



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



الموضوع:

دور القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية

دراسة ميدانية بالمحكمة الإدارية - ولاية قالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت اشراف:

د. نزاري سعاد

من اعداد الطالبتين:

مزارة شهيناز

ناصرية رقية

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
ليليا بن صويلح	أستاذ تعليم عالي	رئيساً
سعاد نزاري	محاضر - ب -	مشرفاً ومقرراً
سهيل يخلف	محاضر - أ -	ممتحناً

السنة الجامعية : 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُوا عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (159).

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ
سُورَةُ آلِ عِمْرَانَ الْآيَةَ (159)

الشكر والتقدير

"وأخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين "

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله ما تم جهد ولا أُتَم سعي الا بفضلته وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات إلا بتوفيقه ومعاونته، الحمد لله على إنجاز هذا العمل المتواضع شكر خاص إلى الأستاذة المشرفة "نزارى سعاد" على النصائح والإرشادات العلمية الدقيقة التي كان لها الأثر البالغ في نفوسنا والتي مكنتنا من التغلب على الصعاب التي واجهتنا في إنجاز مذكرتنا.

الشكر الكريم لكل أستاذ درسنا وتعب في تدريسنا بكل جهد وتفانٍ وإخلاص

الشكر لكل الطاقم الإداري الذي يسهر على خدمة هذه الجامعة

وأخيرا شكرا لكل من ساعدنا على إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
الشكر للمولى عز وجل الذي وهبنا العقل وحسن التوكل
عليه سبحانه وتعالى، وعلى نعمه الكثيرة التي رزقنا إياها فالحمد والشكر
لله كثيرا حتى يرضى.

باسمي وباسم زميلتي الطيبة والمجتهدة تُهدي كل منا هذا العمل المتواضع
إلى:

والدتين الحبيبتين الغاليتين
اللتين منحتانا الحب والحنان وسهرتا على راحتنا أدامهما الله نورا يضيء
حياتنا.

إلى والدينا العزيزين
الذين نفخر دائما عندما تُقرن اسمائنا باسمهم، الذين أنارا لنا بنورهما
الدرب جزاهما الله خير وأطال الله في عمرهما.

وإلى من هم سندنا في الحياة "إخوتنا"

كما يسعني فخرا أن أهدي هذا العمل باسمي شهيناز إلى

"زوجي" و"أولادي" رعاهم الله.

إلى أنفسنا وأحلامها رغم كل الظروف التي واجهتنا، وإلى كل من وسعناهم
ذاكرتنا ولم تسعهم مذكرتنا.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة وتطبيق القيادة الأخلاقية والتعرف على مدى تحقيق العدالة التنظيمية والكشف عن دور القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية في المحكمة الإدارية بولاية قالمة، حيث قمنا بصياغة التساؤل الرئيسي من خلال الاطلاع وملاحظة الظاهرة فتم طرحه كآلآتي: "ما هو دور القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية؟" وصياغة فرضية رئيسية من خلال الإشكالية وطرحنا كآلآتي: تعتبر القيادة من أهم أنماط التسيير التي تعتمد عليها المنظمات العصرية لتحقيق العدالة التنظيمية، ولغرض تحقيق هدف البحث والإجابة عن تساؤلاته، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والاستبانة والملاحظة والمقابلة كأداة لجمع البيانات، بحيث اعتمدنا على المسح الشامل لمجتمع بحث تمثل في موظفي المحكمة الإدارية.

لتحقيق ذلك وضعنا خطة عمل مقسمة على أربعة فصول منها ثلاثة نظرية، الإطار العام للدراسة الذي شمل الإشكالية والفرضيات والأهمية والأهداف، أسباب اختيار الموضوع، تحديد المفاهيم الأساسية والدراسات السابقة وكذلك المقاربات النظرية، وخصصنا جزء من الدراسة للبحث ميدانيا للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

وبعد تحليلنا للبيانات الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

تبين أن للقيادة الأخلاقية دور هام في تحقيق العدالة التنظيمية، وأن القائد يكون صالحا من خلال امتثاله للمبادئ الأخلاقية، وأن الشفافية والوضوح لديهما أهمية كبيرة في بناء بيئة عمل صحية من خلال توفير المعلومات اللازمة لجميع الموظفين، كما أن للعلاقات الاجتماعية الإيجابية والحوار والتواصل يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين، ومن خلال ذلك تتحقق العدالة التنظيمية.

Study Summary:

The study aimed to identify the extent of the practice and application of ethical leadership and to identify the extent to which organizational justice is achieved and to reveal the role of ethical leadership in achieving organizational justice in the Administrative Court in Guelma, where we formulated the main question by reviewing and observing the phenomenon, and it was asked as follows: What is the role of ethical leadership in achieving organizational justice? And the formulation of a main hypothesis through the problem and put forward as follows: Leadership is one of the most important management patterns that modern organizations rely on to achieve organizational justice, and for the purpose of achieving the goal of research and answering its questions, the descriptive approach, questionnaire, observation and interview were relied on as a tool for data collection, so that we relied on the comprehensive survey of the research community represented by the staff of the Administrative Court.

To achieve this, we developed a work plan divided into four chapters, including three theories, the general framework of the study, which included the problem, hypotheses, importance and objectives, the reasons for choosing the topic, identifying basic concepts and previous studies, as well as theoretical approaches. We devoted part of the study to field research to answer the questions of the study. After analyzing the field data, we reached a set of results, the most important of which are:

It has been shown that ethical leadership has an important role in achieving organizational justice, that the leader is good through his compliance with ethical principles, that transparency and clarity are of great importance in building a healthy work environment by providing the necessary information to all employees, and that positive social relations, dialogue and communication contribute to achieving the goals of the organization and the goals of employees, and through this organizational justice is achieved.

فهرس المحتويات

	الشكر
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
6-5	أولاً: إشكالية الدراسة
7	ثانياً: فرضيات الدراسة
8	ثالثاً: أهمية الدراسة
9	رابعاً: أهداف الدراسة
9	خامساً: أسباب اختيار الموضوع
16-10	سادساً: تحديد المفاهيم
23-16	سابعاً: الدراسات السابقة
33-26	ثامناً: المقاربات النظرية
الفصل الثاني: القيادة الأخلاقية	
35	تمهيد
43-36	أولاً: نشأة وتطور القيادة الأخلاقية
44-43	ثانياً : أهمية القيادة الأخلاقية
48-45	ثالثاً: خصائص وصفات القائد الأخلاقية
49-48	رابعاً: مبادئ القيادة الأخلاقية
50-49	خامساً: أبعاد القيادة الأخلاقية
52-51	سادساً: أساليب القيادة الأخلاقية

54-52	سابعا: الفرق بين القائد والمدير
57-54	ثامنا: معوقات ومشكلات تحول دون تطبيق القيادة الأخلاقية
58	خلاصة
الفصل الثالث: العدالة التنظيمية	
60	تمهيد
62-61	أولاً: التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية
65-62	ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية
66-65	ثالثاً: خصائص ومقومات العدالة التنظيمية
68-67	رابعاً: مبادئ العدالة التنظيمية
69	خامساً: أشكال ونماذج العدالة التنظيمية
74-70	سادساً: أبعاد العدالة التنظيمية
76-74	سابعاً: العوامل المؤثرة في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ونتائجها
77	خلاصة
الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة	
79	تمهيد
81-80	أولاً: مجالات الدراسة
82-81	ثانياً: منهج الدراسة
84-82	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
116-84	رابعاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة
124-116	خامساً : مناقشة نتائج الدراسة
125-124	سادساً: النتائج العامة للدراسة
126	خلاصة
128	الخاتمة
129	التوصيات والاقتراحات
129	صعوبات الدراسة

140-131	قائمة المراجع
149-142	الملاحق

قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة	23-25
02	يبين مصفوفة لأساليب القيادة الأخلاقية	51
03	يوضح الفرق بين القائد والمدير	53
04	يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة بدلالة الجنس.	84
05	المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة	85
06	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة بدلالة طبيعة العمل الجدول	86
07	يبين أهمية الشفافية والوضوح في بناء بيئة عمل صحية وشفافية التسيير من طرف المسؤولين.	87
08	يبين أهمية الشفافية والوضوح في بيئة العمل	89
09	يبين أسباب عدم وجود الشفافية في التسيير من طرف المسؤولين	90
10	يبين الاعتبارات التي تجعل القائد صالحا لعملية القيادة	91
11	طبيعة العلاقة مع القائد في ضوء الرغبة في بناء علاقات اجتماعية إيجابية	92
12	الأساليب التي يتعامل بها القائد مع حالات التأخر من وجهة نظر افراد العينة	94
13	الصفات القيادية المرفوضة المرتبطة بعدم مراعاة الظروف الاجتماعية	96
14	يبين مصادر الشعور بالتقدير والاحترام في بيئة العمل	97
15	يبين مدى ثناء القائد على مجهودات الموظفين	99
16	يبين إجابات الموظفين حول عدالة القائد في تعامله معهم	100
17	يوضح مدى عدالة القائد حسب المستوى التعليمي ونوع الوظيفة	101
18	يبين مدى سماح القائد بالتواصل بين الموظفين أثناء مزاولة العمل.	102
19	يبين مراعاة المسؤول لحاجات الموظفين أثناء تصميم الحوافز.	104

105	يبين تأثير الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية.	20
106	يبين الحوافز المعنوية المنتظرة ومدى رضا الموظفين عنها	21
107	تقييم المبحوثين لكفاءة وفعالية نظام الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل المؤسسة	22
108	يبين مدى سماح القائد للموظفين بمناقشة وتبادل الأفكار أثناء الاجتماع.	23
109	يبين مدى تقبل القائد للآراء المخالفة له.	24
110	يبين مدى تشجيع القائد للعمل الجماعي	25
111	تفويض القائد السلطة لأحد الموظفين.	26
113	يبين انفراد القائد بنفسه في عملية اتخاذ القرار.	27
113	يبين امتلاك القائد لمهارة التواصل مع الموظفين.	28
114	يبين تقييم مهارات التواصل عند القائد وتحقيق مبدأ العدالة التنظيمية من خلال النمط القيادي السائد في المؤسسة.	29
115	يبين سبل تحقيق القيادة الأخلاقية في المؤسسة.	30
123-122	تحليل مقابلة حول القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية	31

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
66	بناء ادراكات العدالة	01
68	مبادئ العدالة التنظيمية	02
73	أبعاد العدالة التنظيمية	03
74	يوضح العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية	04
81	يوضح التشكيلة البشرية للمحكمة الإدارية قالمة	05
84	توزيع مجتمع البحث حسب نوع الوظيفة بدلالة الجنس.	06
85	المستوى التعليمي لمجتمع البحث	07
86	يبين توزيع مجتمع البحث حسب نوع الوظيفة بدلالة طبيعة العمل.	08
88	يبين أهمية الشفافية والوضوح في بناء بيئة عمل صحية وشفافية التسيير من طرف المسؤولين.	09
89	آراء الموظفين حول أهمية الشفافية والوضوح في بيئة العمل	10
90	أسباب عدم وجود الشفافية في التسيير من طرف المسؤولين	11
91	الاعتبارات التي تجعل القائد صالحا لعملية القيادة	12
93	طبيعة العلاقة مع القائد ورغبة الموظفين في بناء علاقات اجتماعية إيجابية	13
94	الأساليب التي يتعامل بها القائد مع حالات التأخر من وجهة نظر مجتمع البحث	14
97	مصادر الشعور بالتقدير والاحترام في بيئة العمل	15
99	مدى ثناء القائد على مجهودات الموظفين	16
100	إجابات الموظفين حول عدالة القائد في تعامله معهم	17
103	يوضح تبادل الزيارات مع زملاء العمل	18
104	مدى سماح القائد بالتواصل بين الموظفين أثناء مزاوله العمل.	19
105	مراعاة المسؤول لحاجات الموظفين أثناء تصميم الحوافز.	20
106	تأثير الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية.	21

107	الحوافز المعنوية المنتظرة ومدى رضا الموظفين عنها	22
108	تقييم المبحوثين لكفاءة وفعالية نظام الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل المؤسسة	23
109	مدى سماح القائد للموظفين بمناقشة وتبادل الأفكار أثناء الاجتماع.	24
110	مدى تقبل القائد للآراء المخالفة له.	25
114	تقييم مهارات التواصل عند القائد وتحقيق مبدأ العدالة التنظيمية من خلال النمط القيادي السائد في المؤسسة.	26
115	سبل تحقيق القيادة الأخلاقية في المؤسسة.	27

مقدمة

مقدمة:

تعتبر المؤسسة إحدى أهم المنظمات في الوقت الحالي، وذلك لما تحمله من دور كبير في العملية الإنتاجية والخدماتية، سواء على مستوى القطاع العام أو الخاص، فهي الركيزة الأساسية لتطوير التنمية في المجتمعات إقتصاديا واجتماعيا وسياسيا، وتشتمل على توفير الموارد البشرية والكفاءات المتخصصة في مختلف المجالات، فهذه الأخيرة هي الطاقة اليدوية والعاملة داخل المنظمة، ولا تستطيع تحقيق أهدافها بشكل فعال، وممارسة أدوارها بشكل منظم ومنسق في بيئتها ومحيطها دون أن يتواجد مسير متمكن يقود هذه الجماعات ضمن منظومة متميزة وعادلة، فكل تلك الطاقات البشرية تمثل الاستثمار الأمثل الذي سيمكن أي مؤسسة من مواكبة التطور، والعمل على إحداث تغييرات جذرية في الكثير من المجالات، لشاير ما يمرُّ به العالم من رُقي وإزدهار، وشُساهم في رسم ملامح التَّمية المُستدامة.

ورغم ما تمثله هذه الموارد البشرية من أهمية بالغة، إلا أنَّ تسييرها أيضا يتطلب عقلا واعيا وجهدا بالغا لتوجيه هذه الجماعات، وقيادتها بشكل يتناسب مع إستراتيجية المؤسسة ومحيطها، فتلك القدرات البشرية وحدها لا تكفي لنجاح المنظمة، لذلك لا بد من إحاطتها بثقافة عادلة ومُنصفة ومُتوازنة، فتحقيق هذا المناخ التنظيمي يتطلب أسلوبا قياديا بارعا، وشخصية قيادية متمكنة وواثقة، لها من الكفاءة والقدرة في التَّحكم بجماعتها وتسييرها نحو الهدف المنشود، ممَّا يُساهم في تقديم أفضل أداءٍ، والتقليل من السلوكيات الغير مرغوبة، لتجنب الصراعات والمشكلات، فتتمكَّن هذه المنظمة من الاستقرار، وخلق بيئة تنظيمية عادلة، وديناميكية جماعية مُتوافقة مع قياداتها ومسؤوليها.

وهنا تُعتبر مكانة القائد مهمة جدا لتوفير الجَو الملائم الذي يساعد هذه الموارد البشرية على البقاء، وزيادة دافعيتها ورغبتها في المُواصلة لتقديم الأحسن والأفضل، والوفاء لهذه المنظمة، فإذا التزم القائد بمعايير مُحدَّدة للسلوك التنظيمي، تَمكَّن من التأثير على سلوك الموظفين، مما ينعكس إيجابا على فعالية المؤسسة، فالقائد المُتميز بأخلاقٍ عالية، والمُطلَّع على أخلاقيات المهنة، والمُتَّحكم في أداء دوره داخل التنظيم الرِّسمي من جهة وغير الرِّسمي من جهة أخرى، في محاولة منه للمُواءمة بينهما، فينطبع ويطغى هذا السلوك على جماعته، فيحتويها بكُل ظروفها وحاجاتها ومسؤولياتها إحتواء الأب لأبنائه وأسرته، وهذا ما يدفع المرؤوسين والموظفين والعاملين داخل المؤسسة، إلى التَّفاني والإخلاص والولاء وحُب العمل، فيشعرون بدرجة كبيرة من الرضا بسلوكيات قائدهم و أخلاقه الفاضلة، وحسن تسييره فيكون قدوة لهم ومثالا للاحترام والتقدير، بسبب فرضه لسياسة عادلة لا تميز بين موظف وآخر، فالمُحسِن يُجازى بإحسانه، والمُسيء يُعاقب

مقدمة

على تَقْصِيرِهِ، في ظل نظرة القائد الثاقبة والبعيدة لفريقه، فيُحيط علمًا بكلّ وارِدَةٍ وصادِرَةٍ، وبكل صغيرة وكبيرة تُحْصُهُم.

ومع تطور أساليب القيادة الحديثة أصبح من الضروري التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة، والذي أُعْتَمِدَ فيه على الهرمية والمركزية في اتخاذ القرارات، فأصبح فرضًا على القائد النَّبِيَّهِ وَالْفَطْنَ أَن يَتَبَنَّى أَحْسَنَ أساليب القيادة، والتي تُمَكِّنُهُ من تحقيق العدالة التنظيمية وسط جماعته، والتكَيِّفُ مع كل ما قد يحدث داخل مؤسسته وخارجها، وهذا ما يسلط الضوء عن نمط قيادة أخلاقية كأحد أنماط القيادة الحديثة، التي تُشْجِعُ على ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات بين أطراف فريق العمل، وتساهم في تشجيع مبادئ العدالة والشفافية والنزاهة والمصداقية، باعتبارها أحد أهم العوامل التي تؤثر على سلوك الجماعة داخل المؤسسة.

فالقائد الجيد، يَنْتَهِجُ أسلوب القيادة الأخلاقية كَبَوْصَلَةٍ تُوجِّهُهُ لكيفية التعامل مع مرؤوسيه، وتُمكنه من إرساء دعائم المساواة والعدالة التنظيمية، من خلال تحقيق مبدأ الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات والحوار والتواصل والتغذية الرَّاجِعَةُ، دون إهمالٍ للعلاقات الاجتماعية والإنسانية القائمة بَيْنَهُ وبين أفراد فريقه، وهذا ما يجعل سلوك القائد ونجاحه في الوقت الحالي أضحى مرهونا بمدى التزامه بمعايير السلوك الأخلاقي الجيد والخالي من كل الشوائب السلبية التي تتعكس ضِدَّهُ وتُحْسَبُ عليه.

ونسعى من خلال هذه الدراسة، إلى الكشف عن دور القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية، ولتحقيق هذا الهدف قسمنا موضوع الدراسة إلى جزئين: قسم نظري؛ والذي ضم ثلاث فصول تناولنا فيهم العناصر التالية:

الفصل الأول: يحتوي على إشكالية الدراسة، والتي تمت صياغتها انطلاقاً من الاستطلاعات الأولية حول الموضوع، بالإضافة إلى الأهمية والأهداف المراد تحقيقها، والمفاهيم الأساسية التي رأيناها مناسبة للوصول إلى أبعاد المشكلة، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والمقاربات النظرية التي تفسر هذا الطرح.

أما الفصل الثاني: خُصِّصَ للمتغير المستقل والمتمثل في القيادة الأخلاقية، حيث تطرقنا فيه إلى نشأة وتطور القيادة الأخلاقية، وخصائص وصفات القائد الأخلاقية، وأهمية القيادة الأخلاقية ومبادئها وأبعادها، وأساليبها، كما أشرنا إلى الفرق بين القائد والمدير، وإلى مُعَوِّقاتٍ ومشكلاتٍ تحوّل دون تطبيق القيادة الأخلاقية.

مقدمة

وفيما يتعلق بالفصل الثالث: ركزنا فيه على المتغير التابع والمتمثل في العدالة التنظيمية، فأبرزنا تطورها التاريخي وأهميتها وخصائصها ومقوماتها، ومبادئ العدالة التنظيمية وأشكالها، ونماذجها وأبعادها، والعوامل المؤثرة على إدراكها.

وفي الأخير؛ القسم الميداني الذي تناولنا فيه مجالات الدراسة، والمنهج والأدوات، وعرض وتحليل البيانات، وتم أيضا تحليل دليل المقابلة، ثم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والنظريات، وأخيرا النتائج العامة للدراسة، والتوصيات والاقتراحات.

الإطار النَّظَرِيّ لِلدِّرَاسَةِ

أولاً: إشكالية الدراسة:

تقتضي الحياة الإنسانية بماضيها وحاضرها، اعتماد الأخلاق كمنهج وأسلوب للحياة والعيش الكريم، إذ تعد الأخلاق القلب النابض للسلوك السليم، فهي البوصلة التي من خلالها تستدل الإنسانية عبر الأجيال بالقيم الأخلاقية، وتعمل على توجيه سلوك الأفراد نحو عالم مليء بالنبل والشرف، واتباع مناهج الفطرة السليمة ودروب الخير، وإلى كل ما يهذب النفس ويقومها ويصلح سجيئتها، فالالتزام بفضائل الوحي الالهي والنبوة الربانية في إحياء القيم الأخلاقية السامية، يسهم في إعداد الطاقات البشرية الصالحة، ويوجه الإنسانية نحو طريق الفضيلة والكمال، فالأخلاق تعد الأساس الذي يبني عليه مجتمع مثالي ودولة نموذجية.

فطالما عاشت الكائنات الحية منذ بداية النشء في جماعات متألّفة، تحت رعاية وحماية زعيمها، فلم تخلوا حتى الحياة البرية بحيواناتها من اتباع كل منها لرعيه وقائد يقودها، فما بالك بالحياة الإنسانية؛ فقد اعتمد الانسان النُزوح إلى رُكنٍ شديد؛ يستند إلى رأيه ويحتمي بقوته؛ ويلتزم تحت راياته وقراراته وتعاليمه؛ واثقا من قدراته؛ مُتسبعا بفطرة الانقياد والرُضوخ لأوامره.

إنّ هذا التقدم المُتسارع في عصرنا الحديث؛ يلحّ على الحاجة إلى قيادة قيّمة، لها القدرة على تحمل المسؤولية وحل المشكلات، فالقيادة كما عرّفها "سالم القحطاني" أنها قدرة القائد على إقناع الأفراد، والتأثير عليهم، لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تُسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة.¹

ولكي يتمكن القادة من بلوغ أهدافهم يجب أن يمتلكوا مهارات وكفاءات متخصصة، فالقيادة عملية مستمرة ومواكبة لكل التغيرات، لتدفع العاملين نحو تقديم الأفضل، من خلال التوجيه والإرشاد والدعم المستمر، كما تلعب العلاقات الإنسانية التي يصفقها القائد ويبنّاها ويُنمّيها، دورا هاما في جماعة العاملين، وللحوار والاتصال؛ كذلك جانب قويّ وكفيل في تقوية أواصر الجماعة وثقافتها، فكلما كانت العلاقة بين القائد والمرؤوسين مبنية على التفاهم والاحترام والتقدير؛ كان مستوى أدائهم أفضل ورضاهم أكبر.

ولا يمكن أن تتحقق هذه الغايات؛ إلا من خلال قيادة أخلاقية، تتبني كل المثل العليا والفضائل بجميع تفاصيلها وصورها وأشكالها، وذلك من حيث الالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية والسلوكية، ففي خضمّ الأزمات العالمية التي تُصيب الإنسانية في الوقت الراهن، فألحّت الحاجة إلى تفعيل القيادة الأخلاقية في كل زوايا وقطاعات المجتمع الإنساني، لخلق كل سبل وإمكانات تسيير المورد البشري، الذي يُعتبر الرّكيزة الأساسية لكل منظمة، فهو مصدر قوتها ومدى كفاءتها الإنتاجية، في ظل المنافسة الخارجية التي تواجهها، الأمر

¹ علال عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص34.

الذي يتطلب الاهتمام بهذا المورد وتطوير مهاراته وصقل خبراته وخلق مناخ تنظيمي مناسب، من خلال وجود نمط قيادي أخلاقي فعال متوائم مع منظومة عادلة، مما يسهم في سد الفجوة بين أهداف المرؤوسين وأهداف المؤسسة، وخلق دينامية الجماعة، والشعور بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة. ولقد ركزت معظم النظريات الكلاسيكية والحديثة على موضوع القيادة، وطريقة التسيير والإدارة، كل منها بأسلوب مختلف، وكل منها ركزت على جوانب وأغفلت الأخرى جانبا آخر، ثم تطور مفهومها وتعددت أساليبها، وتعددت أنماطها، وعاش العالم أشكالا مختلفة ومتنوعة من القيادة على مر التاريخ، فبرز منها التسلطية والديمقراطية والبيروقراطية... لكن مع التحولات الحديثة في العالم والتطور التكنولوجي الذي بلغنا إليه، بدأ التوجه إلى جانب جديد من أنماط القيادة يجمع بين حسنات كل القيادات الأخرى السابقة، ويتجنب مساوئها.

وباعتبار أن الفرد هو محور العملية الإدارية، ولأن المنظمة تتواجد في بنية أقل ما يمكن القول عنها أنها تتميز بالتعقيد واللايقين، فلا يمكن أن تقوم عدالة تنظيمية في أي منظمة إلا وكانت القيم الأخلاقية سببا في ذلك، فالموضوعية والشفافية والأمانة والنزاهة والعدل والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار؛ والحوار والتواصل؛ وتوزيع الأدوار والواجبات؛ وأداء المهام على أكمل وجه، يؤكد على أن القائد الذي ينتهج هذه المبادئ والقيم ويدمجها مع كل المهارات الشخصية والخبرات الإدارية والفنية لديه، تمكنه من أن ينظر ويُلبي احتياجات جماعته ومتطلباتهم، وإدارة مؤسسته كما يجب، في محيط ومجتمع تُرفع راية مكارم الأخلاق فيه، حيث تعكس العدالة التنظيمية وجهة نظر الفرد وحكمه على الطريقة التي يُعامل بها من قبل رئيسه في العمل؛ كما تعكس شعوره بالمعاملة إن كانت عادلة ومتساوية أم غير ذلك، فتؤثر إيجابا في سلوكه وتصرفاته وتعدل اتجاهه إذا تحققت عدالة القائد، كما أشارت العديد من الأدبيات السابقة على أهمية القيادة بشكل عام، وعلى أهمية القيادة الأخلاقية بشكل خاص، ومن بين هذه الدراسات:

دراسة **خديجة بنت عبد الله بن ناصر العلوية** بعنوان "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين" رسالة ماجستير، ودراسة **قعودة نصر الدين** حول "أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، ودراسة **إيمان محمد دعكك** تحت عنوان "درجة التزام مديري المدارس في لواء بني عبيد لمعايير القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى الوعي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين"، وهي أطروحة دكتوراه.

إضافة إلى ما أشارت إليه نتائج العديد من الدراسات السابقة، حول أهمية ودور القيادة الأخلاقية الفعال في تحقيق وتعزيز العدالة التنظيمية، ليبيّن من خلال نتائجها، أن نمط القيادة الأخلاقية من أفضل نماذج

التفاعل بين القائد وفريقه، بما يُوفره من عواملَ كان من شأنها التأثير على نجاح المنظمة، كالشفافية والحوار والعدالة والنزاهة وتقسيم الأدوار والمهام.

إنَّ منظماتنا اليوم؛ تتطلب جُهدًا إضافيًا لإعادة عَرَسِ وبناء القيم والأخلاقيات الجيدة بين الأفراد، وإعادة رَسَكَلَةِ كُلِّ التنظيمات الفاسدة واللاأخلاقية، ومُخلفاتها التي جعلت الأفراد يواجهون كلَّ أنواع الاغتراب والتهميش واللامبالاة داخل أوساط عملهم، رغم خبراتهم وكفاءاتهم وقدراتهم، مما يقتضي نمط قيادة أخلاقية تتحمل مسؤولية تطبيق العدالة والشفافية داخل المنظمة، فتصنع تَوَاوُمًا تامًا بين مُدخلاتها ومُخرجاتها وبين الهدف والمعرفة والسلطة والثقة، ومن هذا المنطلق حاولنا بَلُورَةَ إشكالية بحثنا في صيغة سؤال مركزي على النحو الآتي:

ما هو دور القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية؟

وللإجابة عن السؤال المركزي تمَّ اشتقاق ثلاث أسئلة فرعية وهي:

- هل تؤدي القيادة الأخلاقية التي تتميز بالنزاهة والشفافية إلى تحقيق العدالة التنظيمية بمؤسسة العمل؟
- هل تتحقق العدالة التنظيمية بوجود قيادة أخلاقية تحرص على تكوين علاقات إنسانية متينة مع مرؤوسيه بمؤسسة العمل؟
- هل تعتمد القيادة الأخلاقية على الحوار والتواصل كآلية لتطوير أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، من أجل تحقيق العدالة التنظيمية بمؤسسة العمل؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

تعتبر القيادة الأخلاقية من أهم أنماط التسيير التي تعتمد عليها المنظمات العصرية، لتحقيق العدالة التنظيمية.

الفرضيات الفرعية:

- تؤدي القيادة الأخلاقية التي تتميز بالنزاهة والشفافية إلى تحقيق العدالة التنظيمية بمؤسسة العمل.
- تتحقق العدالة التنظيمية بوجود قيادة أخلاقية تحرص على تكوين علاقات إنسانية متينة مع مرؤوسيه بمؤسسة العمل.
- تعتمد القيادة الأخلاقية على الحوار والتواصل كآلية لتطوير أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، من أجل تحقيق العدالة التنظيمية بمؤسسة العمل.

ثالثا: أهمية الدراسة

تمكن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تأتي أهمية الدراسة كونها تدرس العلاقة القائمة بين القائد والعاملين في المنظمة.
- تزداد أهمية الدراسة لمعرفة تطبيق المساواة والعدالة التنظيمية من طرف الرئيس لمؤوسيه.
- تفيد هذه الدراسة الباحثين الجدد باطلاعهم على الجانب النظري والتطبيقي للدراسة وما يترتب عنها من نتائج وتوصيات.
- تلقي هذه الدراسة الضوء على أهمية العدالة التنظيمية، باعتبارها العمود الفقري لتحفيز الدوافع الإيجابية لدى العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي وضمان ولائهم للمنظمة.
- تبرز أهمية هذه الدراسة، في أنها واحدة من أهم وأحدث الدراسات والمواضيع في مجال علم اجتماع تنظيم وعمل.
- كما يمكن أن تكون هذه الدراسة نقطة إنطلاق لدراسات أخرى؛ تركز على جوانب لم يتم التطرق لها سابقا من طرف الباحثين.
- كما أن الأهمية العلمية لهذه الدراسة؛ تكمن في أن موضوع القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية من أهم وأحدث المواضيع لما شهدته المؤسسات الجزائرية من تحول وتطور كبير داخل النسق الإداري، لذلك أردنا معرفة الدور الذي تلعبه القيادة الأخلاقية في تحقيق فعالية العدالة التنظيمية لدى الموارد البشرية في المحكمة الإدارية.
- تقديم تغذية راجعة لمُتخذي القرار من قادة ومسؤولين بالمؤسسات التنظيمية بمعايير القيادة الأخلاقية، ورفع مستوى الوعي الثقافي بمدى أهمية تحقيق هذا النمط من القيادة للعدالة في وسط المورد البشري.
- اعتباره من البحوث الاجتماعية الجديدة للتعرف من خلال النزول الى الميدان على مدى تحقيق الأهداف والتأكد من صحة فرضياتنا.

رابعا: أهداف الدراسة

يعود اختيارنا لهذا الموضوع إلى ما يلي:

- التعرف على مدى تطبيق وممارسة القيادة الأخلاقية في المحكمة الإدارية.
- لاحظنا عند إقدامنا على دراسة هذا الموضوع، أن هناك نقص في الدراسات المحلية الجزائرية بالخصوص؛ والدراسات العربية عموما، مما ساهم في تشجيعنا إلى الولوج في هذه الدراسة، والتعمق فيها

للكشف عن الجوانب التي لم يسبق تناولها من قبل، خاصة أن موضوع القيادة الأخلاقية يساهم بشكل كبير في لمس الجوانب التي عانت منها المؤسسات الجزائرية، في فترة التسيير الذاتي والاشتراكي إلى وقتنا الحالي، فهي الحل الأمثل لتحقيق العدالة التنظيمية، وما ينتج عنها من رفع مستوى الأداء والجودة والولاء.

- التعرف على مدى إدراك العاملين لمستوى العدالة التنظيمية المطبقة داخل المؤسسة، والتوجهات والفروق في نظرتهم لأخلاقيات قائدهم.

- تقديم إطار مفاهيمي عن القيادة بشكل عام والقيادة الأخلاقية بشكل خاص.
- الكشف عن دور القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

1. أسباب ذاتية:

- الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع كونه موضوع تم اختياره لإعداد مذكرة ماستر.
- إهتمامنا الشخصي بموضوع القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية.
- يتناسب هذا الموضوع مع التخصص الدراسي علم إجتماع تنظيم وعمل.

2. أسباب موضوعية:

- يعالج هذا الموضوع مشكلة تعاني منها العديد من المؤسسات الجزائرية، وهي اختلاف إدراك العاملين للقيادة السوية العادلة.
- تعتبر القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية، من أهم المواضيع التي نادراً ما يُسلط عليها الضوء، رغم أنها تعتبر محور إهتمام الكثير من الباحثين، فهي تدرس السلوك التنظيمي للمورد البشري، ومدى تأثير هذين المتغيرين عليه.

سادسا: تحديد المفاهيم

المفهوم الأول: القيادة الأخلاقية

لقد تعددت وتتنوعت واختلفت تعاريف ومفاهيم القيادة، باختلاف الزمان والمكان والتخصص، وتركز في مجملها حول فن إدارة الافراد؛ وتحقيق الاهداف باستخدام الكفاءة العالية؛ وتحمل أقل التكاليف والخسائر.

1. مفهوم القيادة:

- لغة: قود نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، وقاد البعير واقتاده: معناه جره خلفه، والقيادة مصدر القائد، وكل شيء من جبل أو مُسناة كان مستطيلا على وجه الأرض، فهو قائد، وظهر من الأرض يقود وينقاد ويتقاود.¹

والقيادة هي كلمة يونانية مشتقة من الفعل "يفعل" أو "يقوم بمهمة ما"، والقيادة حسب رأي "أرندت" تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين من يبدأ الفعل وبين من يُنجزه، فمعناها في اللغة العربية: الانقياد معناه الخضوع، وجمع قائد: قادة وقواد.²

- اصطلاحا: لقد تطرق الكثير من العلماء والمفكرين من خلال أبحاثهم، والقادة من خلال أفعالهم عبر التاريخ، بتوضيح مفهوم القيادة علما وواقعا، فهذه الأخيرة لم تكن موضوعا قابلا للجدل، بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة، وكذلك المناقشة والتحليل، ولقد أسفرت عن نتائج مفيدة حول ظاهرة القيادة ومن بينها القيادة الأخلاقية، وسنتطرق في دراستنا هذه لعدة مفاهيم حول القيادة من بينها: القيادة هي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، بهدف حث الافراد على القيام بمهام محددة لتحقيق الاهداف المنوطة بالجماعة، بأكبر قدر ممكن من الفعالية.³

ويرى كون "kohn" أن القيادة هي نوع من المقدرّة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين، بحيث يرغبون في أداء أو انجاز ما يحدده القائد.⁴

¹ ابن منظور أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم الأنصاري: معجم لسان العرب، دار صادر، المكتبة الإسلامية اسلام ويب، بيروت، ج12، 2003، ص216.

² هايل عبد المولى طشطوش: أساسيات في القيادة والإدارة، النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، أريد، الأردن، 2009، ص ص21،20.

³ محمد سعد محمد: أساليب القيادة وصنع القرار، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص91.

⁴ زياد حمد القطارنة: أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص87.

فالقيادة هي ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة تتصل بطبيعة الانسان الوراثية، وتراثه الثقافي، ومشاركته لمن حوله في مجتمعه، فالوجود المشترك لشخصين أو أكثر، يخلق نوعا من الافتقار إلى من يُنظم ما بينهم من علاقات، وفي هذه المرحلة يتولى أحدهم القيادة الى حين وإما الى غير حين.¹

ويرى "جاندا" 1960 أن القيادة؛ نوع خاص من علاقات القوة يمارسها فرد من الجماعة، وتعتقد الجماعة أن هذا الفرد يملك حق تحديد أنماط السلوك لأفرادها باعتباره فردا من أفرادها.²

ويعرفها "حنفي أبو قحف وبلال" 2002؛ أن القيادة هي فنُّ التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص.³

كما تعني القيادة؛ بأنها ذلك العنصر الأساسي الذي يجمع مجموعة العاملين وبحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم.⁴

وتشترك مفاهيم القيادة والسلطة في بعض المظاهر، على أساس أن القائد يمارس القوة الأمرة؛ وعلى أساس أن ممارسة النفوذ جزء رئيسي من تعريف القيادة، ولكنه لا يعني أن القيادة والقوة هي نفس الشيء، وعلى أساس أن تصرف القائد يمثل اختبارا لأدوات السلطة، وبذلك يمكن تعريف القيادة بانها تنطوي على محاولات من ناحية القائد للتأثير في سلوك المرؤوسين في حالة ما، وأن علاقة الفرد توجي بأن القيادة لا يمكن أن تتساوى مع القوة وأن القيادة أساسا تنطوي على القدرة في التأثير على الآخرين.⁵

2. مفهوم الأخلاق:

منذ القديم شكَّلت الأخلاق موضوعا محوريا في الفكر الفلسفي، حيث إنشغل الفلاسفة بمحاولة تعريف مفاهيم الخير والشر، والفضيلة والرذيلة، وقد اختلفت آراؤهم حول الأساس الذي تبنى عليه الأخلاق، فمنهم من اعتبر العقل مصدرها، وآخرون رأوا أنها تتبع من العاطفة، بينما ذهب البعض الآخر في أنها تستند إلى مبدأ اللذة والمنفعة، ونتيجة لهذا التنوع في الرؤى، سعى العلماء إلى تقديم تفسيرات متعددة لمفهوم الأخلاق.

¹ محمد صاحب سلطان: إدارة المؤسسات الإعلامية أنماط وأساليب القيادة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص69.

² تحسين أحمد الطراونة: الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص ص124-125.

³ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التروية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص33.

⁴ هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص149.

⁵ وصفي الهزليمة: القيادة وإدارة الأزمات، عالم الكتب الحديث للتميز، إربد، الأردن، 2004، ص5.

- لغة: الخلق بضم اللّام وسكونها: وهو الدين والطّبع والسّجّية، وحقيقته أنه لصورة الانسان الباطنة، وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها.¹
- اصطلاحاً: يرى "كانت" أن أفعال الانسان لا تكون خيراً، إلاّ إذا كانت صادرة عن واجب وليس عن ميل أو رغبة في تحقيق مصلحة شخصية، ومحافظة الانسان على حياته واجب، والإحسان واجب، ومحبة الجار واجب، وغرس العواطف النبيلة في النفس واجب.²
- والأخلاق تتعلق دائماً بما ينبغي أن يكون، وأحكامها تقديرية، وأقرب إلى فكر عقلي يدور حول الخير والشر.³

وعرّفها "الغزالي" بأنها هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال ييسر وسهولة، من غير حاجة إلى فكر وروية.⁴

إن الأخلاق بحسب "الفي برييل" جملة من الوقائع الاجتماعية، فيدعو إلى نَبذ كل أخلاق نظرية أو كل فلسفة خلقية، ثم استبدالها بعلم الأعراف والعادات، باعتباره علم وُضِعِي يستند إلى معطيات الوقائع الأخلاقية لدى مختلف الشعوب على طول تاريخ الإنسانية.⁵

3. مفهوم القيادة الأخلاقية:

شغلت ظاهرة القيادة كثيراً من عقول من الكتاب والمُنظرين منذ عقود زمنية طويلة، وقد أسفرت عن نتائج مفيدة حول ظاهرة القيادة ومن بينها القيادة الأخلاقية، ومن خلال ذلك سوف نتطرق إلى مفاهيمها حسب منظور العلماء والباحثين.

تعرف القيادة الأخلاقية بأنها سلوك القائد الذي يُظهر الفضائل، والانضباط الذاتي، وعدم الأنانية وهي القيادة التي تتمثل باحترام الآخرين، وحفظ كرامتهم، وتؤثر هذه القيادة على القرارات التي يتخذها القادة والطرق التي يؤثرون بها على الآخرين.⁶

¹ ابن منظور أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم الأنصاري: مرجع سابق، ص140.

² تحسين أحمد الطراونة: مرجع سابق، ص78.

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الأخلاق دراسة في علم الاجتماع الأخلاقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص4.

⁴ بشير بو غازي: فلسفة الأخلاق، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2016، ص17.

⁵ فؤاد هراجة: من علم الأخلاق إلى الأخلاقيات الجديدة القيم أنماط الاستدلال الأخلاقي عند توماس وول، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2019، ص20.

⁶ سيف أحمد عوض الله: أثر القيادة الأخلاقية على السمعة التنظيمية للبلديات الكبرى في الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، كلية الاعمال، قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة، الأردن، 2023/2022، ص7.

وطور رون جيريفاس "Ron Gerevas" مفهوم القيادة الأخلاقية بقوله: القيادة ليست حول تحقيق الأشياء بعيدا عن ذات الشخص، وإنما حول تحقيق الأشياء للآخرين المستخدمين، بالإضافة الى الزبائن، كما أنها تقوم على التشاركية في اتخاذ القرار، أما مفهوم هيفيتز "Heifetz" 1994، يرى أن القادة يجب أن يستخدموا السلطة لحشد الناس لمواجهة القضايا الملحة، فالقائد يوجه لأتباعه بيئة مستقرة تتوافر فيها الثقة والرعاية والتعاطف، في ظل وجود بيئة داعمة للأتباع.¹

كما تعرف بأنها "نمط من أنماط القيادة المرتكزة إلى أخلاقيات القادة، حيث تفوق الأخلاق فيه مفاهيم القوة والسلطة وتعزز إستناد القائد والعاملين في عمله، وعليه فإن القيادة الأخلاقية ذلك النوع من القيادة التي يستطيع القادة من خلالها أن يحدثوا تغييرا اجتماعيا يُلبّي الحاجات الحقيقية للتابعين".²

وعرفها "وانج وآن تشيش" بأنها إظهار سلوك قيادي أخلاقي، يلتزم بالمعايير المعتمدة في السلوكيات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، ونشر ذلك السلوك بين العاملين للاقتداء به.³

وتُعرف القيادة الأخلاقية إجرائيا، على انها: ذلك السلوك القويم والمناسب الذي يحمل في عمقه كل صفات القيم النبيلة والشريفة، والتي يجب أن يتحلى بها القائد تجاه مرؤوسيه، ومن خلال ذلك يرفع القائد بأخلاقه كلّ الجوانب المظلمة والمُعتمّة التي لا تُظهر في الواقع، فيُلبي حاجات العاملين وأهداف المؤسسة ويؤائم بينهما من خلال قيم أخلاقية تكمن في شخصيته وأفكاره وممارساته الإدارية تجاه جماعته.

المفهوم الثاني: العدالة التنظيمية

1. مفهوم العدالة:

- لغة: العدل ما قام في النفوس أنه مستقيم وهو ضدّ الجور، عدل الحاكم في الحكم يعدل عدلا وهو عادل من قوم عدول وعدل... العدل هو الذي لا يميل به الهوى فيجور في الحكم، وهو في الأصل مصدر سمي به فوضع موضع العادل وهو أبلغ منه لأنه جعل المسمى نفسه عدلا وفلان من أهل المعدلة.⁴

¹ رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية: القيادة الأخلاقية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص57.
² أمال أبو ليل: ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالاندماج الوظيفي للمعلمين: سبل التحسين، "أطروحة دكتوراه"، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، تخصص الإدارة التربوية، 2023/2022، الأردن، ص9.

³ شاهة بنت عبيد بن سحل العنزي: درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للمعلمات، "رسالة ماجستير"، جامعة حفر الباطن، كلية التربية، قسم التربية وعلم النفس، المملكة العربية السعودية، 2023، ص9.

⁴ ابن منظور أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم الأنصاري: مرجع سابق، ص62.

- اصطلاحاً: عَرَّفَهَا "الْفَرَاغِي المَالِكِي" بنحو ذلك، فقال العدالة إجتئاب الكبائر وبعض الصغائر، والإصرار عليها والمباحات الفادحة في المروءة.

كما قال "ابن الحَاجِب المَالِكِي" العدالة هي محافظة دينية تحمل على ملازمة التقوى والمروءة ليس معها بدعة، وتتحقق باجتئاب الكبائر وترك الإصرار على الصغائر وبعض الصغائر وبعض المباح.¹

2. مفهوم التنظيم:

- لغة: نَظْم، النُّظْم، التَّأْلِيف نظمه ينظمه نظماً ونظاماً ونظمه فانتظم وتتنظم، ونظمت اللؤلؤ أي جمعته في السلك والتنظيم مثله، ومنه نظمت الشعر ونظمتها، ونظم الأمر على المثل.²

- اصطلاحاً: فالتنظيم هو العمود الفقري للمنظومة الإدارية، وهو الذي يستطيع أن يوصلها نحو تحقيق أهدافها الموجودة مع باقي العناصر الإدارية، حيث يُعتبر الوظيفة الثانية للإدارة، والذي يُقصد به تحديد أنشطة المنظمة وأقسامها وإداراتها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد المسئولية والسلطة والتفويض.³

3. مفهوم العدالة التنظيمية:

- اصطلاحاً: تُعرف العدالة التنظيمية باللغة الإنجليزية بمصطلح **organizational justice**، وهي اهتمام الموظف بوضع مقارنة بينه وبين زملائه في العمل، وهي نوع من أنواع الإدراك الفردي، أو الجماعي لقوانين العمل من خلال التعرف على القواعد المهنية، والشعور العادل بتطبيقها على جميع الموظفين، كما تُعرف بأنها حرص الإدارة العامة على تعزيز الشعور بالعدالة بين الموظفين، عن طريق تطبيق المساواة في التعامل معهم مما يؤثر على سلوكهم الوظيفي.⁴

هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه في المستويين الوظيفي والإنساني.⁵

1 أحمد بن محمد العنقري: العدالة عند الأصوليين، جامعة الإمام بن سعود الإسلامية، كلية الشريعة، العدد 17، الرياض، ص07

2 ابن منظور أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم الأنصاري: مرجع نفسه، ص295.

3 بن نجمة، سالم مفتاح: التنظيم الإداري وتأثيره على المؤسسات، مجلة كلية الآداب، جامعة بنها، مصر، جزء 2، العدد 25، 2011، ص883

4 باسم كرد علي: إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية ودورها في سلوكيات المواطنة في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري دراسة مقارنة بين الموظفين والمتطوعين، "رسالة ماجستير"، المعهد العالي لإدارة الأعمال، قسم إدارة الموارد البشرية، تخصص الإدارة التنفيذية، سوريا، 2019، ص14.

5 حمزة معمري: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، "أطروحة دكتوراه"، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، ورقة، 2014/2013، ص62.

كما عُرفت العدالة التنظيمية بأنها: إجراءات مُفضِيّة إلى تركيز الاهتمام نحو الإفصاح عن المظالم، من خلال إجراءات محددة للتعامل مع الشكاوى والتنظيمات الحاصلة في المنظمة، مما يتطلب الحاجة إلى وجود نظام استئناف رسمي، لحماية الأفراد من الانحرافات التي قد تحصل في ثقافة المنظمات، وفي الوقت نفسه لحماية قيم المنظمات بشكل عام.¹

عرفها "saa and Moor" بأنها عبارة عما يُدركه الموظف من نزاهة وموضوعية في الإجراءات والمُخرجات.²

يُعرفها "البشابشة" بأنها تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات، التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، حيث تُجسد مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين إتجاه المنظمة. ويُعرفها "العطوي" أنّها إدراك العدالة في مكان العمل، من خلال علاقة الموظفين بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تُؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل.³

يعرفها "James" هي إدراك الأفراد والجماعات للإنصاف والعدالة التي تقدمها لهم المؤسسة، مع ردة فعل سلوكية تجاه تلك الإدراكات.⁴

وهي كذلك تشير الى إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل من خلال علاقاتهم برؤسائهم أو بالمنظمة، وهذه الأخيرة تؤثر على موقفهم وسلوكهم في العمل.⁵

¹ محمد بوقليح: العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك،

"رسالة ماجستير"، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية إدارة الاعمال، تخصص إدارة الأعمال، 2011، ص 27، 28.

² أسماء عيساوي: العدالة التنظيمية كمحدد لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة بمؤسسة الاسمنت، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 11، العدد 01، عين توتة، باتنة، 2021، ص 553.

³ يوسف عبد عطية بحر محمد ناصر راشد أبو سمعان: محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد الثاني، مجلد 37، 2017، ص 12.

⁴ أبو القاسم الأخضر حمدي، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس "دراسة حالة"، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، جامعة الأغواط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 11، العدد 3، الأغواط، 2015، ص 546.

⁵ عبير مختار سوفي: أثر العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي "دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الأزهر"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة الأزهر، كلية التجارة، فرع أسيوط، مصر، 2017، ص 556.

كما عرفها "ملحم" بأنها عدالة المعاملة في توزيع المكافآت والأجور التي يتلقاها المرؤوس من قبل رئيسه أو عدالة الإجراءات المتعلقة بتوزيع الأجور أو عدالة تقييم أدائه.1
يؤكد "leventhalk" 1980، على أن العدالة تتوقف على درجة الالتزام أو الإخلال بالقواعد الهيكلية التالية:

- قاعدة الاستئناف: وتعني إمكانية الاعتراض عن القرارات ومراجعتها وتعديلها إذا كان مُبَرَّرَ لذلك.
- القاعدة الأخلاقية: أي توزيع المصادر على أسس أخلاقية.
- قاعدة الدقة: وتعني إتخاذ القرارات وفقا لمعلومات واضحة ودقيقة ومؤكدة.
- قاعدة الانسجام: أي تطبيق إجراءات العقاب أو المكافآت على جميع العاملين مهما كانت ظروفهم.2
كما أنّها إدراك العاملين للطرق المُتَّبَعَة في منظماتهم سواء المتعلقة بالمنح والمكافآت، أو التعامل معهم وفقا للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة معا.3

وتُعرَّفُ العدالة التنظيمية إجرائياً: بأنها الطريقة التي يحكم بها المرؤوسين على عدالة الإجراءات والأساليب التي يتبعها الرؤساء، ومدى شعور الأفراد في تحقيق العدالة في البيئة التي يعملون بها، فهي كل ما يحصل عليه الفرد من مردودٍ مادي أو معنوي داخل المنظمة، ثم يقوم بمقارنتها مع الآخرين، وأنّ هذه العدالة تنعكس على اتجاهاتهم وسلوكهم وتصرفاتهم داخل المنظمة التي يعملون بها؛ إما بنجاح المنظمة أو فشلها.

سابعاً: الدراسات السابقة

1. دراسات تناولت القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية معا:

• الدراسة الأولى: خديجة بنت عبد الله بن ناصر العلوية 2020:

تحت عنوان "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية بسطنة عمان وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين" وهي "رسالة ماجستير"، جامعة نزوى، كلية

¹ شيرين محمد علي خورما: دور العدالة التنظيمية في الحد من التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين، "رسالة ماجستير"، جامعة الشرق الأوسط، كلية الآداب والعلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، عمان، جوان 2023، ص11.

² بحري صابر، خرموش منى: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، جامعة محمد لمين دباغين، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، المجلد 3، العدد 2، سطيّف 02، 2017، ص82.

³ سارة زويتى: واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية "دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الطرف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 43، المجلد أ، سكيكدة، 2015، ص384.

العلوم والآداب، سلطنة عمان، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة عمان، وعلاقة تلك الممارسة بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، اعتمدت على استمارة استبيان لتحقيق أهداف الدراسة، على عينة مكونة من 699 معلم ومعلمة من مجتمع بحث يبلغ عدده 8001، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، من أهم الأسئلة التي لها علاقة مباشرة بالموضوع هي: ما مدى إسهام درجات القيادة الأخلاقية في التنبؤ بدرجات مقياس العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة؟ ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟ وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، قد كانت بدرجة كبيرة، وكانت درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة كبيرة أيضاً، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية ومستوى العدالة التنظيمية لدى المعلمين.

2. دراسات تناولت القيادة الأخلاقية:

- دراسات محلية:

• الدراسة الثانية: قعودة نصر الدين 2021/2020

تحت عنوان "أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي" دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري" وهي "أطروحة دكتوراه"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها السبعة (العدالة، النزاهة، التوجه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) وتم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، على عينة مكونة من 377 أستاذ من مجتمع بحث يبلغ عدده 4023 أستاذا وأستاذة، حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم الفرضيات التي لها علاقة بالمتغير المستقل ما يلي: يُمارس المسؤولون في الجامعات الجزائرية نمط القيادة الأخلاقية بدرجة جيدة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الأخلاقية السائدة في الجامعات الجزائرية والالتزام التنظيمي للأساتذة الجامعيين بها، حيث توصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك مستوى جيد من ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في الجامعات محل الدراسة، كذلك أثبتت وجود أثر بدرجة متوسطة للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي.

- دراسات عربية:

• الدراسة الثالثة: إيمان محمد دعكك 2020/2019

تحت عنوان "درجة التزام مديري المدارس في لواء بني عبید لمعايير القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى الوعي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين"، وهي "أطروحة دكتوراه"، جامعة اليرموك، كلية التربية، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة التزام مديري المدارس في لواء بني عبید بمعايير القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى الوعي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين، استخدمت إستبانتين لتحقيق أهداف الدراسة، على عينة مكونة من 433 معلم ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، من مجتمع بحث بلغ عدده 3102 معلم ومعلمة، اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، ومن أهم الأسئلة التي لها علاقة بالمتغير المستقل وهو القيادة الأخلاقية ما يلي: ما درجة التزام مديري المدارس في لواء بني عبید بمعايير القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05=a$) بين درجة التزام مديري المدارس في لواء بني عبید بمعايير القيادة الأخلاقية ومستوى الوعي لدى الطلبة؟ حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: درجة التزام مديري المدارس في لواء بني عبید بمعايير القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة التزام المديرين بمعايير القيادة الأخلاقية ومستوى الوعي لدى الطلبة.

• الدراسة الرابعة: نسرین محمد الشریف 2021

تحت عنوان "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين" وهي "رسالة ماجستير"، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، اعتمدت الاستبانة على عينة مكونة من 310 معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، من مجتمع بحث بلغ عدده 1583 معلم ومعلمة، واعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، من أهم الأسئلة التي لها علاقة بالمتغير المستقل وهو القيادة الأخلاقية ما يلي: ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟ هل يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05=a$) بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في لواء الجيزة من وجهة نظر أنفسهم؟ وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الجيزة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة

إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في لواء الجيزة.

• **الدراسة الخامسة: خالد سمران الجميلي 2022**

تحت عنوان "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن"، وهي رسالة ماجستير، جامعة حفر الباطن، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، إعتد على الاستبانة وعلى عينة مكونة من 302 معلما ومعلمة، من مجتمع بحث بلغ عدده 1365 معلما ومعلمة، وقد استخدم المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، ومن أهم الأسئلة التي لها علاقة مباشرة بالمتغير المستقل وهو القيادة الأخلاقية ما يلي: ما درجة ممارسة القيادة الاخلاقية في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين؟ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين؟ حيث توصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية، هناك علاقة إيجابية قوية ودلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0,05$) بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

3. دراسات تناولت العدالة التنظيمية:

- الدراسات المحلية:

• **الدراسة السادسة: حمزة معمري 2014/2013**

تحت عنوان "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي" وهي "أطروحة دكتوراه"، جامعة قاصدي مباح ورقلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، إعتد في دراسته على إستمارة إستبيان، على عينة مكونة من 280 أستاذا بثانويات مدينة ورقلة من مجتمع بحث قدر عدده 829، استخدم المنهج الوصفي، ومن أهم الفرضيات: مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط، هناك فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية: (السن، الجنس، الأقدمية) وقد توصل إلى النتائج التالية: مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط، لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تُعزى للمتغيرات التالية: (السن، الجنس، الأقدمية).

• الدراسة السابعة: حمزة فرطاس 2017/2016

تحت عنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية" دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة" وهي "أطروحة دكتوراه"، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين الشعور بالعدالة التنظيمية ومستوى الصحة النفسية وبين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الصحة النفسية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة، حيث اعتمد على إستمارة إستبيان، وعلى عينة مكونة من 184 من معلمي الطور الابتدائي من مجتمع بحث قدر عددهم 886 معلم ومعلمة، واعتمد في دراسته على المنهج الوصفي، ومن أهم الفرضيات التي لها علاقة جزئية بالمتغير التابع "العدالة التنظيمية": توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعدالة التنظيمية ومستوى الصحة النفسية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في شعور معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة بالعدالة التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة، حيث توصل إلى النتائج التالية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعدالة التنظيمية ومستوى الصحة النفسية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالعدالة التنظيمية لدى معلمي الطور الابتدائي تعزى لسنوات الخبرة.

• الدراسة الثامنة: الطاهر بن تونس، يوسف بربيع، بو حزام ليديا 2023

تحت عنوان "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي نذير محمد بتيزي وزو" مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، جامعة مولود معمري، المجلد 11، العدد 01، هدفت هذه الدراسة للتعرف على أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري، العاطفي، المستمر) وعلى علاقتهم بالعدالة التنظيمية، التأصيل النظري لمفهوم العدالة التنظيمية باعتبارها من القيم الأساسية في التسيير الاخلاق للمنظمة، واعتمد في دراسته على إستمارة إستبيان، وعلى عينة عشوائية مكونة من 60 عامل من مجتمع بحث قدر 144 عامل، كما اعتمد على المنهج الوصفي الارتباطي، ومن أهم الفرضيات التي لها علاقة جزئية بالمتغير التابع "العدالة التنظيمية": توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام المعياري والعدالة التنظيمية لدى عمال المستشفى الجامعي نذير محمد بتيزي وزو، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام العاطفي والعدالة التنظيمية لدى عمال المستشفى الجامعي نذير محمد بتيزي وزو، حيث توصل إلى النتائج التالية: وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة منفصلة: الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر بالعدالة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الاستشفائية نذير محمد بتيزي وزو، توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي عامة والعدالة التنظيمية عند أفراد عينة البحث .

- دراسات عربية:

• الدراسة التاسعة: محمد عوض العمري 2011

تحت عنوان "أثر ابعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير" في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، قسم الإدارة العامة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، واعتمد على الاستبانة، وطبقت دراسته على عينة عشوائية بسيطة 574 موظف من مجتمع بحث قدر ب5742موظفا، استخدم في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم الفرضيات التي لها علاقة جزئية بالمتغير التابع "العدالة التنظيمية": لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a < 0,05$ لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) في الاثار كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a < 0,05$ لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية) في الروح الرياضية كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد توصل إلى نتائج ومن أهمها: أن مستوى إدراك العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك لكل من أبعاد العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود أثر لأبعاد العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وأن العدالة التنظيمية تقسر ما مقداره 62,3 من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية .

• الدراسة العاشرة: عواطف بنت علي السيف العوفي، شادي عبد الله العزيز الذبيحي 2023

تحت عنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة بريدة" رسالة ماجستير"، جامعة القصيم الازهر، كلية التربية بالقاهرة، مجلة التربية، العدد197، الجزء2، جانفي2023، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات، ومعرفة درجة تحقق أبعاد التميز التنظيمي وأبعاد العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات، اعتمد في دراسته على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وعلى عينة عشوائية طبقية بلغ عددها 284 معلمة من مجتمع بحث قدر عدده 462 معلمة، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، لم يستخدم الفرضيات بل اعتمد على أسئلة من أهمها: ما درجة توفر ابعاد العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة؟ هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟ وقد توصل إلى نتائج أهمها:

عدم وجود فروق دالة إحصائية في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة، يرجع ذلك لاختلاف سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، كما توجد فروق في بعد العدالة التعاملية ترجع لمتغير التخصص، والفروق لصالح تخصص رياض الأطفال.

الدراسات الأجنبية التي تناولت القيادة الأخلاقية:

• الدراسة الحادية عشر: توتوك وكابوسوزوغلو **2016 Toytok & Kapusuzoglu**

جاءت هذه الدراسة بعنوان "تحديد تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس على الثقافة التنظيمية كما يراها المعلمون"، وقد هدفت إلى التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس على الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وسعت لسد الفجوة المعرفية في هذا المجال، من خلال مشاركة النتائج والتوصيات، شملت الدراسة عينة مكونة من 3302 معلمًا يعملون في 323 مدرسة بمدينة "يورغوب"، وجرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على بيانات تم جمعها باستخدام مقياسي الثقافة التنظيمية (OCS) والقيادة الأخلاقي (ELS)، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي كبير لسلوكيات القيادة الأخلاقية على الثقافة التنظيمية، حيث تبين أن القيم الأخلاقية لدى المديرين تشكل مؤشرًا مهمًا على قوة الثقافة التنظيمية، كما تبين أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية كانت إيجابية ومعتمدة، وأوضحت النتائج أيضًا أن سلوكيات مديري المدارس الأخلاقية تؤثر إيجابيًا في تصورات المعلمين حول عدالة التوزيع، وتطبيق ممارسات الإنصاف، والتقدير، والمساءلة، مما يسهم في خلق بيئة مدرسية أكثر شفافية وعدالة.

• الدراسة الثانية عشر: **2016 Hjertø ، Paulsen**

حيث جاءت هذه الدراسة بعنوان: "ممارسة القيادة الأخلاقية والتوزيعية لتمكين المعلمين في ثقافة السياسة القيادية"، **"Exploring the moral and distributive levers for teacher empowerment in the Finnish policy culture"** International Journal of Educational Management، صدرت في المجلة عام 2016، العدد 30، فنلندا، تندرج هذه الدراسة ضمن إطار البحوث السوسولوجية التي تهتم بفهم العلاقة بين أنماط القيادة داخل المؤسسات التعليمية، والتمكين المهني للفاعلين التربويين، خاصة المعلمين، في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، وسعت الدراسة إلى استكشاف أثر كل من القيادة الأخلاقية والقيادة التوزيعية على تمكين المعلمين، وذلك من خلال دراسة ميدانية شملت عينة قدرها 246 أستاذًا في عشر مدارس ابتدائية في فنلندا، واعتمد الباحث في تحليل المعطيات على منهج النمذجة بالمعادلات الهيكلية، والذي مكّنه من اختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير القيادة الأخلاقية والتوزيعية في بُعدين أساسيين من التمكين هما: التمكين في المجال المهني العام، والتمكين داخل فضاء القسم،

وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية التي يُمارسها مدرءا المؤسسات التعليمية تُعزز الشعور بالتمكين لدى المعلمين، سواء من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار أو من خلال دعمهم في أداء مهامهم التربوية والتعليمية، كما بيّنت النتائج أن القيادة التوزيعية تساهم بدورها في خلق مناخ تنظيمي، يقوم على التعاون وتقاسم المسؤوليات، رغم أن أثرها كان أوضح في المجال العام للعمل أكثر من التمكين داخل القسم، وفي ضوء هذه النتائج؛ أوصى الباحث بضرورة تبني قادة المؤسسات التعليمية أساليب قيادة قائمة على مبادئ أخلاقية واضحة وممارسات تشاركية، لما لها من دور في تحسين جودة العلاقات المهنية داخل المؤسسة، وتعزيز الإحساس بالعدالة التنظيمية والانتماء لدى المعلمين، تكتسي هذه الدراسة أهمية في سياق البحث السوسولوجي حول القيادة الأخلاقية، إذ تُبرز كيف يمكن للأنماط القيادية أن تؤثر في ثقافة التنظيم وسيرورة التفاعل بين الفاعلين التربويين داخل المدرسة، باعتبارها مؤسسة اجتماعية حاملة لقيم وأدوار.

- التعقيب على الدراسات السابقة:

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
<p>- من الأهداف الأساسية للدراسة الحالية، التعرف على مدى إدراك العاملين لمستوى العدالة التنظيمية المطبقة داخل المؤسسة ومدى تحقيق العدالة التنظيمية من خلال نمط القيادة الأخلاقية.</p> <p>- تم الاعتماد على المنهج الوصفي،</p> <p>- الأدوات التي تم استخدامها لجمع المعلومات: الاستمارة، الملاحظة، المقابلة.</p> <p>- مجتمع البحث: 22 وهم الموظفين في المحكمة الإدارية، وكانت العينة 20 مفردة (الطاقم الإداري+ الطاقم المهني ويتعلق المر بالحراس)، و02 من (القضاة)، باستخدام المسح الشامل.</p> <p>تم التوصل إلى نتائج أبرزها:</p> <p>تبين أن للقيادة الأخلاقية دور هام في تحقيق العدالة التنظيمية، وأن القائد يكون صالحا من خلال امتثاله للمبادئ الأخلاقية، وللشفافية والوضوح أهمية كبيرة في بناء بيئة عمل</p>	<p>من حيث المنهج المستخدم:</p> <p>_ استخدمت بعض الدراسات المنهج الوصفي وهذا يتفق مع الدراسة الحالية، مثل دراسة حمزة معمرى 2013\ 2014، حمزة فرطاس 2016\2017.</p> <p>وكذلك دراسة توتوك وكابوسوزوغلو & Toytok 2016Kapusuzoglu</p> <p>_ استخدمت دراسات أخرى المنهج الوصفي التحليلي مثل: عوض العمري 2011، دراسة قعودة نصر الدين 2020\2021.</p> <p>_ أما دراسات أخرى استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي مثل: خديجة بنت عبد الله بن ناصر العلوية 2020 ايمان محمد دعكيك 2019\2020، دراسة نسرين محمد الشريف 2021، دراسة الطاهر بن تونس، يوسف بريبع، بوحزام ليديا</p>

صحية من خلال توفير المعلومات اللازمة لجميع الموظفين، كما أن للعلاقات الاجتماعية الإيجابية والحوار والتواصل دور في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين فتسود العدالة التنظيمية.

2023، دراسة عواطف بنت علي السيف العوفي، شادي عبد الله العزيز الذبيحي 2023.

أما دراسة Paulsen, Hjertø 2016، فقد استخدمت منهج النمذجة بالمعادلات الهيكلية من حيث أدوات الدراسة:

_ استخدمت كل الدراسات أداة واحدة وهي الاستبانة لجمع البيانات.

من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

نلاحظ أن أغلبية مجتمع الدراسات السابقة وعينتها تكونت من المعلمين.

من حيث متغيرات الدراسة:

لوحظ أن هناك دراسة واحدة تحتوي على المتغيرين وهما القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية وهي دراسة خديجة بنت عبد الله بن ناصر العلوية 2020.

_ أما الدراسات الأخرى تركز على أحد المتغيرين (القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية)، فالدراسات التي ركزت على القيادة الأخلاقية هي قعودة نصر الدين 2021\2020، إيمان محمد دعكك 2020\2019، نسرین محمد الشریف 2021، خالد سمران الجميلي 2022، وكذلك دراستي توتوك وكابوسوزوغلو Toytok & Kapusuzoglu 2016، Paulsen, Hjertø 2016.

_ أما الدراسات التي ركزت على العدالة التنظيمية هي: حمزة معمري 2014\2013، حمزة فرطاس 2017\2016، الطاهر بن تونس، يوسف بربيع، بو حزام ليديا 2023، محمد عوض العمري 2011، عواطف بنت علي السيف العوفي، شادي عبد الله العزيز الذبيحي 2023.

من حيث النتائج: هناك اتفاق بين العديد من الدراسات أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية مع المتغيرات الأخرى جاءت بدرجة كبيرة.

كما أثبتت دراسة خديجة بنت عبد الله بن ناصر العلوية 2020، وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية ومستوى العدالة التنظيمية لدى المعلمين.

وانفقت بعض الدراسات على أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة مثل: دراسة محمد عوض العمري 2011، وأوضحت دراسة حمزة معمرى 2013\2014، بأن مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط، لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية).

وأثبتت دراسة عواطف بنت علي السيف العوفي، شادي عبد الله العزيز الذبيحي 2023، عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات افراد عينة الدراسة حول درجة توفر العدالة التنظيمية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال في مدينة بريدة يرجع ذلك لاختلاف سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

كما بينت نتائج دراسة **Paulsen, Hjertø 2016**، أن القيادة التوزيعية تساهم بدورها في خلق مناخ تنظيمي، يقوم على التعاون وتقاسم المسؤوليات، رغم أن أثرها كان أوضح في المجال العام للعمل أكثر من التمكين داخل القسم.

جدول رقم (01): يمثل أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال بحث واطلاع الباحثين وتحليلهما للدراسات السابقة فقد تمكنا من الاستفادة منها على النحو التالي:

- معرفة الأدبيات الخاصة بمتغيري الدراسة "القيادة الأخلاقية، العدالة التنظيمية" والاستفادة في كتابة المقدمة والإطار النظري للدراسة الحالية.
- إختيار المنهج المناسب للدراسة وهو المنهج الوصفي.
- إختيار أدوات الدراسة المناسبة وتطويرها.
- الاستفادة عند تفسير النتائج للدراسة الحالية.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- الدراسة الحالية ربطت بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية لدى المحكمة الإدارية من وجهة نظر الموظفين، وهو ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة التي حصلت عليها الباحثين.
- الدراسة الحالية تناولت مجتمع البحث من الموظفين والقضاة في المحكمة الإدارية بقالمة، ولم يتطرق أحد مسبقا إلى ذلك على حد علم الباحثين.
- يوجد ندرة في الجانب التطبيقي في الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية، فمعظم الدراسات ركزت على القيادة الأخلاقية مع متغيرات أخرى والعدالة التنظيمية مع متغيرات أخرى، ولم تجد الباحثين دراسة تتعلق بالمتغيرين حسب اطلاعهما إلا دراسة واحدة فقط.

ثامنا: نظريات القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية.

1. نظريات القيادة:

لقد تعددت المداخل والنظريات حول موضوع القيادة في مفهومها وأساسياتها وأساليبها، وقد نالت اهتماما كبيرا منذ زمن بعيد أو في القريب الحديث رغم اختلاف الزمان والمكان، ولقد اختلفت حولها الآراء، حيث برز تباينًا مثيرا للانتباه، فهناك من ركزت على القائد بنفسه، وأخرى ركزت على الموقف، أما المعاصرة فقد اهتمت بالمرؤوسين، وهنا سنسلط الضوء على العديد من هذه النظريات كالاتي:

- **نظرية السمات:** تستند نظرية السمات إلى دأب علماء النفس خاصة المهتمين بدراسة سيكولوجية الشخصية على تحديد سماتها وتحليل عواملها، سعياً لتصنيف الناس والتعرف على السمات التي تحدد سلوكهم والتي يمكن قياسها والتنبؤ بها.¹
- وترتكز هذه النظرية على أن القائد تتوفر فيه سمات مميزة يختص بها عن غيره من الآخرين وهي:
 - سمات عقلية ومعرفية فتجده أكثر تفوقاً وذكاء.
 - سمات انفعالية كالنضج والثبات والثقة بالنفس وقوة الشخصية والمهارة.
 - سمات اجتماعية كتشجيع روح التعاون والمشاركة.
 - سمات تتضمن القوة الجسدية وحسن المظهر وحسن السمعة والتواضع والأمانة.²
- **نظرية الرجل العظيم أو الكاريزما:** تعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات ويعتبر "جالتون" من الأوائل الذين دعوا إليها، وأكدت هذه النظرية على القادة العظام وما لهم من قدرات وصفات عبقرية، ومواهب عظيمة وغير عادية تمكنهم من مواجهة أي موقف يواجههم.³
- **النظرية الموقفية الاجتماعية:** هذه النظرية تؤكد على أن المواقف والظروف هي من تحدد وتبرز النجاح أو فشل القائد، وقدرته على التكيف مع الظروف المحيطة، وهذا ما يبرز دوراً فاعلاً في تحديد شخصيته القيادية وكيفية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.⁴
- **نظرية سلوك القائد:** قد اعتمدت هذه النظرية على تحليل سلوك القائد عند القيام بمهامه من أبرزها:
 - أ- **نظرية الخط المستمر:** بين "تانبوم وشميدت" أن العلاقة القائمة بين القائد والمرؤوسين على أساس خط متواصل طرفه الأيمن ديمقراطي والأيسر تسلطي، وما يحدد هذه الأساليب مدى الحرية التي يتركها القائد لمرؤوسيه.⁵
 - **نظرية الشبكة الإدارية:** تمكن "روبرت بلاك" و "روجين موتون" عام 1964 من تصنيف السلوك القيادي إلى خمس مجموعات أساسية وهي: قيادة ضعيفة؛ قيادة معتدلة؛ قيادة إنسانية؛ قيادة الفريق؛ قيادة متسلطة، وعليه فوجد أن الأسلوب الأنجح هو أسلوب قيادة الفريق.⁶

¹ علال عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص44.

² كامل محمد عويضة: علم النفس الاجتماعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996، ص ص180، 181.

³ نبيلة عبد الكريم الشرجبي: علم النفس الاجتماعي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2015، ص250.

⁴ هايل عبد المولى طشطوش: المرجع السابق، ص32.

⁵ نادر طالب شوامرة: علم النفس الاجتماعي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص502.

⁶ بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص71.

- ب- نظرية ليكرت في القيادة: لقد ميّز "ليكرت" بين أربعة أنظمة للقيادة وهي :
- نظام تسلطي استغلالي يعتمد فيه القادة على الإكراه والتخويف.
 - النظام المركزي النفعي يشبه النظام السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح في بعض الأحيان للمرؤوسين باتخاذ القرارات تحت الرقابة.
 - النظام الاستشاري حيث يستفيد القائد فيه من آراء وأفكار مرؤوسيه.
 - النظام الجماعي المشارك يتميز بثقة مطلقة بين القائد ومرؤوسيه.¹
 - **نظرية المسار والهدف:** وتشتمل على أربعة أساليب وهي :
 - الأسلوب الموجه أو المرشد والذي يضع الأهداف والمهام.
 - الأسلوب المشارك والمساهم والذي يأخذ بأفكار وآراء الأفراد ويستعين بها.
 - الأسلوب الموجه نحو الانجاز حيث يضع خطط وأهداف قابلة للإنجاز.
 - الأسلوب المساند والمساعد يقدم النصح والاهتمام والاصغاء.²
 - **النظرية التفاعلية:** جمعت هذه النظرية بين نظرية السمات الشخصية والمواقف الاجتماعية، وترى أن قدرة القائد الناجح تكمن في التعامل مع جماعته، وحل مشكلاتهم ومتطلباتهم، وتعتبر أكثر واقعية وإيجابية في تحليل خصائص القائد، وتحدد أبعادها الثلاثة في:
 - السمات الشخصية للقائد.
 - وعناصر الموقف.
 - ومتطلبات وخصائص الجماعة.³
 - **مدرسة العلاقات الإنسانية:** تميزت هذه المدرسة بموقفها الذي ركز على مجال القيادة وكان "إلتون مايو" من أصحاب هذه المدرسة، فالعلاقات الإنسانية هي أساس نجاح القائد، وهو من يُسهل على جماعته من خلال التعاون معهم وإشباع حاجتهم ورفع الروح المعنوية لديهم، بالنظر لظروف العمل الذي تحيط بهم كالتدفئة والتهوية والراحة والإضاءة، فهو يرى أن الحافز المادي ليس العامل الوحيد الذي يحفز العاملين، بل لابد من تحقيق الحافز المعنوي والتركيز عليه.⁴

¹ نادر طالب شوامرة: مرجع سابق، ص504.

² عدي عطا حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص40.

³ أسامة خيربي: الجديد في القيادة الإدارية، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 19.

⁴ تحسين أحمد الطراونة: مرجع سابق، ص 160.

كما أن هناك نماذج أخرى برزت فيها القيادة الأخلاقية بشكل مثير للاهتمام وتفوق ونجاح على أرض

الواقع من بينها :

- نموذج أوشي (Z): وهي دراسة مقارنة بين الفرد الأمريكي والياباني واختلاف الثقافات، ولكي تتم الاستفادة من أساليب القيادة اليابانية لتناسب مع الثقافة الأمريكية ومن بين هذه الأساليب والممارسات :
القرار بالإجماع واتخاذ القرار بالأغلبية، والتنظيم غير الرسمي، والثقة، والاحترام المتبادل.¹
- نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية: حيث إقترح "بيكيت" نموذج للقيادة الأخلاقية يتكون من خمس خطوات: المسؤولية الاجتماعية المشتركة، العمليات الداخلية للسلوك الأخلاقي، المناخ القيمي، المناخ الأخلاقي، البيئة الأخلاقية.²

● نظرية القيادة التحويلية:

يرى "باس" 1985، أن "القادة التحويليين يُعبّرون عن رؤية جذابة وتحديًا للمستقبل، ويضفون معنى على العمل، ويُحفّزون التابعين فكريًا، ويؤكدون على أهمية الجماعة، ويُلهمون التابعين لتجاوز مصالحهم الذاتية، ونتيجة لذلك يصبح التابعون أكثر تحفيزًا والتزامًا بالمساهمة في الجماعة.³

● القيادة التشاركية:

يرى "يوسف بن عبد الرحمن" بأنها من أبرز الاتجاهات القيادية الحديثة، التي يتم من خلالها تطوير ورفع مستوى الأداء الإداري من خلال تقاسم السلطات بين القائد والعاملين معه، والعمل من خلال فرق العمل عبر المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة، حيث يتم التكامل في المعرفة والخبرة بين أعضاء الفريق ومن ثم المشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.⁴

● نظرية القيادة الأخلاقية:

تَعتمد هذه النظرية على الآثار الأخلاقية في القيادة، والعلاقات الشخصية وسلوك القائد اتجاه الافراد العاملين، وما ينتج عن ذلك السلوك والذي سوف يحدد بأن ذلك السلوك اخلاقي أو غير أخلاقي، ويمكن تحديد ذلك أيضا من خلال ثلاثة معايير أساسية وهي أولا: من خلال وصف السلوك المُتخذ من قبل

¹ بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص81.

² رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية: مرجع سابق، 2012، ص83.

³ Bass, B.M: *Leadership and performance beyond expectations*, New York, Free Press, 1985, p p 3-5.

⁴ هالة أمين مغاوري: القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسة التعليم الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، قسم أصول التربية، العدد 44، جزء 03، 2020، ص409.

القائد بالأناية من أجل الحصول على أكبر فائدة ممكنة على حساب فائدة الآخرين، ثانياً: سعي القائد لزيادة معدلات النفعية لأكبر قدر من الأفراد، ثالثاً: إصرار القائد على تحقيق أهداف ومصالح الأفراد العاملين حتى وإن كانت على حساب مصالحه الشخصية، إذ أنّ هذه النظرية تُؤيد بأن السلوك الأخلاقي والقرار المتخذ من قبل القائد الذي يكون على تماس مباشر مع الفرد، وهذا ما يكون له تأثير مباشر على الأداء والالتزام التنظيمي.¹

• نظرية هرم الحاجات لماسلو Maslow's hierarchy of needs 1908-1970:

قد بنى ماسلو نظريته انطلاقاً من فرضيتين أساسيتين:

- تنشيط الحاجات المختلفة في أوقات مختلفة، وتبقى الحاجات الغير المشبعة هي التي تؤثر على حاجات الانسان.

- ترتب الحاجات بشكل ثابت على شكل سلم وحسب أهميتها، فسلوك الفرد ينشط بوجود نقص أو حاجة توجه الفرد لتخفيف التوتر الذي يسببه النقص، وبالتالي فالتوتر يقوم الفرد إلى القيام بسلوك يتوقع أن يشبع الحاجة.²

لقد أشارت العديد من النظريات السابقة في مضمونها على ان القيادة بشكل عام، وبعضها الآخر حملت في طياتها أبعاد ركزت على القيادة الأخلاقية بشكل خاص، وخدمة لموضوع الدراسة الحالية تم الاعتماد على مجموعة من المقاربات النظرية لتحليل وتفسير نتائج الدراسة ومن بينها: النظرية الأخلاقية والاجتماعية الموقفية والنظرية التفاعلية ونظرية المسار والهدف والنظرية التحويلية و التشاركية، ومدرسة العلاقات الإنسانية ونموذج أوشي وبيكيت وغيرهم، وكل هذه المداخل والمقاربات اتفقت في طياتها على مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، والنظر في احتياجات المرؤوسين ومشاكلهم، فسييل الأخلاق المنير جعل من خصائص ومميزات هؤلاء القادة تطغى فضائلهم الحسنة على جماعتهم.

¹ عصام عليوي صاحب العبيدي: تأثير السمو الروحي في العلاقة ما بين القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء في مكان العمل، دراسة تحليلية في عينة الدراسة من مستشفيات محافظة بابل "رسالة ماجستير" في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، 2015، ص44.

² شريفة حنان: عقود العمل ودورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو "دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الخدمائية والتربوية بمدينة بسكرة"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، بسكرة، 2015/2016، ص ص74،75.

2. نظريات العدالة التنظيمية:

• نظرية المساواة لآدمز Adams:

لقد نادى بهذه النظرية جون آدمز، وتعد هذه النظرية من أهم النظريات التي نادت وتطرت إلى موضوع العدالة وتنطلق هذه النظرية من أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه، والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة، أو عدم المساواة والعدالة التي يدركها الفرد في وظيفته.

فإذا أدرك الفرد بان نسبة جهوده الخاصة في الاستحقاقات هي نفسها لفرد آخر مساو له، فإنه سيشعر أن شرط العدالة أو المساواة قد تحقق وإذا اعتقد أن نسبة جهوده الخاصة في الاستحقاقات أكثر أو أقل من فرد آخر مساو له، فإنه يرى انها حالة من الظلم.1

يتضح مما سبق أن هذه النظرية تركز على تحقيق العدالة للموظفين في بيئة العمل، حيث يقارن الأفراد مدخلاتهم كالوقت والجهد المبذول ومخرجاتهم الراتب والمكافآت التي يتحصلون عليها مع الآخرين، فشعور العامل بالعدالة أو عدم العدالة قد يؤدي إما للتحفيز أو الإحباط.

• نظرية العدالة لراولس Rawls:

تقوم نظرية العدالة لجون راولس التي وضعها في كتابه نظرية في العدالة عام 1971 على تصورين هما: حالة الطبيعة الأولى حيث يلتقي الأفراد على حالة سواء بصرف النظر عن الفوارق بينهم نتيجة للوضع السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي الذي يجدون أنفسهم عليه، مسألة العقد الاجتماعي هنا يتفق الناس بأنه لا يوجد أي امتياز يفضل أحدهم على الآخر، وأن جميع الأشخاص الأحرار العاقلون يتفقون على مجموعة من المبادئ ويقبلون بها باعتبارها قواعد وأنظمة تحكم علاقاتهم وتنظم تعاملاتهم على أساس من العدل والمساواة التي يلتزم بها الجميع.2

يعتبر راولس فكرة العدالة الإجرائية تكون لمعالجة الظروف الطارئة كحالات خاصة ويتوجب تصميم النظام الاجتماعي بحيث يكون التوزيع الناتج عادلاً حتى ولو انقلبت الأشياء، ولتحقيق هذه الغاية لابد من تأسيس العملية الاجتماعية والاقتصادية ضمن محيط المؤسسات السياسية والقانونية المناسبة، فبدون مخطط مناسب لهذه المؤسسات لا تكون مخرجات العملية التوزيعية عادلة.3

¹ محمد عوض العمري: أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية، "رسالة ماجستير"، جامعة مؤتة، قسم الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2011، ص12.

² محمد عوض العمري: مرجع نفسه، ص13.

³ حمزة فرطاس: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية "دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، 2016\2017، ص ص71، 72.

يضع راولس في نظريته ثلاثة تصورات للمعاملة هي:

- التصور الشخصي: يعني تساوي الأشخاص في المعاملة.
- تصور العلاقات بين الأشخاص: ويعني النظرة إلى الآخرين وتكون مبنية على اعتقادات متعارضة دينية، فلسفية، أخلاقية.
- تصور التعاون الاجتماعي: يكون مبني على أساس الحريات السياسية والحقوق الشخصية والفرص الاقتصادية والاجتماعية.¹

● نظرية العدالة الاجتماعية لفردريكسون Fredrik son:

قد انطلقت هذه النظرية من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينات، والذي كان يعاني من غياب العدل والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات الإدارية، وأدت هذه الحالة إلى وجود خلل في الأوضاع الاجتماعية والإدارية، وتضمنت هذه النظرية التأكيد على تلبية الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع، وتوفير فرص العمل لجميع الناس، وفتح مجال الوظائف العامة أمام الجميع وبالتساوي دون تمييز بالأجور والحقوق، وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم.²

يعتبر فردريكسون نظريته كبديل عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة تحقيقاً لمبدأ العدالة في النواحي الإدارية والقانونية والاجتماعية، وقد ركزت على توافر فرص العمل لجميع الناس، وإتاحة الفرص دون تمييز في الحقوق والأجور وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم، وذلك من خلال قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات.³

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص نظرية العدالة الاجتماعية، بأنها تسعى لتحقيق التوزيع العادل للفرص والحقوق والموارد بين جميع العاملين في المنظمة، تؤكد على المساواة والعدل في بيئة العمل ورفع الظلم كل ذلك من أجل خلق بيئة تعاون وتحقيق الاستقرار الاجتماعي.

¹ حمزة معمرى: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي "أطروحة دكتوراه"، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، 2014/2013، ص ص89،90.

² محمد عوض العمري: المرجع السابق، ص13.

³ حمزة معمرى: مرجع سابق، ص90.

• نظرية العدالة لبورتر ولولر **lauer&porter** :

قام بورتر ولولر في عام 1986 بتطوير نظرية التوقع لـ **vroom** حيث تضيف هذه النظرية إلى نموذج فروم متغير الرضا الوظيفي للعامل في عمله، ويتحدد هذا الرضا بمدى تقارب عوائد النتائج المتحققة فعلياً للعامل مع عوائد النتائج التي يعتقد بأنه يستحقها، فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء ما قدمه الفرد من أداء وإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد بأنها عادلة، فإنه يتحقق لدى الفرد الرضا عن عمله ويدفع إلى تكرار الجهد والنشاط.¹

وقد وضع بورتر ولولر نوعين من العوائد هما:

عوائد ذاتية: هي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الانجاز المتوقع، ويشبع الحاجات العليا لدى الفرد.
عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والامن الوظيفي.²

ومن خلال هذه النظريات التي تم التطرق إليها اتضح لنا أنه تم بناء الركائز الأساسية للعدالة التنظيمية، من خلال ما دعت إليه نظرية العدالة لآدمز إلى ربط العدالة التنظيمية بالعدالة الإجرائية والتوزيعية، وتفسير نظرية راولس للعدالة التنظيمية من حيث توزيع الدخل بين أفراد المجتمع بشكل عادل ومتساوي بناء على حالة الطبيعة الأولى.

أما نظرية بورتر ولولر فقد ركزت على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة المتوقعة في المكافأة التي يحصل عليها.³

• نظرية حساسية العدالة **huseman and al 1989** :

نظراً للانتقادات التي وجهت لنظرية آدمز **adams** قام **هيسمان وآل Housman and al** بتطوير الهيكل الخاص بحساسية للعدالة، ويعتبر هذا المفهوم نتاج أحدث الجهود لتطوير نظرية العدالة، وذلك لكي تأخذ في الحسبان الفروقات النفسية الفردية.⁴

¹ محمد عوض العمري: المرجع السابق، ص ص13،14.

² حمزة فرطاس: المرجع السابق، ص 71.

³ هبة الهادي محمد البرناوي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بمكاتب خدمات النقاعد التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد جامعة بنغازي، 2014، ص 31.

⁴ عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله، عبد الرحمن بشر عربي وار: العدالة التنظيمية أثرها على التماثل التنظيمي، دراسة حالة على البنوك التجارية الأجنبية في السودان، المجلة الافرو آسيوية، جامعة الجنيبة، كلية الاقتصاد والدراسات الاجتماعية، السودان، 2024، ص 74.

الفصل الثاني: القيادة
الأخلاقية

تمهيد:

تُعتبر القيادة العمود الفقري والمحور الأساسي الذي تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حدٍ سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها، وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها، وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، مما جعل الأمر يتطلب مواصلة البحث والاستمرار في إحداث البحث والتغيير، وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية وفعالة، فنجاح أي منظمة مرهون بوجود قيادة ناجحة، تسعى لتحقيق نتائج جيدة، من خلال إيجاد علاقة تفاعلية بين القائد والمرؤوسين داخلها، لذلك فإن عملية القيادة تحتاج إلى الكثير من التوضيح وذلك من خلال معرفه أهم مفاهيمها، فبات توضيح مفهوم القيادة وتحليله والإحاطة به أمراً ضرورياً، نظراً للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، فالمجتمعات البشرية لا غناً لها عن قيادةٍ رشيدةٍ وفعالةٍ وعقلانيةٍ توجهها، وترعى مصالحها، وتدفعها نحو تحقيق النفع العام دون ظلم أو إكراه، لذلك سنحاول الوقوف على ماهيتها وكل ما يتعلق بها وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى نشأة وتطور القيادة الأخلاقية، أهميتها وخصائص وصفات القائد الأخلاقية، مبادئها وأبعادها وأساليبها والفرق بين القائد والمدير، معوقات ومشكلات تحول دون تطبيق القيادة الأخلاقية.

أولاً: نشأة وتطور القيادة الأخلاقية:

في ضوء التحديات المعاصرة والجذور التاريخية للقيادة، لم تكن هذه الأخيرة حديثة العهد، وإنما لها أصول قديمة لم تتجذر في الإنسانية البشرية فقط، بل شملت حتى الحياة البرية والحيوانية، فحتى لمجتمع النَّمْل والنَّحْل يجعلون لهم ملكاً يقودهم، ولولا التاريخ القديم لما عرفنا ما بلغه القادة المُمْتِيزون في العصور القديمة من حكمة وحِكمة في القيادة، سواءً في مجال الحكم والسياسية أو المجال الحربي والعسكري، ولا يخفى علينا أنه و لِحَد الساعة لا زالت الأمم والشعوب تَحْتَل بعضها البعض، والقوي منهم يأكل الضعيف، ومن خلال بعض التطورات الفكرية للقيادة، تتوضح بعض الحضارات التي وضعت أولوية كبيرة لها، وبالعودة إلى تاريخ نشأتها، سنحاول التعرف عليها عبر محطات تاريخية معينة.

● القيادة لدى الفلاسفة الإغريق: رغم تطور ظاهرة القيادة باختلاف العصور، إلا أنها كانت مواكبة

للاتجاهات النفسية والاجتماعية في بعدها الفلسفي، وإذا توغَّلنا في الفكر القديم نجدُه لم يخلو من النقاش والتحليل، وتسلُّط الضوء على موضوع القيادة، نظرًا لأهمية هذا الأمر الجَلِّ، ولأنه ما صلَّحت أمم دون قائد عادلٍ فذٍ، لا يجعل من مستشاريه أقواماً فسَدَت أخلاقهم، كما فعلت مجتمعات في عصور سبقت من اضطهاد وطمس لعيون وأفكار الملوك والقادة حول أمور رعيّتهم، مما استدعى تجنُّد الفلاسفة والحكماء لأخذ هذا الأمر على محمل الجد.

فالبعد الأخلاقي كان الركيزة التي ارتبطت بالإنسانية والإنسان، وبدأ علم الأخلاق بشيخ الفلاسفة

سقراط الذي يعتبر مؤسسًا لها، وتحدث عن الأخلاق بأنها محكومة من داخل الإنسان، وتبعه بعد ذلك الفلاسفة القدامى كأفلاطون وأرسطو، فالأمم لا ترتقي إلا بسيادة الأخلاق بينهم.¹

ولقد إنتقد الفيلسوف اليوناني سقراط الأسلوب الديمقراطي في القيادة، واعتبر أن العلم هو الأساس والفاصل في ذلك، واعتبر أن القيادة الحقيقية مصدرها الصحيح هو العلم وليس التصويت العام، وأنها لا تُؤتَى إلا للحكام والعلماء، أما أرسطو فقد كان يدعو إلى الديمقراطية المعتدلة، ويقبل بأي قيادة باستثناء الإستبدادية أو الملكية غير الملائمة، وهناك من إنتقد الديمقراطية كأفلاطون وجاءت جُل أفكاره حول قيام قيادة مثالية في كتابه "الجمهورية" وقد كان من أنصار الاعتدال، وحاول الجمع بين مبدأ الحكمة في القيادة الملكية، ومبدأ الحرية في القيادة الديمقراطية، فالإفراط والحرية بالقيادة يؤدي إلى الخراب، وأما الطغيان

¹ سيف أحمد عوض الله: مرجع سابق، ص12.

والقسوة يؤدي إلى سوء القيادة والاستبداد، فالحضارة الإغريقية كان لها تأثير بالغ في البشرية، واعتمدت على عدة مبادئ منها مبدأ الديمقراطية¹.

• **القيادة في الحضارة الصينية القديمة:** لقد حظيت القيادة باهتمام كبير بعد عام 2357 ق.م، وتشكلت الدولة الواحدة على يد الإمبراطور "ياو" بعد أن كانت دويلات متناحرة، وفي عهد إمبراطور الصين العظيم "شن الكبير" شهدت الإدارة الصينية مستوى عالٍ من الدقة والتنظيم، كما اعتمدت القيادة الصينية على مبادئ أساسية وهي التخطيط، والتوجيه، والتخصص بالعمل، والتنظيم والاختيار بطريقة الاختبار، ورأى "كونفوشيوس" أنه يجب على القائد أن يأخذ برأي ومشورة تابعيه، وأكد على إتباع الحكمة والقوة الحسنة والاستشارة، وقد حدّر من أسلوب التسلط والإجبار.²

لقد كان يجلس في قمة الهرم الإمبراطور وأسرته ثم يليه الأحرار فالنبلاء والأشراف، ثم في آخر درج السلم الاجتماعي السوقة وعامة الشعب، وإن من التقاليد الراسخة لدى الصينيين في فكرهم الاجتماعي القديم أن يحفظوا للأباطرة مكانتهم الدينية وأحقيتهم السلطوية، لأن العناية الإلهية فوضتهم بمهام مناصبهم نظراً لمواهبهم وقدراتهم العقلية ومواقفهم الخيرة، فهم يظلون في مراكزهم طالما ظلوا متمسكين بالقانون الأسمى، ففلسفة "كونفوشيوس" ترى أن النظام الاجتماعي الناجح، هو الذي يقوم على أساس ديني وأن العلاقات الاجتماعية لا بد أن تُستمد من الإله الأعظم.³

إن الحضارة الصينية من أعرق الحضارات القديمة، لما لها من تميزٍ وطابعٍ خاص، مختلفٍ عن باقي الأمم الأخرى، فتمسكها البالغ بالتقاليد والأعراف المتوارثة يجعلها منفردةً بأسلوبها القيادي المتميز الذي وضعها محط الأنظار عبر التاريخ.

• **القيادة في الحضارة الرومانية:** لقد سيطر الرومانيون على أكثر من 50 مليون نسمة، وفرضوا سلطتهم على أوروبا وشمال إفريقيا وبلاد الشام وتركيا، ومن خلال كفاءتهم القيادية تمكنوا من صنع كيان عسكري وحكومي قوي وتطورت الجمهورية الرومانية، التي دامت منذ 27 ق.م إلى 509 ق.م، فشهدت البلاد تنظيماً إدارياً راقياً في العديد من المجالات، وطبقت مبدأ الإدارة بالمشاركة ضمن تسلسل هرمي تدريجي مركزي في الهياكل والتنظيم، واللامركزي في الأقسام والأقاليم؛ (مبدأ تفويض السلطة بالتتابع).⁴

¹ أحمد قوراوية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2012، صص 150-154.

² بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص22.

³ كريمة صافر: مقدمة في علم الاجتماع، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2017، ص25.

⁴ بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص23.

وأعاد "شيشرون" فكرة الرجل أو القائد الحكيم إلى الأذهان بدمج القيادة الفردية الأرستقراطية بالديموقراطية، وأشار بوضوح إلى تفصيله القيادة الملكية كنظام خاص، وداخل هذا النظام مكانة خاصة للقائد الحكيم أو الولي، وتأتي أفكار "ديوان" بعد قرن من الزمان كجزء من التطور الفكري الروماني، بأن القيادة الفردية هي مثالية، فالملك برأيه هو المختار (من الله)، فهناك تطابق بين سلطة الإله على الكون وسلطة القائد على مملكته، فهي ذات أصل إلهي، ويرى وجوب توافر فضائل شخصية إنسانية في القيادة، كالجد و الاجتهاد، والتواضع والعلم القيادي وكل الصفات الأخلاقية، أما عن رأي "ميكافيلي" فعلى الأمير أن يفعل ما بوسعهِ للحفاظ على قيادته وإن لزم الأمر اللجوء إلى الجريمة، فإن كل الوسائل التي يستخدمها ستكون شريفة.¹

• **القيادة في الحضارة المصرية القديمة:** لقد عرفت درجة عالية من التنسيق والتنظيم للإدارة في الفترة بين 2475 إلى 2900 ق.م، برئاسة الفرعون، ويعتبر تشييد الأهرامات أكبر دليل على قدرة المصريين على القيادة بالقوة والحزم، وتدل الكتابات على ورق البردي عن بلوغ القيادة الواعية، والمتسمة بالفهم والخبرة والتخطيط والتدريب والرقابة واعتماد مبدأ التخصص والحوافز.²

فإذا حللنا النظام السائد في مصر الفرعونية، نلاحظ أن البناء الاجتماعي كان يرتكز على التقسيم الطبقي، وفي قمة هذا البناء يعتبر الفرعون نفسه آلهة، فممتلكات المعابد من الأموال ترجع إلى الحق الإلهي حسب مرسوم "نقركارع" فالإله هو صاحب الملك والتصرف، أما الكهنة هم من يقومون على خدمة الإله، حيث عرف الفرعون كيف ينظمون حياتهم من خلال النظم الدستورية في عهد الأسرة الثالثة فوحد "ميناء" القوانين المصرية التي توضح نظم الملكية والإرث والهبة والولاية والوصاية، وكذلك المجموعة المعروفة باسم "بوخوريوس" مؤسس الأسرة الرابعة والعشرين فالبناء الفرعوني بالرغم من كونه نظاماً ثيوقراطياً وطبقياً إلا أنه كان نظاماً متماسكاً يعكس النضج والوعي السياسي.³

• **القيادة في الحضارة الإسلامية:** لقد أثر الفكر الإسلامي على القيادة العربية؛ فالمبادئ الأخلاقية والإنسانية للإسلام، والاعتراف بالقيم الإيجابية في المجتمع العربي، والذي قد سادت فيه الفردانية والذاتية واللامؤسسية، فكانت أخلاق الإسلام سبباً بالغاً في التركيز على تعزيز هذه المبادئ لتسود المجتمع.

¹ أحمد قوراية: مرجع سابق، ص 156، 155.

² بلال خلف السكرانة: مرجع سابق، ص 22، 23.

³ كريمة صافر: مرجع سابق، ص 23، 24.

فالقوة الحسنة، والعدل، والشورى والمسؤولية، والطاعة والنصح للاتباع في أمور دينهم ودنياهم، وإشباع حاجات المسلمين المادية والروحية والفكرية، والتفويض والوسطية.¹

فلقد اتسمت القيادة في زمن "رسول الله صلى الله عليه وسلم" بالقوة والتنظيم رغم بساطتها، واعتمدت على الأمانة والنزاهة والإستقامة والتمتع بالخلق، وبعد وفاة "الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم" ظهرت سياسة جديدة للدولة الإسلامية وهي **الخلافة**، ولا تقوم إلا بالبيعة واعتمدت على مبادئ منها :
الأسلوب الاستشاري، ومبدأ التخصيص بتقسيم العمل، واختيار القادة على أساس الكفاءة والجدارة، وتدريب القادة واختبارهم خاصة الفقهاء والقضاة، وكان للقيادة في ضوء الإسلام الفضل الكبير في العديد من أصقاع الأرض.²

إن الأمة الإسلامية خير أمة أخرجت للناس، وهذه الخيرية منة ومنحة من الله سبحانه وتعالى، فصار العرب قادة للأمم، بعد أن كانوا رعاة للغنم، لقوله تعالى: " كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ (110)" (سورة آل عمران، الآية 110) لكنهم بعد أن تخلوا عن دورهم القيادي، صاروا في هبوط بعد صعود، وفي تأخر بعد تقدم، وفي ذل بعد عز، فلا يمكن لأمتنا الرفعة والريادة، إلا إذا تحاكت إلى القرآن الكريم، وحكمته في جميع شؤون حياتها، تعليماً وإعلاماً، وفي جميع مجالات الحياة ، فمن فقه الرجل وإيمانه أن ينظر أين تسير أمته؟ وكيف تتوجه الأجيال في زمنه؟³

ومما لا شك فيه أن الرسائل السماوية السابقة كان لها نصيب من الدعوة إلى القيم والأخلاق والمبادئ السامية الرفيعة، والفضائل ومكارم الأخلاق، وجاء تمام ذلك بالدين الإسلامي، الذي أتى ليقطع دابر كل الجدال الواقع في الحياة، فكان سراجاً منيراً لإنتهاج البشرية أسلوباً قيادياً أخلاقياً، فشمس العرب كانت تسطع على الكثير من أصقاع الأرض برقي حضارتها ومعالمها.

فالقيادة تبدو في المنظور التاريخي قد أكملت خصائصها ومفاهيمها وأدواتها وقيمتها بعد أن تطورت في اتجاهات عديدة، وكما يرى "فيرهولم" أن القيادة قد تطورت عبر أربعة نماذج تاريخية تمثلت في: نماذج الخصائص (خصائص الفرد)، النظرية السلوكية (التوجه للعمل والأفراد)، النظرية الموقفية (حيث أن القيادة أخذت مكانها في الوقت الملائم)، النظرية القائمة على القيم، ومع تعقد الأعمال وتخصص العاملين ظهرت

¹ تحسين أحمد الطراونة: مرجع سابق، ص ص198-200.

² بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص ص 24، 25.

³ أحمد بن عبد الله العماري: تربية القادة، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع، المدينة المنورة، السعودية، ط2، 2019، ص ص33-35.

الحاجة للقيادة التشاركية، ومع المنافسة الشديدة والأزمات والفضائح في الشركات ظهرت الحاجة إلى نمط القيادة القائمة على القيم والأخلاق.¹

وخصّصت أول الأعمال لمسألة القيادة في أواسط القرن 19، فقد نشر المؤرخ و الفيلسوف الأسكتلندي "توماس كارليل" كتابين في أربعينيات القرن 19 وهما: "الأبطال وعبادة الأبطال" و"برقيات وخطب أوليفر كرومويل" واللذين حاولا إبراز صفات وخصائص القائد عبر التاريخ، بالإضافة إلى كتاب "العبقرية الوراثية" للمؤلف "السير فرانسيس جالتون" الذي نُشر عام 1869، وتشير هذه المؤلفات القديمة إلى أن القادة يولدون ولا يصنعون، وقد يكون لهذا الأمر جذور في الاعتقاد الذي وثّقه "شكسبير" مرارا وتكرارا في أعماله، بأن الملوك لهم حق إلهي في القيادة، بمعنى أن الله قد حكم بمن تؤول لهم قيادة البلاد، وأن القادة قد أُختيروا قبل مولدهم على يد الذات الإلهية، وقد بلغت هذه الرؤية ذروتها في مطلع القرن 20 بأن هناك رجال ولدوا لكي يقودوا، حتى جاءت الحرب العالمية الأولى لتُزيح هذه الخُرافة، ومع حلول عام 1942 تطور مفهوم القيادة، بأنها فنُّ التأثير على الناس بالإقناع وليس إجبارهم.²

واستمر تطور القيادة في الفكر الحديث وإهتم علماء النفس وعلماء الاجتماع وعلماء السياسة بشكل خاص بهذه الظاهرة، فدرست من جوانب عديدة، حيث كان الاهتمام بسلوك القائد والجماعة وإبراز مدى فاعلية التنظيم الرسمي؛ وغير الرسمي؛ وأهمية اتخاذ القرار والاتصال؛ وحل المشكلات بالمشاركة الجماعية.³

وما إن تختفي فكرة؛ تظهر في إثرها فكرة أخرى، فقد حاولت دراسات عديدة في الثلاثينيات و الأربعينيات التعرف على الصفات العامة المشتركة بين كل القادة؛ كالقدرة على التكيف والثقة بالنفس والذكاء والبصيرة و المبادرة، أما النظرة في الستينيات تَمثلت في أن القيادة هي عبارة عن فهم سلسلة من الأفعال يؤديها الأفراد وتؤثر على أفراد آخرين يشتركون معا في نفس الاتجاه، ومحاولة التعرف على أنماط السلوك لدى القادة، فظهر ما يعرف بنظرية "الإحتمال" في القيادة، وبحلول الثمانينيات بدأ الأكاديميون بالتركيز على البحث في أفضل وأنجح الشركات وكذلك القادة، لتحديد العوامل التي ساهمت في ذلك التميز، بدراسة جميع الجوانب الشخصية والسلوكية للقائد والثقافة وبيئة العمل و ديناميكية الجماعة.⁴

¹ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2012، ص99.

² جيف جراوت، ليز فيشر: ترجمة محمد صفوت حسن، كل ما تحتاج إلى معرفته عن القيادة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، صص17،18.

³ تحسين أحمد الطراونة: مرجع سابق، ص159.

⁴ جيف جراوت، ليز فيشر: مرجع سابق، صص18-21.

وإنَّ ما بلغه واقع المنظمات العربية، الآن يفرض وضع ضوابط أخلاقية لاختيار العاملين، نظرا لأن قلة معدومة الضمير و الوازع الديني استغلت الوظيفة العامة، وأصبحت بالنسبة لها طريقا لحصد المكاسب غير المشروعة، ولإصلاح ذلك يجب منح شاغلي الوظيفة الأجر العادل، ومحاسبة المخطئ بطريقة رادعة، ووضع ضمانات تحقق العدالة في اختيار الأفضل كفاءة وخبرة وقدوة؛ بعيدا عن المجاملات و المحسوبية و الوساطة، فسوء التنظيم يقف وراء أزمات العالم العربي الآن، فالفساد سلوك قائم على الاستغلال للسلطة لتحقيق مصالح خاصة على حساب المصلحة العامة، واستغلال حاجة الناس مقابل الرشاوي والعمولات، ويمثل هذا الاستغلال سلوكا منحرفا عن القيم والمعايير الأخلاقية وتعاليم الدين، وشرعية القوانين والنظم الاجتماعية.¹

فتاريخيا لم يتم بناء القيادة الأخلاقية بطريقة متكاملة ومنظمة في مجال البحث، ومن خلال العمل المكثف الذي قام به كل من: "براون وترفينو وهاريسون **Brown, tervinō, Harrison**" (2005)، فقد طورت هذه الدراسة أداة من عشر بنود لقياس التصورات القيادية الأخلاقية، حيث فحص هذا الأخير العديد من الدراسات لتحديد الأبعاد المختلفة للقيادة الأخلاقية؛ وخلصت بأن القيادة الأخلاقية ترتبط ارتباطا إيجابيا بالعدالة التفاعلية وأمانة القائد، والتأثير المثالي للقيادة التحويلية، ولعل من الأسباب الرئيسية التي حاول الأكاديميون المسارعة في البحث عن تأسيس قيادة أخلاقية، هو وضع حد للأزمات والمشكلات التي تحدث في المنظمات كالفضائح التي هزت شركة إنرون **Enron**، وغيرها من الفضائح الأخلاقية في مجال الأعمال.²

لقد مرت المؤسسة الجزائرية في تسييرها لنماذج تنظيمية متنوعة، إبتداء من نظام التسيير الذاتي، الذي إعتمدته الدولة في مرحلة ما بعد الاستقلال مباشرة، ثم مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي دام لغاية بداية الثمانينات كتتظيم جديد اعتمده الدولة، وبعد هذه المرحلة حلت بالمؤسسات الصناعية إعادة الهيكلة، والتي عقيتها مرحلة استقلالية المؤسسات في ظل التفتح الاقتصادي، وفي خضم هذه التنظيمات سنشير باختصار إلى نمط القيادة في مرحلة التسيير الذاتي داخل المؤسسات العمومية الصناعية الجزائرية.

¹ أحمد جابر حسنين: القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات، دار الياروري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص ص140،141.

² قعودة نصر الدين: أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري، "أطروحة دكتوراه"، جامعة قاصدي مرياح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2021/2020، ص ص17،18.

المؤسسة العمومية الصناعية المسيرة ذاتيا 1963-1965

إن رحيل جميع المعمرين الفرنسيين، ترك فراغاً في كل زوايا المؤسسات الجزائرية، وبدون مسيرين ولا مشرفين، مما دفع بالمسؤولين الجزائريين إلى إيجاد طابع تسييري لمواصلة ذلك، من خلال ترك المبادرة للعمال والفلاحين في تسيير شؤون المؤسسة، ومنحت لهذه المؤسسات الاستقلالية الاقتصادية والإدارية، وبدأت إشكالية هذه الإيديولوجية للتسيير الذاتي، فكان هدف نظام التسيير الذاتي هو القضاء على الفارق الموجود بين المسيرين والعمال.¹

لكن بدا واضحاً أثر التدخل المتين لجبهة التحرير الوطني، والذين كانت لهم خلايا في كل مؤسسات الدولة، فقد كان المديرون يُنتقدون بأنهم بيروقراطيون وعاجزون بإهمالهم الإشراف على الإنتاج، ولدفعهم أنفسهم مرتبات ضخمة، ثم إن العمال يعترضون عليهم، لأنهم يأتون إلى العمل مُرتدين الحُللَ ورَبَطَاتِ العُنُقِ، أو لأنهم يستخدمون حسب رأي العمال "سياراتنا ووقودنا"، وأعطيت امتيازات للمسيرين وفي المقابل حرمان العمال، أما موقف المديرين اتجاه العمال فقد كان موقف إحتقار؛ وفي إحدى الملفات الدراسية المنعقدة في مارس 1964، وصفوا العمال بأنهم جُدُّ أميون، ولا يستطيع المرء أن يفعل أي شيء لهم، بل صرح بعض المديرين بأن العمال هم ضد الدولة؛ فهم ضدنا.²

وهنا يتوضح لنا من هذه المرحلة أن العلاقة كانت غائبة بين القادة المسيرين والعمال. فأدى ذلك إلى تجريد التسيير الذاتي من محتواه الحقيقي، ويعود إنحراف هذا النظام إلى وجود تناقضات بين واقع المنشآت المعقدة والنصوص القانونية، فانعدم التنسيق والتشاور والاتصال والحوار حول شؤون التسيير بين القادة والعمال، هذا ما زاد الفروق بينهم فبرزت فجوة معقدة تمثلت في تحالف القيادات التكنوقراط والبيروقراطيين والممثلين للسلطة ضد مصالح العمال، مما دلَّ على غياب العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية.

كما يضاف إلى ذلك من الفضائح الأخلاقية التي تعاني منها قياداتنا اليوم، آفة خطيرة تتمثل في اعتقاد معظم المديرين أن التصرفات غير الأخلاقية تكون مقبولة، إذا كان مرؤوسيهم يعرفون عنها ولا يقولون شيئاً، لذلك فخطوات تحسين السلوك الأخلاقي يجب ان تأتي من القمة، وعليه فإن متطلبات القائد الأخلاقي، أن يضع لنفسه معايير يلتزم بها حفاظاً على سمعته ومكانته الوظيفية، ويحاول غرس هذه القيم في العاملين

1 على زكار، نصر الدين بوشيشة: الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الأبيار، الجزائر، 2013، ص ص55-57.

2 ناصر القاسمي: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، بليدة، الجزائر، ط2، 2016، ص ص188،189.

معهم، لضبط سلوكياتهم وتصرفاتهم، وتقييم العاملين بشكل موضوعي وعادل، حتى لا يستمر المهمل في إهماله ويزيد، ولا يترك المجتهد اجتهاده كنتيجة طبيعية لمساواته بالمهمل، وهذا هو الحال الآن بالمنظمات العربية، ما يفرض ضرورة عمل نموذج تقييم يُحدّد مستوى العامل بمنتهى الحيادية ودون أهواء شخصية.¹ إن المسالك المتعددة التي طورها البحث العلمي الأكاديمي والدراسات العلمية بشأن القيادة عبر السنين، لا يمكن أن يتمخض عنها إلا قيادة أخلاقية تجمع كل الصفات والأبعاد والمعايير والمبادئ الإيجابية في كل تلك الاحقاب، من قيم وأخلاق وإنصاف وعدالة وشفافية وديمقراطية تشاركية بين الفريق.

ثانياً: أهمية القيادة الأخلاقية:

تلعب القيادة الأخلاقية دوراً هاماً ومحوراً أساسياً، ومركزاً للنشاطات والسلوكيات التنظيمية والإدارية، فهي الجسر الرابط بين الأعضاء وبين أهداف ورؤية المؤسسة، حيث تتصهر في القيادة كافة الأفكار والاستراتيجيات، وينتج عنها طاقة إيجابية وجهود بناءة لتحقيق الأهداف المشتركة، فالقائد هو القدوة وهو الملهم لمن هم تحت إمرته وتتمثل أهميتها في :

تمثل حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة والتصورات المستقبلية، كما أنها البؤنة التي تتصهر فيها المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، ويتم من خلالها السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، كما تعمل على تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد بالمؤسسة.²

وبما أن المجتمعات البشرية بحاجة إلى قيادة تُرتب حياتهم، وتقيم العدل بينهم، لذلك فإنها تعمل على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة وتسهيل عملية تحقيق الأهداف المرسومة.³

ويبرز الجانب التنظيمي للإدارة من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد، وتتم وفق قواعد كشفت عنها البحوث والتجارب، كما يبرز الجانب الإنساني للإدارة أكثر منه في الجوانب الأخرى من خلال توجيه الأفراد وتنمية روح التعاون، والإختيار بينهم عن طريق الإتصال الفعّال بين القيادة والتنظيم، أما الجانب الاجتماعي للإدارة يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف مشتركة.⁴

1 أحمد جابر حسنين: مرجع سابق، ص 139.

2 أسامة خيرى: مرجع سابق، ص 21.

3 نبيلة عبد الكريم الشرجبي: مرجع سابق، ص 240.

4 بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 116-119.

وإن استطاع القائد تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج، وتوجيه العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف، فبدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيراتهم في الوصول إلى الهدف.¹ كما أنه للقيادة دور مهم في وضع معايير وثقافة الجماعة، فهذه الأخيرة هي من تقبل القيادة أو ترفضها لذلك يجب على القائد، أن يعمل على إشباع حاجاتها، وكلما زاد حجم الجماعة برزت الحاجة إلى عدد كبير من القادة في شكل هرمي.² أما المشاركة في اتخاذ القرارات فهي محور العملية الإدارية والاهتمام بمعالجة القضايا الأساسية، وترك الجزئيات والتفاصيل للمرؤوسين، وتفعيل المناخ الملائم للرقابة الذاتية، وتدعيم السلوك الإيجابي وإقامة العدل.³

وتظهر أهمية القيادة الأخلاقية أيضا عندما لا يكون هناك أنظمة وقوانين، حيث تبرز الحاجة إلى الاجتهاد وتحكيم الضمير في أي قرار قد يصدر عن الإدارة، إذ أن معرفة هذا القرار قد يعمل على المساعدة في تفاني العاملين بالعمل، والحصول منهم على أفضل إنجاز ممكن وهذا لن يأتي من فراغ، بل بمعاملة العاملين معاملة حسنة، والعمل على فهم مشاكلهم ومشاعرهم والمساهمة في حلها، وتحقيق الألفة بين العاملين.⁴

أما ما تراه الباحثين بخصوص أهمية القيادة، فإنها عملية إلهام للأفراد باعتبار أن القائد هو قُدوتهم فيتشبعون بقيمه وأخلاقه وعدالته، ويبادرون بالفعل الإيجابي من خلال تأدية أدوارهم بأعلى مستوى من الأداء، ويقدمون أفضل ما عندهم لتحقيق الأهداف، فدور القائد الجيد هو تفعيل حلقة الوصل والتواصل الفعال والتغذية الراجعة، فالجماعة تنشط وتنكف مع القائد النشط، وتنام مع القائد الكسول.

¹ عدي عطا حمادي: مرجع سابق، ص18.

² نادر طالب شومارة: مرجع سابق، ص481.

³ صابرين عطية مرسل: مرجع سابق، ص14.

⁴ - إيمان محمد دعكك: درجة التزام مديري المدارس في لواء بني عبيد بمعايير القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى الوعي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين، "أطروحة دكتوراه"، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، العراق، 2020/2019، ص17.

ثالثا: خصائص وصفات القائد الأخلاقية:

إن القيادة فنٌ وعلم في آن واحد، فهي تستند الى قواعد العلم ومبادئه، ثم إنها قابلة للتنمية، فمثل ما ينمي الفنان مهارة استعمال الألوان والزوايا والأبعاد، يمكن أن ينمي القائد مهاراته في التعامل مع الأشخاص، فالقائد الفعال هو الذي يسلم بوجود اختلافات فردية بين العاملين، ويؤمن بوجود تناقضات بين أهداف المنظمة وأهداف الافراد، ثم يسأل مهاراته وقدراته لكي يحقق تَوَافُهاً بين الفرد والمنظمة، ويسعى بكل جهده وتفانيه وأخلاقه لإذابة هذه المتناقضات والخلافات، لذلك نحن نسعى لمعرفة الصفات والخصائص الفريدة التي يتمتع بها القائد، والتي تُميزه عن غيره، وتجعله قدوة لتابعيه، ومن بين هذه الصفات:

صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الفردية، بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش اخلاقيات مزدوجة، احداها في حياته العامة الفردية، والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الفردية لا بد أن تتطابق مع الاخلاقيات المهنية، كما يتميز القائد بالنشاط العالي بحيث يرتفع القائد عن توافه الأمور، وينغمس في القضايا الجلية في حال اكتشافه بانها مهمه ومثيرة.¹

كما يتميز بالشجاعة وهي الحالة العقلية التي تمكن الانسان من السيطرة على الخوف وتمكنه من اجتياز المخاطر والصعاب وتجعله يتقبل المسؤولية ويتصرف بطريقة مناسبة في حالات التهديد، فإن القائد الذي يتمتع بالشجاعة الروحية سوف يكون قادرا على تصحيح اخطائه وسوف يفرض قراراته طالما أحس بأنه على صواب، كما يجب عليه ان يقف مع كل ما هو حق ضد أي إجماع مخالف وأن يتقبل اللوم والانتقاد والاعتراف بأخطائه في حالة الخطأ، وهو ما يسمى بالشجاعة الأدبية، والتي تكسب القائد ثقة ومحبة واحترام مرؤوسيه.²

كما تلعب الفروق الفردية لشخصية دورا بارزا في صفات القائد، فلكل نوع من الكائنات الحية خصائصه المميزة التي يشترك فيها مع جميع افراد النوع الواحد، فقد اهتم بين " Bain " كثيرا بالفروق الفردية حيث ذكر في كتابه تحت عنوان " الحواس والعقل " سنة 1855 أن هناك قدرة طبيعية على القيادة والحكم تختلف في التكوين وتميز كل فرد عن غيره، وهذه الخاصية كغيرها من الخواص التي تتصف بها الطبيعة البشرية، فكيف نستطيع أن نُفسر وجود فرد متفوق بصفات، عن غيره يسمى القائد في أي جماعة، فهناك اختلاف في السمات الشخصية وفي القدرات العقلية، ولكل فرد قدراته الخاصة.³

¹ صابرين عطية مرسال: مرجع سابق، ص52

² هایل عبد المولى طشطوش: مرجع سابق، ص41.

³ أحمد قوراية: مرجع سابق، ص87

أما عن الذكاء العاطفي فالقيادة بشكلها الحديث تهتم وبطرق شتى بالعواطف أكثر من اهتمامها بالمنطق، وتعتمد إلى حد كبير على قدرة القائد على قراءة أفكار البشر وعلى قياس نقاط القوة والضعف، والحكم على المزاج العام وتشجيع الاداء من خلال اثاره حماس الاتباع، كما أن التعلم من الخبرة يعتبر افضل الدروس في القيادة، فخبرات القادة الذاتية تكتسب من مراقبة خبرات الاخرين والقراءة عنها ، فمن المستحيل أن تصبح قائدا دون أن تكون تابعا في فترة معينة من حياتك، والتي تعطي قائد المستقبل رؤية ممتازة بشأن ما يصلح للقيادة وما لا يصلح.¹

أما فيما يخص القدرات فيستخدم القائد قدراته للتأثير على سلوك وأداء فريقه، إلا أن رد فعل أفراد الفريق يختلف باختلاف القدرة التي تم استخدامها، وقد تم رصد رد الفعل ووجد أنه ينحصر في: الالتزام أو التوافق أو المقاومة، فالالتزام يعني أن الفريق يشارك القائد في وجهة نظره، وأنهم سوف ينفذون التعليمات بكل حماس، أما التوافق يعني أن الفريق سوف يطيع الأمر وينفذ التعليمات رغم أنهم قد لا يقتنعون بالفكرة، وأخيرا المقاومة؛ فتعني أن الفريق سيحاول تجنب تنفيذ التعليمات وتجنب اتمام المهمة وعادة ما ينتج عنها العقاب أو التهديد بأضرار عدم التنفيذ.²

كما أن النضج الانفعالي للقائد هو المقدرة على الإمساك بالزمام الامور والسيطرة على النفس والالتزان الانفعالي في الرضا والغضب لدى التعرض للمواقف السّارة او الصّعبة، وإعطاء المثل الصالح للأخرين في عدم التحيز أو التحامل على البعض، فإن ضبط النفس والانصاف والتوازن من أكثر ما يعطي القائد ثقته بالنفس ويعطي الآخرين ثقهم به، وما يميز القائد أيضا النظر الثاقب في الامور والانتباه المتواصل والمركز على تفاصيل العمل وافراده وكوادره ومعرفة العيوب والنواقص والحلول ولو النسبية منها، وجمع المعلومات الكافية عنها والقدرة على استنباط النتائج أو التوقع الصائد بالمستقبل.³

وإن من أهم صفات القائد الأخلاقية هي قوة القدوة الأخلاقية، فلقد تزايدت في عالم الأعمال الفضائح الأخلاقية، بعد أن اقتصرت على العلاقات القائمة على النزاهة والاستقامة والثقة، فحلت محلها التسريحات الجماعية للعاملين التي تلجأ إليها الشركات، فيعمل القائد على تقديم بديل آخر لإعادة الاعتبار لهذه الشركات

¹ جيف جراوت، ليز فيشر: مرجع سابق، ص ص29،30.

² صابرين عطية مرسل: مرجع سابق، ص28.

³ أسامة خيري: مرجع سابق، ص ص60،61.

وأخلاقيات الاعمال والسمعة الطيبة والنزاهة والثقة، فيمكن أن يقدم تأمينات كبيرة للعاملين من أجل أن يقدموا ولائهم مرة أخرى لشركاتهم.¹

إن القائد في المنظمة يكون رقيباً على ذاته بدافع الضمير، وفي حال أخطأ يعترف بخطائه، ويبادر إلى إصلاحه، كما يتميز القائد بالحيادية وذلك من خلال تطبيق معايير العدالة بكل نزاهة ووضوح داخل المنظمة نفسها، ويتصف بالمرونة والقدرة على التغيير والانفتاح على البيئة الخارجية، والتأكيد على قيمة العمل بروح الفريق، والذي يُعد من أهم الخصائص المميزة للقائد.²

تعتبر القدرة أو الكفاية مثل الذكاء المرتفع والقدرة على التحليل والإستبصار واليقظة والطلاقة اللغوية والمرونة والأصالة والقدرة على إصدار الأحكام، وتقديم الأفكار، وفهم المشكلات، وفهم الحول والتعامل مع مقتضيات التغيير، والجرأة في ابداء الآراء والمقترحات، والقدرة على المثابرة والبادئة، والطموح والتمكّن من التعامل مع الأزمات والطوارئ، وتحمل المسؤولية، والاعتماد على النفس، والاستقرار العاطفي، والنشاط والتعاون وحسن المعاشرة والدعابة والمرح والبشاشة والصدّاقة والمودة والاستقامة والعدل والحزم والقدرة على اتخاذ القرارات، وضبط النفس والحماس للعمل، والتواضع واللباقة، والجزعة في مساندة الحق، والصبر والسيطرة والقدرة على تحمل الاحباط والفشل.³

وما نختّم به هذه الخصائص والصفات القيادية، هو أهم عنصر في موضوع دراستنا هذه، ألا وهو التحلي بأخلاقيات القيادة، وأهم هذه الاخلاقيات المساواة والعدالة بين أعضاء الجماعة، بصرف النظر عن الجنس والسلالة والدين واللون... الخ، والتسامح والبعد عن التعصب والتسلط، وما يمكن أيضاً أن نستخلصه من هذا الطرح صفات رئيسية أخرى لا غنى عنها للقائد الأخلاقي وتكامل شخصيته ونضج موهبته وأهمها: أن يكون القائد خلاقاً وملهماً ومبتكراً، وقوي الشخصية، وله سعة الأفق، والتواضع والبساطة والاحساس بالمسؤولية، وحب التعاون والتمكّن من اكتشاف قدرات الآخرين، واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، والمعرفة العلمية، لأن القيادة تعتمد على فنّ التسيير، كما يُجيد العمل الذي يُديره عاقلاً مُحليلاً مُنظماً هادفاً متشدداً، يحلّ المشاكل، مثابراً واستثنائياً وموازناً ومتحمساً وهادئاً ومؤمناً بهدفه وغايته وواقعي؛ ليقّ وحسن التعامل، مخلصٌ ووفّي، ولا يتفانى في تشجيع الكسول المُهمّل، حتى ترتفع إرادته ومعنوياته، وشكر المُجتهد المواظب ومكافئته على جهوده.

¹ نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص 35.

² سيف أحمد عوض الله: مرجع سابق، ص 17.

³ نادر طالب شوامرة: مرجع سابق، ص 483.

فالخصائص التي يجب أن يتمتع بها القائد كثيرة ومتعددة ومتجددة، تفرضها ضرورات ومستجدات الحياة العصرية، وبما أن القائد سيتربح على قيمة هَرَم القيادة، فمهما كان نوع المنظمة التي يرأسها فإن قيادة الرجال، هي من أصعب أنواع القيادة، فهي ليست بالمهمة السهلة، لأنها تتطلب ممن يقوم بها أن يكون مؤهلاً ومتفهما لمبادئها وقواعدها، وأساليبها وأصولها، فلا بد أن يتمتع هذا القائد بتلك المميزات والصفات الحسية والمعنوية والجسمانية والنفسية، التي تمكنه من أداء مهمته وصولاً إلى ما يصبو إليه من أهداف.

رابعاً: مبادئ القيادة الأخلاقية:

- إن أصول ومبادئ القيادة الأخلاقية؛ هي مبادئ إنسانية أكدت عليها جميع الرسائل السماوية، لبعث القيم والسمات والأسس التي يرتكز عليها السلوك الأخلاقي وهي:
- الجدارة بالثقة والصدق والنزاهة والموثوقية والولاء.
 - الرعاية واللطف والرحمة والايثار والعمل على تقليل المشقة ومساعدة الآخرين .
 - المواطنة والعمل على جعل المجتمع أفضل وحماية البيئة وسيادة الديمقراطية¹.
 - التشارك بالسلطة عبر التناوب والتشاور وتبادل الاحترام والأفكار.
 - وضوح الدّور عبر تحديد الأهداف والمسؤوليات.
 - التوجيه الأخلاقي ومدى ممارسة الأخلاق².
 - القائد هو المتحدث الرسمي بالمؤسسة وتشمل جميع أفعاله أهداف المؤسسة، ولو تعارضت معه.
 - مبدأ التناغم والانسجام، فيحترم القائد زملاء العمل ويحافظ على خصوصيتهم.
 - مبدأ الأخلاق فهي جزء لا يتجزأ من إطار العمل³.
 - القدوة الحسنة والعدل والشورى، والمسؤولية والطاعة بالمعروف للنصح وللأبواب، وإشباع حاجات المرؤوسين المادية والفكرية والروحية والتفويض والوسطية، وإثارة التنافس الإيجابي والالتزام الانفعالي⁴.

¹ خالد سمران الجميلي: القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن، رسالة ماجستير، جامعة حفر الباطن، كلية التربية، قسم التربية وعام النفس، المملكة العربية السعودية، 2022، ص ص13،14.

² عبد القادر محمد فتحي الفتحي: القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز الفخر التنظيمي، دراسة حالة الجامعة التقنية الشمالية/جمهورية العراق، "رسالة ماجستير"، جامعة الزرقاء، كلية الدراسات العليا، تخصص إدارة الأعمال، الزرقاء، الأردن، 2021/2020، ص23.

³ ضياء العبد محمود أبو عامر: أثر القيادة الأخلاقية على جودة الخدمات الصحية من منظور العاملين في القطاع الصحي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2022، ص17.

⁴ إيمان محمد دعكك: مرجع سابق، ص19.

– الاهتمام بالعلاقات الإنسانية لدى المرؤوسين في المؤسسة.

– احترام التشريعات النافذة في المؤسسة.

– الابتعاد عن المصالح والمكاسب الشخصية.¹

ومن خلال الطرح الذي سبق يمكن أن نُفسر، أنّ اجتماع كل هذه المصادر والقوة تعكس قدرة القائد، فترفع من مكانته، وتمكنه من استخدام مهاراته في فهم كل أساليب التعامل مع الآخرين، وتجنب الأزمات والمشكلات ومعرفة تفاصيل طبيعة الأفراد والخريطة النفسية والاجتماعية، فيتمكن من ضبط الصراع والأزمات وحل المشكلات، واستغلال الحزم واللين وكل أساليب العقاب والجزاء، ولعل أكبر تحدٍ للقائد هو إمكانية فهم وتحليل الأشخاص والمواقف والمحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، ليتواءم مع كل الظروف الطارئة، فيعمل بأسلوب يمكنه من استباقية الخطر والتهديدات، للوقاية باستراتيجية ومخططات بعيدة المدى، والتكيف مع الظروف الطارئة، واستعمال أسلوب فن إدارة المخاطر، والسير بالمنظمة وموظفيها للتميز والأحسن.

خامساً: أبعاد القيادة الأخلاقية:

تُمثل القيادة الأخلاقية العجلة التي تسير بها المنظمات والمجتمعات وتبرز أبعاد القيادة الأخلاقية في :

- النزاهة: وتعني الالتزام بالقيم، فهي سبب في تحقيق العدالة والمساواة والثقة والاحترام والصدق فالقيادة النزاهة هي من تضمن توزيع الموارد والفرص بعدالة ومساواة بين العاملين².

- العدالة والمصادقية: إنها أحد السمات الأساسية في القائد الأخلاقي، فالإنصاف والمساواة والمصادقية بين العاملين وقائدهم.³

- العمل بروح الفريق: إن هدف القائد هو تعزيز روح التعاون بين الجماعة من خلال توطيد الثقة بينه وبينهم والتواصل المستديم معهم.⁴

¹ محمد موسى المرقطن: القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، "رسالة ماجستير"، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، عمان، الأردن، 2020، ص ص20، 21.

² سيف أحمد عوض: مرجع سابق، ص 18.

³ حنين فخري سوسن أبو عريضة: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين، "رسالة ماجستير"، جامعة الشرق الأوسط، كلية الآداب والعلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، عمان، الأردن، 2023، ص 28.

⁴ براء محمد عبد الله القضاة: القيادة الأخلاقية لدى عمداء الكليات بجامعة جرش وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، "رسالة ماجستير"، جامعة جرش، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، 2023، ص 17.

- كما تتوضح أبعاد القيادة الأخلاقية من خلال أسلوب المسائلة حول النجاح الأكاديمي والاجتماعي للمؤسسة، كما يلعب الوعي وحماية القيم تمثيل الديمقراطية والانصاف.¹
- وضوح الدّور ويتسنى ذلك في وضوح المسؤوليات والأهداف.
- التوجيه الأخلاقي من خلال مناصرة الأخلاق والثواب والعقاب .
- المشاركة في السلطة في اتخاذ القرار والشورى.²
- الوضوح في التعليمات واختيار الأصح، والقُدوة الحسنة والشورى والحياء والتقوى والتعفف والاستقامة والإخلاص والمراقبة والأمانة والتعاون والاعتدال والوفاء والصبر والحلم والتضحية والتواصي بالحق؛ واحترام الذات وعدم الإضرار بالآخرين والإحسان.³
- كما أن مبادئ القيادة الأخلاقية تتجلى أيضا في خمسة مبادئ وهي:
- احترام الآخرين وخدمتهم، وفي العدالة التنظيمية والتحلي بالصدق وبناء المجتمع.⁴
- وتتعكس القيادة الأخلاقية من شخصية القائد، فتحليه بالفضائل والقيم الأخلاقية التي تمكنه من استخدام رجاحة عقله، وضبط نفسه وسلوكه من الميل للتسلط والقوة، وبذلك يكون عادلا وحازما.⁵

¹ خديجة بنت عبد الله بن ناصر العلوية: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، "رسالة ماجستير"، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، تخصص الإدارة التعليمية، سلطنة عمان، 2020، ص38.

² عماد سعيد محمد الشاعر: ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، "رسالة ماجستير"، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2017، ص26.

³ رينيه عرسان عبد الحليم السعدي، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات، "رسالة ماجستير"، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، كلية الدراسات العليا، تخصص الإدارة التربوية، الأردن، 2020، ص ص12،13.

⁴ رضيه بنت سليمان بن ناصر الحبسية، مرجع سابق، ص61.

⁵ تحسين أحمد الطراونة، مرجع سابق، ص210.

سادسا: أساليب القيادة الأخلاقية:

إن اختلاف أساليب القيادة الأخلاقية أمر ضروري لإنجاز التغيير في ثقافة المنظمة، ولصيانتها من كل ما هو طارئ ودخيل، ولمواجهة كل التحديات المستعصية، وتقتصر المصفوفة التالية سنّة أساليب للقيادة تمكن من التعامل مع كل الحالات، والجدول الآتي يوضح تلك الأساليب:

استراتيجيات داعمة		استراتيجيات التغيير المتزايدة	استراتيجيات التغيير التحويلية
	القيادة الخادمة* تستعمل متى كانت المنظمة بحالة جيدة، والسياق الأخلاقي للمنظمة أساسه القيم *أساسه القيم *قدرات *الأنماط المقنعة	التطور الاشتراكي تستعمل متى كانت المنظمة بحالة جيدة، وفي تزامن بسياقها الأخلاقي، أو ليست بحالة جيدة أو بعيدا عما هو متفق عليه بسياقه الأخلاقي، والأعضاء يفضلون تغييرا.	التحويل المؤثر تستعمل متى كانت المنظمة ليست بحالة جيدة، أو بعيدا عما هو متفق عليه بسياقه الأخلاقي، وهناك دعم للتغيير الجذري.
	قيادة ناجحة محايدة بشكل أخلاقي تستعمل متى كانت المنظمة بحالة جيدة، والسياق الأخلاقي أساسه قواعد جوهرية، وثقافة الالتزام مشتركة مع كل الأعضاء الرئيسيين.	التطور الإجباري تستعمل متى كانت المنظمة بحالة جيدة، وجوهرها متفق بسياقه الأخلاقي، لكن تعديل الحاجات البسيطة، أو متى كانت ليست بحالة جيدة أو بعيدا عما هو متفق عليه بسياقه الأخلاقي، وأعضاؤه الرئيسيون يعارضون التغيير.	التحويل الدكتاتوري تستعمل متى كانت المنظمة ليست بحالة جيدة أو بعيدا عما هو متفق عليه بسياقه الأخلاقي، ليس هناك وقت للاشتراك الشامل ولا دعم ضمن المنظمة للتغيير، لكن هذا التغيير حيوي لبقاء الجهاز التنظيمي

جدول رقم (02): يبين مصفوفة لأساليب القيادة الأخلاقية¹

ويمكن بوجه عام أن نشير إلى أساليب القيادة الناجحة والتي يمن الإشارة إليها في:

- رفع كفاءة المؤسسة (الوحدة).

- الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة الفرد.

- تحقيق النظام والانضباط.

¹ رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية: مرجع سابق، ص ص73،74.

– الاهتمام بالروح المعنوية لدى المرؤوسين.¹

سابعاً: الفرق بين القائد والمدير:

إن موضوع القيادة قديم قدم التاريخ، بينما موضوع الإدارة حديث ومعاصر، حيث ظهرت في العقود الأخيرة في بداية القرن الماضي، ورغم أن هذين المفهومين هما مفهومان مختلفان لكنهما مرتبطان كليهما بمعنى واحد يهدف إلى التأثير على الآخرين، وتحقيق أهداف المنظمة، إذ أن القيادة تعد فرعاً من فروع علم الإدارة، فهذا الطرح يستلزم تعريفاً دقيقاً لمفهوم القائد والمدير، والقيادة والإدارة، ويختلف تشخيص كل فرد لمفهوم القائد والمدير، ويخطئ الكثيرون بين مصطلحي القيادة والإدارة، ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة، لكن هذين المصطلحين مختلفان تماماً في الحقيقة، فالقائد يمكن أن يكون مديراً ولكن ليس كل مديرٍ يصلح قائداً.

فالمدير يستمد قوته وسلطته من مركزه الوظيفي، أما القائد فيستمد قوته وسلطته من خصائصه الشخصية، فالمدير الجيد قد يكون قائداً جيداً وقد لا يكون، وبالمقابل فإن القائد الناجح لن يكون بالضرورة مديراً ناجحاً، لأنه يفتقد للمهارات الإدارية.²

كما إن المديرين ليسوا قادة أكفاء وتوجد في الحقيقة فروق هامة بين الكفاءة، والفعالية تساعدنا على التمييز بين الخصائص المطلوب توافرها في القادة من جهة، وتلك المطلوب توافرها في المديرين من جهة أخرى، فالقيادة تتعلق في جوهرها بالفعالية وبفعل الأشياء الصائبة ومعرفة ترتيبها من حيث الأولوية، وتعتمد الإدارة الجيدة أيضاً على هذه المقدرة، ولكنها تتعلق بالكفاءة بدرجة كبيرة، ولكي يكون المديرين أكفاء، يجب عليهم أن يقرروا في أحيان كبيرة الطريقة المثلى للقيام بالأشياء بشكل صحيح.³

كما يمكن التفريق بين القيادة والإدارة في أن القيادة تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل، وتهتم القيادة بالرؤية التوجيهات الاستراتيجية، وتمارس أسلوب القدوة والتدريب، أما الإدارة فعلى نقيض القيادة تركز على الانجاز والأداء في الوقت الحاضر، وتركز على المعايير وحل المشكلات، وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة، وتهتم بالنتائج الآنية، والحقيقة كلاهما مهم، فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل، مع إهمال الانجاز الفوري الذي نحتاج إليه كي نصل لأهدافنا،

1 محمد شفيق: الإنسان والمجتمع مقدمة في السلوك الإنساني ومهارات القيادة والتعامل، المكتب الجامعي الحديث، محطة الرمل الإسكندرية، مصر، 1997، ص ص 248-250.

2 أسامة خيرى: مرجع سابق، ص 59.

3 أحمد جابر حسنين: مرجع سابق، ص 154.

والإدارة وحدها تجعلنا لا نرى سوى مشاكلنا اليومية، وقد ننسى في فورة اهتمامنا بالإنتاج والإتقان والجودة، أن نتعامل مع بشر لهم أحاسيسهم وحقوقهم واحتياجاتهم.¹

وستتوضح هذه الفروقات بشكل أوضح في هذا الجدول الآتي:

القائد	المدير
_ يبدع	_ يدير
_ الأصل	_ النسخة
_ تركيزه على الناس	_ التركيز على الأنظمة
_ يعتمد على الثقة	_ الاعتماد على السلطة
_ نظرة طويلة الاجل	_ نظرة قصيرة الأجل
_ يسأل لماذا وماذا؟	_ يسأل كيف ومتى؟
_ ينظر إلى الأفق (الخارج)	_ ينظر إلى الداخل
_ يفعل الاشياء الصحيحة	_ يفعل الاشياء بطريقة صحيحة

جدول (03): يوضح الفرق بين القائد والمدير.²

أما الفرق بين القائد والاتباع هو فرق في الدرجة، لكن ويمكن اعتبار أن الاتباع هم من يُوجدُ القائد، فلا يمكن أن يكون هناك قادة بدون أتباع، فالقيادة تُعطى عن طريق إدراك أفراد الجماعة أن عملا يقوم به أحدهم، يؤثر تأثيرا إيجابيا في تقدم الجماعة نحو تحقيق أهدافها، ومن ثم تختار قائدا لها، وللاُتباع مكانة كبيرة في التفاعل الاجتماعي ولهم وزن كبير، فالعلاقات المتبادلة بين القائد والأتباع تتضح في الاتصال بين الطرفين وتُحدّد من خلال التفاعل الاجتماعي، فهذه العلاقة والديّة، وإن كان الحُبّ قليلا أو منعدما والخوف كبيرا كانت العلاقة طُغيانا، وإن كان الحُبّ كبيرا والخوف قليلا كانت العلاقة نقيّة.³

أما فيما يخص المقارنة بين قيادة الرئيس وقيادة قائد الأمة، فينبُذُ أن القيادة لدى الرئيس كاملة من الناحية القانونية والاجتماعية، وأنه لا يجوز اعفائه من النتائج القيادية، فالاختلاف في طبيعة القيادة يرجع إلى اختلاف طبيعة الوظيفة والغاية للأمة في كلا النظامين، ففي النظام الرئاسي تكون الوظيفة والغاية

¹ أسامة خيربي: مرجع سابق، ص43

² بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص203.

³ نادر طالب شومرة: مرجع سابق، ص550.

هي تحقيق العدل، فإن تحقق هذا الأخير كان نظاماً جديراً بالاحترام والطاعة، وتتقدم قيمه على كل القيم الأخرى، فتكون مسألة حمايته من حماية قائد الأمة، ذلك أنه رمز الأمة والذي تحتكم إليه القوى القيادية، بينما قيادة الرئيس قائمة على فكرتي الأمر والمساواة، فينظر إلى أعمال معاوني القادة وبقيّة موظفي الأمة على أنها أعمال الرئيس فلا يعفى من قيادة أعمال عماله.¹

وبصفة عامة فإن ما يمكن أن نوضحه بخصوص هذه الفروق، أن المدير يحتل مركز السلطة المخولة من القوانين والاجراءات والتشريعات، ويركز على عدة عمليات رئيسية وهي: التخطيط والتنظيم، التوجيه والاشراف، والرقابة، ويركز كذلك على المنطق بعيداً عن العلاقات الإنسانية والاجتماعية، ويهتم بالجزئيات والتفاصيل والتوثيق، غير أن القيادة تتعلق بشخصية وكاريزما القائد، وترتكز على العاطفة وتهتم بالكليات وترتكز على ثلاث عمليات رئيسية وهي: تحديد الاتجاه والرؤية وحشد القوى تحت هذه الرؤية والتحفيز وشحذ الهمم، فيستمد القائد قوته من تأثيره في الآخرين فتبرز شخصيته القيادية الحقيقية، وقد تحتاج هذه الأخيرة إلى الكثير من الوقت والصبر، فلا يمكن أن تُوجد وتُدرب وتكتسب الخبرة للقيادة بسهولة، فلا تتحقق هذه الأخيرة بين يوم وليلة، لأن هذه العملية تتطلب سنوات عديدة.

ثامناً: معوقات ومشكلات تحول دون تطبيق القيادة الأخلاقية:

تعتبر القيادة الأخلاقية من أثبل وأشرف الأنماط القيادية في العصر الحديث، فكل ما ينبع منها قيم فاضلة ومقومات تتيح جواً ومناخاً تنظيمياً يسوده السلام والهدوء، وتغلب عليه الإنسانية أكثر منه الرسمية المبالغة، فتتحقق أهداف وغايات المنظمة من جهة، وأهداف الجماعة من جهة أخرى، فمتطلبات القيادة قد تطورت ولكن تطورت معها أيضاً الصعوبات والمشكلات التي تواجه القيادة بصفه عامة، فظهرت عقبات تقف حجرة عثرة وحاجزاً دون تحقيق وتطبيق القيادة الأخلاقية، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها:

- غياب الوازع الديني واهتزاز الأيمان وتخلُّله في نفوس الناس، وغياب الضمير وطغيان المادة على الأفتدة كان له الأثر البالغ في تهميش البعد الأخلاقي.
- ضعف الأساليب الناجعة في غرس النظم القيمية، ومسلّماتها والقناعات والبُنى الذهنية للعاملين، فالممارسات المُنحرفة ذات الطابع الغير أخلاقي؛ يمكن أن تكون لها آثارٌ مدمرة على النظام.²
- إن انعكاسات المشكلات البيروقراطية غالباً ما تحول دون تحقيق أهداف التنظيم، ومما يجدر الإشارة

¹ أحمد قوراية: مرجع سابق، ص ص169،170.

² رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية: مرجع سابق، ص ص135،136.

إليه أن مساوئ النظام البيروقراطي ليست بالضرورة سِمةً من سماته، فغيره من الأنظمة لها بعض المزايا وبعض العيوب، ويكمن الأمر في كيفية تطبيقه بطريقة رشيدة أو سيئة، ويرى "هارولد لاسكي" أن البيروقراطيين يجمعون السلطة في أيديهم، اعتماداً على ما لديهم من معلومات فنية، وهم غالباً ما يسعون إلى تكوين طبقة أرسنقراطية، كما حدث في فرنسا أيام القرن 18، كذلك ينسب إليهم "باركنسون" ظاهرة التضخم المستمر في حجم الأجهزة الإدارية.¹

- كما تشمل المشكلات الإدارية المركزية وعدم التفويض والتخطيط غير السليم وعدم توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتعقيد الإجراءات، وطبيعة الوضع التنظيمي للجهاز الإداري، وتشتت الأقسام والوحدات الإدارية التابعة لإدارة واحدة، والتكرار وازدواجية الاختصاصات والصلاحيات، ووجود التنظيمات غير رسمية بشكل ملحوظ، وتعقيد الإجراءات والبطء في اتخاذ القرارات لمعالجة المشكلات، وقد يكون مرد هذه المعضلة عدم وضوح الأنظمة والتعليمات وعدم توفر المعلومات وعدم ترشيد القرارات.²
- وتعتبر مُعضلة التنسيق والحدود في قيادة الفريق، مُعضلةً تظهر بقوة في قيادة المشروع، حيث أن طبيعته تتطلب أن ينجز الهدف بالكامل، بمشاركة كل أفراد الفريق والأقسام، ويكون التنسيق معضلة حقيقية أمام القادة.³
- كما تعتبر قضية المشكلات السلوكية من أهم القضايا التي تعكس كثيراً من الآثار السلبية على القادة، وتتمثل في عزوف كبار القادة عن التفويض في سلطتهم للمعاونين، ويمكن أن يُشخص ذلك على أنها قضية ثقة بين القادة في مستوياتهم المختلفة، فضلاً عن تعرض بعض القادة لكثير من النقد والمساءلة التي تسببها لهم أجهزة الرقابة والمتابعة، فإذا ما عجزوا عن التهرب من قبول السلطة نجدهم يتهربون من تحمل المسؤولية، وكثرة الصراعات التي تنشأ بين القادة المعيّنين والمنتخبين.⁴
- كما تمثل المشاكل البيئية عائق تمنع القيادات من القيام بدورهم، وهذه المعوقات تنبع من اعتبارات سياسية واجتماعية أو فنية، والضغط من الجماعات والأفراد في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وعدم الاستقرار السياسي والانقسامات والتصدعات الاجتماعية والعادات والتقاليد، وتقدم الأنظمة والقوانين وعدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي، كما أن عدم تجانس المجتمع قد يُؤثر على عمليات التعيين والترقية

¹ عدي عطا حمادي: مرجع سابق، ص 109

² تحسين أحمد الطراونة: مرجع سابق، ص 211.

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 49.

⁴ عدي عطا حمادي: مرجع سابق، ص 110.

وعمليات تقديم الخدمات للمواطنين، ويؤدي إلى بعض العادات مثل: الواسطة والمحاباة والمحسوبية التي تتم نتيجة دوافع حزبية أو عشائرية أو عرقية أو دينية.¹

- كما يجدر الإشارة إلى سحر القيادة (الكاريزما) فترافقت هذه الصفة خلال القرون الماضية، مع قادة عظام، والذين صيغت حولهم خرافات وأساطير، حيث لا زالت الكتب تصدر على نمط من هؤلاء القادة، التي تختلط فيها القدرات الخارقة بقدرات الناس العاديين.²

ويمكن تلخيص المشكلات النابعة من وضع القيادات الإدارية بما يلي:

- عدم توفر الكوادر الإدارية المؤهلة.
- عدم سلامة طرق اختيار القيادات الإدارية.
- عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات الإدارية.
- عدم الاهتمام بالأساليب الكمية في اتخاذ القرارات.
- اعتماد القيادات على الخبرة والاستشارة الأجنبية.³

- كما تعتبر المعضلة الأخلاقية من أهم المعوقات، فالأخلاقيات المهنية ضرورية للقادة، كما أنها ضرورية للعاملين، ولكي تستطيع أن تؤثر في الآخرين، لا بد من أن تصغي إلى صوت القيادة الأخلاقية داخلها، وأن تكون مثال الاخلاق للمرؤوسين، وتتجلى مشكلة الرواتب المفرطة التي يحصل عليها قادة الشركات التي تطرح كمشكلة أخلاقية.⁴

- إن المشكلات القانونية هي إحدى المعضلات التي تعاني منها القيادة، فيستمد القادة أغلب القواعد التي ترشدتهم في تسيير دفة العمل وتنفيذ السياسة الإدارية، من القوانين واللوائح ولا يستطيع القادة مخالفتها لكي لا يعرضوا أنفسهم للجزاءات، ومن هنا تفرض المشكلات القانونية نفسها على القادة طالما بقيت القواعد القانونية القديمة التي لا تلائم أيديولوجية الاهداف الجديدة لدولة الإدارة، فإن علاج تلك المشكلات يحتاج إلى تبسيط الاجراءات الإدارية المنتشرة في كثير من اللوائح، وينبغي إصدار التشريعات الإدارية الجديدة متخطية كل جمود أو تعارض أو تناقض في أحكامها حتى لا تقف عقبة أمام القادة في تنفيذ أعمالهم.⁵

- كما أن معضلة البحث أو التطور ترى أن القادة يُولدون ولا يُصنعون، أي هل هناك قادة بالفطرة أم

¹ تحسين أحمد الطراونة: مرجع سابق، ص ص212،213.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص49.

³ تحسين أحمد الطراونة: المرجع السابق، ص213.

⁴ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص50.

⁵ عدي عطا حمادي: مرجع سابق، ص ص114،115.

القادة يصنعون؟ في الماضي كان السائد شعبياً أن القادة لهم نمط آخر من الافراد يُولدون، أما الآن فإن صناعة التدريب والتطوير مزدهرة وعلى نطاق واسع، بما يعني أنهم يُصنعون ويُطوَّرون.¹

القيادة أثناء الازمة:

إنَّ للأزمات أشكال مختلفة لها درجات متفاوتة من الخطر الذي يهدد المؤسسة، فالكوارث الهائلة المهددة للحياة مثلًا تسرب الزيت الذي تعرضت له شركة البترول البريطانية في خليج المكسيك، هو مثال حديث وشديد، وهناك أزمات اقتصادية مثل الانكماش الذي أثر على كل المؤسسات، كما أن هناك أيضاً كوارث مرتبطة بالشركة نفسها مثل: الاختلاس أو الحريق أو حتى القرار الإداري السيء، فمهما كان شكل الازمة فعلى القائد مواجهتها، فسرعان ما يصاب الناس بالحيرة والارتباك والقلق وعدم المنطقية في التفكير ويبحثون عن التوجيه، الأمر الذي يتطلب صوتاً قوياً وهادئاً من القمة، فيوفر نوعاً من الامان العاطفي إلى أن يتم العمل لحل المشكلة.²

ومن خلال الطرح الذي سبق؛ يجدر الإشارة إلى أن الأزمة تُلدُّ الهمة، ولا يتسع الأمر إلا إذا ضاق، وخلق معظم القادة أثناء الأزمات، فالتحدي الحقيقي الذي تواجهه النظم الاجتماعية اليوم يكمن في مقدرتها على تبصر واقعها وتحليله، واكتشاف السلوكيات المحيطة أو المعيقة، فإن لم يسلط الضوء حول التجاوزات المهنية والإدارية المتحيزة أو المنحرفة؛ أو ذات طابع غير أخلاقي ومواجهتها معاقبة المتجاوزين والمستغلين لمناصبهم وسلطتهم لمصلحتهم الشخصية، وتدريبهم على حقوق العاملين لديهم، يمكن أن تكون لها آثار مدمرة على النظام والمردود والأداء.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 48

² جيف جراوت، ليز فيشر: مرجع سابق، ص 197

خلاصة

إنَّ نجاح المنظمات في الوقت الحاضر، يتطلب قيادات واعية ومؤهلة تأهيلاً جيداً بحيث يتوفر لديها عدة مهارات تتمثل في الرؤية الناقدّة للأمور، والبصيرة المستقبلية والاحساس بالأخريين، وإدارة الضغوط والأزمات والمشكلات، والانفتاح وتسيير الجماعات ومهارات اتخاذ القرار.

فالقائد الأخلاقي في منظمته يؤثر على كافة العاملين ويُلهم فيهم المشاركة والكفاءة وتحمل المسؤولية في تحقيق الاهداف المنشودة، ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق، ويبرز ذلك من خلال القيم الأخلاقية، فعندما يجد القائد نفسه في مواجهة المواقف الصعبة، لا تحكمه قوانين ولا أنظمة ولا تعليمات، بل يتحتم عليه إصدار قراره بنفسه مستندا إلى ما يعتقد أنه صحيح، واعتماد على قيمه الاخلاقية، وعليه فان اخلاقيات القائد تؤثر في التابعين لأنه راع وكل راع مسؤول عن رعيته، فهو القدوة لمن دونه وينعكس سلوكه داخل المنظمة أو خارجها، فإذا كانت الأخلاق تبحث فيما هو خير وما هو شر؛ وما هو صواب وما هو خطأ، فإن المواقف المختلفة التي يتعرض لها القادة كثيرة، والتي تستدعي إتخاذ قراراته استنادا لما يعتقد بأنه صحيح.

فالقيادة والأخلاق وَجْهان لِعُمَلَةٍ واحدة، فتحلي القائد بالقيم الأخلاقية، يحقق السعادة لأنها نتيجة لممارسة الفضائل، التي تمكنه من ضبط نفسه، وتجنب المَيْل كل المَيْل للشِدَّة والحزم والقوة، فتصبح سلطته جائرة ومتسلطة، ولا يستهين كذلك في أمره ويميل كل المَيْل إلى اللين والمرونة الشديدة، فتصبح سلطته عند ذلك متهاونه ومستتهرة، وأفضل الأمر أوسطه فالوسطية خير الأمور في ذلك.

الفصل الثالث: العدالة التنظيمية

تمهيد

يُعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين، وذلك لما تتميز به من تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة مع الزيادة في إنتاجيتها، حيث يعتبر العنصر البشري عنصرا هاما في نجاح المنظمات، وذلك لما يتميز به من خلق جو من التنافس، ولا يكون هذا إلا عندما يدرك العامل العدالة في بيئة عمله.

فالعدالة هي إحدى محددات السلوك التنظيمي والقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين فلها علاقة مباشرة مع العديد من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على فعالية وكفاءة المنظمة، وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية: التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية ومفهومها وأهميتها وخصائصها ومقوماتها ومبادئها وأشكالها ونماذجها والأبعاد ثم العوامل المؤثرة في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ونتائجها.

أولاً: التطور التاريخي للعدالة التنظيمية:

إن مفهوم العدالة التنظيمية ظهر أولاً في كتابات علم الفلسفة لتعبر عن آراء الفلاسفة، ثم في كتابات علم الاجتماع ليعكس طبيعة الأخلاقيات الإنسانية، حيث أنها تركز على أخلاقيات العمل على اعتبار أن انعكاس لعمليات التبادل الاجتماعي بين المنظمة والعاملين.¹

كما أنها تعد من إحدى المفاهيم التنظيمية القديمة والحديثة في الوقت نفسه، إذ يعود الاهتمام بها كمجال بحثي إلى فترة أفلاطون وسقراط، وتؤكد اهتمامها مع ظهور نظرية العدالة لآدمز في عام 1965 وهي نظرية تقوم على افتراض أن العاملون يقومون بمقارنة مكافآتهم وأجورهم مع الآخرين.²

يعود تاريخ العدالة التنظيمية كما أشار **1990 Greenberg** إلى نظرية **Adams** في العدل من 1963 إلى 1965 التي حظيت باهتمام كبير من قبل العلماء المهتمين بقضايا العدالة التنظيمية، وتحدد مفهوم العدالة التنظيمية بأنها المساواة بين الأفراد، حيث يقوم الأفراد بمقارنة ما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز مع الآخرين، وقد طور **1977 leventhal** نظرية العدل السائدة التي تركز على تخصيص العقوبات والمكافآت والموارد بما يتناسب مع المدخلات إلى أكثر من ذلك لتتضمن العدالة في الإجراءات والعدالة التفاعلية، وتطورت العدالة لتشمل العدالة في فرق العمل ونتائجها عليه والمتمثلة بالفاعلية، والسلوكيات والانسحاب والأداء **2011 rodell&colquit**.³

قبل عام 1975 كانت دراسة العدالة التنظيمية تركز على عدالة التوزيع من خلال أعمال **1965 adams**، وذلك من خلال نظريته "التبادل الاجتماعي" التي وظفها لتقييم العدالة التنظيمية في المؤسسات فحسب آدمز يرى أن الموظفون يهتمون بعدالة نتائج المخرجات أكثر من اهتمامهم بمعدل المخرجات في حد ذاتها.⁴

¹ هاني نهاد عساف: أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية والدور الوسيط للاحتراق الوظيفي "دراسة ميدانية على القطاع المصرفي السوري" رسالة ماجستير" في علوم الإدارة، قسم إدارة الموارد البشرية، سوريا، 2021\2022، ص12.

² أميمة حلمي مصطفى: العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 41، الجزء 3، مصر، 2017، ص130.

³ يوسف محمد النصير: العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، جامعة الحدود الشمالية، كلية التربية والآداب، المجلد 36، السعودية، 2022، ص169، 170.

⁴ حامدي جيلاني: قياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في الحد من الاغتراب الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجلفة، 2021\2022، ص4.

أما في سنة 1975 قام كل من **Thibaut & Walker**، بدراسة بينا فيها أن عند مشاركة الأفراد في القرارات يعتبرونها عادلة ومقبولة، حيث يعد الباحثان أول من أطلق تسمية "العدالة الإجرائية" على هذا المفهوم والذي يعني توزيع الموارد والمخرجات توزيعاً عادلاً وملائماً، غير أن **Leventhal** وزملاؤه توسعوا في مفهوم العدالة الإجرائية وقدموا محددات خاصة بالعدالة الإجرائية، وفي سنة 1986 قدم **Moag & Bies** مفهوم جديداً وهو العدالة التفاعلية حيث تشير إلى جانب مهم جداً وهو مدى إدراك الفرد لدرجة التعامل والتفاعل معهم أثناء تطبيق الإجراءات عليهم.¹

حيث أكد **Bies** أن الموظفون يركزون على عدالة المعاملة الشخصية أثناء تطبيق الإجراءات وبالتالي فإن نظرية التبادل الاجتماعي، والمعاملة الشخصية هما الأساس الذي يقوم عليه تأسيس العدالة التفاعلية في المؤسسة.²

ومما سبق يمكن استخلاص أن مفهوم العدالة التنظيمية شهد تطوراً عبر العديد من العصور حيث ظهر في بداية الأمر في أفكار الفلاسفة والعلماء، ثم انتقل إلى الجانب التنظيمي لدراسة وفهم سلوك العاملين في المؤسسات، ثم ظهرت أبعاد كثيرة للعدالة التنظيمية كالعدالة التوزيعية وهي إدراك الفرد للتوزيع العادل للموارد والمكافآت بينه وبين زملائه، أما العدالة الإجرائية والتي تعني إدراك الفرد لعدالة الإجراءات المطبقة وتزويده بالمعلومات الواضحة والصحيحة خاصة التي ترتبط بوظيفته، أما عدالة التعاملات وهي إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يتلقاها من طرف رئيسه خاصة أثناء تطبيق الإجراءات عليه ومعرفة أسباب تطبيقها، هنا يمكن القول أن العدالة التنظيمية تحتوي على ثلاث أبعاد رئيسية وضرورة وجودها في المنظمات.

ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية

يمكن تلخيص أهمية العدالة التنظيمية في النقاط التالية:

- تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند الأعضاء في المنظمة.

¹ وفاء العمري: العدالة التنظيمية وأثرها بالرضا الوظيفي "دراسة مقارنة بين الموظف المحلي في منظمة الاونروا الدولية في سوريا"،

"رسالة ماجستير"، المعهد العالي لإدارة الأعمال، اختصاص موارد بشرية، سوريا، 2020، ص ص 12، 13.

² حامدي جيلاني: المرجع السابق، ص 5.

- تبرز منظومة القيم الأخلاقية والاجتماعية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشاملة في المنظمة.¹
- تؤدي إلى تحقيق السيطرة والتمكن في عملية اتخاذ القرار.
- تسلط الضوء على السلوك التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.
- تؤدي إلى تحديد جودة أنظمة الرقابة والمتابعة والتقييم.
- القدرة على تفعيل وتنشيط أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة التنظيم في الوظائف والوحدات التنظيمية ومعالجة الانحرافات.²
- توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعتبر العدالة الإجرائية بعد هاما في هذا الجانب.³
- تعزز العدالة التنظيمية مشاعر الثقة بالنفس كما تعكس المعاملة العادلة عند التقييم الاعتراف بإسهامات كل من الفرد والمنظمة.
- تضمن العدالة عنصر التحكم التي يمكن الأفراد من الحصول على المكافآت ونتائج قرارات تخصيص الموارد، حيث ان الإجراءات العادلة تؤدي الى المكافآت لصالح الأفراد.⁴
- تتعكس سلوكا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار الصادرة وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.⁵
- كما ذكر عواد أن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف على الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي في المؤسسات وهنا يبرز دور العدالة التنظيمية في التعاملات، وأيضا تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة

¹ خلف بن محمد خلف العنزي: العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية، جامعة أسيوط، كلية التربية والآداب، المجلد 25، العدد 4، مصر، 2019، ص81.

² أحمد بن ختيم بن محمد العتيبي: مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، العدد 15، الجزء 2، الرياض، سبتمبر 2023، ص241.

³ حمزة معمر: مرجع سابق، ص ص77،78.

⁴ حمزة فرطاس: مرجع سابق، ص353.

⁵ محمد ناصر راشد أبو سمعان: محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، "رسالة ماجستير" في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2015، ص28.

والرقابة والتقييم، تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.¹

- تولد العدالة التنظيمية الراحة للأفراد لأنهم يشعرون بإنصاف المنظمة لهم، أي أن اقتناع العاملين بوجود انصاف بمؤسستهم وبالمقارنة مع زملائهم يدفعهم للارتياح والعمل الجاد من أجل تقديم أداء متميز يخدم المؤسسة وسمعتها.

- تعتبر عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين، وإثارة دافعيتهم للمزيد من العمل والولاء للمنظمة خاصة عندما يتأكدون أن العمل والانجاز هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر يسعى العامل لتحقيقها.²

- تقود إلى عدالة الإجراءات وذلك بتحديد نظام العقوبات.

- تعزز روح الفريق والعمل الجماعي، وتعزيز التفاؤل وتخفيف الصراع داخل المنظمة.³

- ومما تقدم نستنتج أن للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها أهمية، حيث أنها تشكل ضابطاً توازنياً بالنسبة للمنظمة على صعيد السلوك الإداري والسلوك الإنساني، وبشكل يجسد مبادئ العدالة، حيث أن المرؤوسين ضمن منظماتهم يتعاملون مع الجوانب الأساسية المتعلقة بتطبيق القواعد وممارسة السلطة والتعامل مع المواقف، حينما تأخذ العدالة التنظيمية مجراها دون تمييز على أساس شعور كل واحد من هؤلاء المرؤوسين بالمساواة وتطابق الجهود مع الحاجات والرغبات وإعطائهم فرصاً متماثلة للنجاح ودعم توقعاتهم المشروعة والتعامل مع قيمهم وما يؤدي إلى تقدمهم وزيادة أدائهم.⁴

- تلعب دوراً مهماً في بناء الثقة بين العاملين ورؤسائهم من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى حيث يؤدي إلى الابتكار وتبادل الأفكار وخلق جو من التعاون الجماعي.

¹ الإاء محمد صالح أبوorman: درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، "رسالة ماجستير"، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمنهاج، عمان، أوت 2019، ص ص14، 15.

² صالح علي يحي جمال: أثر العدالة التنظيمية في أداء العاملين بالتطبيق على جامعة إقليم سبأ بالجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2022، ص34.

³ جميلة ناجي عطاوي: دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، جامعة صنعاء، كلية التربية، اليمن، المجلد 2، العدد 15، 2022، ص77.

⁴ فوزية صالح عبد الله الشمري: مستوى العدالة التنظيمية التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للأعضاء، مجلة العلوم التربوية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، كلية التربية، العدد 21، الجزء الأول، 1441هـ، ص301.

- تمثل عنصرا مهما في استقطاب العمالة المهرة والمبدعة فعند شعور العاملين بتوزيع المخرجات توزيعا عادلا وشعورهم بالاحترام والتقدير والقدرات التي يتمتعون بها من قبل المنظمة هذا يشكل لديهم حافزا للعمل والاستقرار فيها.¹
- ترتبط العدالة التنظيمية بالعمل ونتائجه لذلك تحظى بأهمية كبيرة داخل المنظمات، فعدالة التوزيع توضح حقيقة نظام الأجور بين الموظفين، أما عدالة الإجراءات توضح الإجراءات المتبعة للموظفين داخل المنظمة وتطبيقها عليهم دون استثناء.²
- ومن خلال ما سبق تكمن أهمية العدالة التنظيمية في أنها توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعزز مشاعر الثقة بالنفس، فتوفرها يعتبر مؤشرا للأفراد العاملين بأنهم مقدرين من طرف إدارة المنظمة، وشعور الأفراد بالارتياح لأنه هناك إنصاف وعدالة في توزيع المكافآت والأجور من خلال المقارنة مع الآخرين هنا يقوم الفرد ببذل كل مجهوداته من أجل نجاح المؤسسة كما أنه قد يصل الى الإبداع والابتكار.

ثالثا: خصائص ومقومات العدالة التنظيمية

تتميز العدالة التنظيمية بالعديد من الخصائص أهمها:

- تعتبر قيمة جوهرية اجتماعية في المؤسسة.
- أقوى متبئاً للتعبير عن السلوكيات من خلال ردود فعل الموظفين.
- 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.³
- درجة المبادرة وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية التصرف.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت فيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة.

¹ نصري محمد زياد أبو رجب: العدالة التنظيمية في بلدية الخليل، "رسالة ماجستير"، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا في إدارة الأعمال، فلسطين، 2016، ص15.

² ايمان هيف عبد الله بن وارد، آسيا يعقوب الهادي عبد الخير: العدالة التنظيمية وأثرها في تخفيض الشعور بالاحترق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس خلال جائحة كورونا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، جامعة الملك خالد، كلية الأعمال، المملكة العربية السعودية، المجلد 6، العدد 26، 2022، ص71.

³ ليليا دحدوح، زهير بوضرسة: مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى موظفي القطاع العمومي "دراسة ميدانية"، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، جامعة أم البواقي، المجلد 05، العدد 1، أم البواقي، 2022، ص167.

- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.¹

إنَّ للعدالة مجموعة من المقومات الهامة والأساسية، فالعاملين في المنظمات يسعون إلى الحصول على معاملة عادلة من طرف مرؤوسيه، وتركز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين، وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، حيث أنَّ هذه المقومات تُصَبُّ في كيفية إدراك العمال للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة.² كما يمكن تلخيص أهم المقومات وفقاً للشكل الموالي:

تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته إلى المنظمة
والنواتج التي يحصل عليها

تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين على أساس مدخلاتهم إلى
المنظمة ونواتجهم في المنظمة

مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية
للمدخلات والمخرجات

ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة

الشكل (01): بناء ادراكات العدالة³

¹ المليجي أحمد حسني عبد العالي: دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 164، الجزء الأول، مصر، جويلية 2015، ص 531، 532.

² حمزة معمري: مرجع سابق، ص 63.

³ سهام إبراهيم شنيش: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة دراسة ميدانية بالمستشفيات العامة بمدينة مصراتة، "رسالة ماجستير"، الأكاديمية الليبية فرع مصراتة، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، قسم الإدارة الصحية، ليبيا 2015، ص 70.

رابعاً: مبادئ العدالة التنظيمية

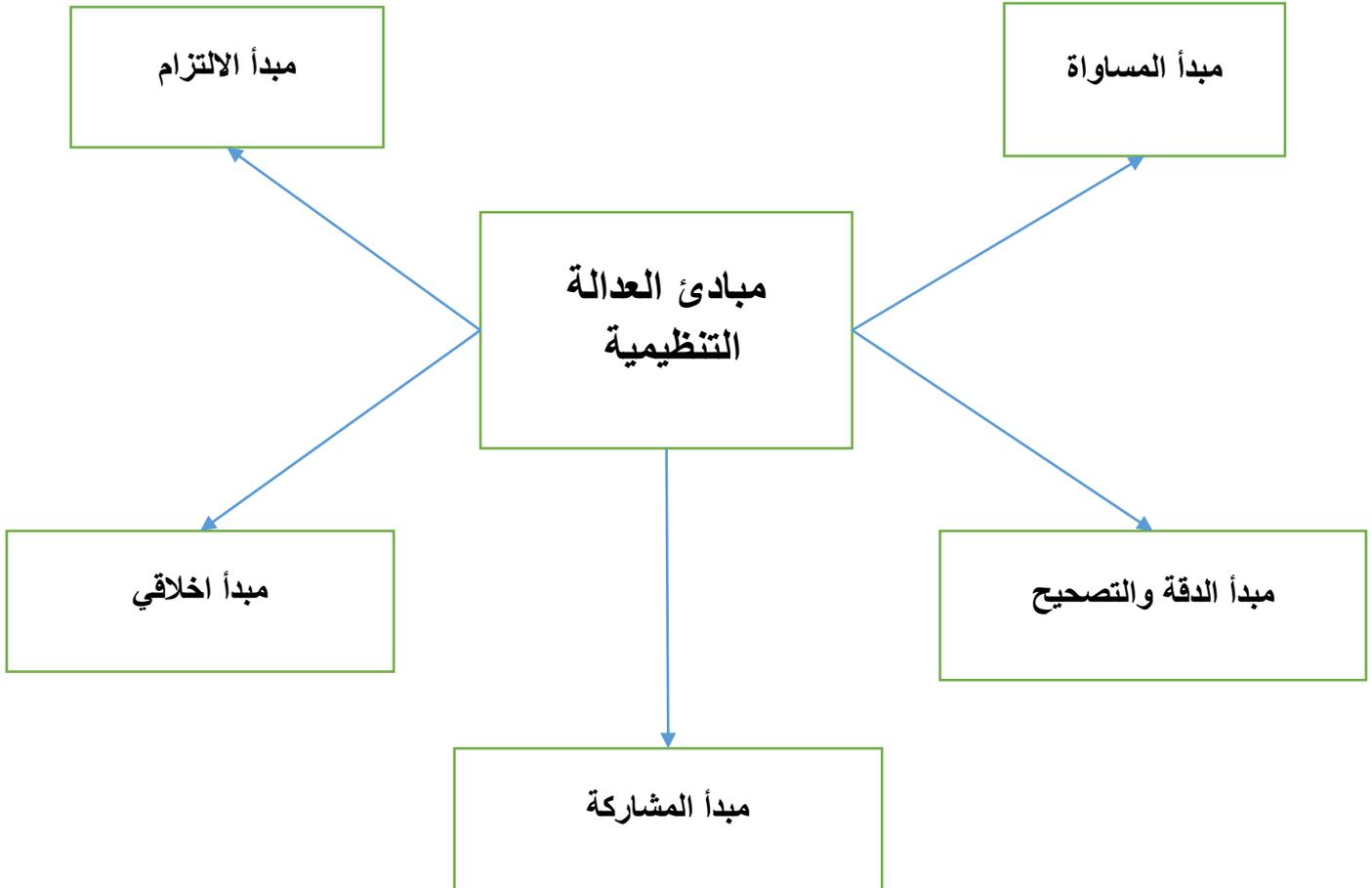
- يرى **Hoy and trater** أن للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ ومن أهمها ما يلي:
 - مبدأ المساواة: يتمثل في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز واجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
 - مبدأ أخلاقي: يتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة.
 - مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والاتجاهات المتخذة مبنية على أساس المعلومات الدقيقة والواضحة وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.
 - مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصاً المعاملة اللطيفة والمكافآت المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.
 - مبدأ المشاركة: أي يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.¹
 - مبدأ التوافق: أي توافق سلوك الإدارة مع مبادئ العدالة.²
 - مبدأ الانصاف: يعني ينبغي أن تتناسب المكاسب التي يحصل عليها الأفراد من المنظمات مع مساهماتهم.³

¹ وفاء العمري: المرجع السابق، ص18

² حامدي جيلاني: المرجع السابق، ص22.

³ محمد فتحي عبد الفتاح حسين: العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، جامعة الأزهر، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، المجلد 12، العدد 3، القاهرة، 2020، ص81.

ويمكن تلخيص هذه المبادئ في الشكل الموالي:



الشكل (02): مبادئ العدالة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثين

خامسا: أشكال ونماذج العدالة التنظيمية

تتعدد الأوجه والأشكال التي تظهر من خلالها العدالة التنظيمية ويمكن إبرازها كالتالي:

1. **العدالة الداخلية:** وهي التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة إذ يتم تقييم وظيفة ما مقارنة مع الوظائف الأخرى مثال: المرؤوسين يتوقعون حصول رئيس المؤسسة على مخرجات تفوق تلك التي يحصل عليها نوابه مثلا أو موظفيه.
2. **العدالة الخارجية:** تقوم على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات متعددة مثال: يمكن مقارنة مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من مؤسسات.
3. **العدالة الفردية:** تُعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة، لكنه لا يمكن الحديث عن هذا الشكل بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية.¹ أما ثيباوت وولكر **walker&Thibaut** يرى كل منهما أن هناك نموذجان يفسران التأثيرات الجوهرية لبعد العدالة التنظيمية في ردود فعل العاملين داخل المنظمة، وهما:
 - **النموذج ثنائي العوامل:** حيث اقترحت دراسة **كونوفسكي وفولجر** أن لكل بعد من بعدي العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتمادا على الدراسات القانونية، وذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية، في حين أن العدالة التوزيعية ارتبطت بدرجة أكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي.
 - **النموذج الإضافي:** يفترض النموذج كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي وهو النموذج الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات.²

¹ مراد رمزي خرموش: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، "رسالة ماجستير"، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص التنظيم والعمل، بسكرة، 2013/2014، ص57.

² شذا لطفى محمود محمد: مرجع سابق، ص2.

سادسا: أبعاد العدالة التنظيمية والعوامل المؤثرة على إدراكها

يرى بعض الباحثين أن للعدالة التنظيمية بعد واحد، وهناك من يرى أن لها بعدين أو ثلاثة، لكن حديثا أثبت العلماء أن للعدالة التنظيمية ثلاث أبعاد وهي في الأصل تمثل الأنواع الرئيسية للعدالة التنظيمية أهمها:

1. العدالة التوزيعية: distributive justice

اتجهت معظم دراسات العدالة التنظيمية إلى التركيز على العدالة التوزيعية، وبصفة خاصة في الفترة 1950_1970 وقد ركزت هذه الدراسات على العدالة التوزيعية من منظور نظرية التبادل الاجتماعي، فالأفراد يطورون توقعاتهم عن التبادلات المستقبلية في علاقاتهم التبادلية مع غيرهم ويكون لديهم حساسية فيما قد يحصل عليه أحد الأفراد مقارنة بالآخرين... فالأفراد يتوقعون دائما تبادلات عادلة، وأن إدراكهم للعدالة يتوقف على المرجعية للفرد.¹

كما يُعرفها الباحثان يوسف عبد عطية بحر، محمد ناصر راشد أبو سمعان مفهوم نسبي يتفاوت تبعا لحساسية الشخص للعدالة في ضوء ما يتحصل عليه من موارد ملموسة مثل: الأجور والمكافآت المادية أو غير الملموسة مثل (التزقيات وجدول العمل) وهذه المخرجات من الموارد تحدد توجهات وتصرفات العاملين داخل المنظمات والدافع في هذا التصرف هو المقارنة أو القياس النسبي بالآخرين.²

حدد ORGAN ثلاث قواعد للعدالة التوزيعية في المنظمة وهي كالتالي:

- قاعدة المساواة: أجر العمال يتناسب مع اسهاماتهم في المنظمة مثال: العامل الذي يعمل بدوام جزئي يكون أجره اقل من العامل الذي يعمل بدوام كلي لكن الوظائف تكون متشابهة.
- قاعدة النوعية: العمال يكونون متساويين في الفرص، بغض النظر عن تفاوتهم في الخصائص الشخصية (الجنس-العرق) .

¹ أميرة أحمد الزهيري، أحمد شعبان: المرجع السابق، ص97.

² يوسف عبد عطية بحر، محمد ناصر راشد أبو سمعان: المرجع السابق، ص ص13،14.

- **قاعدة الحاجة:** تقوم على فكرة تقديم ذوي الحاجات الملحة عن غيرهم، بفرض أن المنظمة بصدد تقديم فروض محدودة العدد لعمالها يجب تقديم المرأة المتزوجة التي لها أولاد على المرأة العازبة بافتراض تساوي جميع المؤشرات الأخرى.¹

فالعدالة التوزيعية هي توزيع المنظمة الموارد بين العاملين توزيعاً عادلاً، فتتحقق عندما يدرك الأفراد العدالة في التوزيع من خلال مقارنتهم لما يحصلون عليه من أجور ومكافآت مع الآخرين.

2. العدالة الإجرائية: PROCEDURAL JUSTICE

يُعرفها **1994 BALL ET AL** العدالة الإجرائية تركز على العملية، أي على تأثير إجراءات صنع القرار على مدركات العدالة.

يرى الباحثان **يوسف عبد عطية بحر، محمد ناصر راشد أبو سمعان:** أنها انعكاس لإدراك العاملين لعدالة الإجراءات وهيكله القرارات المتعلقة بتوزيع النواتج والعوائد، ويتضمن ذلك إشراك العاملين احتراماً وتقديراً لإنسانيتهم، ولضمان عدم التحيز والدقة والواقعية في الإجراءات المتخذة بحقهم.²

يعتقد **LENVENTHAL** أنه هناك جملة من القواعد الذهبية التي يبني على أساسها إدراك العاملين لمعنى العدالة الإجرائية وقد لخصت على النحو التالي:

- **قاعدة الاستئناف:** تسمح هذه القاعدة بوجود فرص الطعن والاعتراض على القرارات وإمكانية تعديلها أو إلغائها ما إن يظهر مبرر لذلك.
- **قاعدة الدقة:** تلزم هذه القاعدة تقصي المعلومات بدقة من طرف متخذي القرار، كما تلزمه بوضع معايير ثابتة للاختيار في حالة تعارض المعلومات.
- **قاعدة التمثيل:** تلزم هذه القاعدة متخذي القرار استيعاب وجهات نظر أصحاب المصلحة، وعدم تجاهلها وبالتالي تكون الإجراءات ممثلة لما وضعت لأجلها.³
- **قاعدة الاستقامة أو الثبات:** وتعني تطبيق القرارات على جميع الموظفين.

¹ محمد عرعار: أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاستغراق الوظيفي للعاملين في القطاع العمومي، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، الجلفة، 2023/2022، ص ص 19، 20.

² أميرة أحمد الزهيري، أحمد شعبان: المرجع السابق، ص 99.

³ محمد عرعار: المرجع السابق، ص ص 20، 21.

- قاعدة التمييز: أي تبقى الإجراءات نفسها أثناء اتخاذ القرارات.¹

فعدالة الإجراءات هي أن يدرك العاملون في المنظمة عدالة السياسات والإجراءات المطبقة، وتكون هذه الإجراءات مبنية على معلومات صحيحة، ولا تحقق أهداف شخصية بل تحقق مصالح جميع أطراف المنظمة، وأن تبنى وفقا لمعايير أخلاقية.

3. عدالة التعاملات/ عدالة التفاعلات:

يرى **1993GREENBERG** أن عدالة التعاملات هي المعاملة المحترمة والتميز والملائمة للأفراد ومدى إدراكهم مثل هذه المعاملة.

يُعرفها **2001 COLQUITT** أن عدالة التعاملات هي الأدب والكرامة والاحترام التي تظهر من صانع القرار.

يُقرر كل من **2009 ISHAK EK AND ALAM** أن عدالة التعاملات هي التفاعلات الاجتماعية التي تحدث بين الأفراد داخل المنظمات، وهذه العلاقات تعطي الأفراد الفرصة لتصحيح معتقداتهم وسلوكهم وجعلها مقبولة.²

فعدالة التعاملات هي شعور العامل بعدالة المعاملة الإنسانية التي يتلقاها من طرف رئيسه خاصة عند تطبيق الإجراءات مع توضيح أسباب تطبيقها، حيث هناك نوعين من هذه العدالة الأولى هي: عدالة العلاقات الشخصية أي علاقة الرئيس مع مرؤوسيه المبنية على الاحترام والتقدير أثناء العمل، أما الثانية عدالة المعلومات وهي توضيح الرئيس الإجراءات المطبقة وكذلك القرارات المتخذة لمرؤوسيه وإعطائهم المعلومات الكافية والمهمة خاصة التي تؤثر على وظائفهم، وهناك أربع سمات مميزة لهذه العدالة وهي: الصدق؛ الاحترام؛ التبرير؛ أدب المعاملة، حيث يتحقق هذا النوع من العدالة عندما يعامل العامل باحترام وتقدير في المنظمة التي يعمل بها من طرف رؤسائه.

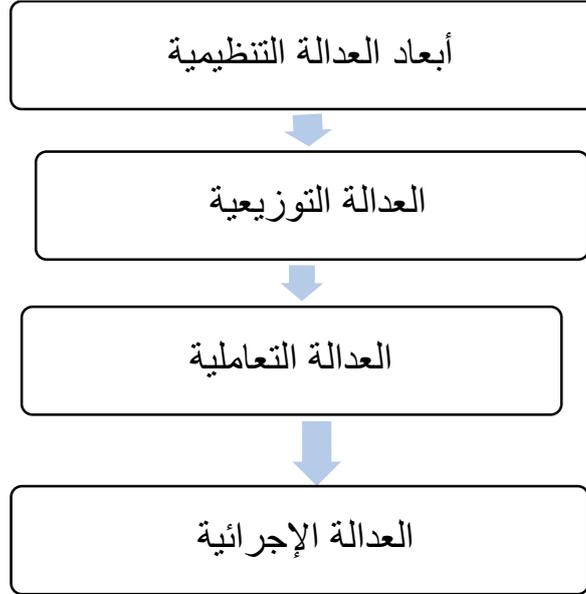
إن تحقيق الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية مهمة تستحق الجهد إلا أنها في نفس الوقت صعبة التحقيق، لكن الدراسات تشير إلى أن هذه الأبعاد الثلاثة متفاعلة، ويمكن من خلال هذا التفاعل التخفيف جزئياً من الآثار السلبية لإدراك عدم العدالة من غياب أحد الأبعاد إذا تم الحفاظ على الأقل على بعد واحد من أبعادها

¹ عبد الشكور زكريا إسحاق، أحمد إبراهيم أبوسن: تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام التنظيمي "دراسة على عينة من الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم"، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة السودان، إدارة الأعمال، العدد 15، الجزء 02، أكتوبر 2022، ص16.

² أميرة أحمد الزهيري، أحمد شعبان: مرجع سابق، ص103.

ومثال ذلك أن غياب العدالة الإجرائية والتوزيعية سيكون له آثار سلبية أقل إذا كانت المنظمة تتمتع بعدالة تعاملات عالية.¹

من هذه الأخيرة يمكن القول أنّ عدالة التعاملات الأكثر صعوبة في إدراكها حيث أن العدالة التوزيعية تختص بنتائج المخرجات، والعدالة الإجرائية تختص بالإجراءات، وعدالة التعاملات تختص بالمعاملة أثناء تطبيق الإجراءات، ويمكن تلخيص أبعاد العدالة التنظيمية حسب ما يوضحه الشكل التالي:

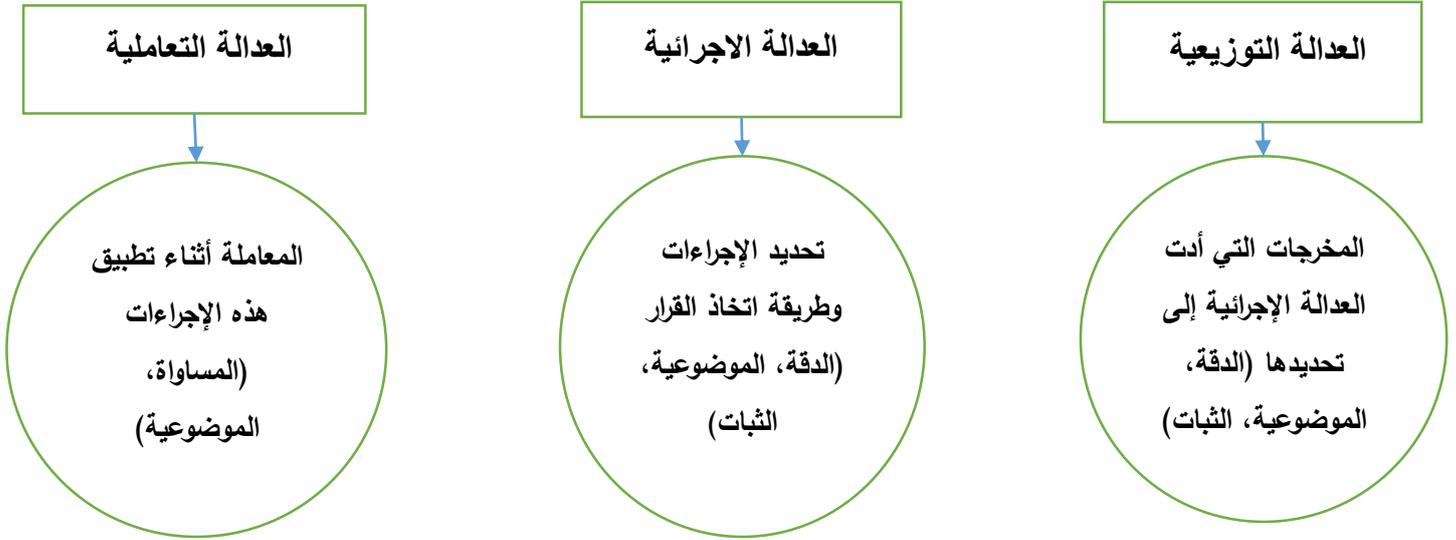


الشكل (03): أبعاد العدالة التنظيمية

المصدر: اعداد الباحثين

¹ فراح العربي: أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، "أطروحة دكتوراه"، جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، تلمسان، 2017/2018، ص83.

كما يوضح لنا هذا الشكل (04) العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية:



الشكل (04): يوضح العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية¹

سابعاً: العوامل المؤثرة في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ونتائجها:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في العدالة التنظيمية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- بيئة العمل: تنقسم إلى بيئة داخلية والأخرى خارجية تتمثل الأولى في التهوية والحرارة، أما الثانية فتتضمن جميع ما يحيط بالمؤسسة مثل: شعور العامل بالأمن والاستقرار الوظيفي.
- الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين: تتمثل في الاستقطاب حيث تقوم المؤسسة بالإعلان عن حاجتها لموظفين حيث تستقطب الأفراد المميزين، ثم تأتي مرحلة إنتقاء الأشخاص المناسبين من بين المترشحين وهنا يجب التركيز على الكفاءة والفاعلية.
- الترقية: يقصد بها إعطاء العامل وظيفة أكبر من وظيفته الأولى من حيث المسؤولية والصعوبة.²
- الثقة: وهي مؤشر لمستوى التنبؤ بالسلوكيات الصادرة من الأطراف الأخرى، حيث أن إشاعة جو من الثقة بين الرئيس والمرؤوس في المنظمة يؤثر إيجاباً على إحساس العاملين بعدالة التعاملات.

¹ عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله، عبد الرحمان بشر عربي وار: مرجع سابق، ص75.

² شادن عبد الله عبد العزيز الدبيخي: ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر الملمات في مدينة بريدة، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، جامعة القصيم، السعودية، المجلد 11، العدد 4، 2022، ص737.

- **الشفافية:** حيث ترتبط الشفافية بوضوح الإجراءات وتوفر المعلومات دون قيود، وهي تزيد من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية لأنها توفر لهم المعلومات عن نظم تقييم الأداء وإجراءاتها، وتعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة الواجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق العدالة التنظيمية.¹

مما سبق يتضح أن شعور العامل بالاستقرار، والأمن وكذلك توفر عنصر التهوية والحرارة، تعتبر من العوامل التي تؤثر في العدالة التنظيمية، كما أن المؤسسة تقوم باختيار الأفراد الأكثر كفاءة وترقيتهم إلى مناصب أعلى من وظائفهم الأولى، حيث يتحمل العامل هنا مسؤولية أكبر، كما تعتبر الثقة بين الرئيس ومروسيه عاملاً مؤثراً من خلال إحساسهم بعدالة المعاملة، بالإضافة إلى توضيح الإجراءات الخاصة بالمنظمة والإفصاح عن المبادئ الضرورية، كل هذه العوامل تؤثر في العدالة التنظيمية بالإيجاب.

كما يمكن تلخيص الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية في النقاط التالية:

- ارتفاع معدلات الاجازات المرضية وتراجع مستويات الالتزام التنظيمي.
 - غياب عدالة التوزيع تؤدي إلى انخفاض كمية الأداء الوظيفي لدى العاملين وجودته، أما غياب عدالة الإجراءات والقرارات الغير العادلة يؤدي حتماً إلى نقص الرضا الوظيفي وانخفاض الانتماء التنظيمي.²
 وعند شعور العامل بعدم العدالة هنا يسلك العامل نمطا من أنماط السلوك التالية وذلك من أجل استبداله بالشعور بالعدالة:

- تغيير مدخلات العمل كالتقليل من مجهود الأداء.
 - ترك الموقف كترك العمل.
 - تغيير نقاط المقارنة كالمقارنة الذاتية مع مجموعة العمل المختلفة.
 - إتخاذ إجراءات من أجل تغيير المدخلات أو المخرجات الخاصة بالشخص موضوع المقارنة كإقناع شخص مثلاً: "بقبول عمل أكثر".

¹ عائشة بو لکل: مرجع سابق، ص 57.

² ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي: العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص دراسة حالة على عينة من المؤسسات الجزائرية والأجنبية، "أطروحة دكتوراه"، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، 2021/2020، ص 13.

- محاولة تغيير المكافآت التي يتم الحصول عليها من خلال المطالبة بزيادة المكافآت.¹
- إنَّ غياب العدالة التنظيمية سوف يؤثر حتماً بالسلب في المنظمة وذلك من خلال ترك العمال لوظائفهم أو التقليل من الجهد المبذول سابقاً، تقديم عطل مرضية، أو القيام بإضرابات لتحقيق مطالبهم.

¹لؤي محمد علي: أثر العدالة التنظيمية في الشعور بالاعتراب الوظيفي "دراسة ميدانية على بعض مديريات وزارة الشباب والرياضة العراقية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ادارة الأعمال، المجلد التاسع، العدد 2، العراق، 2018، ص371.

خلاصة

العدالة عُموماً والعدالة التنظيمية خصوصاً، كانت ولا تزال وسيلة هامة وغاية كبرى يطمح إليها كل قائد وكل تنظيم، فهي شرط هام لتجنب الفساد المؤسسي فهي تنعكس على الكثير من سلوكيات الأفراد وتؤثر على أدائهم، فعند شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية بالمنظمة يترتب عن ذلك نتائج سلبية كالإضرابات واللامبالاة.

فالعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها هي العامل المحرك لكل مؤسسة، فهي تعمل على تطويرها وتؤثر على أداء عمالها، كما توضح المعايير والإجراءات المتبعة داخل المنظمة، ومن أجل تحقيقها لا بد من الابتعاد على كل السياسات الهدامة، لما تحتويه من ظلم وتهديد وبيروقراطية لدى العاملين، والعمل على خلق سياسات الدعم التنظيمي من أجل ضمان استمرارية المنظمة وفعاليتها.

الفصل الرابع: الإطار الميداني
للدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة والمتعلق بموضوع دور القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية، حيث يعتبر التراث النظري غير كافي لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج الكمية المرجوة، والتي تجسد الواقع الفعلي لميدان الدراسة.

ومن هنا تعتبر مرحلة التصميم المنهجي خطوة أساسية تتوقف عليها مصداقية البحث، وذلك للتأكد من صحة المعلومات النظرية والوقوف على مختلف جوانب الظاهرة المدروسة، وكذلك للتحقق من صدق الفرضيات وتفسيرها واستخلاص أهم النتائج المرتبطة بها من جهة، والوصول إلى الحقائق الموضوعية والعلمية من جهة أخرى.

أولاً: مجالات الدراسة

- المجال المكاني: يقصد به المكان الذي أُجريت فيه الدراسة الميدانية، وتمَّ اختيار المحكمة الإدارية المتواجدة بولاية قالمة مجالاً لإجراء دراستنا، لاعتبارات موضوعية منها: مبدأ العدالة ليس جزءاً من عملها القضائي فحسب، بل يمارس أيضاً في التسيير الداخلي، بالإضافة إلى أنها بيئة مثالية لدراسة العدالة التنظيمية داخلها.

نصت المادة 32: "أنَّ المحكمة هي الجهة القضائية، ذات الاختصاص العام وتتشكل من أقسام، يمكن أيضاً أن تتشكل من أقطاب متخصصة، تفصل المحكمة في جميع القضايا، لا سيما المدنية والتجارية والبحرية والاجتماعية والعقارية، وقضايا شؤون الأسرة والتي تختص بها إقليمياً، تتم جدولة القضايا أمام الأقسام حسب طبيعة النزاع، غير أنه في المحاكم التي لم تنشأ فيها الأقسام يبقى القسم المدني هو الذي ينظر في جميع النزاعات باستثناء القضايا الاجتماعية، وفي حالة جدول القضية أمام قسم غير قسم المعني بالنظر فيها يحال الملف إلى القسم المعني عن طريق أمان الضبط بعد إخبار رئيس المحكمة مسبقاً".¹

وتقع المحكمة الإدارية بولاية قالمة، تُقابلها المؤسسة العمومية الاستشفائية "ابن زهر" على شارع أول نوفمبر.

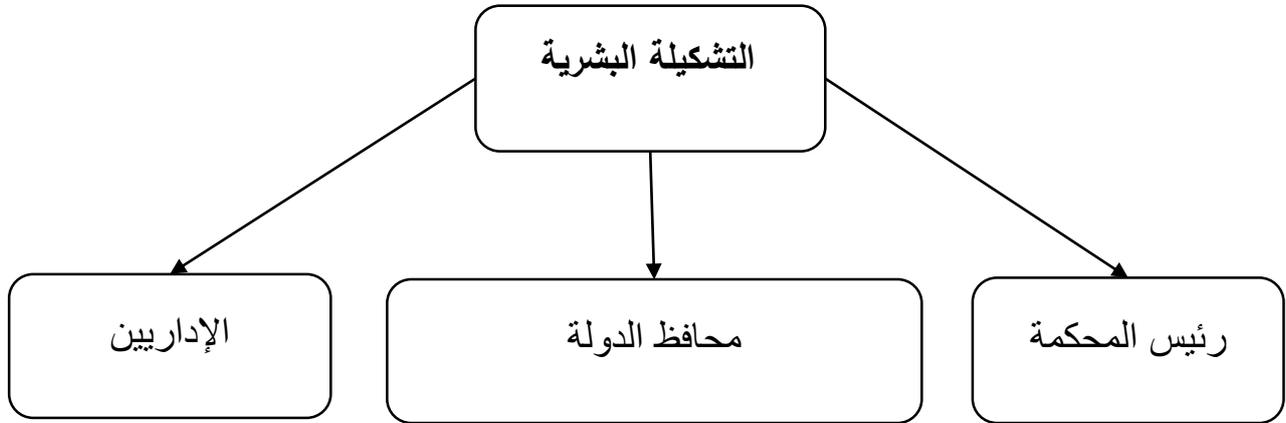
التنظيم الهيكلي للمحكمة الإدارية:

تتشكل المحكمة الإدارية عموماً من هياكل قضائية، متمثلة في كل من العُرف والنيابة العامة ومحافظ الدولة، وهياكل غير قضائية متمثلة في كُتاب الضبط، كما تتشكل المحكمة من الناحية البشرية كالآتي: رئيسة المحكمة "القاضية" ومحافظ الدولة "القاضي" والطاقت الإداري.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: قانون رقم 08_09 المؤرخ في 25 فبراير 2008 يتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية، العدد 21، الجزائر، 2008، ص06.

الهيكل التنظيمي للمحكمة الإدارية قالمة:

التشكيلة البشرية:



شكل رقم (05) يوضح التشكيلة البشرية للمحكمة الإدارية قالمة

المصدر: إعداد الطالبتين

- **المجال الزمني:** يُقصد به الوقت الذي استغرقته إجراءات الدراسة الميدانية، حيث انطلقت دراستنا في 2025/02/26، حيث تم توزيع الاستمارات ودليل المقابلة على مجتمع البحث (رئيسة المحكمة والمحافظ، والموظفين) وذلك بعد عرضها على الأستاذ المشرف من أجل تصحيحها، وتقديمها للأستاذة من أجل التحكيم (الأستاذ جاهمي عبد العزيز، الأستاذة بخوش لامية، الأستاذة زينة بن حسان، الأستاذ بو صنويرة عبد الله، الأستاذ ماهر فرحان مرعب)، بعد ذلك تمت عملية جمع، وتفريغ الاستمارات، ثم تحليل الجداول والبيانات التي استمرت إلى غاية 20 ماي 2025.

- **المجال البشري:** ويقصد به مجتمع البحث الذي ستجرى عليه الدراسة، وهم مجموعة من الموظفين في المحكمة الإدارية ورئيسة المحكمة والمحافظ، وعينة الدراسة التي تعتبر إحدى دعائم البحث الإمبريقي، حيث اعتمدنا في دراستنا على المسح الشامل والذي قدر عدده 22 مفردة، وتم توزيع الاستبانة على 20 مفردة والتي تتشكل من الطاقم الإداري، أما بالنسبة لمحافظ الدولة ورئيسة المحكمة فقد وزعنا عليهما دليل المقابلة.

ثانياً: منهج الدراسة

"المنهج هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقائق في العلوم المختلفة بواسطة مجموعة من القواعد والتي تُهيمن على العقل وتحدد عملياته من أجل الوصول عن طريق ذلك إلى نتائج معلومة."¹

¹ سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2019، ص115.

ويُعرّف أيضا بأنه: "أسلوب للتفكير والعمل، يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة.

وهو الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة، والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث".¹

ويُعرّف أيضا بأنه: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى الحقائق وطرق اكتشافها".²

فالمنهج الوصفي هو طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته، من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.

وهو محاولة إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها.³

وقد قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي في دراستنا كونه يقدم العديد من المعلومات عن طبيعة المشكلة محل الدراسة، ولهذا قمنا باستخدامه لوصف نمط القيادة الأخلاقية السائد بالمحكمة الادارية وكيفية تطبيقه من أجل تحقيق العدالة التنظيمية.

ثالثا: أدوات الدراسة

- الاستمارة: هي وسيلة للحصول على إجابات لعدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يُعد لهذا الغرض ويقوم المبحوث ملئه بنفسه.⁴

يُعد الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها، ويعتمد الاستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع الباحث أنها تعطيه المعلومات المفيدة للدراسة والبحث ومراد معرفتها، مما يجعله يعمم أحكامه من خلال النتائج المُتوصّل إليها على آخرين لم يشتركوا في الاستبيان.⁵

¹ محمد سرحان علي المحمودي: *مناهج البحث العلمي*، دار الكتب، الجمهورية اليمنية، صنعاء، ط3، 2019، ص35.

² محمد جاسم العبيدي، ألاء محمد العبيدي: *طرق البحث العلمي*، دار دييونو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص26.

³ محمد سرحان علي المحمودي: مرجع سابق، ص46.

⁴ زياد علي الجرجاوي: *القواعد المنهجية لبناء الاستبيان*، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، غزة، 2010، ص17.

⁵ سعد سلمان المشهداني: مرجع سابق، ص170.

لقد مر الاستبيان في هذه الدراسة بمراحل منها، صياغة الأسئلة استنادا على الفرضيات والإشكالية، من أجل التوصل إلى الأهداف المراد تحقيقها، بعد عرضها على المشرف من أجل تصحيحها، وصلنا إلى الصيغة النهائية توزيع الاستمارة على مجتمع البحث.

ولقد تضمن الاستبيان 40 سؤال موزعا على أربع محاور:

1. المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد العينة، السن، الجنس، المستوى التعليمي، يتضمن 7 أسئلة.

2. المحور الثاني: يتعلق بالقيادة الأخلاقية التي تتميز بالنزاهة والشفافية التي تؤدي إلى تحقيق العدالة التنظيمية بمؤسسة العمل، يتضمن 6 أسئلة.

3. المحور الثالث: يتعلق بالعدالة التنظيمية وكيف يتم تحقيقها من خلال وجود قيادة أخلاقية تحرص على تكوين علاقات إنسانية متينة مع مرؤوسيه بمؤسسة العمل، يتضمن 16 أسئلة.

4. المحور الرابع: يتعلق بالقيادة الأخلاقية التي تعتمد على الحوار والتواصل كألية لتطوير أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار من أجل تحقيق العدالة التنظيمية بمؤسسة العمل، يتضمن 12 أسئلة.

• **الملاحظة:** وهي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات أولا بأول، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات.¹

تمّ الاعتماد على الملاحظة، كأداة مساعدة مع مسؤولي المحكمة الإدارية وموظفيها، على شكل لقاءات فردية وجماعية، فمن خلال الزيارات المتكررة منذ بداية الاتصال بهذه المؤسسة لأجل السماح لنا بإجراء الدراسة الميدانية إلى غاية توزيع الاستمارة، كشفت لنا الملاحظة أثناء تواجدها بهذه الهيئة معرفة العديد من الأمور المتعلقة بالمؤسسة، سواء من خلال طريقة العمل والجدية في تنفيذ المهام الموكلة لهم، وتعاملاتهم مع بعضهم البعض، كما لاحظنا أسلوب التنظيم والتنسيق بينهم والصرامة والانضباط، هذا من الجانب الإيجابي، أما بعض الجوانب التي يمكن اعتبارها نقطة سلبية، بعض التعنّت وصعوبة التعاون مع الباحثين، مؤسسة مغلقة نوعا ما على نفسها، إلى درجة أننا حاولنا الحصول على الهيكل التنظيمي ولم نجد أي استجابة.

¹ محمد سرحان علي المحمودي: المرجع السابق، ص 149

- **المقابلة:** هي عبارة عن تفاعل لفظي يسمح للمبحوث بتخطي حدود الإجابة المجردة على أسئلة الباحث إلى الحرية الكاملة في الإجابة على الأسئلة بالطريقة التي يراها، والتعبير عن آرائه وأفكاره ومعتقداته.¹

وقد اعتمدنا على المقابلة في التعرف على المحافظ والموظفين وكذلك عند توزيع الاستمارة قمنا بشرح بعض الأسئلة، كما وزعنا دليل المقابلة على محافظ الدولة ورئيسة المحكمة.

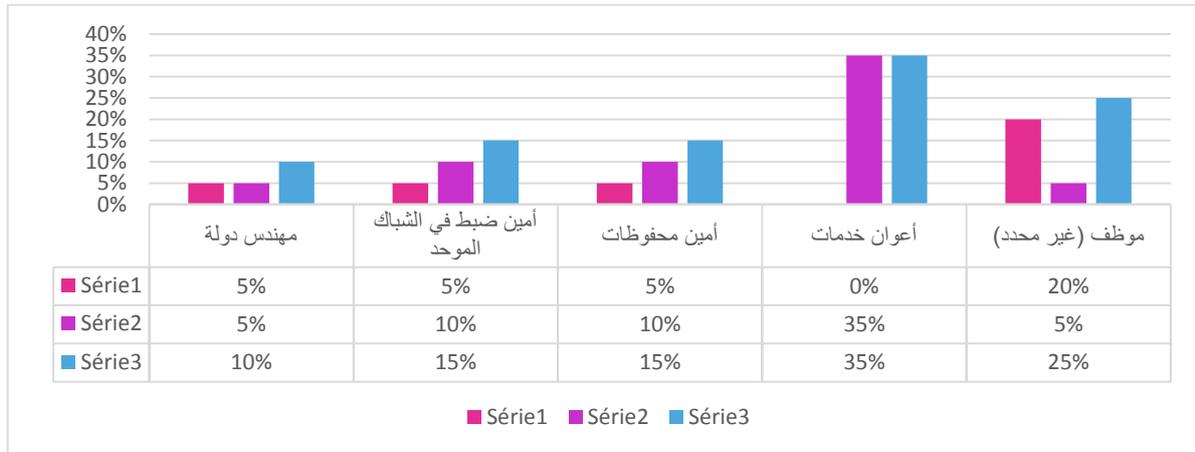
رابعاً: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل البيانات:

المحور الأول: البيانات الأولية

الجدول رقم (04): يبين توزيع مجتمع البحث حسب نوع الوظيفة بدلالة الجنس.

المجموع		ذكر		أنثى		الجنس	نوع الوظيفة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%10	02	%05	01	%05	01		مهندس دولة
%15	03	%10	02	%05	01		أمين ضبط في الشباك الموحد
15%	03	10%	02	05%	01		أمين محفوزات
%35	07	%35	07	%00	00		أعوان خدمات
25%	05	%5	01	20%	04		موظف (غير محدد)
%100	20	%65	13	%35	07		المجموع



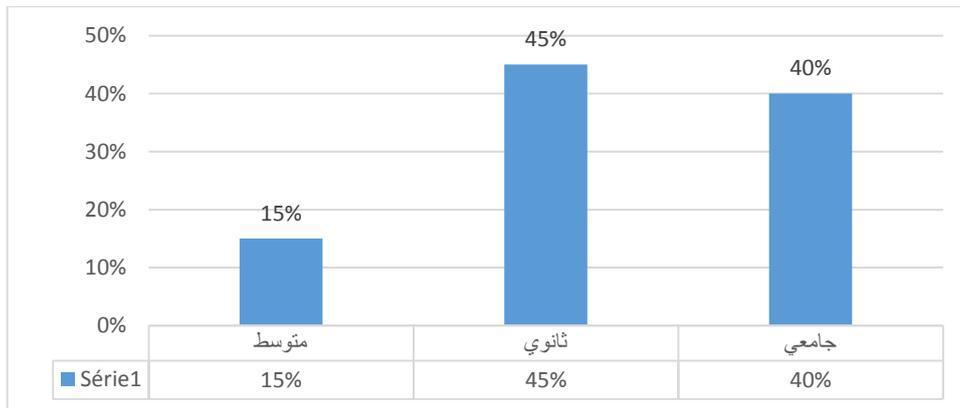
شكل رقم (06): يبين توزيع مجتمع البحث حسب نوع الوظيفة بدلالة الجنس.

¹ سعد سلمان المشهداني، مرجع سابق، ص157.

نهدف من وراء تحليلنا لهذا الجدول إلى توزيع مجتمع البحث حسب نوع الوظيفة بدلالة الجنس، حيث يظهر لنا من خلال هذا الجدول تباين واضح في قيم التكرار والنسب المئوية في مختلف أنواع الوظائف، وقدرت نسبة الذكور 65% وتمثل أعلى نسبة بشكل ملحوظ من قيم الإناث والتي قدرت نسبتهم 35%، وهذا التباين راجع لإسناد الوظائف الخاصة بالحراسة وأعاون المتعددة الخدمات التي يشغلها الذكور نظرا لطبيعة الوظيفة، ونلاحظ أن هناك تباين متقارب في توزيع الوظائف بين الإناث والذكور وذلك بالنسبة لمهندسي الدولة 10% وأمناء الضبط 15% وأمين المحفوظات 15% وهذا راجع إلى أن هناك توزيع يكاد يكون متساو بين الذكور والإناث، وقدرت نسبة أعوان خدمات 35% كأعلى نسبة في إجمالي الوظائف، لأنها نوع هذه المناصب تكون مناسبة أكثر لفئة الذكور، أما بخصوص الخمسة من المبحوثين لم يكشفوا عن نوع الوظيفة بالتحديد، وقد يعود ذلك لأسباب متعلقة بحساسية المنصب، و الخوف من المسؤول في حال كشف هويتهم أو لخصوصية المؤسسة لكونها محكمة إدارية تتميز بطابع السرية والخصوصية.

الجدول رقم (05): المستوى التعليمي لمجتمع البحث

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
15%	03	متوسط
45%	09	ثانوي
40%	08	جامعي
100%	20	المجموع



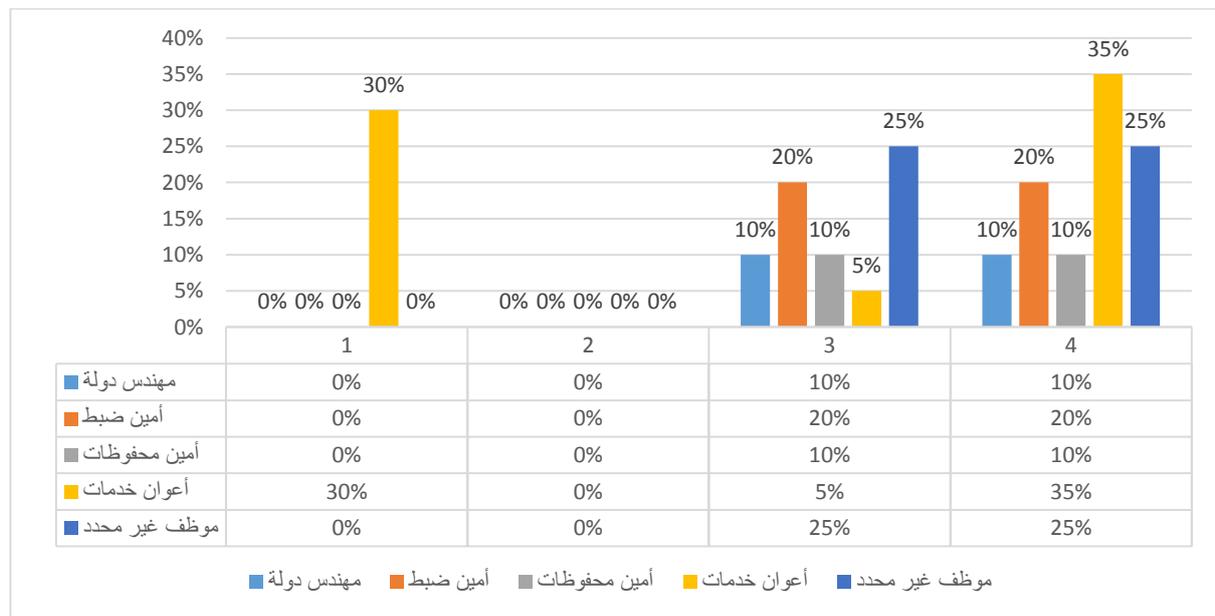
شكل رقم (07): المستوى التعليمي لمجتمع البحث

يمثل الجدول أعلاه المستوى التعليمي للمبحوثين، نلاحظ أن أغلب المبحوثين يتراوح مستواهم التعليمي بين الثانوي والجامعي، حيث نجد أن الموظفين الذين لديهم مستوى ثانوي تتراوح نسبتهم 45%، تليها نسبة 40% للذين لديهم مستوى جامعي، في حين نسبة 15% من المبحوثين لديهم مستوى تعليمي متوسط، من هنا نلاحظ أن الموظفين الذين لديهم مستوى تعليمي (جامعي) يمتلكون أعلى المناصب والرتب في العمل، وهذا ما يدل على خبرة ومؤهلات الموظفين الذين يمتلكون مستوى تعليمي عال ولديهم إطلاع ومعرفة بحقوقهم وواجباتهم في العمل أي يعلمون ما لهم وما عليهم.

الجدول رقم (06): يبين توزيع مجتمع البحث حسب نوع الوظيفة بدلالة طبيعة العمل.

المجموع	متعب		شاق		سهل		طبيعة العمل نوع الوظيفة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
	10%	02	10%	02	00%	00	مهندس دولة
	20%	04	20%	04	00%	00	أمين ضبط
	10%	02	10%	02	00%	00	أمين محفوظات
	35%	07	05%	01	30%	06	أعوان خدمات
	25%	05	25%	05	00%	00	موظف غير محدد
المجموع	100%	20	70%	14	30%	06	

ولزيادة التوضيح تم تحويل الجدول إلى الشكل التالي:



شكل رقم (08): يبين توزيع مجتمع البحث حسب نوع الوظيفة بدلالة طبيعة العمل.

نهدف من وراء تحليلنا لهذا الجدول إلى معرفة علاقة نوع الوظيفة مع طبيعة العمل، سواء كان سهلاً أو شاقاً أو متعباً، فنوع الوظيفة هو التصنيف العام للمنصب، ويعكس طبيعة العمل والجهد الذي يبذله كل موظف، فمن خلال نتائج هذا الجدول يظهر لنا أن أعلى نسبة قدرت 70 % والتي تعبر على أن العمل متعب، في حين قدرت نسبة 30 % من إجابات المبحوثين والتي تشير إلى أن العمل سهل، فتبين لنا أن هناك علاقة ارتباطية بين طبيعة العمل ونوع الوظيفة، فطبيعة العمل تحدد لنا جوهر الوظيفة وتساعد في تصنيفها وتحديد متطلباتها، وكشفت لنا النتائج أن معظم الأشغال المتعبة اقتصرت على المهندسين وأمناء الضبط والموظفين الإداريين وأمناء المحفوظات، فالموظفين الذين يعتبرون أن العمل متعب يتحملون مسؤولية دقة وسلامة الوثائق وأي إهمال يمكن أن يؤدي إلى تبعات قانونية خطيرة، كما أنهم ملزمين بحضور الجلسات القضائية وتحرير المحاضر القانونية بشكل مفصل ودقيق، فهم يعملون تحت إشراف رؤسائهم من القضاة، وأن عملهم ضروري لسير العملية القضائية بشكل سليم، وأي خطأ أو تأخير يمكن أن يعطل هذه العملية، في حين أن العمل السهل اقتصر فقط على أعوان الخدمات كالعمال والحراس وأعوان الوقاية والأمن الذين يعملون على تنفيذ الأوامر والمهام، بدلا من التحليل الاستراتيجي المعقد أو المسؤولية القانونية .

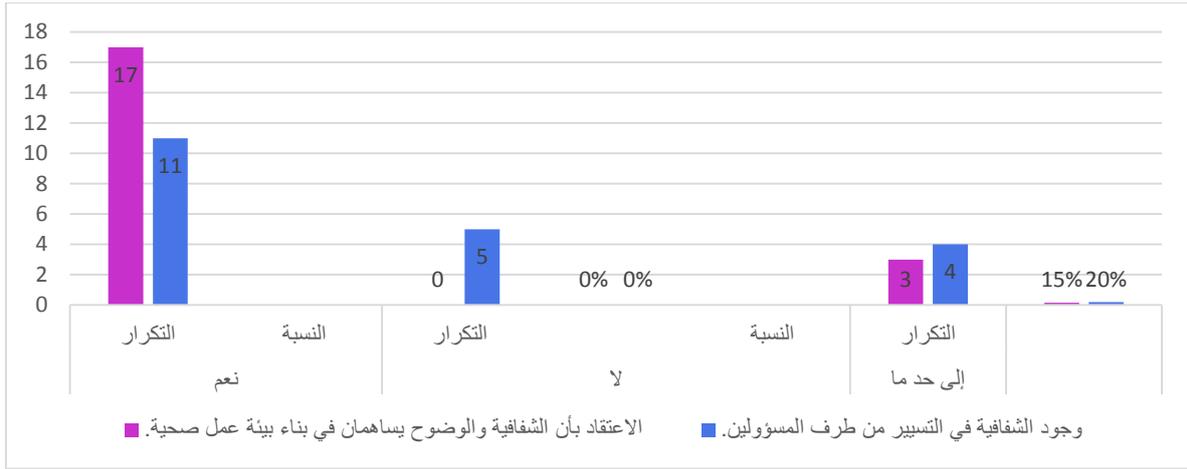
المحور الثاني: تؤدي القيادة الأخلاقية التي تتميز بالنزاهة والشفافية إلى تحقيق العدالة التنظيمية بمؤسسة العمل.

الجدول رقم(07): يبين أهمية الشفافية والوضوح في بناء بيئة عمل صحية وشفافية التسيير من طرف المسؤولين.

إجابات المبحوثين		نعم		لا		إلى حد ما		المجموع	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
17	85%	00	00%	03	15%	20	100%		
11	55%	05	00%	04	20%	20	100%		

ولزيادة التوضيح تم إنشاء الشكل التالي وهو عبارة عن أعمدة توضح أهمية الشفافية والوضوح في

بناء بيئة عمل صحية وشفافية التسيير من طرف المسؤولين:



شكل رقم (09): يبين أهمية الشفافية والوضوح في بناء بيئة عمل صحية وشفافية التسيير من طرف المسؤولين.

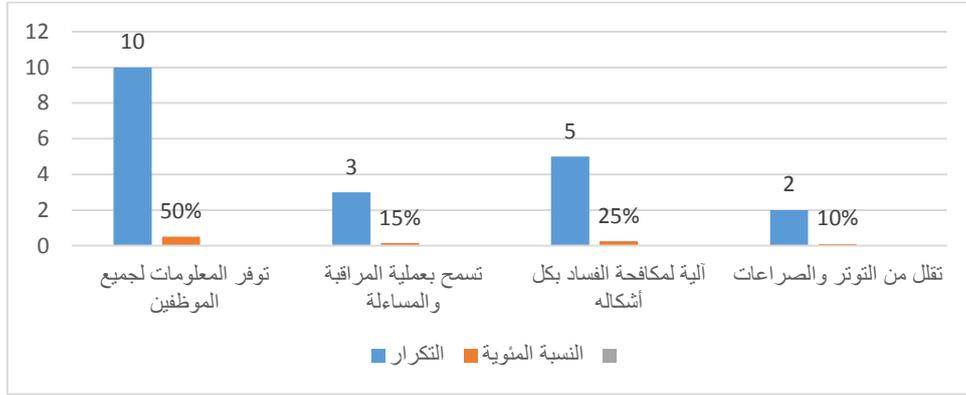
يعتبر مبدأ الشفافية من الأبعاد الأساسية في قياس العدالة التنظيمية، وعليه جاءت هذه الأسئلة لتوضح مدى أهميتها من خلال تحليل نتائج هذا الجدول: تبين أن أغلبية المبحوثين يعتقدون بأن الشفافية والوضوح يساهمان في بناء بيئة عمل صحية والتي قدرت نسبتهم 85 % كأعلى نسبة.

في حين يعتقد باقي المبحوثين والذين تراوحت نسبتهم 15% أن الشفافية والوضوح تساهم إلى حد ما في بناء بيئة عمل صحية، كما أن أغلبية المبحوثين يرون أن هناك شفافية في التسيير من طرف المسؤول والتي قدرت 55 %، مما يدل على أن الشفافية أساس الثقة بين الموظفين، فالوضوح يكون خلال التواصل فيزيدي في الفهم والحوار والنقاش، وعندما تتوضح أهداف المؤسسة وأهداف الجماعة والأدوار والمسؤوليات والحقوق والواجبات، يتمكن المسؤول من صقل هذه المعايير ودمجها ومعرفة كيفية تحقيق التوازن بين فريقه ومؤسسته، فنقل التوترات والاحتراق الوظيفي والاعتراب ودوران العمل، فالشفافية والوضوح تنعكس إيجابا على سعادة الموظفين ونجاح المنظمة فتكون هناك بيئة صحية، وقد ركزت نظرية العدالة التفاعلية على الشفافية في التواصل مع الموظفين، مما يحقق بيئة عمل صحية، ويعزز شعور الأفراد بتحقيق العدل والمساواة.

الجدول رقم (08): آراء الموظفين حول أهمية الشفافية والوضوح في بيئة العمل

أهمية الشفافية والوضوح في بيئة العمل	التكرار	النسبة المئوية
توفر المعلومات لجميع الموظفين	10	50%
تسمح بعملية المراقبة والمساءلة	03	15%
آلية لمكافحة الفساد بكل أشكاله	05	25%
تقلل من التوتر والصراعات	02	10%
المجموع	20	100%

ولزيادة التوضيح تم تحويل الجدول إلى الشكل التالي:



شكل رقم(10): آراء الموظفين حول أهمية الشفافية والوضوح في بيئة العمل

كشفت لنا نتائج هذا الجدول أن أغلبية الباحثين يقرون بأهمية الشفافية والوضوح، والتي تكمن في توفر المعلومات لجميع الموظفين وقدرت نسبتهم 50%، يعني أن كل فرد بغض النظر عن منصبه يمكنه الوصول إلى المعلومات التي يحتاجها لأداء وظيفته بفعالية وكفاءة، فعندما تتوفر للموظفين المعلومات التي يحتاجونها تزداد ثقتهم بمرؤوسيههم، فتتولد لديهم القدرة على اتخاذ قرارات أفضل وحل المشكلات بشكل مستقل والمساهمة بفعالية أكبر في تحقيق أهداف المنظمة، فهي ركيزة أساسية لخلق بيئة عمل تتميز بالشفافية والكفاءة، مما يؤدي إلى نجاح المنظمة ككل.

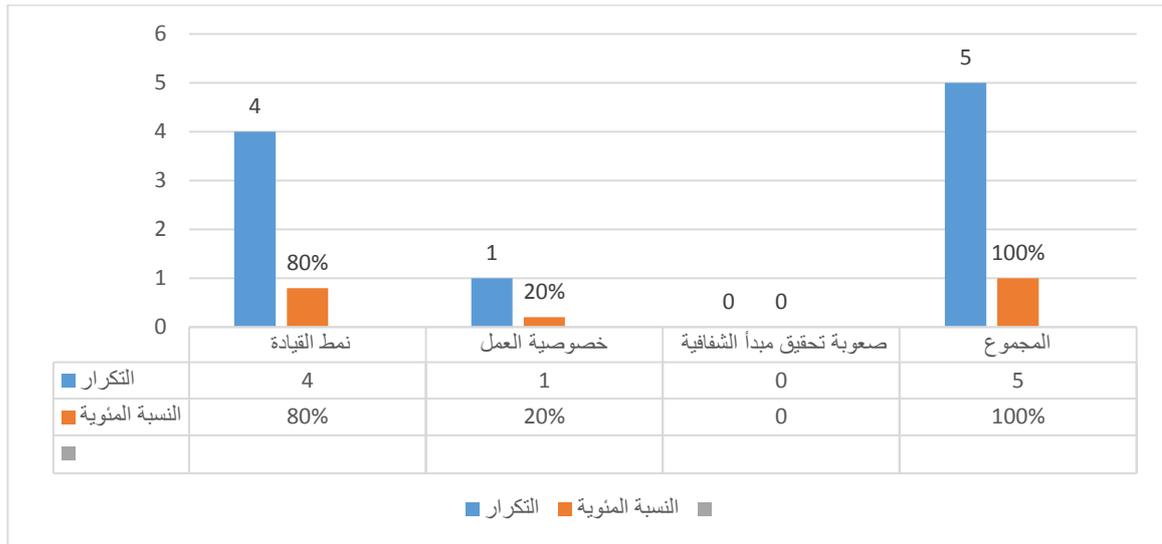
وقد أشارت نظرية العدالة التنظيمية لـ " آدمز " والتي ركزت على العدالة والمساواة في بيئة العمل التي تتحقق من خلال الشفافية في القرارات، خاصة التي تتعلق بالترقية أو توزيع المهام، ولها دور كبير في شعور الموظف بالعدالة التنظيمية، وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة قعودة نصر الدين تحت عنوان أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، والتي ركزت على أبعاد القيادة الأخلاقية ومن بينها

العدالة وتوضيح الدور، ومن خلال قراءتنا للجدول السابق يتوضح لنا أن الشفافية والوضوح في هذه المؤسسة إذا تحققت من خلال العوامل السابقة، قد ينتج عنها عدالة في تلك البيئة.

الجدول رقم (09): يبين أسباب عدم وجود الشفافية في التسيير من طرف المسؤولين

أسباب عدم وجود الشفافية في التسيير	التكرار	النسبة المئوية
نمط القيادة	04	80%
خصوصية العمل	01	20%
صعوبة تحقيق مبدأ الشفافية	00	00
المجموع	05	100%

ولزيادة التوضيح تم تحويل الجدول إلى الشكل التالي:



شكل رقم (11): يبين أسباب عدم وجود الشفافية في التسيير من طرف المسؤولين

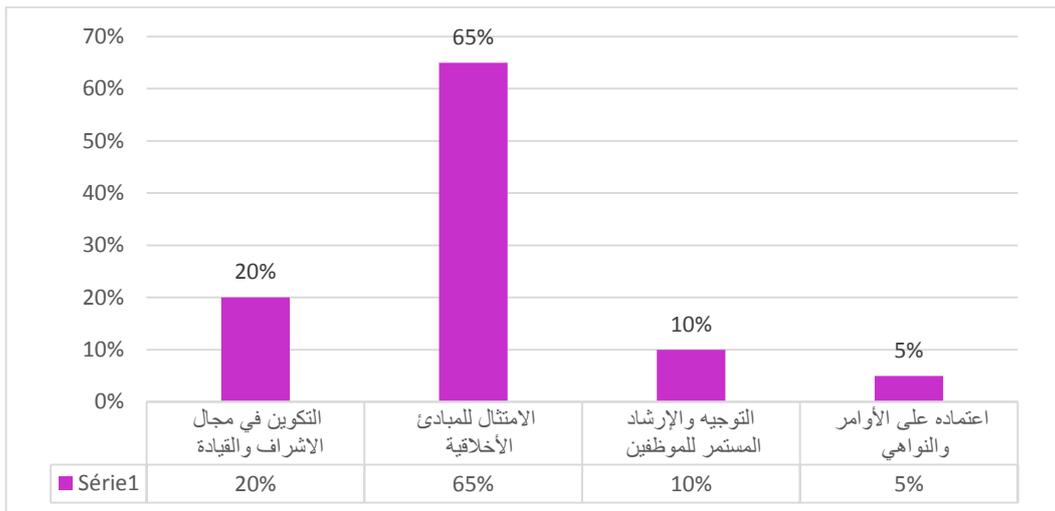
نلاحظ من خلال الجدول أن المبحوثين الذين أجابوا (لا) والذين قدر عددهم بـ 05 موظفين، حيث ركزت أغلب الإجابات على نمط القيادة فقدرت النسبة 80%، فعندما يشعر الموظفون أن قائدهم غير مسؤول ويترك الأمور تسيير دون توجيه أو متابعة حتما سوف يؤدي إلى الفوضى، وتدني مستوى الجودة، ويرجع ذلك إلى خوف بعض المسؤولين من المحاسبة، فيفضلون التستر على المعلومات، اعتقادا بأن الإفصاح عنها سيؤدي إلى إساءة فهم أو استغلالها، فغياب نمط القيادة الأخلاقية يؤدي إلى تراجع الأداء وتزايد فرص الفساد و المحسوبية، مما يؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها.

أما فيما يخص خصوصية العمل والتي قدرت 20% كأدنى نسبة، فقد يعود ذلك إلى التقليل من مخاطر الاحتيال أو سوء استخدام البيانات، أو إلحاق الضرر بسمعة المؤسسة، فهي تحمي حقوق الأفراد من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى، فتخلق بيئة عمل آمنة ومنتجة، وهذا ما أشار إليه نموذج أوشي Z حيث توفر هذه النظرية إطارا إداريا يعزز القيم الأخلاقية مثل: الشفافية، الولاء، الثقة، العدالة، الاهتمام بالموظفين وهي من أساليب القيادة الأخلاقية الفعالة.

المحور الثالث: تتحقق العدالة التنظيمية بوجود قيادة أخلاقية تحرص على تكوين علاقات إنسانية متينة مع مرؤوسيهها بمؤسسة العمل.

الجدول رقم (10): يبين الاعتبارات التي تجعل القائد صالحا لعملية القيادة

النسبة المئوية	التكرار	الاعتبارات التي تجعل القائد صالحا لعملية القيادة
20%	04	التكوين في مجال الاشراف والقيادة
65%	13	الامتثال للمبادئ الأخلاقية
10%	02	التوجيه والإرشاد المستمر للموظفين
05%	01	إعتماده على الأوامر والنواهي
100%	20	المجموع



شكل رقم (12): يبين الاعتبارات التي تجعل القائد صالحا لعملية القيادة

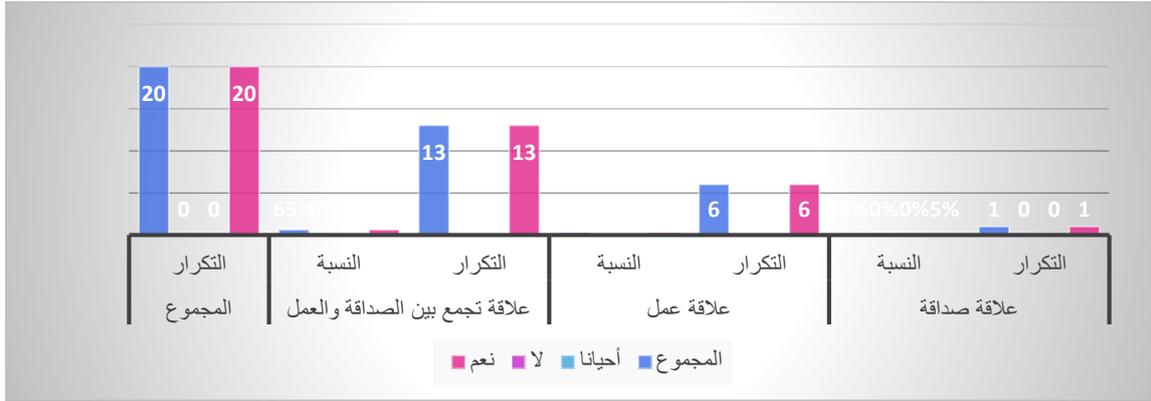
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين كانت إجاباتهم حول الاعتبارات التي تجعل القائد صالحاً لعملية القيادة وهي: امتثاله للمبادئ الأخلاقية وقدرت نسبتها 65% والتي أساسها الثقة والاحترام الذي يبني عليه القائد علاقته بفريقه، فعندما يرى الموظفون أن قائدهم ملتزم بمبادئ أخلاقية ويتصرف بصدق ونزاهة، فإن ذلك يبني علاقة قيادية ناجحة تمكن جماعته من العمل بتناغم وولاء، كما أن القائد الذي يتمتع بسمعة طيبة يكون أكثر قدرة على جذب المواهب والاحتفاظ بها وتحفيزها، وإقامة علاقات خارجية، في حين أن نسبة قليلة من المبحوثين تمحورت إجاباتهم حول التكوين في مجال الإشراف والقيادة من خلال الدورات التدريبية.

في حين أن هناك تباين متقارب بين التكوين في مجال الإشراف والقيادة بنسبة 20%، والتوجيه والإرشاد المستمر للموظفين بنسبة 10%، ويدل هذا على تطوير وتنمية القدرات و المعارف اللازمة للأفراد، فيتحسن الأداء ويعزز التعاون والإنتاجية، فالتكوين الجيد يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويتم تدعيم ذلك بالتوجيه والإرشاد المستمر، وبالتالي فالقائد الذي يمتثل للمبادئ الأخلاقية يستطيع اتخاذ القرارات المناسبة، وحل المشكلات الطارئة والذي يتمكن من تحديد الأهداف الجيدة والمستدامة والخطط الاستراتيجية بعيدة المدى، ويطبق أساليب قيادية مختلفة تتناسب مع مواقف واحتياجات الأفراد المتعددة، وهنا يتبين لنا أن القائد قد ينتهج نمط القيادة الأخلاقية كأسلوب إداري لتحقيق أهداف المؤسسة والموظفين.

الجدول رقم (11): طبيعة العلاقة مع القائد ورغبة الموظفين في بناء علاقات اجتماعية إيجابية

المجموع		علاقة تجمع بين الصداقة والعمل		علاقة عمل		علاقة صداقة		العلاقة بالقائد رغبة الموظفين في تكوين علاقات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	20	65%	13	30%	06	05%	01	نعم
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	لا
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	أحياناً
100%	20	65%	13	30%	06	05%	01	المجموع

وللتوضيح أكثر تم تحويل الجدول إلى الشكل التالي:



شكل رقم (13): طبيعة العلاقة مع القائد ورغبة الموظفين في بناء علاقات اجتماعية إيجابية

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن أغلبية المبحوثين لديهم الرغبة في تكوين علاقات اجتماعية إيجابية مع الزملاء في العمل والتي قدرت نسبتها 65%، مما يجعل مناخ العمل أكثر ارتياحا لأداء وظائفهم على أكمل وجه، فيخلق فريق عمل جماعي مترابط يسوده التعاون والود، ينتج عنه ديناميكية الجماعة وانخفاض مستوى التوتر والصراعات، فوجود زملاء داعمين يمكن أن يساعد في تجاوز الأوقات الصعبة، فالعلاقات المستقرة والجيدة داخل بيئة العمل وخارجه تشجع على تبادل المعلومات والخبرات، وهذا يعزز الابتكار والابداع، كما أن شعور الموظف بأنه جزء من الفريق وأنه مقدر بين زملائه، يؤدي ذلك حتما إلى إحساسه بالانتماء للمؤسسة والولاء والرضا الوظيفي.

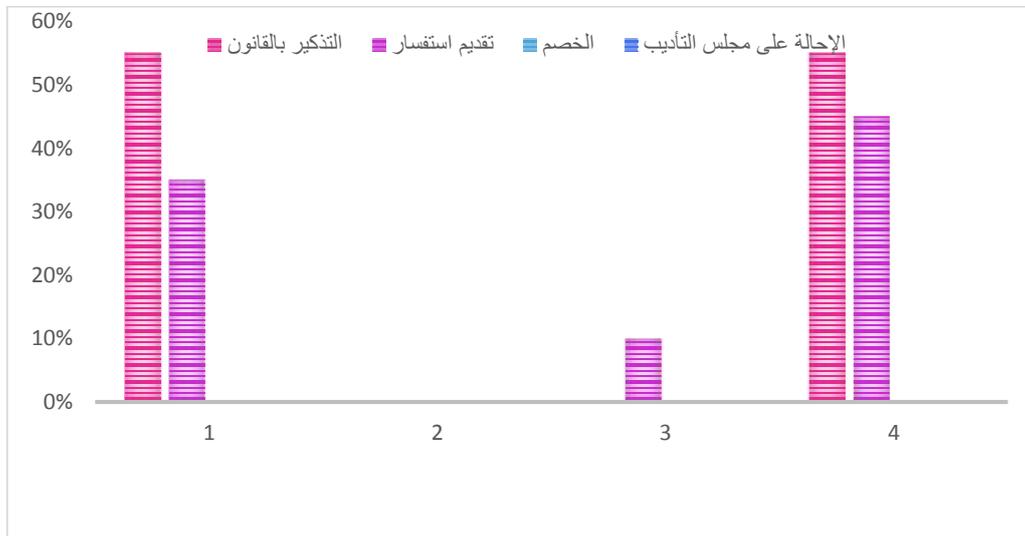
كما يصنف أغلبية المبحوثين علاقتهم بقائدهم بأنها علاقة تجمع بين الصداقة والعمل، حيث قدرت نسبتها 65% كأعلى نسبة، بينما 5% من المبحوثين صنفوا علاقتهم بقائدهم بأنها علاقة صداقة، فهذه الأخيرة تسمح بزيادة الثقة والتفاهم بين أعضاء الفريق وقائدهم، فيسهل التواصل والحوار ويقلل من سوء الفهم والصراع، كما يخلق بيئة عمل إيجابية فعالة، ولنجاح هذه العلاقة يجب احترام الأدوار والمسؤوليات من كل طرف والتواصل بكل صراحة وشفافية، وتعتبر نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو" من بين النظريات التي لها دور كبير ومهم رغم أنها لا تصرح بشكل مباشر على الأخلاق، لكن مبادئها ومضمونها يخدم بشكل كبير القيادة الأخلاقية، فلقد اهتمت بشكل كبير بالعنصر الإنساني تعزيزا للتواصل، فالصداقة تعتبر تحفيزا معنويا للأفراد، ويتبين لنا أن القائد قد تجمع له علاقة عمل وصداقة بموظفيه في آن واحد، مما يعزز الجانب الرسمي من جهة والجانب غير الرسمي من جهة أخرى، فطبيعة هذه العلاقة قد تساعد الموظفين على التصريح بمشاكلهم واحتياجاتهم لقائدهم دون خوف أو إحراج، وهذا ما قد ينتج عنه الفهم المتبادل بين

الطرفين حسب ماكس فيبر، والذي من خلاله تتوطد الروابط وتتوضح الأمور مما قد ينتج عنه عدالة تنظيمية داخل بيئة العمل.

الجدول رقم (12): الأساليب التي يتعامل بها القائد مع حالات التأخر من وجهة نظر مجتمع البحث

المجموع		أحيانا		لا		نعم		اتصاف القائد بالصرامة والجدية تعامله مع حالات التأخر والغياب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%55	11	%00	00	%00	00	%55	11	التذكير بالقانون
%45	09	%10	02	%00	00	%35	07	تقديم استفسار
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	الخصم
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	الإحالة على مجلس التأديب
%100	20	%10	02	%00	00	%90	18	المجموع

وللتوضيح أكثر وضعنا الشكل التالي:



شكل رقم (14): الأساليب التي يتعامل بها القائد مع حالات التأخر من وجهة نظر مجتمع البحث

من خلال الجدول نلاحظ أن الأساليب الأكثر استخداما بالنسبة للقائد هي التذكير بالقانون بنسبة 55% من المبحوثين، وتقديم استفسار بنسبة 35%، وهذه النتيجة يمكن قراءتها على أن القائد يتعامل مع هذه الحالات بنوع من المرونة، لأنه لم يلجأ إلى الخصم أو إلى الإحالة على مجلس التأديب والتي تعتبر من

العقوبات الصارمة، وهذا يوضح بأن القائد يفضل أسلوب الحوار والردع الوقائي وتعزيزه لأسلوب العدالة التنظيمية، هذا ما ركزت عليه نظرية القيادة التحويلية التي تجمع بين الشدة والمرونة، حيث تستخدم أساليب توجيهية وتعليمية تسعى إلى تعزيز ثقافة الانضباط الذاتي بدلا من العقوبات.

كما نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه، أغلب المبحوثين يرون أن قائدهم يتصف بالصرامة والجدية في العمل حيث قدرت نسبتها 90%، فالقائد يحدد لكل منهم المهام وكيفية الأداء ولا يترك مجالاً للغموض وهذا ينعكس إيجاباً على فريقه وكذلك على المنظمة من خلال تحقيق أهدافها، كما يراقب بصفة دائمة ومنتظمة تقدم العمل، ويحملهم مسؤولية أفعالهم ونتائج أعمالهم، ويطبق القواعد والقوانين على جميع الموظفين دون استثناء أو محاباة كما يواجه التحديات والنزاعات بجدية، ويسعى لإيجاد حلول فعالة وسريعة ويعاقب المسيء ويكافئ المجد.

في حين أغلبية المبحوثين كانت اجاباتهم تركز على أن القائد يعالج حالات التأخر والتغيب من خلال تذكيرهم بالقانون حيث قدرت نسبتها 55%، فالتذكير بالقانون يؤكد على أهمية الالتزام به، ويتحمل كل فرد مسؤولية أفعاله وتقصيره، كما أن تطبيقه على الجميع دون استثناء يعزز الشعور بالعدالة والمساواة بين الموظفين ويعتبر حلاً للتجاوزات المخالفة للقانون، أما تقديم الاستفسار للموظفين فهو وسيلة ردع وإجراء قانوني يتخذه القائد للحد من التأخر والغياب الغير مبرر والمبالغ فيه، فإذا لم يكن القائد حازماً وصارماً تزداد هذه الأخيرة ما ينتج عنها الفوضى داخل المؤسسة، وهذا ما أكدته نظرية العدالة الاجتماعية "لفردكسون" التي تسعى لتحقيق التوزيع العادل للفرص والموارد بين جميع العاملين في المنظمة، كما أكدت على المساواة والعدل في بيئة العمل ورفع الظلم كل ذلك من أجل خلق بيئة تعاون وتحقيق الاستقرار الاجتماعي.

الجدول رقم (13): الصفات القيادية المرفوضة المرتبطة بعدم مراعاة الظروف الاجتماعية

المجموع		أحيانا		لا		نعم		مراعاة القائد للظروف الاجتماعية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
								الصفات غير المفضلة في القائد
100%	20	25%	05	00%	00	75%	15	التكبر والاستعلاء
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	التسلط
00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	الأناية
100%	20	25%	05	00%	00	75%	15	المجموع

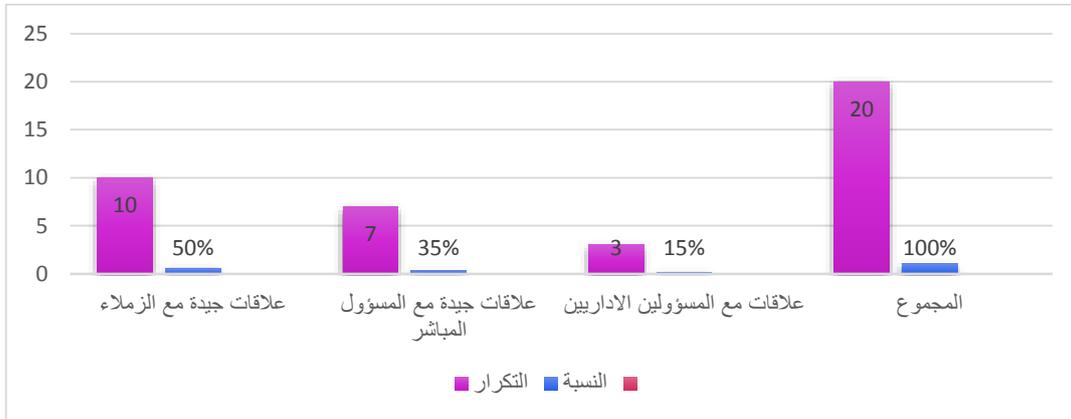
إنّ الهدف الأساسي من هذا الجدول هو شكل القيادة في مؤسسة الدراسة، وما تتصف به من صفات سلوكية سلبية كالاستعلاء، والتكبر، والأناية وعلاقتها بالتعامل اليومي مع الموظفين كأن يراعي الظروف من الموظفين يرفضون صفتي %الاجتماعية، وبقراءة إحصائية لهذه النتائج تظهر لنا أن 75% ترى أنّ التكبر والاستعلاء موجودة عند القائد، وفي نفس الوقت يصرحون بأن هذا القائد الذي يملك هذه الصفات يراعي ظروفهم الاجتماعية، وعليه نلاحظ أنّ هناك تناقض يجعلنا نطرح السؤال التالي: كيف لقائد مُتكبر ومُستعلي أن يمتلك هذا الجانب الإنساني وهو مراعاة للظروف الاجتماعية للموظفين؟ وبالرجوع للتفسير السوسولوجي لهذه النتائج، قد يكون القائد متعالي ومتكبر في تعاملاته الرسمية، ولكنه قد يستجيب لبعض الحالات أو الظروف الاجتماعية، وقد يعود ذلك إلى ضمان استقرار المؤسسة أو بدافع مصلحة معينة.

أما 25% والتي تمثل (أحيانا) يرفضون صفة التكبر والاستعلاء مع عدم مراعاة القائد لظروفهم الاجتماعية، ما يعني إتفاق شبه جماعي لهذه الصفة، كما نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يرون أن القائد يراعي ظروفهم الاجتماعية بنسبة 75%، فعندما يشعر الموظف بأن قائده يهتم بظروفه الاجتماعية ويراعيها يحسُّ بالراحة والسكون والطمأنينة، ويقلل مستوى الضَّغط الانفعالي لديه والتوتر، فكلما كان القائد متسامحا مرنا، كالمرونة في أوقات الحُضور والانصراف وفي الحالات الطارئة والوعكات الصحية والمرضية، ويقدم تسهيلات في مجالات معينة مثل: توفير النقل، الرعاية الصحية، ظروف السكن... هذا كله ينعكس إيجابا على المؤسسة فيشعر الموظفون بالولاء والانتماء للمؤسسة، وهذا ما أشارت إليه نظرية الشبكة الإدارية والتي أكدت على اهتمام القائد باحتياجات الموظفين.

كما أنّ أغلبية المبحوثين لا يفضلون صفة التّكبر والاستعلاء في قائدهم والتي قدرت بنسبة 75%، فهذه الصفة دَميمة تشعر الموظفين بالدونية واستصغار آرائهم وقدراتهم وأفكارهم، فلا يراعي مشاعرهم واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية، فيركز على إنجازاته الشخصية ويتجاهل مساهمات الفريق هذا يؤدي حَتْمًا إلى فقدان ثقة واحترام الموظفين بقائدهم، فيشعرون بالإحباط وانخفاض الحمّاس للعمل والروح المعنوية، مما يجعلهم لا يعبرون عن آرائهم وإنشغالاتهم مما يعيق عملية التواصل والاتصال بين الموظف وقائده، فيصبح مناخ العمل سلبيًا وملئيًا بالتوتر، وهذا ما أكدت عليه نظرية العدالة "جون لراولس" باعتبار أن فكرة العدالة الإجرائية تكون لمعالجة الظروف الطارئة كحالات خاصة.

الجدول رقم (14): يبين مصادر الشعور بالتقدير والاحترام في بيئة العمل

النسبة	التكرار	مصادر الشعور بالتقدير والاحترام في بيئة العمل
50%	10	علاقات جيدة مع الزملاء
35%	07	علاقات جيدة مع المسؤول المباشر
15%	03	علاقات مع المسؤولين الإداريين
100%	20	المجموع



شكل رقم (15): يبين مصادر الشعور بالتقدير والاحترام في بيئة العمل

من الأسئلة المهمة التي طرحناها في هذا الاستبيان والذي نهدف من خلاله إلى معرفة المصادر التي يَسْتَقِي منها المبحوثين التقدير والاحترام بمؤسسة الدراسة، لكونها قد تحتوي على مؤشرات جودة المناخ التنظيمي والعلاقات المهنية المستقرة، فكشفت لنا بيانات الجدول أنّ أغلبية المبحوثين يشعرون بالتقدير والاحترام ويتحقق ذلك من خلال بناء علاقات جيدة مع الزملاء وقدّرت نسبتها 50%، وذلك لأنها توفر

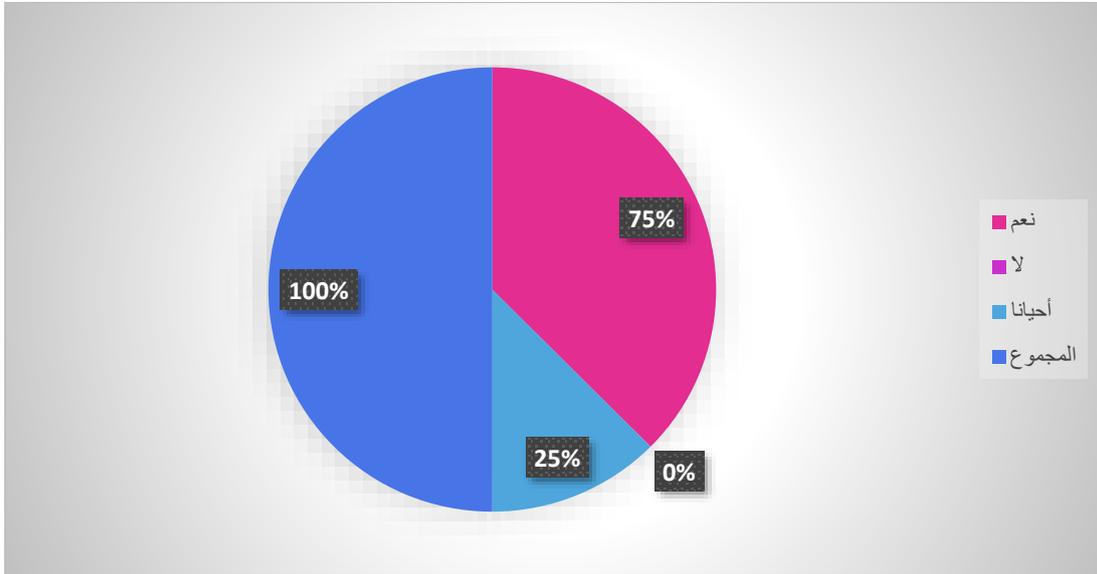
بيئة داعمة وجوا مريحاً ومشجعاً، كما يُقلل من التوتر والخوف؛ ويزيد من الرضا الوظيفي، فالعلاقات الجيدة مع الزملاء تشجع على تبادل المهارات والخبرات؛ وتعزز الشعور بالانتماء للفريق والمؤسسة؛ كما تقلل من الاغتراب والعزلة والوحدة أثناء العمل.

بينما 35% يشعرون بالتقدير والاحترام في بيئة العمل من خلال علاقات جيدة مع المسؤول المباشر، وقد يعود ذلك إلى العلاقات الطيبة معه، أو إلى علاقات المصلحة المرتبطة بالقرابة والولاءات، وتعتبر نظرية الحاجات لـ "ماسلو" من بين النظريات التي وضحت سلم الحاجات الإنسانية، واعتبرت أنّ التقدير والاحترام من بين الأساسيات التي يبحث عنها الأفراد في حياتهم.

الجدول رقم (15): يبين مدى ثناء القائد على مجهودات الموظفين

النسبة	التكرار	مدى ثناء القائد على مجهودات الموظفين
75%	15	نعم
00%	00	لا
25%	05	أحيانا
100%	20	المجموع

ولقد وضّحت هذه الدائرة النسبية ما نريد طرحه في هذا الجدول:



شكل رقم (16): يبين مدى ثناء القائد على مجهودات الموظفين

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية المبحوثين معجبون بثناء القائد على مجهوداتهم التي يبذلونها أثناء العمل والتي قدرت نسبتها 75%، فثناء وشكر القائد للموظف يبني جسرا من الثقة بينهما، حيث يشعر الموظف بأن قائده يرى جهوده ويقدرها بشكل حقيقي، فيصبح أكثر استعدادا للمبادرة ويقدم أفكارا جديدة ومبتكرة فيحس بالرضا الوظيفي، مما يزيد من ولائه ورغبته في البقاء بالمؤسسة والمساهمة في نجاحها على المدى الطويل، فالفرد أثناء بذله جهدا أكبر ينتظر مكافأة من قائده، وهذا ما أكدت عليه نظرية المساواة "لأدمز" التي ركزت على أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة والمساواة التي يدركها الفرد في وظيفته، وكذلك نظرية العدالة "لجورتر ولولر" التي ركزت على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة المتوقعة في المكافأة

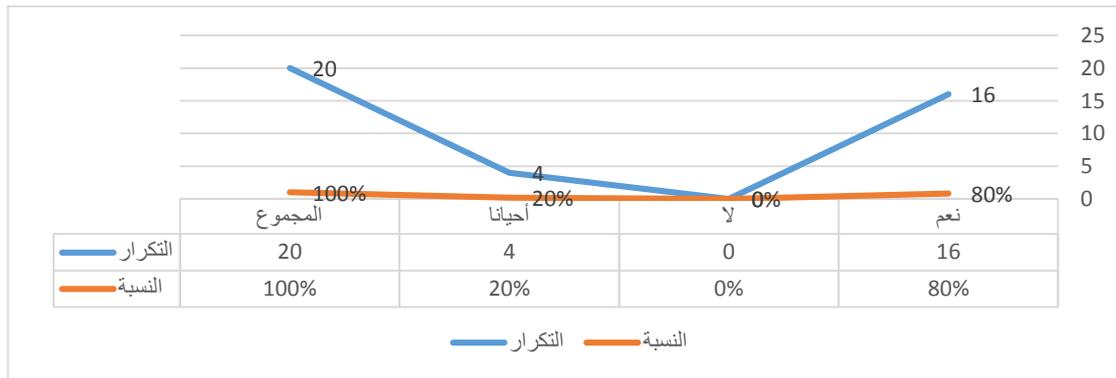
التي يحصل عليها، وتتوافق هذه النتائج مع نمط القيادة التحويلية التي تركز على التحفيز الإيجابي بمختلف الأساليب، وأبرزها التحفيز الفردي وهذا ما ينطبق على مقولة كل حسب عمله وكل حسب جهده، وهذا مبدأ أخلاقي يعكس العدالة التنظيمية من خلال التقدير والتحفيز في بيئة العمل.

بينما يرى 25% من المبحوثين أن الثناء والشكر يحدث أحيانا، وقد يرجع ذلك إلى تعامل القائد بمنطق اللأعدل مع بعض الموظفين، أم أن هؤلاء لا يستحقون الشكر دائما لأن أداءهم ليس ثابتا، ويختلف من فترة وأخرى ومن عمل إلى آخر، وقد يخشى بعض القادة المبالغة أو الإفراط في الثناء والشكر الذي قد يؤدي إلى تراخي لدى الموظفين.

الجدول رقم(16): يبين إجابات الموظفين حول عدالة القائد في تعامله معهم

الاجابات	التكرار	النسبة
نعم	16	80%
لا	00	00%
أحيانا	04	20%
المجموع	20	100%

ولزيادة دعم بيانات الجدول السابق أضفنا الشكل الآتي:



شكل رقم (17): يبين إجابات الموظفين حول عدالة القائد في تعامله معهم

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية المبحوثين يرون أن القائد يعاملهم معاملة عادلة والتي قدرت نسبتها 80 %، وتدل هذه النسبة على وجود العدالة التنظيمية في بيئة العمل والقائد يتسم بصفات أخلاقية عالية، وعليه فعندما يشعر الموظف بأن قائده يعامله بإنصاف وعدالة يزداد شعوره بالثقة فهذه الأخيرة هي أساس قوي لعلاقة عمل طويلة الأمد، فتقلل من احتمالية حدوث النزاعات والشكاوى الداخلية الناتجة عن الشعور

بالظلم أو التمييز، أما 20% ممن أجابوا (أحيانا) قد تشير إلى التفاوت في فهم واستيعاب مفهوم العدالة وذلك بسبب المستوى التعليمي ونوع الوظيفة، وعليه سنحاول من خلال الجدول الموالي، إثبات صحة هذه التفسيرات.

الجدول رقم (17): يوضح مدى عدالة القائد حسب المستوى التعليمي ونوع الوظيفة

المجموع	جامعي						ثانوي						متوسط						المستوى التعليمي نوع الوظيفة	
	أحيانا		لا		نعم		أحيانا		لا		نعم		أحيانا		لا		نعم			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
%10	02	%10	02	%0	00	%0	00	%0	00	%0	00	%0	00	%0	00	%0	00	%0	0	مهندس دولة
%20	04	%0	00	%0	00	%10	02	%0	00	%0	00	%10	02	%0	00	%0	00	%0	0	أمين ضبط
%10	02	%0	00	%0	00	%10	02	%0	00	%0	00	%0	00	%0	00	%0	00	%0	0	أمين محفظات
%45	09	%0	00	%0	00	%0	00	%0	00	%0	00	%0	00	%0	00	%0	00	%45	9	أعوان خدمات
%15	03	%0	00	%0	00	%0	00	%10	02	%0	00	%05	01	%0	00	%0	00	%0	0	موظف غير محدد
%100	20	%10	02	%0	00	%20	04	%10	02	%0	00	%15	03	%00	00	%00	%00	%45	9	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي 45 % والتي تمثل فئة أعوان الخدمات الذين

لديهم مستوى متوسط والذين أجابوا (نعم) حول عدالة القائد، تليها نسبة 20% وتمثل فئة أمين الضبط أظهرت هاتين الفئتين ثقة كبيرة في عدالة القائد، وقد تعود هذه الإجابة لطبيعة المهام الموكلة لهم والمرتبطة أكثر شيء بالتنفيذ لا بالتحليل، وقد تعود أيضا إلى طبيعة التنشئة الاجتماعية التي تتقبل السلطة كما هي دون مسائلة.

بنسبة 10% وأمين محفوظات بنسبة 10% والذين كانت إجاباتهم (نعم) حول عدالة القائد بينما كانت إجابات مهندسي الدولة حول عدالة القائد بنسبة 10% حيث عبّروا عنها (أحياناً) ولديهم مستوى جامعي، هذه الإجابة قد تفسر بأن هذه الفئة تميل الى عدم تقديم إجابات قطعية وتتميز بفكر نقدي نوعاً ما، او قد يعود ذلك لعدم الثقة والحذر من البوح بأرائهم صراحة.

أما الذين لديهم مستوى ثانوي قدرت نسبتهم 10% والمتمثلة في الموظفين غير المحددين، ويرجع ذلك لوجود تمايز واضح في التوزيع الوظيفي حسب المستوى التعليمي، فالمناصب العليا محجوزة لأصحاب المستوى الجامعي فقط ما يشير إلى نوع من العدالة المرتبطة بالمؤهل العلمي، ولا يوجد تداخل بين الفئات التعليمية ونوع الوظيفة ما يؤكد وجود سياسات توظيف تعتمد على المؤهل التعليمي بشكل صارم.

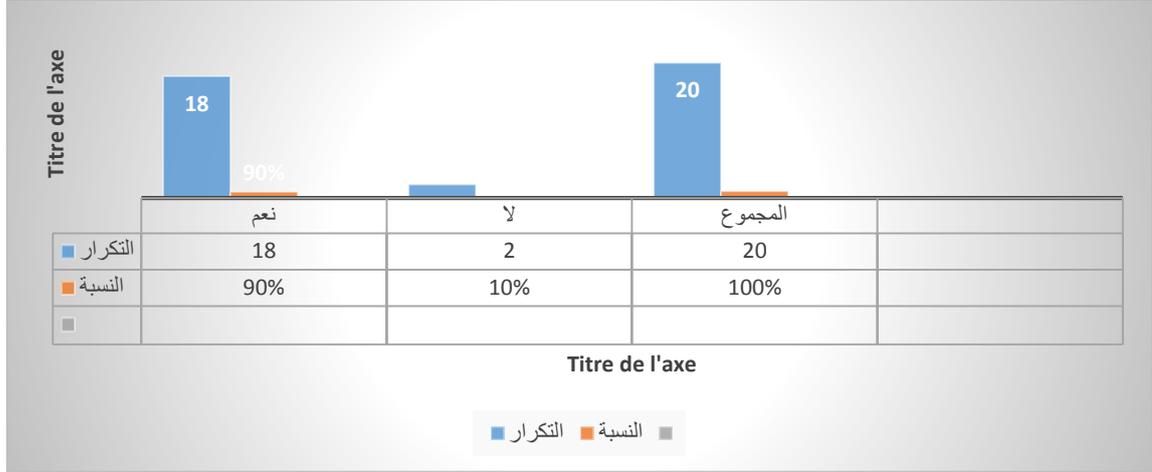
يكشف لنا الجدول ان العدالة التنظيمية ليست مفهوماً موحداً عند كل الموظفين، بل تختلف حسب الفئة الاجتماعية داخل المؤسسة، فأصحاب الوظائف البسيطة قد يبحثون عن العدالة في المعاملة في الكلمة الطيبة في التقدير والاحترام، اما أصحاب المناصب العليا فيبحثون عن العدالة في: المشاركة، الشفافية، إلى غير ذلك من المبادئ.

وهذه النتيجة ترتبط ارتباطاً بمقاربة بيار بورديو حول الراس المال الرمزي والثقافي، كيف أن مفهوم العدالة التنظيمية لا يفهم إلا من خلال موقع الأفراد داخل الحقل التنظيمي، ومستوى رأس مالهم الثقافي، وهابيتوسهم المهني والاجتماعي، ووفق هذه المقاربة يوفر بورديو أدوات تحليل دقيقة لفهم مختلف الفوارق في الفهم والاستيعاب داخل المؤسسة.

الجدول رقم (18): يوضح تبادل الزيارات مع زملاء العمل

النسبة	التكرار	إجابات المبحوثين
90%	18	نعم
10%	02	لا
100%	20	المجموع

ومن خلال بيانات هذا الجدول ترجمناها في الشكل التالي للتوضيح أكثر:



شكل رقم(18): يوضح تبادل الزيارات مع زملاء العمل

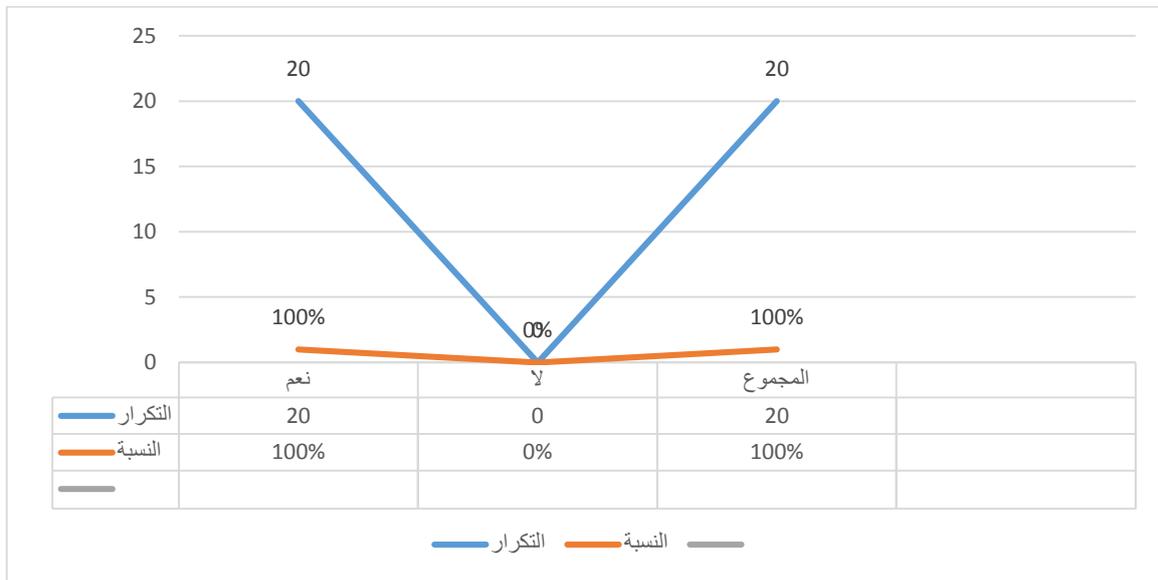
من خلال الجدول يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين يحرصون على تبادل الزيارات مع زملاء العمل بنسبة 90% وهي نسبة مرتفعة تعبر عن شبكة قوية من العلاقات، وهذه الأخيرة هي شكل من أشكال " رأس المال الاجتماعي" حسب بيار بورديو، فالروابط الاجتماعية تعد من أهم الموارد الغير مادية التي تؤثر بشكل واضح على الأداء الفردي والجماعي، فالزيارات الشخصية خارج ساعات العمل تسمح للزملاء بالتعرف على بعضهم البعض، وتوفر الدعم العاطفي والاجتماعي في أوقات الفرح أو الحزن، وتكون علامة من الدعم والتضامن بين الزملاء، كما تعتبر الزيارات الاجتماعية كسر للروتين وتخفيفا لضغوطات العمل، كما أن المشاركة في المناسبات العائلية تتيح فهما أفضلًا للثقافات وخلفيات الزملاء، فالعلاقات الاجتماعية التي تتجسد في الزيارات تُعتبر مؤشرا قويا لبيئة عمل صحية.

بالرجوع إلى نتائج الجدول السابق (مدى عدالة القائد)، فإن هذا السلوك يساهم في تعزيز بيئة تفاعلية وإيجابية، أما النسبة الثانية والتي قدرت 10% للذين لا يتبادلون الزيارات، فإن التفسير السوسولوجي الأقرب لهذه الإجابة قد تعود لأسباب شخصية أو مهنية وحتى ثقافية.

الجدول رقم(19): يبين مدى سماح القائد بالتواصل بين الموظفين أثناء مزاوله العمل.

النسبة	التكرار	إجابات المبحوثين
%100	20	نعم
%00	00	لا
%100	20	المجموع

كما أنا الشكل التالي يوضح ويترجم نتائج الجول أعلاه:



شكل رقم (19): يبين مدى سماح القائد بالتواصل بين الموظفين أثناء مزاوله العمل.

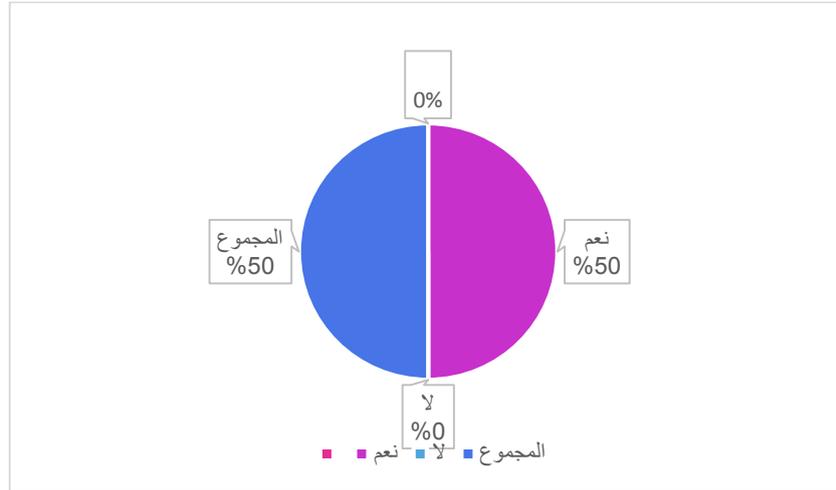
نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يسمح لهم المسؤول بالالتقاء أثناء مزاوله العمل بنسبة 20%، وهذا مؤشر قوي على وجود تفاعل إيجابي بين الزملاء في العمل، ربما يعود هذا إلى وجود هيكل تنظيمي أفقي نسبيا ما يسمح ذلك إلى المرونة في التواصل والتفاعل ويسمح بتبادل الأفكار والمعلومات بشكل مباشر، فتوفر الاجتماعات فرصة للموظفين للتفاعل على المستوى الشخصي، مما يساهم في بناء علاقات قوية وزيادة الشعور بالانتماء والروح المعنوية للفريق، فهي وسيلة لنقل المعرفة والخبرات لدى الموظفين، مما يعزز ظهور التنظيم غير الرسمي داخل العمل، وهذا ما أكدت عليه نظرية الشبكات الاجتماعية في التنظيم، والتي تؤكد على كيفية قيام العلاقات بين الناس في بيئة العمل، فتؤثر على تدفق المعلومات والتواصل، فإذا كان الاتصال غير مركزي وكان الموظفون يتبادلون اللقاءات والمعلومات بحرية، عُززت

روح القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية، فالقائد يسمح للموظفين بالالتقاء بحرية داخل مصالح العمل حسب تصريحاتهم، وهذا قد يبين مدى تحلي القائد بالمرونة والديمقراطية.

الجدول رقم (20): يبين مراعاة المسؤول لحاجات الموظفين أثناء تصميم الحوافز.

اجابات المبحوثين	التكرار	النسبة
نعم	20	%100
لا	00	%00
المجموع	20	%100

وهذه الدائرة النسبية تبين ما جاء في بيانات الجدول:

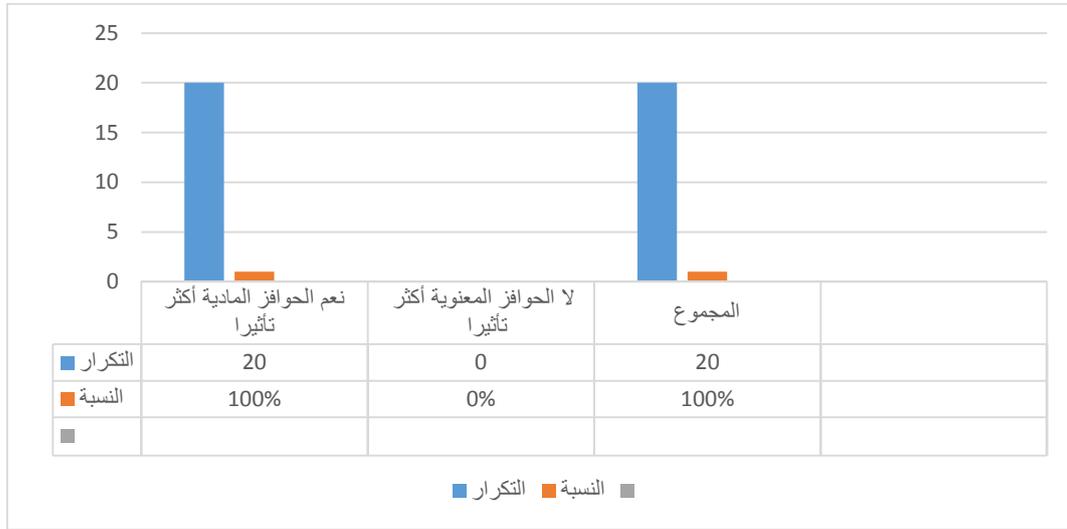


شكل رقم(20): يبين مراعاة المسؤول لحاجات الموظفين أثناء تصميم الحوافز.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أنّ أغلبية المبحوثين أجابوا (نعم) حول مراعاة المسؤول لحاجات الموظفين عند تصميم الحوافز بنسبة 100%، وهذه القراءة قد تعكس عن وجود نمط قيادي أخلاقي، والذي من مميزاته بناء نظام حوافز تُراعى فيه الاحتياجات الفردية والجماعية للموظفين، وهذا الأمر يشعرهم بأن منظومة الحوافز مصممة لتلبية احتياجاتهم، سواء كانت مادية أو معنوية فإن ذلك يدفعهم للعمل بجدية وتحقيق أهداف المؤسسة، وتحفيزهم على تطوير مهاراتهم وكفاءتهم، كما تساهم في زيادة الرضا الوظيفي بشكل كبير.

الجدول رقم (21): يبين تأثير الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية.

النسبة	التكرار	اجابات المبحوثين
%100	20	نعم الحوافز المادية أكثر تأثيرا
%00	00	لا الحوافز المعنوية أكثر تأثيرا
%100	20	المجموع

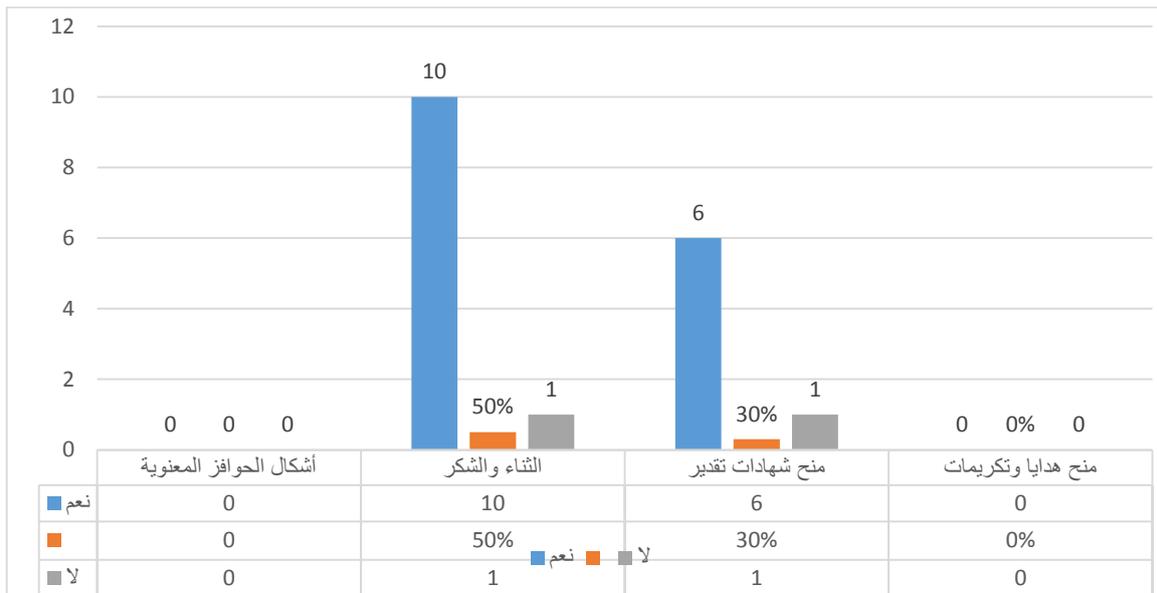


شكل رقم (21): يبين تأثير الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون أنّ الحوافز المادية لها تأثير أكبر من الحوافز المعنوية و كانت إجابة كل المبحوثين بنسبة 100%، وهذه النتيجة تفتح لنا مجالاً لقراءات مختلفة مرتبطة أكثر شيء بالواقع الاجتماعي والاقتصادي للموظفين، فتساعد الحوافز في تلبية الاحتياجات الأساسية للموظفين وعائلاتهم، فيخفض مستوى القلق والتوتر لديهم، كما أنّ الحوافز المادية متعلقة بالانتقال في الرتبة وارتفاع في السُّلم الوظيفي، ما ينتج عنه زيادة في الراتب، أما الحوافز المعنوية لم تؤخذ بعين الاعتبار في إجابات المبحوثين، قد يعود السبب إلى عدم وجود نظام حوافز معنوي واضح، أو انخفاض فاعليتها ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

الجدول رقم (22): يبين الحوافز المعنوية المنتظرة ومدى رضا الموظفين عنها

المجموع		لا		نعم		مدى رضا الموظفين الحوافز المعنوية المنتظرة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%55	11	%05	01	%50	10	الثناء والشكر
%35	07	%05	01	%30	06	منح شهادات تقدير
%00	00	%00	00	%00	00	منح هدايا وتكريمات
%10	02	%00	00	%10	02	منح إجازات استثنائية
%100	20	%10	02	%90	18	المجموع



شكل رقم (22): يبين الحوافز المعنوية المنتظرة ومدى رضا الموظفين عنها

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلب إجابات المبحوثين تمحورت حول الحوافز المعنوية التي تتضمن الثناء والشكر بنسبة قدرت %50، وشهادات التقدير بنسبة %30، وهنا يتبين أن الموظفين يحبذون من القائد أن يشكرهم ويثني عليهم أمام الغير، فعندما يشعر الموظف بأن جهوده تُرى وتُقدر، هنا يزداد حماسه ورغبته في تقديم أفضل ما لديه من جهود وإبداع وتميز، كما نلاحظ أن أغليبيتهم راضين عن هذه الحوافز ويتجلى ذلك بنسبة %90، فالحوافز المعنوية تساهم بشكل كبير في تعزيز الحالة النفسية للموظفين مما يجعلهم أكثر رضا وتحفيز وسعادة أثناء تأدية وظائفهم، فالسمعة الطيبة للمؤسسة في تقدير موظفيها

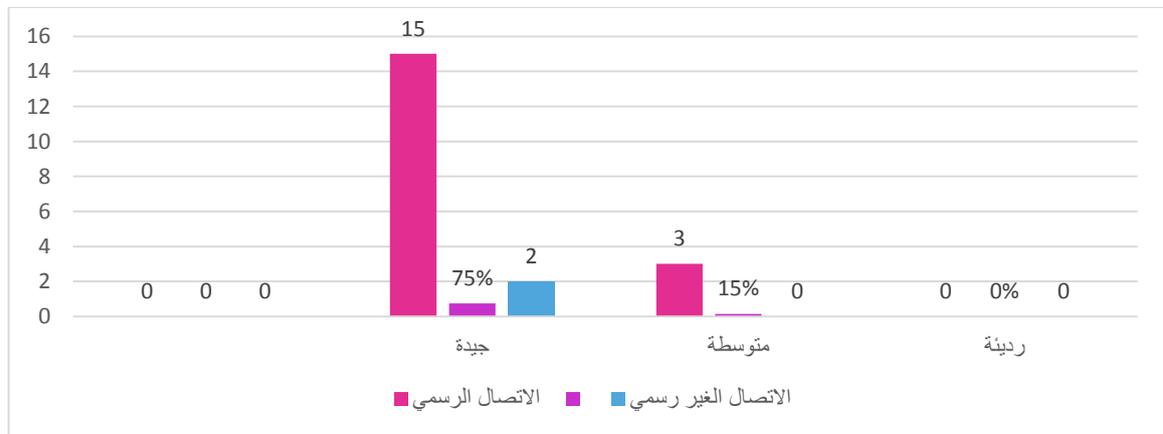
معنويا تجذب الكفاءات للانضمام إليها، كما يزداد ولاء فريق العمل للمنظمة ورغبتهم في البقاء فيها، ويدفعهم هذا لبذل مزيدا من الجهد والتفاني في العمل، وللقائد دور كبير في فتح المجال للإبداع والابتكار من خلال تشجيع وتحفيز جماعته.

أما فيما يخص الحوافز المعنوية ذات الطابع الرمزي المادي كالهدايا لم تسجل بها إجابات، قد يعود ذلك إلى غيابها أو ضعف قيمتها الرمزية بمؤسسة الدراسة، فطبيعة نشاط المؤسسة قد لا تعطي أهمية كافية لهذا النوع من الحوافز.

المحور الرابع: تعتمد القيادة الأخلاقية على الحوار والتواصل كآلية لتطوير أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار من أجل تحقيق العدالة التنظيمية بمؤسسة العمل.

الجدول رقم (23): تقييم المبحوثين لكفاءة وفعالية نظام الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل المؤسسة

المجموع		الاتصال الغير رسمي		الاتصال الرسمي		مدى كفاءة وفعالية نظام الاتصال بالمؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%85	17	%10	02	%75	15	جيدة
%15	03	%00	00	%15	03	متوسطة
%00	00	%00	00	%00	00	رديئة
%100	20	%10	02	%90	18	المجموع



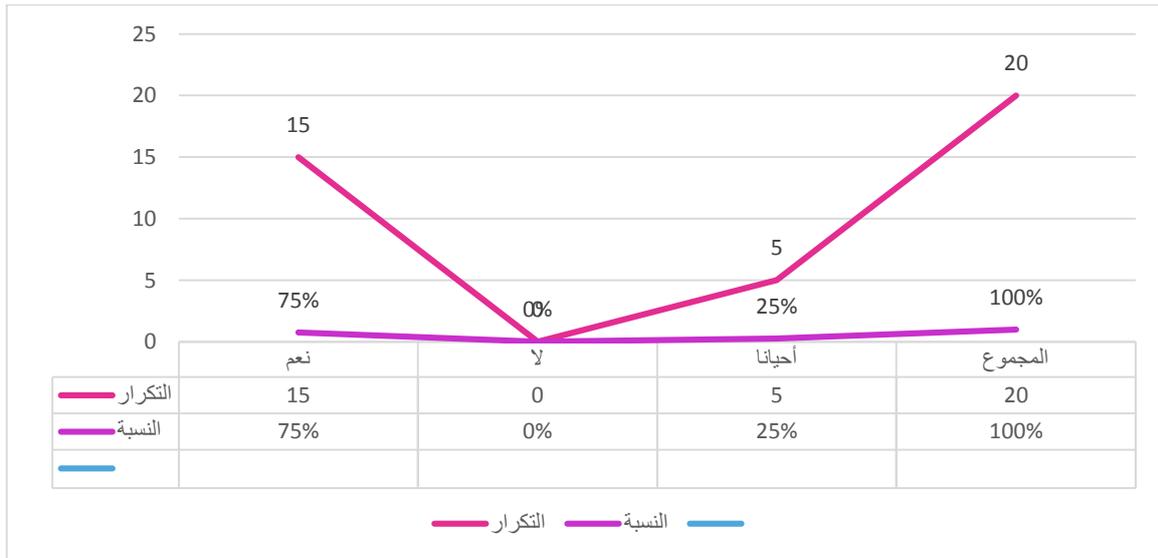
شكل رقم (23): تقييم المبحوثين لكفاءة وفعالية نظام الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون أنّ كفاءة وفعالية نظام الاتصال الرسمي بنسبة 90% من المشاركين قيموا نظام الاتصال الرسمي بشكل إيجابي، منهم 75% اعتبروه جيدا و15% اعتبروه متوسطا، مقابل 10% تعتبر الاتصال غير الرسمي، في حين لا توجد أي تقييمات تعتبر نظام الاتصال رديئا، ومنه يمكن تقديم قراءة سوسولوجية لهذه النتائج بأن المؤسسة يغلب عليها طابع الاتصال الرسمي، أي أن نظام التعاملات داخل المؤسسة ذو طابع قانوني ووثائقي وهذا ما يتوافق مع الطرح الفيبري، حيث يركز ماكس فيبر على نظرية الفهم التفسيري وهي أسلوب وطريقة لفهم السلوك الاجتماعي، فغالبا الاتصال الرسمي يعكس صورة المؤسسة ويحافظ على معاييرها ويعزز الثقة بين الموظفين والإدارة.

الجدول رقم(24): يبين مدى سماح القائد للموظفين بمناقشة وتبادل الأفكار أثناء الاجتماع.

النسبة	التكرار	إجابات المبحوثين
75%	15	نعم
00%	00	لا
25%	05	أحيانا
100%	20	المجموع

وهذا الشكل يوضح نتائج الجدول:



شكل رقم (24): يبين مدى سماح القائد للموظفين بمناقشة وتبادل الأفكار أثناء الاجتماع.

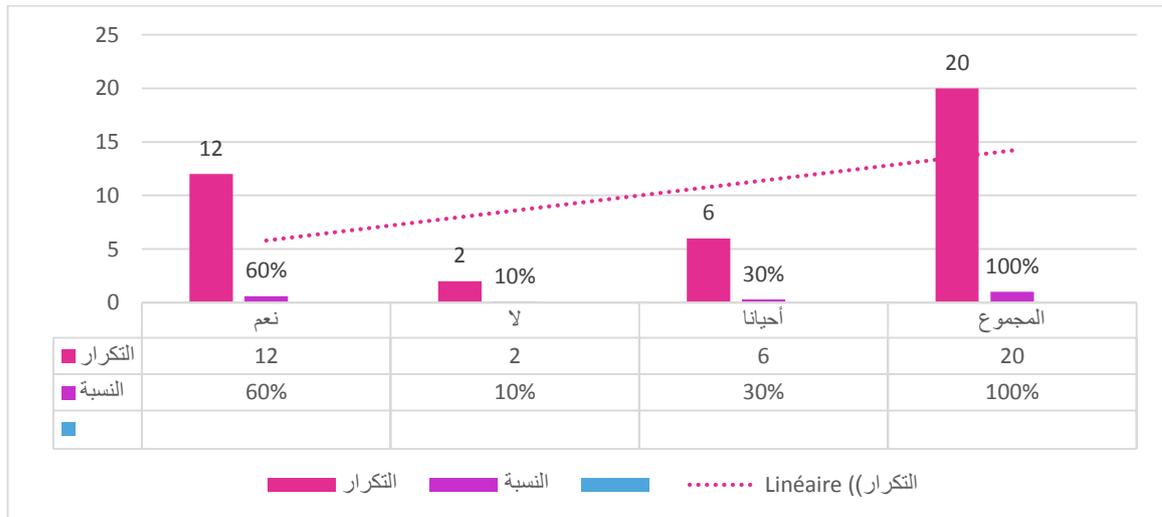
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ أغلبية المبحوثين يرون أن القائد يفتح لهم مجالاً للمناقشة وتبادل الأفكار أثناء الاجتماع وقدّرت نسبتها 75%، وهذه النتيجة تعبر عن وجود مستوى مرتفع من الانفتاح حول الاجتماعات بالمؤسسة، وهذا بدوره عامل مفيد يسمح بجمع أكبر قدر ممكن من الأفكار والآراء التي قد لا تظهر أثناء العمل الفردي، هذا النوع يثري النقاش ويساعد على فهم المشكلات من زوايا مختلفة، ويشعل شرارة الإبداع والابتكار والالهام، كما تُنمي مهارات التفكير النقدي وتُعزز روح الفريق وتخلق بيئة تعاونية تشعر الأفراد بأنهم جزء من عملية صنع القرار، فتقوى العلاقات بين الأفراد.

أما 25% النسبة المتبقية من المبحوثين فيرون أن الفرصة غير متاحة دائماً للمناقشة وتبادل الأفكار، وقد يعود لطبيعة الوظائف التي يشغلونها، وعليه كنتيجة عامة فإن المؤسسة تسير في اتجاه القيادة التشاركية.

الجدول رقم (25): يبين مدى تقبل القائد للآراء المخالفة له.

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة
نعم	12	60%
لا	02	10%
أحياناً	06	30%
المجموع	20	100%

كما أن الشكل التالي يؤكد بيانات الجدول أعلاه:



شكل رقم (25): يبين مدى تقبل القائد للآراء المخالفة له.

من المؤشرات المهمة التي تعتمدها المنظمات الحديثة في عملية تقييم بيئة العمل، مدى تقبل القائد للآراء المخالفة له، فجاءت النتائج: أن 60% يقرون بوجود تقبل نسبي للاختلاف والتنوع الفكري داخل المؤسسة، هذا يدل على تواضع القائد وتعامله مع النقد على أنه ليس هجوم شخصي بل فرصة للتحسين والتطوير كما يدل على ثقته بنفسه ويرى في ذلك فرصة لتعزيز قراراته إذا كانت صائبة أو لتعديلها إذا كانت هناك نقاط ضعف لم ينتبه إليها وعند تقبله للآراء المخالفة فإنه يشجع أعضاء الفريق على تقديم مساهماتهم بحرية دون خوف وهذا يخلق بيئة عمل يسودها الاحترام المتبادل حيث يشعر الجميع بأنهم جزء فعال من عملية اتخاذ القرار.

أما 30% من الأجوبة يرون أنه أحيانا فقط يكون هناك نقاش وتقبل للآراء التي يطرحونها، و10% نسبة ضعيفة نوعا ما ترى أن هناك تقبل للآراء المخالفة من طرف القائد، وكننتيجة عامة أن مؤسسة الدراسة تسير نحو توجه إيجابي بإشراك الموظفين واحترام آرائهم، وهنا نكون أمام قيادة ديمقراطية تشجع على المشاركة في اتخاذ القرار، والتي تظهر مرونة في التعامل مع الآراء المعارضة، وهذا ما أشارت إليه النظرية الأخلاقية التي تركز على تقبل الرأي والرأي المخالف كاستراتيجية ناجعة في التسيير التشاركي الذي أصبح فلسفة تعتمد عليها المنظمات الحديثة، وجود هذه القيمة عند القادة، قد تفرز وجود عدالة تنظيمية بالمؤسسة.

الجدول رقم (26): يبين مدى تشجيع القائد للعمل الجماعي.

إجابات المبحوثين	التكرار	النسبة
نعم	20	100%
لا	00	00%
المجموع	20	100%

من خلال بيانات الجدول يتبين لنا أن القائد يشجع على العمل الجماعي بنسبة 100%، وهذا يعني أن القائد يبذل مجهودا لخلق بيئة عمل يتعاونون الأفراد لتحقيق هدف مشترك بدلا من العمل بشكل منعزل وهذا ما يعزز على التواصل الفعال بين أعضاء الفريق من خلال تبادل الأفكار والمعلومات بحرية، وهذا يتحقق من خلال الاستماع الجيد وخلق جو يشعر فيه الجميع بالراحة للتعبير عن آرائهم وأسئلتهم دون خوف وهذا كله راجع للقائد فعندما يظهر روح التعاون والمرونة والاستعداد للعمل مع الآخرين هنا أعضاء الفريق يتبعون نفس النهج، فتشجيع القائد على العمل الجماعي هو عملية مستمرة تتطلب منه بناء ثقافة عمل قائمة على

التعاون، الثقة، التواصل، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل أكثر استدامة، مما يؤكد التزام القائد بتعزيز العمل التشاركي، ما يساهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يدعم العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية، وهذا ما أكدت عليه أيضا نظرية القيادة التشاركية بمعنى إشراك أعضاء الفريق في عملية صنع القرار وهذا ما يؤدي إلى زيادة الالتزام بالعمل الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة مما قد يعزز وجود قيادة أخلاقية.

الجدول رقم(27): تفويض القائد السلطة لأحد الموظفين.

النسبة	التكرار	إجابات المبحوثين
30%	06	نعم
50%	10	لا
20%	04	أحيانا
100%	20	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتبين أن القائد لا يفوض السلطة لموظفيه بنسبة 50%، هذا يعني أن القائد يتخذ جميع القرارات بنفسه مهما كانت كبيرة أو صغيرة ويسعى للإشراف المباشر على كل خطوة يقوم بها الموظفون، بدلا من ترك لهم مساحة للعمل بحرية، كما قد يكون لديه شعور بأن الموظفين ليسوا مؤهلين بما يكفي للتعامل مع المسؤوليات بشكل صحيح، كما قد يرى أن تفويض السلطة قد يؤدي إلى فقدان سيطرته على سير العمل وهذا مؤشر على أسلوب قيادة مركزي ومتحكم وقد يؤدي إلى بيئة عمل غير صحية وغير فعالة على المدى الطويل.

بينما 30% لا يفعل ذلك و 20% يفعل ذلك (أحيانا)، وقد تعكس هذه النتائج أن أسلوب القيادة المتبع أقرب إلى القيادة الأوتوقراطية، التي تركز على السيطرة واتخاذ القرار دون إشراك الموظفين، وأن عملية التفويض قد تخص القلة القليلة جدا والذي قد يجب أن تتوفر فيهم شروط معينة لتحمل تلك المسؤولية، فمنصب القضاء مركز حساس جدا ولا يمكن تفويض السلطة فيه إلا لفاضٍ آخر يستطيع الإنابة عنه.

الجدول رقم (28): يبين انفراد القائد بنفسه في عملية اتخاذ القرار.

النسبة	التكرار	اجابات المبحوثين
90%	18	نعم
10%	02	لا
00%	00	أحيانا
100%	20	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن القائد ينفرد في عملية اتخاذ القرار بنسبة 90%، وهذا يعني أنه يتخذ القرارات بمفرده دون استشارة الآخرين ويدل ذلك على تمركز سلطة اتخاذ القرار بالكامل في يد القائد مما يقلل من مشاركة الآخرين، فالسرية عامل مهم في ميدان الدراسة باعتباره محكمة إدارية لها ظروفها الخاصة و التي قد تجعلها مختلفة عن الإدارات الأخرى، وهذا ما قد يجعل القائد يتخذ القرار في إطار مغلق دون الكشف عن المبررات التي أدت إليه إلا بعد اتخاذه ويتحمل مسؤوليته ونتائجه سواء كانت سلبية أو إيجابية، فانفراد القائد في عملية اتخاذ القرار يعني أنه هو صانع القرار الوحيد، قد يكون فعالا في حالات محددة لكنه في الغالب يحمل مخاطر وسلبيات كبيرة تؤثر على جودة القرار وعلى بيئة العمل بشكل عام وقد أشرنا سابقا لحساسية مكان العمل.

الجدول رقم (29): يبين امتلاك القائد لمهارة التواصل مع الموظفين.

النسبة	التكرار	إجابات المبحوثين
90%	18	نعم
10%	02	لا
100%	20	المجموع

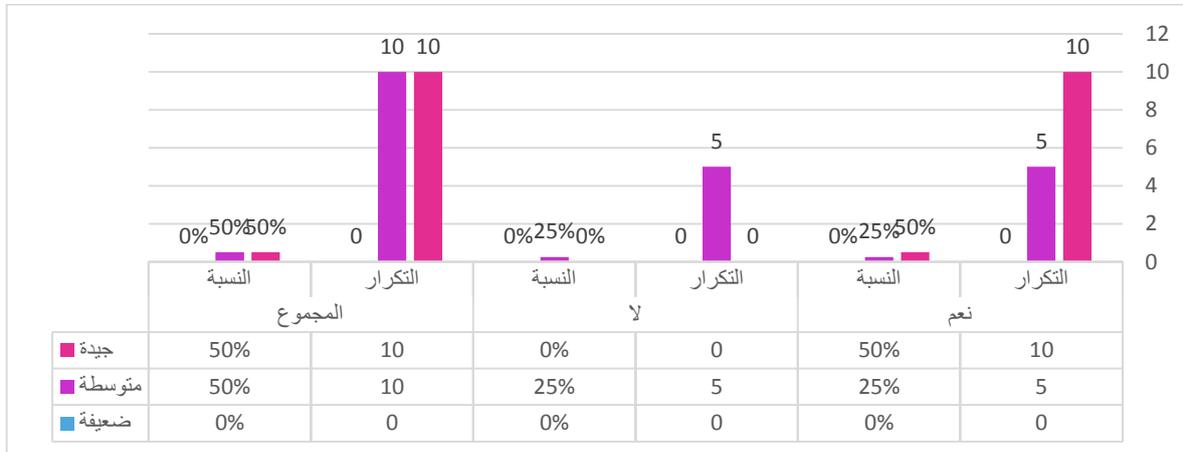
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين، يرون أن القائد يمتلك مهارة التواصل مع الموظفين بنسبة 90%، بمعنى قدرته على تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بفعالية ووضوح مع فريقه بطريقة تضمن الفهم المتبادل، وتبني الثقة وتُعزز الأداء، فيساعد التواصل في تحديد المشكلات مبكرا وإيجاد حلول جماعية لها وتبني جسور من الثقة والفهم بينه وبين موظفيه مما يمكنهم من العمل معا بانسجام لتحقيق

الأهداف المشتركة، فعندما يفهم الموظفون مهامهم وأهدافهم بوضوح يكونون أكثر قدرة على الأداء الجيد وتخلق بيئة من الثقة المتبادلة وهذا يزيد من ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي.

الجدول رقم (30): يبين تقييم مهارات التواصل عند القائد وتحقيق مبدأ العدالة التنظيمية من خلال النمط القيادي السائد في المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		العدالة التنظيمية تقييم مهارات التواصل عند القائد
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%50	10	%00	00	%50	10	جيدة
%50	10	%25	05	%25	05	متوسطة
%00	00	%00	00	%00	00	ضعيفة
%100	20	%25	05	%75	15	المجموع

ولكي نوضح أكثر ترجمنا الدول في الشكل التالي:



شكل رقم (26): يبين تقييم مهارات التواصل عند القائد وتحقيق مبدأ العدالة التنظيمية من خلال النمط القيادي السائد في المؤسسة.

يوضح الجدول أعلاه والذي حاولنا من خلاله معرفة فعالية ومهارة الاتصال بالمؤسسة، حيث بينت النتائج الإحصائية أن الذين أجابوا أن الاتصال بالمؤسسة جيد بنسبة 50%، هذه النسبة تعكس لنا وجود عدالة تنظيمية بالمؤسسة لأن الاتصال يعد من أهم أبعاد القيادة الأخلاقية، فالقائد القادر على التواصل والحوار

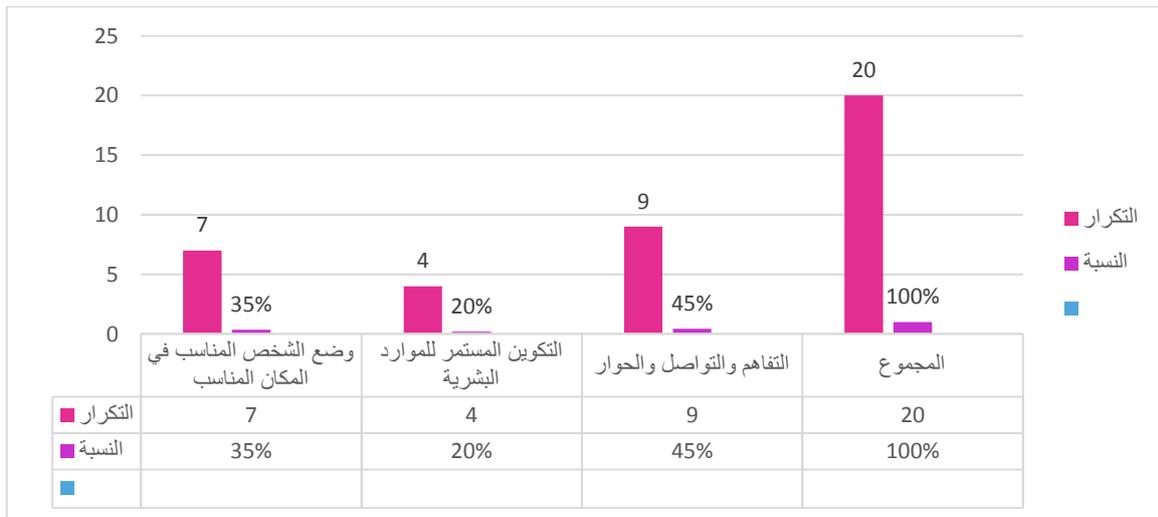
مع موظفيه يفتح المجال للرضا والولاء ويكون سببا في تقليل الصراع والغيابات والعطل المفتعلة، لأن العدالة تقوم أساسا على الاتصال الجيد، فالقائد لا يمكن أن يحقق أهدافه ويقود فريقه بنجاح دون بناء جسور قوية من الفهم المتبادل، فالقيادة الفعالة هي عملية مستمرة من الحوار و التواصل الذي يهدف إلى بناء الثقة ، وتحقيق الأهداف المشتركة من خلال التفاعل البشري الإيجابي.

غير أن بعض الإجابات تقيم أن الاتصال ضعيف ومتوسط بنسبة 25% وهذا راجع أن بعض القادة يتجنبون المحادثات الصعبة أو تقديم التغذية الراجعة السلبية بسبب الخوف من المواجهة أو عدم رغبتهم في الظهور بمظهر السيء، وقد يعود ذلك إلى عدم استماع القائد بانتباه لمروؤسيه أو عدم القدرة على توصيل الأهداف والتوقعات والتعليمات بوضوح ودقة مما يؤدي إلى الارتباك وسوء الفهم بين الموظفين.

الجدول رقم (31): يبين سبل تحقيق القيادة الأخلاقية في المؤسسة.

النسبة	التكرار	سبل تحقيق القيادة الأخلاقية في المؤسسة
35%	07	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
20%	04	التكوين المستمر للموارد البشرية
45%	09	التفاهم والتواصل والحوار
100%	20	المجموع

وهذا الشكل الآتي سيزيد من التوضيح للجدول:



شكل رقم (27): يبين سبل تحقيق القيادة الأخلاقية في المؤسسة.

تبين لنا من الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين كانت إجاباتهم تتراوح بين 45% فيما يخص التواصل والحوار والتفاهم و35% فيما يخص وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبقراءة سوسيولوجية لهذه النتائج والتي قد تعود إلى أن المبحوثين ركزوا على هذين الصفتين علما أنهما مرتبطتين ببعضهما البعض، لأن وضع الرجل المناسب في منصب قيادي في مؤسسة ذات خصوصية "كالمحكمة الإدارية" يتطلب بالضرورة أن يمتلك هذا الرجل مهارة التواصل و الحوار الفعال مع موظفيه، باعتبار الحوار قيمة إنسانية ومعلم حضاري أصبح مُعَيِّبا على مستوى المؤسسات، في حين لم تركز فئة من المبحوثين و التي قدرت 20% على التكوين والتدريب مع العلم أن لهما أهمية في بناء شخصية القائد وإكسابه صفات القيادة الإيجابية، فمن منظور إدارة الموارد البشرية أن التعيين في المناصب القيادية يتطلب شروط قبلية في شخصيته وفي مؤهلاته وفي تكوينه، وهذا ما يتوافق مع طرح المقاربة النظرية التي تركز على السمات الشخصية للقائد وهي "نظرية السمات".

خامسا: مناقشة نتائج الدراسة:

1. مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: تؤدي القيادة الأخلاقية التي تتميز بالنزاهة والشفافية إلى تحقيق العدالة التنظيمية بمؤسسة العمل.

من خلال ما سبق يمكن حصر نتائج هذه الفرضية فيما يلي:

- تُبين نتائج الجدول 07: المتمثل في أهمية الشفافية والوضوح في بناء بيئة عمل صحية وشفافية التسيير من طرف المسؤولين، أن أكبر نسبة من وجهة نظر أفراد العينة أجابوا بنعم حيث قدرت 85 %، و(لا) بنسبة 5%.

- توضح نتائج الجدول 08: آراء الموظفين حول أهمية الشفافية والوضوح في بيئة العمل، وجاء خيار في توفر المعلومات لجميع الموظفين و قدرت نسبتها 50 %، تليها في المرتبة الثانية آلية مكافحة الفساد بكل أشكاله 25%، كذلك تسمح بعملية المراقبة والمساءلة بنسبة 15%، في حين نجد الأقلية أجابوا بأنها تقلل من التوتر والصراعات و قدرت 10%.

- يبين الجدول 09: المتمثل في أسباب عدم وجود الشفافية من طرف المسؤولين، وتمثلت في نمط القيادة التي قدرت نسبتها 80%، وتليها خصوصية العمل بنسبة 20%.

يتوضح لنا من خلال نتائج السابقة أن الفرضية الأولى: " القيادة الأخلاقية التي تتميز بالنزاهة والشفافية تؤدي إلى تحقيق العدالة التنظيمية بمؤسسة العمل"، قد تحققت جزئياً ويعود ذلك لوجود فجوة بين الاعتقاد بأهمية الشفافية وبين التطبيق الفعلي لهذه القيمة على مستوى مؤسسة الدراسة، فعلا هناك وعي حقيقي بأهمية القيادة لكن الممارسة الفعلية للقيادة الأخلاقية وانعكاس الشفافية على العدالة التنظيمية كان لها تأثيراً جزئياً لم يتحقق بشكل متكامل، وعليه فعلى المستوى الواقعي للمؤسسة محل الدراسة فإنها تحتاج إلى المزيد من العمل لتفعيل وتطبيق نمط القيادة الأخلاقية.

- الفرضية الثانية: تتحقق العدالة التنظيمية بوجود قيادة أخلاقية تحرص على تكوين علاقات إنسانية متينة مع مرؤوسيه بمؤسسة العمل.

لإثبات صحة هذه الفرضية أو نفيها، اعتمدنا على الجداول التالية:

- يوضح الجدول 10: الاعتبارات التي تجعل القائد صالحاً لعملية القيادة، وقدرت أعلى نسبة 75% حول امتثاله للمبادئ الأخلاقية، تليها نسبة 20% فيما يخص التكوين في مجال الإشراف، و10% بخصوص الوجيه والإرشاد المستمر للموظفين، وكانت أدنى نسبة 5% فيما يخص اعتماده على الأوامر والنواهي.

- يبين الجدول 11: رغبة الموظفين في تكوين علاقات اجتماعية إيجابية مع زملائهم في العمل وتصنيف علاقتهم بقائدهم، حيث أن أغلبية المبحوثين لديهم الرغبة في تكوين علاقات اجتماعية إيجابية مع الزملاء في العمل بنسبة 65% كأعلى نسبة وكانت علاقاتهم بقائدهم علاقة تجمع بين الصداقة والعمل، تليها نسبة 30% بالنسبة للمبحوثين الذين صنّفوا علاقتهم بقائدهم على أنها علاقة عمل، في حين قدرت أدنى نسبة 5% كعلاقة صداقة.

- يبين الجدول 12: الأساليب التي يتعامل بها القائد مع حالات التأخر من وجهة نظر أفراد العينة واتصاف القائد بالصرامة والجدية، حيث قدرت أعلى نسبة بـ 90% الذين أجابوا بنعم حول اتصاف القائد بالصرامة والجدية و55% فيما يخص تذكيرهم بالقانون، وتليها نسبة 10% فيما يخص الذين أجابوا (أحياناً) ونسبة 35% فيما يخص تقديم استفسار.

- يبين الجدول 13: الصفات القيادية المرفوضة المرتبطة بعدم مراعاة الظروف الاجتماعية، حيث أن 75% من المبحوثين أجابوا بنعم حول مراعاة القائد لظروفهم الاجتماعية ولا يفضلون فيه صفة التكبر والاستعلاء، وتليها نسبة 25% للذين أجابوا بأنه يراعي ظروفهم الاجتماعية.

- **يبين الجدول 14:** كيفية تحقيق الشعور بالتقدير والاحترام في بيئة العمل حيث أن 50% من المبحوثين أجابوا بأن الشعور بالتقدير والاحترام في بيئة العمل يتحقق من خلال علاقات جيدة مع الزملاء، وتليها نسبة 35% فيما يخص علاقات جيدة مع المسؤول المباشر، في حين قدرت أدنى نسبة 15% فيما يخص علاقات جيدة مع المسؤولين الإداريين.
 - **أكدت نتائج الجدول 15:** بأن القائد يثني على مجهودات الموظفين بنسبة 75% في حين قدرت أدنى نسبة 25% للذين أكدوا ب (لا).
 - **يبين الجدول 16:** إجابات المبحوثين حول عدالة القائد في تعامله معهم، حيث أكد المبحوثين على ان القائد يعاملهم معاملة عادلة بنسبة 80%، وكانت أدنى نسبة 20% للذين أجابوا (لا).
 - **يبين الجدول 17:** إجابات المبحوثين حول عدالة القائد في تعامله معهم حسب المستوى التعليمي ونوع الوظيفة، حيث كانت أعلى نسبة 45% والتي كانت اجاباتهم نعم حول عدالة القائد في تعامله والذين لديهم مستوى ثانوي، تليها نسبة 20% للمستوى الجامعي، في حين أن أدنى نسبة هي 10% بالنسبة للثانوي.
 - **يبين الجدول 18:** تبادل الزيارات مع زملاء العمل، حيث قدرت أعلى نسبة ب 90% للذين كانت اجاباتهم (بنعم) حول تبادل الزيارات مع زملاء العمل، و قدرت أدنى نسبة 10% لمن لا يتبادلون الزيارات.
 - **يبين الجدول 19:** مدى سماح القائد بالالتقاء بين الموظفين وأكدت بنسبة 100% بسماح القائد بالالتقاء للموظفين أثناء مزاوله العمل.
 - **يبين الجدول 20:** مراعاة المسؤول لحاجات الموظفين عند تصميم الحوافز حيث أكدت نسبة 100% بأن المسؤول يراعي حاجات الموظفين أثناء تصميم الحوافز.
 - **يبين الجدول 21:** تأثير الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية حيث قدرت نسبة 100% بخصوص الحوافز المادية على أنها أكثر تأثيرا.
 - **يبين الجدول 22:** الحوافز المعنوية المنتظرة ومدى رضا الموظفين عنها، حيث قدرت أعلى نسبة ب 90% راضون عنها وتمثل في: الثناء والشكر بنسبة 50% ومنح شهادات تقدير بنسبة 30% ومنح إجازات استثنائية نسبة 10%، في حين 10% أجابوا ب (لا).
- نستنتج من خلال نتائج الجداول السابقة بأن الفرضية محققة والتي تقر بأن: العدالة التنظيمية تتحقق بوجود قيادة أخلاقية تحرص على تكوين علاقات إنسانية متينة مع مرؤوسيهها بمؤسسة العمل، بالاعتماد على نتائج بعض الجداول التي تثبت صحة تحقق الفرضية:

- حسب الجدول رقم (10) القائد يدعم مبدأ القيادة الأخلاقية كأساس في تطبيق العدالة التنظيمية.
- جدول رقم (11): الذي جاءت نتائجه لتؤكد أهمية البعد الإنساني والاجتماعي في تكوين علاقة طيبة بين القائد والمرؤوسين.
- جدول رقم (15): ثناء القائد على مجهودات الموظفين، يظهر تقديرا معنويا يعزز العدالة التنظيمية.
- جدول رقم (18): يرون أن القيادة تراعي معايير العدالة، وهذا مؤشر صريح على تحقق العدالة التنظيمية بمؤسسة الدراسة.
- جدول رقم (19): يرون أن القيادة عادلة، وهذا أيضا مؤشر واضح يعزز صحة الفرضية ويدعمها تجريبيا.
- واستنادا إلى المعطيات الواردة في الجداول المذكورة، أن الفرضية قد تحققت تجريبيا بشكل واضح، فالقيادة بمؤسسة الدراسة، تتميز بقيم إنسانية عالية تتجسد في سلوكيات أخلاقية تعبر عن وجود عدالة تنظيمية.
- الفرضية الثالثة: تعتمد القيادة الأخلاقية على الحوار والتواصل كآلية لتطوير أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار من أجل تحقيق العدالة التنظيمية بمؤسسة العمل.
- **يبين الجدول رقم 23:** تقييم المبحوثين لكفاءة وفعالية نظام الاتصال الرسمي والغير الرسمي داخل المؤسسة حيث قدرت أعلى نسبة 90% فيما يخص الاتصال الرسمي حيث قدرت أعلى نسبة 75% جيدة فيما يخص كفاءة وفعالية نظام الاتصال بالمؤسسة، في حين قدرت أدنى نسبة 15% بمتوسطة، كما قدرت أدنى نسبة ب 10% فيما يخص الاتصال الغير رسمي.
- **يبين الجدول 24:** مدى سماح القائد للموظفين بمناقشة وتبادل الأفكار أثناء الاجتماع حيث قدرت أعلى نسبة 75% يسمح لهم القائد بمناقشة وتبادل الأفكار أثناء الاجتماع في حين أدنى نسبة 25% صرحوا (بأحيانا) يسمح لهم القائد بمناقشة وتبادل الأفكار أثناء الاجتماع.
- **يبين الجدول 25:** مدى تقبل القائد للآراء المخالفة له حيث قدرت أعلى نسبة 60% لمن أجابوا بنعم، في حين 30% لمن صرحوا (بأحيانا)، و قدرت أدنى نسبة 10% لمن أجابوا ب (لا).
- **أكدت نتائج الجدول 26:** مدى تشجيع القائد للعمل الجماعي بنسبة 100% .
- **يبين الجدول 27:** تفويض القائد السلطة لأحد الموظفين حيث قدرت أعلى نسبة ب 50% وللذين أجابوا ب (لا) و 30% لمن صرحوا (بنعم)، في حين قدرت أدنى نسبة ب 20% لمن صرحوا (بأحيانا).

- **يبين الجدول 28:** انفراد القائد بنفسه في اتخاذ القرار حيث اكدت أعلى نسبة 90% بأن القائد ينفرد بنفسه في عملية اتخاذ القرار وقدرت أدنى نسبة بـ 10% لمن صرحوا بـ (لا).
- **يوضح الجدول 29:** امتلاك القائد لمهارة التواصل مع الموظفين حيث اكدت أعلى نسبة بـ 90% لمن صرحوا (بنعم) في حين قدرت أدنى نسبة بـ 10% لمن صرحوا بـ (لا).
- **يبين الجدول 30:** تقييم مهارات التواصل عند القائد وتحقيق مبدأ العدالة التنظيمية من خلال نمط القيادة السائد في المؤسسة، حيث قدرت أعلى نسبة بـ 75% لمن أجابوا (بنعم) وقيموا مهارات التواصل عند القائد بأنها جيدة بنسبة 50% ومتوسط بنسبة 25%، في حين تمثل أدنى نسبة 25% للذين أجابوا (لا).
- **يبين الجدول 31:** مدى تحقيق القيادة الأخلاقية في المؤسسة حيث قدرت أعلى نسبة 45% فيما يخص التفاهم والتواصل والحوار، في حين 35% بخصوص وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، في حين قدرت أدنى نسبة بـ 20% للتكوين المستمر للموارد البشرية.
- ومن خلال نتائج الجداول السابقة يتضح لنا أن الفرضية الثالثة: " القيادة الأخلاقية تعتمد على الحوار والتواصل كآلية لتطوير أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار من أجل تحقيق العدالة التنظيمية بمؤسسة العمل"، قد تحققت بدرجة كبيرة استنادا لنتائج بعض الجداول التي تم الاعتماد عليها، وتتمثل في المؤشرات التالية:
- **الجدول رقم (23):** فعالية الاتصال الرسمي، الذي يبرز أهمية القنوات الرسمية في عملية التسيير والتواصل مع الموظفين.
- **جدول رقم (24):** يشير إلى مشاركة الموظفين في ابداء رأيهم أثناء الاجتماعات.
- **جدول رقم (26):** تشجيع القائد للعمل الجماعي، هذا المؤشر يعكس روح المشاركة والتعاون.
- **جدول رقم (29):** كشف لنا هذا الجدول عن امتلاك القائد لمهارات التواصل.
- **جدول رقم (30):** أثبتت نتائجه عن وجود علاقة ارتباطية بين الحوار وتحقيق العدالة.
- ومن خلال المعطيات السابقة، نستنتج أن الفرضية محققة بدرجة كبيرة، بالرغم من وجود بعض المعوقات أو بعض التحديات إن صح التعبير، والتي كشف عنها الجدول رقم (27) الخاص بدرجة تفويض السلطة، وهذا الجدول يظهر محدودية تفويض السلطة ولكنها موجودة بدرجة معينة (30%)، لكن الاتجاه العام يؤكد صحة الفرضية.

2. مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية:

تُبرز هذه الدراسة أهمية القيادة الأخلاقية كعامل مركزي في بناء بيئة عمل عادلة ومنصفة، مما يوضح الدور الحاسم للقائد في ضمان العدالة التنظيمية. تعكس النتائج التي تم جمعها من استمارات البحث حيث تحققت الفرضية الأولى بشكل جزئي والتي تقر بأن: القيادة الأخلاقية التي تتميز بالنزاهة والشفافية تؤدي إلى تحقيق العدالة التنظيمية بمؤسسة العمل، من خلال نتائج الجداول (07،08،09) وهذا يتوافق مع نظرية القيادة الأخلاقية التي تعتبر النزاهة والشفافية من المبادئ الأساسية لسلوك القائد الفعال.

بالإضافة إلى ذلك، تؤكد الدراسة على أهمية بناء علاقات إنسانية متينة بين القائد والموظفين حيث تحققت الفرضية الثانية والتي مفادها: أن العدالة التنظيمية تتحقق بوجود قيادة أخلاقية تحرص على تكوين علاقات إنسانية متينة مع مرؤوسيه بمؤسسة العمل، من خلال نتائج الجدول (10،11،12،13،14،15،16،17،18،19،20،21،22،23،24،25،26،27،28،29،30،31)، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام ويستمتعون بعلاقات إجتماعية إيجابية، مما يُعزز من التزامهم وتحفيزهم للعمل، هذا الجانب يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنظرية القيادة التحويلية، التي تركز على دور القائد في تعزيز الروح الجماعية، والدعم الاجتماعي داخل المنظمة.

أما الفرضية الثالثة فتسلط الضوء على دور الحوار والتواصل كوسيلة لتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار والتي تقر أن القيادة الأخلاقية تعتمد على الحوار والتواصل كآلية لتطوير أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار من أجل تحقيق العدالة التنظيمية بمؤسسة العمل وذلك حسب نتائج الجدول (23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31) وهو ما يعكس إيجابياً على العدالة التنظيمية، ويرتبط هذا الجانب بنظرية العدالة التنظيمية التي ترى أن مشاركة الأفراد في القرارات تزيد من شعورهم بالإنصاف والانتماء.

ومن منظور سوسيولوجي، يمكن فهم هذه النتائج ضمن إطار العلاقات الاجتماعية والمؤسسات التنظيمية، حيث يمثل القائد نقطة ارتكاز في شبكة العلاقات التي تنظم التفاعلات بين الأفراد داخل المنظمة.

فإن ممارسة القيادة الأخلاقية، لا تقتصر على توجيه السلوك الفردي فحسب، بل تتعداه إلى تشكيل ثقافة تنظيمية قائمة على القيم الأخلاقية والعدالة، مما يساهم في استقرار المنظمة وتعزيز أدائها.

وبالتالي تُبرز الدراسة أن القيادة الأخلاقية، ليست فقط سلوكاً شخصياً للقائد، بل هي منظومة متكاملة تشمل النزاهة، بناء العلاقات، والحوار المفتوح، والتي تتربط جميعها لتحقيق بيئة عمل عادلة ومنصفة،

هذا التحليل يقدم أساساً قوياً لتعزيز ممارسات القيادة داخل المنظمات، ويعزز من فهمنا للعوامل التي تساهم في تحقيق العدالة التنظيمية.

3. التحليل السوسيولوجي لدليل المقابلة مع المسؤول المباشر: السيد محافظ الدولة للمحكمة الإدارية ورئيسة المحكمة (القاضية)، طُرحت تسعة أسئلة تهدف إلى استكشاف دور القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية، وذلك من خلال ممارسات إدارية واقعية داخل المؤسسة، ومن خلال تحليل سوسيولوجي معمق، يمكننا تتبع كيفية تجسد القيادة الأخلاقية في مختلف الأبعاد العملية والتفاعلية داخل المحكمة، ومدى مساهمتها في بناء مناخ تنظيمي عادل ومتوازن.

جدول رقم (32) تحليل مقابلة حول القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية

الرقم	نص السؤال	إجابة المحافظ	التحليل	النظرية المرتبطة
1	كيف ترى دور القيادة الأخلاقية في المحكمة؟	القيادة الأخلاقية ضرورية لتوجيه الموظفين وتعزيز الانضباط.	القيادة تُمارس كألية ضبط اجتماعي تنظيمي.	نظرية القيادة الأخلاقية، النظرية التحويلية
2	هل تعتقد أن عملية إشراك الموظفين في اتخاذ القرار هي عملية مجدية، أم أن طبيعة العمل أو سريره تجعلك تتحمل مسؤولية اتخاذ القرار لوحدهك؟	أحياناً، حسب طبيعة القرار.	توازن بين السلطة والمشاركة.	النظرية التشاركية، العدالة الإجرائية.
3	هل يشعر الموظفون بالعدالة داخل بيئة عملهم وتحت سلطتك القيادية؟	نعم، عبر تطبيق القوانين على الجميع.	عدالة الإجراء تعزز الثقة والرضا.	نظرية العدالة الإجرائية.
4	كيف يتم التعامل مع السلوك غير الأخلاقي؟	النصح أولاً، ثم العقوبة إن لزم الأمر.	أسلوب تصحيحي تربوي.	نظرية القيادة الأخلاقية، العدالة الإجرائية.

5	ما آليات تعزيز السلوك الأخلاقي؟	الدورات، القدوة، المتابعة، التحفيز.	استراتيجية تربوية تكاملية.	النظرية الأخلاقية نموذج بيكيت نموذج أوشي Z
6	طبيعة عملك كرجل قانون هل تكون عائق أمامك لتكوين علاقات اجتماعية وإنسانية داخل المؤسسة وخارجها؟	نعم، مرونة وتواصل دائم.	علاقة قائمة على الاحترام والدعم.	القيادة التفاعلية، العدالة التفاعلية.
7	كيف يتم تقييم الأداء؟	بمعايير معلنة وشفافة.	تقييم شفاف يعزز العدالة.	نظرية المساواة لأدمز Adams العدالة التوزيعية
8	هل ترى نفسك قدوة؟	نعم، يجب أن أكون قدوة.	القائد كرمز أخلاقي.	النظرية الأخلاقية
9	كيف يمكن لرجل قانون أن يوفق بين الجوانب الإنسانية والرسمية في تعامله مع زملائه في العمل وتحقيق التوازن بين الأخلاق والعدالة؟	لا، عدالة بدون أخلاق في القيادة.	ترابط مفاهيمي مباشر.	التصور التكاملي للعدالة والأخلاق

العلاقة بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية من منظور وسوسولوجي:

تشير البيانات المستخلصة من المقياسين إلى وجود علاقة جدلية وتكاملية بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية، فالقائد الأخلاقي لا يفرض العدالة فحسب، بل يجسدها سلوكاً فالعدالة التنظيمية لا تُبنى على القوانين فقط، بل على تفسيرات الموظفين لسلوك القائد ومدى عدالته في التفاعل، التقييم، والتوجيه. وفقاً لنظرية العدالة التنظيمية (**Organizational Justice Theory**)، تتألف العدالة من ثلاثة أبعاد: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التفاعلات أو التعاملات، وقد تركزت هذه الأبعاد من خلال ما ورد في المقابلة وتمثلت في:

- عدالة التوزيع من خلال المعاملة المتساوية في التقييم والترقية.
- _ عدالة الإجراءات عبر تطبيق القوانين بوضوح.

_ عدالة التفاعلات أو التعاملات من خلال التواصل الإنساني والاحترام المتبادل.

_ أما القيادة الأخلاقية فتظهر كآلية فعالة لتحقيق هذه الأبعاد عبر القدوة والنصح والتحفيز، وبهذا تُمثل القيادة الأخلاقية الإطار السلوكي الذي تُترجم من خلاله العدالة إلى واقع ملموس.

وكان النتيجة نهائية يتضح من المقابلتين أن المحكمة الإدارية تُطبق بشكل فعلي مبادئ القيادة الأخلاقية، مما يعزز مستويات العدالة التنظيمية داخلها، وتؤكد الإجابات على أن العدالة لا تتحقق بوجود القوانين فقط، بل تتطلب قيادة تعكس هذه القيم في كل تصرف إداري، وتُعد هذه القيادة أداة فعالة لبناء الثقة والانتماء، والرضا الوظيفي، وكلها عناصر جوهرية لاستقرار وفعالية المؤسسة.

ومن خلال هذا التحليل السوسيولوجي المتكامل، يتأكد أن القيادة الأخلاقية ليست مجرد خيار إداري، بل ضرورة تنظيمية لضمان عدالة فعالة داخل المؤسسات، وعليه فإن تعميم هذه الممارسات وتدعيمها بالتكوين المستمر للقيادات سيساهم في رفع مستوى الأداء الجماعي ويُعزز من الشرعية الأخلاقية للمؤسسات، فالقائد الذي يتصرف بأخلاق هو الذي يخلق مؤسسات عادلة، وبيئات عمل صحية، ومجتمعات أكثر تماسكاً داخل النظام الإداري.

سادساً: النتائج العامة للدراسة:

في ضوء تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان والمقابلة، توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- لقد تبين من خلال هذه الدراسة أن الشفافية والوضوح لديهما أهمية كبيرة في بناء بيئة عمل صحية من خلال توفير المعلومات اللازمة لجميع الموظفين.
- أوضحت النتائج السابقة أن القائد يكون صالحاً من خلال امتثاله للمبادئ الأخلاقية.
- تبين من خلال هذه الدراسة أن الموظفين لديهم الرغبة في تكوين علاقات اجتماعية إيجابية مع زملائهم في العمل وأن علاقتهم بقائدهم هي علاقة تجمع بين الصداقة تارة والعمل تارة أخرى.
- يتوضح لنا من خلال هذه الدراسة أن الموظفين يشعرون بالتقدير والاحترام في بيئة عملهم ويكون ذلك من خلال بناء علاقات جيدة مع الزملاء.
- لقد تبين من خلال هذه الدراسة أن القائد يسمح لهم بتبادل الزيارات والالتقاء أثناء مزاوله العمل ويسمح لهم بالمناقشة وتبادل الأفكار أثناء الاجتماع ويصمم الحوافز بمراعاة لحاجاتهم.
- يتضح أن للحوافز المادية تأثيراً أكبر على الحوافز المعنوية.
- أن الاتصال الرسمي هو الأكثر فعالية وكفاءة من الاتصال الغير رسمي.

- يشجع القائد على العمل الجماعي كما يمتلك مهارة التواصل مع الموظفين.
- تبين أن للقيادة الأخلاقية دور هام في تحقيق العدالة التنظيمية.
- عند اطلاعنا على أغلبية الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية، وجدنا أنها ركزت على دراسة القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية " مدارس، ثانويات، جامعات..."، وهذا للأهمية البالغة التي تعطىها القيادة الأخلاقية من نزاهة وشفافية وعدالة ومساواة وقيم أخلاقية سامية، ويعتبر موضوعنا من بين الدراسات الأولى التي تناولت متغيرين هامين "القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية" وكان ميدان الدراسة من بين المؤسسات التي لها وزن في قطاعات الدولة، فالمحكمة أحسن مثال لتطبيق العدالة و الأخلاق في المجتمع.

خلاصة

بعد أن تم فرز وتفرغ البيانات وتحليل الجداول وتفسير النتائج التي توصلنا إليها الخاصة بموضوع دراستنا المعنون كآتي: "دور القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية" فبعد الإجابة على الفرضيات التي طرحناها وتدققنا من صحتها، تبين لنا أن العدالة التنظيمية بالمحكمة الإدارية بقالة قد تحققت من خلال القيادة الأخلاقية، لكن مع التأكيد على ضرورة الانفتاح أكثر لهذه المؤسسة على المحيط الخارجي وخاصة الأكاديمي للتعاون بين الطرفين، فكلاهما يساهم في بناء بيئة علمية جيدة.

خاتمة

في ضوء ما تم استعراضه في هذا البحث، يتضح أن القيادة الأخلاقية ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي ممارسة حيوية تؤثر بشكل مباشر على العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، إذ تُعد القيادة الأخلاقية عاملاً محورياً في تشكيل ثقافة تنظيمية تقوم على مبادئ الشفافية والمساواة. كما تُظهر الأبحاث والنظريات السوسيولوجية أن القيادة الأخلاقية تُسهم في تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة، فعندما يشعر الموظفون بأن قرارات الإدارة تُبنى على مبادئ أخلاقية، يزداد لديهم الشعور بالعدل والإنصاف والمساواة، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إنتاجية واستقراراً وأماناً، فتعود بالنفع على الأفراد والمنظمة والمجتمع ككل.

ومن منظور سوسيولوجي، تُعتبر القيادة الأخلاقية عاملاً أساسياً في بناء العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، حيث تُعزز من روح التعاون والتضامن بين الأفراد، فتعزيز الممارسات الأخلاقية في القيادة يُعد خطوة استراتيجية نحو تحقيق عدالة تنظيمية شاملة ومستدامة.

ومن خلال دراستنا الحالية سواء من منطلقها النظري ومن منظورها الواقعي و الامبريقي، وبعد معالجتنا لهذه الأخيرة توصلنا إلى أن القيادة الأخلاقية بالمحكمة الإدارية قد تجسدت بشكل فعلي في المؤسسة، حيث توضح أنها تُطبق بشكل فعلي مبادئ القيادة الأخلاقية، مما يعزز مستويات العدالة التنظيمية داخلها، وتؤكد الإجابات على أن العدالة لا تتحقق بوجود القوانين فقط، بل تتطلب قيادة تعكس هذه القيم في كل تصرف إداري، وتُعد هذه القيادة أداة فعالة لبناء الثقة والانتماء، والرضا الوظيفي، وكلها عناصر جوهرية لاستقرار وفعالية المؤسسة.

التوصيات والاقتراحات:

- تعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية في الإدارة الجزائرية، من خلال اعتماد المعايير الأخلاقية كأساس رئيسي في اختيار القادة وتقييمهم وترقيتهم.
- بناء منظومة من القيم والمبادئ الأخلاقية التي توجه سلوك القيادات، بما يعزز من تطبيق العدالة التنظيمية داخل بيئة العمل.
- نشر ثقافة العدالة التنظيمية في الوسط المهني، وتبني أساليب عمل تعكس المساواة والإنصاف، مما يسهم في رفع الروح المعنوية وتحفيز الأداء الوظيفي.
- تعزيز قيم الديمقراطية والالتزام الأخلاقي لدى القيادات، باعتبارها ركائز أساسية تعزز من تأثير القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة داخل المؤسسات الجزائرية.
- دعم المديرين من خلال ورش تدريبية وحوافز مادية ومعنوية، بهدف تطوير ممارساتهم القيادية الأخلاقية وتحقيق العدالة التنظيمية بشكل فعال ومستدام.
- تسهيل وتفعيل عملية إجراء الدراسات الميدانية داخل المؤسسات الجزائرية خاصة المحاكم.
- توفير الوثائق المهمة للباحثين مثل: الهيكل التنظيمي، قوانين ومراسيم، مراجع دراسات ميدانية سابقة.

الصعوبات:

- صعوبة في توزيع الاستمارة نظراً لحساسية المكان، وسرية المعلومات.
- صعوبة في التعامل مع بعض الموظفين وتعتنتهم، وعدم إدراكهم لأهمية البحث العلمي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المعاجم:

1. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم الأنصاري: معجم لسان العرب، دار صادر، المكتبة الإسلامية اسلام ويب، بيروت، ج 5، 2003.

المراسيم والقوانين:

2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: قانون رقم 09_08 المؤرخ في 25 فبراير 2008 يتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية، العدد 21، الجزائر، 2008.

3. الكتب:

- أحمد بن عبد الله العماري: تربية القادة، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع، المدينة المنورة، السعودية، ط2، 2019.
4. أحمد بن محمد العنقري: العدالة عند الأصوليين، جامعة الإمام بن سعود الإسلامية، كلية الشريعة، العدد 17، الرياض.
5. أحمد جابر حسنين: القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات، دار الياروري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
6. أحمد قوراية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2012.
7. أسامة خيري: الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
8. بشير بوغازي: فلسفة الأخلاق، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2016.
9. بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2010.
10. تحسين أحمد الطراونة: الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الامنية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014.
11. جيف جراوت، ليز فيشر: ترجمة محمد صفوت حسن، كل ما تحتاج إلى معرفته عن القيادة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
12. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الأخلاق دراسة في علم الاجتماع الأخلاقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008.

قائمة المصادر والمراجع

13. رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية: القيادة الأخلاقية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.
14. زياد حمد القطارنة: أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
15. زياد علي الجرجاوي: القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، غزة، 2010.
16. سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2019، ص115.
17. صابرين عطية مرسل: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2014.
18. عدي عطا حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013.
19. علال عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
20. على زكار، نصر الدين بوشيشة: الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الأبيار، الجزائر، 2013.
21. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التروية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
22. فائزة أنور شكري: القيم الأخلاقية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.
23. فؤاد هراجة: من علم الأخلاق إلى الأخلاقيات الجديدة القيم أنماط الاستدلال الأخلاقي عند توماس وول، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2019.
24. كامل محمد محمد عويضة: علم النفس الاجتماعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996.
25. كريمة صافر: مقدمة في علم الاجتماع، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2017.
26. محمد جاسم العبيدي، ألاء محمد العبيدي: طرق البحث العلمي، دار ديونو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.

قائمة المصادر والمراجع

27. محمد سرحان علي المحمودي: **مناهج البحث العلمي**، دار الكتب، الجمهورية اليمنية، صنعاء، ط3، 2019.
28. محمد سعد محمد: **أساليب القيادة وصنع القرار**، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.
29. محمد شفيق: **الإنسان والمجتمع مقدمة في السلوك الإنساني ومهارات القيادة والتعامل**، المكتب الجامعي الحديث، محطة الرمل الإسكندرية، مصر، 1997.
30. محمد صاحب سلطان: **إدارة المؤسسات الإعلامية أنماط وأساليب القيادة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
31. نادر طالب شوامرة، **علم النفس الاجتماعي**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
32. ناصر القاسمي: **الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، بلدية، الجزائر، ط2، 2016.
33. نبيلة عبد الكريم الشرجبي: **علم النفس الاجتماعي، رؤية معاصرة**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
34. هاشم حمدي رضا: **تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية**، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
35. هايل عبد المولى طشطوش: **اساسيات في القيادة والإدارة، النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة**، دار الكندي للنشر والتوزيع، أريد، الأردن، 2009.
36. وصفي الهزيمية: **القيادة وإدارة الأزمات**، عالم الكتب الحديث للتميز، إريد، الأردن، 2004.

أطروحات الدكتوراه:

37. أمال أبو ليل: **ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالاندماج الوظيفي للمعلمين: سبل التحسين**، "أطروحة دكتوراه"، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، تخصص الإدارة التربوية، 2023/2022، الأردن.
38. إيمان محمد دعكيك: **درجة التزام مديري المدارس في لواء بني عبيد بمعايير القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى الوعي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين**، "أطروحة دكتوراه"، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، العراق، 2020/2019.

قائمة المصادر والمراجع

39. حامدي جيلاني: قياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في الحد من الاغتراب الوظيفي، "أطروحة دكتوراه"، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجلفة، 2021\2022.
40. حمزة معمري: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، "أطروحة دكتوراه"، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، ورقلة، 2013/2014.
41. شريفة حنان: عقود العمل ودورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو"دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الخدمائية والتربوية بمدينة بسكرة"، "أطروحة دكتوراه"، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، بسكرة، 2015\2016.
42. صالح علي يحي جمال: أثر العدالة التنظيمية في أداء العاملين بالتطبيق على جامعة إقليم سبأ بالجمهورية اليمنية، "أطروحة دكتوراه"، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2022.
43. عائشة بو لكل: العدالة التنظيمية كمدخل لتعزيز سلوك الاستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية جيجل، "أطروحة دكتوراه"، جامعة محمد الصديق بن يحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جيجل، 2021\2022.
44. فراح العربي: أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، "أطروحة دكتوراه"، جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، تلمسان، 2017/2018.
45. قعودة نصر الدين: أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي. دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري، "أطروحة دكتوراه"، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2020/2021.
46. محمد عرار: أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاستغراق الوظيفي للعاملين في القطاع العمومي، "أطروحة دكتوراه"، جامعة زيان عاشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، الجلفة، 2022/2023.
47. ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي: العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص دراسة حالة على عينة من المؤسسات الجزائرية والأجنبية، "أطروحة دكتوراه"،

قائمة المصادر والمراجع

جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، 2021/2020.

رسائل الماجستير:

48. الاء محمد صالح أبوorman: درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، "رسالة ماجستير"، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، عمان، أوت 2019.

49. أميرة أحمد الزهيري، أحمد شعبان: أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات "دراسة تطبيقية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2018.

50. باسم كرد علي: إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية ودورها في سلوكيات المواطنة في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري دراسة مقارنة بين الموظفين والمتطوعين، "رسالة ماجستير"، المعهد العالي لإدارة الأعمال، قسم إدارة الموارد البشرية، تخصص الإدارة التنفيذية، سوريا، 2019.

51. براء محمد عبد الله القضاة: القيادة الأخلاقية لدى عمداء الكليات بجامعة جرش وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، "رسالة ماجستير"، جامعة جرش، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، 2023.

52. حنين فخري سوسن أبو عريضة: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين، "رسالة ماجستير"، جامعة الشرق الأوسط، كلية الآداب والعلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، عمان، الأردن، 2023.

53. خالد سمران الجميلي: القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن، "رسالة ماجستير"، جامعة حفر الباطن، كلية التربية، قسم التربية وعام النفس، المملكة العربية السعودية، 2022.

54. خديجة بنت عبد الله بن ناصر العلوية: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، "رسالة ماجستير"، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، تخصص الإدارة التعليمية، سلطنة عمان، 2020.

55. رينيه عرسان عبد الحليم السعدي، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات، "رسالة ماجستير"، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، كلية الدراسات العليا، تخصص الإدارة التربوية، الأردن، 2020.
56. سهام إبراهيم شنيش: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة دراسة ميدانية بالمستشفيات العامة بمدينة مصراتة، "رسالة ماجستير"، الأكاديمية الليبية فرع مصراتة، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، قسم الإدارة الصحية، ليبيا، 2015.
57. سيف أحمد عوض الله: أثر القيادة الأخلاقية على السمعة التنظيمية للبلديات الكبرى في الأردن، "رسالة ماجستير" في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، كلية الاعمال، قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة، الأردن، 2023/2022.
58. شاهة بنت عبيد بن سحل العنزي: درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للمعلمات، "رسالة ماجستير"، جامعة حفر الباطن، كلية التربية، قسم التربية وعلم النفس، المملكة العربية السعودية، 2023.
59. شذا لطي محمود محمد: درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، "رسالة ماجستير"، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2012.
60. شيرين محمد علي خورما: دور العدالة التنظيمية في الحد من التهكم التنظيمي في المدارس الأردنية الخاصة من وجهة نظر المعلمين، "رسالة ماجستير"، جامعة الشرق الأوسط، كلية الآداب والعلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، عمان، جوان 2023.
61. ضياء العبد محمود أبو عامر: أثر القيادة الأخلاقية على جودة الخدمات الصحية من منظور العاملين في القطاع الصحي، "رسالة ماجستير"، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2022.
62. عبد القادر محمد فتحي الفتحي: القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز الفخر التنظيمي، دراسة حالة الجامعة التقنية الشمالية/جمهورية العراق، "رسالة ماجستير"، جامعة الزرقاء، كلية الدراسات العليا، تخصص إدارة الأعمال، الزرقاء، الأردن، 2021/2020.

63. عصام عليوي صاحب العبيدي: تأثير النمو الروحي في العلاقة ما بين القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء في مكان العمل، دراسة تحليلية في عينة الدراسة من مستشفيات محافظة بابل، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، 2015.
64. عماد سعيد محمد الشاعر: ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، "رسالة ماجستير"، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2017.
65. محمد بوقليع: العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك، "رسالة ماجستير"، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية إدارة الاعمال، تخصص إدارة الأعمال، 2011.
66. محمد عوض العمري: أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية، "رسالة ماجستير"، جامعة مؤتة، قسم الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2011.
67. محمد موسى المرقطن: القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، "رسالة ماجستير"، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، عمان، الأردن، 2020.
68. محمد ناصر راشد أبو سمعان: محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، "رسالة ماجستير" في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2015.
69. مراد رمزي خرموش: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، "رسالة ماجستير"، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص التنظيم والعمل، بسكرة، 2014/2013.
70. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2012.
71. نصري محمد زياد أبو رجب: العدالة التنظيمية في بلدية الخليل، "رسالة ماجستير"، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا في إدارة الأعمال، فلسطين، 2016.

72. هاني نهاد عساف: أثر العدالة التنظيمية في المعارضة التنظيمية والدور الوسيط للاحتراق الوظيفي "دراسة ميدانية على القطاع المصرفي السوري" رسالة ماجستير" في علوم الإدارة، قسم إدارة الموارد البشرية، سوريا، 2021\2022.

73. هبة الهادي محمد البرناوي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بمكاتب خدمات التقاعد التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد جامعة بنغازي، 2014.

74. وفاء العمري: العدالة التنظيمية وأثرها بالرضا الوظيفي "دراسة مقارنة بين الموظف المحلي في منظمة الاونروا الدولية في سوريا"، "رسالة ماجستير"، المعهد العالي لإدارة الأعمال، اختصاص موارد بشرية، سوريا، 2020.

المجلات العلمية:

75. أسماء عيساوي: العدالة التنظيمية كمحدد لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة بمؤسسة الاسمنت، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 11، العدد 01، عين توتة، باتنة، 2021.

76. أميمة حلمي مصطفى: العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 41، الجزء 3، مصر، 2017.

77. ايمان هيف عبد الله بن وارد، آسيا يعقوب الهادي عبد الخير: العدالة التنظيمية وأثرها في تخفيض الشعور بالاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس خلال جائحة كورونا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، جامعة الملك خالد، كلية الأعمال، المملكة العربية السعودية، المجلد 6، العدد 26، 2022.

78. بحري صابر، خرموش منى: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة الجامعة العربية الامريكية للبحوث، جامعة محمد لمين دباغين، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، المجلد 3، العدد 2، سطيف 02، 2017.

79. بن نجمة، سالم مفتاح: التنظيم الإداري وتأثيره على المؤسسات، مجلة كلية الآداب، جامعة بنها، مصر، جزء 2، العدد 25، 2011.

80. جميلة ناجي عطاوي: دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، جامعة صنعاء، كلية التربية، اليمن، المجلد 2، العدد 15، 2022.
81. حمزة فرطاس: العدالة التنظيمية (الأبعاد والنظريات المفسرة له)، مجلة علوم الانسان والمجتمع، بسكرة، العدد 26، الجزء الأول، 2018.
82. خلف بن محمد خلف العنري: العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية، جامعة أسيوط، كلية التربية والآداب، المجلد 25، العدد 4، مصر، 2019.
83. سارة زويتى: واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية "دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الطرف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 43، المجلد 1، سكيكدة، 2015.
84. شادن عبد الله عبد العزيز الديخي: ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، جامعة القصيم، السعودية، المجلد 11، العدد 4، 2022.
85. عبد الشكور زكريا إسحاق، أحمد إبراهيم أبوسن: تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الالتزام التنظيمي "دراسة على عينة من الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم"، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة السودان، إدارة الأعمال، العدد 15، الجزء 02، أكتوبر 2022.
86. عبير مختار سويبي: أثر العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي "دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الأزهر"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة الأزهر، كلية التجارة، فرع أسيوط، مصر، 2017.
87. فوزية صالح عبد الله الشمري: مستوى العدالة التنظيمية التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء، مجلة العلوم التربوية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، كلية التربية، العدد 21، الجزء الأول، 1441هـ.

قائمة المصادر والمراجع

88. لؤي محمد علي: أثر العدالة التنظيمية في الشعور بالاعتزاز الوظيفي دراسة ميدانية على بعض مديريات وزارة الشباب والرياضة العراقية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ادارة الأعمال، المجلد التاسع، العدد 2، العراق، 2018.
89. ليليا دحدوح، زهير بوضرسة: مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى موظفي القطاع العمومي "دراسة ميدانية"، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، أم البواقي، المجلد 05، العدد 1، 2022.
90. محمد فتحي عبد الفتاح حسين: العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، جامعة الأزهر، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، المجلد 12، العدد 3، القاهرة، 2020.
91. المليجي أحمد حسني عبد العالي: دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 164، الجزء الأول، جويلية 2015.
92. هالة أمين مغاوري: القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسة التعليم الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، قسم أصول التربية، العدد 44، جزء 03، 2020.
93. يوسف عبد عطية بحر، محمد ناصر راشد أبو سمعان: محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد الثاني، مجلد 37، 2017.
94. يوسف محمد النصير: العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في منطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، جامعة الحدود الشمالية، كلية التربية والآداب، المجلد 36، السعودية، 2022.
95. هالة أمين مغاوري: القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسة التعليم الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، قسم أصول التربية، العدد 44، جزء 03، 2020، ص 409.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



استمارة استبيان حول

دور القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية

دراسة ميدانية بالمحكمة الإدارية لولاية قالمة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت اشراف:

د. نزاري سعاد

من اعداد:

مزارة شهبيناز

ناصر رقية

هذه الاستمارة مقدمة لأغراض البحث العلمي واي إجابة سيتم اختيارها سيتم نشرها دون ذكر صاحبها

السنة الجامعية

2025/2024

قائمة الملاحق

المحور الأول: البيانات الأولية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: [35-25] [45-35] [55-45] 55 فأكثر
- 3-الأقدمية:
- 4-الحالة العائلية: أعزب (ة) متزوج (ة) أرمل (ة) مطلق (ة)
- 5-المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- 6-نوع الوظيفة:
- 7-طبيعة العمل: سهل شاق متعب

المحور الثاني: تؤدي القيادة الأخلاقية التي تتميز بالنزاهة والشفافية الى تحقيق العدالة التنظيمية بمؤسسة العمل.

8-هل تعتقد أن الشفافية والوضوح يساهم في بناء بيئة عمل صحية؟

- نعم -لا -الى حد ما

9-فيما تتمثل أهمية الشفافية والوضوح في بيئة العمل؟

- توفر المعلومات لجميع الموظفين
- تسمح بعملية المراقبة والمساءلة
- آلية لمكافحة الفساد بكل أشكاله
- تقلل من التوتر والصراعات
- أخرى تذكر:

10-حسب رأيك ماهي متطلبات تطبيق مبدأ الشفافية في بيئة العمل؟

- توفر الديمقراطية
- تزويد الموظفين بالمعلومات
- اشراك الموظفين في تحسين ظروف العمل

أخرى تذكر:

11-هل هناك شفافية في التسيير من طرف المسؤولين؟

- نعم -لا -الى حد ما

قائمة الملاحق

12- في حالة الإجابة ب (لا)، الى ماذا يعود ذلك؟

- نمط القيادة
- خصوصية العمل
- صعوبة تحقيق مبدأ الشفافية

13- حسب رأيك كيف تحقق الشفافية والوضوح في عملية التسيير مبدأ العدالة بين الموظفين؟

.....

المحور الثالث: تتحقق العدالة التنظيمية بوجود قيادة أخلاقية تحرص على تكوين علاقات إنسانية

متينة مع مرؤوسيهها بمؤسسة العمل.

14- ماهي الاعتبارات التي تجعل القائد صالحا لعملية القيادة؟

- التكوين في مجال الإشراف والقيادة
- الامتثال للمبادئ الأخلاقية
- التوجيه والإرشاد المستمر للموظفين
- اعتماده على الأوامر والنواهي

..... أخرى تذكر -

15- هل لديك الرغبة في تكوين علاقات اجتماعية إيجابية مع زملائك في العمل؟

- نعم
- لا
- أحيانا

16- اين تصنف علاقتك بقائدك:

- علاقة صداقة
- علاقة عمل
- علاقة تجمع بين الصداقة والعمل

17- هل يتصف قائدكم بالصرامة والجدية في العمل؟

- نعم
- لا
- أحيانا

18- ماهي الصفات التي لا تفضلها في قائدكم؟

- التكبر والاستعلاء
- التسلط
- الأنانية

قائمة الملاحق

أخرى تذكر.....

19- ماهي الطرق التي يعالج بها القائد حالات التأخر والتغيب لدى الموظفين؟

- التذكير بالقانون
- تقديم استفسار
- الخصم
- الإحالة على مجلس التأديب

..... أخرى ذكر

20- هل يراعي القائد ظروفكم الاجتماعية؟

- نعم
- لا
- أحيانا

21- هل الشعور بالتقدير والاحترام في بيئة العمل يتحقق من خلال:

- علاقات جيدة مع الزملاء
- علاقات جيدة مع المسؤول المباشر
- علاقات مع المسؤولين الإداريين

22- هل يعجبك ثناء القائد على المجهودات التي تبذلها في العمل؟

- نعم
- لا
- أحيانا

23- هل يعاملكم القائد معاملة عادلة؟

- نعم
- لا
- أحيانا

24- هل تحرص على تبادل الزيارات مع زملاء العمل؟ - نعم - لا

25- هل يسمح المسؤول لكم بالالتقاء أثناء مزاولة العمل - نعم - لا

26- هل يراعي المسؤول حاجات الموظفين عند تصميم الحوافز؟ - نعم - لا

27- حسب رأيك هل للحوافز المادية تأثير أكبر من الحوافز المعنوية؟ - نعم - لا

28- ما هي اشكال الحوافز المعنوية التي تنتظرها من القائد:

- الثناء والشكر
- منح شهادات تقدير
- منح هدايا وتكريمات
- منح إجازات استثنائية

قائمة الملاحق

- أخرى تذكر.....

29- هل أنت راض عن هذه الحوافز؟ -نعم -لا

- في حالة الإجابة ب (لا). لماذا في رأيك.....

المحور الرابع: تعتمد القيادة الأخلاقية على الحوار والتواصل كآلية لتطوير أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار من أجل تحقيق العدالة التنظيمية بمؤسسة العمل.

30- ما مدى كفاءة وفعالية نظام الاتصال داخل المؤسسة؟

-جيدة -متوسطة -رديئة

31- حسب رأيك أيهما أكثر فعالية؟

- الاتصال الرسمي

- غير الرسمي

32- هل يفتح لكم القائد مجالاً للمناقشة وتبادل الأفكار أثناء الاجتماع؟

-نعم -لا -أحياناً

33- هل يتقبل القائد الآراء المخالفة له؟

-نعم -لا -أحياناً

34- هل يشجع القائد على العمل الجماعي؟ -نعم -لا

في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك.....

35- هل يقوم القائد بتفويض السلطة لأحد الموظفين؟

-نعم -لا -أحياناً

في حالة الإجابة بنعم، حسب رأيك على أي أساس يتم اختيار المُفَوَّض له:

.....

36- هل ينفرد القائد بنفسه في عملية اتخاذ القرار؟

-نعم -لا -أحياناً

في حالة الإجابة بنعم، لماذا حسب رأيك.....

وفي حالة الإجابة ب (لا)، ما نوع الأعمال التي يتم استشارتكم فيها؟

.....

قائمة الملاحق

- 37- هل يمتلك القائد مهارة التواصل مع الموظفين؟ -نعم -لا
- 38- كيف تقيم مهارات التواصل عند القائد؟ -جيدة -متوسطة -ضعيفة
- 39- حسب رأيك، هل تعتبر النمط القيادي السائد بمؤسستكم قادر على تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية؟
نعم -لا
- 40- ماهي عناصر القيادة الأخلاقية بنظركم؟
.....

41- ماهي سبل تحقيق هذه القيمة الأخلاقية في مؤسستكم؟
.....

وشكرا لتعاونكم معنا، لكم منا كل الاحترام والتقدير

وجزاكم الله خيرا

دليل المقابلة مع المسؤول المباشر

من فضلكم سيدي نرجوا التكرم علينا بالإجابة عن هذه الأسئلة التي ستساعد في استكمال شروط

بحثنا العلمي ولكم منا كافة التقدير والاحترام.

1. كيف ترى دور القيادة الأخلاقية في المحكمة؟

.....

2. هل تعتقد أن عملية إشراك الموظفين في اتخاذ القرار هي عملية مجدية، أم أن طبيعة العمل أو سريره

تجعلك تتحمل مسؤولية اتخاذ القرار لوحده؟

.....

3. هل يشعر الموظفون بالعدالة داخل بيئة عملهم وتحت سلطتك القيادية؟

.....

4. كيف يكون تعاملكم مع السلوك غير الأخلاقي؟

.....

5. ما آليات تعزيز السلوك الأخلاقي؟

.....

6. طبيعة عملك كرجل قانون هل تكون عائق أمامك لتكوين علاقات اجتماعية وإنسانية داخل

المؤسسة وخارجها؟

.....

7. كيف يتم تقييم الأداء؟

.....

8. هل ترى نفسك قدوة؟

.....

9. كيف يمكن لرجل قانون أن يوفق بين الجوانب الإنسانية والرسمية في تعامله مع زملائه في العمل

وتحقيق التوازن بين الأخلاق والعدالة؟

.....

قائمة الملاحق

République Algérienne Démocratique
et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la recherche scientifique
Université 8 Mai 45 Guelma
Faculté des sciences humaines et sociales
Département de psychologie

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 45 قالة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

رقم: 01 / 11 / 11 ق ع / 2025

قالة: 1 / 2025

إلى السيد: رئيس المحكمة الإدارية
بقالة

دراسة ميدانية

يشهد رئيس القسم علم الاجتماع أن الطالبة
مزارة شهبيناز
ناصرية رقية

يتابعون الدراسة بالسنة الثانية ماستر علم اجتماع تنظيم و عمل ويحضرون لإنجاز بحث.

بمعنوان: مدى تأثير القيادة الإخلاقية على أجزيتير
السعدية التنظيمية

تحت إشراف الأستاذة سجاد نزارية

وأنهم بحاجة إلى دراسة ميدانية بمرؤستكم

امضاء المشرف

أملنا كبير في حسن تعاونكم ولكم منا فائق الاحترام

قسم علم الاجتماع
جامعة 8 ماي 45 قالة

مريم أمال الدين