العمومية إجرائياً بأنها مجموعة من التنظيمات التي تتعلق بالموظفين العموميين هذه التنظيمات قد تتعلق بناحية قانونية تظهر في كيفية قيام الموظف العمومي بعمله، وقد تتعلق بناحية قانونية تظهر في كيفية قيام الموظف العمومي بعمله، وقد تتعلق بناحية فنية تتمثل في علاقة الموظف بالإدارة العمومية والاهتمام بمشاكله وحياته المهنية.

**2 - 6 - الدراسات السابقة:** حضي موضوع العدالة التنظيمية بمزيد من البحث في السنوات الأخيرة وتناولت العديد من الدراسات هذا المفهوم بالبحث والتحليل ومن أبرزها:

**2 - 6 - 1 - دراسة محارمة (2000) بعنوان (مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية (دراسة ميدانية) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في محافظتي الكرك والطفيلية وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة. وتكونت عينة الدراسة من 450 موظف وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss وتوصلت الدراسة إلى تدني مستوى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية نتيجة وجود خلل في السياسات التنظيمية للدوائر الحكومية وغياب نظام داخلي خاص بالإجراءات الرسمية المتخذة وطرق تنفيذها، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في مستوى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر، تقدم أسباب غياب الإحساس بالعدالة التنظيمية إلى عدم وجود نظام رواتب ملائم للأعباء الوظيفية. ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة الاهتمام برفع مستوى العدالة التنظيمية في الدوائر الحكومية.**

**2 - 6 - 2 - دراسة رشدي عبد اللطيف وادي (2007) بعنوان ( العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة، وأجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 652 موظفاً يشغلون مراكز إشرافية قيادية من مجتمع الدراسة الذي يضم 06 وزارات فلسطينية في قطاع غزة، وتم تصميم إستبانة لجمع البيانات وإستخدام إختبار (spss) والتباين الأحادي وإختبار (تاهمان) للمقارنات المتعددة ومعامل ارتباط بيرسون وسبيرمان براون وألفا كرونباخ وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد عدالة توزيعية بدرجة مقبولة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة أن إحساس أفراد العينة بعدالة المخرجات التي يحصلون عليها بدرجة مقبولة بنسبة 61,93 %، وجود عدالة إجراءات بدرجة ضعيفة وبمستوى فوق المتوسط حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 59,20 % أي أن آراء العينة حول قضايا العدالة المتعلقة بالطرق والآليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج جاءت محايدة، ولا توجد عدالة في التعامل التي تمثل معتقدات أو أفكار و آراء**

العينة بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات كما تمثل عدالة المعاملة التي يحضون بها لدى الإجراءات الرسمية بنسبة 57,20%، كما توجد عدالة تنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ولكنها بمستويات ضعيفة وقريبة من المتوسط بوزن نسبي يساوي 59,59%، وأثبتت الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

## 2- العدالة التنظيمية: تأصيل نظري ومقارباتي

تأخذ العدالة التنظيمية مركز الاهتمام الرئيسي في جميع الشؤون الإنسانية، وذلك بسبب حساسية الأفراد إتجاه كيفية التصرف معهم بعدالة، وهي من أكثر المعايير قيمة في الحياة الاجتماعية، وفي البيئة التنظيمية حيث تعتبر العدالة التنظيمية الأساس للتفكير الاستراتيجي والقيم والمبادئ التنظيمية، ومن خلال السنوات الأخيرة أجريت العديد من الدراسات على العدالة التنظيمية وأيضاً الكثير من المراجعات من خلال الكتابات الأكاديمية، وقد وجدت معظم تلك الدراسات أن سبب استمرار فائدة أو منفعة دراسة العدالة التنظيمية لكونها عامل أساسي في فهم مواقف وسلوكيات الموظفين في المؤسسات.

### 3- 1 - أهمية العدالة التنظيمية: تنبع أهميتها من دورها المؤثر في السلوك التنظيمي من خلال:

- تعد وسيلة لتحقيق المصلحة الشخصية فالموظفون غالباً ما يحاولون مضاعفة مكاسبهم الشخصية عند تفاعلهم مع الآخرين، ولكنهم يختارون النتائج والإجراءات التي تخدم وتنسجم مع مصالحهم فقط.
- العدالة التنظيمية تؤثر في المشاعر الإنسانية المتولدة التي قد يشعر بها الموظف عن حالات الظلم نتيجة القرارات التنظيمية أو سلوكية الإدارة غير العادلة والتي قد تجعل من بعضهم عنيفين أو صعبين المراس أو تدفع بالبعض منهم إلى الانسحاب من المؤسسة.
- إدراك الموظفين لعدم توفر العدالة يؤدي إلى مشاكل كبيرة في المؤسسة وذلك بإتباع سلوكيات سلبية مثل: ترك العمل، زيادة معدلات دوران العمل، نقص الولاء، وقد تصل بالبعض منهم إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المؤسسة ونظمها ونحو قادتها.
- يتوقف مدى إدراك الموظفين لفهم أدوارهم وبيئة عملهم على توفر ودقة المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة لهم وبخلافها سيعملون بالاعتماد على معلوماتهم الشخصية والتي قد تكون غير صحيحة أو غير دقيقة أو غير رسمية.

- يعد مدى تطبيق العدالة في المؤسسة من وجهة نظر الموظفين مقياس للتنبؤ بما سيتم معاملتهم به مستقبلاً.

- توافر العدالة يعد مؤشر للأفراد الموظفين بأنهم شركاء ومقدرين من قبل إدارة المؤسسة. (بناي، 2014، ص 73).

### 3- 2 - أبعاد العدالة التنظيمية:

3- 2- 1 - العدالة التوزيعية (Distributive Justice) : تعكس شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون في شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات، وقد كانت القضايا المتعلقة بالرواتب وشعور العاملين بعدالتها موضوعاً لدراسات مبكرة في العدالة التنظيمية، إلا أن الدراسات الحالية إمتدت لتشمل كافة المخرجات. وتشمل تلك المخرجات:

- الجانب المادي (هيكل التوزيعات): أي ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.
- الجانب الاجتماعي: يعبر عن التقدير للفرد الذي يحصل على مكافآت من قبل متخذي القرارات، وفقا لهذه النظرية فان الفرد يقارن بين ما يحصل عليه من تقدير وما يقدم من إسهامات في العمل، بناء على ذلك يتحدد إدراك الفرد للعدالة أو عدم العدالة، وكما أن الإحساس بالعدالة أمر نسبي يختلف من شخص لآخر.
- ويمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات من حيث إحساسهم بالعدالة وهم:
  - الأفراد المؤثرون (Benevolents) : وهم مجموعة من الأفراد المعطاءين الذين يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه.
  - المساوون (Equity Sensitivities): وهم الأفراد الذين يتساوى عندهم الإحساس بالعدالة مع معدلات الإحساس بالعدالة لدى الموظفين الآخرين في منظمات مماثلة.
  - الذاتيون (Entitled): هم الأفراد الذين يشعرون بالقلق في حالة تكون معدلات الإحساس بالعدالة في غير صالحهم. (السكر، 2013، ص526).
- وحدد ORGANE عام 1983 ثلاث قواعد لإدراك عدالة التوزيع وتمثل في:
  - ✓ قاعدة المساواة: تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على إفتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم فاذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.
  - ✓ قاعدة التوجيه: تعني هذه القاعدة بأن كل الناس بغض النظر على خصائصهم الفردية (الجنس، العرق) يجب أن يتساو بفرص الحصول على مكافآت فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد.
  - ✓ قاعدة الحاجة: تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد دون الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور فكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال والأخرى غير متزوجة فيجب أن تقدم الأولى على الثانية، فاذا حصل العكس فان المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة النوعية. (العطوى، 2007، ص 23).
- أما محددات عدالة التوزيع تتمثل في:
  - توزيع العمل: يقصد به تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد أداء وظيفة محددة والهدف الرئيسي من توزيع عبء العمل هو زيادة كفاءة العمال المؤدية إلى زيادة إنتاجيتهم ومن ثم عوائدهم.
  - تقدير الأجر المناسب: أي إعطاء العامل الأجر الذي يتناسب مع الجهد الذي يبذله أو مدخلاته. فهو تحديد الأجر العادل مقابل الكمية العادلة من العمل التي تتفق مع قدراته وطاقاته. (الشوناني، 2004، ص 341).

3 - 2 - 2 - عدالة الإجراءات (procédural justice): هي الإجراءات الرسمية العادلة أي الإجراءات التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في إتخاذ القرارات، أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة



لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم إتخاذها، وكذلك قدرة الموظف على تحدي الطعن في تقييمات الأداء الوظيفي، إضافة إلى ثبات المعايير المستخدمة لتقييم الموظفين. (العبيدي، 2012، ص 81).

- لذلك فإن الإجراءات التي صممت لتكون موضوعية وعادلة لن تتحقق لها هذه الصفة إلا بشرطين وهما:
- **التحكم في العملية:** أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات.
- **التحكم في القرار:** على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.

وتشمل عدالة الإجراءات ثلاث عناصر مهمة وهي:

- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.
  - شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.
  - التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار (العاملين).
- (علوان، 2007، ص 60).

ومن المتوقع أن يؤدي وجود فجوة بين الإجراءات التنظيمية الموضوعية وبين الممارسات الخاصة بتطبيق تلك الإجراءات إلى تعميق إحساس العاملين بفجوة عدالة الإجراءات، لذا فان مسؤولية ردم هذه الفجوة تقع إلى حد كبير على عائق المدير المباشر الذي وإن لم يكن غير مسؤول عن صياغة الإجراءات التنظيمية، إلا أنه يبقى المسؤول عن وضع تلك الإجراءات موضع التنفيذ، وهنا يكمن مصدر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية أو عدم إحساسهم بها في إتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج.

ويوجد جانبين لعدالة الإجراءات هما:

➤ **الجانب الهيكلي:** يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل: إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل الوظيفي، الترقية، التوظيف، التدريب...

➤ **الجانب الاجتماعي:** يعبر عن إحترام متخذي القرارات للعاملين عن طريق إخبارهم بكيفية إتخاذ القرارات. (زايد، 2006، ص 23).

ويعكس الجانب الأول أهمية وضع مجموعة القواعد الواجب إتباعها عند إتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات ولقد تبارى الباحثون في تحديد الخصائص المميزة للجانب الهيكلي بهدف التوصل إلى أفضل معايير موضوعية تصف هذا الجانب وصفا يساهم بشكل مباشر في تحقيق عدالة الإجراءات، وقد تم تحديد المكونات الهيكلية من قبل (Leventhal) في دراسته عام 1980 بتحديد ست قواعد لعدالة الإجراءات التي يمكن أن تستخدمها المنظمات، التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة وتمثل في:

● **قاعدة الاستقامة والثبات:** تعني الاستقامة تطبيق القواعد على الجميع دون تمييز وإستثناء، أما مبدأ الثبات هو أن تتبع القرارات نفس الإجراءات كلما تم إتخاذها.

● **قاعدة الدقة:** أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة وذات شفافية إذا أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة.

● قاعدة الاستئناف أو قابلية التصحيح: يقصد بها وجود فرص للاعتراض على القرارات ومراجعتها وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.

● قاعدة التمثيل: وجوب إستيعاب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب العلاقة، وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم.

● قاعدة عدم التحيز (طمس المحاباة): يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية إتخاذ القرار ووجوب تغليب المصلحة الشخصية حيث أن تفضيل الصالح العام يمثل مرتكزا مهما من مرتكزات العدالة التنظيمية.

● قاعدة الأخلاقية: ضرورة تطابق قرارات المنظمة مع القيم الأخلاقية للعاملين المتأثرين بها.

● قاعدة الانسجام: وجوب إنسجام إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد. (الحلمي، 2016، ص 23).

أن هذه القواعد لا تتمتع بأوزان متساوية في أغلب الأحوال، بل إن الأفراد يميلون بصورة إختيارية إنتقائية إلى تطبيق قواعد معينة دون الأخرى وذلك وفقا لمقتضيات المواقف.

**3 - 2 - 3 - عدالة التعاملات (international justice)** : تشير إلى طريقة تصرف الإدارة إتجاه الأفراد وطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو من المصادقية والاحترام عند تنفيذ الإجراءات الرسمية أو تفسيرها وفي كثير من المواقف تؤثر طريقة التعامل مع الأفراد أكثر من تنفيذ القرار نفسه. (الخشروم، 2010، ص 132). وتشمل عدالة التفاعلات نوعين من العدالة:

- عدالة العلاقات الشخصية: التي تشير إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع مرؤوسيه.

- عدالة المعلومات: تركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب إستخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة بأسلوب موثق ومؤكد (قيام المدير بتقديم شرح للموظفين حول القرارات التي تؤثر فيهم)

وتشمل عدالة المعلومات على جانبين هما:

- معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء.

- توضيح القرارات وتفسيرها للأفراد الذين يتأثرون بها، فالتبرير المنطقي أو المقبول الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين.

وتظهر أهمية عدالة التعاملات (bies & shapiro, 1980) في:

- أن التبرير المنطقي والمقبول الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراكات أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك مقارنة بعدم تقديم أي مبررات.

- أهمية الترابط الوثيق بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات للعدالة التفاعلية، فهي ليست منفصلة تماما بل مترابطة وتؤثر في بعضها بعضا، لذا فان الحديث عن أي منها دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العلمية.

ويوجد مكونين لعدالة التعاملات هما:

- الحساسية الشخصية: تشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع الموظفين لمشاعرهم وحفاظهم على كرامتهم.

- التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية: تعني قيام المؤسسة بتزويد الموظفين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة يتم توزيعها عليهم.

وهناك أربع مبادئ للعدالة التفاعلية حددها (robert et bies) سنة 1986 وتبرز فيما يلي:

- الصدق: يجب أن تفسر المعلومات بدقة ومرونة وتقدم بشكل صريح ومباشر.
  - الثقة: تحصل عندما يشعر العاملون أن متخذ القرار كان صريحا وصادقا أثناء تفاعله معهم واتصاله بهم.
  - الاحترام: حيث يجب أن يعامل الموظفون باحترام، وبدون إهانة وبدون أي سلوك جاف.
  - ملائمة الأسئلة (اللباقة): تجنب متخذ القرار طرح أسئلة الغامضة وغير اللائقة أو سرد أحكام مسبقة.
  - التبرير: هي التبريرات التي يقدمها متخذ القرار إتجاه الموظفين فعندما تكون موضوعية فان ذلك يؤدي إلى الإحساس بالعدالة التنظيمية. (الحربي، 2008، ص 15).
- وهناك أربعة عوامل تحدد إدراك العاملين لعدالة التعاملات وهي:

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- مدى إحترام صاحب السلطة للعاملين وصراحته وعدم إستخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.
- مدى إخلاص صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين (عدم استخدام الألفاظ غير الملائمة أو المؤذية).
- مدى احترام صاحب السلطة للعاملين. (أبو سمعان، 2015، ص 12).

### 3 - 3 - خصائص العدالة التنظيمية:

- العدالة التنظيمية قيمة إجتماعية جوهرية في المؤسسة.
- تتضمن العدالة ثلاث جوانب: المخرجات التي يتحصل عليها الأفراد وتسمى عدالة التوزيع، الإجراءات المطبقة لتوزيع هذه المخرجات وتسمى عدالة الإجراءات، طريقة المعاملة التي يتلقاها الأفراد لتطبيق الإجراءات وتسمى العدالة التفاعلية.
- العدالة التنظيمية أقوى متنبئ للتعبير عن السلوكيات من خلال ردود فعل الموظفين.
- مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى أن الاجراء التنظيمي الذي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء عادل قد يراه موظف آخر إجراء غير عادل.
- العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات التنظيمية، وتعكس هذه الطريقة التي يحكم من خلالها الموظف على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامل به من قبل الإدارة.
- العدالة التنظيمية تعمل على سد الفجوة بين أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة.
- تعد مؤشرا يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في نجاح المؤسسات. (بناي، 2014، ص 72).

### 3- الإجراءات المنهجية للدراسة:

4 - 1 - مجالات الدراسة: يتمثل مكان إجراء الدراسة الميدانية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية ام البواقي. ويشمل المجال البشري مجتمع الدراسة المتكون من 29 موظف موزعين على مختلف المصالح بمديرية السياحة والصناعة التقليدية. أما المدة الزمنية المستغرقة في إجراء الدراسة دامت ثلاث أيام بتاريخ 14 جوان 2021 تم زيارة المصالح التابعة لمديرية السياحة والصناعة التقليدية (رئيس مصلحة الإدارة والوسائل، رئيس مكتب المستخدمين والتكوين) إلى غاية 16 جوان 2021.

4 - 2 - منهجية الدراسة: يهدف البحث إلى التعرف على مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية بأبعدها (العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) لدى موظفي القطاع العمومي في مديرية السياحة والصناعة التقليدية، لذلك فهي تنتمي إلى حقل البحوث الوصفية من خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر من أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته ويأتي على مرحلتين، مرحلة الاستكشاف والصياغة، مرحلة التحليل والوصف المتعمق وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلًا يؤدي إلى إكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها. (قاسم، 1999، ص 60).

4 - 3 - أداة الدراسة:

4 - 3 - 1 - الملاحظة: تم تطبيق الملاحظة البسيطة دون مشاركة الباحث من خلال ملاحظة علاقات العمل كيفية تعامل المدير والرئيس المباشر مع الموظفين وتعامل الموظفين مع بعضهم والكشف عن الأجواء التنظيمية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية.

4 - 3 - 2 - المقابلة: تم استخدام المقابلة الحرة على طريقتين منها: المقابلة المقننة مع رئيس مصلحة الإدارة والوسائل ورئيس مكتب المستخدمين والتكوين للحصول على توزيع الموظفين في المديرية، ومقابلة جماعية مع الموظفين لتوضيح محتوى الدراسة وكسب ودهم وثقتهم للإدلاء بمعلومات تخص الدراسة الحالية وإحتوى دليل المقابلة على 25 سؤال موجه بدقة.

4 - 4 - مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من 29 موظف في مديرية السياحة والصناعة التقليدية، وإعتمدت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة والتي قدر حجمها 17 مفردة بنسبة 60 % من مجتمع البحث.

الجدول رقم (01): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة في العينة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
مفتش قسم الصناعة التقليدية والحرف	4	23.52 %
مفتش في السياحة	5	29.41 %
تقني سامي في الاعلام الآلي	1	5.88 %
ملحق إدارة	3	17.64 %

متصرف إداري	2	11.76 %
مهندس دولة في السكن والعمران	2	11.76 %
المجموع	17	100 %

المصدر: من إعداد الباحثان.

الجدول رقم (02): وصف خصائص مجتمع الدراسة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	05	29,41 %
	أنثى	12	70,58 %
السن	25 سنة إلى 30 سنة	02	11,76 %
	30 سنة إلى 40 سنة	09	52,94 %
	40 سنة إلى 50 سنة	06	35,29 %
	50 سنة فأكثر	00	00 %
المستوى التعليمي	متوسط	01	05,88 %
	ثانوي	02	11,76 %
	جامعي	14	82,35 %
الخبرة العلمية	أقل من 05 سنوات	02	11,76 %
	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	07	41,17 %
	10 سنوات إلى 15 سنة	03	17,64 %
	15 سنة فأكثر	05	29,41 %

المصدر: من إعداد الباحثان.

4 - 5 - الخصائص السوسيو علمية لعينة الدراسة: أهم ما يميز خصائص عينة الدراسة هو التباين من حيث متغير الجنس أسفرت النتائج أن بيانات العينة تتكون من 05 ذكور بنسبة 29,41 % و 12 إناث بنسبة 70,58 % مما يفسر أن فئة الإناث الغالبة في المديرية على فئة الذكور تفسير ذلك الحضور القوي للعنصر البشري والذي يعود إلى سيطرة المرأة بشكل كبير على قطاع التوظيف العمومي في محاولة لإبراز ذاتها وكفاءتها واستقلاليتها المادية وضمان مستقبلها وتوظيف خبرتها ومعارفها قدراتها وإمكاناتها وطاقتها العلمية والفكرية و المهنية مما يتيح لها فرص أكبر في العمل، بينما تعزى تراجع نسبة الذكور إلى وجود بعض الشروط التوظيفية تعيق إلتحاقهم بالتوظيف في قطاع التوظيف العمومية وطبيعة إجراءات التوظيف في المديرية التي تستقطب العنصر النسوي أكثر من الذكور. وفيما يخص سن العينة محصور بين (30 سنة إلى 40 سنة) بنسبة 52,94 %، وما بين (40 سنة إلى 50 سنة) بنسبة 35,29 % فالفئة الغالبة هي فئة الشباب يعطي مؤشر إيجابي بالنسبة للمديرية بحكم أنها أكثر الفئات العمرية حيوية وقدرة على العمل فسياسة التوظيف في المديرية تستقطب عنصر الشباب من خريجي الجامعات هم بمثابة مورد بشري فعال يساهم بفعالية في تنمية وتطوير

الأداء. وأما المستوى التعليمي الغالب بين أفراد العينة هو المستوى الجامعي بنسبة 82,35%، في حين يمثل المستوى الثانوي بنسبة 11,76% وأما المستوى المتوسط منعدم بنسبة 5,88%، ونفسر ذلك إلى طبيعة العمل في مديرية السياحة والصناعة التقليدية تعتمد على إستقطاب الموارد البشرية ذات كفاءة ومستوى عالي من المعارف التي تم تلقيها في المستوى الجامعي ونبرر النسبة المرتفعة لذوي المستوى الجامعي عائد إلى شروط التوظيف التي أصبحت تخضع لقوانين جديدة خاصة مع صدور قانون الوظيفة العمومية الأمر رقم (06 / 03) الخاص بالتصنيف الوظيفي إنطلاقاً من المؤهل العلمي وهذا يعتبر مؤشر هام على توفر عنصر المعرفة الذي يضمن إنجاز المهام بكفاءة، وأما فئة التعليم الثانوي والمتوسط نبرر قلة توظيفها أنه حسب التصنيف الجديد لقانون الوظيفة العمومية حيث ينفي ويلغي توظيف هذه الفئة في إجراءات التوظيف. وتتراوح الخبرة المهنية لمفردات العينة من (05 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة 41,17% ثم تليها فئة من (15 سنة فأكثر) بنسبة 29,41% فالوظائف في المديرية يمتلكون خبرة مهنية كبيرة تساعد على إدارة طرق وأساليب تنفيذ المهام المسندة إليهم بالكفاءة وهذا يؤهلهم لشغل مناصب في قطاع التوظيف العمومي يساهم في إضافات جديدة وإستمرارية العمل في هذا القطاع وتوفير المناخ التنظيمي المناسب يساعد على تنمية روح المبادرة وتحقيق أهداف المؤسسة.

#### 4- عرض بيانات الدراسة:

5- 1 - تحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى: مستوى الإحساس بالعدالة التوزيعات لدى موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية منخفض.

الجدول رقم (03): يبين إجابات المبحوثين عن بعد عدالة التوزيعات.

العدد	العبارات	التعبير	التكرار	النسبة المئوية %
عدالة التوزيعات	تحس كموظف أن ساعات عملك تتناسب مع الأجر والجهد المبذول في العمل	نعم	07	41,17%
		لا	10	58,82%
	تناسب مسؤوليات وظيفتك كموظف مع القدرات الذاتية والجسدية والإمكانات	نعم	05	29,41%
		لا	12	70,58%
	تتلقى كموظف فرص متساوية في الحصول على الدورات التدريبية والتكوينية في العمل	نعم	09	47,05%
		لا	08	52,94%
	تحصل كموظف على فرصة متساوية في الترقية	نعم	11	64,70%
		لا	06	35,29%
	تشعر كموظف أن توزيع الأجر عادل يتناسب مع جهدك المبذول والخبرة في العمل	نعم	07	41,17%
		لا	10	58,82%
	تتلقى كموظف لديه إلتزامات عائلية وإجتماعية زيادة في الأجر الشهري	نعم	06	35,29%
		لا	11	64,70%
	يتساوى الراتب الشهري للموظف في مديرية السياحة مع رواتب الموظفين في مديريات أخرى	نعم	07	41,17%
		لا	10	58,82%

تحصل كموظف على إمتيازات (مادية، معنوية) تتناسب مع جهدك	نعم	06	35,29 %
المبدول وإمتيازات زملائك الموظفين	لا	11	64,70 %
تتلقى كموظف الخدمات الاجتماعية المختلفة (النقل، التأمين الصحي) في المديرية	نعم	04	23,52 %
	لا	13	76,47 %

#### المصدر: من إعداد الباحثين

كشفت لنا نسبة 58,82 % من المبحوثات أن عدد ساعات العمل لا تتناسب مع الجهد المبذول ولا تتساوى مع الأجر الشهري حيث يسود شعور عام لدى الموظفين بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة والمقررة والمواعيد غير مناسبة لظروف الموظفين فقد يضطرون أحيانا إلى التأخر عن العمل حيث تعمل الموظفات 09 ساعات في اليوم من الساعة 08:00 صباحا إلى غاية 04:30 مساءً و أخذ نصف ساعة للراحة فقط، على حسب رأيهم غير متوافقة بانتظام مع متطلبات العمل وحياتهم الخاصة، فالموظفين الذين يعملون بالدوام الكامل ( جهد عالي، عدد ساعات طويلة ) تتساوى ساعات عملهم مع كل الموظفين الذين يعملون بالدوام الجزئي ( جهد أقل ، عدد ساعات أقل ) حيث صرحت إحدى المبحوثات قائلة : " أن ساعات العمل بمثابة إجحاف في حق الموظف الذي يعمل بالدوام الجزئي ...". فالموظفين في المديرية لا يحسون بالعدالة في توزيع ساعات العمل بين من يعمل بالدوام الكامل والدوام الجزئي، وكما أن مسؤوليات الوظيفة من حيث عبء العمل والمهام الوظيفية لا تتناسب مع القدرات الذاتية والجسدية والذهنية والإمكانات والأجر الشهري لدى الموظفين بنسبة 70,58 %، والموظفين العاملين بالدوام الكامل تتساوى بينهم توزيع المهام والواجبات الوظيفية وأما الموظفين بالدوام الجزئي من ذوي الأعمال المتشابهة من نفس الرتبة الوظيفية والخبرة في العمل لا يتساوون في المسؤوليات الوظيفية ذلك فنظام تصنيف الوظائف يسند لكل موظف المهام الخاصة به على مستوى كل مصلحة يعمل بها لكن لا يقسم العمل بناء على صعوبة تلك الواجبات بشكل جيد بين كل الموظفين ذلك يعود تبعا للعلاقات والأهواء الشخصية فرييس العمل المباشر يقوم بتقسيم العمل بطريقة عشوائية غير عادلة. فهذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلبا على الرضا عن العمل وقد يصبح الموظف أكثر إستعداد للقلق والتوتر والإنفعال وإثارة المشكلات وتكرارها وهذا ما أكدته دراسة الباحثان " elovation, et al " أن الموظفين يتعرضون لمجموعة من الضغوط والتوترات في حالة شعورهم بعدم وجود عدالة في العمل. وبخصوص الاهتمام بتوفير فرص متساوية بين الموظفين للحصول على دورات تكوينية وتدريبية في العمل تؤكد لنا نسبة 52,94 % عدم حصولهم على دورات تدريبية ذلك ما تم التأكيد عليه أنه في المديرية لضمان حصول الموظف على دورات تدريبية سيتم الأخذ بعين الإعتبار خبرته وكفاءته في العمل، وحسب ما صرح به المبحوثين: " أن هناك شكاوى وإجحاف على مستوى الوزارة للحصول على العدالة في توفير دورات تدريبية.. " فلا يوجد مساواة في توزيع الدورات التدريبية بين الموظفين.

- تكشف نسبة 64,70 % أنه يوجد مساواة في فرص الترقية بين الموظفين لإعتماد معيار الأقدمية في العمل الذي يمنع المحاباة والتميز وإخفاف وتعسف إستعمال السلطة من قبل الرئيس الإداري الذي يتولى الترقية، وكما تتبع الترقية بالاختيار بالنسبة للمناصب والوظائف العليا في الدولة. وبذلك حسب شعورهم أنه لا يشكي

الموظفين من التأخير في الترقية في الوظيفة. وكما ترى نسبة 58,82% أن الأجر الذي يتقاضونه لا يحفزهم على بذل المزيد من الجهد، وكما عبروا لنا أن الأجر في المديرية لا يتوزع بما يتناسب مع الجهد المبذول والخبرة في العمل حيث صرح أحد الباحثين أنه: " في بعض الحالات يخضع للسلطة التقديرية للمدير" فرواتب الموظفين ضعيفة نسبيا أقل من الجهد المبذول والأقدمية في العمل فالموظف العمومي يجازي بأقل مما يستحق مما يشعرهم بعدم العدالة والانصاف، وهذا ما أكدته نظرية فريدريك تايلور أن يشعر الموظف بأن الأجر الذي يتحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله و إلا زادت درجة إحساسه بعدم العدالة في التوزيع وحسب شعورهم أنه هناك ظلم و إجحاف في توزيع الأجر حيث ترجع تذراتهم إلى علاقات المحسوبية والمعروفة، وقد أضافت إحدى الباحثات

قائلة: " أن نظام توزيع الأجور في مديرية السياحة والصناعة التقليدية تعسفي ( ظالم ) ومحسوبية و معروفة..". وكما تؤكد لنا فئة من الموظفين الذين لديهم إلتزامات عائلية و إجتماعية مؤكدة بخلاف زملائهم الموظفين الذين ليس لديهم مثل تلك الإلتزامات من نفس المستوى الوظيفي والخبرة أنهم لا يتلقون زيادة في الأجر الشهري بنسبة 64.70% ولا يتم تقديمهم في الأولوية لزيادة أجورهم ، ذلك يرجع إلى وجود خلل في مبدأ الحاجة في المديرية وقد عبرت لنا الموظفة قائلة " قطاع السياحة مهمش خاصة من ناحية زيادة الأجور ..."، ويكشفون أن رواتبهم لا تتناسب مع رواتب الموظفين الآخرين في نفس التصنيف والمستوى الوظيفي في مديريات أخرى بنسبة 58,82% أنه يختلف توزيع الأجر وملحقاته من امتيازات (مزاي عينية وترقيات) بسبب منحة الأقدمية في العمل التي تُخلق فوارق في الأجور.

- نسبة 64,70% من الموظفين في المديرية تشعر بأن ما يحصلون عليه من امتيازات (حوافز مادية، معنوية) أقل من الجهد المبذول في العمل، وأن هذه الامتيازات أقل من الامتيازات التي يحصل عليها زملائهم الموظفين من نفس الرتبة الوظيفية والخبرة في العمل وفي مديريات أخرى مما يشعرهم بعدم الرضا ومشاعر الغضب والإستياء عن نظام الحوافز في المديرية الذي لم يعمل على إشباع رغبتهم وإحتياجاتهم. وبذلك لا توجد إلا في حالات نادرة جدا وهو ما تعبر عنه نسبة 23,47% من الباحثات التي إستفادت من ثلاث حوافز مادية تقدم أحيانا للعاملين تتمثل في (علاوة المردودية في الأداء المهني) وأخرى معنوية تتمثل في (التشجيع المعنوي والشكر، حافز الاستثمار) فهي ليست موضوعية وعادلة كونها لا توزع حسب الاستحقاق والمساهمة والجهد المبذول فهي حسب رأيهم قائمة على الأهواء الشخصية، فلا تطبيق في مبدأ المساواة لجميع الموظفين في الحصول على إمتيازات، كما يحسون أنه لا تتم مكافأتهم على الأعمال الإضافية التي تساهم في إنجاح المديرية حيث يشعر الموظفون أن قانون الوظيفة العمومية من الأمر رقم 03 / 06 لا يمنحهم الحوافز المناسبة ولا يقدم تعويض ( التأهيل ، المردودية) على الجهود الإضافية، فالإحساس لدى الموظفين بالعدالة الداخلية في توزيع الحوافز المادية والمعنوية والأجر الشهري وساعات العمل ومهام وواجبات الوظيفة منخفض نسبيا، وكما تقرر نسبة 76,47% أن المديرية لا تقدم الخدمات الاجتماعية المختلفة ( النقل، التأمين الصحي)، فلا يحصل عليها الموظفون المجدين في عملهم ولا كل الموظفين دون تمييز بينهم فلا تطبيق لمبدأ النوعية الذي ينص على مساواة كل الموظفين في فرصة الحصول على المكافآت في العمل. وبالتالي لا يتحقق إحساس العمال في المديرية بالعدالة الداخلية فمستوى الشعور لديهم منخفض بشأن عدالة العمليات التوزيعية الداخلية في توزيع المخرجات، وهذا ما أكدته



نظرية العدالة بأنه إذا ما شعر الفرد بأن ما يحصل عليه من مخرجات غير عادلة فهذا يولد صراع ذاتي وعدم الارتياح، كما أن مدخلاتهم ومخرجاتهم لا تتوافق مع مدخلات ومخرجات الموظفين في مديريات أخرى وبالتالي لا يتحقق الإحساس بالعدالة الخارجية. ومن خلال ما تم عرضه من نتائج تثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى أن مستوى الإحساس بعدالة التوزيعات بدرجة منخفضة لدى موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية

5 - 2 - تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية: مستوى الإحساس بعدالة الإجراءات لدى موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية متوسط.

الجدول رقم (04): يبين إجابات المبحوثين عن بعد عدالة الإجراءات.

البيد	العبارة	التعبير	التكرار	النسبة المئوية %
عدالة الإجراءات	تطبق القرارات الوظيفية (الترقية، النقل الوظيفي، التدريب) على جميع الموظفين دون تمييز	نعم	15	88,23 %
		لا	02	11,76 %
	يجمع المسؤولون (الإدارة، المدير، الرئيس المباشر) المعلومات الدقيقة والصریحة ذات الشفافية عند إتخاذ القرارات الوظيفية	نعم	10	58,82 %
		لا	07	41,17 %
	يطبق نفس القرار الوظيفي بالقواعد واللوائح التنظيمية المعمول بها في المديرية	نعم	11	64,70 %
		لا	06	35,29 %
	يتفق المسؤولون معك كموظف عند إتخاذ القرارات الوظيفية على القواعد واللوائح التنظيمية	نعم	11	64,70 %
		لا	06	35,29 %
	تشارك كموظف في عملية إتخاذ القرارات الوظيفية	نعم	09	52,94 %
		لا	08	47,05 %
	يسمح لك كموظف إبداء رأيك في عملية إتخاذ القرارات الوظيفية	نعم	09	52,94 %
		لا	08	47,05 %
	يسمح لك كموظف في حالة عدم رضاك الوظيفي عن إتخاذ القرار الوظيفي بتصحيحه وتعديله	نعم	06	35,29 %
		لا	11	64,70 %
	تخدم عملية إتخاذ القرارات الوظيفية من طرف المسؤولين المصالح العامة للموظفين	نعم	07	41,17 %
		لا	10	58,82 %
تنسجم إجراءات إتخاذ القرار الوظيفي في كل الأوقات والظروف مع قيم ومبادئ العاملين	نعم	08	47,05 %	
	لا	09	52,94 %	

#### المصدر: من إعداد الباحثين

- تؤكد لنا نسبة 88,23 % أن المسؤولين عن اتخاذ القرارات الوظيفية الإدارية (المدير ، الرئيس الإداري المباشر، الإدارة) المتعلقة (بالترقية الوظيفية، النقل الوظيفي، توزيع الأجر، تقييم أداء الموظفين، الرقابة الإدارية، التدريب، الثواب والعقاب، نظام الشكاوى ) تطبق على جميع الموظفين دون تمييز بينهم بسبب الإعتماد على مركزية إتخاذ القرارات التي تكون في شكل تعليمات وأوامر تصدر من المسؤولين مما يحافظ على سير مصلحة

العمل، كما أن عملية إتخاذ هذه القرارات الوظيفية تخضع لدراسة علمية بعد جمع معلومات دقيقة وصریحة شاملة ذات شفافية من قبل المسؤولين ويشترك فيها الموظفین حيث تتم إستشارتهم خصوصا ما تعلق بمعلومات عن (تقييم الأداء لكل موظف، معلومات عن توزيع هيكل الأجور في المديرية)، نظرا لكون مركزية إتخاذ القرار تتركز في يد أشخاص لهم صلاحية لإتخاذ هذه القرارات الإدارية حيث يعتبرون مؤهلين لذلك ومعنيين به، لكن عملية التخصیص في إتخاذ القرار لا تحلل بأقل خطأ ممكن لوجود بعض التحيز في توصیل المعلومات. وكما تكشف نسبة 64,70% أنه يطبق نفس القرار وبنفس اللوائح والقواعد التنظيمية المعمول بها في قانون الوظیف العمومي بشكل ثابت من الأمر رقم 06/ 03 عند إتخاذ أي نوع من هذه القرارات الوظيفية التي تصدر بحق الموظف العمومي وتؤثر على مستقبله الوظيفي دون تغيير مما يشعرهم بعدالة القرار. وتؤكد نسبة 64,70% من الموظفین أنه يتفق المسؤولین عند إتخاذ القرارات الوظيفية مع الموظفین على اللوائح التنظيمية والقواعد الموضوعية التي سوف يتم بها صياغة تلك القرارات الوظيفية المتعلقة (بالأجر، الترقيّة، النقل...) رغم أن المدير غير مسؤول وحده عن صياغة هذه القرارات الوظيفية إلا أنه يكون مسؤول عن وضعها موضع التنفيذ العملي، ويكون ذلك عن طريق عقد وعمل إجتماعات دورية، إتباع سياسة الباب المفتوح مع اللجنة متساوية الأعضاء للتواصل والتشاور مع الموظفین بشأن أي قرار وظيفي له لعلاقة بوظيفة كل موظف.

- تشارك نسبة 52,94% من الموظفین في عملية إتخاذ القرارات في جوانب صياغة اللوائح ومناقشة القرارات التي يمكن أن تؤثر عليهم ( الاجتماعات الدورية ) هذا مؤشر على أن عملية تخصیص إجراءات القرارات الوظيفية تمثل قيم وتوقعات الأفراد و إعتباراتهم الأساسية الذين يخصصهم إجراء قرار معين فهذه الفئة تحس بالعدالة في الاجراء عندما تشارك في إتخاذ وصنع القرار، أما الفئة الأخرى من الموظفین بنسبة 47,05% التي تؤكد بعدم مشاركتها في إتخاذ القرارات لديهم شعور بأن تلك القرارات ليست عادلة فهي تستهدف موظفین آخرين دون غيرهم وموجهة لهم لتخدمهم فوجهة نظرهم لا تفهم ولا تخدم أصحاب العلاقة كونهم غير مشاركين في صناعة هذه القرارات التي تقع في تماس مع حياتهم المهنية.

- تكشف نسبة 52,94% أن المسؤولین يسمحون لهم بإبداء الرأي بصوت مسموع بطرح إقتراحاتهم وإنشغالهم ووجهة نظرهم في عملية إتخاذ هذه القرارات لدى اللجان المتساوية الأعضاء في المديرية، فأغلب الموظفین يسمح لهم بإعطاء رأيهم في نتائج تقييم أداءهم الوظيفي، غير أنه حسب ما تم التصريح به أنه لا يتم تطبيق رأي الموظفین والأخذ به في إتخاذ القرارات الوظيفية والعمل به إلا بما يراه المسؤولین مناسب وموثوق به وأكد ويصب في خدمة المصلحة. وكما تقر نسبة 64,70% من الموظفین أنه في حالات عدم الرضا الوظيفي عن إتخاذ هذه القرارات الوظيفية المؤثرة عليهم وإذا ثبت وجود فيها الخطأ والتحيز والمحابة لا يسمح لهم بتصحيح القرار الوظيفي وتعديله فيما يخص (توزيع الأجر، التدريب، النقل الوظيفي... وغيرها) مما يشعرهم بالظلم، فلا يوجد إستئناف لتصحيح الأخطاء فلا يسمح بمعارضة أو عدم قبول هذه القرارات حيث يصدر رئيس العمل أو المدير أي قرار طبقا لما يرى من المصلحة، حيث تقول إحدى المبحوثات أنه: " مستحيل تصحيح وتعديل أو تغيير القرار الوظيفي في المديرية..."، لكن يكون لدى الموظفین حق الطعن والاعتراض إتجاه هذه القرارات الوظيفية المتخذة في حقهم ورفع التظلم والتقدم بالشكوى لدى اللجنة متساوية الأعضاء

وفتح قنوات الإتصال بينهم وفي حالة وجود طعن في القرار المتخذ قد يتم الطعن فيه لكن دون متابعة وتصحيح، وقد توفر لهم حلول في ذلك الأمر وفقاً لمقتضيات المواقف مما يخفف من شعورهم بالظلم. هذا ما توضحه نتائج دراسة (chovwen,2009) على أن نظام أصوات العاملين وقدرتهم على الإختيار يؤدي إلى تخفيض شعورهم بالظلم، وأنه كلما كان الإجراء عادلاً ويتصف بالثبات وعدم التحيز والدقة والإنضباط والقابلية للتصحيح في حالة وجود خطأ وتوضيح إهتمامات وأفكار جميع الأطراف ووجود توافق مع المعايير الفردية والجماعية للقيم أو الأخلاق.

- نسبة 60,70% من الموظفين ترى أن إتخاذ هذه القرارات الوظيفية من طرف المسؤولين لا يخدم المصالح العامة للجميع إنما أحيانا قد يخدم المصالح الشخصية لبعض الموظفين الذين تتعدى مصالحهم على بعض المصالح في المديرية لوجود الجهوية والمحسوبية، الأمر يتعارض مع مبدأ عدم الانحياز الذي طبقه (leventhal,1980) الذي ينص على عدم تمكين المصلحة الشخصية للموظفين من التأثير على مجريات عملية إتخاذ القرارات فتحقيق الصالح العام والإبتعاد عن الإنحياز والأهواء والفائدة الشخصية هو من مرتكزات تحقيق العدالة.

- تعتبر القرارات الوظيفية تطبق بعدالة على جميع الموظفين لكن نتائج توزيع تلك القرارات (الأجور، التدريب، النقل الوظيفي...) لا تحقق الانسجام في كل الأوقات والظروف حسب الحالات أي لا يتم أخذها في الوقت والظرف المناسب مرد ذلك أسباب تعود إلى التغيب من طرف بعض المسؤولين (المدير، الرئيس المباشر)، الشكاوى، ضغوط العمل... وكما أن النتائج المترتبة عن إتخاذ القرارات الوظيفية تخالف القيم والمبادئ الأخلاقية لبعض الموظفين في المديرية. فالقرارات لا تتلاءم مع المبادئ السائدة لديهم والتي تستند إلى الأخلاق التي تكفل آراء مختلف الفئات العاملة المتضررة من إتخاذ القرار لعدم إتباع آليه لتصحيح القرارات الخاطئة غير دقيقة. ومن خلال ما تم عرضه من نتائج تثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية مستوى الإحساس بعدالة الإجراءات بدرجة متوسطة لدى موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية.

**5 - 3 - تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة: مستوى الإحساس بعدالة التعاملات لدى موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية مرتفع.**

**الجدول رقم (05): يبين إجابات الباحثين حول بعد عدالة التعاملات**

البعد	المؤشرات	التعبير	التكرار	النسبة المئوية %
عدالة التعاملات	يعاملك المسؤولون (المدير، الرئيس الإداري المباشر، الإدارة) بالاحترام واللباقة أثناء إتخاذ القرارات الوظيفية وتنفيذها	نعم	10	58,82%
		لا	07	41,17%
	يعاملك صاحب السلطة (المدير) كموظف بالصراحة والإخلاص	نعم	13	76,47%
		لا	04	23,52%
	يسمح لك كموظف مناقشة القرارات الوظيفية المرتبطة الصادرة في العمل	نعم	11	64,70%
		لا	06	23,74%
	يوضح ويشرح لك المسؤولون كموظف أي قرار وظيفي تستفسر عنه مرتبط بوظيفتك المستقبلية	نعم	10	58,82%
		لا	07	41,17%

76,47 %	13	نعم	تتلقي كموظف الألفاظ البذيئة (السب، الشتم) والتعليقات السلبية غير اللائقة (الاحتقار، التهميش) أثناء إتخاذ القرارات الوظيفية وتنفيذها في المديرية
23,52 %	04	لا	
64,70 %	11	نعم	يحصل الموظفون المرتكبين نفس الخطأ والمخالفة على جزاءات وعقوبات متساوية بينهم
23,74 %	06	لا	
70,58 %	12	نعم	تبادل كموظف مع زملائك الموظفين المعلومات والخبرات عند إتخاذ القرارات الوظيفية
29,41 %	05	لا	

#### المصدر: من إعداد الباحثان

- تكشف لنا نسبة 58,82 % من الموظفين في المديرية أن المسؤولين (المدير، الرئيس الإداري المباشر..) أثناء تطبيق إتخاذ القرارات الوظيفية (الترقية، الأجر، النقل، تقييم الأداء..) وتنفيذها يتعاملون معهم بالاحترام واللباقة و الكياسة بطريقة تحفظ كرامتهم، هذا مؤشر على جودة المعاملة الشخصية من طرف المسؤولين وحساسيتهم الشخصية لكرامة الموظف كما عبر الموظفين أنه يحضون بالاحترام حتى في حالة إتخاذهم للقرار الوظيفي وتنفيذه دون استشارة المسؤول (الرئيس المباشر) حيث يتعامل معهم بإنصاف دون تحيز لأي منهم و يعطيهم الفرصة بإبداء الرأي في عملية صناعة القرارات الوظيفية التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي فالمعتقدات والأفكار التي يملكها الرئيس المباشر في العمل في التعامل مع الموظفين وأيضا علاقة الموظفين برئيس العمل يعكس درجة رضا الموظفين عن تقبلهم لمعاملة رئيس العمل، كما أن صاحب السلطة (المدير) صريح ومخلص وذلك بنسبة 76,47 % في تعامله مع جميع الموظفين فهو لا يفضل أحد الموظفين على الآخر حتى لا يشعر الموظفين بالظلم، حيث يسمح لهم بمناقشة القرارات الوظيفية بنسبة 64,70 % وتقديم وجهات نظرهم فيما يتعلق ببعض القرارات الوظيفية الصادرة في حقهم التي تؤثر عليهم بعضها فقط وليس كلها وذلك من خلال عقد وعمل إجتماعات دورية وأيام دراسية، إن ذلك يعزى إلى أن المسؤولين والموظفين يتبعون أسلوب الاحترام ومبدأ علاقات العمل في مجال العمل في المديرية مما يعزز الثقة التنظيمية والمصارحة بينهم ويعتبر كل هذا مؤشر إيجابي على شعور الموظفين في المديرية بجودة المعاملة الشخصية والالتزام بأدب التعامل في سياق التفاعل الاجتماعي مع المسؤولين أثناء تطبيق القرار الوظيفي وتنفيذه.

- تكشف نسبة 58,82 % أن المسؤولين (المدير، الرئيس الإداري المباشر) يوضح ويشرح لهم أي قرار وظيفي مرتبط بوظيفتهم بشأن أي إستفسارات إجتماعية تطرح وتخص جانب العمل أثناء تطبيق قوانين وقرارات العمل حيث يتم تزويدهم بالمعلومات الضرورية الدقيقة والكافية التي تصلهم في شكل أوامر وتعليمات من المسؤولين في الوقت المناسب فهم يرونها غير مجحفة في حقهم وتقدم لهم الإجابة عن تساؤلاتهم الوظيفية في موضوعية وحياد تام فضلا عن معاملتهم بإحترام عند تقديمهم طلب توضيح أسباب إتخاذ القرار الوظيفي، فالتبرير المنطقي والمقبول بشأن القرارات الوظيفية يؤدي إلى إدراك و إحساس عالي للشعور بعدالة المعاملة ومؤشر على تقبل الموظفين للقرارات الوظيفية التي تصدر في حقهم بالمقارنة بعدم تقديم أي تبريرات الذي يظهر لهم أن القرار الوظيفي غير عادل، كما يتبادل الموظف مع زملائه الموظفين كل المعلومات الضرورية التي تخص العمل

أثناء عملية اتخاذ القرار الوظيفي وتنفيذه، وكما يعترفون بعدالة نظام تقييم الأداء الوظيفي بنزاهة وشفافية عندما يقدم إليهم سلم التنقيط بشأن كيفية إجراء عملية التقويم والاطلاع على نتائج تقييم أدائهم فهم يكافؤون وفق أدائهم الوظيفي (مردودية الأداء المهني) ذلك يعطي لهم الفرصة المناسبة للترقية كلما تقدموا بعمل مميز.

- يصرح الموظفون أنهم لا يتلقون الألفاظ البذيئة (السب والشتم) التعليقات السلبية غير اللائقة (السخرية الإحتقار، التهميش) أثناء إتخاذ القرارات الوظيفية وتنفيذها من طرف المسؤولين في المديرية بنسبة 76,47% حيث أنهم يحضون بقدر كبير من الإحترام فهم يسعون لتنفيذ الأوامر التي يلتزمون بها والقيام ببذل الجهد للقيام بالعمل بجدية لتجنب التعليقات وتهكم المسؤولين، جل ذلك يعزى إلى فعالية نظام الإتصالات التي يتبع الأسلوب الشفوي في شكل التعليمات والأوامر وأسلوب الكتابي ونمط القيادة التشاركية الديمقراطي السلمي المعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والموظفين في المديرية والذي يتسم بدرجة عالية من المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات والمساندة من المتابعين حيث لا تصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع الموظفين حيث تتم إستشارة الموظفين وإشراكهم في حل بعض المشكلات و إتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فعالية نظام الإشراف ورضا الموظفين عن أسلوب الإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية الذي يتخذه رئيس العمل المباشر في الإشراف عليهم. وهذا ما توضحه نتائج دراسة " أدجوك" (2009) (ADJOK, أن عدالة التعامل يمكن إستنتاجها من الطريقة التي يتم بها تنفيذ الإجراءات، والأفراد يصدرن أحكامهم من العدالة إستنادا إلى نوعية المعاملة التي يلقونها من الرؤساء، وكذلك المعاملات الشخصية من آداب المعاملة والإحترام من جانب الرئيس للمرؤوسين بالإضافة إلى التغيرات والمحسوبيات الاجتماعية أي قيام المنظمة بتقديم تفسيرات إجتماعية للعاملين بشأن أي موارد غير مناسبة يتم توزيعها عليهم. وأيضا دراسة "سارة عماد" (2011) التي أشارت إلى أنه يجب مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع التي يجب أن تتسم بالإحترام المتبادل وكما تؤكد ذلك دراسة الباحثان (chovween et al, 2009) أشارت أيضا إلى أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظفين عند تطبيق الإجراءات المتعلقة بالوظيفة عليهم.

- يتبع المسؤولون (المدير، الرئيس المباشر) أسلوب العقاب الذي يأخذ الأنواع التالية (الخصم من الراتب الشهري، توجيه الإنذار الشفوي والكتابي، التوبيخ..) عند وجود تقصير أو خطأ من طرف الموظفين في المديرية، حيث تقرر نسبة 64,70% أن الموظفين المرتكبين نفس الخطأ والمخالفة يحصلون على جزاء وعقوبات متساوية بينهم متناسبة مع درجة الخطأ والمخالفة والجزاء، وكما أن الموظفين يتبادلون نقل المعلومات والخبرات فيما بينهم عند تنفيذ القرارات الوظيفية بنسبة 70,58% ذلك أن رئيس المباشر في العمل يعمل على تشجيع ثقافة التعاون بين الموظفين في مجالات منها ( تبادل الخبرات والمعلومات، تنظيم المعارض والتظاهرات والخرجات التفتيشية، الأيام الدراسية) مما ينمي معارفهم ويعكس درجة رضاهم عن أسلوب المعاملة في إتخاذ القرارات الوظيفية في المديرية. مما يثبت لنا من خلال ما تم عرضه من نتائج تثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة أن مستوى الإحساس بعدالة التعاملات بدرجة مرتفعة لدى موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية.

## 6 - نتائج الدراسة:

- عدم تطبيق مبدأ المساواة في توزيع المخرجات من ناحية عدم تناسب ساعات العمل مع الجهد المبذول والأجر لدى جميع الموظفين، ولا يتناسب عبء العمل (مهام وواجبات الوظيفة) لدى الموظفين بالدوام الجزئي لتوافقه مع مهام الموظفين بالدوام الكامل. رغم تناسب مهام الوظيفة لدى جميع الموظفين بالدوام الكامل. كما أن توزيع الأجر الشهري لا يتناسب مع الجهد المبذول والخبرة.
  - قلة توفير الدورات التدريبية لدى الموظفين بالمديرية، كما أن فرص الحصول على الترقية متساوية بينهم.
  - نقص الزيادة في الأجر الشهري لدى الموظفين ذوي الإلتزامات العائلية والاجتماعية لعدم مراعاة تطبيق مبدأ الحاجة، كما أن راتب الموظف بالمديرية لا يتساوى مع رواتب الموظفين في مديريات أخرى.
  - قلة تقديم الإمتيازات (الحوافز المادية، المعنوية) للموظفين في المديرية ولا تتساوى بين زملائهم الموظفين وفي مديريات أخرى. ولا يتم مكافأة الموظف على الجهود والأعمال الإضافية.
  - لا تقدم المديرية الخدمات الاجتماعية (النقل، التأمين الصحي) للموظفين لوجود خلل في تطبيق مبدأ النوعية.
  - تطبق القرارات الوظيفية على جميع الموظفين بعدالة دون تمييز بينهم، ويشارك الموظف ويؤدي رأيه في إتخاذ القرار ويحصل على موافقة المسؤولين معه عند إتخاذ القرار الوظيفي بعد جمع المعلومات الدقيقة الكافية، كما أن حق الطعن في القرارات الوظيفية مقبول من طرف الموظفين دون متابعته وتصحيحه من طرف اللجان متساوية الأعضاء.
  - نتائج إتخاذ القرارات الوظيفية لا تنسجم في كل الأوقات والظروف مع القيم والمبادئ الأخلاقية للموظفين.
  - التعامل مع الموظفين بالاحترام واللباقة ومراعاة الحساسية الشخصية للموظف عند مناقشة وتطبيق القرارات الوظيفية وتنفيذها، وتقديم التفسيرات الاجتماعية له بشأن إتخاذ القرارات الوظيفية المرتبطة بمستقبله الوظيفي.
  - لا يوجد التهكم تنظيمي (الألفاظ البذيئة، التعليقات السلبية) غير اللائقة من طرف المسؤولين الموجهة نحو الموظفين لوجود نظام فعال للإتصال والإشراف الفعال وسيادة نمط القيادة التشاركية السلمي في المديرية.
  - نقل المعلومات وتبادلها بين الموظف وزملائه الموظفين أثناء عملية إتخاذ القرارات الوظيفية وتنفيذها.
  - ومن خلال نتائج الدراسة يمكن القول إن الفرضية العامة مثبتة فمستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية بدرجة متوسطة لدى موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية.
- في ضوء نتائج الدراسة نقدم التوصيات التالية:
- تطبيق مبدأ المساواة في توزيع المخرجات بصورة عادلة فيما يخص (ساعات العمل، مهام وواجبات الوظيفة، الأجر، الإمتيازات والمكافآت، العلاوات والحوافز) بما يتناسب مع المدخلات المتمثلة في جهود وقدرات ومؤهلات وخبرات الموظفين في المديرية.
  - اعتماد مبدأ العدالة والمساواة في توفير فرص متساوية في تقديم الدورات التدريبية لدى جميع الموظفين في المديرية.

- زيادة أجور الموظفين الذين لديهم الإلتزامات العائلية والإجتماعية، وتقديم الإمتيازات المادية والمعنوية للموظفين ومكافأتهم على الجهود والأعمال الإضافية.
- تقديم الخدمات الإجتماعية المختلفة للموظفين في المديرية.
- الحرص على الموضوعية والمنطقية عند إتخاذ القرارات الوظيفية وبناء تلك القرارات على كل المعلومات كاملة ودقيقة ومشاركة العاملين ومناقشتهم والأخذ برأيهم من قبل المسؤولين في القرارات الوظيفية التي تخص عملهم ومن ثم تعديل القرارات للأفضل من طرف اللجان المتساوية الأعضاء والتي لم تثبت صحتها. وضرورة إعتداد المعايير الأخلاقية عند إتخاذ تلك القرارات بما يتناسب مع المبادئ الأخلاقية للموظفين في المديرية.

## 5- خاتمة:

نستنتج من كل ما سبق دراسته أن العدالة التنظيمية تعتبر مطلب أساسي في كل قطاع وظيف عمومي، ومن خلال هذه الدراسة خلصت أن إحساس الموظفين بأنه لا توجد العدالة في توفير عمليات توزيعية عادلة بين جميع الأطراف الفاعلين في المديرية مقارنة بما يبذلونه من جهود قد أنتج ذلك وجود خلل في زيادة الأجر وإنخفاض الراتب الشهري للموظف، نقص تقديم الإمتيازات للموظفين ولا توجد العدالة في توفير الدورات التدريبية، لا توجد عدالة في توزيع ساعات العمل ومهام وواجبات الوظيفة، مرد ذلك وجود خلل في مبدأ الانصاف والمساواة بين الموظفين قد يترتب على ذلك سلبيات عديدة منها إنخفاض جودة أداء الموظفين وخلق نوع من التوتر في العلاقات بين الموظفين، ومن جهة أخرى تديني مستويات التعاون بينهم، بالنسبة لبعدها عدالة الإجراءات فأثبتت أن عمليات صنع القرار العادلة تضمن مشاركة فئة من الموظفين و إبداء الرأي في مناقشة القرار الوظيفي مع المسؤولين وتنفيذه رغم تقبلهم للقرار الوظيفي وإعتباره عادل لمشاركتهم بالصوت المسموع في عملية إتخاذه، إلا أنه لا يتم تطبيق رأيهم ودجمه في الواقع المهني إلا بما هو يصب في المصلحة. وكما أن الاعتراض على القرار الوظيفي المتحيز مقبول وذلك دون وجود فرصة يسمح للموظف بتصحيحه، وكما أثبت بعد عدالة التعاملات مستوى مرتفع من إحساس الموظفين بحسن التعامل بكرامة معهم عند تطبيق القرارات الوظيفية وتوصيلها وتنفيذها وتقديم مبررات للموظف بأي قرار وظيفي يصدر في حقه ويؤثر على مستقبله الوظيفي مما ينمي لديهم إتجاهات إيجابية نحو العمل في المديرية.

## 6- قائمة المراجع:

- أبو جاسر، صبرين (2010). أثر إدراك العدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين.
- الحربي، مقبل (2008). أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- الحملي، محمد عبد العزيز (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بشرطة المنطقة الشرقية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الخشروم، محمد مصطفى (2010). دور عدالة التعاملات في تحفيز ضغوط صراع الدور، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02.

- السكر، عبد الكريم (2013). أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد (20).
- الشنواني، صلاح (2004). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- العطوى، عامر علي حسين (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي (دراسة تحليلية لأداء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد)، مجلة جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 01.
- جليبي وآخرون (2003). البحث العلمي الاجتماعي، لغته ومدخلته ومناهجه، ط1، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- جوده، محفوظ أحمد (2010). إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- خرموش، مراد رمزي (2014). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر – بسكرة، الجزائر.
- درة، عمر محمد (2003). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ط1، جامعة عين الشمس: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- زايد، عادل محمد (2006). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- علوان، قاسم نايف (2007). تأثير العدالة التنظيمية على إنتشار الفساد الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 07، العدد 07، ليبيا: جامعة التحدي.
- قاسم، محمد أنس (1989). مذكرات في الوظيفة العامة، ط2، د.م، الجزائر.
- قاسم، محمد محمد (1999). المدخل إلى مناهج البحث العلمي، ط1، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- محارب، جمعة (2004). التأديب الإداري في الوظيفة العامة (دراسة مقارنة)، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية.
- نمام جواد، العبيدي (2012). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 02، العدد 24.
- أبو تاية، بندر كريم (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، العدد (02).
- أبو سمعان، محمد ناصر راشد (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بناي، صالح ضياء (2014). علاقة الهيئة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في التهكم التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة، غير منشورة، العراق: جامعة كربلاء.
- فهمي، أبو زيد (1994). وسائل الإدارة العامة، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية.