

أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على تحقيق العدالة التنظيمية- دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط - غرداية

*The effect of practicing ethical leadership style on achieving organizational justice- a field study in the Electricity and Gas Distribution Corporation Central - Ghardaia*

بن عطالله سارة<sup>1</sup>، طالب أحمد نور الدين<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة غرداية (الجزائر)، مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية،

[benatallah.sara@univ-ghardaia.dz](mailto:benatallah.sara@univ-ghardaia.dz)

<sup>2</sup> جامعة غرداية (الجزائر)، [talebnoor.070@gmail.com](mailto:talebnoor.070@gmail.com)

تاريخ النشر: 2023/07/31

تاريخ القبول: 2023/06/07

تاريخ الاستلام: 2022/12/29

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة الى إبراز أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز-غرداية، ولبلوغ أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي لإبراز مختلف المفاهيم المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية وأسلوب دراسة الحالة من خلال توزيع استبيان على عينة من العمال شملت 58 عاملا بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تمت معالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 21 وذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والانحدار الخطي، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد مستوى مرتفع من ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء بولاية غرداية من وجهة نظر العاملين، يوجد مستوى متوسط من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، هناك أثر لممارسة القيادة الأخلاقية على تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

**كلمات مفتاحية:** قيادة أخلاقية، عدالة، نزاهة، توجيه أخلاقي، مشاركة السلطة، عدالة تنظيمية.

**Abstract:**

*This study aims to highlight the effect of the practice of ethical leadership style in achieving organizational justice among the workers of the Electricity and Gas*

*Distribution Corporation Central - Ghardaïa. It included 58 workers in the company under study, and it was processed by the statistical program SPSS version 21, using many statistical methods, including arithmetic averages, standard deviation and linear regression, and the study reached a set of results, the most important of which are: There is a high level of ethical leadership practice in the institution under study from the workers' point of view, there is an average level of workers' awareness of organizational justice in the institution under study, there is an impact of the practice of ethical leadership on achieving organizational justice in the institution in question the study.*

**Keywords:** Ethical leadership; Justice; Integrity; Ethical guidance; Power sharing; Organizational justice.

## 1. مقدمة :

في ظل التغيرات والتطورات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم ومع اشتداد حدة المنافسة، وجدت المنظمات نفسها أمام ضرورة مواكبة هذه التطورات من خلال استغلال كافة مواردها لخلق ميزة تنافسية تضمن بقاءها واستمراريتها، خاصة المورد البشري باعتباره الركيزة الأساسية للمنظمة وأصلا من أصولها ومصدر قوتها، إذ لا يمكنها تحقيق أهدافها دونها، الأمر الذي يتطلب الاهتمام به وتنميته والحفاظ عليه واشباع حاجاته وتوفير البيئة الملائمة التي تساعده على استثمار قدراته وامكانياته وتطوير مهاراته، ومن هنا ظهر متغير العدالة التنظيمية الذي يعتبر من أهم المتغيرات المؤثرة على أداء العاملين في المنظمة والذي يسعى لخلق الروابط الدافعة لإيجاد السبل والوسائل في تكوين مناخ تنظيمي إيجابي تسوده العدالة والثقة في العمل، وهذا لا يتحقق إلا من خلال ممارسة نمط قيادي مرن يعزز مبادئ العدالة التنظيمية ويرمي الى تحقيق أهدافها، وهو ما أدى الى ظهور نمط القيادة الأخلاقية كأحد الأنماط القيادية الحديثة والتي تركز على مبادئ وقيم أخلاقية تمكن المنظمة من تعديل وتحسين سلوكيات عمالها ودعمهم وتأهيلهم وتحقيق أهدافهم الى جانب أهداف المنظمة.

## 2.1 إشكالية الدراسة:

يتمحور نجاح واستمرارية المنظمات الإدارية والاقتصادية على وجود نمط قيادي أخلاقي يأخذ المرؤوسين بعين الاعتبار في تحقيق أهداف المنظمة باعتبارهم العامل الأول في نجاح أو فشل أي منظمة، ويحقق العدالة التنظيمية نظرا لأهميتها البالغة في تقليص الفجوة الحاصلة بين أهداف المرؤوسين وأهداف المؤسسة وخلق حالة من الشعور بالانتماء الى المنظمة، ومن هذا المنطلق وفي إطار هذه الدراسة نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على تحقيق العدالة التنظيمية في مؤسسة توزيع

الكهرباء والغاز وسط – غرداية SONELGAZ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الإشكاليات الفرعية:

- ما مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين؟

- ما مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؟

- هل يوجد أثر للقيادة الأخلاقية على تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للقيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية

تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؟

### 3.1 فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وبلوغ الأهداف المرجوة تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد مستوى مرتفع من ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد مستوى مرتفع من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.  
**الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها على تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للقيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

### 4.1 أهداف الدراسة: تُهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة؛

- إبراز أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية؛

- حث الشركة محل الدراسة على أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية.

### 5.1 أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من كون المورد البشري من الركائز الأساسية المساهمة في نجاح

المنظمة ومحاوله توجيه المؤسسة محل الدراسة نحو ضرورة تبني نمط القيادة الأخلاقية بها بغية تحقيق العدالة التنظيمية من أجل دفع المرؤوسين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، إضافة الى إمكانية تعميم الدراسة وتطبيقها على مستوى مؤسسات أخرى.

## 6.1 الدراسات السابقة:

- دراسة نور الدين مزهودة وباديس بوخلوة بعنوان "أثر القيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع - دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز بتقوت"، مقال منشور بمجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 03، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2021، ص 47-68، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر القيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بتقوت، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحليلها واستقراء النتائج، وتمت معالجة 75 استمارة استبيان بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS V26، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه تتم ممارسة القيادة الأخلاقية بالشركة محل الدراسة بمستوى مرتفع، الأسلوب السائد لإدارة الانطباع في الشركة هو التعزيز الذاتي، ويوجد أثر للقيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع.
- دراسة آمنة علي وآخرون (Amna Ali & all) بعنوان "القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية: دور الضمير كمعدل في العلاقة بينهما"، مقال منشور بمجلة التعليم الابتدائي عبر الأنترنت، المجلد 20، العدد 02، ص 733-743، باكستان، 2021، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر القيادة الأخلاقية على العدالة التنظيمية، وإبراز دور الضمير في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية حيث تم استخدام المنهج المقطعي، و قد غطت الدراسة عينة من 300 عامل في قطاع التعليم العالي في خيبر بختونخوا بباكستان، ثم تحليل النتائج بالبرنامج الإحصائي SPSS، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: للقيادة الأخلاقية تأثير إيجابي وهام على جميع أنواع العدالة التنظيمية، للضمير تأثير معنوي وإيجابي على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية.
- دراسة هند خليفة سالم الصويعي بعنوان "القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية - دراسة حالة على العاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي"، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث أخلاقيات المهنة في ليبيا: الواقع والمأمول المنعقد في مدينة درنة، ليبيا، 2019، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية للرئيس، الصفات الإدارية للرئيس، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق)، ومستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية وعدالة المعاملات) في ديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، كما هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على العدالة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة، حيث تم توزيع استبانة على 86 مفردة ثم تحليل النتائج بالبرنامج الإحصائي SPSS V19، وقد توصلت الدراسة

الى مجموعة من النتائج أهمها: أن المستوى العام لكل من القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية كانا مرتفعين، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية ككل على أبعاد العدالة التنظيمية.

● دراسة حسان خان وآخرون (Hassan khane & all) بعنوان "العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية: دليل من باكستان"، مقال منشور بمجلة أبحاث جامعة المدينة، ص 45-62، ماليزيا، 2017، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين بين أعضاء هيئة التدريس في جامعات القطاع العام في باكستان، حيث تم استخدام بحث كمي من خلال جمع مجموعة من البيانات عن طريق توزيع استبيانات على عينة تمثلت في 204 عضو من أعضاء هيئة التدريس، ثم تحليلها بالبرنامج الإحصائي SPSS V21، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن القيادة الأخلاقية تمارس في جامعات القطاع العام بمستوى متوسط حيث كان بعد التوجه نحو الأفراد البعد الأكثر ممارسة في حين العد الأقل ممارسة هو بعد التوجه الأخلاقي، وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل معتدل بين العاملين هذا ما يساعد المؤسسة على خلق بيئة عمل أفضل، كما يوجد ارتباط مهم وإيجابي بين القيادة الأخلاقية بأبعادها السبعة وسلوك المواطنة التنظيمية.

● دراسة عيسات فطيمة الزهرة وجميل أحمد تحت عنوان "العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية- دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة"، مقال منشور بالمجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي في الإطار النظري والمنهج التحليلي في الدراسة الميدانية من خلال تحليل نتائج الاستبيان ببرنامج الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة بحيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 186 عامل من عمال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية البويرة والمتمثلة في (مؤسسة الاسمنت، مؤسسة المنظفات ومواد الصيانة، مؤسسة سونلغاز، مؤسسة نفضال، المؤسسة الوطنية للدهن)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتمكين الإداري، كما أن هناك مستوى منخفض من العدالة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة، نظرا لضعف تطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة وموضوعية، وسلوك بعض المدراء الذي لا يتصف بالإنصاف كل هذا أدى إلى توفر مستوى التمكين في هذه المؤسسات.

## 2. الإطار النظري والمفاهيمي لتغيرات الدراسة:

### أولاً: القيادة الأخلاقية:

تعتبر القيادة الأخلاقية من أهم المواضيع التي لقيت اهتمام كبير في الآونة الأخيرة من طرف الكتاب والباحثين خاصة في ظل تفشي الممارسات الغير أخلاقية والذي أدى الى انهيار العديد من الشركات الكبرى، مما جعل المنظمات تسارع لتبني نمط القيادة الأخلاقية الذي يعمل على اشباع حاجيات العمال داخل المنظمة وتطويرهم ومنحهم الصلاحيات واشراكهم في عمليات صنع القرارات، وذلك بدون السعي لتحقيق المصالح والأرباح الشخصية وإنما لتحقيق الذات وللارتقاء بأهداف المنظمة على حد سواء.

### 1.2 مفهوم القيادة الأخلاقية:

قبل الشروع في تقديم مفهوم القيادة الأخلاقية نعرف القيادة في حد ذاتها، القيادة هي "عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي الى تحقيق الهدف (الغري، 2004، صفحة 15)"، وتعرف القيادة الأخلاقية بأنها "مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه العاملين، مستخدما في ذلك الوسائل والسبل الملائمة التي يمكن من خلالها إكساب العاملين المبادئ الأخلاقية (عثمان، 2008، صفحة 20 صفحة 21)"، وعرفها الطراونة بأنها "التأثير في العاملين لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وإيجاد مناخ تنظيمي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة"، كما عرفها Kanungo & Mendoca بأنها "التصرفات والسلوكيات المثالية التي يجب على القائد الالتزام بها في أداء مهامه بكل إخلاص لتحقيق المصلحة العامة (Kanungo & Mendonca, 2018, p. 134)

ويعرف الباحثان القيادة الأخلاقية بأنها جميع الممارسات والسلوكيات والأفعال التي تتسم بالنزاهة والأخلاق العالية المثالية التي يقوم بها القادة والمدبرين تجاه مرؤوسهم.

### 2.2 أبعاد القيادة الأخلاقية:

اختلفت تقسيمات أبعاد القيادة الأخلاقية من دراسة لأخرى، في دراستنا هذه سنركز على سبعة أبعاد وهي (عبد الغني، 2017، صفحة 45 صفحة 46):

#### 1. الإنصاف (العدالة): ينظر اليه على أنه البعد الأكثر أهمية في سلوك القائد الأخلاقي، وهو يعني

أن القائد الأخلاقي يتصرف بنزاهة ويعامل الآخرين باحترام وتقدير أو بصياغة أخرى أن يقوم القائد باتخاذ

القرارات العادلة وأن يكون محلاً وجديراً بها، وأن يتصف بالصدق وتحمل المسؤولية وكرهية المحسوبية والوساطة.

**2. توضيح الدور:** ينظر إليه على أنه البعد الذي يلي سابقه في الأهمية، وهو يعني أن يتمتع القائد بالشفافية في أفعاله وأقواله وأن يكون على اتصال دائم ومفتوح مع مرؤوسيه، فالقائد الأخلاقي يقوم بتوضيح المسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء، وفي ضوء تلك التوضيحات فإن المرؤوسين يكونون على دراية تامة بما هو مطلوب منهم على وجه الدقة وعليه فهم يتطلعون إلى معرفة متى يصلون إلى المستوي المطلوب من الأداء، مما يجعلهم لا يستشعرون القلق حول أية توقعات مبهمة، أو عدم معرفتهم بكيفية المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ككل.

**3. مشاركة السلطة:** إشراك الموظفين في مهام تفوق مسؤوليات العمل اليومي قد تتراوح بين قيام الإدارة باستطلاع آراء عدد قليل من الموظفين إلى إشراك جميع الموظفين في قرار جماعي وقد تصل إلى منح الموظفين سلطة أو تحكماً بشأن بعض أو كل نواحي المهمة بدء من وضع جدول زمني إلى اتخاذ القرارات وتنفيذها حيث يصبح تمكيناً لهم.

**4. التوجه نحو الأفراد:** وهو يعني أن يكون للقائد اهتماماً حقيقياً بالآخرين ومشكلاتهم، واحترام اهتماماتهم، وتقديم الدعم اللازم لهم، والتأكد من تلبية احتياجاتهم ما استطاع.

**5. التوجيه الأخلاقي:** من المنطقي أن القادة الأخلاقيين يوجهون مرؤوسيهم ويساعدونهم في تحديد الأولويات، ويقدمون لهم ما لديهم من خبرات حول المشكلات الأخلاقية التي واجهتهم وكيفية مواجهتها.

**6. النزاهة:** توصف النزاهة بأنها الرابط بين القول والفعل وبصياغة أخرى إلى أي مدى يتطابق ما يقوله الفرد مع ما يفعله، والقادة الذين يحافظون على وعودهم وتعهداتهم باستمرار يتم الوثوق بهم من قبل المرؤوسين لأن تصرفاتهم وأفعالهم تكون متوقعة وغير مفاجئة للمرؤوسين.

**7. الاستدامة:** القادة الأخلاقيون الذين يهتمون بالاستدامة عليهم أن يتصرفوا بما يتجاوز اهتماماتهم الشخصية وعليه فإن الدراسات التي بحثت في سلوكيات القادة الأخلاقيين في المؤسسات لم تأخذ بعين الاعتبار المسؤولية تجاه البيئة والمجتمع.

## ثانياً: العدالة التنظيمية:

يعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، أي أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراءً متحيزاً أو غير موضوعي في نظر فرد آخر، والعدالة التنظيمية تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية.

### 3.2 مفهوم العدالة التنظيمية:

يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية منذ أن قدم (1960 Adams) نظريته التي اقترحها للعدالة حيث أضفى عليها الصبغة الاقتصادية والحق في حرية التملك والتي تعد أساساً لعدالة توزيع المخرجات بين الأفراد في المنظمة، فهذه النظرية تفترض أن العاملين في المنظمات المختلفة يقارنون بين مخرجاتهم الوظيفية (الدخل الوظيفي) بمدخلات ومخرجات أقرانهم في نفس المؤسسة أو في مؤسسة أخرى أو عدم عدالة الأجر والذي يؤثر على اتجاه الفرد وسلوكه داخل المنظمة (جودة، 2010، صفحة 307).

وتعرف العدالة التنظيمية بأنها "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه رئيسه في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني (أبو جاسر، 2010، صفحة 12)"، ويعرف الفهداوي والقطاونة العدالة التنظيمية على أنها "قيمة مهمة وإحساس وإدراك يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة (جودة، 2010، صفحة 307)"، كما تعرف على أنها "على أنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين، وتسهم العدالة التنظيمية في المحافظة على الموارد البشرية للمنظمة (غانم، 2015، صفحة 338)"، وتعرف العدالة التنظيمية بأنها "مستوى إدراك العامل لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة ومختلف الإجراءات التي تتخذها إدارة المؤسسة، ومقارنة مع الجهود المبذولة من قبل العامل والعوائد المتحققة منها، بشكل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة (عيسات و جميل، 2016، صفحة 307)".

### 4.2 أبعاد العدالة التنظيمية:

اتفقت معظم البحوث التي درست موضوع العدالة التنظيمية على ثلاثة أبعاد هي العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات، وفيما يلي عرض لأبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة:

أ. **العدالة التوزيعية:** يعود منشأ هذا النوع إلى المساهمات التي قدمها آدمز *Adams* في ضوء نظريته حول مفهوم المساواة والعدالة، حيث تعتبر العدالة التوزيعية من أهم أبعاد العدالة التنظيمية حيث أنها تعنى بمدى إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يتحصل عليها من عمله الذي ينتمي إليه (شنتاوي و العقل، 2013، صفحة 75).

وقد حدد أركان *Organ* ثلاثة قواعد للعدالة التوزيعية وهي (فرج و شيخ، صفحة 152):

- **قاعدة المساواة:** وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويضا أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي، وإذا حصل العكس فهذا يعني التجاوز على قاعدة المساواة.
- **قاعدة النوعية:** وتعني هذه القاعدة بأن كل الأفراد وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق وغيرها) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المزايا والخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية للعاملين فيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل العاملين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل العكس فإن باقي العاملين سيشعرون بأن هنالك تجاوز على قاعدة النوعية.
- **قاعدة الحاجة:** وتعني هذه القاعدة تقديم العامل ذو الحاجة الملحة على العمال الآخرين، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال، وأخرى غير متزوجة، فإن المرأة المتزوجة تقدم على الثانية وإذا حصل العكس فهناك تجاوز على قاعدة الحاجة.
- ب. **العدالة الإجرائية:** هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد حيث تعبر عن مدى إحساس الموظف بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد قيمة مخرجاته (الصويعي، 2019، صفحة 14)، وهناك مجموعة قواعد إجرائية تحدد مدى عدالة عملية توزيع معينة في المنظمة أوردها ليفنثال (Liventhal 1980) في نموذجها في ست قواعد إجرائية هي (أبو تايه، 2012، صفحة 151 ص 152):
- **الاستقامة الثبات:** تعني تطبيق القرارات على الجميع دون استثناء، وأن تتبع تلك القرارات نفس الإجراءات كلما تم اتخاذها.
- **قاعدة عدم التمييز:** تستوجب هذه القاعدة وجود قواعد وتعليمات تمنع الأهواء الشخصية لمتخذ القرار من التأثير على قراراته في كل مراحلها.
- **قاعدة الدقة:** تتمثل في صنع القرار واتخاذ بناء على معلومات كافية ودقيقة وأن يتخذ القرار من قبل شخص مؤهل لاتخاذ وله صلاحية اتخاذ.
- **قاعدة قابلية التصحيح:** تتمثل في أن الشخص المتأثر بالقرار يجب أن يحظى بفرصة تعديله وتغييره إن كان غير راض عنه في مرحلة من مراحل هذا القرار وبمعنى آخر، يجب على المنظمة إيجاد قوانين وأنظمة تكفل للأفراد العاملين حق التظلم والظعن في القرارات المتخذة في حقهم.

- قاعدة التمثيل: تعني منح العاملين في المنظمة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات التي ينجم عنها توزيع المخرجات لهؤلاء العاملين، بحيث تعكس تلك المشاركة اهتمامات ومخاوف العاملين المتأثرين بالقرار.
- قاعدة الأخلاق: فهي تعكس ضرورة تطابق القرارات في المنظمة مع أعراف العاملين المتأثرين بتلك القرارات وقيمهم الأخلاقية.
- ت. العدالة التعاملية: تعتبر عدالة التعاملات امتدادا لمفهوم العدالة الإجرائية والتي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء - المشرفين - مع المرؤوسين على نحو (المصادقية، الاحترام، الدبلوماسية...) بمعنى آخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار (داسه و شبيلي، 2020، صفحة 435)، وتضم عدالة التعاملات نوعين من العدالة هما (فرج و شيخ، صفحة 154 ص 155):
- عدالة العلاقات الشخصية: والتي تشير إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل به المدير مع مرؤوسيه.
- عدالة المعلومات: والتي تركز على التوضيحات المقدمة للعاملين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة، وبأسلوب موثق وأكد مثل قيام المدير بتقديم شرح للعاملين حول القرارات التي تؤثر فيهم.

### 3. الإطار التطبيقي للدراسة وعرض وتحليل النتائج:

#### 1.3 الإطار المنهجي للدراسة:

- أدوات الدراسة: من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات عمدنا الى استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والبرنامج الإحصائي *SPSS V21* لتحليلها.
- مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في عمال الشركة الوطنية للغاز والكهرباء (سونلغاز) بولاية غرداية والبالغ عددهم 120 عامل، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها عشوائيا، حيث تم توزيع 75 استبيان بطريقة عشوائية وتم استرجاع 58 استبيان صالح للتحليل الإحصائي.
- صدق وثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب قيمة ألفا كرونباخ والذي يمثل معامل الثبات وقد قدر بـ 0.928 أي 93% مما يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### 2.3 عرض وتحليل نتائج الدراسة:

- أساليب التحليل الإحصائي: سنحاول تحليل وتفسير النتائج التي استخرجناها من برنامج SPSS النسخة 21 باستعمال التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب العبارات استنادا الى تدرج مقياس ليكرت الخماسي فإن المتوسطات الحسابية تم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

من 1 إلى 1.80 تمثل غير موافق بشدة (منخفضة جدا)، من 1.81 إلى 2.60 تمثل غير موافق (منخفضة)، من 2.61 إلى 3.40 تمثل محايد (متوسط)، من 3.41 إلى 4.20 تمثل موافق (مرتفعة)، من 4.20 إلى 5 تمثل موافق بشدة (مرتفعة جدا).

ولاختبار مدى صحة الفرضيات تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار معامل الارتباط بيرسون والانحدار البسيط والانحدار المتعدد واختبار تحليل التباين الأحادي.

- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة: عند استخراجنا للنتائج الإحصائية المتعلقة بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة تبين أن: أغلب أفراد عينة الدراسة من فئة الذكور حيث بلغت نسبتهم 81% في حين قدرت نسبة الإناث بـ 19% وهو ما قد يرجع لطبيعة العمل والتي تتطلب جهدا بدنيا نسبيا، كما تتراوح الفئة العمرية لأغلب أفراد عينة الدراسة من 31 الى 45 سنة حيث بلغت نسبتهم 48.3% أي أن أغلب أفراد عينة الدراسة أقل من 40 سنة، وكان أغلب أفراد العينة جامعيين تدرج حيث بلغت نسبتهم 53.4% تليها نسبة 17.2% تمثل الجامعيين بعد التدرج هذا ما يعود الى طبيعة الوظائف بالمؤسسة محل الدراسة والتي تتطلب عادة عمال ذو مستوى عال نوعا ما، بينما جاءت أعلى نسبة لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية مرتين الأولى تمثل العمال ذو خبرة من 11 الى 15 سنة والثانية تمثل العاملين لأكثر من 15 سنة والتي قدرت بـ 27.6% مما يدل على تمتع عينة الدراسة بخبرة جيدة تمكّنا من الحصول على نتائج ذات مصداقية.

### - عرض وتحليل نتائج المحور الأول (القيادة الأخلاقية):

يمكن التعرف على متوسط إجابات عينة الدراسة حول فقرات المحور الأول من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (1) اتجاهات اجابات العينة حول أبعاد محور القيادة الأخلاقية:

المحاور	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
المحور الأول	العدالة	3.331	.791	محايد	7
	مشاركة السلطة	3.775	.778	موافق	2
	توضيح الدور	3.729	.707	موافق	3

5	موافق	.735	3.701	التوجه نحو المرؤوسين
1	موافق	.520	3.781	التوجيه الأخلاقي
4	موافق	.732	3.718	النزاهة
6	موافق	.602	3.563	الاهتمام بالاستدامة
/	موافق	.537	3.636	إجمالي المحور الأول

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS النسخة 21.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب عبارات المحور الأول (القيادة الأخلاقية) جاء بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة والذي قدره 3.636 وانحراف معياري 0.537 وهذا ما يدل على أن القادة في المؤسسة محل الدراسة يتحلون بالنزاهة والمسؤولية في السلوكيات والممارسات الأخلاقية في العمل و أن إجاباتهم متوافقة إلى حد بعيد (وهو ما يفسره قيامة الانحراف المعياري)، كما نلاحظ أن بعد التوجيه الأخلاقي احتل المرتبة الأولى بتوجه موافق، أي حصل على أكبر متوسط حسابي بلغ 3.781 وهو أعلى من المتوسط الإجمالي وانحراف معياري قدره 0.520، وتحصل بعد مشاركة السلطة على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.775 وانحراف معياري قدره 0.778 واتجهت كل عباراته إلى الموافقة، كما نلاحظ أن معظم الأبعاد اتجهت الإجابات فيها للموافقة على العبارات ماعدا بعد العدالة اتجه إلى المحايدة بمتوسط حسابي قدره 3.331 وانحراف معياري قدره 0791 وهذا ما يعكس قبولاً نسبياً لأفراد عينة الدراسة لمرؤوسيه من ناحية العدالة والإنصاف وعدم التحيز.

### - عرض وتحليل نتائج المحور الثاني (العدالة التنظيمية):

يمكن التعرف على متوسط إجابات عينة الدراسة حول فقرات المحور الأول من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (2) اتجاهات اجابات العينة حول محور العدالة التنظيمية:

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العدالة التنظيمية
9	محايد	1.143	3.086	هناك تناسب بين ما أبدله من جهد وبين ما أتصل عليه من راتب.
10	محايد	1.076	2.775	أشعر بالرضا وتحقيق العدالة في منح الامتيازات والحوافز التي تقدمها المؤسسة.
12	غير موافق	.962	2.327	نظام الترقية في المؤسسة واضح وعادل.

5	موافق	.842	3.517	يوجد تناسب بين مهام ومتطلبات عملي مع قدراتي في الأداء.
11	محايد	1.043	2.586	أنتلقى مكافآت وحوافز عن الجهد الإضافي الذي أبذله.
4	موافق	.718	3.637	يقوم مسؤولي المباشر بتقديم مصالح الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين.
6	موافق	.995	3.46	غالبًا ما تكون عملية استقطاب العاملين في المؤسسة داخلية لشغل الوظائف الشاغرة.
8	محايد	1.093	3.120	تتم عملية تقييم الأداء بشكل موضوعي وعادل وتعبر عن أدائي الفعلي.
3	موافق	.784	3.655	يمكنني إبداء رأيي ومناقشة مسؤولي المباشر في حال شعوري بعدم الرضا عن القرارات المتخذة.
7	موافق	.938	3.431	تتوافق الإجراءات داخل المنظمة مع القيم والمعايير الأخلاقية لدى العاملين.
2	موافق	.712	3.810	يهتم مسؤولي المباشر بتحقيق الصالح العام وعدم تفضيل مصالحه الشخصية عند عملية اتخاذ القرار.
10	محايد	1.013	3.086	يتم إعلامي بطريقة وكيفية إتخاذ القرار داخل المؤسسة.
1	موافق	.677	4.120	يتعامل معي مسؤولي المباشر بكل احترام وتقدير.
/	محايد	.515	3.278	اجمالي محور العدالة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS النسخة 21.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب عبارات المحور الثاني (العدالة التنظيمية) جاءت بتوجه محايد، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة والذي قدر بـ 3.278 وانحراف معياري 0.515، كما نلاحظ أن العبارة (13) والتي تنص على "يتعامل معي مسؤولي المباشر بكل احترام وتقدير" تحصلت على المرتبة الأولى بتوجه موافق أي بمتوسط حسابي قدره 4.120 وانحراف معياري قدره 0.515 مما يدل على وجود نوع من الاحترام والتقدير تبديه القيادات الإدارية تجاه العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، كما تحصلت العبارة (3) والتي تنص على "نظام الترقية في المؤسسة واضح وعادل" على أدنى متوسط حسابي قدر بـ 2.327 وانحراف معياري 0.962 بتوجه غير موافق، كما أخذت العبارات (1) (2) (5) (8) (12) توجه محايد وهذا ما أدى إلى غلبة الحياد على إجمالي محور العدالة التنظيمية وهو اتجاه أغلب أفراد العينة مما يعني أنهم لم يقرروا صراحة بوجود عدالة تنظيمية مرتفعة داخل المؤسسة و لعلّ هذا راجع إلى اعتقادهم

أن روايتهم أقل بكثير مما يتوقعونه بالنظر إلى ما يبذلونه من جهد وبالمقارنة بنظرائهم في المؤسسات المماثلة في دول أخرى؛ بالإضافة إلى أن الارتفاع المحسوس في أسعار السلع والخدمات يجعل من هذه الرواتب لا تغطي حاجياتهم ومتطلباتهم.

### 3.3 اختبار الفرضيات ومناقشتها:

- اختبار التوزيع الطبيعي: في دراستنا لدينا محورين المحور الأول يمثل القيادة الأخلاقية اجمالاً بأبعادها السبعة والمحور الثاني يمثل العدالة التنظيمية، وبعد ادخال البيانات للبرنامج الاحصائي SPSS تحصلنا على النتائج التالية:

#### الجدول رقم (3): اختبار التوزيع الطبيعي:

اختبار كولجروف-سيميرنوف		المحاور والابعاد
مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	
.200	.091	المحور الاول القيادة الاخلاقية
.200	.087	المحور الثاني العدالة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS النسخة 21.

من نتائج الجدول نلاحظ أن القيم المعنوية الإحصائية لاختبار كولجروف-سيميرنوف للمحاور كانت كلها بمستوى معنوية أكبر من 0.05 مما يشير الى أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه فإننا سنتجه في دراستنا إلى الاعتماد على الاختبارات المعلمية.

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد مستوى مرتفع من ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين"، لاختبار هذه الفرضية وتقييم اهتمام القيادات الإدارية بتبني وتطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية نفرض ما يلي:

$H_0$ : لا يوجد مستوى مرتفع من ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

$H_1$ : يوجد مستوى مرتفع من ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

من خلال الجدول رقم (1) اتجاهات اجابات العينة حول أبعاد محور القيادة الأخلاقية وبعد تحليل العبارات اتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للقيادة الأخلاقية بلغ 3.636 وهو ما يدل على الممارسة المرتفعة للقيادة الأخلاقية بالشركة الوطنية للغاز والكهرباء، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة مما يعني وجود مستوى مرتفع من ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين، أي الفرضية الرئيسية الأولى محققة.

- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد مستوى مرتفع من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة"، لاختبار هذه الفرضية نفرض ما يلي:

$H_0$ : لا يوجد مستوى مرتفع من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

$H_1$ : يوجد مستوى مرتفع من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال الجدول رقم (2) اتجاهات اجابات العينة حول محور العدالة التنظيمية وبعد تحليل العبارات اتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للقيادة الأخلاقية بلغ 3.278 وهو ما يدل على المستوى المتوسط من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بالشركة الوطنية للغاز والكهرباء، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة مما يعني لا يوجد مستوى مرتفع من ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين، أي الفرضية الرئيسية الثانية غير محققة.

- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها على تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة"، لاختبار هذه الفرضية نستخدم معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل، ومحور العدالة التنظيمية كمتغير تابع ثم بعد ذلك نبين تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية على إجمالي محور العدالة التنظيمية كما يلي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها على تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها على تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (4): تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الأخلاقية على العدالة التنظيمية:

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	DF	Sig	β	Sig
الارتباط	معامل	معامل	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
العدالة التنظيمية Y	0.680	0.462	48.071	1	0.000	0.652	0.000
				56			
				57			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS النسخة 21.

تشير نتائج الجدول أعلاه الى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسة القيادة الأخلاقية وتحقيق العدالة التنظيمية وهذا ما يؤكد معامل الارتباط  $R=0.680$ ، بينما قيمة معامل التحديد بلغت  $R^2=0.462$

وتشير الى أن 46% من التغيرات في تحقيق العدالة التنظيمية تعود الى ممارسة نمط القيادة الأخلاقية، وقد بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta=0.652$  وهي دالة عند مستوى معنوية 5% لأن القيمة المعنوية لها تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة القيادة الأخلاقية يؤدي الى زيادة تحقيق العدالة التنظيمية بنسبة 65.2%، وما يؤكد معنوية أثر ممارسة القيادة الأخلاقية هو قيمة **F** المحسوبة والتي بلغت  $F=48.071$  وهي دالة إحصائياً بمستوى معنوية 5%، لأن قيمة  $\text{Sig}=0.000$ ، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة  $\text{Sig}=0.000$  وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها على تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة"، محققة.

- اختبار أثر ممارسة كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية على العدالة التنظيمية: لمعرفة درجة تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية على العدالة التنظيمية تم استخدام الانحدار المتعدد بين كل بعد كمتغيرات مستقلة مع إجمالي محور العدالة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة عبر طرح الفرضية التالية:  
 $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية والمتمثلة في (بعد العدالة  $X_1$ ، بعد مشاركة السلطة  $X_2$ ، بعد توضيح الدور  $X_3$ ، بعد التوجه نحو المرؤوسين  $X_4$ ، بعد التوجيه الأخلاقي  $X_5$ ، بعد النزاهة  $X_6$ ، بعد الاهتمام بالاستدامة  $X_7$ ) على تحقيق العدالة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة  $Y$ ، عند مستوى دلالة 0.05 ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الأخلاقية على تحقيق العدالة التنظيمية:

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	DF درجات الحرية	Sig	$\beta$ معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة
العدالة التنظيمية	0.730	0.533	8.141	7	0.00	البعد الاول: $\beta=0.323$	0.203
						البعد الثاني: $\beta=0.112$	0.007
						البعد الثالث: $\beta=0.098$	0.375
						البعد الرابع: $\beta=-0.031$	0.798
						البعد الخامس: $\beta=-0.022$	0.871
				البعد السادس: $\beta=-0.038$	0.718		
				البعد السابع: $\beta=0.182$	0.047		

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS النسخة 21.

معادلة الانحدار المتعدد كانت كالآتي :

$$Y=1.104 + 0.323x_1 + 0.112x_2 + 0.098x_3 - 0.031x_4 - 0.022x_5 - 0.038x_6 + 0.182x_7$$

تشير نتائج الجدول أعلاه وفق آراء عينة أفرد الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في البعدين الثاني (مشاركة السلطة) والسابع (الاهتمام بالاستدامة) على تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.730) وهو ارتباط قوي وطردى، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.533) أي أن 53.3% من التغير في أبعاد القيادة الأخلاقية يؤدي الى التغير في تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية والباقي يعود لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة التأثير ( $\beta_1=0.323$ ) للبعد الأول (العدالة) وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لأن قيمة معنويتها تساوي 0.203، وبما أنها غير معنوية فلا يهم أثرها على تحقيق العدالة التنظيمية، أما قيمة تأثير البعد الثاني (مشاركة السلطة) فقد بلغت ( $\beta_2=0.112$ ) وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في هذا البعد يؤدي الى زيادة تحقيق العدالة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة بـ 11.2%، أما قيمة تأثير البعد الثالث (توضيح الدور) فقد بلغت ( $\beta_3=0.098$ ) وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لأن قيمة معنويتها تساوي 0.375، وبما أنها غير معنوية فلا يهم أثرها على تحقيق العدالة التنظيمية، أما قيمة تأثير البعد الرابع (التوجه نحو المرؤوسين) فقد بلغت ( $\beta_4=-0.031$ ) وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لأن قيمة معنويتها تساوي 0.798، وبما أنها غير معنوية فلا يهم أثرها على تحقيق العدالة التنظيمية، أما عن قيمة تأثير البعد الخامس (التوجيه الأخلاقي) فقد بلغت ( $\beta_5=-0.022$ ) وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لأن قيمة معنويتها تساوي 0.871، وبما أنها غير معنوية فلا يهم أثرها على تحقيق العدالة التنظيمية كذلك، أما عن قيمة تأثير البعد السادس (النزاهة) فقد بلغت ( $\beta_6=-0.038$ ) وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لأن قيمة معنويتها تساوي 0.718، وبما أنها غير معنوية فلا يهم أثرها على تحقيق العدالة التنظيمية أيضا، بينما قيمة تأثير البعد السابع (الاهتمام بالاستدامة) فقد بلغت ( $\beta_7=0.182$ ) وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في هذا البعد السابع يؤدي الى زيادة تحقيق العدالة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة بـ 18.2%.

وتجدر الإشارة الى أن معاملي الانحدار للأبعاد الأول والثالث والرابع والخامس والسادس في النموذج القياسي كانت غير معنوية عند مستوى معنوية 5% لأن القيم المعنوية لديها كانت أكبر من 0.05، أي يمكن حذفهم من النموذج، وهناك فقط بعدين كانت لهم معنوية في النموذج وهما البعد الثاني أي بعد مشاركة السلطة، والبعد السابع أي بعد الاهتمام بالاستدامة، وعليه يمكننا القول أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة أبعاد

القيادة الأخلاقية والمتمثلة في بعد مشاركة السلطة وبعد الاهتمام بالاستدامة على تحقيق العدالة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 5%.

ومما يثبت جودة النموذج هو اختبار فيشر والمقدر بـ  $F=8.141$  وهي معنوية عند مستوى معنوية 5% لأن القيمة المعنوية لها كانت 0.000 وهي أقل من 0.05.

- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للقيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة":

- اختبار  $t$  لعينتين مستقلتين: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط، وفي دراستنا توجد خاصية واحدة تقسم العينة لقسمين وهي الجنس، إذا ستكون هناك فرضية رئيسية واحدة وفرضيتين فرعيتين:

1-1/ الفرضية الرئيسية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة ترجع الى متغير جنس المستجوب، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين فرعيتين:

1-2/ الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور القيادة الأخلاقية ترجع الى متغير جنس المستجوب.

1-3/ الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور العدالة التنظيمية ترجع الى متغير جنس المستجوب.

الجدول رقم (6): اختبار  $t$  لإجمالي المحاور:

الأقسام	اختبار تجانس التباين F	مستوى الدلالة	اختبار $t$ لعينتين مستقلتين	مستوى الدلالة
محور القيادة الأخلاقية	0.755	0.389	0.412	0.682
محور العدالة التنظيمية	0.473	0.494	-0.157	0.876

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS النسخة 21.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس للمحور الأول القيادة الاخلاقية  $F= 0.755$  وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان القيمة المعنوية أكبر من 0.05 أي أن التباين متساوي إذن نقبل الفرضية الصفرية القائلة أن التباين متساوي أي أن العينتين من مجتمعين غير مختلفين ومنه نختار السطر الأول في جدول اختبارات للاستقلالية (انظر الملحق)، وكذلك بالنسبة العدالة التنظيمية الذي نقبل

فيه الفرض الصفري لأن القيمة المعنوية لقيمة  $F$  أكبر من 0.05 ومنه نقول أن التباين متساوي ونختار السطر الأول من جدول الاختبارات للاستقلالية.

وبناء على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات  $t$  كانت كما يلي وعلى الترتيب (0.412، 0.157) وكلها بمستويات معنوية كالاتي وعلى الترتيب (0.876، 0.682) وكلها أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضيات الفرعية القائلة بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات العينة على المحورين ترجع لمتغير جنس المستجوب، وعليه لا توجد هناك اختلاف بين اجابات العينة للمحورين وهذا منطقي كون العينتين غير مستقلتين.

- اختبار تحليل التباين الاحادي: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين، وفي دراستنا توجد أربعة خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة)، وسوف نركز فقط على خاصيتين مهمتين وهما المؤهل العلمي والخبرة لذا ستكون هناك فرضيتان رئيسيتان وكل فرضية متبوعة بفرضيتين فرعيتين كالآتي:

## 2-1/ الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات أفراد

العينة ترجع الى متغير المؤهل العلمي، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين فرعيتين:

2-2/الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات أفراد العينة على محور القيادة الأخلاقية ترجع لمتغير المؤهل العلمي.

2-3/ الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات أفراد العينة على محور العدالة التنظيمية ترجع لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (7): اختبار ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي:

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى الدلالة
محور القيادة الأخلاقية	0.655	0.626
محور العدالة التنظيمية	0.394	0.812

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS النسخة 21.

من نتائج الجدول أعلاه كانت القيمة الإحصائية  $F$  للمحورين على التوالي كما يلي

(0.655، 0.394) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.812، 0.626) وهي أكبر من 0.05

مما يجعلنا نقبل الفرضيات الفرعية أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة على محوري الدراسة ترجع إلى متغير المؤهل العلمي.

**3-1/ الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة ترجع إلى متغير الخبرة، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين فرعيتين:

**3-2/ الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور القيادة الأخلاقية ترجع لمتغير الخبرة.

**3-3/ الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محور العدالة التنظيمية ترجع لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (8): اختبار ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة:

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى الدلالة
محور القيادة الأخلاقية	1.222	0.310
محور العدالة التنظيمية	0.865	0.465

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 03)

من نتائج الجدول أعلاه كانت القيمة الإحصائية  $F$  للمحورين على التوالي كما يلي (1.222، 0.865) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.310، 0.465) وهي أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرضيات الفرعية أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة ترجع إلى متغير الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

**خاتمة:**

نخلص في نهاية الدراسة إلى أن للقيادة الأخلاقية دوراً مهماً وإيجابياً في تحقيق العدالة التنظيمية والتي تعتبر من أهم المتغيرات المساعدة في دفع وتحفيز العاملين لتحسين أدائهم والتميز به وكذا إثارة الإبداع والابتكار لديهم مما يساهم في تميز المؤسسة ونجاحها وضمان بقاءها واستمرارها، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتم ممارسة القيادة الأخلاقية بمستوى مرتفع مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط - غرداية؛
- يوجد مستوى متوسط من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد أثر للقيادة الأخلاقية على تحقيق العدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة؛

- تم التوصل الى أن هناك بعدين للقيادة الأخلاقية لهما تأثير قوي على تحقيق العدالة التنظيمية وهما بعد مشاركة السلطة وبعد الاهتمام بالاستدامة.
- ومن خلال النتائج السابقة يمكننا التقدّم للمؤسسة محل الدراسة بالاقترحات التالية:
- السعي نحو تعزيز وترسيخ الممارسات الأخلاقية للقادة؛
- التأكيد على أهمية العدالة والإنصاف والحياد في كافة الإجراءات والمعاملات وكذا القرارات الإدارية؛
- ضرورة إقناع العاملين بأن ممارسات المؤسسة أخلاقية وعادلة؛
- محاولة نشر المبادئ والقيم الأخلاقية بين العاملين وتوعيتهم بضرورتها من أجل خلق بيئة عمل مناسبة؛
- فتح المجال للعاملين من أجل الحوارات والمناقشات وترك الحرية لهم لإبداء آرائهم وطرح أفكارهم بكل ثقة والأخذ بها وتقبلها من طرف القادة؛
- العمل على تجسيد العدالة التنظيمية في المؤسسة من أجل ضمان ولاء والتزام العاملين تجاه مؤسستهم.

## المراجع:

- أحمد عواد عابر الغنري. (2014). أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الاضطراب البيئي - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية. رسالة ماجستير، 15. قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، الكويت: جامعة الشرق الأوسط.
- أسامة زيد الدين عثمان. (2008). المتطلبات الأخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة: دراسة تحليلية. المؤتمر العلمي الثالث العربي التعليم وقضايا المجتمع المعاصر (الصفحات 20-21). مصر: جامعة سوهاج.
- بندر كريم أبو تايه. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20(02).
- زهير عبد الكريم جعفر قبس، و كاظم تركي عي سنية. (2016). تأثير تقانة المعلومات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(49)، 393.
- شعبان فرج، و سعيدة شيخ. (بلا تاريخ). محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات(07).
- صابرين مراد نمر أبو جاسر. (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية التجارة، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة.
- صليحة مبروك، وصابر شراد. (ديسمبر، 2019). تكنولوجيا المعلومات. مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 02 العدد 02.

- عمرو محمد مؤمن عبد الغني. (2017). أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل - دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية. كلية التجارة، مصر: جامعة عين شمس.
- فتح الله أحمد غانم. (2015). ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين. مجلة جامعة الأقصى، 19(01).
- فطيمة الزهرة عيسات، و أحمد جميل. (2016). العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية- دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة. المجلة الجزائرية للعلمة والسياسات الاقتصادية(07).
- محفوظ أحمد جودة. (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- مصطفى داسه، و بلقاسم شبيلي. (2020). العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية. مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعممة(08).
- نواف موسى شنتاوي، و ريم محمود العقلة. (2013). العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14(04).
- هند خليفة سالم الصويعي. (2019). القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة حالة على العاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي. المؤتمر العلمي الثالث أخلاقيات المهنة في ليبيا: الواقع والمأمول. المعهد العالي للمهن الشاملة.
- Kanungo, R., & Mendonca, M. (2018). Ethical Leadership in Three Dimensions. *Journal of human values*, 4(2).
- Resick, C., Hanges, P., Dickson, M., & Mitchelson, J. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 4(63), pp. 345–359.

a. Lilliefors Significance Correction

		عدد العدالة	عدد متناكره السلطة	عدد توضيح الدور	عدد توجه الروتين	عدد توجه الأخلاقي	عدد الراحة	عدد الإحاديث بالاستخدام	محور 1 القيادة الأخلاقية	محور 2 العدالة التنظيمية
عدد العدالة	Pearson Correlation	1	.550	.536	.641	.403	.709	.441	.846	.679
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.002	.000	.001	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
عدد متناكره السلطة	Pearson Correlation	.550	1	.419	.616	.468	.528	.261	.700	.487
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000	.000	.000	.048	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
عدد توضيح الدور	Pearson Correlation	.536	.419	1	.719	.525	.531	.473	.788	.499
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
عدد توجه الروتين	Pearson Correlation	.641	.616	.719	1	.544	.575	.400	.846	.516
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.002	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
عدد توجه الأخلاقي	Pearson Correlation	.403	.468	.525	.544	1	.510	.504	.701	.383
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.003
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
عدد الراحة	Pearson Correlation	.709	.528	.531	.575	.510	1	.334	.802	.492
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.010	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
عدد الإحاديث بالاستخدام	Pearson Correlation	.441	.261	.473	.400	.504	.334	1	.622	.492
	Sig. (2-tailed)	.001	.048	.000	.002	.000	.010		.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
محور 1 القيادة الأخلاقية	Pearson Correlation	.846	.700	.788	.846	.701	.802	.622	1	.680
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58
محور 2 العدالة التنظيمية	Pearson Correlation	.679	.487	.499	.516	.383	.492	.492	.680	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58	58	58	58	58

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
محور 1 القيادة الأخلاقية	Equal variances assumed	.755	.389	.412	56	.682	.07470	.18145	-.28878	.43818
	Equal variances not assumed			.382	13.926	.708	.07470	.19560	-.34503	.49442
محور 2 العدالة التنظيمية	Equal variances assumed	.473	.494	-.157	56	.876	-.02738	.17429	-.37652	.32176
	Equal variances not assumed			-.141	13.549	.890	-.02738	.19362	-.44395	.38920

المؤهل BY محور 1، القيادة، الأخلاقية محور 2، العدالة التنظيمية NEWAY /MISSING ANALYSIS.