

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز

دراسة ميدانية بشركة صناعة الاسمنت - زهانة معسكر (الجزائر)

فايزة فاضل^{1*}، غياث بوفلجة²، نجاة بزايد³

fadel.faiza@yahoo.fr

¹ جامعة معسكر (الجزائر)

^{2,3} جامعة وهران 2 محمد بن أحمد (الجزائر)

^{1,2,3} مخبر البحث في التربية وعلم النفس بوهان (الجزائر)

Organizational Justice and its relationship to the performance motivation

A Field study at the cement complex in Zahana (Algeria)

Faiza Fadel^{1,*}, Ghiat Boufelja², Najet Bezaid³

تاريخ الاستلام: 2018/11/13؛ تاريخ القبول: 2018/12/27؛ تاريخ النشر: 2019/10/31

Abstract :

The objective of this study is the identification of the level employee's perception to organizational justice and investigate of the relationship between organizational justice and employees' motivation. 79 employees were used as a sample from the Cement Industry Company at Zahana -Mascara. We followed the analytical descriptive method. The scale of Organizational justice and Motivation to achieve, were used as data collection tools in the study, The results showed that there is an Average level in organizational justice and also a correlation between organizational justice with its three dimensions (distributive, procedural, and interactional), and employee's motivation.

Keywords: Organizational

Justice; Distributive justice; Procedural justice; Interactional justice; Motivation; motivation to achieve.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إحساس العمال بالعدالة التنظيمية وكذا الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز لديهم، ولقد طبقت هذه الدراسة على عينة قدرت بـ: 79 عاملا من شركة صناعة الاسمنت - زهانة - معسكر، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام مقياس "تبيوف" و"مورمان" للعدالة التنظيمية، ومقياس الدافعية للإنجاز لـ "معمرية بشير"، ولقد تم التوصل إلى أن هناك مستوى متوسط من حيث إدراك و إحساس العمال بالعدالة التنظيمية، وأن هناك علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) والدافعية للإنجاز لدى عمال شركة صناعة الاسمنت -

زهانة - معسكر

الكلمات المفتاح: العدالة التنظيمية؛ العدالة الإجرائية؛ العدالة التعاملية؛ العدالة التوزيعية؛ الدافعية؛ الدافعية للإنجاز

*corresponding author

1. مقدمة

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الموجودة في أي مؤسسة باعتباره العنصر الفعال الذي يساهم في تطويرها وتمييزها، ولذلك يسعى المدراء إلى الاهتمام به والعمل على تلبية حاجاته وتطويره بغرض الرفع من إنتاجيته، من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساليب لزيادة دافعيته للعمل وبالتالي الحصول على أداء أفضل، كما أن ذلك يعتمد على مدى الإحساس بالمساواة في تطبيق تلك الأساليب، فالشعور بالمساواة قد يؤدي الي العكس وبالتالي انخفاض أداء المنظمة بصفة عامة.

ولقد ظهر مفهوم العدالة التنظيمية من خلال نظرية أدامز Adams التي تنص على أن الفرد يقارن معدل مدخلاته إلى مخرجاته مع معدل مدخلات ومخرجات الآخرين، فإن تساوى المعدلان فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة، وفي حين عدم تساوي المعدلين ينتج عنه التوتر وعدم الارتياح والذي يدفع الفرد لعمل شيء ما للتخلص من هذا التوتر (شطناوي، العقلة، 2013: 73).

و تعتبر العدالة التنظيمية أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى العاملين بالمنظمة، فهي ترتبط بشكل جوهري بقيمهم وعلاقاتهم الاجتماعية وكذا قدرتهم على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بمنظمتهم، فهي التي تنظم وتوزع الأعمال وتوفر الموارد التي تستخدمها وتحتاجها لتحقيق أهدافها.

وقد تؤثر العدالة التنظيمية بشكل مباشر على دوافع العمال نحو الانجاز وكذا جهودهم ومدى ادراكهم لعدم توافر العدالة في المنظمة التي يعملون بها، ففي حالات ازدياد شعورهم (العمال) بعدم العدالة يترتب عنه العديد من النتائج السلبية كإخفاض الرضا الوظيفي و دافعيتهم لإنجاز المهام الموكلة لهم، وذلك ما سيتم التطرق اليه في هذه الدراسة.

1.1. مشكلة الدراسة

إن جلّ المؤسسات الجزائرية تسعى في الوقت الراهن إلى التطور وتحقيق المنافسة تزامنا مع مواكبة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية الحاصلة، مما يؤثر على سياساتها التسييرية في مختلف المجالات وخصوصا فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية، فتعكس على دافعية العامل من جهة، ومدى إحساسه بالعدالة في التعامل من جهة أخرى، حيث أشار 'بروكنر' (BROCKNER, 2002) إلى أن أهمية العدالة التنظيمية تعود لسببين، الأول: أن الأفراد يستخدمون ادراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بالمعاملة المستقبلية، والثاني: أن الأفراد يريدون الشعور بانتمائهم للمنظمة، وعليه فإن تطبيق العدالة التنظيمية هو من المتطلبات الأساسية لتشكيل اتجاهات ايجابية لدى العمال حيث تنعكس هذه الاتجاهات على تصرفاتهم و سلوكياتهم بدليل ما توصلت إليه دراسة 'البدراي حمد' (2010) من حيث وجود علاقة ارتباطية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ومستوى الثقة في المنظمة لديهم، ولقد ارتأينا دراسة الموضوع في بيئة جزائرية وذلك جراء الاحتكاك ببعض المؤسسات في إطار تربية ميدانية، حيث وجد الباحثون أن عمالها يتذمرون من القرارات الصادرة، ومن نظام توزيع الأجور خصوصا عند العمال الذين ينتمون إلى نفس الفئة المهنية بمعنى أن الإطار في مصلحة إدارة الموارد البشرية والإطار في مصلحة المالية هما من نفس الفئة ويتقاضون نفس الأجر مع أن نشاطاتهم مختلفة وأن هناك تباين في المسؤوليات وأداء المهام. وعلى ضوء ذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن مدى إحساس العمال بالعدالة

التنظيمية، وكذا الكشف عن العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز لديهم بشركة صناعة الاسمنت زهانة - معسكر - ، وذلك انطلاقاً من التساؤلات التالية:

* ما مدى إحساس عمال شركة صناعة الاسمنت -زهانة- ولاية معسكر بالعدالة التنظيمية؟

* هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز لدى عمال شركة صناعة الاسمنت -

زهانة معسكر؟

كما أن هناك أسئلة فرعية حسب أبعاد العدالة التنظيمية:

* هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التوزيعية والدافعية للإنجاز لدى عمال شركة صناعة الاسمنت -

زهانة معسكر؟

* هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة الإجرائية والدافعية للإنجاز لدى عمال شركة صناعة الاسمنت-

زهانة معسكر؟

* هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التعاملية والدافعية للإنجاز لدى عمال شركة صناعة الاسمنت-

زهانة معسكر؟

2.1. فرضيات الدراسة. من خلال التساؤلات السابقة، تمت صياغة الفرضيات التالية:

أ. الفرضية العامة. توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز لدى عمال شركة صناعة الاسمنت -زهانة معسكر.

ب. الفرضيات الفرعية

* توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التوزيعية والدافعية للإنجاز لدى عمال شركة صناعة الاسمنت -

زهانة معسكر.

* توجد علاقة ارتباطية بين العدالة الإجرائية والدافعية للإنجاز لدى عمال شركة صناعة الاسمنت -

زهانة معسكر.

* توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التعاملية والدافعية للإنجاز لدى عمال شركة صناعة الاسمنت-

زهانة معسكر.

3.1. أهمية الدراسة. تكمن أهمية هذه الدراسة في:

أ. أهمية العنصر البشري باعتباره من أهم الموارد المتاحة في أي مؤسسة وضرورة الاهتمام به.

ب. إثراء المعلومات وزيادة المعارف حول متغيرات الدراسة.

4.1. أهداف الدراسة

. تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى إحساس وإدراك عمال شركة صناعة الاسمنت للعدالة التنظيمية.

ب. الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز لدى العمال.

5.1 تعريف مصطلحات الدراسة

1. تعريف العدالة التنظيمية. تعرف العدالة التنظيمية حسب "ميلز" (Miles) بأنها: "تعكس كل من عدالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات" (13 : Miles, 2000) وحسب "الاکرمي وآخرون" (El Akremi et autres) فهي: "تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها وأيضاً مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين" (39 : El Akrami, Guerrero, Sd).

ويستنتج الباحثون أن العدالة التنظيمية تكمن في مدى احساس العامل بالمساواة في الاجراءات والمعاملات التي تطبق عليه مقارنة بزملاءه في العمل، وكذلك المساواة فيما يبذله من جهد وما يتحصل عليه مقابل ذلك مع الآخرين.

أ. أهمية العدالة التنظيمية. يرى "بلوط حسن" أن أهمية وجود عدالة تنظيمية وشعور العاملين بها، يمكن إبرازها فيما يلي:

- ✓ أنها تهيئ العمال للإحساس بالهوية والكيان والاستقرار على جانب إحساسهم بعدالة التقييم الذي يحظون به وفق الاستحقاق والجدارة فعند توفر ذلك يزداد إحساس العمال بالانتماء لمؤسستهم والسعي الدائم لخدمتها ورفقيها.
- ✓ إن تعميم تطبيق تعاليم العدالة التنظيمية على جميع العاملين داخل المؤسسة يسهل مهمة الإدارة، وقيادة فرق العمل فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- ✓ تعمل على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة، وكذا توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والإنجاز، وتدعم روح الجماعة (بلوط، 2002: 309).

ب. أبعاد العدالة التنظيمية. يمكن تناول أبعاد العدالة التنظيمية على النحو التالي:

عدالة التوزيع. تتركز حول المخرجات التنظيمية للموظفين والمتمثلة في: الرواتب، والمكافآت، والحوافز، وعبء العمل (Azar, Darvishi, 2011: 7365) وحسب "الشلهوب ثامر" فإن عدالة التوزيع تتمحور حول جانبين مهمين هما: الجانب الاقتصادي والجانب الاجتماعي، بحيث أن الجانب الاقتصادي هو أكثر ما يهتم الفرد وإن لم يصرح به، أما الجانب الاجتماعي فهو ما تبحث عنه المنظمة في المقام الأول، وانطلاقاً من ذلك فإن عدالة التوزيع هي مسؤولية مشتركة بين المنظمة والفرد بحيث أن الأخير لا بد أن يتوفر فيه السلوك التنظيمي الإيجابي المتميز للحصول على الجانب الاقتصادي المناسب لما يؤديه من عمل في المنظمة، وهي تشير كذلك إلى إدراك الفرد بعدالة المخرجات التي يتسلمها وكذلك العوائد التي يحصل عليها، وتكون ناتج مقارنة ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى، وقد عبر عنها البعض بأنها عدالة نتائج القرارات (الشلهوب، 2011 : 11).

عدالة الإجراءات. حسب "الطعامسة سلامة" فينظر لعدالة الإجراءات بأنها: "تلك الطرق التي تم تصميمها لتعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها وفق معايير معتمدة في تقييم أداء الموظفين" (الطعامسة، 2015: 98)، ويضيف كل من "الطائي علي" و"رزوقي عزام" أنها لا تقتصر فقط على المكافآت وإنما على العقوبات أيضاً، بحيث ذكرا أن: "العدالة في اجراءات صنع القرار وعمليات القيادة

والرضا عن نظام الشكاوي و إجراءات تقويم الأداء وإجراءات فرض العقوبة وغيرها، فعندما تكون هذه الإجراءات عادلة فإن مخرجات العقوبة تكون ايجابية" (الطائي ورزوقي، 2006: 201).

عدالة التعاملات. تشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو المصادقية والاحترام والدبلوماسية...والخ (العطوي، 2007: 150). وفي نفس الصدد نجد أنه حسب "الشلهوب ثامر" فهي تعد الجانب الاجتماعي لعدالة الإجراءات حيث أن الطريقة التي يعامل بها الموظف يمكن أن تؤثر على إحساسه بالعدالة التنظيمية، إذ أن التعامل العادل والجيد مع جميع العاملين والعلاقة التي تقوم على الاحترام هي الأساس الحاكم على توافر عدالة التعاملات (الشلهوب، مرجع سابق: 21).

2. تعريف الدافعية للإنجاز. إن الدافعية تعمل على تحريك سلوك الفرد لتحقيق جملة من الأهداف، إلا أننا نجد ان الفرد يعمل على تحقيق تلك الأهداف بامتياز ويعمل على انجازها بنجاح، فالإنجاز يعني ما يحققه الفرد من نجاح وتقدم بالاعتماد على قدراته ومواهبه الشخصية والذي يكون له أكبر أثر في تحديد مستقبله واتجاهاته الحياتية (حنفي، 2007: 480).

وفي تعريف قدمه "مرنيز عفيف" نقلا عن "اتكنسون" (Atkinson, 1965) أشار فيه على أن الدافعية للإنجاز: "عبارة عن محرك ثابت نسبيا في الشخصية، يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق غاياته، أو بلوغ نجاح يترتب عنه نوع معين من الإشباع في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من التميز" (مرنيز، 2014: 154).

ويعرفها "مرزوق عبد المجيد" بأنه: "الرغبة المستمرة للسعي إلى النجاح وانجاز الأعمال الصعبة والتغلب على العقبات بكفاءة وبأقل قدر ممكن من الوقت والجهد وبأفضل مستوى من الأداء (مرزوق، 1990: 601).

ويستنتج الباحثون أن الدافعية للإنجاز هي رغبة وطموح الفرد في القيام بعمل جيد والنجاح فيه مع التخطيط للمستقبل ووضع أهداف مستقبلية، والعمل على تخطي العقبات لتحقيق تلك الأهداف بأداء مرتفع وتكلفة أقل. **أ. خصائص الدافعية للإنجاز.** يرى "مجدي أحمد" أن الدافعية للإنجاز تتسم بمجموعة من الخصائص يمكن حصر البعض منها:

✓ أنها دافع بشري يتسم بالطموح والمتعة في المنافسة والاستقلال وتفضيل المخاطرة والحرص على التحكم في الأفكار مع حسن تناولها وتنظيمها.

✓ تتسم بالسعي الجاد نحو عمل الأشياء الصعبة بأقصى سرعة ويقدر الامكان وفيها تزداد احتمالات النجاح على الفشل.

✓ تكمن وراء سلوك الفرد الذي ينشطه ويدفعه ويوجهه نحو النجاح وبلوغ الهدف الذي يسعى لتحقيقه على أحسن ما يكون.

✓ تؤدي بالفرد إلى أن يحتل مكانة راقية وقيمة عالية في مجالات الإنتاج و الإبداع (مجدي، 2013: 273).

ب. نظريات الدافعية للإنجاز. هناك العديد من النظريات التي تناولت الدافعية للإنجاز، يمكن ايجاز البعض منها في ما يلي:

نظرية اتكنسون (Atkinson) في دافع الإنجاز: وهي تركز على الدافعية المستثارة، وهي السعي اتجاه نوع معين من الإشباع أو تحقيق الهدف، ولقد حدد "خديم حسين" المبادئ التي تقوم عليها هذه النظرية على النحو التالي:

- ✓ كل الأشخاص يتمتعون بقوة هائلة من الطاقة وبعدد من الحاجات والدوافع الأساسية.
 - ✓ اختلاف الأشخاص فيما بينهم من حيث الدوافع راجع إلى اختلاف الثقافات وقوة الدافع ودرجة الاستعدادات.
 - ✓ خصائص الموقف هو الذي يتحكم في استثارة أو كبح هذه الدوافع (خديم، 1997: 127).
- نظرية واينر (Winer): وهي نظرية تكملية جاءت بالمنهج الذي يحلل فيه الأفراد أسباب السلوك، ووفقاً لهذه النظرية، يمكن تقسيم خواص الإنجاز إلى بعدين مستقلين يتمثلان في مدى سيطرة أو تحكم الفرد في العمل وهذا الحكم هو نوع من أنواع السمات التي ترتبط بالعمل، فالقدرة إذن سمة داخلية وصعوبة في العمل سمة خارجية، وبناءً عليه يفسر "واينر" (Winer) أن الاتجاه القوي عند الأفراد ذوي الدافع القوي للإنجاز يرجع إلى عوامل خارجية كالمجهود، أو القدرة، على عكس الأفراد ذوي الإنجاز المنخفض الذين يرجعون تجنبهم لأداء المهمات إلى افتقارهم المقدرة.
- نظرية راينر وراينر: وتعد هذه النظرية إضافة جديدة لنظرية "اتكنسون" (Atkinson) وتؤكد على التوجه المستقبلي الذي يشترط فيه لأداء الأفراد من ذوي الإنجاز العالي أن يكون أفضل من أداء ذوي الإنجاز المنخفض، وتؤكد النظرية على ما يتميز به الأفراد من ذوي الإنجاز العالي من نظرة مستقبلية مؤدية إلى الطموح والمثابرة والتفائل وتقدير الذات.

نظرية ماكلياند. ولقد وضعها "دافيد ماكلياند" (David McClelland) 1961، بعد أن استنتج من خلال بحثه امتلاك بعض الأفراد لدوافع إنجازية لا تتوفر لدى الآخرين (بالرباح، 2011: 235)، ولقد تمكن "ماكلياند" من تحديد ثلاثة أنواع من الدوافع وهي:

- ✓ الحاجة للإنجاز. بحيث يميل الناس لأن يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح ويحبون التحدي، ويضعون لأنفسهم أهداف طموحة وكبيرة من الممكن تحقيقها، كما أنهم يرغبون تلقياً تغذية راجعة حول مستوى أداءهم وإنجازهم.

✓ الحاجة للقوة. يميلون إلى الرغبة في التأثير على الآخرين وممارسة النفوذ والرقابة عليهم والتأثير على سلوكهم لخدمة أهداف المنظمة، كما يسعون إلى مراكز قيادية.

✓ الحاجة للانتماء. لديهم رغبة قوية للعمل والتواجد مع الغير، والتفاعل الاجتماعي، والاهتمام بمساعدة الآخرين على النمو والتقدم، ويشعرون بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من قبل الآخرين (حريم، 2009: 111).

بعدما تم التطرق إلى الجانب النظري والذي تم فيه تناول المفاهيم المتعلقة بكل من متغير العدالة التنظيمية وكذا متغير الدافعية للإنجاز، فسيتم فيما يلي عرض الجانب الذي يتعلق بالدراسة الميدانية والتي سنحاول من خلالها الكشف عن مدى احساس وإدراك عمال شركة صناعة الاسمنت بزهانة معسكر بالعدالة التنظيمية، وعن العلاقة التي تربط بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز لدى العمال.

2. الطريقة و الأدوات.

- 1.2 المنهج المتبع. تماشياً مع موضوع الدراسة فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعني بوصف الظاهرة وتحليلها، و الملائم مع طبيعة الدراسة الحالية.

2.2. الحدود الزمانية والمكانية للدراسة. من شهر فيفري 2017 إلى نهاية أفريل 2017 بشركة صناعة الاسمنت بزهانة ولاية معسكر (الجزائر).

3.2. أدوات الدراسة: لقد تمّ الاعتماد في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة على المقياسين التاليين:

أ. مقياس العدالة التنظيمية. الذي أعده كل من "نييوف" و"تورمان" (Niehoff and Noorman, 1993)، وقام بترجمته إلى اللغة العربية و الاعتماد عليه من قبل مجموعة من الباحثين، كدراسة (علوان، 2007)، ودراسة (بندر، 2012)، وهو يتكون من 20 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد على النحو التالي: بعد عدالة التوزيع ويتضمن 05 فقرات، وبعد عدالة الإجراءات يتضمن 06 فقرات، بينما بعد عدالة التعاملات فيتضمن 09 فقرات. خصائصه السيكومترية.

الصدق: لقد تمّ الاعتماد على صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل بعد والمقياس ككل:

الجدول رقم - 01 يبين ارتباط كل بعد مع المقياس ككل

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
عدالة التوزيع	0.69**	0.01
عدالة الإجراءات	0.74**	
عدالة التعامل	0.81**	

يتضح من خلال هذا الجدول أن معامل الارتباط المتحصل عليه تراوح بين 0.69 و 0.81 وذلك عند مستوى دلالة 0.01، فكلما كان معامل الارتباط يقترب من 1 كان المقياس صادقاً.

الثبات: لقد تم التأكد من ثبات المقياس عن طريق ألفا كرونباخ : وذلك بين كل بعد والدرجة الكلية:

الجدول رقم 02 يبين معامل الثبات بالنسبة لمتغير العدالة التنظيمية وأبعاده

الأبعاد	معامل الثبات
العدالة التعاملية	0.76
عدالة التوزيع	0.73
عدالة الإجراءات	0.81
متغير العدالة التنظيمية ككل	0.89

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات المتحصل عليه يتراوح ما بين 0.73 و 0.81، ومعامل الثبات للمتغير ككل يقدر: 0.89 وهو ثبات مرتفع، وذلك يتطابق مع ما توصل إليه " نيويوف ومورمان " (Niehoff and Noorman, 1993) في الدراسة التي قاما بها حول 'العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية'، بحيث تراوح معامل الثبات بالنسبة للأبعاد بين 0.74 و 0.75، وكان معامل الثبات للمتغير ككل يساوي: 0.81.

ب. مقياس الدافعية للإنجاز. لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقياس الذي أعده (خليفة، 2006)، وقام بتكيفه على البيئة الجزائرية الأستاذ "بشير معمريّة"، وهو يتكون من 50 فقرة موزعة على خمسة أبعاد: بعد الشعور بالمسؤولية، بعد السعي نحو التفوق والطموح، بعد المثابرة، بعد الشعور بأهمية الزمن، بعد التخطيط للمستقبل وكل بعد يحتوي على 10 فقرات.

خصائصه السيكومترية

الصدق: لقد تم الاعتماد على صدق الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل بعد والمقياس ككل:

الجدول رقم - 03 يبين ارتباط كل بعد مع المقياس ككل وذلك بالنسبة لمتغير الدافعية للإنجاز

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
0.01	**0.68	الشعور بالمسؤولية
	**0.65	السعي نحو التفوق والطموح
	**0.70	المثابرة
	**0.72	الشعور بأهمية الزمن
	**0.79	التخطيط للمستقبل

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الارتباط المتحصل عليه يتراوح بين 0.65 و 0.79 وذلك عند مستوى دلالة 0.01، وذلك دليل على أن المقياس صادق.

الثبات: لقد تم التأكد من ثبات المقياس عن طريق: ألفا كرونباخ: وذلك بين كل بعد والدرجة الكلية:

الجدول رقم - 04 يبين معامل الثبات بالنسبة لمتغير الدافعية للإنجاز وأبعاده

معامل الثبات	الأبعاد
0.69	الشعور بالمسؤولية
0.78	السعي نحو التفوق والطموح
0.76	المثابرة
0.68	الشعور بأهمية الزمن
0.62	التخطيط للمستقبل
0.83	متغير الدافعية للإنجاز ككل

يتضح من خلال هذا الجدول أن معامل الثبات المتحصل عليه يتراوح ما بين 0.62 و 0.78، كما أن معامل الثبات للمتغير ككل يقدر : 0.83 وهو ثبات مرتفع، وذلك يتطابق مع ما توصل إليه "معمريّة بشير" من خلال تقنيته للمقياس على البيئة الجزائرية، بحيث تراوح معامل الثبات بالنسبة للأبعاد بين 0.77 و 0.81، وكان معامل الثبات للمتغير ككل يساوي: 0.81.

4.2. خصائص عينة الدراسة. لقد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة تقدر: 79 عاملا، تم اختيارهم بالطريقة العرضية من مجتمع الدراسة. والجداول الموالية تبين خصائص عينة الدراسة الميدانية:

الجدول رقم - 05 يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس، والحالة المدنية

مواصفات عينة الدراسة					
الحالة المدنية			الجنس		
%86,07	68	متزوج (ة)	%43	58	ذكر
%13,93	11	أعزب (باء)	%57	21	أنثى
%100	79	المجموع	%100	79	المجموع

إن هذا الجدول يمثل خصائص عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، الحالة المدنية، حيث أنه جمع بين الذكور و الإناث، والعمال العزاب والمتزوجين، وتمثلت العينة في 79 عامل.

الجدول رقم - 06 يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي والسن

مواصفات عينة الدراسة					
السن			المستوى التعليمي		
%1,30	01	25 وأقل	%12,65	10	متوسط
%31,60	25	26 35 سنة	%18,19	15	ثانوي
%51,90	41	36 -45 سنة			
%15,20	12	46 50 سنة	%69,16	54	جامعي
%100	79	المجموع	%100	79	المجموع

ان هذا الجدول يمثل خصائص عينة الدراسة، حيث أنه جمع بين المستوى التعليمي للعمال وفئاتهم العمرية، حيث تراوحت ما بين 25 سنة وأقل و 46 و 50 سنة وذلك بنسب مختلفة.

الجدول رقم - 07 يبين توزيع العينة على حسب متغير الصنف المهني، السن وسنوات الاقدمية

مواصفات عينة الدراسة					
سنوات الأقدمية			الصنف المهني		
%06,30	05	5 سنوات وأقل	%55,70	44	إطار
%69,60	55	6 15 سنة	%24,05	19	متحكم
%21,90	17	16 25 سنة			
% 02,50	02	26 سنة وأكثر	%20,25	16	منفذ
%100	79	المجموع	%100	79	المجموع

يمثل هذا الجدول خصائص عينة الدراسة الميدانية، حيث تم الجمع بين العمال الإطارات والمنفذين والمتحكمين، والعمال الذين لديهم من 05 سنوات وأقل ومن لديهم 26 30 سنة أقدمية.

5.2. أساليب المعالجة الإحصائية.

من أجل معالجة البيانات تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات لحساب مواصفات العينة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة استجابات أفراد العينة اتجاه متغير العدالة التنظيمية، معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، والجدول التالي يبين مدى المتوسطات لمستوى إدراك وإحساس العمال بالعدالة التنظيمية.

الجدول رقم 08 يبين كيفية تحديد مدى المتوسطات

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
الفئة	5 4.21	4.20 3.41	3.40 2.61	2.60 1.81	1,80 ±
المستوى	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

يبين الجدول رقم - 08 كيفية حساب مدى متوسطات إجابات الأفراد وذلك بناء على درجة القطع، كما يلي: المدى = أعلى قيمة - أدنى قيمة بمعنى 05 01 = 04، ثم نقوم بقسمة المدى على 04 عدد نقاط (فئات) مقياس ليكارت، أي 04 / 05 = 0.80، ثم بعد ذلك نقوم بزيادة 0.80 لكل نقطة (فئة) من نقاط (فئات) مقياس ليكارت لتكون الفقرات متساوية، مثلا: تمثل الدرجة 1 للبدل غير موافق بشدة، ثم نقوم بعد ذلك بإضافة درجة القطع (1 + 0.08 = 1.81) يعني تصبح لدينا فئة ما بين 01 و 1.80 وتصنف ضمن مستوى المنخفض جدا. وهكذا دواليك.

3. عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة.

سيتم عرض نتيجة الفرضية التي تتناول مستوى إحساس عمال شركة صناعة الاسمنت بالعدالة التنظيمية، وقد تم تجزئتها لمعرفة مستوى الإحساس بكل بعد من أبعادها.

1.3. عرض الفرضية التي تبين مستوى إحساس العمال بالعدالة التوزيعية والتعاملية:

الجدول رقم 09 يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإحساس العمال بالعدالة التوزيعية والتعاملية

الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تتناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة	3.41	1.09	5	مرتفع
3	أعتبر عبء العمل الخاص بي مناسباً	3.57	0.87	2	مرتفع
4	أعتقد أن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة	3.49	1.10	4	مرتفع
6	أعتقد ان راتبي الشهري الذي أحصل عليه مناسباً	3.49	1.04	3	مرتفع
14	أعتقد أن واجبات وظيفتي مناسبة	3.59	0.82	1	مرتفع
	بعد العدالة التوزيعية	17.56	3.45	/	/

مرتفع	1	0.72	3.94	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل احترام	02
مرتفع	2	0.81	3.72	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي باهتمام وتقدير	05
متوسط	3	0.99	3.33	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يأخذ بالاعتبار مطالبتي الشخصية	08
متوسط	9	1.09	3.18	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يناقشني بكل صراحة	12
متوسط	4	0.96	3.29	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يبدي اهتمام بمصلحتي كموظف	16
متوسط	5	0.98	3.27	يناقش المدير معي النتائج المترتبة عن تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي	17
متوسط	7	1.07	3.20	يشرح لي المدير أسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي	18
متوسط	6	1.04	3.22	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يشرح لي الأسباب التي دعتة إلى ذلك	19
متوسط	8	1.15	3.20	يشرح لي المدير بشكل واضح أي قرار يتعلق بوظيفتي	20
/	/	6.51	30.34	بعد العدالة التعاملية	

من خلال هذا الجدول فإنه يتبين أن إحساس العمال بالعدالة التوزيعية مرتفع، وذلك أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة تراوح ما بين 3.41 و 3.59، وبناءً على مدى المتوسطات فإن الفقرات المتعلقة ببعدها العدالة التوزيعية تدخل ضمن المدى الذي يكون بين 3.41 و 4.20 وذلك يعني أن إحساس العمال يكون بدرجة عالية، وتم ترتيب الفقرات تنازلياً، بحيث أعلى متوسط (3.59) وهو يعود إلى الفقرة رقم 14 والتي تنص على 'تتناسب ساعات العمل مع ظروف الخاصة' وأدنى متوسط (3.41) وهو يعود إلى الفقرة الأولى والتي تنص على 'أعتقد أن واجبات وظيفتي مناسبة'.

ويتبين كذلك أن إحساس العمال بالعدالة التعاملية متوسط، وذلك أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة للأغلبية الفقرات تراوح ما بين 3.18 و 3.33 وهي الفقرات رقم- 08، 12، 16، 17، 18، 19، 20 وبناءً على مدى المتوسطات فإن هذه الفقرات تدخل ضمن المدى الذي يكون بين 2.61 و 3.40 وذلك يعني أن إحساس العمال يكون بدرجة متوسطة، بينما الفقرتين رقم- 02 و 05، فمن خلال المتوسطات الحسابية فهي تدخل ضمن المدى الذي يكون بين 3.41 و 4.20، وبالتالي فإن إحساس العمال يكون بدرجة عالية، ولقد تم ترتيب الفقرات تنازلياً، بحيث أعلى متوسط حسابي (3.94) وهو يعود إلى الفقرة رقم 02، وأدنى متوسط (3.18) وهو يعود إلى الفقرة رقم 12.

2.3. عرض الفرضية التي تبين مستوى إحساس العمال بالعدالة الإجرائية.

الجدول رقم 10 يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإحساس العمال بالعدالة بالعدالة الإجرائية

الفقرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
7	يحرص المدير على استشارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	3.32	0.98	3	متوسط
9	يشرح المدير جميع القرارات للموظفين في حالة استفسارهم عن تلك القرارات	3.48	0.91	1	مرتفع
10	يطبق المدير جميع القرارات على كل موظف بدون استثناء	3.29	0.89	4	متوسط
11	يسمح المدير للموظفين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها	3.23	0.90	5	متوسط
13	يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز	3.22	0.84	6	متوسط
15	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والشاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	3.47	0.86	2	مرتفع
	بعد العدالة الاجرائية	20	3.92	/	/

تبين من خلال الجدول السابق أن إحساس العمال بالعدالة الإجرائية متوسط، وذلك أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة للأغلبية الفقرات تراوح ما بين 3.22 و 3.32 وهي الفقرات رقم- 7 40 41 13، وبناءً على مدى المتوسطات فإن هذه الفقرات تدخل ضمن المدى الذي يكون بين 2.61 و 3.40 وذلك يعني أن إحساس العمال يكون بدرجة متوسطة، بينما الفقرتين رقم 9 45 فمن خلال المتوسطات الحسابية فهي تدخل ضمن المدى الذي يكون بين 3.41 و 4.20، وبالتالي فإن إحساس العمال يكون بدرجة عالية، ولقد تم ترتيب الفقرات تنازلياً بحيث أعلى متوسط (3.48) وهو يعود إلى الفقرة رقم 09، و أدنى متوسط (3.22) وهو يعود إلى الفقرة رقم 13.

3.3. عرض الفرضية التي تؤكد على وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز:

الجدول رقم 11 يبين العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة "ر"	
دالة عند مستوى الدلالة 0.01	77	0.38	العلاقة بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز

من خلال هذا الجدول فإنه يتبين وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والدافعية للإنجاز لدى العمال حيث أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0.38 وهي دالة عند مستوى دلالة 0.01.

4.3. عرض الفرضية التي تؤكد على وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التعاملية والدافعية للإنجاز.

الجدول رقم 12 يبين العلاقة الارتباطية بين العدالة التعاملية والدافعية للإنجاز

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة "ر"	
دالة عند مستوى الدلالة 0.01	77	0.30	العلاقة بين العدالة التعاملية والدافعية للإنجاز

من خلال هذا الجدول فإنه يتبين وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التعاملية والدافعية للإنجاز لدى العمال حيث أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0.30 وهي دالة عند مستوى دلالة 0.01.

5.3. عرض الفرضية التي تؤكد على وجود علاقة ارتباطية بين العدالة الإجرائية والدافعية للإنجاز.

الجدول رقم 13 يبين العلاقة الارتباطية بين العدالة الإجرائية والدافعية للإنجاز

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة "ر"	
دالة عند مستوى الدلالة 0.01	77	0.24	العلاقة بين العدالة الإجرائية والدافعية للإنجاز

من خلال هذا الجدول فإنه يتبين وجود علاقة ارتباطية بين العدالة الإجرائية والدافعية للإنجاز لدى العمال حيث أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0.24 وهي دالة عند مستوى دلالة 0.01.

6.3. عرض الفرضية التي تؤكد على وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التوزيعية والدافعية للإنجاز:

الجدول رقم 14 يبين العلاقة الارتباطية بين العدالة التوزيعية والدافعية للإنجاز

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة "ر"	
دالة عند مستوى الدلالة 0.01	77	0.41	العلاقة بين العدالة التوزيعية والدافعية للإنجاز

من خلال هذا الجدول فإنه يتبين وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التوزيعية والدافعية للإنجاز لدى العمال حيث أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0.41 وهي دالة عند مستوى دلالة 0.01.

7.3. مناقشة نتائج الدراسة

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم 9-θ أن إحساس عمال شركة صناعة الاسمنت زهانة- معسكر بالعدالة التوزيعية مرتفع، وذلك لأن الشركة تعتمد على نمط عادل في توزيع المنح والأجور بما يتناسب مع ساعات العمل والمهام الموكلة إليهم، وهو ما يزيد من مستوى ارتياحهم النفسي وكذا شعورهم بالرضا الوظيفي وبالتالي الرفع من مستوى الأداء، و يتطابق ذلك مع النتيجة التي توصل إليها "الطبولي محمد وآخرون" (2015) بحيث توصلوا إلى أن هناك مستوى متوسط لشعور وإحساس أعضاء هيئة التدريس بعدالة التوزيع، ذلك الإحساس الذي كان دون التوقعات نتيجة التوزيع غير العادل للأعباء التدريسية، ومحدودية الصلاحيات مقارنة بالمسؤوليات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، وشعورهم بأن رواتبهم الشهرية تقل عن الرواتب الشهرية لأعضاء هيئة التدريس

المختبرين المناظرين لهم في الدرجة العلمية، وبأن ما يحصلون عليه من عوائد ومزايا ومكافآت لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية والجهود التي يقدمونها، وتبين كذلك أن العمال يحسون بالعدالة التعاملية بدرجة متوسطة، وذلك أن نمط التعامل المعتمد في الشركة وتطبيق القرارات الإدارية بدون تحيز شخصي من قبل الرؤساء والاهتمام بمصالح العمال و أخذ مطالبهم الشخصية بعين الاعتبار يعمل على تنمية إحساسهم و إدراكهم لتطبيق العدالة في الشركة، وذلك يتفق مع النتيجة التي توصل إليها العديد من الدراسات في مجال العدالة التنظيمية مثل الدراسة التي قام بها **"الطبولي محمد وآخرون" (2015)** حيث وجدوا أن الإحساس المرتفع بعدالة التعاملات التي يشعر بها أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، تظهر في المشاعر والأحاسيس من خلال اعتماد رؤساء الأقسام الأكاديمية لأسلوب التشارك، والتفويض، والشفافية، والوضوح في تعاملاتهم، وممارساتهم المهنية الأصيلة التي تخرج عن إطار المجاملة وإرضاء العناصر المؤثرة، واحترامهم لأعضاء هيئة التدريس وتقديرهم لجهودهم، ودفاعهم عن حقوقهم، وتعميق معاني العمل الأكاديمي ودلالاته لديهم، وتشجيعهم على النمو المهني من خلال المشاركة في أعمال المؤتمرات والندوات العلمية ونشر المعرفة، ودعم قيم الجامعة ورسالتها، وقد تبين من خلال الدراسة التي قام بها **'علوان قاسم' (2007)** إن استجابة العاملين نحو عدالة التعاملات كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي: 3.17 وذلك ما دل على أن هذا البعد من العدالة التنظيمية كاد أن يقترب إلى درجة موافق إذ حظيت جميع فقراته بالموافقة المتباينة.

ويتبين كذلك من خلال النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم- 40 أن إحساس عمال شركة صناعة الاسمنت زهانة- معسكر بالعدالة الإجرائية جاء متوسط، وذلك أن العمال ليس لديهم ثقة كافية من حيث تطبيق الإجراءات في الشركة، فمعظمهم يشكون من التحيز في تطبيق القرارات خصوصا مع الفئات ذات المناصب العليا في المؤسسة، كما أنه لا يسمح لهم بالمشاركة في صناعة القرارات الخاصة بالعمل، أو حتى معارضة تلك القرارات الصادرة بحقهم، وذلك يتفق مع النتيجة التي توصل إليها **'البدروني حمد' (2010)** حيث أن استجابات العاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية تميل إلى الحياد تجاه عدالة الإجراءات وذلك بمتوسط حسابي يقدر: 2.97، في حين أن النتيجة المتحصل عليها في الدراسة الحالية تتعارض مع الدراسة التي قام بها **'الطبولي محمد وآخرون' (2015)** حيث وجدوا أن هناك مستوى عال من الإحساس بالعدالة الإجرائية التي يشعر بها أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، وذلك ظهر في صورة تطبيق القرارات الإدارية على الجميع دون تمييز، والتزام رؤساء الأقسام الأكاديمية بمبدأ الموضوعية عند صناعة القرارات واتخاذها، وتوضيح مبرراتها وتفاصيلها وسبل تنفيذها، ومنح الأعضاء الفرص المناسبة للاعتراض، وتقديم الآراء والمقترحات والمعلومات التي تعمل على تنوير بصيرة متخذي القرارات على مستوى القسم الأكاديمي، بينما الدراسة التي قام بها **'علوان قاسم' (2007)** توصلت إلى أن استجابة العاملين نحو العدالة الإجرائية كانت ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي: 2.19 وذلك مما دل على أن أفراد العينة لا يشعرون بوجود عدالة إجراءات في بيئة عملهم.

كما تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم- 11، 12، 13، 4 إلى وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية و أبعادها الثلاث والمتمثلة في: (العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية، العدالة الإجرائية) وبين الدافعية للإنجاز لدى عمال شركة صناعة الاسمنت زهانة -معسكر ، ويرجع ذلك إلى إحساس العمال و إدراكهم للعدالة ونمط التعامل المعتمد في الشركة وكذا شعورهم بالرضا عن عدالة توزيع المنح والمكافآت بما يتناسب مع

الجهود المبذولة، بالإضافة الى العدالة في تطبيق القرارات، وبالتالي فإن القيم المعتمدة في هذه الشركة والتي تكمن في الاهتمام الكبير بالعمال وتحفيزهم على العمل بأفضل ما لديهم من خلال تشجيعهم على الابتكار، تقديرهم، تنمية مهاراتهم، قدراتهم والتأكيد على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية، إضافة إلى التحلي بالمسؤولية والانضباط مما قد يؤدي إلى زيادة مجهودهم للعمل أكثر وبالتالي زيادة الكفاءة في العمل والرفع من دافعيتهم للعمل لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها شركة صناعة الاسمنت -زهانة معسكر. أما الدراسة التي أجراها "العطوي عامر" (2007) حول 'العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمال المنحرف' فأتضح ان مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية و عدالة التعاملات) كان غير مرض، فإجابات الأفراد لم تشير بشكل كاف إلى وجود إنصاف من قبل المنظمة عينة البحث بتوزيع مواردها للعاملين وفي إتباع سياق عادل في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وهذا شمل أيضا أسلوب التعامل الذي يبديه المدراء او الإدارة العليا اتجاه العاملين، بالإضافة إلى أن الرابط النفسي بين المنظمة وعاملها كان منخفض، ولعل أهم أسبابه هو انخفاض مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية و عدالة التعاملات.

توصيات واقتراحات.

- بناءً على النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة، تمكن الباحثون من تقديم مجموعة من التوصيات تتمثل فيما يلي:
- ✓ ضرورة الاهتمام بتحسين مستوى العدالة التنظيمية بشركة صناعة الاسمنت- زهانة، وذلك بالعمل على رفع مستوى إدراك العمال لها من خلال تبني استراتيجيات جديدة لرفع مستوى الإحساس بها لديهم.
 - ✓ تسهيل الإجراءات وتطبيقها في شركة صناعة الاسمنت- زهانة، وكذا العمل على تغييرها من وقت لآخر لمواكبة مختلف التغيرات.
 - ✓ الاهتمام بالعامل واعتباره مورد مهم من اجل تحقيق الأهداف بشركة صناعة الاسمنت -زهانة.
 - ✓ الأخذ بعين الاعتبار آراء ووجهات نظر العمال في اتخاذ وصنع القرارات التي تصب لصالح شركة صناعة الاسمنت - زهانة.
 - ✓ السماح للعامل بشركة صناعة الاسمنت- زهانة، بمعارضة أو عدم قبول القرارات الصادرة في حقه وذلك للدفاع عن نفسه.
 - ✓ إعادة النظر في شروط وتوزيع المنح والعلاوات، والعمل على تعديل نظام الأجور بما يتناسب مع المسؤوليات والمهام الموكلة.

الإحالات و المراجع

- بالرايح، محمد. (2011). *الدافعية الإنسانية*. وهران: ديوان المطبوعات الجامعية.
- بلوط، حسن إبراهيم. (2002). *إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي*. لبنان: دار النهضة العربية.
- البدراي، حمد بن سليمان. (2010). *إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العامل في المنظمات الأمنية*. رسالة دكتوراه منشورة في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.
- استخرج يوم: 2015/02/01. من الموقع التالي: <http://repository.nauss.edu.sa>
- حريم، حسين. (2009). *السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*. (ط3). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حنفي، عبد الغفار. (2007). *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
- خديم، حسن. (1997). *السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العطوي، عامر علي. (2007). *أثر العدالة التنظيمية على الأداء السياقي*. القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. 09 (03). 46-170. صفحة: 150. راجع الموقع التالي: <http://www.minshawi.com/vb/attachment.php>
- العطوي، عامر علي. (2007). *العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في السلوك المنحرف*. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. السنة السابعة. العدد 21. استخرج يوم: 2015/06/11. من الموقع التالي: <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=82258>
- علوان، قاسم نايف. (2007). *تأثير العدالة التنظيمية على الفساد الإداري*. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. العدد 07. ص. ص: 57-82. استخرج يوم: 2014/10/07. من الموقع التالي: <http://www.univ-ecosetif.com>
- الشلهوب، ثامر بن مساعد. (2011). *مستويات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المدانة*. رسالة ماجستير منشورة في العلوم الادارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض. استخرج يوم: 2014/09/24. من الموقع التالي: http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/mas_2011_03_0.pdf
- الطائي، علي حسون فندي، رزوقي، عزام طويبا. (2006). *التكوين النفسي للموظفين المعاقبين وعلاقته ببعض المخرجات التنظيمية*. مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد 60. 499-217. استخرج يوم: 2016/08/20. من الموقع التالي: <http://www.iasj.net/iasj?func=issueTOC&isId=4109&uiLanguage=en>
- الطبولي، محمد عبد الحمدي، كريم، سعد رمضان، العبار، علي حمزة ابتسام. (2015). *الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بن غازي*. مجلة نقد وتنوير. العدد الثاني. استخرج يوم: 2017/08/12. من الموقع التالي: <http://tanwair.com/wp-content/uploads/2015/07/65-100.pdf>
- الطعامسة، سلامة عبدالله خلف. (2015). *العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطن التنظيمية: العدالة التنظيمية كمتغير وسيط*. أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الاعمال: جامعة السودان للعلوم

والتكنولوجيا. استخرج يوم: 2016/08/20 . من الموقع التالي

. <http://repository.sustech.edu/bitstream/handle/123456789/12349>

مجدي، أحمد محمد عبد الله. (2013). *علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق*. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

مرزوق، عبد المجيد. (1990). *دراسة مقارنة لأساليب التعلم ودافعية الانجاز لدي عينة من الطلاب المتفوقين والمتأخرين دراسيا*. بحوث المؤتمر السنوي لعلم النفس في مصر. الجزء الثاني. القاهرة. 597-615.

مرنيز، عفيف. (2014). *نمط الشخصية الهادف المهيمن وعلاقته بالدافعية*. مجلة دراسات نفسية وتربوية.

العدد 12. راجع الموقع التالي:

<https://dspace.univouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/6867/1/P1210.pdf>

المراجع بالأجنبية

Azar, A., and Darvishi, Z.(2011). Development and Validation of A Measure of Justice Perception in the Frame of fairness Theory-Fuzzy Approach, *Expert Systems with Application*, 38..P.P: 7364-7372

Brockner, Joel. (2002). Making sense of Procedural fairness: How high Procedural fairness can reduce or Heighten the influence of outcome favorability, *Academy of Management Review*, Vol. 27. P.P: 58- 76.

El Akremi. A. ,Guerrero. S ,Neveu. J. (SD) : 39.*Comportement Organisationnel justice Organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement Professionnel*. de Boeck. vol 2.

Miles .A .(2000). The cumulative effects of justice perceptions *The journal of applied management*. 02 (1).