



## كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### قسم: العلوم الاقتصادية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في العلوم الاقتصادية

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان

أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في المنظمات الخدمية

- دراسة حالة جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة -

تحت إشراف الأستاذ:

سمير يحيايوي

من إعداد الطالبة:

عائشة سعدون

### لجنة المناقشة

جامعة البويرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	طيباوي أحمد
جامعة البويرة	مشرفا	أستاذ محاضر أ	يحيايوي سمير
جامعة البويرة	ممتحنا	أستاذ	جميل أحمد
جامعة الجزائر 03	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	عداد رشيدة
جامعة بومرداس	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	بن حسان حكيم
جامعة بومرداس	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	درار عياش

السنة الجامعية: 2020-2019

## شكر وتقدير

أولا الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل.

أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل إلى الأستاذ يحيى سمير الذي كان له

الفضل في إنجاز هذا العمل من خلال إشرافه وصبره ونصائحه وتوجيهاته القيمة.

و لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة

هذه الأطروحة.

كما أتوجه بوافر التقدير و الامتنان إلى كل من لم يبخل علينا بتقديم المساعدة

والنصح و اخص بالذكر الأستاذ علي زيان محند و اعمر ، والأستاذة بغداد راضية.

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما؛

زوجي وعائلته الكريمة؛

إلى ابنتي الصغيرة ميرنا حفظها الله لي

الأخوة والأخوات وكل أفراد العائلة؛

صديقاتي؛

كل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل؛

سعدون عائشة

# ملخص الدراسة

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تفصي أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في المنظمات الخدمية، وبيان أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على متوسطات تقديرات العاملين للعدالة التنظيمية وأدائهم، انطلاقاً من إجراء دراسة ميدانية على مستوى جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، طبق على عينة عشوائية مكونة من 145 عامل أي بنسبة 39% من مجتمع الدراسة البالغ عدده 369 عامل. وباستخدام برنامج Spss واعتماداً على مجموعة من الأساليب الإحصائية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الفايرونيباخ، اختبار التوزيع الطبيعي، معامل الارتباط بيرسون، اختبار العينات المستقلة، التحليل الأحادي، اختبار LSD للمقارنات البعدية) تم التوصل إلى ما يلي:

- جاءت العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين في المنظمة محل الدراسة بدرجة متوسطة.
  - مستوى أداء العاملين في المنظمة محل الدراسة جاء بمستوى مرتفع.
  - هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين في المنظمة محل الدراسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) على أدائهم.
  - توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير العمر والتصنيف الوظيفي، في حين لا يوجد اختلاف في مستوى إدراك العدالة التنظيمية من قبل العاملين في المنظمة محل الدراسة تبعاً لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والأقدمية.
  - توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين في المنظمة محل الدراسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعود لمتغير الجنس، بينما لا يوجد اختلاف في مستوى الأداء تبعاً لمتغير العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي والأقدمية.
- وفي ضوء هذه النتائج اقترحت الباحثة ضرورة أن يمارس الرؤساء والمديرون على حد سواء العدالة التنظيمية فكراً ونهجاً لكونها أسلوباً خلاقاً يعزز من قدرات العاملين على الإبداع، ولأنها توفر المناخ التنظيمي المثالي للعمل، وتعمل على رفع درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين وتحسين ثقتهم في منظماتهم بما ينعكس إيجاباً على أدائهم.
- الكلمات المفتاحية:** الإدراك، العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، أداء العاملين، المنظمة الخدمية.

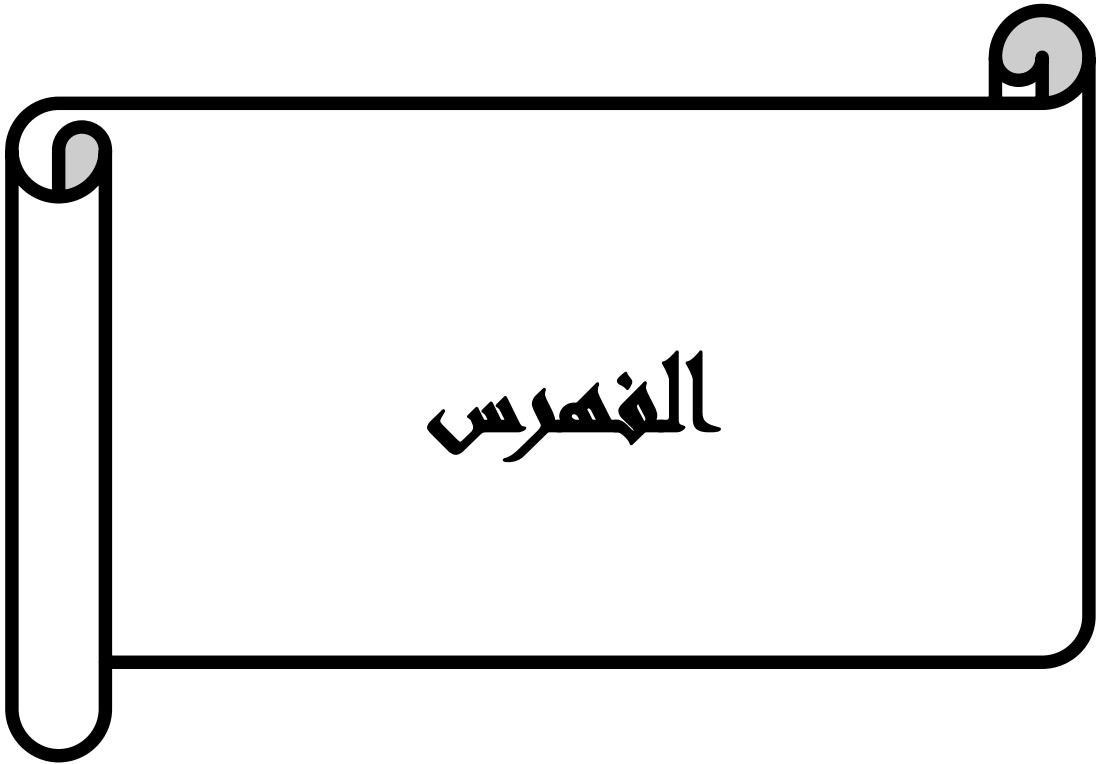
## Résumé

Cette étude a pour objectif d'examiner l'effet de la perception de la justice organisationnelle, sur leur performance dans les organisations de services, et de montrer l'impact des variables personnelles et fonctionnelles sur l'estimation moyenne par les employés de la justice organisationnelle ainsi que leur performance, et sur la base d'une étude de terrain menée au niveau de l'Université AKLI Mohand Oulhadj de Bouira. Ainsi, un questionnaire comme principal outil de collecte de données primaires est utilisé selon un échantillon aléatoire de 145 employés, soit 39% de la population de l'étude composée de 369 travailleurs. En se basant sur le programme Spss, outre un ensemble de méthodes statistiques (Moyennes arithmétiques, écarts types, coefficient Alpha Kornbach, sélection de la distribution normale, coefficient de corrélation de Pearson, test T pour échantillons indépendants, mono-analyse, test LSD de transition pour comparaisons dimensionnelles) nous avons déduis ce qui suit:

- La perception de la justice organisationnelle par les employés dans l'organisation étudiée correspond à la moyenne
- Le niveau de performance du personnel de l'organisation étudiée a atteint un niveau élevé
- Il existe un impact statistiquement significatif de la justice organisationnelle perçu par les employés de l'organisation étudiée au niveau moral ( $\alpha \leq 0.05$ ) sur leurs performances.
- Il existe des différences statistiquement significatives au niveau moral ( $\alpha \leq 0.05$ ) de la perception des employés de la justice organisationnelle attribuable à l'âge et au classement fonctionnel, tandis qu'il n'y a pas de différence dans le niveau de la perception de la justice organisationnelle par les employés de l'organisation objet d'étude selon la variable sexe, niveau d'instruction et l'ancienneté.
- Il existe des différences statistiquement significatives dans le niveau de performance des employés de l'organisation objet d'étude au niveau moral ( $\alpha \leq 0.05$ ) en raison de la variable sexe, alors qu'il n'existe aucune différence dans le niveau de performance en fonction de la variable âge, niveau d'éducation, classement fonctionnel et ancienneté.

À la base de ces résultats, le chercheur suggère que les chefs et les Directeurs fassent preuve de justice organisationnelle de manière novatrice, ce qui renforcerait la créativité des employés, car ils créeraient le climat organisationnel idéal pour le travail, augmenteraient le niveau de satisfaction des employés et renforceraient leur confiance en leur organisation, ce qui aurait un impact positif sur leurs performances

**Mots-clés:** Perception, Justice organisationnelle, Justice distributive, Justice procédurale, Justice interactive, La performance des employés, Organisation de services.



الصفحة	العنوان
	ملخص الدراسة
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس الجداول والأشكال
	قائمة الملاحق
أ-م	مقدمة
65-01	الفصل الأول: الإطار النظري للعدالة التنظيمية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية
03	المطلب الأول: نشأة وتطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري
12	المطلب الثاني: مفهوم العدالة التنظيمية
16	المطلب الثالث: إدراكات العدالة التنظيمية وأهميتها
20	المبحث الثاني: أبعاد، نماذج ونظريات العدالة التنظيمية
20	المطلب الأول: أبعاد ونماذج العدالة التنظيمية
30	المطلب الثاني: نظريات العدالة التنظيمية
40	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والآثار المترتبة عنها
40	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية
53	المطلب الثاني: الآثار المترتبة عن العدالة التنظيمية
65	خلاصة



127-66	الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدركات العدالة التنظيمية
67	تمهيد
68	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
68	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
78	المطلب الثاني: أداء العاملين، عناصره والعوامل المؤثرة فيه
84	المطلب الثالث: مؤشرات أداء العاملين
88	المبحث الثاني: مدخل إلى تقييم أداء العاملين
88	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
92	المطلب الثاني: مقاييس ومراحل تقييم أداء العاملين
95	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين
102	المبحث الثالث: إدارة أداء العاملين في المنظمة
102	المطلب الأول: مفهوم دارة أداء العاملين
114	المطلب الثاني: مقابلة تقييم أداء العاملين
118	المطلب الثالث: العدالة التنظيمية كآلية لتحسين أداء العاملين
127	خلاصة
195-128	الفصل الثالث: دراسة أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة
129	تمهيد
130	المبحث الأول: تقديم عام لجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة
130	المطلب الأول: تعريف جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة
133	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة
139	المطلب الثالث: إحصاء الهياكل، الدعائم البيداغوجية والموارد البشرية
142	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
142	المطلب الأول: تخطيط وتصميم أداة الدراسة

147	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة
150	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة
154	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
154	المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
157	المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج إجابات عينة الدراسة عن المحورين الثاني والثالث من الاستبيان
181	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية
195	خلاصة
204-196	خاتمة
229-205	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق



# فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
139	إحصاء الهياكل البيداغوجية بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة	01
140	عدد المقاعد البيداغوجية بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة (2018/2017)	02
141	تطور عدد الطلبة وفقا للزمن في جامعة أكلي محند أولحاج البويرة	03
141	تعداد الأساتذة بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة حسب الرتب لسنة (2019/2018)	04
145	تحويل بيانات الجنس إلى أرقام	05
145	تحويل بيانات العمر إلى رموز	06
145	تحويل بيانات المستوى التعليمي إلى رموز	07
145	تحويل بيانات التصنيف الوظيفي إلى رموز	08
146	تحويل بيانات الاقدمية إلى رموز	09
147	ترميز خيارات الإجابة عن العبارات حسب مقياس ليكرت الخماسي	10
148	فئات مقياس ليكرت الخماسي	11
151	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور العدالة التنظيمية بالدرجة الكلية له	12
152	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور أداء العاملين بالدرجة الكلية له	13
153	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان	14
153	اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov Test	15
154	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	16
155	توزيع أفراد العينة حسب العمر	17
155	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	18
156	توزيع أفراد العينة حسب متغير التصنيف الوظيفي	19
157	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	20

158	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العدالة التوزيعية	21
161	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العدالة الإجرائية	22
164	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العدالة التفاعلية	23
167	مستوى العدالة التنظيمية الكلية المدركة من قبل العاملين في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة	24
168	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور القدرة على أداء العمل	25
170	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الدقة في أداء العمل	26
1732	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الإلمام الوظيفي	27
174	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الالتزام بأداء العمل	28
176	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور سلوكيات المواطنة التنظيمية	29
178	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور تقييم أداء العاملين	30
180	مستوى أداء العاملين في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة	31
181	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج البويرة.	32
182	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدراك العاملين للعدالة التوزيعية على أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج البويرة.	33
183	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدراك العاملين للعدالة الإجرائية على أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج البويرة.	34
184	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدراك العاملين للعدالة التفاعلية على أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج البويرة.	35
185	نتائج اختبار Independent Samples T -Test للفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة على عبارات محوري (العدالة التنظيمية، أداء العاملين) باختلاف الجنس	36
186	تأثير العمر على مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وأدائهم في الجامعة محل الدراسة	37
186	نتائج اختبار One-Way Anova للاختلافات في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محوري (العدالة التنظيمية، أداء العاملين) باختلاف العمر.	38

187	نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) لاختلاف مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر	39
188	تأثير المستوى التعليمي على مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وأدائهم في الجامعة محل الدراسة	40
189	نتائج اختبار One-Way Anova للاختلافات في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محوري (العدالة التنظيمية، أداء العاملين) باختلاف المستوى التعليمي.	41
190	تأثير التصنيف الوظيفي على مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وأدائهم في الجامعة محل الدراسة	42
190	نتائج اختبار One-Way Anova للاختلافات في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محوري (العدالة التنظيمية، أداء العاملين) باختلاف التصنيف الوظيفي.	43
191	نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) لاختلاف مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التصنيف الوظيفي	44
193	تأثير الإقضية على مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وأدائهم في الجامعة محل الدراسة	45
193	نتائج اختبار One-Way Anova للاختلافات في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محوري (العدالة التنظيمية، أداء العاملين) باختلاف الإقضية	46

فهرس الأشكال

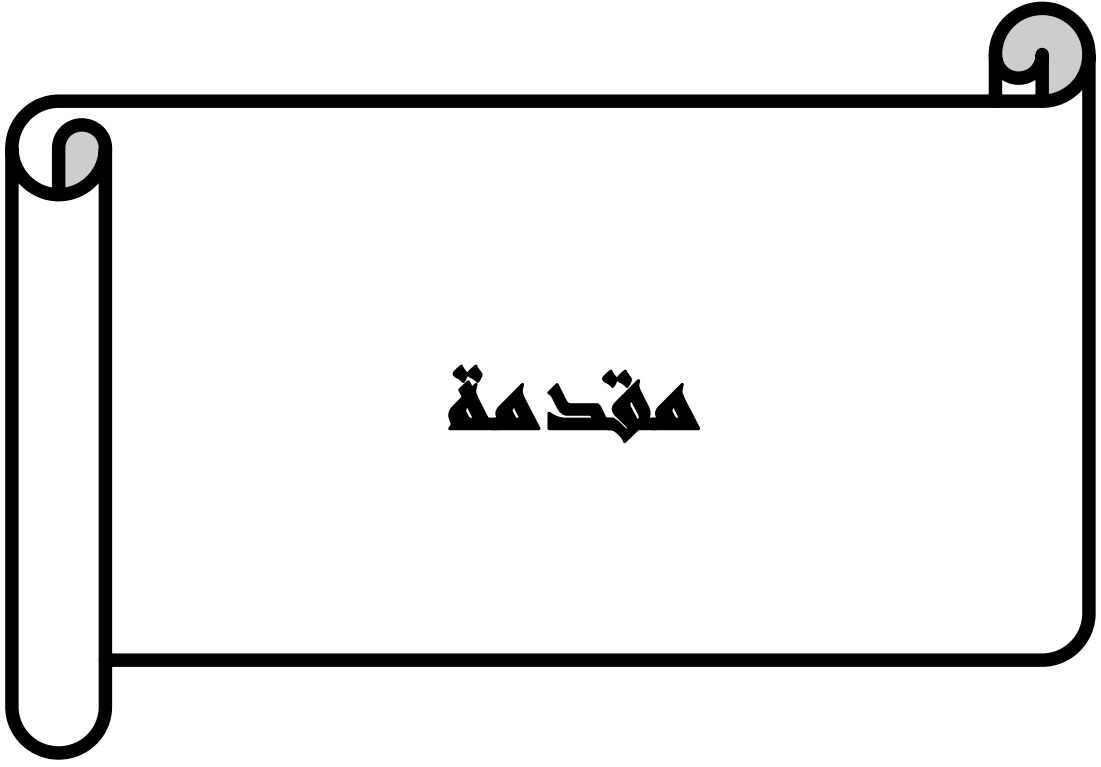
الصفحة	العنوان	رقم الشكل
و	نموذج الدراسة	01
16	بناء إدراكات العدالة التنظيمية	02
17	الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة	03
29	أبعاد العدالة التنظيمية	04
72	الأداء من منظور الفعالية والكفاءة	05
95	مراحل تقييم أداء العاملين	06
100	خطوات الإدارة بالأهداف	07
107	عملية إدارة أداء العاملين في المنظمة	08
108	نظام تحسين أداء العاملين	09
154	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	10
155	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	11
155	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	12
156	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي	13
157	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاقدمية	14

# قائمة الملاحق



قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
الهيكل التنظيمي لرئاسة جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة	01
الهيكل التنظيمي للأمانة العامة لجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة	02
قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	03
نموذج الاستبيان	04
مخرجات Spss	05



الحق

شهدت المنظمات في السنوات الأخيرة تحديات كبيرة (كعالمية المنافسة وشدتها، العولمة، الأزمات الاقتصادية والمالية وغيرها) نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع والطلب المتزايد. هذه الضغوطات أجبرتها على البحث عن أدوات تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح والوصول إلى أهدافها بكفاءة وفعالية. وتحقيق هذه الأهداف مرتبط بوجود أفراد ذوي كفاءات وقدرات عالية ووفاء مستمر والتزاما للعمل فيها، حيث يقع على المنظمة تهيئة المستلزمات الكفيلة بإعداد العاملين وتأهيلهم بالمعرفة والمهارة بشكل يعزز إسهاماتهم في هذا المجال للوصول إلى أداء جيد.

ونظرا لأهمية مبادئ العدالة ودورها الحيوي في توفير أسس العدل والنزاهة في الحقوق والواجبات بين الجميع، فقد كانت هناك محاولات جادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية داخل المنظمات واستخدامها كأساس لتفسير كثير من صور السلوك التنظيمي، وهذا التطبيق أدى إلى ظهور العدالة التنظيمية كأحد مفاهيم السلوك التنظيمي الحديثة التي استقطبت كثيرا من الباحثين لدراسته في مجال إدارة الأعمال، نظرا لما تحتويه من انعكاسات على مستوى إشباع الفرد لحاجاته وتوقعاته التي يطمح إليها، فضلا عن كونها تشكل بعدا هاما لدافعية الفرد نحو الإنجاز وشعوره بالرضا والاستقرار، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن العاملين الناتجة أساسا عن غيابها فالعدالة لو طبقت على المستوى العملي في أي منظمة مهما كان حجمها أو نوعها، على جميع العاملين دون استثناء، وعلى مستوى كل الوظائف والمهام والترقيات والمكاسب والأرباح، فإنها سوف تنمو وتتطور في جميع المستويات الإدارية والفنية، وتحقق الأهداف الفعلية القصيرة والطويلة الأمد بأقل تكلفة ووقت، وستقل المعوقات والسلبيات التي تعيق الأداء الفعال للعاملين.

ومع ازدياد حالات الاغتراب الوظيفي وارتفاع معدلات دوران العمل والغياب التي سببها البعد النفسي والفكري بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، لم يعد ممارسة العدالة التنظيمية أمرا تستطيع المنظمات اختياره أو التخلي عنه، وعليه فإن المنظمات التي تتطلع إلى النجاح والتميز تسعى دائما إلى تحقيق مستوى مقبول من العدالة التنظيمية لمعرفة تأثير ذلك على مستوى أداء العاملين وكذا الأداء العام للمنظمة. ومن هنا يبرز ارتباط العدالة التنظيمية بوصفها مكونا تفسيريا مع أداء العاملين، إذ أن تحسين هذا الأداء يعد عصب التطوير الإداري، حيث يتم من خلال العدالة التنظيمية متابعة أداء الفرد العامل وتحسين قدراته الوظيفية، لتكون نتائج الأداء متماشية مع أهداف المنظمة، وتعطي العامل القدرة على انجاز المهام والواجبات الموكولة إليه وتحمل مسؤوليات إضافية تحقق له درجة

عالية من الرضا الوظيفي، وتمنحه القدرة على التكيف مع بيئة العمل، الأمر الذي ينعكس أثره في تحقيق الفعالية الكلية للمنظمة.

### إشكالية البحث

إن انخفاض إنتاجية وأداء المنظمات باختلاف أنواعها يعود في كثير من الأحيان إلى انخفاض وتراجع مستويات أداء العاملين فيها، وعلى الرغم من تعدد الأسباب الكامنة وراء انخفاض أداء العاملين، إلا أن إغفال بعد هام وهو إدراك العاملين للعدالة التنظيمية السائدة في المنظمات سببا جوهريا وراء هذا الانخفاض، وبالرغم من اختلاف الدراسات حول تأثير إدراك العدالة التنظيمية على المخرجات الشخصية والتنظيمية (مثل الرضا الوظيفي والدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية) إلا أن العدالة التنظيمية تشكل مدخلا لتحسين أداء العاملين.

في ضوء ما سبق فإن الدراسة ستحاول الإجابة على الإشكالية التالية: ما مدى تأثير إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في المنظمات الخدمية ؟

### الأسئلة الفرعية

- للإمام بجميع النواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية ارتأينا طرح الأسئلة الفرعية التالية:
- ما مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في المنظمة محل الدراسة؟
  - ما واقع أداء العاملين في المنظمة محل الدراسة؟
  - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة ؟
  - هل هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة ترجع للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

### فرضيات البحث

- للإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:
- **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.
  - وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدراك العاملين للعدالة التوزيعية على أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدراك العاملين للعدالة الإجرائية وأدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدراك العاملين للعدالة التفاعلية وأدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، الاقدمية). وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
  - توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم ومستوى أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة وفقا لاختلاف متغير الجنس (ذكر، أنثى).
  - توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم ومستوى أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة وفقا لاختلاف متغير العمر.
  - توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم ومستوى أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة وفقا لاختلاف متغير المستوى التعليمي.
  - توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم ومستوى أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة وفقا لاختلاف متغير التصنيف الوظيفي.
  - توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم ومستوى أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة وفقا لاختلاف متغير الاقدمية.

### أهمية البحث

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوع العدالة التنظيمية الذي يعد من المواضيع الإدارية التي شهدت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة نظرا للتأثير الواضح والمردود النفسي الذي يلقي بظلاله على

العاملين، من خلال بث روح العزيمة والتعاون وارتباط الفرد بعمله والتقليل من سلوكه السلبي كالإهمال والتقصير في العمل أو الغياب وترك العمل فضلا عن تحقيق أهداف المنظمة، وبشكل أكثر تحديدا فإن أهمية الدراسة الحالية تتضح في الجوانب التالية:

- توفر الدراسة قراءة ميدانية عن مستوى ممارسة المديرين في المنظمة محل الدراسة لمضامين العدالة التنظيمية وما لهذه الممارسة من أثر على دوافع العاملين وجهودهم وانتمائهم والتزامهم و بالتالي على مستويات أدائهم.

- التعرف على واقع العلاقات الدائرة بين الرؤساء والمرؤوسين التي في ضوئها يمكن أن تنهض المنظمة بأعبائها، لأن بقاءها و استمرارها في العمل مرهون بالرضا المطلوب بين العاملين فيها ومستوى التزامهم والاحترام والتوافق بينهم و بين مديريهم.

- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تشخيص الاتجاهات السلبية في مجال ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمة المبحوثة ، ومن ثم لفت انتباه أصحاب القرار في المنظمات المختلفة إلى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية كعامل مهم وأساسي لتحسين أدائهم.

- يمكن أن تشكل نتائج البحث واقتراحاته مرجعا علميا يفيد أصحاب السلطة والقرار في وضع الخطط والإجراءات التي يمكن أن تساهم في زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة محل الدراسة والمنظمات الجزائرية الأخرى والذي ينعكس إيجابا على أدائهم.

- مساهمة البحث في تنمية وزيادة المادة المتاحة في المكتبة الجامعية حيث تطرقت الدراسة لمفاهيم إدارية حديثة في بيئة الإدارة الجزائرية( العدالة التنظيمية، الالتزام والولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، الثقة التنظيمية، أداء العاملين).

### أهداف البحث

تهدف دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

- توضيح مفهوم العدالة التنظيمية والتعرف على مستوى إدراك العاملين في المنظمة محل الدراسة لهذا المفهوم.

- التعرف على مستوى أداء العاملين في المنظمة محل الدراسة والعوامل المؤثرة فيه.

- الكشف عن الأثر والعلاقة الموجودة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وأدائهم لان احد أهم العوامل المؤثرة في سلوكيات الأفراد وأدائهم هو درجة إدراكهم للعدالة التنظيمية، ومن ثم

تكون النتيجة المعيار الذي يحكم به الفرد العامل على بقائه في المنظمة وبذل كل جهوده من أجل تحسين أدائه في سبيل تحقيق أهدافها.

- تقديم اقتراحات ايجابية تسهم في مساعدة المديرين لتحسين واقع العدالة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة وتعزيز فاعليتها في تحسين أداء العاملين بها.

### أسباب اختيار الموضوع

تتمثل أهم الأسباب التي دفعت بنا لاختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- اندراج الموضوع ضمن اهتمامات الباحثة مما أوجد نوعا من الراحة النفسية للتعمق في دراسته.

- علاقة موضوع الدراسة بمجال التخصص "إدارة الأعمال" مما يساهم في تطوير مفاهيم إدارية حديثة لدى الباحثين.

- حداثة موضوع الدراسة نسبيا في البيئة الجزائرية نظرا لقلّة الدراسات التي تناولت المتغيرين معا.

- تحسيس المنظمة محل الدراسة والمنظمات الأخرى بأهمية القيم الخاصة بالعدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين مما ينعكس إيجابا على تحسين أدائهم، خاصة وأن كثير من المنظمات الجزائرية تعاني من مشكل في الأداء وانتشار المظاهر السلبية كارتفاع معدلات الغياب والتأخر واللامبالاة في العمل.

### متغيرات ونموذج الدراسة

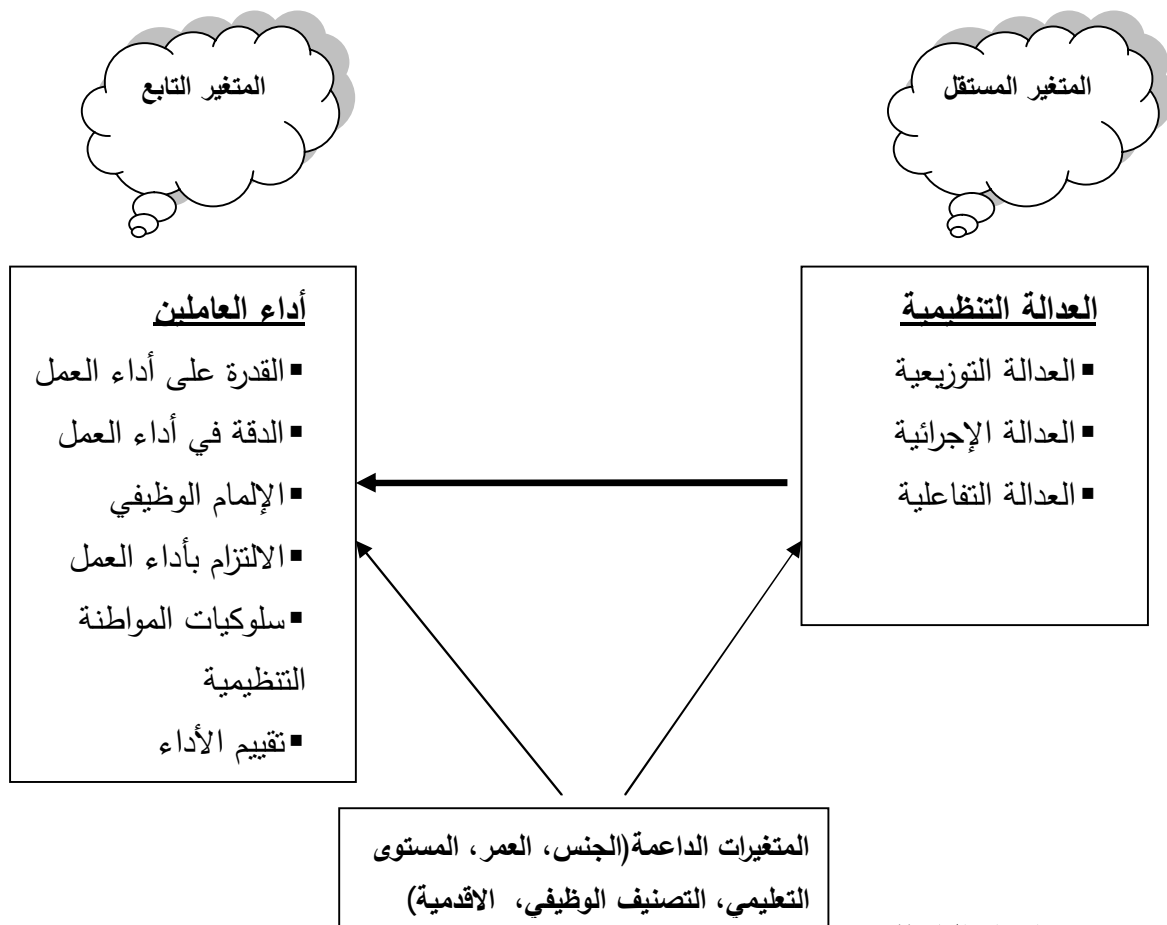
● **المتغير المستقل:** يتمثل في العدالة التنظيمية ويتضمن الأبعاد التالية: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية.

● **المتغير التابع:** يعبر عن أداء العاملين والذي تم دراسته وفق المتغيرات الفرعية التالية: القدرة على أداء العمل، الدقة في أداء العمل، الإلمام الوظيفي، الالتزام بأداء العمل، سلوكيات المواطنة التنظيمية، تقييم الأداء.

● **المتغيرات الداعمة:** المتمثلة في الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، الإقدمية)

يمكن توضيح نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

## الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



## المنهج المتبع

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات سوف نعتمد على المناهج التالية:

- المنهج الوصفي بشقيه (المسحي و دراسة الحالة): تم اعتماد هذا المنهج من خلال عرض ووصف المفاهيم الخاصة بالموضوع (المنهج المسحي)، وإسقاط مضامين الدراسة النظرية على أرض الواقع من خلال دراسة حالة جامعة آكلي محند أولحاج البويرة (منهج دراسة الحالة).
- المنهج الاستدلالي: تم استخدامه لاختبار فرضيات الدراسة بغية الوصول إلى نتائج نهائية بخصوص متغيرات الدراسة باستعمال برنامج SPSS.



## حدود الدراسة

■ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على معالجة موضوع إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وتأثير هذه المدركات على أدائهم، وهنا تم تحديد متغير مستقل هو العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، ومتغير تابع هو أداء العاملين بأبعاده (القدرة على أداء العمل، الدقة في أداء العمل، الإلمام الوظيفي، الالتزام بأداء العمل، سلوكيات المواطنة التنظيمي، تقييم الأداء).

■ **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق الدراسة الميدانية على جامعة أكلي محند أولحاج الواقعة بولاية البويرة.

■ **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية في جانبها الميداني على عينة عشوائية مكونة من 145 عامل في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة موزعين بين إطارات، أعوان التطبيق، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

## الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية وأداء العاملين وفيما يأتي استعراض لبعض منها:

● **دراسة (احمد عيسى إبراهيم، 2006):** البحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية بعنوان: "واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة استباننتين: الأولى لقياس درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والثانية لقياس درجة ممارسة العدالة التنظيمية من جهة نظر الموظفين، وقد غطت الاستباننتين خمس مجالات للعدالة التنظيمية: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التفاعلات، العدالة التقييمية والمعوقات، وبعد التأكد من صدق أداتي الدراسة تم تطبيقهما على عيني الدراسة المتكونة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة تقدير ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة.

- درجة تقدير ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية من وجهة نظر الموظفين جاءت أيضا متوسطة.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين ولصالح أعضاء هيئة التدريس.

- أن المحسوبية والواسطة وقلة توافر الشفافية الإدارية في اتخاذ القرارات وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب كانت على التوالي من أهم المعوقات لتطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين.

• **دراسة (ماهر علي الخزاعي، 2013):** البحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، بعنوان: "اثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع كل من العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي في المستشفيات الجامعية، وكذا معرفة اثر العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات) على الانتماء التنظيمي بأبعاده (الانتماء العاطفي، الانتماء الاستمراري، الانتماء المعياري) في هذه المستشفيات، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (37) فقرة تم توزيعها عشوائيا على (384) عامل في المستشفيات الجامعية وقد أمكن جمع (372) استبانة صالحة للتحليل، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها وتم الوصول إلى نتائج أهمها:

- متوسط إجابات العينة فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية كان (2.633) وهي تأتي ضمن مجال الغير موافق إلى محايد حسب المقياس المعتمد (مقياس ليكرت الخماسي).

- متوسط إجابات العينة فيما يتعلق بالانتماء التنظيمي كان (2.9784) وهي تأتي مجال الغير موافق إلى محايد حسب المقياس المعتمد (مقياس ليكرت الخماسي).

- كما بينت نتائج الدراسة أن إحساس العاملين بالعدالة التوزيعية له الدور الأكبر في التأثير على الانتماء التنظيمي مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية.

• دراسة (أمانى يوسف طالب البكار، 2012): البحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، بعنوان: "مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان، تكونت عينة الدراسة من (377) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية النسبية، وقد استخدمت إستانتين: الأولى لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان للعدالة التنظيمية، والثانية لقياس مستوى الثقة التنظيمية في هذه المدارس. وتم التأكد من صدق الإستانتين وثباتهما. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا بشكل عام، مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا بشكل عام، وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى العدالة لتنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان ومستوى الثقة التنظيمية في هذه المدارس.

• دراسة (غازي حسن عودة الحلابية، 2013): البحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط بعنوان: "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسة القطاع العام، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى".

هدفت هذه الدراسة إلى تفصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى وإلى التعرف على مستوى أداء هؤلاء الموظفين والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء وفقا للمتغيرات الديموغرافية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة منها:

- حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض.
- حيازة كل الحوافز الاجتماعية والأداء على المستوى المتوسط.
- وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

- وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي.

• دراسة ( عذاري سعود الهاجري، 2011): البحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط بعنوان: " أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين - دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت -". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة بالكويت، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (32) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (205) موظف. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى الدلالة (0.05).

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى الدلالة (0.05).

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت عند مستوى الدلالة (0.05).

• دراسة (صابرين مراد نمر أبو جاسر، 2010): البحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، بعنوان: " أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي - دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية -". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي المتمثلة في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية الموجود في تلك الوزارات وبين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية. وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ (1554) موظفا يعملون في المقر الرئيسي لكل الوزارات العاملة في قطاع غزة وعددها (22) وزارة، وبلغ حجم

العينة (311) موظف من كافة الدرجات والمسميات الوظيفية. كما استخدمت الباحثة الاستلانة لقياس متغيرات الدراسة ، وبالاعتماد على برنامج SPSS فقد توصلت الدراسة إلى:

- وجود عدالة تنظيمية والتزام بدرجة متوسطة، وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، العمر).

• **دراسة (محمد بوقليع، 2011):** قدم هذا البحث لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، بعنوان: "العدالة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العاملين-دراسة حالة على الشركة الوطنية للمحروقات سوناطراك". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في منظمة المحروقات الجزائرية سوناطراك، من خلال تسليط الضوء على العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) كمتغير مستقل، والتعرف على المتغير التابع المتمثل بتحسين أداء العاملين بأبعاده (الانضباط، انجاز المهام، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء) وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمة الجزائرية سوناطراك، توصلت هذه الدراسة إلى:

- جاء إدراك العاملين في المنظمة الجزائرية سوناطراك للعدالة التنظيمية بدرجة متوسطة.

- مستوى أداء العاملين في المنظمة الجزائرية سوناطراك جاء بدرجة مرتفعة.

- جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات ايجابية للمتغيرات المستقلة للعدالة

التنظيمية وتحسين أداء العاملين كمتغير تابع، وتؤكد الدور الفعال للعدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يتضح أن بعضها تتشابه مع الدراسة الحالية في تطرقها لموضوع العدالة التنظيمية وأهميتها بالنسبة للمنظمات ، وتشابهت مع البعض الآخر في تناولها لموضوع أداء العاملين، وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- الدراسات التي تناولت أداء العاملين استخدمت مقاييس مختلفة لتحديد مستواه غير التي اعتمدت عليها الباحثة في الدراسة الحالية.

- الدراسة الحالية تطرقت إلى أثر مدركات العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على أداء العاملين بأبعاده الستة (القدرة على أداء العمل، الدقة في أداء العمل، الإلمام الوظيفي، الالتزام بأداء العمل، سلوكيات المواطنة التنظيمية، تقييم الأداء)، وهذا لم تتناوله الدراسات السابقة في حدود علم الباحثة.

- اختلف مكان إجراء الدراسة عن الدراسات السابقة، حيث لا توجد دراسات سابقة مشابهة في نفس المكان في حدود علم الباحثة.

- تميزت نتائج الدراسة الحالية عن نتائج بعض الدراسات السابقة من حيث وجود اختلافات في إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

### مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

- الإثراء الفكري والإداري في الجانب النظري من خلال توظيف تلك الدراسات في تحديد أبعاد العدالة التنظيمية وأداء العاملين.

- توظيف هذه الدراسات في بناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وقياس متغيراتها.

### تقسيم البحث

حتى تتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول (تسبقها مقدمة وتليها خاتمة)، فصلين نظريين نحاول من خلالهما توضيح الإطار النظري للمتغيرين الأساسيين للدراسة، وفصل تطبيقي يتضمن إسقاط المفاهيم النظرية على المنظمة محل الدراسة.

ففي الفصل الأول الذي جاء بعنوان **الإطار النظري للعدالة التنظيمية**، تناولنا ماهية العدالة التنظيمية، أبعادها ونظرياتها، إضافة إلى أهم العوامل المؤثرة فيها والآثار المترتبة عنها.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان **أداء العاملين وعلاقته بمدركات العدالة التنظيمية**، تناولنا فيه أداء العاملين من حيث (المفهوم والأهمية، والعوامل المؤثرة فيه ومؤثراته)، وكذا التطرق إلى تقييم أداء العاملين من حيث (التعريف، الأهمية والأهداف، مقاييس ومراحل تقييم الأداء، ثم طرق تقييم الأداء)، كما تم الإشارة إلى عملية إدارة أداء العاملين في المنظمة من حيث (التعريف والأهداف، وإدارة مقابلة تقييم الأداء، توضيح علاقة أداء العاملين بمدركات العدالة التنظيمية).

وبالنسبة للفصل الثالث فقد جاء تحت عنوان دراسة أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، ارتأينا فيه بداية تقديم لمحة عن المنظمة محل الدراسة ثم عرض الإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية، وفي الأخير ختم هذا الفصل بعرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

# الفصل الأول

الإطار النظري للعدالة التنظيمية





### تمهيد

يعد الاهتمام بالموارد البشري-العاملين - وتنميته من أهم انشغالات إدارة الأعمال المعاصرة، إذ يعتبر (المورد البشري) المحرك الأساسي للقيام بجميع الوظائف في المنظمة ومصدرا لميزتها التنافسية واستقرارها، كما يعتمد عليه في تحقيق أهدافها، مما يفرض عليها (المنظمة) الاهتمام به وتنميته والحفاظ عليه وتلبية احتياجاته، ومن بين الطرق لتحقيق ذلك معاملته أحسن معاملة واحترامه، وتوفير البيئة التي تساعد على استثمار قدراته وإمكانياته من خلال تطبيق قيم الموضوعية والنزاهة والعدالة التي تعتبر إحدى المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات ايجابية لدى العاملين في المنظمة.

والعدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين، حيث يعول عليها كثيرا للارتقاء بمستوى أداء المنظمة ونظرا لهذه الأهمية فمن البديهي أن تجرى العديد من المحاولات لتفعيلها في المنظمات كونها ترتبط ارتباطا وثيقا باستقرار العاملين، ولما لها من أثر بالغ في ازدياد ولائهم وتمسكهم بمنظمتهم نتيجة إدراكهم للعدالة فيها.

بناء على ما سبق سوف نحاول من خلال هذا الفصل دراسة الإطار النظري للعدالة التنظيمية وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية:

- ماهية العدالة التنظيمية.
- أبعاد، نماذج ونظريات العدالة التنظيمية.
- العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والآثار المترتبة عنها.

## المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية من بين أهم المواضيع التي اهتمت بها الدراسات الإدارية ولاسيما دراسات السلوك التنظيمي، ويعود هذا الأمر إلى أهمية الموضوع وعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها على نجاح وتطور المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة، إذ أن العدالة التنظيمية تصب في المسعى لتقليص الفجوة الحاصلة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

### المطلب الأول: نشأة وتطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري

لقد تنبه علماء الاجتماع إلى أهمية مبادئ العدالة وقيمها كأساس للأداء التنظيمي المتميز وتحقيقاً لرضا الأفراد العاملين فيها، الأمر الذي دفع علماء إدارة الأعمال الحديثة إلى تركيز اهتماماتهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بالعدالة كاختبارات التوظيف والأجور المتكافئة، مما أدى بهم إلى اعتبار العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكلي الاجتماعي والنفسي للمنظمة<sup>1</sup>.

ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في المدى الطويل<sup>2</sup>.

ظهر مفهوم العدالة التنظيمية لأول مرة في البحوث والدراسات عام 1987 على يد الباحث جرينبرج (greenberg) لوصف ما يسمى بالإنصاف في مكان العمل<sup>3</sup>، حيث تعتبر العدالة

<sup>1</sup> حمزة معمرى، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قصدي مرياح ورقلة، الجزائر 2013-2014، ص 55.

<sup>2</sup> عمر محمد أحمد عواد، تحليل أبعاد العدالة التنظيمية-دراسة تطبيقية-، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، المجلد 21، العدد 01، ص12.

<sup>3</sup> Ademola B, Owolabi, **Effect Of Organizational Justice And Organizational Environment On Turn-over Intention Of Health Workers In Ikiti state**, Nigeria Research In World Economy, Vol 03, N<sup>0</sup>01, March 2012, P 28.

التنظيمية مفهوما محوريا تعود جذوره الفلسفية إلى نظرية الإنصاف "Equity Theory" التي نادى بها ستاسي آدمز (Stacy Adams) سنة 1963<sup>1</sup>.

وبتمثل جوهر هذه النظرية في أن الأفراد العاملين في المنظمات يقارنون بين جهودهم وعوائدهم من جهة، وجهود وعوائد الآخرين العاملين في ظروف عمل مشابهة في المنظمة من جهة أخرى، فإذا ما أدرك الفرد واقتنع بأنه يعامل بطريقة غير عادلة بالمقارنة مع غيره، يتولد داخله باعث يدفعه لتقليل التوتر ومحاولة تصويب عدم العدالة<sup>2</sup>.

وتتدرج نظرية الإنصاف تحت نوع العدالة التوزيعية لأنها تركز على التوزيع النهائي للمخرجات والمدخلات في المنظمة<sup>3</sup>، وبقيت نظرية الإنصاف النظرية السائدة لدراسة العدالة التنظيمية خلال سنوات الستينات والسبعينات من القرن الماضي، لكن بداية من عام 1975 ظهرت موجة أخرى من البحوث في العدالة تركز على عدالة الإجراءات والقوانين التي يتم من خلالها توزيع المدخلات والمخرجات على العاملين في المنظمة، حيث قدم الباحثان (Thibaut & Walker) نموذجا جديدا في دراسة العدالة<sup>4</sup>، يقوم هذا النموذج على فكرة أن الأفراد يميلون لتقبل القرار واعتباره عادلا عندما يشاركون في صنع هذا القرار، كما أكد كل من (Tyler & Lind) أن تعزيز تماسك الجماعة على المدى البعيد والاهتمام بمصلحتها يعتبر من أهم عناصر العدالة الإجرائية، كما يمكن أن يكون أحد مصادر التأثير لدى الرؤساء<sup>5</sup>، ومع أن Thibaut & Walker هما أول من تحدث عن عدالة الإجراءات سنة 1975، إلا أن النموذج الذي قدمه (Leventhal) سنة 1980 يعتبر الأساس للكثير من الدراسات التالية التي تناولت مفهوم العدالة الإجرائية، ويقوم هذا النموذج على أساس وجود ست

<sup>1</sup> سحر عناوي رهيو، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهمك التنظيمي -دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية جامعة القادسية-، ص 07، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <https://iasj.net/iasj?func=article&aId=102952h>، المطلاع عليه في : (2017/07/15).

<sup>2</sup> غني دحام تناي الزبيدي، عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 353.

<sup>3</sup> Caroline Manville, Les Perceptions de Justice Organisationnelle des Salaries Atypiques-Des Spécificités et des Incidences sur Les Pratiques de GRH ?-p 02, Disponible sur le site : <https://www.agrh.fr/assets/actes/2007manville089.pdf>, Consulté le:(12/07/2016) .

<sup>4</sup> منار إبراهيم القطاونة، بندر كريم أبو تاية، أثر العدالة التنظيمية على أداء العاملين في الشركات الصناعية في الأردن، مجلة معارف، جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر، العدد 16، السنة التاسعة، جوان 2014، ص 32.

<sup>5</sup> حميد المحسن نعساني، أحمد اليوسفي، اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحولية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية-، مجلة بحوث جامعة حلب، سوريا، العدد 32، 2003، ص 06.

قواعد للعدالة الإجرائية حتى يتم الحكم على أي عملية توزيعية في المنظمة على أنها عادلة<sup>1</sup>، وفي عام 1986 قدم الباحثان (Bies & Moag) نوعاً جديداً من أنواع العدالة التنظيمية وهو ما يسمى بالعدالة التفاعلية (عدالة التعاملات) والتي تعكس جودة ومناسبة المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون عند تطبيق الإجراءات والقرارات عليهم في مكان العمل<sup>2</sup>.

والمتتبع لمسيرة تطور الفكر الإداري يجد أن هناك تركيزاً واسعاً على موضوع العدالة التنظيمية، فقد تناولته جميع المدارس الإدارية بشكل مباشر أو غير مباشر كونه يهتم العامل والمنظمة بل وتتوقف عليه كفاءة وفعالية كل منهما، لأن الإدارة أساسها العدل بوصفها نشاطاً يقوم على التنسيق بين مصالح الطرفين (العامل والمنظمة)<sup>3</sup>. فقد قامت المدرسة التقليدية للإدارة التي تضمنت مدخل الإدارة العلمية، مدخل المبادئ الإدارية والمدخل البيروقراطي على افتراض أساسي هو أن الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي، وبمعنى آخر فإن قوة ارتباط العامل بالمنظمة تتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه نتيجة التحاقه بالمنظمة واستمراره بها<sup>4</sup>.

ويمثل مدخل الإدارة العلمية الذي ينسب إلى المهندس الأمريكي فريدريك تايلور بداية التفكير الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية، فقد استهدف تايلور من دراسته تحويل "المصالح المتعارضة" بين العاملين وأصحاب العمل إلى "مصالح مشتركة"، وذلك عن طريق البحث في كيفية زيادة إنتاجية العاملين بما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة وربط مصالح العاملين بمصالح العمل<sup>5</sup>. وقد رأى أنه يمكن زيادة إنتاج العاملين عن طريق مدخل علمي للإدارة يهدف إلى تنمية قدرة الرؤساء والمديرين على توجيه ودعم العاملين مع توفير الحوافز المناسبة لتشجيعهم على زيادة الإنتاج<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> بندر كريم أبو تابة، إثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، المجلد 20، العدد 01، 2012، ص 148.

<sup>2</sup> Urmila Rani Srivastava, Multiple Dimensions of Organizational Justice and Work-Related Outcomes among Health-Care Professionals, American Journal of Industrial and Business Management, N<sup>o</sup>05, 2015, P669.

<sup>3</sup> حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>4</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، مصر، 2003، ص 12.

<sup>5</sup> عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 66.

<sup>6</sup> صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال - مدخل المسؤولية الاجتماعية، - مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1999، ص 279.

وقد استطاع تايلور بلورة أفكاره عن الإدارة العلمية ووضعها في شكل مبادئ أسماها مبادئ الإدارة العلمية<sup>1</sup>، والتي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإدارية ذات الارتباط الوثيق بالعدالة التنظيمية خاصة في المجالات التالية:<sup>2</sup>

- اعتماد الأسلوب العلمي في تحديد مكونات وظيفة كل عامل، ويعني ذلك الاعتماد على تصنيف وتحليل أنشطة الوظائف والأعمال داخل المنظمة ثم تبسيطها من حيث الحركات المطلوبة وتعميمها على كل العاملين بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ.

- اختيار العاملين في المنظمة يجب أن يكون على أساس علمي من خلال اختيار العاملين أولا ثم القيام بتدريبهم وتعليمهم وتطوير أدائهم وتوزيعهم على الأعمال التي تتفق مع إمكانياتهم، بدلا مما كان متبع سلفا من قيام العاملين باختيار الأعمال التي يرغبونها ثم تعليم أنفسهم ذاتيا بطرق قد تكون غير مثلى.

- تعاون الإدارة مع العاملين بغرض التأكد من أن جميع الأعمال داخل المنظمة تؤدي وفقا للأسس العلمية السليمة التي تم تطويرها.

- تقسيم العمل والمسؤولية بصورة عادلة بين الإدارة والعاملين، أي تقسيم العمل ونفقاته الى مهام صغيرة ومتكررة، أما تقسيم المسؤولية فيقصد به أن تتحمل الإدارة مسؤولية أكبر في التخطيط والتنظيم بينما يتحمل العاملين مسؤولية تنفيذ تلك الخطط وفقا للإجراءات التي وضعتها الإدارة.

- إيجاد نظام عادل للحوافز يقوم على الاستحقاق والجدارة بما يتناسب مع طبيعة العمل والإنتاج.

وعليه يرى مدخل الإدارة العلمية أن العدالة التنظيمية يمكن أن تتحقق من خلال تصميم طريقة وحيدة مثلى للعمل، والاختيار السليم للعاملين بطريقة عادلة ووضعهم في المكان المناسب وتنظيم العمل في المنظمة بين العاملين والإدارة، ووضع نظام عادل للحوافز يقوم على أساس الاستحقاق والجدارة وإعطاء الأجر الذي يتناسب مع الإنتاج.

<sup>1</sup> علي شريف، الإدارة المعاصرة، ط2، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص 37.

<sup>2</sup> طارق طه، إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص 124.

أما نظرية المبادئ الإدارية التي قدمها هنري فايول فتفترض أن السيطرة على السلوك الإنساني تتأتى من خلال وضع ضوابط محددة للأداء<sup>1</sup>، واعتبرت أن جميع النشاطات تتطلب بدرجات متفاوتة القيام بخمس وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة. وقد وضع فايول أربعة عشر مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بالأنشطة الإدارية<sup>2</sup>.

وتعكس الدراسة المتأنية لتلك المبادئ الإدارية ارتباطها المباشر بالعدالة التنظيمية بكافة أنواعها، ويمكن بصفة عامة تقسيم تلك المبادئ حسب ارتباطها بأنواع العدالة التنظيمية كما يلي:

**مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع:** وهي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد المخرجات التي يحصل عليها العامل داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي<sup>3</sup>:

- **مبدأ تقسيم العمل:** يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد عامل التخصص في أداء وظيفة محددة، إذ أن تقسيم العمل من شأنه أن يطور المهارات الفردية ويساهم في زيادة الإنتاجية.

- **مبدأ الأجر المناسب:** يؤكد هذا المبدأ على أهمية منح العاملين أجور مناسبة وتعويضهم بمكافآت عادلة لقاء خدماتهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويعد هذا المبدأ من الوسائل المهمة في تحفيز العاملين واندفاعهم نحو الانجاز.

- **مبدأ الترتيب:** لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة في مكانها الصحيح والمناسب.

**مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات:** وهي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الإجراءات التي يتم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي<sup>4</sup>:

- **مبدأ وحدة الهدف:** أي أن تهدف المنظمة كلها إلى تحقيق هدف مشترك وواضح.

- **مبدأ المساواة:** لابد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين، لأن ضمان ولاء المرؤوسين للمنظمة وتقانيهم في العمل يعتمد على شعورهم بالمساواة في تطبيق القواعد والإجراءات المختلفة في التنظيم.

<sup>1</sup>زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص 37.

<sup>2</sup>محمود سلمان العيمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 40.

<sup>3</sup>خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 64، 65.

<sup>4</sup>علي الضلعين، أساسيات ومبادئ الإدارة، ط2، مركز يزيد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص 52، 53.

- مبدأ السلطة والمسؤولية: وتعني السلطة الحق في إصدار الأوامر، أما المسؤولية فهي مقدار المساءلة الناجم عن التمتع بحق إصدار الأوامر، ومن هنا فان من يحصل على السلطة لابد أن يتحمل المسؤولية.

- مبدأ تسلسل السلطة: حسب هذا المبدأ يجب أن تكون خطوط السلطة واضحة من القمة إلى القاعدة وفق تسلسل معين، تزيد في المستويات الإدارية العليا وتقل نزولا حتى أسفل الهيكل التنظيمي.

- مبدأ المركزية: تركيز سلطة اتخاذ القرار في شخص ما أو مجموعة من الأفراد.

- مبدأ استقرار العمالة: إن استقرار العمالة يؤدي إلى ارتفاع الأداء، وارتفاع معدل الدوران يزيد من تكلفة العمل والوقت اللازم للتعلم. وتزيد أهمية الحصول على استقرار في معدل الدوران في المستويات الإدارية العليا، حيث يتطلب الفرد وقتا أطول للتأقلم مع مشاكل وظروف العمل.

مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات: وهي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطا مباشرا بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العاملين والتي تتضمن:<sup>1</sup>

- وحدة الأمر: وتعني أن كل فرد يتلقى أوامره من شخص واحد.

- الضبط والربط: أفضل الطرق للحصول على الضبط والربط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء، على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.

- المبادرة: لابد من تشجيع المبادرة والابتكار لضمان التطوير والتجديد.

- المصلحة العامة: الأولوية للصالح العام وليس للمصالح الفردية، فتغليب المصالح الفردية على الصالح العام، خاصة في مجالات الاختيار والترقية وإنهاء خدمة العاملين، يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على اتجاهات وسلوكيات العاملين.

- روح الفريق: يجب على الإدارة تنمية روح التعاون وروح الفريق بين العاملين.

وتجدر الإشارة أن المبادئ السابقة يمكن أن يمتد تأثير البعض منها إلى أكثر من نوع من أنواع العدالة التنظيمية، ويظهر ذلك جليا خاصة بالنسبة لمبدأ المصلحة العامة ووحدة الهدف والضبط، حيث أن تأثيرها يمتد لكل أنواع العدالة.

في حين أن نموذج التنظيم البيروقراطي الذي اقترحه ماكس فيبر (MAX WEBER) فيبني على أساس تكوين منظمات مثالية عادلة على أساس من النظام والسلطة الوظيفية، حيث أن العدالة

<sup>1</sup> أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2001-2002، ص ص 63، 64.



## الفصل الأول: الإطار النظري للعدالة التنظيمية

التنظيمية في هذا النموذج تتحقق من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم، والموضوعية بدلا من الشخصية والترقية على أساس الجدارة وليس الاقدمية، وكل ذلك يضمن إلى حد كبير كفاءة تلك المنظمات وتحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية<sup>1</sup>.

رغم أهمية تطبيق التنظيم البيروقراطي إلا أن هذا المفهوم كان من أكثر المفاهيم الإدارية عرضة للانتقاد نظرا لارتباطه بفكرة التوسع في تطبيق حرفية القوانين واللوائح والعمل، وعدم تشجيع روح المبادرة والابتكار لدى العاملين، بالإضافة إلى المركزية الشديدة في صنع القرارات وانعدام تفويض السلطة ينتج عنهما ضعف الروح المعنوية لدى العاملين وإهمال كفاءاتهم، كما أن تعدد المستويات التنظيمية أدى إلى صعوبة في الاتصالات وزيادة الفجوة بين القمة والقاعدة<sup>2</sup>.

من الضروري أن تؤكد في هذا المجال أن العديد من الانتقادات الموجهة إلى التنظيم البيروقراطي غير دقيقة، بل أنه في ظل ظروف تنظيمية وبيئية معينة يصبح التنظيم البيروقراطي تنظيما فاعلا خاصة في مجال تحقيق العدالة التنظيمية.

وعلى عكس المدخل التقليدي لإدارة الأعمال فإن الافتراض الرئيسي للمدخل السلوكي هو أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى لتحقيق ذاته من خلال العمل<sup>3</sup>، ويمثل هذا الافتراض نقطة تحول رئيسية في مفهوم العدالة التنظيمية<sup>4</sup>، ويرى أنصار هذا المدخل أن تفهم سلوك واحتياجات الأفراد العاملين بالمنظمة هو أساس الإدارة الفعالة، فقد أكدت خبرة المنظمات أن هناك علاقة سببية بين الإنتاجية والسلوك التنظيمي، وبالتالي فالمورد البشري يستحق أن يكون محور الاهتمام التنظيمي<sup>5</sup>، ولعل تجارب الهاوثورن من أبرز ملامح هذا المدخل الذي يعتبر من أغزر المساهمات في حقل إدارة الأعمال، وهي سلسلة تجارب اهتمت بتأثير العوامل السلوكية والنفسية وظروف العمل على الإنتاجية بهدف تحسين الفعالية ومردودية العمل<sup>6</sup>. وقد بدأت عام 1924 في شركة (western Electric) واستمرت حتى السنوات الأولى من الثلاثينات، ومن أشهر هذه التجارب تجربة الإضاءة، حيث قام إلتون مايو بدراسة

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 71، 72.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، جامعة الجزائر، 2006، ص 21.

<sup>3</sup> عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكريا أحمد محمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 31.

<sup>4</sup> عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 74.

<sup>5</sup> طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 132.

<sup>6</sup> Pierre Antoine, Les Hommes et Le Management, Librairie Vuibert, Paris, p 143.

ظاهرة انخفاض الإنتاجية التي كانت تنتشر بين العاملين من خلال تحديد أثر كفاءة الإضاءة على إنتاجية العاملين، ولتحقيق ذلك تم تقسيم العاملين إلى مجموعتين الأولى سميت بالمجموعة التجريبية وهي التي خضعت للدراسة، حيث تم تغيير كفاءة الإضاءة التي تعمل في ظلها هذه المجموعة، أما الثانية فسميت بمجموعة الرقابة حيث ظلت تعمل في نفس الظروف العادية دون تغيير<sup>1</sup>.

وقد توصلت الدراسة في هذا الصدد إلى نتائج متوقعة وأخرى غير متوقعة، فبالنسبة للنتائج المتوقعة وجد أن إنتاجية المجموعة التجريبية محل الدراسة زادت مع كل زيادة في كثافة الإضاءة، أما النتائج غير المتوقعة فقد تمثلت في أن مجموعة الرقابة ارتفعت أيضا بالرغم أن كثافة الإضاءة لديها لم تتغير كما أن إنتاجية المجموعة التجريبية ظلت مرتفعة أيضا حتى بعد أن تم تخفيض الإضاءة وحدث نفس الشيء لمجموعة الرقابة، وقد تم إرجاع ذلك إلى أن العاملين محل الدراسة أصبحوا موضع اهتمام الإدارة مما أدى إلى ارتفاع روحهم المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وتسلسل نفس الشعور إلى مجموعة الرقابة حيث شعرت أنها محط الأنظار.

كما توصل مايو إلى نتائج مشابهة عند قيامه بتجارب أخرى على فترات الراحة بدلا من الإضاءة، وبغرض دراسة تأثير الإجهاد على معدلات الإنتاجية، وكشفت تلك التجارب عن ارتفاع معدل الإنتاج بزيادة فترات الراحة ومعدل تكرارها، وعند الرجوع إلى فترات الراحة الرسمية لم تنخفض معدلات الإنتاجية بل استمرت عند مستواها العالي<sup>2</sup>.

من خلال هذه التجارب تم التوصل إلى استخلاص مفاده أن العوامل والمؤثرات المادية يتضاءل أهميتها أمام العوامل الاجتماعية، حيث أظهرت وجود عوامل أخرى غير المكونة لظروف العمل لها تأثير قوي على إنتاجية العاملين<sup>3</sup>.

إن الإضافة الحقيقية التي قدمها المدخل السلوكي في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية هي التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في وضع العدالة التنظيمية، فبدلا من أن يكون الفرد متلقيا فقط للعدالة التنظيمية كما تتصورها إدارة المنظمة، فإن الفرد يلعب دورا مهما في تحديد الملامح الأساسية للعدالة

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص 54.

<sup>2</sup> طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 143.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 30.

من خلال الرأي الجماعي والمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل كبير على مدى إحساسه بتلك العدالة<sup>1</sup>.

أما مدخل النظم المفتوحة فيفترض أن المنظمة نظام يتكون من مجموعة من العناصر المتداخلة تتبادل التأثير والتأثر فيما بينها وأيضاً مع البيئة المحيطة، كما أن هذه العناصر تعمل ككيان واحد لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة، وأن تماسك هذه العناصر وتكاملها يقوي النظام الكلي والحالة العكسية يجعل هذا النظام معرضاً للانحيار<sup>2</sup>.

وتتبع أهمية مدخل النظم في التأكيد على أهمية تحليل روافد العدالة التنظيمية المتأتية من البيئة الخارجية، لأن عجز المنظمة عن تفهمها لروافد العدالة يمكن أن يؤثر سلباً على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، ويمكن تحديد طبيعة الارتباط المباشر بين مفهوم النظم المفتوحة والعدالة التنظيمية من خلال إدراكنا لبعض الخصائص التالية للنظم المفتوحة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية<sup>3</sup>:

- **الوعي البيئي:** تؤكد هذه الخاصية أن العدالة التنظيمية هي جزء من العدالة العامة السائدة في المجتمع الأكبر، فمن أهم خصائص النظم المفتوحة أن التغيرات التي تحدث في البيئة تؤثر على المنظمة والعكس صحيح، ومن الأمثلة الواضحة لتأثير البيئة الخارجية على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية مجموعة قوانين العمل التي تصدرها الجهات التشريعية في بلد ما لتنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين.

- **التغذية العكسية:** تتلقى النظم المفتوحة بصورة دورية معلومات من البيئة الخارجية في شكل تغذية عكسية والتي تساعد المنظمة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، وتساعد التغذية العكسية على تحقيق كل أنواع العدالة التنظيمية خاصة عدالة الإجراءات، فما من شك أن تطبيق سياسة اقتصادية معينة مثل سياسة الخصخصة وما يتبعها من إجراءات كالتقليص التنظيمي مثلاً يستدعي بالضرورة التعرف على آراء واتجاهات العاملين تجاه تلك السياسات حتى تضمن الدولة سهولة تطبيق برامجها الإصلاحية.

- **الدورية:** تمثل مخرجات نظام مدخلات نظام آخر وهكذا تتحول تلك المدخلات إلى مخرجات لنظم أخرى، وتؤكد هذه الخاصية حقيقة أن النظام الكلي للعدالة يتكون من مجموعة نظم عدالة

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 77.

<sup>2</sup> أنظر:

- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2005، ص 28.

- موسى خليل، الإدارة المعاصرة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص 36.

<sup>3</sup> عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 78، 79.

فرعية، فعدالة نظم تقييم الأداء كنظام فرعي يؤثر على عدالة نظام الأجور و عدالة نظم الاختيار والتعيين تؤثر على نظم الأداء ومن ثم نظم التوزيع. نستخلص مما تناولناه في هذا المطلب أنه يمكن النظر إلى العدالة التنظيمية من وجهات نظر (مداخل إدارية) متعددة، فكل مدخل إداري يمثل جزء من حقيقة العدالة وكلها مجتمعة يمكن أن تفسر بشكل أفضل حقيقة العدالة التنظيمية.

### المطلب الثاني: مفهوم العدالة التنظيمية

نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم العدالة التنظيمية من خلال الإشارة إلى المعنى اللغوي والاصطلاحي لكلمة العدالة، ثم عرض تعاريف مختلفة للعدالة التنظيمية.

#### أولاً-تعريف العدالة لغة واصطلاحاً

يعرف العدل بأنه التوسط في الأمور من غير إفراط في طرفي الزيادة والنقصان، أي عدلاً فالوسط والعدل بمعنى واحد، وقيل العدل مصدر بمعنى العدالة هو الاعتدال والاستقامة وهو الميل إلى الحق<sup>1</sup>.

العدل سكون الدال ما قام في النفوس أنه مستقيم وهو ضد الجور<sup>2</sup>، والعدل في الحكم بالحق يقال هو يقضي بالحق ويعدل، وهو حكم عادل أي ذو معدلة في حكمه. وعدل الشيء يعدله عدلاً وعادله أي وزنه، وعادلت بين شيئين وعدلت فلاناً بفلان إذا سويت بينهما<sup>3</sup>. كما جاء في القاموس الوسيط أن العدالة مصدر عدل وتعني الإنصاف، عدل (عدلاً و عدالة وعدولة ومعدلة) أنصف في الأمر أي استقام فيه والعدل نقيض الظلم فهو الإنصاف والاستقامة، القصد والاعتدال في الأمور<sup>4</sup>.

أما اصطلاحاً فيثير مصطلح العدل الكثير من المشاكل والصعوبات عند محاولة تحديد مدلوله العلمي، إذ أن العدالة مفهوم نسبي غامض قابل للتغير والتعديل وفق آراء الكتاب في كل زمان ومكان. وحسب نظرية المنفعة فالعدالة تعني: "توزيع المنافع والأضرار بين أصحاب المصالح بشكل

<sup>1</sup> عبد المنعم الحنفي، المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2000، ص 522.

<sup>2</sup> محمد سيد فهمي، العدالة الاجتماعية-استراتيجيات وآليات-، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر ، 2014، ص 07.

<sup>3</sup> أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري، لسان العرب، ط4، دار صادر للنشر، المجلد 10، لبنان، 2005، ص 61.

<sup>4</sup> هيئة الأبحاث والترجمة لدار الراتب، الأسيل القاموس العربي الوسيط، شركة منشورات دار الراتب، د ب ن، د س ن، ص 477.

نزيه ومنصف"<sup>1</sup>، وتعرف العدالة بأنها: "إرادة دائمة لإيتاء كل ذي حق حقه دون المساس بمصالح الغير"<sup>2</sup>، كما تعرف العدالة بصفة عامة بأنه: "إعطاء كل فرد ما يستحق"، كما تعني أيضا: "الاستقامة على طريق الحق باجتتاب ما هو محضور"<sup>3</sup>.

وهي بهذا على النقيض الذي هو تعدي الحق إلى الباطل وهو الجور، وقيل هو التصرف في ملك الغير ومجاوزة الحد.

وتعد العدالة إحدى الفضائل الأربعة التي سلم بها الفلاسفة منذ القديم والتي هي: الحكمة، الشجاعة، الثقة والعدالة. والعدل هو الإنصاف أي إعطاء المرء ماله وأخذ ما عليه، والعدالة هنا تعني الإنصاف الذي لا يعني بالضرورة المساواة، فعندما يعامل جميع الأفراد بشكل مساو لا يعني ذلك أن العدالة تحققت لأنه ذلك قد يتضمن عدم إنصاف بعض الأفراد الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل.

لقد بين كامبل (Campbell) أن العدالة تظهر عبر سلوكيات الأفراد وتعاملاتهم بشكل يميز الإنسان كمخلوق عن غيره من المخلوقات الأخرى، لهذا فإن هناك أشكالا متعددة للعدالة هي: العدالة الاقتصادية، العدالة السياسية، العدالة التعليمية، العدالة الجزائية والعدالة الاجتماعية. ومثل هذا التنوع في أشكال العدالة يعبر عن المنظور الواسع في تناول هذا المفهوم واشتماله لجميع الأهداف الاجتماعية المرغوبة<sup>4</sup>.

### ثانيا - تعريف العدالة التنظيمية

على الرغم من اختراق مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية في أدبيات السلوك التنظيمي بصورة سريعة ومؤثرة، إلا أنه لا يوجد تعريف متفق عليه من قبل الباحثين والمتخصصين حول هذا المفهوم وذلك بسبب النظر له من زوايا مختلفة ومن بين التعاريف المعطاة للعدالة التنظيمية نذكر:

<sup>1</sup> أمينة عثمانى، تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة وآليات إرسائها - دراسة حالة الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر العدد 14، 2015، ص 06.

<sup>2</sup> فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد، الإسلام والعدالة الاجتماعية رؤى اجتماعية في الأحكام الشرعية، المؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2009، ص 20.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 301.

<sup>4</sup> سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006، ص 21.

تعرف العدالة التنظيمية بأنها: "الحكم على مدى عدالة المخرجات"<sup>1</sup>. نلاحظ من هذا التعريف أن العاملين يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة.

وتعرف بأنها "المساواة التي تتضمن قيام الفرد العامل بمقارنة معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع مخرجات الزملاء الآخرين إلى نسبة مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وعندما لا يتساوى المعدلان يشعر الفرد حينئذ بالظلم"<sup>2</sup>. نستخلص من هذا التعريف أن جوهر العدالة التنظيمية يتحدد بالمقارنة التي يجريها العاملون بين أدائهم وأداء زملائهم مقارنة بما يحصلون عليه من عوائد بالمقياس لما يحصل عليه زملائهم.

كما تعرف العدالة التنظيمية بأنها: "عبارة عن ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية في الإجراءات والمخرجات"<sup>3</sup>. يركز هذا التعريف على عدالة الإجراءات والتوزيع.

العدالة التنظيمية هي: "إدراك الأفراد والجماعة لعدالة المعاملة من قبل المنظمة وردود أفعالهم السلوكية حيال هذا الإدراك"<sup>4</sup>. يتضح من هذا التعريف أن العدالة سلوك أخلاقي نابع من رفض الأفراد التعامل معهم على أساس التحيز.

العدالة التنظيمية: "هي إدراك العامل لعدالة العوائد التنظيمية والإجراءات والمعاملة الشخصية"<sup>5</sup>. نلاحظ أن هذا التعريف ركز على المدى الذي يعامل فيه العاملين بعدالة وما إذا كانت المخرجات التي يحصلون عليها والإجراءات المستخدمة في تحديد تلك المخرجات عادلة.

من خلال التعريف السابقة نتوصل إلى تعريف العدالة التنظيمية على النحو التالي: هي إدراك العاملين لحالة الإنصاف فيما يحصلون عليه من مخرجات وإدراكهم لموضوعية الإجراءات التي تحدد تلك المخرجات بالإضافة إلى شعورهم بعدالة التعامل مقارنة بزملائهم في العمل.

ويلاحظ أن للعدالة التنظيمية جوانب أساسية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تشير العدالة التنظيمية إلى المعاملة العادلة والمنصفة للمرؤوسين.

<sup>1</sup>Deborah E. Rupp, **An Employee-Centered Mode l of Organizational Justice and Social Responsibility**, Organizational Psychology Review, Vol 01, N<sup>0</sup> 01, 2011, P72.

<sup>2</sup>رانتب السعود، سوزان سلطان، **درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها**، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد 25، العدد(1+2)، 2009، ص 201.

<sup>3</sup>خليل جعفر حجاج، **دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 34، العدد2012، ص 110.

<sup>4</sup>Rabia Aslam, Shama Sadaqat, **Investigating The Relationship of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behaviour Among Teaching Staff of University of The Punjab**, European journal of scientific research , Vol 57, N<sup>0</sup> 1, 2011, P 54.

<sup>5</sup>Christie M. Cox, **Approach and Avoidance Motivations - Implications for Organizational Justice-**, thesis for the degree of doctor of philosophy, the graduate faculty of the university of Akron, may 2009, p08.

- تعتبر العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية وتتحدد في ضوء عملية الإدراك.
  - تشمل العدالة التنظيمية كافة جوانب الحياة التنظيمية.
  - تشمل العدالة كل من المستويين الوظيفي والإنساني.
- هذا وقد أشار بعض الباحثين الإداريين إلى أن العدالة التنظيمية تتضمن مجموعة من المبادئ يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>
- **مبدأ الإنصاف:** ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل، وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
  - **المبدأ الأخلاقي:** ويتمثل في الاستقامة، النزاهة الشرف الأمانة الإخلاص والصدق.
  - **مبدأ الدقة والتصحيح:** يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.
  - **مبدأ الالتزام:** بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.
  - **مبدأ المشاركة:** أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.
- مما تناولناه في هذا المطلب يمكن القول أن هناك ثلاثة قضايا في أي منظمة تقيم ويحكم عليها من قبل العاملين على أساس أنها عادلة أو غير عادلة. القضية الأولى تتمحور حول المخرجات التنظيمية الموزعة بين العاملين (الأجور، المكافآت، الحوافز وعبء العمل) وهنا يستخدم مصطلح العدالة التوزيعية لوصف هذا النوع من الحكم، والقضية الثانية تتمحور حول الإجراءات والقوانين والوسائل التي يتم من خلالها توزيع المخرجات التنظيمية السابقة بين العاملين، وهنا فان مصطلح العدالة الإجرائية يستخدم لوصف هذا الحكم. أما القضية الثالثة فتتمحور حول المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملين أثناء تعاملهم مع صانع القرار، وفيما إذا كانت هذه المعاملة قائمة على الاحترام والتقدير، وهنا يستعمل مصطلح عدالة التعاملات أو العدالة التفاعلية للدلالة على هذا النوع من العدالة التنظيمية.

<sup>1</sup> مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص ص 21، 22.

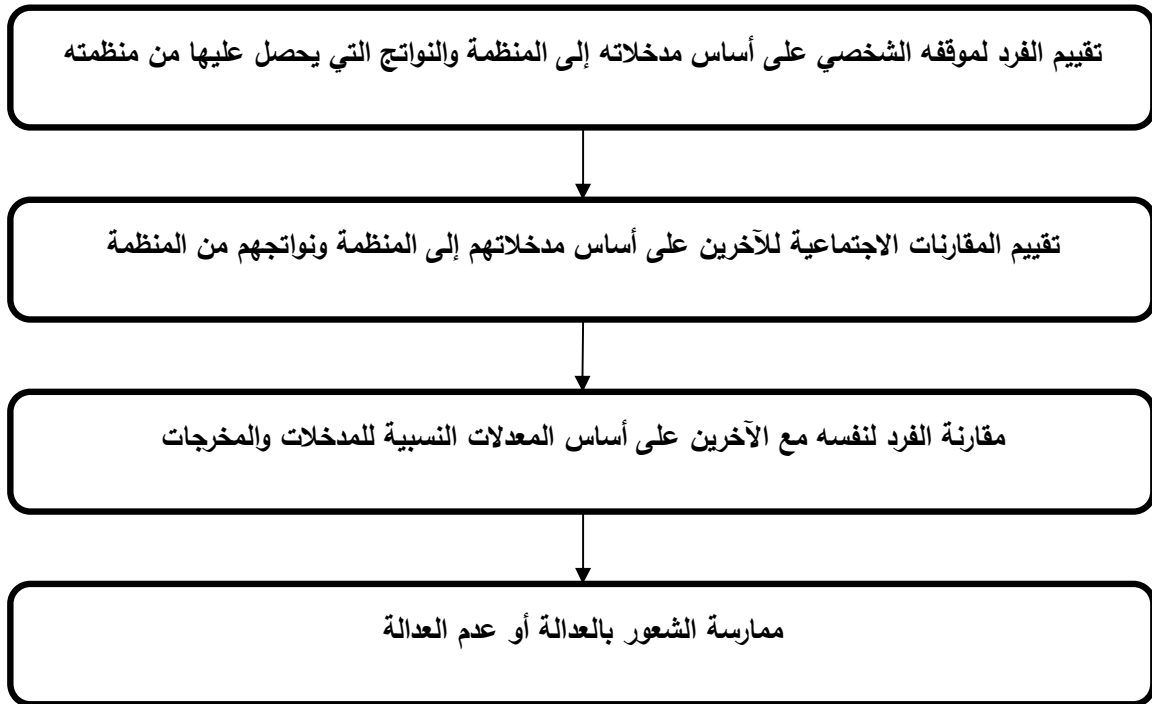
### المطلب الثالث: إدراكات العدالة التنظيمية وأهميتها

تمثل العدالة ظاهرة تنظيمية ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات وحسن المعاملة داخل المنظمة، لذلك يتباين ردود أفعال الأفراد بشأن إدراك العدالة أو عدمها نظرا لاختلاف تفضيلاتهم.

#### أولا- إدراكات العدالة التنظيمية:

يتفق الباحثون على مسألة أهمية العدالة التنظيمية إلا أن إدراك العدالة ربما يختلف من شخص لآخر ومن ثقافة لأخرى. وأن طريقة عقد الفرد لمقارنة بينه وبين الأفراد الآخرين تمثل في الحقيقة مدركات العدالة التنظيمية لدى الفرد<sup>1</sup>. والشكل التالي يوضح عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة التنظيمية.

#### الشكل رقم(02): بناء إدراكات العدالة التنظيمية



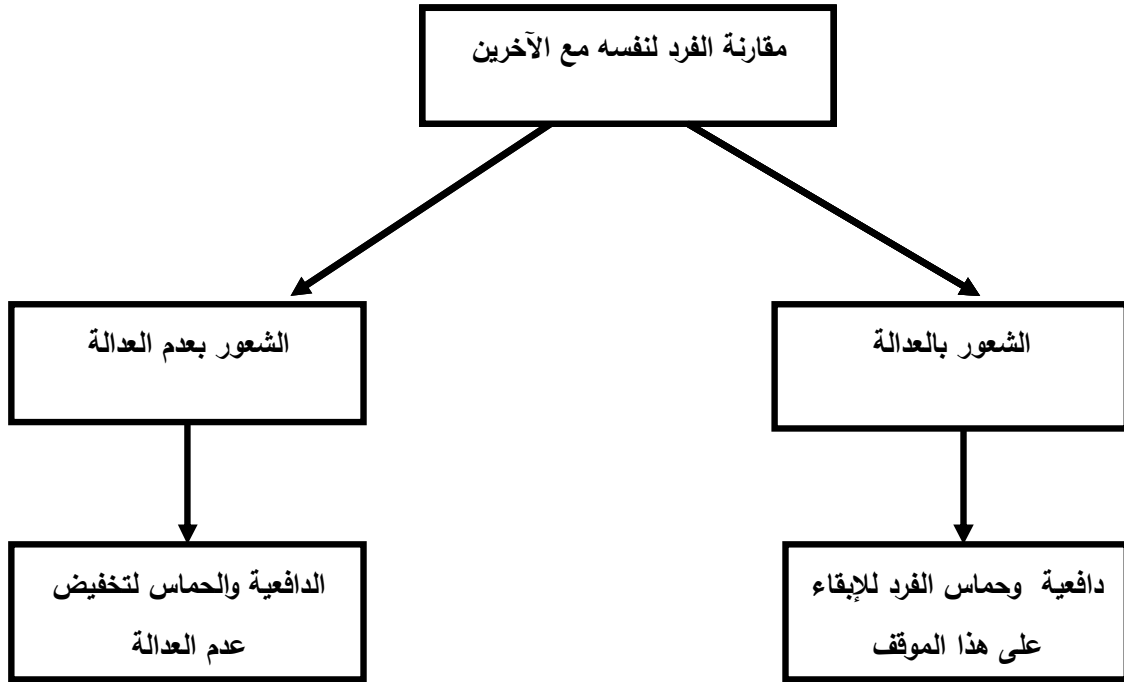
المصدر: سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية-دراسة ميدانية - المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 04، العدد 04، 2008، ص 435.

<sup>1</sup>ناظم جواد الزبيدي، طيف نوري عبد الحميد، العدالة التنظيمية في إطار إدراكات العاملين-دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 15، الإصدار 55، 2009، ص 52.



من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن عملية إدراك الفرد للعدالة التنظيمية تكون من خلال أربع خطوات، في البداية يقوم الفرد بتقييم ذاته في المنظمة التي يعمل بها، ثم يقوم بتقييم الأفراد الآخرين في منظماتهم وبعدها يقوم بعملية المقارنة أي يقوم بمقارنة نفسه مع الآخرين وينتج عن هذه المقارنة إما الشعور بالعدالة أو عدم العدالة. وبناء عليه يختار الفرد إحدى البدائل الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عم العدالة



المصدر: سليمان سالم الحجايا، أنماط القيادة لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006، ص 45.

يبين الشكل السابق نتائج مقارنة الفرد للعدالة، حيث أنه إذا أدرك وجود عدالة في المنظمة فإن ذلك سيحفز سلوكه للاستمرار على هذا المستوى من العطاء، أما في حالة ما إذا أدرك عدم العدالة فمن المتوقع أن يسلك الفرد واحد أو أكثر من أنماط السلوك التالية من أجل استبداله بالشعور بالعدالة:<sup>1</sup>

- تغيير مدخلات العمل كالتقليل من حجم الجهود التي يبذلها في العمل مثلاً.

<sup>1</sup> علي السكر عبود، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الديوانية -، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 14، العدد 04، 2012، ص 69.

- تغيير مخرجات العمل كمحاولة تغيير المكافآت التي يتم الحصول عليها من خلال المطالبة بزيادتها مثلاً.

- تغيير إدراك الفرد لنفسه كالتبرير مثلاً بأن عدم العدالة أمر مؤقت وسوف يتم حله في المستقبل.

- تغيير إدراك الفرد للآخرين أي اتخاذ إجراءات من أجل تغيير المدخلات أو المخرجات الخاصة بالشخص موضوع المقارنة كإقناعه بقبول عمل أكثر مثلاً.

- تغيير المقارنات كتغيير الشخص المرجعي الذي يقوم بمقارنة نفسه معه.

- ترك الموقف كترك العمل في تلك المنظمة نهائياً.

### ثانياً- أهمية العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية من المؤشرات الأساسية في تنمية قدرات الأفراد والقضاء على إحباطهم والتقليص من الصراع التنظيمي، وبروز التجانس والتكافؤ والتضامن بين العاملين والإدارة، فالعدالة توضح حقيقة نظام توزيع الأجور والحوافز في المنظمة، ودور العدالة يغني المديرين من الخوض في مسائل هامشية من شأنها تعطيل مسار المنظمة لبلوغ أهدافها، وبهذا فالعدالة التنظيمية من الموضوعات الهامة في الميدان التنظيمي.

وتبرز أهمية العدالة التنظيمية من دورها المؤثر في السلوك التنظيمي بما يتعلق بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية والتفاعلية) من خلال الآتي:<sup>1</sup>

- تعد العدالة التنظيمية بالنسبة للعاملين قيمة وعلاقة اجتماعية، والتجاوز عليها من قبل المنظمة بعدم تطبيقها يحفز العاملين لاحتمال ردود أفعال أو سلوكيات ضارة للمنظمة.

- أن منح العاملين لفرصة المشاركة لإبداء الرأي وبما يتعلق بعملهم يولد لديهم الإحساس بتطبيق العدالة وبخلافه لا تطبيق لها.

أنظر:

حاكم جبوري، علك الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل-دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 14، العدد 03، 2012، ص 04.

- سارة زويبي، واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية- دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسككدة-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 01، الجزائر، المجلد أ، العدد 43، جوان 2015، ص 386.

- يتوقف مدى فهم العاملين لأدوارهم وبيئة عملهم على توفر ودقة المعلومات المقدمة من المنظمة لهم، وبخلافها سيعملون بالاعتماد على معلوماتهم الشخصية والتي قد تكون غير صحيحة أو غير دقيقة أو غير رسمية.

- تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية العكسية بشكل يكفل استمرار العمليات التنظيمية.

- تسلط الضوء على الكشف على الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

كما تتضح أهمية العدالة التنظيمية على مستويين<sup>1</sup>:

**1-المستوى الإنساني:** تعد العدالة التنظيمية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للفرد العامل لما لها من تأثيرات على الجوانب النفسية للفرد، فقد بينت الدراسات انه يترتب على افتقار العامل للإحساس بالعدالة آثار سلبية على شخصه وعلى حالته النفسية والصحية، فيشعر بقدر كبير من الضغوط والاضطرابات النفسية (كالقلق والغضب). وقد يؤدي إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي\* وهذا سينعكس سلبا على العمل نفسه.

**2-المستوى التنظيمي:** للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة من الجانب المنظمي وتبرز هذه الأهمية من خلال ارتباط متغير العدالة التنظيمية وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية، فوجود العدالة التنظيمية بات من الضرورات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في عالم اليوم حيث تزداد حدة المنافسة من أجل البحث عن مصادر الميزة التنافسية. وتعتبر الموارد البشرية من أهم هذه المصادر، لذا وجب على المنظمات السعي لجذب الكفاءات البشرية والعمل على الحفاظ عليها في ظل المنافسة الشديدة، من خلال تطوير ممارسات وقرارات تصب باتجاه تحقيق العدالة التنظيمية، وهذا بدوره يحقق عدة مزايا تنظيمية ( سلوكيات المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي...). أما الفشل في التعامل بشكل فعال مع القضايا الخاصة بالإنصاف والثقة والاحترام والأخلاقيات يمكن أن تؤدي غالبا إلى تزايد مستويات الصراع بين الأفراد والاتجاه نحو حجب المعلومات أو إعاقة تبادلها بين الأفراد وتجنب المهام التعاونية والصعبة، والتركيز على المصالح الشخصية للفرد، وتدني مستويات الامتثال للتعليمات والأوامر، وكذا تزايد الشكاوي من متطلبات الدور.

<sup>1</sup>حاكم محسن محمد الربيعي، حامد الحدراوي، حيدر حمودي علي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل اسمنت الكوفة-، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة بابل، العراق، المجلد 260، العدد 07، 2012، ص 07.

\*الاغتراب الوظيفي: هو شعور العامل بالغربة في المنظمة التي يعمل بها ويأتي نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين المنظمة بهيكلتها ومحيط العمل بها ونمط الإشراف المتبع من قبل الرؤساء، وبين زملاء العمل، فيشعر العامل بأن المنظمة لم تعد مكانا مناسباً، فينعكس شعوره هذا سلبا على تركيزه وقدراته بل والتزامه في العمل.

من خلال ما تناولناه سابقا يمكن استخلاص أن أهمية العدالة التنظيمية تبرز في أن العدل مطلب أساسي في كل شؤون الحياة، فلا تستقيم الحياة بدونها. فبالعدل يأمن الفرد على نفسه وحقوقه من الجور والظلم والتعدي، والعدالة التنظيمية ما هي إلا تطبيق للعدل داخل المنظمات، بل أن تطبيقها يساعد على خلق بيئة عمل مناسبة يضمن العامل فيها الحصول على حقوقه بإنصاف من خلال جودة المعاملة وتطبيق الإجراءات التنظيمية وفق معايير موضوعية.

### المبحث الثاني: أبعاد، نماذج ونظريات العدالة التنظيمية

ظهرت في الأدبيات الإدارية ثلاثة أبعاد رئيسية للعدالة التنظيمية مرتبة من الأقدم إلى الأحدث في الظهور، وهي: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية (عدالة التعاملات)، فمع بداية اهتمام الباحثين بظاهرة العدالة في بيئات العمل المختلفة منذ أوائل عقد الستينات من القرن العشرين، كان محور اهتمامهم ينصب على عدالة توزيع النتائج (العدالة التوزيعية)، وفي منتصف عقد السبعينات تقريبا بدأ اهتمام الباحثين يتحول نحو دراسة عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد تلك النتائج، وبعد ذلك شهد عقد الثمانينات تيارا هائلا من البحوث والدراسات عن ظاهرة العدالة الإجرائية، والتي انبثق منها البعد الثالث للعدالة التنظيمية (عدالة التعاملات).

إن نظريات العدالة التنظيمية تستند إلى مسلمة أساسية مفادها أن الأفراد العاملين يبحثون عن العدالة أو الإنصاف في العلاقة الاجتماعية التبادلية بين (العامل-المنظمة)، وعدم التوازن في هذه العلاقة قد يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره بعض التغيرات السلوكية والمعرفية لدى الفرد في محاولة منه تقليل هذا التوتر.

### المطلب الأول: أبعاد ونماذج العدالة التنظيمية

أشار (Niehoff & Moorman) سنة 1993 أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للعدالة التنظيمية، كما هي موضحة في الشكل رقم (04).

#### أولا-العدالة التوزيعية

استعمل مصطلح العدالة التوزيعية من قبل السياسيين والفلاسفة وغيرهم منذ زمن<sup>1</sup>، ثم طورها هومانز (Homans) وزملائه سنة 1961 كمصطلح شبه اقتصادي، واستخدمه آدمز سنة 1965

<sup>1</sup>Arif Hassan, Organizational Justice As a Determinant of Organizational Commitment and Intention to Leave, Asian Academy of Management Journal, Vol 07, N<sup>o</sup> 02, July 2002, P56.

كمصطلح إداري سلوكي<sup>1</sup>. وبالرغم من كثرة الدراسات التي تطرقت لمفهوم العدالة في القرن العشرين، إلا أنها ما تزال تعتمد على نظرية "الإنصاف" لآدمز<sup>2</sup>، حيث يرى هذا الأخير بأن العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم أو مساهماتهم إلى المخرجات أو المخرجات التي يستلمونها مع المدخلات إلى المخرجات الخاصة بزملائهم، وإذا حصل العامل على أقل مما يستحق يشعر بعدم العدالة<sup>3</sup>.

وتعرف العدالة التوزيعية بأنها: "تصورات الأفراد لمدى عدالة المخرجات التي يحصلون عليها"<sup>4</sup>. وعرفها آخرون على أنها: "العدالة المدركة من قبل الفرد العامل عند تخصيص الموارد التي يمكن أن توزع على أساس المساواة أو الحاجة أو المساهمة، ومن ثم يقرر بدوره عدالة التوزيع بالمقارنة مع أقرانه في العمل"<sup>5</sup>.

كما تشير العدالة التوزيعية إلى: "تقييم المخرجات والنتائج المترتبة عن قرارات التخصيص، خاصة تلك المتعلقة بالنسبة بين المدفوعات (الأجور والمكافآت) والمساهمات"<sup>6</sup>.

من خلال التعريف السابقة نستنتج أن العدالة التوزيعية تشير إلى: درجة الإنصاف المدركة من طرف العاملين في توزيع المخرجات في المنظمة على ضوء المساهمات المقدمة.

ويمكن لإحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المخرجات مقارنة بما بذلوه من جهد أن يخلق نوعاً من التوتر في العلاقات بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى. ولفهم أثر عدالة

---

<sup>1</sup> أنتصار عباس حماد الدليمي، آلاء عبد الكريم غالب المدو، أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية- بحث ميداني في دوائر مختارة في وزارة النفط-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق المجلد 14، العدد 04، 2012، ص 51.

<sup>2</sup> Aharon Tziner, Gil Sharoni, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Justice, Job Stress, and Work- family Conflict-Examination of Their Interrelationships With Respondents from non-Western Culture-, Journal of Work and Organizational Psychology, N°30, 2014, P 36.

<sup>3</sup> Richa Banerjee, Subeer Banerjee, a Study of Perceived Organizational Justice, Trust, and Organizational Citizenship Behaviour, IOSR Journal of Business and Management, Vol 12, Issue 04, 2013, P 36.

<sup>4</sup> Abass Ali Rastagar, Niha Powerbrahimi, A study of the relationship between organisational justice and turnover intention: evidence from Iran, international journal of research in behaviour and human resources management, vol 01, n°02, 2013, p 02.

<sup>5</sup> سعد فاضل عباس المحمود، انعكاسات تبني المنهج الديمقراطي في صنع القرارات على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية- دراسة لآراء عينة من الموظفين والتدريسيين في جامعة البرموك، مجلة تنمية الراشدين كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 38، العدد 98، 2010، ص 255.

<sup>6</sup> Amar Fall, L'effet des pratiques de management sur le comportement des salaries dans le secteur touristique-le cas des perceptions de justice organisationnelle sur la motivation autonome au travail-, 3<sup>ème</sup> journée de recherche et d'échange en management du tourisme, groupe sup de co la rochelle, France, 10 juin 2011, p 05.

التوزيع على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة بشكل أفضل، يجب تقدير الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية من وجهة نظر العاملين، فإن زادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الأكبر على سلوكهم، أما في الحالات التي تطغى فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوكهم<sup>1</sup>.

ومن هنا يتضح أن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين:<sup>2</sup>

- جانب مادي (هيكل التوزيعات): ويعبر عن حجم أو مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.
- جانب اجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت.

وترتبط العدالة التوزيعية بحقيقة واقعية وهي أن الأفراد العاملين لا يجب معاملتهم بنفس الطريقة في أغلب الحالات وذلك لاختلافهم في المراكز الوظيفية والمستويات التعليمية، ولا تختص العدالة التوزيعية بتوزيع الأجور وحسب بل تشمل كذلك الترقية، الحوافز، العلاوات، العقوبات وتقييم الأداء حيث يتم توزيع مختلف هذه العوائد بين العاملين اعتماداً على مجموعة معايير وقواعد تختلف باختلاف السياق المطبقة فيه<sup>3</sup>.

وقد حدد Organ سنة 1988 ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات وهي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رضا تير، إهتمامات تسير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل-مقاربة العدالة التنظيمية-، أطروحة دكتوراه في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2006-2007، ص 114.

<sup>2</sup> وليد حلمي غازي، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2010-2011، ص 97.

<sup>3</sup> عبد الوهاب ميروح، جلال الدين بوعطيط، قواعد العدالة التنظيمية في مكان العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، العدد 01، أكتوبر 2017، ص 184، 185.

<sup>4</sup> انظر:

- عامر علي حسين العطوي، اثر العدالة التنظيمية في الأداء السابق-دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية-، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق المجلد 10، العدد 01، 2007، ص 05.

- Sait Gürbüz, İbrahim Sani Mert, Validity and Reliability Testing of Organizational Justice Scale- An Empirical Study in a Public Organization-, TODAİE's Review of Public Administration, Vol 03, No03, p 141.

1-قاعدة الانصاف: وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويضا أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي، على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز لقاعدة المساواة.

2-قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة بأن كل الأفراد العاملين وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، القابلية،...) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية للعاملين فيها، يجب أن تشمل هذه الخدمات كل العاملين وليس فقط الذين يعملون بجد وإذا حصل العكس فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز لقاعدة النوعية.

3-قاعدة الحاجة: تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى. فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجر وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى، فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية، وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

### ثانيا-العدالة الإجرائية(عدالة الإجراءات)

يلاحظ في السابق أن البحوث في مجال العدالة التنظيمية كانت تركز فقط على بعد العدالة التوزيعية، لكن مع بداية السبعينات بدأ الباحثون يأخذون منحى آخر يشير إلى أن تقييم الأفراد العاملين للعدالة لا يبنى فقط على نتائج القرارات أي عدالة المخرجات(العدالة التوزيعية)، وإنما أيضا على كيفية اتخاذ القرارات(الإجراءات التي استخدمت في تحديد هذه المخرجات) والتي تعرف ببعد العدالة الإجرائية.

وقد قدم Thibaut & Walker سنة 1975 مفهوم العدالة الإجرائية واقترحا بأن العاملين الذين ينتلقون نتائج غير مواتية، يكونون أكثر رضا بهذه النتائج إذا ما اعتقدوا بأن هذه النتائج تمخضت عن إجراءات عادلة، لأن العاملين غالبا لا يدركون القيمة النقدية للفوائد المستلمة، كما وجد Lind & Tyler سنة 1988 أن توزيع المكافآت لم تكن بنفس أهمية العملية التي بواسطتها تم تخصيص المكافآت، ففي العدالة الإجرائية ينتقل التركيز من القرار المتخذ إلى معرفة الكيفية التي يتخذ بها القرار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>انتصار عباس حماد الدليمي، آلاء عبد الكريم غالب المدو، مرجع سبق ذكره، ص 52.

وتعرف العدالة الإجرائية بأنها: "العدالة المدركة فيما يتعلق بالإجراءات والعملية المستخدمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع المخرجات"<sup>1</sup>.

وتعني أيضا: "القضايا المتعلقة بالطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات"<sup>2</sup>.

كما عرفها آخرون على أنها: "إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت والتعويضات عادلة"<sup>3</sup>.

مما سبق يمكن تعريف العدالة الإجرائية على أنها إحساس العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد النواتج والمخرجات التنظيمية، وعليه يمكن اعتبار عدالة الإجراءات بأنها الطريقة التي يتم من خلالها التوصل إلى مضمون نوعية قرار توزيع المخرجات، ويتحقق إحساس العاملين بعدالة الإجراءات عندما يتاح لهم فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم تقييم أدائهم على أساسها.

إن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة لن تتحقق لها هذه الصفة إلا بشرطين:<sup>4</sup>

- أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات.
- على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.

ومن المتوقع أن يؤدي وجود فجوة بين الإجراءات التنظيمية الموضوعية والممارسات الخاصة بتطبيق تلك الإجراءات إلى تعميق إحساس العاملين بفجوة العدالة الإجرائية، ومسؤولية تقليص هذه الفجوة تقع إلى حد كبير على عاتق المشرف المباشر، ورغم كونه غير مسؤول عن صياغة تلك

<sup>1</sup> أنيس أحمد عبد الله، حكمت محمد فليح، حميد أنور أحمد، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد 04، العدد 12، 2008، ص 13.

<sup>2</sup> Robert Folger, Russel Cropanzano, **Organizational justice and human resources management**, Thousand Oaks, Sage publications, 1998, California, p26.

<sup>3</sup> Robert Folger, Mary A. Konovsky, **Effect of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions**, Academy of Management journal, Vol 32, N<sup>o</sup>1, 1989, p115.

<sup>4</sup> عبد الله سلامة خلف الطعماسة، عبد الحفيظ علي حسب الله، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركة (Qiz) في الأردن-، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، الأردن، المجلد 26، العدد 02، 2015، ص 18.



الإجراءات إلا أنه مسؤول عن وضعها موضع التنفيذ، وهذا هو مصدر إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية أو عدم إحساسهم بها<sup>1</sup>.

ولاحظ Greenberg أن العدالة الإجرائية تتكون من جانبين هما:<sup>2</sup>

- الجانب الهيكلي: وهو الجانب الذي يعبر عن الإجراءات الرسمية داخل المنظمة، مثل

إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل والترقية... الخ، ويعكس هذا الجانب أهمية وضع

مجموعة من القواعد الواجب إتباعها عند اتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات.

- الجانب الاجتماعي: وهو الجانب الذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين عن

طريق إعلامهم بكيفية اتخاذ القرارات.

ويرى Leventhal أن إعطاء العاملين الحق في التصويت ليست الطريقة الوحيدة التي تزيد من

إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية، لذلك حدد ست قواعد لعدالة الإجراءات حتى يتم الحكم على أي

عملية توزيعية في المنظمة على أنها عادلة<sup>3</sup>، ويمكن إدراج هذه القواعد كما يلي:<sup>4</sup>

- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك

ويدعمه.

- القاعدة الأخلاقية: والتي تعني أن توزيع الموارد يتم وفق المعايير الأخلاقية السائدة.

- قاعدة التمثيل: تتبنى عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة وتمثيلهم.

- قاعدة الدقة: والتي تعني أن كافة القرارات تتخذ بناء على معلومات صحيحة ودقيقة.

- قاعدة الانسجام: يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع

الأفراد في كل الأوقات.

- قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تغليب المصلحة من التأثير على مجريات عملية اتخاذ

القرار، حيث أن تفضيل الصالح العام يمثل مرتكزا مهما من مرتكزات العدالة التنظيمية.

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>2</sup> Seyed Mohammad Moghimi, Masoumeh Kazemi, Saied Samiie, **Study The Relationship Between Organizational Justice and Employees' Quality of Work Life in Public Organizations-A case Study of Oom Province**, Iranian Journal of Management Studies, University of Tahan, Iran, Vol6, N<sup>0</sup>1, January 2013, P 120.

<sup>3</sup> Claud Lévy-Leboyer et autres, **Management des organisations-RH, les apports de la psychologie du travail**, édition d'organisation, paris, 2006, p 59

<sup>4</sup> Wendy L. Poole, **Organizational justice as a framework for understanding union-management relations in education**, Canadian journal, Vol 30, N03, 2007, p 731.

ويلاحظ أن هذه القواعد لا تتمتع بأوزان متساوية في أغلب الأحوال، بل أن الأفراد يميلون بصورة انتقائية إلى تفضيل قواعد معينة دون الأخرى وذلك وفقا لمقتضيات المواقف<sup>1</sup>، كما حدد كل من نيهوف ومورمان 1993 مجموعة إضافية من المكونات المؤثرة على عدالة الإجراءات تضمنت:<sup>2</sup>

- ثبات الإجراءات.

- عدم التحيز .

- دقة الإجراءات.

- صحة الإجراءات .

- واقعية الإجراءات وأخلاقياتها.

مما تناولناه سابقا يتضح جليا أن الاهتمام بتحديد الوسائل(عدالة الإجراءات) لا يقل أهمية عن تحديد النتائج، وأن تحقيق واحدة منهما لا يغني عن تحقيق الأخرى، مما يعني وجود علاقة ارتباط بين كل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، فإحساس العاملين بعدالة التوزيع مرتبط إلى حد كبير بإحساسهم بأن قرارات التوزيع تمت طبقا لطرق وقواعد عادلة وموثوق بها، فعدالة الإجرائية تعكس إحساس العاملين بعدالة التوزيع.

### ثالثا-العدالة التفاعلية(عدالة التعاملات)

تعكس عدالة التعاملات البعد الشخصي للعدالة التنظيمية وتعتمد على أعمال كل من ( Bies & Moag) حيث قاما بالتمييز بين طبيعة الإجراءات الرسمية، وطريقة أو أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق هذه الإجراءات، ويشير هذا المصطلح إلى نوعية المعاملة الشخصية التي يحظى بها العامل عند تنفيذ الإجراءات الرسمية وأيضا عند تفسير هذه الإجراءات<sup>3</sup>.

وفي حالات كثيرة فإن الطريقة التي يعامل بها الفرد العامل عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن يؤثر على إحساسه بالعدالة التنظيمية وعلى إحساسه بعدالة التعاملات بين الأشخاص، أو قد يؤثر كلاهما على الأحكام الخاصة بعدالة الإجراءات، ومن هذا المنطلق فإن عدالة التعاملات تعكس جودة

<sup>1</sup>خالدية مصطفى عطا، مها عارف بريسم، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية، مجلة كلية المأمون الجامعة، العراق، العدد 23، ص 133.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>3</sup>Gilles Simard, Olivier Doucet, Sarah Bernard, Pratiques en GRH et Engagement des Employées-le Rôle de La Justice-, Relations Industrielles, Vol 60,N<sup>0</sup> 02,2005,p 300.

العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين خلال عملية تقييم الأداء مثلاً<sup>1</sup>، كما أنها تعكس مقدار الاحترام الذي يبديه الرئيس المباشر عند إعلام العامل بالكيفية التي اتخذ بها القرار<sup>2</sup>. كما تعني: "إدراك العاملين لعدالة المعاملة التي يحظون بها عند تنفيذ الإجراءات الرسمية"<sup>3</sup>. وتعرف أيضاً بأنها: "درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عند وضع الإجراءات موضع التنفيذ"<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف عدالة التعاملات بأنها شعور العاملين بعدالة المعاملة التي يحظون بها من قبل رؤسائهم عند تطبيق الإجراءات التنظيمية، والتي تعتمد (المعاملة) على المصادقية والاحترام المتبادل.

وقد أشار العديد من الباحثين أن عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة:<sup>5</sup>

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

- **عدالة المعلومات:** التي تركز على التوضيحات المقدمة للعاملين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب مؤكد.

توصل (Bies & Moag<sup>6</sup>) سنة 1986 إلى أن إدراك العاملين لعدالة التعاملات يتحدد بناء على أربعة عوامل وهي:<sup>6</sup>

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.

<sup>1</sup> عبد الكريم السكر، اثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي-دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية-، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 40، العدد 02، 2013، ص 414.

<sup>2</sup> Robert E. Till, Ronald Karren, Organizational Justice Perceptions and Pay Level Satisfaction, Journal of Managerial Psychology, Vol 26, N<sup>0</sup>01, 2011, P 46.

<sup>3</sup> Abdallah M. Elamin, Nacer Alomain, Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment, International Management Review, vol 07, n<sup>0</sup> 01, 2011, p 40.

<sup>4</sup> فتح الله غانم، ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، فلسطين، المجلد 19، العدد 01، جانفي 2015، ص 333.

<sup>5</sup> Mashala Valikhani Dehaghani, Faeze Sadat Merhadi, Impressing Organizational Justice Rules Based on Information Technology –Case Study Telecommunication Company-, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol 03, N<sup>0</sup>04, October 2013, P 198.

<sup>6</sup> أنظر :

- Susanna Baldwin, Organizational Justice, Institute for Employment Studies, 2006, PP 04, 05, Available on Site:

<http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp73.pdf>(Seen: 11/05/2017).

-Fortin.M, Perspectives on Organizational Justice- Concept Clarification, Social Context Integration, Time and Links with Morality-, International Journal of Management Reviews., Vol10,N<sup>0</sup> 02,2008,P 99.

- مدى إخلاص الرئيس وصراحته في تعامله مع العاملين.
- مدى احترام الرئيس العاملين.
- مدى التزام الرئيس بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين.

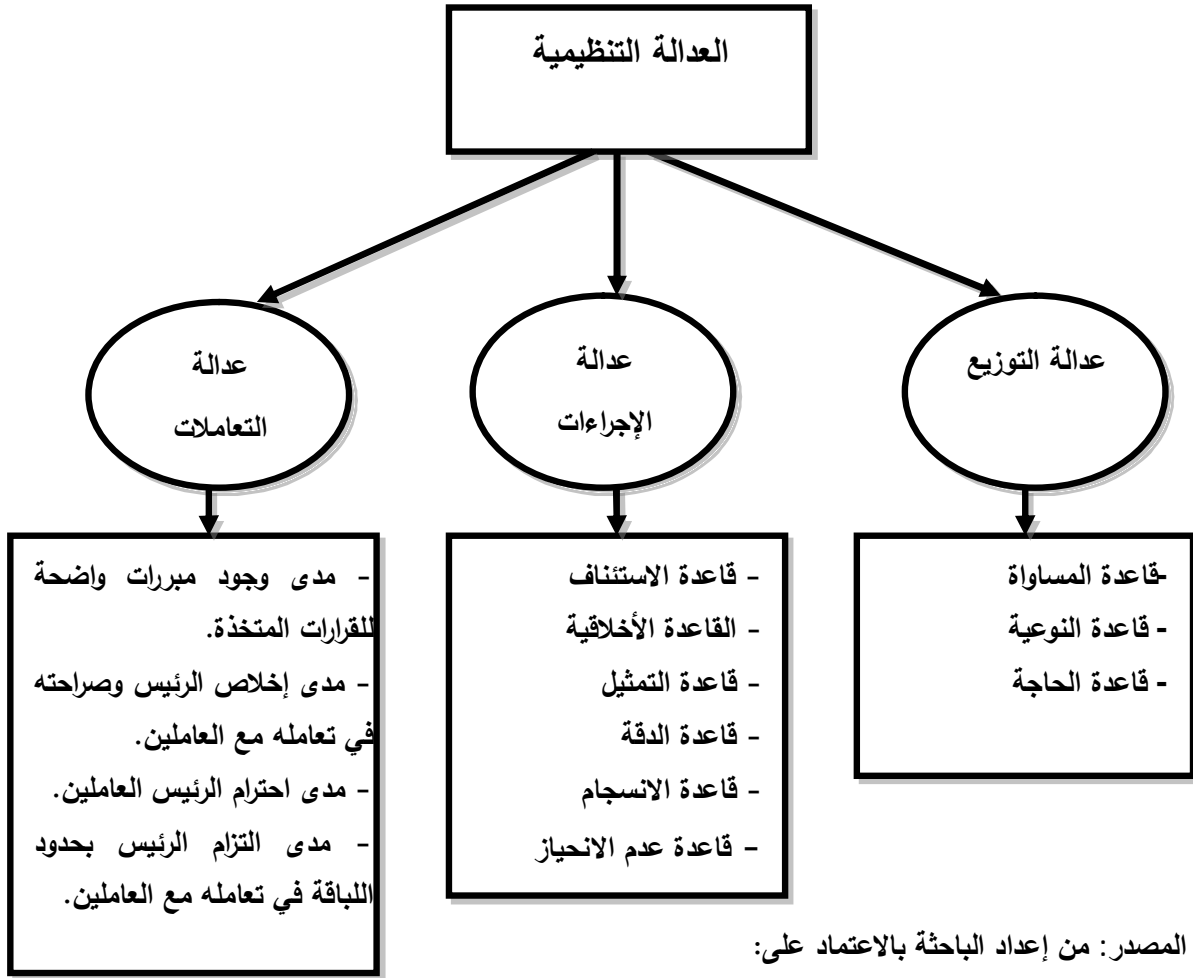
وبهذا تبرز أهمية عدالة التعاملات فيما يلي:

- إن التبرير المقبول أو المنطقي بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراكات أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أية مبررات<sup>1</sup>.
- أهمية الترابط الوثيق بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وعدالة التعاملات، فهي ليست منفصلة تماما، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض، لذا فالحديث عن أي منهما دون الحديث عن الأنواع الأخرى غير ممكن من الناحية العملية. وتعد العدالة التوزيعية أنها الأساس الذي قامت عليه الأنواع الأخرى للعدالة التنظيمية، فإصدار الحكم على العدالة التوزيعية المتعلقة بنزاهة عملية التوزيع وكمياتها هو إدراك لعدالة كل من الإجراءات التي تحدد تلك المخرجات التي توزع (عدالة الإجراءات)، وعدالة طريقة التعامل من نزاهة واحترام أثناء تطبيق العدالة التوزيعية (العدالة التفاعلية)، وبذلك فعدالة التوزيع، هي العنصر الرئيسي في مفهوم العدالة التنظيمية وباقي أنواع العدالة التنظيمية هي تفسير لعدالة أو عدم عدالة التوزيع، فلكي يشعر العامل بعدالة التوزيع لابد أن يشعر أولاً بأن التوزيع قد تم طبقاً لإجراءات عادلة، بمعنى أن عدالة الإجراءات تسبق عدالة التوزيع من جهة، ومن جهة أخرى فإن عدالة التوزيع تقرر مدى تحقق عدالة الإجراءات، كما أن الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع العاملين عند تطبيق الإجراءات التنظيمية يؤثر بشكل كبير على الشعور بالعدالة التنظيمية عند هؤلاء العاملين، لذا فإن عدالة الإجراءات أو عدالة التعاملات أو كليهما تؤثران في الحكم على مدى عدالة التوزيع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Annamaria Difabio, Chiara Bartolini, **L'impact de la justice Organisationnelle Sur la Satisfaction au Travail et L'engagement Affectif Dans un Hôpital Italien**, POT, Spécial Sante Au Travail, vol 15, n0 04, p 421

<sup>2</sup> سناء محمد عطا الداية، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، مذكرة ماجستير في أصول التربية، تخصص الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ص 33، 34.

الشكل رقم (04): أبعاد العدالة التنظيمية



- Brent A. Scott ,Jason A. Colquitt , Cindy P. Zapata-Phelan, **Justice as a Dependent Variable- Subordinate Charisma as a Predictor of Interpersonal and Informational Justice Perceptions**-, Journal of Applied Psychology Copyright 2007 by the American Psychological Association ,Vol 92, N<sup>o</sup> 06, 2007, p1597.

- Hicham ABBAD, Aline BOISSINOT, **De La Perception de L'injustice aux Comportements Opportunistes - Proposition d'une Grille de Lecture des Relations entre PSL et Grands Distributeurs**-, Logistique & Management, Vol. 17, N<sup>o</sup> 02, 2009, P43.

وقد أشار بعض الباحثين أن هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية باعتبار عدالة التعاملات جزءا من العدالة الإجرائية) في ردود فعل العاملين داخل المنظمة والنموذجان هما:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، مرجع سبق ذكره، ص91.

1-النموذج ثنائي العوامل: صمم هذا النموذج كل من (Folger & Konovsky) سنة 1989 ويفترض هذا النموذج أن العدالة الإجرائية ترتبط بقوة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية وشمولية مثل عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية ترتبط بقوة أكبر مع التقييمات على المستوى الشخصي مثل رضا المحكوم عليه في القضايا الخاصة به. حصل النموذج ثنائي العوامل على التأييد التطبيقي في العديد من الدراسات، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن العدالة التوزيعية هي محدد أكثر أهمية للتقييمات على المستوى الشخصي مثل الرضا الوظيفي، الرضا عن الأجر وذلك بالمقارنة مع العدالة الإجرائية، في حين أن العدالة الإجرائية هي محدد أكثر أهمية للتقييمات على المستوى التنظيمي مثل الانتماء التنظيمي، والثقة في الإدارة والنزوع لترك العمل.

2-النموذج الإضافي: صمم هذا النموذج كل من (Thibaut & Walker) سنة 1975 ، ويفترض هذا النموذج أن كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية(العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية) له تأثيراته في التقييمات على المستوى الشخصي والتقييمات على المستوى التنظيمي على حدة، وقد أكدت العديد من الدراسات على أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات.

من خلال الاستعراض السابق نستنتج أن الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية(العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات) ليست منفصلة بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض، لذا فإن تطبيق بعد دون الآخر يمكن أن يؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، إذ يركز مفهوم العدالة التوزيعية على عدالة النواتج أو المخرجات التي يحصل عليها العامل، بينما يركز مفهوم العدالة الإجرائية على عدالة السياسات والإجراءات المستخدمة في تحديد مقدار تلك المخرجات، أما عدالة التعاملات فترتكز على الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الفرد العامل عند تطبيق الإجراءات الرسمية.

### المطلب الثاني: نظريات العدالة التنظيمية

أبرزت أدبيات العدالة التنظيمية عدة نظريات تدرس وتفسر آثار العدالة التنظيمية على سلوك الأفراد داخل المنظمات، وقد قام Greenberg بتصنيف هذه النظريات اعتماداً على بعدين هما:<sup>1</sup>

- بعد رد الفعل-الفعل المسبق: تركز نظريات رد الفعل على محاولات الأفراد الهروب من ظروف عدم العدالة التنظيمية، أي أن هذه النظريات تختبر ردود فعل الأفراد لمدرجات عدم

<sup>1</sup>William H, Fournier, **Communication Satisfaction, Interactional Justice, and Organizational Citizenship Behaviours-Staff Perception in A University Environment**-.Thesis of Doctor of Philosophy, Faculty of Scripps College of Communication, Ohio University, JUIN 2008,p 24.

العدالة، أما نظريات الفعل المسبق فتركز على السلوكيات الموجهة لتحقيق العدالة التنظيمية أو تجنب ظروف عدم العدالة التنظيمية في المستقبل.

- **بعد المحتوى-العمليات:** تركز نظريات المحتوى على المخرجات أو النتائج، أي أن هذه النظريات تهتم بالعدالة التوزيعية، أما نظريات العمليات فتركز على كيفية تحديد المخرجات أو النتائج، أي أنها تركز على نزاهة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التنظيمية وتنفيذ تلك القرارات (تهتم بالعدالة الإجرائية).

وبما أن Greenberg يرى بأن العدالة التنظيمية تتكون من بعدين هما عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات<sup>1</sup>، فقد قام بتصنيف نظريات العدالة من منظور بعدي العدالة التنظيمية كما يلي:  
**أولاً-نظريات العدالة التوزيعية**

يتم تصنيف نظريات العدالة التوزيعية إلى نظريات محتوى رد الفعل ونظريات محتوى الفعل المسبق، وذلك على النحو التالي:

**1-نظريات محتوى رد الفعل:** تشتمل هذه النظريات على أربع نظريات فرعية هي كما يلي:  
**1-1-نظرية العدالة:** أرسيت دعائم هذه النظرية نتيجة للجهود البحثية التي قام بها أحد كبار الباحثين النفسانيين في شركة (G E) وهو ستاسي آدمز سنة 1963.

وتؤكد هذه النظرية أن العاملين في المنظمة يقومون بمقارنة ما يستثمرونه من مدخلات في وظائفهم وكذلك النتائج التي يحصلون عليها بالمدخلات والنتائج الخاصة ببعض الأفراد أو الجماعات الأخرى في وظائف مشابهة<sup>2</sup>. فإذا كانت القيمة النسبية لمدخلاتهم ومخرجاتهم تساوي القيمة النسبية للآخرين فإنهم يتفهمون الموقف على أنه عادل وعندها لا يوجد توتر، وعلى النقيض من ذلك إذا اعتبر الأفراد القيمة النسبية لمدخلاتهم ومخرجاتهم غير متكافئة مع القيمة النسبية للآخرين، فإن ذلك يؤدي إلى وجود توتر (الشعور بعدم العدالة) يدفعهم إلى القضاء عليه أو التقليل منه<sup>3</sup>. وتخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي هما:<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Patrice Roussel, **La Motivation au Travail-Concept et Théories-**, Ouvrage Collectif, éditions EMS, Collections Référence, Paris, 2001, P09.

<sup>2</sup>ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، **السلوك التنظيمي-نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة-**، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 390.

<sup>3</sup>زاهر عبد الرحيم، **مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية**، دار الولاية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 117.

<sup>4</sup>Adams J, S, **Toward An Understanding of Inequity**, Journal of Abnormal and Social Psychoogy, vol 67, 1963, p 436.

- **الغضب:** إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته بدرجة كبيرة أو نسبة مخرجاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

- **الشعور بالذنب:** إذا أدرك الفرد أن مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة، أو أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

هذا وقد ميز آدمز بين نوعين من العدالة هما:<sup>1</sup>

أ- **العدالة الداخلية:** تتحقق عندما يتناسب العائد مع الجهد المبذول، أي عندما يتساوى العائد (الأجر) الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المنظمة.

ب- **العدالة الخارجية:** تتحقق عندما تقدم المنظمة عوائد (أجور) مساوية نسبياً لتلك التي يتقاضاها العاملون في أنماط مشابهة من الوظائف في منظمات أخرى.

كما اشتملت هذه النظرية على أربعة مفاهيم أساسية هي:<sup>2</sup>

- **الإنسان:** المقصود به الفرد الذي يشعر بالعدالة أو يمسه الظلم.

- **المرجع المقارن:** وهنا يقوم الشخص بمقارنة نفسه بفرد أو مجموعة من الأفراد الذين يقومون بنفس المهام التي يقوم بها وقد يكونون جيرانه أو أصدقائه أو زملاؤه، أو يقارن الشخص نفسه بالنظام الذي يشتمل على سياسات الأجور وسياسات الإدارة.

- **المدخلات:** المقصود بها الخصائص التي يحملها الشخص إلى العمل مثل المهارات والخبرات والمؤهلات العلمية والعمر... الخ.

- **المخرجات:** وهي العوائد التي يتلقاها الشخص من عمله مثل الراتب.

كما اقترحت بعض الأساليب البديلة التي يمكن أن تساعد في إعادة الشعور بالعدالة وهي:<sup>3</sup>

- **تغيير المدخلات:** فربما يقرر الفرد أن يبذل مجهود ووقت أقل في الوظيفة، ومن المدخلات الأخرى التي ربما يحدث فيها تغيير نجد التعاون، الاعتمادية، المسؤولية والمبادأة وغيرها.

- **تغيير المخرجات:** قد يقرر الفرد أن يواجه رئيسه ويطلبه بزيادة الأجر أو في طلب فترة راحة أكبر.

<sup>1</sup>Sabadie William, **Les Apports des Théories de La Justice au Marketing des Services**, 16<sup>ème</sup> Congrès AFM, Montréal Canada, 18-20 Mai 2000, P 04.

<sup>2</sup>James L.Gibson, & Others, **Organization-Behavior, Structure, Processes-**, 14 ed, Macgraw Hill, Available on Site: [http://dl.motamem.org/organizations\\_behavior\\_structure.pdf](http://dl.motamem.org/organizations_behavior_structure.pdf) seen : (11/04/2017).

<sup>3</sup>ثابت عبد الرحمن، إدريس جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 299.



- **تغيير الاتجاهات:** بدلا من تغيير المدخلات والمخرجات فإن الفرد قد يسعى إلى تغيير اتجاهاته نحو الوظيفة أو الآخرين.

- **تغيير الشخص** الذي يتم المقارنة معه.

- **تغيير المدخلات أو المخرجات للشخص الآخر:** كأن يطلب من الشخص الآخر أن يتحمل مسؤولية أكثر في العمل.

- **تغيير الموقف:** قد يستقيل الفرد من الوظيفة للتخلص من الشعور بعدم العدالة، أو ينتقل إلى مكان آخر لا يشعر فيه بعدم العدالة.

لقد شهدت نظرية العدالة لآدمز إجراء عدة دراسات عديدة في محاولة للتأكد من مصداقيتها وإحداث إضافات عليها، فعدم العدالة الذي يكون على هيئة أجور مرتفعة مقابل جهد منخفض ، لا يظهر تأثيرا واضحا ومهما على سلوك الفرد العامل<sup>1</sup>. ومن التحفظات على هذه النظرية ميل الأشخاص إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون، فبنسبة عن ذلك ميل لدى الأفراد بالشعور بعدم العدالة<sup>2</sup>، وكذا عجزها عن تقديم صورة متكاملة عن سير العدالة التنظيمية وتحديد أنواعها الرئيسية في المنظمات، كما أنها ركزت على الحوافز المادية فقط نظرا لسهولة قياسها<sup>3</sup>، بالإضافة إلى ذلك إهمال الفروقات الفردية ولاسيما النفسية من خلال افتراضها تساوي الأفراد في إدراكهم للعدالة التنظيمية<sup>4</sup>.

**1-2- نظرية التبادل الاجتماعي:** وضع Blau سنة 1964 نظريته بالاعتماد على الفرضيتين التاليتين<sup>5</sup>:

أ- طالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، فإن البشر في تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر، وعند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين الطرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل، وبعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من

<sup>1</sup> إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 235.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 300.

<sup>3</sup> سعدون حمود حثير الربيعاوي، سلام سعد سريح الدراجي، إثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنموية بتوسيط الرضا الوظيفي-بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العاميين-، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العراق، العدد 21، 2016، ص 10.

<sup>4</sup> إحسان دهش جلاب ، مرجع سبق ذكره، ص 235.

<sup>5</sup> زياد بركات، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر العاملين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية ، جامعة السلطان قابوس، المجلد 10، العدد 01، ص 129.

الطرف الآخر(مخرجات الطرف الأول) مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر(مدخلات الطرف الأول)، وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي.

ب- عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعا للقيام بعمل يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعا لأي عمل لأنه يشعر بالرضا.

1-3-3- نظرية حساسية العدالة: بين Greenberg في دراسة قام بها سنة 1979 أن الأفراد لا يأخذون في الاعتبار مفهوم المقارنات الاجتماعية بالجماعات المرجعية كما ورد سابقا، وأن الأفراد لديهم الاستعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من منافع في حالات التبادلات الاجتماعية<sup>1</sup>. وبالاعتماد على نتائج هذه الدراسة قدم هيوسمان (Huseman) سنة 1987 منظورا جديدا للعدالة التوزيعية، إذ يرى أن الأفراد يختلفون في مدى حساسيتهم للعدالة<sup>2</sup>، لذا يمكن تصنيف ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة هي:<sup>3</sup>

أ- الأشخاص المؤثرون: وهم مجموعة من الأفراد المعطاءين والذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقونه من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه.

ب- الأشخاص الوسطيون: وهم مجموعة من الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معادلات العدالة عند الآخرين.

ج- الأشخاص الذاتيون: وهم مجموعة من الأفراد أخذون بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم.

1-4-4- نظرية الحرمان النسبي: يرى مارتن Martin أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة لآدمز، باعتبار أن النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى

<sup>1</sup>Greenberg. J, **A Reexamination of Equity Theory in Social Exchange**, Journal of Applied Psychology, Vol 64, N<sup>0</sup>1, 1979, pp 146-154.

<sup>2</sup>Gelens.J, Dries. N, Hofmans. J, Pepermans. R, **The Role of Perceived Organizational Justice in Shaping The Outcomes of Talent Management- A Research Agenda-**, Human Resource Management Review, Vol 23, N<sup>0</sup> 04, 2013,p08.

<sup>3</sup>مفرح بن سعيد آل كردم، أمل محمد حسن البدوي، رؤية مقترحة لدور رؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق العدالة التنظيمية **بكلبات التربية**، مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، جامعة الملك خالد، العدد 10، أبريل 2017، ص 187.

مدخلاته المدركة، مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت<sup>1</sup>. ورغم ذلك، فقد أشارت دراسة (Crosby) سنة 1984 إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي هما:<sup>2</sup>

أ- الحرمان الذاتي الفردي: والذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد وتعتبر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان النسبي.

ب- الحرمان الجماعي: والذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات ويركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة، ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة. وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقداته بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها.

وقد أشار (Martin, 1993) إلى أنه في ظروف معينة فإن أعضاء الجماعة المحرومة أو الأقل مكانة - خاصة أولئك الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم وطموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة - سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى في المكانة، لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالباً ما تكون غير مرضية أو غير عادلة، والنتيجة هي زيادة الحرمان الجماعي. وعليه فقد أكدت هذه الدراسة ضرورة الاهتمام بوجهات نظر أعضاء هذه الجماعات المحرومة في بحوث العدالة التوزيعية<sup>3</sup>.

2- نظريات محتوى الفعل المسبق: تشمل هذه النظريات على نظريتين أساسيتين هما نظرية تقييم العدالة ونظرية دافعية العدالة، وحسب (Greenberg, 1987) فإن النظريتين على اختلاف مضامينهما تتنبآن بكيفية توزيع المكافآت في الوظائف أو المواقف المختلفة، وفيما يأتي شرح لهذه النظريتين:

<sup>1</sup> Ming Singer, The Application of Organizational Justice Theories To Seltion Fairness Research, New Zealand Journal of Psychology, N<sup>o</sup> 22, 1993, p33.

<sup>2</sup> عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، مصر 2008، ص 60.

<sup>3</sup> عبد الكريم السكر، أثر العدالة التوزيعية في الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية-، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، العدد 02، 2012، ص 236.

1-2- نظرية تقييم العدالة: يرى (Leventhal) سنة 1976 أن مدركات العاملين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة لدرجة العدالة التي يجب إحداثها. إذ أن بعض القادة يرون ضرورة وجود عدالة توزيعية لكن غير تامة، على أساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع العاملين لبذل الجهد.

وقد ناقش Leventhal ثلاثة قواعد أو مبادئ رئيسية تحدد عدالة المخرجات هي:<sup>1</sup>

- قاعدة الإسهامات أو الجهد: وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة ومعدلات أداء عالية.
- قاعدة الحاجات: وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تعظيم الرفاهية أو المصلحة الشخصية.
- قاعدة التساوي: وتهدف قرارات التوزيع إلى الحفاظ على الانسجام والتوافق بين أعضاء الجماعة.

2-2- نظرية دافعية العدالة: اقترح lerner عام 1977 خلافا لآراء Leventhal أن تعظيم مدركات العاملين للعدالة التوزيعية كفيل بخفض درجات الضغط التي يتعرضون لها، ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد.<sup>2</sup>

وقد طور lerner أربعة طرق لتوزيع المخرجات أو المكافآت هي:<sup>3</sup>

- التوزيع التنافسي بالاعتماد على نتائج الأداء.
- التوزيع المتوازن بالاعتماد على الإسهامات.
- التوزيع المتساوي بغض النظر عن النتائج أو الإسهامات.
- التوزيع الماركسي بالاعتماد على الاحتياجات.

### ثانيا- نظريات العدالة الإجرائية

يتم تصنيف نظريات العدالة الإجرائية إلى نظريات عمليات رد الفعل ونظريات عمليات الفعل المسبق، وذلك على النحو التالي:

<sup>1</sup>Hyung-Ryong Lee, An empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of The Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in the Lodging Industry-, thesis of doctor of philosophy in hospitality and tourism management Blacksburg, , faculty of Virginia, polytechnic institute and state university, Virginia, 27 April 2000,PP23,24.

<sup>2</sup>عبد الكريم السكر، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية-دراسة ميدانية-، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد08، العدد 3، 2012، ص 527.

<sup>3</sup>Greeberg J, A Taxonomy of Organizational Justice Theories, The Academy of Management Review, Vol 12,N<sup>o</sup>01,January 1987, p 13.

1-نظريات عمليات رد الفعل: تعتبر نظرية Thibaut & Walker في مجال العدالة الإجرائية بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل لأنها تقيم ردود فعل الأفراد لإجراءات حل المشاكل أو علاجها، وهي تتضمن نمطين من مدخلات القرار هما:<sup>1</sup>

1-1-التحكم في العملية: ويشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه خلال مرحلة العمليات التي يتضمنها علاج المشاكل(مرحلة ما قبل صدور القرار).

1-2-التحكم في القرار: يشير إلى قدرة الفرد على الاختيار أي أن يكون له كلمة تأثير في القرار الصادر(مرحلة صدور القرار).

2-نظريات عمليات الفعل المسبق: تعتبر نظرية تفضيل التوزيع التي صممها Leventhal سنة 1980 بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات الفعل المسبق ، وتعد هذه النظرية نتيجة لنظرية تقييم العدالة، ونظرية تفضيل التوزيع ترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية. وتؤكد هذه النظرية أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت تكون ايجابية( يؤيدها أو يفضلها الأفراد) إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم ، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة والإنصاف بصفة عامة<sup>2</sup>.

وقد حدثت هذه النظرية سبع مكونات للإجراءات التوزيعية التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق العدالة هي:<sup>3</sup>

- الاختيار الجيد لمراكز صنع القرار.
- تعريف هيكل عملية صنع القرار.
- تحديد القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات.
- تحديد أدوات وقائية لعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات والمستقبلين لها.
- جمع معلومات عن ردود فعل العاملين وصدى القرارات عليهم.
- وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات.
- وضع الميكانيزمات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا تبين عدم عدالتها.

<sup>1</sup>Emmanuelle Brien-Robidoux et Autres, **La Justice Organisationnelle et L'épuisement Professionnel - Une Nouvelle Mesure Selon Les Opportunités en Milieu de Travail**-, Humain et Organisation, Vol 03 N°01 , Mai2017, P 22.

<sup>2</sup>Marjorie Chan,**Organizational Justice Theories and landmark cases**, The International Journal of Organizational Analysis, Vol 08, N° 01, 2000, P74.

<sup>3</sup>Monique Gouiran, **Responsabilité Sociétale et Ressources Humaines**, Afnor éditions, Paris, 2011,p 65.

كما طورت نظرية تفضيل التوزيع ست قواعد لتقييم عدالة الإجراءات التوزيعية، حيث أن الإجراء العادل يجب أن يتسم بما يلي: عدم التحيز، الدقة والانضباط، القابلية للتصحيح عند الخطأ، الثبات، توضيح اهتمامات جميع الأطراف، التوافق مع المعايير الفردية أو الجماعية للقيم والأخلاق<sup>1</sup>.

ويرى Greenberg أن عدالة التعامل تتضمن جانبين مهمين هما:<sup>2</sup>

- نوعية المعاملة الأفراد بواسطة الرؤساء (الاحترام والحساسية).

- تقديم التفسيرات والمعلومات المتعلقة باتخاذ القرار.

وبجانب هذا التصنيف فقد طور Tyler & Lind ثلاث نماذج لشرح العدالة الإجرائية

ببعضها (الإجراءات الرسمية العادلة، عدالة التعامل)، وفيما يلي شرح لهذه النماذج.

1-2- نموذج المصلحة الذاتية: يطلق عليه أيضا منظور الوسائل أو الأدوات، حيث يقترح هذا النموذج أن الإجراءات تستخدم كوسائل أو أدوات لتحقيق التوزيعات العادلة، وأن الفرد العامل عندما يعمل بمفرده فإنه يبحث عن التحكم في القرار (القدرة على الاختيار)، لأنه مهتم بتعظيم مصلحته الذاتية في شكل المخرجات التي يحصل عليها، أما عندما يحتاج الفرد لأن يتعاون مع الآخرين فإن الاهتمام يتحول من التركيز على التحكم في القرار إلى التحكم في العملية (القدرة على التعبير عن الرأي) لأن ما يهم الفرد هو الشعور بأن لرأيه صدى كآراء الآخرين<sup>3</sup>.

2-2- نموذج القيم الجماعية: تم تطوير هذا النموذج بالاعتماد على مفاهيم التماثل الجماعي، حيث يفسر هذا النموذج تأثير التعبير في مرحلة ما قبل صدور القرارات. ويؤكد هذا النموذج أن التماثل مع الجماعة وإجراءاتها يتحكمان في الأداء، فإذا نظر أعضاء الجماعة للإجراءات على أنها عادلة (أي أنها تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم وتمكنهم من المشاركة في عمليات الجماعة) فإنهم يعظمون من قيمة عضويتهم فيها، لأن وظيفة التعبير عن القيم تعزز الانتماء إلى المنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Brad A. Shipley, **food fight : communication and Organizational Justice During The Grocery Store Labor Dispute**, Thesis of Doctor of philosophy in Communication, Faculty of USC Graduate School, University of Southern California, USA, May 2010, PP 13,14.

<sup>2</sup> Yavus Demirel, İlhami Yücel, **The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment – a Study on Automotive Industry-**, p 03, Available on site: <http://www.iises.net/wp-content/uploads/Demirel.pdf> (seen :14/12/2016)

<sup>3</sup> Marjorie Chan, opcit, P75.

<sup>4</sup> عمر محمد درة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

2-3- نموذج علاقات السلطة في الجماعات: ويناقد هذا النموذج ثلاث مفاهيم مرتبطة بعلاقات

السلطة وتؤثر في مدركات العاملين للعدالة الإجرائية، وهذه المفاهيم هي:<sup>1</sup>

- **الثقة في المنظمة:** وتقاس بمستوى عدالة القائد كحامل للسلطة، فإذا كان القائد يتصرف بعدالة ويأخذ في الاعتبار حاجات العاملين (المرووسين) وآرائهم فإنه يصبح شخصية موثوقة في نظرهم.
- **عدم التحيز:** إن الحكم على عدم تحيز القائد يتم من خلال اتخاذه لقرارات محايدة بالاعتماد على الحقائق وعدم التفرقة بين المرؤوسين في المعاملة.
- **المكانة أو السمعة الحسنة للقائد:** وهي تعتمد على التاريخ السابق للقائد والتي من شأنها تعزيز مكانة القائد في نظر العاملين كلما عاملهم باهتمام ولباقة مع احترام حقوقهم.

<sup>1</sup>Esther Maier Ulrich, **How Fairness Impacts The Perception of Transformational Leadership- The Influence of Organizational Justice on Perceived Transformational Leadership and The Unique and Mutual Effects of These Two Factors on Organizational Outcomes-**, Thesis of Doctor of Philosophy, Faculty of Arts, University of Zurich, 2011, PP 25,26.

## المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والآثار المترتبة عنها

تعتبر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة متغيرا محوريا يتأثر بعدد من متغيرات وعوامل البيئة المحيطة بالمنظمة، كما أنها تؤثر في متغيرات أخرى نتطرق إليها فيما يأتي.

### المطلب الأول: العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية

هناك العديد من العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، ومن هذه العوامل ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة ومنها ما يتعلق ببيئتها الخارجية وفيما يلي عرض لأهمها:

#### أولا- المتغيرات الشخصية والوظيفية

لقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين المتغيرات الشخصية والوظيفية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية، وأشارت نتائج هذه الدراسات إلى:<sup>1</sup>

**1- متغير الجنس:** إن ارتفاع الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الإناث أكبر منه لدى الذكور، ويعود ذلك لكون عمل المرأة حاجة ثانوية مكملة لعمل الرجل الذي تقع عليه المسؤولية الأكبر في تحمل الالتزامات الأسرية.

**2- متغير العمر:** وهو متغير نادرا ما تم النظر فيه بشكل منفصل في البحث عن إدراك أو عدم إدراك العدالة التنظيمية. إذ لم يكن سوى جزء من الدراسات المتعلقة بتأثير الخصائص الديموغرافية المختلفة، التي ركزت على تصور الأفراد العاملين لعدالة أو عدم عدالة رؤسائهم، وكثيرا ما يرتبط العمر بدرجة أكبر بالقدرة على التكيف مع سياسات الإدارة وطرق تعامل الرؤساء مع العاملين. وقد يكون العاملين الأكبر سنا أقل انتقادا لرؤسائهم وأكثر انخراطا في المنظمة وتصورهم لعدم العدالة أقل ضعفا من العاملين الأصغر سنا. وبهذا المعنى، يمكننا أن نعتد وجهة نظر (Hagan et al) التي تؤكد أن

<sup>1</sup>أنظر:

-Assaad El Akrami, Sylvie Guerrero, Jean Pierre Neveu, **Comportement Organisationnel-Justice Organisationnelle Enjeu de Carrière et Epuisement Professionnel-**, Vol 02,Ed de Boeck, Belgique, 2006,pp 61,62.

- Ben Ammar Mamlouk Zeineb, Beltaifa Nadia, **Multidimensionnalité et déterminants de la justice organisationnelle - Etude empirique dans le contexte tunisien -**, pp 04,05disponible sur le site :[www.strategie-aims.com/...multidimensionnalite-et-determinants-de-1...](http://www.strategie-aims.com/...multidimensionnalite-et-determinants-de-1...)( Consulté le : 11 /05 :2017)



الحساسية للقيم السياسية والاجتماعية (مثل تصور العدالة أو عدم العدالة) تتطور في وقت مبكر في حياة الأفراد أي منذ الشباب.

**3- المستوى التعليمي:** وجود علاقة سلبية بين المستوى التعليمي والشعور بالعدالة التنظيمية، أي كلما زاد المستوى التعليمي قل الشعور بالعدالة، والسبب في ذلك يعود إلى أنه كلما زادت مستويات التعليم زادت توقعات العاملين وطموحاتهم التي غالبا ما تعجز المنظمة عن تلبيتها وإشباعها، ما يترتب عنه تدني مستوى شعورهم بالعدالة التنظيمية.

**4- المستوى الوظيفي:** يرتبط المستوى الوظيفي بالدور الذي يقوم به الفرد العامل في المنظمة. وقد تم التحقق من العلاقة الهامة بين وضع العامل الوظيفي وتصوره للعدالة التنظيمية من قبل العديد من الدراسات. وقد أثبتت دراسة (Lansberg , 1984) أن العاملين ذوي المستوى المنخفض لا يوافقون على عدالة إجراءات التخصيص، وأنهم ينظرون إلى هذا الإنصاف بشكل أفضل على مستوى وحدات العمل منه على مستوى المنظمة ككل. وبالمقابل يولي الرؤساء في العمل أهمية كبيرة فيما يتعلق بإجراءات التخصيص (العدالة الإجرائية) لكونهم يعاملون معاملة عادلة.

**5- عدد سنوات الخبرة (الأقدمية):** إن الصلة بين أقدمية العامل وإدراكه لعدم العدالة داخل المنظمة وفقا لبعض الكتاب إيجابية بسبب ميله إلى حفظ التجارب السلبية طوال حياته الوظيفية. ومع ذلك، وفقا للمؤلفين الآخرين مثل (Leventhal et al) فالأقدمية تقلل من الشعور بعدم العدالة التنظيمية. ولا يزال بذل جهد بحثي لاختبار طبيعة هذا الرابط تجريبيا ضروري جدا.

### ثانيا- بيئة العمل الداخلية

تمثل البيئة الداخلية للمنظمة حيز الزاوية في بناء أي منظمة لأنها تشكل الوعاء الذي يحتوي كافة مواردها ومن أهم هذه الموارد البشرية التي تعد رأس المال المعرفي والفكري فيها، وهذه الموارد (البشرية) لا تعيش في فراغ وإنما في وسط يحتويها، كون المنظمات نظام اجتماعي مفتوح يتأثر ويؤثر في المحيط الذي يعيش فيه.

وتعرف بيئة العمل الداخلية على أنها: "مجموعة العناصر البشرية والمادية والمعنوية الموجودة داخل المنظمة والتي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق أهدافها(المنظمة)، ولإدارة التحكم في البيئة الداخلية"<sup>1</sup>.

وتعني أيضا: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصفة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة، وهذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم"<sup>2</sup>.

ويتطلب فهم العدالة التنظيمية الفهم الصحيح للبيئة الداخلية للمنظمة والتعرف على خصائصها، كون أن تطبيقها لا يمكن أن يتم دون التعرف على خصائص تلك البيئة التي نرغب تطبيق العدالة فيها. إن المنظمات التي تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة من خلال تشجيع العمل بروح الفريق وتعزيز المهارات الايجابية للعاملين، ونشر قيم المساواة والموضوعية والتعاون من شأنه أن ينعكس ايجابيا على إحساس العاملين وإدراكهم للعدالة التنظيمية<sup>3</sup>، ومن أهم عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ما يلي:

**1-الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي هو الشكل الذي من خلاله تحدد المنظمة تقسيم المهام وتوزيع الموارد بين مختلف الوحدات والأقسام، وقد حضي هذا المفهوم باهتمام كبير من قبل الكتاب الإداريين لما له من أهمية في حياة المنظمات، كونه احد الوسائل الفعالة واللازمة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال، وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والإدارات.

وقد عرف Henry Mintzberg الهيكل التنظيمي على أنه: "مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل داخل المنظمة إلى أنشطة دقيقة ومحددة ثم ضرورة ضمان التنسيق بين هذه الأنشطة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نادية أحمد علي حسين، العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات العامة مع دراسة تطبيقية على وزارة الدولة للتنمية المحلية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2012، ص 131.

<sup>2</sup> أحمد سمير نايف الثابت، عناصر البيئة الداخلية ذات البعد الاستراتيجي وانعكاساتها على السلوك التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية-دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية- العراق، -، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 52، 2017، ص 189.

<sup>3</sup> أشرف عبد التواب عبد المجيد، زهور سمران مرزوق العوفي، العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تنوك، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 80، ديسمبر 2016، ص 353.

<sup>4</sup>Henry Mintzberg, Structure et Dynamiques de L'organisation, Paris, Edition d'Organisation, 18<sup>ème</sup> éd, 2005, P18.

وعرفه آخرون على أنه: "الهيكل الرسمي الذي يتضمن تحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، كما يوضح المواقع الوظيفية وما يرافقها من صلاحيات ومسؤوليات وسلطات داخل المنظمة"<sup>1</sup>.

وفقا للتعريف السابقة فالهيكل التنظيمي يعني البناء التنظيمي الذي يتحدد بموجبه الوحدات الإدارية والمراكز الوظيفية التي تقوم بإنجاز المهام والنشاطات التي تساهم في تحقيق الأهداف المراد بلوغها، كما ينظم العلاقات داخل المنظمة ويحدد المسؤوليات، والهيكل التنظيمي مصدر من مصادر تحقيق العدالة التنظيمية، فمن خلاله يتم تحديد العديد من الأوجه التنظيمية ذات التأثير على إحساس العاملين بالعدالة ونذكر منها:

**1-1- المركزية في اتخاذ القرارات:** يشير مصطلح المركزية إلى: "تجمع السلطة في يد شخص واحد أو مركز أو مستوى إداري واحد"<sup>2</sup>، كما تعني: "تمركز سلطة اتخاذ القرارات في أعلى الخريطة التنظيمية دون تفويض جزء منها للمستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي"<sup>3</sup>.

وتجدر الإشارة أن درجة المركزية تختلف من منظمة لأخرى، غير أنها لا يمكن القول أن هناك هيكل مركزي تماما أو هيكل لا مركزي تماما، ويفيد بعض الباحثين أنه ثمة عاملين رئيسيين يحددان درجة المركزية في الهياكل التنظيمية وهما:

**1-1-1- المشاركة في اتخاذ القرار:** تعتبر المشاركة من أبرز المفاهيم المرتبطة بالحياة الإنسانية التي تتطلب التعاون والتآزر وتحمل الأعباء التي يستطيع الفرد أن يتحملها لوحده، ومن ثم تعد مشاركة العاملين من أبرز المتطلبات في المنظمات المعاصرة باعتبارها تساهم في خلق قيمة مضافة للمنظمة، فالمشاركة في اتخاذ القرارات تتيح للعاملين المجال للتعبير عن آرائهم والمساهمة باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم وتهم المنظمة، كما يزيد من إحساسهم بالمسؤولية تجاه القرارات التي شاركوا في اتخاذها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تنمي الثقة المتبادلة بين العاملين والرؤساء وبين العاملين أنفسهم، مما يؤدي إلى بناء علاقات إنسانية جيدة تزيد من فرص التعاون والفهم المتبادل وتيسير التنسيق بينهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>Fredc .Lumenburg, **Organisational Structure Mintzberg's Framework**, International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity, Vol 14, November 2012, P01.

<sup>2</sup> الهام منصورى، كمال منصورى، **المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06، ديسمبر 2014، ص 318.

<sup>3</sup>Quangyemtran, Yezhuang Tian, **Organizational Structure-Influencing Factors and Impact on a Firm**, American Journal of Industrial and Business Management, 2013, P232.

<sup>4</sup> سامر عبد المجيد البشابشة، محمد أحمد الحراشنة، **اتجاهات العاملين في أمانة عمان نحو أثر خصائص فرق العمل في عملية اتخاذ القرارات**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 22، العدد 02، 2006، ص43.

1-1-2-هرمية السلطة: وتشير إلى الحرية أو الصلاحيات الممنوحة للفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بأداء مهامه الوظيفية، فكلما كانت درجة الحرية الممنوحة للفرد كبيرة كلما قلت درجة هرمية السلطة والعكس، أي كلما قلت درجة الحرية الممنوحة للفرد كلما اتسعت هرمية السلطة<sup>1</sup>. كلما قلت درجة المشاركة في اتخاذ القرارات واتسعت درجة هرمية السلطة كلما أدى ذلك إلى زيادة المركزية في الهيكل التنظيمي والعكس.

مما سبق تتضح أوجه العلاقة بين المركزية والعدالة التنظيمية وبالضبط العدالة الإجرائية، فإتاحة الفرصة أمام الأفراد لإبداء آرائهم وأفكارهم عند صياغة وتطبيق الإجراءات والقدرة على التأثير في القرار تعتبر من المكونات الرئيسية للعدالة الإجرائية، لذلك فإتساع درجة المشاركة في اتخاذ القرارات يساهم في تعزيز مدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية، ويضاف إلى ذلك انخفاض درجة هرمية السلطة بما يتيح للعاملين من إمكانية التأثير في نتائج القرار من شأنه أن يساهم في تعزيز مدى إدراكهم للعدالة الإجرائية، وبذلك فإن اتساع درجة المشاركة في اتخاذ القرارات وانخفاض درجة هرمية السلطة يؤثران إيجابياً على مدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية.

وترتيباً على ما سبق يمكن القول أن قلة درجة المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة درجة هرمية السلطة تؤديان إلى إحساس العاملين بعدم تقدير واحترام الإدارة لهم، كما تؤديان إلى تراجع درجة التفاعل الشخصي بين الإدارة والعاملين، وبما أن التقدير الشخصي والاهتمام يعتبران من أسس عدالة التعاملات، فإنه من المتوقع أن تؤدي قلة درجة المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة درجة هرمية السلطة إلى تراجع مستوى إدراك العاملين لعدالة التعاملات<sup>2</sup>.

1-2-درجة الرسمية: وتشير الرسمية في الهيكل التنظيمي إلى: "مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيه وضبط سلوك الفرد العامل

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة-مدخل التصميم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 96، نقلاً عن الموقع الإلكتروني: <https://books.google.dz/books?isbn=9957122231> (المطلع عليه في 2017/04/12).

<sup>2</sup> سالم مرزوق الطحيح، علي حسين محمد، العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية-دراسة على منظمات الأعمال الكويتية، مجلة الإداري، السنة 25، العدد 94، سبتمبر 2003، ص 61.

وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله وليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة بل يكفي أن يعيها العاملون"<sup>1</sup>.

كما يقصد بالرسمية: "الدرجة التي يكون فيها العمل رسمياً أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد في المنظمة محكوماً بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عنها"<sup>2</sup>.

إن وجود درجة من الرسمية في الهيكل التنظيمي من شأنه أن يساهم في تعزيز إدراك العاملين للعدالة التنظيمية<sup>3</sup>، ويكون ذلك من خلال تحقيق الثبات في تطبيق الإجراءات بشكل متماثل على جميع العاملين، وما أن الثبات في تطبيق الإجراءات والقرارات يعتبر أحد مقومات العدالة الإجرائية وفق ما اقترحه لافتنالت 1980 فمن المتوقع أن تؤدي الزيادة في درجة الرسمية إلى المساهمة في تعزيز قناعة العاملين بعدم وجود تمييز بين العاملين عند صياغة وتطبيق الإجراءات الأمر الذي من شأنه أن يعزز من إدراكهم للعدالة الإجرائية. ولكن الإفراط في درجة الرسمية المتمثل بوجود إجراءات ولوائح تفصيلية تحكم مختلف الأنشطة والسلوكيات الوظيفية من شأنه أن يخلق مناخاً بيروقراطياً مقيداً لحرية العاملين في المشاركة والتأثير في صياغة وتطبيق الإجراءات والقرارات داخل المنظمة<sup>4</sup>.

**2- مستوى الأجر:** تلعب الأجور دوراً أساسياً في حياة الأفراد والمنظمات وكذلك في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، كما تعد الأجور الوسيلة الأساسية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم (العاملين) المتعددة. ويمثل الأجر المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها<sup>5</sup>، ومرجع دفع الأجور يكون على أساس وحدة الزمن أو على أساس كمية الإنتاج.

ويمثل الأجر أحد العوامل المؤثرة على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية خاصة عدالة التوزيع، فمهما كان نظام الأجور المتبع فإن المهم هو مراعاة العدالة في تحديد الأجور، وتقدير الآثار

<sup>1</sup> ماجد محمد عبد السام الفراء، عبد شعبان اللوح، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، فلسطين، المجلد 15، العدد 02، جوان 2007، ص 470.

<sup>2</sup> سعيد سالم مؤيد، نظرية المنظمة-الهيكل والتصميم-، ط03، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 66.

<sup>3</sup> عبد المحسن العسائي، اختبار أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء التنظيمي-دراسة ميدانية في القطاعين الإنتاجي والخدمي الحكوميين-، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، العدد 47، 2007، ص 07.

<sup>4</sup> سالم مرزوق الطحيج، علي حسين محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 61، 62.

<sup>5</sup> بوجمعة كوسة، الأجور بين كفاية الحاجات الاجتماعية وبين الغايات التنظيمية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 17، 2013، ص 41.

السلبية التي تترتب على شعور العامل بالإجحاف، لأن الأجر الذي يتقاضاه لا يتناسب مع ما يقدمه من عمل، أو بسبب ما يراه من تفاوت غير عادل للأجور دون وجود أسباب موضوعية، ويترتب على هذا الشعور عدة نتائج سلبية كالتغيب عن العمل وتدني الإنتاجية والصراعات، وقد ينتهي الأمر بترك العامل للعمل مما يعني خسارة المنظمة لكفاءات استثمرت فيها كثيرا من الموارد لغياب عدالة التوزيع<sup>1</sup>.

**3-الاستقطاب:**تعد عملية الاستقطاب من الإجراءات الجوهرية التي تمارس في المنظمة، ولكي يتم الاستقطاب على أسس صحيحة، على المنظمة مراعاة أن هذه العملية تهدف إلى جذب أفضل الكفاءات المتقدمة للعمل بعد إجراءات الفحص والاختبار.

ويشير الاستقطاب إلى: "عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملاء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة"<sup>2</sup>.

وتمثل فرص الترقية والنمو الوظيفي إحدى الخصائص الوظيفية التي تؤثر بشكل مباشر على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، ومن السياسات المهمة التي تؤثر على هذه الخاصية سياسة المنظمة بشأن الاستقطاب الداخلي أو الخارجي. وتعتبر سياسة الاستقطاب الداخلي أكثر السياسات شيوعا في الكثير من المنظمات، حيث أن الترقية إلى الوظائف الأعلى غالبا ما تتم من داخل المنظمة وليس من خارجها خاصة بالنسبة للمناصب الإدارية العليا، ومن أهم مميزات الاستقطاب الداخلي أن شاغل الوظيفة يكون على علم ودراية بطبيعة عمل المنظمة وثقافتها مما يقلل تكاليف الإعداد والتدريب، كما يساعد تطبيق هذه السياسة أيضا على ارتفاع دوافع العاملين للبقاء في المنظمة أطول فترة ممكنة انتظارا لفرصة الترقية.

لكن في الحالات التي لا تفي فيها المصادر الداخلية بحاجات المنظمة من العمالة، يمكن للمنظمة الاعتماد على المصادر الخارجية للاستقطاب كمصدر بديل للحصول على العمالة المناسبة، وتستخدم هذه السياسة عندما ترغب المنظمة استقطاب الكوادر الإدارية والفنية المتميزة والتي تتوافر ضمن العمالة الحالية فيها، إلى جانب استخدامها لاستقطاب العمالة الجديدة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 231

<sup>2</sup>زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>3</sup>عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 166، 165.

إن إتباع المنظمة لأسلوب الاستقطاب الداخلي من شأنه أن يشعر العاملين باهتمام المنظمة بهم وثقتها في قدراتهم وإمكانياتهم مما يسهم في شعورهم بالرضا الوظيفي بما ينعكس إيجاباً على إدراكهم للعدالة التنظيمية، ولكن المغالاة في الاعتماد على الاستقطاب الخارجي قد يؤدي إلى انخفاض إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وخاصة لدى موظفي المستويات الإدارية العليا وذلك لأنهم ينتظرون بفارغ الصبر لحظة الترقية إلى منصب رفيع في أماكن عملهم<sup>1</sup>.

**4-التدريب:** يعد التدريب في المنظمات المعاصرة إستراتيجية تساعد على توجيه قراراتها وتفعيل ممارستها، من خلال تزويد العاملين فيها بالمهارات والمعارف والخبرات التي تخلق لديهم القدرة على ممارسة مهامهم بفاعلية من جهة، ومن جهة أخرى تمكن المنظمة من مسايرة التغيرات البيئية المحيطة بها<sup>2</sup>.

ويعرف التدريب على أنه: "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد العاملين في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي وبناء، مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة"<sup>3</sup>.

وبهذا فان التدريب ينصب على تطوير ملكات الأفراد وتنمية قدراتهم وتوجيه سلوكهم على أساس أن المورد البشري(العاملين) هو العنصر الأساسي في العملية التدريبية. إن أهمية دور المنظمة وطبيعة تنظيمها الداخلي في استيعاب المتدربين وتنمية مسؤولياتهم ومهامهم ،كما أن طبيعة الفرد وقدراته الذاتية واهتمامه الشخصي بالتطوير والتنمية الذاتية يعدان عاملان أساسيان في نجاح العملية التدريبية وتحقيق أهدافها على مستوى الفرد بشكل خاص والمنظمة بشكل عام<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سعيد محمد عايض الأسمرى، مدرجات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2013-2012، ص 28.

<sup>2</sup> سبرينة مانع، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات-دراسة حالة عينة ما الجامعات-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص 115.

<sup>3</sup> نعيمة برك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد 07، ص 274.

<sup>4</sup> عايض شافي الأكلبي، دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية، ص 105، نقلا عن الموقع الإلكتروني:

<https://www.slideshare.net/KamalNaser/ss-47813615> (المطلع عليه في: 2017/07/17)

وتبرز أهمية التدريب بالنسبة للفرد والمنظمة معا في:<sup>1</sup>

- إكساب الفرد الصفات القيادية التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- تذكير العاملين بأساليب الأداء وتعريفهم أول بأول بالتغيرات والتعديلات التي تطرأ عليها، وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو تجهيزات أو آلات.
- تكوين أفراد مؤهلين يمكن الاعتماد عليهم في تفويض السلطة وتحقيق لامركزية الأداء.
- زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة لتقليل الفاقد في الموارد وساعات العمل كنتيجة لارتفاع كفاءة الأفراد وتحسين أنماط سلوكهم.

إن نشاط التدريب الذي يساهم في تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين يمكن أن يكون عاملا مهما في زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والعكس صحيح، ويزداد إحساس العاملين بعدم العدالة التنظيمية خاصة نتيجة الممارسات غير العادلة في برامج التدريب والتي يمكن أن تتضمن كل أو بعض المواقف التالية:<sup>2</sup>

- التخلص المؤقت من العاملين غير المرغوب فيهم عن طريق ترشيحهم لبرامج تدريب لا يحتاجون إليها.
- قصر الاشتراك في البرامج المتميزة (السفر إلى الخارج) على طائفة معينة من أصحاب النفوذ التنظيمي.
- معاقبة المتدرب في حالة الرغبة في تطبيق ما تعلمه في برامج التدريب المختلفة.
- اعتبار اجتياز برامج التدريب الشرط الوحيد أو شرطا أساسيا للترقية.
- عدم رغبة إدارة المنظمة في الاستفادة من المهارات أو المعارف التي اكتسبها الفرد من برنامج تدريبي معين.

5-تقييم الأداء: تزداد ثقة العاملين في عدالة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة كلما كانت نتائج تقييم الأداء معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي، وكلما أتيح للعاملين فرصة كافية لإبداء الرأي في هذه النتائج، كما تزداد ثقة العاملين أيضا كلما شعروا أن رئيسهم لديه إلمام كاف بجوانب

<sup>1</sup> علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، سالم راشد الشامبي، قياس اثر التدريب في أداء العاملين-دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان-، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 31، العدد01، 2009، ص 08.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص171، 172.



عملهم وكلما حرص الرئيس على مناقشتهم للوصول إلى أهداف وخطوات عملية لعلاج نواحي القصور في الأداء<sup>1</sup>.

**6-القيم التنظيمية:** تمثل القيم التنظيمية الركيزة الأساسية في أي ثقافة تنظيمية، كما أنها جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، كما أنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، وتحدد الخريطة العريضة لأنشطتهم اليومية.

وتعرف القيم التنظيمية على أنها: "مجموعة من المبادئ التي تسيّر سلوك العامل وتوجهه بطريقة موضوعية غير متحيزة، وتشكل له معياراً يحكم على أساسه بصواب سلوكه أو خطئه تجاه ممارسته لنشاط معين في المنظمة"<sup>2</sup>.

ولما كانت العدالة التنظيمية مرتبطة بإدراك الأفراد لمدخلاتهم ومخرجاتهم مقارنة بالآخرين، وبما أن القيم التنظيمية هي إحدى موجّهات السلوك الإنساني وتستخدم لتفسير الدافعية لدى العاملين فهي تؤثر أيضاً في هذا الإدراك (إدراك العدالة التنظيمية)، ومن أمثلة هذه القيم ما يلي:<sup>3</sup>

**6-1-الاهتمام بالعاملين:** ويقصد بها المعايير والمبادئ التي تراعي وتخاطب الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين من خلال الاهتمام بمشاعرهم احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية والمشاكل التي تواجههم واحترام أفكارهم وتطلعاتهم. إن سيادة قيمة الاهتمام بالعاملين في المنظمة له تأثير على إدراك العدالة التنظيمية، حيث أن الإدارة ستراعي حقوق ورغبات العاملين وظروفهم دون الإضرار بأهداف المنظمة، وبالتالي سيكون توزيعها لعبء العمل عليهم متناسباً مع قدرات ومهارات كل واحد فيهم، كذلك سوف تحرص على توزيع العوائد التي تلبّي احتياجاتهم وتطلعاتهم.

**6-2-الالتزام بالموضوعية:** ويقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على الالتزام بالتعليمات والأنظمة والقوانين في كل الأحوال، والتجرد من العوامل الشخصية عند إصدار الأحكام والقرارات. إن السلوك غير الموضوعي الذي تتبناه الإدارة قد يؤدي إلى تزايد درجات عدم التأكد لدى المرؤوسين من جهات عديدة، فمن جهة عدم تأكده من علاقته برئيسه، ومن جهة أخرى عدم تأكده من أن جهوده

<sup>1</sup>محمود أبو جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 311.

<sup>2</sup> بهاية عبد الهادي التلبناني، محمد جودت فارس، رافع يوسف الوحيدي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي-دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، فلسطين، المجلد 01، العدد 02، 2015، ص 56.

<sup>3</sup> ماجد بن شجاع البقمي، القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للحوزات بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص 45-43.

تحقق الأداء أو النتائج المطلوبة، ومن جهة ثالثة عدم تأكده أنه في حال تحقيق النتائج المطلوبة سيحصل على العوائد المرغوبة.

وبالتالي فإن الالتزام بالموضوعية سيزيد من مستوى ثقة العاملين في منظماتهم وهذا سيؤثر إيجاباً على إدراكهم للعدالة التنظيمية، فإشاعة جو من الثقة بين الرئيس والمرؤوس ستزيد من الإحساس بعدالة التعامل، وأيضاً كلما كانت نتائج ترتبط بشكل أساسي بالجهود التي يبذلها العاملون وليس بشيء آخر فإن ذلك سيزيد من الثقة في نظام تقييم الأداء فيؤدي إلى الشعور بالعدالة، كذلك ثقة العاملين في المعلومات المقدمة لهم من الإدارة خاصة المعلومات المتعلقة بتقييم أدائهم من شأنه أن يؤثر على إدراكهم لعدالة نظام تقييم الأداء بصفة خاصة والعدالة التنظيمية بصفة عامة.

**6-3- مبدأ الجدارة والكفاءة:** ويقصد به المبادئ والمعايير التي تؤكد أن بذل الجهد والكفاءة في الأداء هو معيار المفاضلة بين العاملين في تولي المناصب القيادية والترشح للدورات التدريبية والحصول على المكافآت المادية والمعنوية، وبعبارة أخرى، تشير الجدارة والكفاءة إلى احترام التميز والدقة والإتقان في العمل وجودة الأداء واعتمادها كأساس لتعيين العاملين وتقديمهم الوظيفي بغض النظر عن علاقاتهم الشخصية مع رؤسائهم ودون ضغوط وتدخلات من خارج المنظمة، وأن اعتماد الإدارة على مبدأ الجدارة والكفاءة المدعم بمعايير دقيقة تضمن تطبيقه بشكل موضوعي سيساعد على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، لأنه يربط ما يحصل عليه الفرد من عوائد بما يقدمه من جهود ومهارات في أدائه للمهام الموكلة إليه.

**6-4- الشفافية:** يقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على الوضوح والعلنية والدقة والصراحة في إجراءات العمل بالمنظمة، بحيث تكون المعلومات متاحة للعاملين كل حسب اختصاصه، بمعنى أن الشفافية ترتبط بوضوح الإجراءات وتوفير المعلومات للمحتاج لها دون قيود، والشفافية تزيد من إحساس العاملين للعدالة التنظيمية، لأنها تساهم في تبسيط وتوضيح الإجراءات للعاملين، كما توفر لهم المعلومات عن نظم تقييم الأداء وإجراءاته، وكذلك توفر الرقابة على متخذي القرارات في الإدارة وبالتالي عدم انحرافهم عن المعايير التي تدعم شرعية قراراتهم، وبهذا تعد الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة.

### ثالثاً- البيئة الخارجية

وهي كل ما يحيط بالمنظمة من كيانات ومتغيرات ومنظمات أخرى تؤثر على عملها، لأن المنظمة تعتمد على البيئة الخارجية في الحصول على معظم مواردها (مواد خام، يد عاملة،...) كما

أنها تصدر لها منتجاتها، وتتكون البيئة الخارجية من عدة متغيرات (اقتصادية ، سياسية، اجتماعية، تكنولوجية) لها تأثير على مجريات العمل داخل المنظمة<sup>1</sup>، وترجع أهمية دراسة البيئة الخارجية في تحقيق العدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب التي يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:<sup>2</sup>

- **البيئة الخارجية هي نقطة البداية في تكوين المنظمة:** تستورد المنظمات معظم ما تحتاج إليه من موارد من البيئة الخارجية، فالعمالة والمواد الخام والأراضي، الأموال والقوانين التي تنظم العمل والمعلومات مصدرها جميعا البيئة الخارجية، ويمكن تعريف هذه العلاقة بـ "اعتمادية الموارد"، وبرغم التفاوت في درجة اعتماد المنظمة على البيئة الخارجية، إلا أن جميع المنظمات تعتمد في النهاية على دعم البيئة الخارجية بشكل أو بآخر.

- **البيئة الخارجية هي نقطة النهاية لمنتجات المنظمة:** تصدر المنظمات جميعها السلع والأفكار والخدمات للبيئة الخارجية، لأن إنشاء واستمرار المنظمات يرتبط بمدى حاجة البيئة إلى نوعية نشاط المنظمة والنفع الذي يعود على البيئة الخارجية من استمرار وجود تلك المنظمات.

- **صعوبة السيطرة على متغيرات البيئة الخارجية:** تستطيع المنظمة إلى حد كبير السيطرة على مواردها الذاتية وعملياتها الداخلية، غير أنها في كثير من الأحيان لا تستطيع أن تسيطر على المتغيرات الخارجية بنفس القدر، وفي أحيان أخرى تفقد السيطرة عليها تماما.

- **العدالة ممتدة داخليا وخارجيا:** إن شعور المستهلك بعدم عدالة المنظمة سوف يؤدي إلى تحوله إلى منظمة أخرى يشعر فيها بدرجة أكبر من العدالة، وإن عدم إحساس الجمهور الداخلي(العاملين) سوف يؤثر بشكل مباشر على إحساس الجمهور الخارجي (المستهلك) بنفس الشيء.

- **المنظمات جزء من البيئة الخارجية تحمل نفس خصائصها:** إن تعقد وتطور نظم العدالة السائدة في المجتمع الأكبر ينعكس بشكل مباشر على تعقد نظم العدالة السائدة في المنظمات وأن تحقيق التوازن بين نوعي العدالة الداخلية والخارجية يمثل متطلباً أساسياً للمنظمة.

ويمكن إيضاح تأثير هذه المتغيرات الخارجية على إدراك العدالة التنظيمية فيما يأتي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نادية أحمد علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 133.

<sup>2</sup> عمر محمد درة، مرجع سبق ذكره، ص ص 87، 88.

<sup>3</sup> عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 101-117.

1- **المتغيرات السياسية:** ويقصد بالمتغيرات السياسية المناخ السياسي السائد في الدولة التي تتولى تنظيم العلاقات الخارجية والداخلية، وغالبا ما يؤدي الاستقرار السياسي إلى استقرار في نشاط الأعمال في الدولة وتدفق الاستثمارات الخارجية على الأنشطة الاقتصادية المختلفة، كما تدعم القوى السياسية الصناعات المحلية وتعمل على بناء البنية التحتية وتنمية العلاقات الدولية، وتمثل الروافد السياسية أحد المتغيرات الحاكمة والمؤثرة على العدالة التنظيمية، إذ أن القوى السياسية تعمل على خلق المناخ المستقر الملائم للعمل داخل المنظمات من خلال الجهود التي تبذلها لسن القوانين والتشريعات المنظمة للأعمال كقانون العمل، وتهدف الدولة من ورائها إلى حماية مصالح العاملين ومن ثم شعورهم بالعدالة.

2- **المتغيرات الاقتصادية:** وهي الإطار العام المنظم للأنشطة الاقتصادية للدولة، ويلاحظ بصفة عامة الارتباط الشديد بين المتغيرات السياسية والاقتصادية، فكل نظام سياسي له فلسفة اقتصادية، وتعكس المتغيرات الاقتصادية بشكل عام تركيبة المنظمات العاملة في الدولة (القطاع العام والخاص) ومركزية ولا مركزية تخطيط النشاط الاقتصادي في الدولة والنظام المصرفي ومستوى الأجور والانتعاش الاقتصادي الذي تعيشه الدولة، فمثلا قوانين الخوصصة التي تعتبر وسيلة أساسية للتوجه نحو اقتصاد السوق الحر، أدى هذا التوجه في الفكر الاقتصادي إلى إعادة النظر في العديد من جوانب العدالة خاصة فيما يتعلق بنظم الاستقطاب، الأجور، الحوافز والعديد من الممارسات الأخرى ذات التأثير المباشر على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

3- **المتغيرات الاجتماعية:** وتعكس تلك المتغيرات والقيم والعادات والتقاليد السائدة في مجتمع معين، والتي تؤثر بشكل كبير على تفضيلات وأذواق المستهلكين ورغباتهم وحاجاتهم، ويمتد أثر تلك المتغيرات أيضا إلى التأثير على سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية بينهم ونظرتهم للقيادات التنظيمية، وتتضمن الروافد الاجتماعية العديد من المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية كمستوى التعليم، نمط الحياة الاجتماعية، الاتجاهات نحو تشغيل الأطفال، نظم التكافل الاجتماعي وغيرها.

4- **المتغيرات التكنولوجية:** تمثل انعكاسا لمستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع وداخل المنظمة بهدف إنتاج السلع والخدمات، وتتضمن التكنولوجيا الجوانب المادية (كالمصانع، الآلات) والجانب المعرفي ومدى القدرة على تطوير المعارف وتطبيقها في الحياة العملية، ومن بين هذه المتغيرات الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، نظم المعلومات الإدارية، والإنفاق على البحث والتطوير.

تمثل المتغيرات التكنولوجية تحدياً للمنظمات نظراً لتأثيرها ليس فقط على هيكل وربحية وكفاءة المنظمات، بل أيضاً على العدالة التنظيمية وذلك من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة وهيكل المنظمة.

مما تناولناه في هذا المطلب يتضح أن البدايات الحقيقية للعدالة التنظيمية من متغيرات البيئة الخارجية، فلا يمكن أن يكون فهم العدالة التنظيمية قاصراً فقط على فهم ما يحدث داخل المنظمة (البيئة الداخلية)، لأن هذا الفهم لا يمثل إلا نصف الحقيقة، أما النصف الآخر فيكمن في التعرف على متغيرات البيئة الخارجية.

### المطلب الثاني: الآثار المترتبة عن العدالة التنظيمية

تتبع أهمية العدالة التنظيمية من كونها تؤثر على العديد من المتغيرات التنظيمية من أهمها:

#### أولاً- الثقة التنظيمية

تعد الثقة التنظيمية أساس نجاح المنظمات، وتميزها على المستوى الداخلي والخارجي، ويعود ذلك إلى أهمية الثقة في غرس روح التضحية والتفاني في العمل، ووجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين من العوامل الحاسمة في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة<sup>1</sup>.

وتعرف الثقة التنظيمية على أنها: "توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي يعملون فيها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة التي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة"<sup>2</sup>.

وتتضمن الثقة التنظيمية ثلاثة أبعاد هي:<sup>3</sup>

1- **الثقة بالمشرفين:** وتشير إلى التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين تجاه رؤسائهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، وكلما كان الرئيس عادلاً في تعامله مع العاملين وفي توزيعه للمهام

<sup>1</sup> احمد عبد الرشيد، كاید سلامة، درجة الثقة في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد 03، العدد 12، 2015، ص 138.

<sup>2</sup> حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي-دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 83، 2010، ص 174.

<sup>3</sup> جمال عبد الحميد محمد، الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد الإداري-دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنيا-، مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية، ص 112، متاح على الموقع الإلكتروني: [abmmcj.org/files/V01\\_N01\\_P04.pdf](http://abmmcj.org/files/V01_N01_P04.pdf) (المطلع عليه في: 2017/07/17)

بينهم(العاملين) وتطبيقه للإجراءات على الجميع دون تحيز أو تمييز، كلما زاد ذلك من ثقة العاملين برؤسائهم.

2- **الثقة بزملاء العمل:** وتشير إلى العلاقات التعاونية المتبادلة والمواقف الايجابية بين العاملين في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بينهم.

3- **الثقة بإدارة المنظمة:** وتشير إلى مدي إيمان وقناعة المرؤوسين بالقرارات والأهداف والسياسات والإجراءات التي تضعها إدارة المنظمة وتشرف على تنفيذها بشكل عادل على الجميع، فمثلا ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية(الإجراءات والتعاملات)، أي عندما يدرك الفرد أن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد والأداء واستقرار معايير التقييم، وكذلك إتاحة الفرصة له لإبداء رأيه في نتائج التقييم.

وبهذا فالثقة التنظيمية تعد الوسيلة الأساسية في حل العديد من المشكلات التنظيمية، حيث أن وجود مستوى عال من الثقة التنظيمية يساعد على تبادل المعلومات والأفكار ، وزيادة الانفتاح والتأثير في الآخرين والتعاون والاعتماد المتبادل، والقدرة على إحداث التغيير التنظيمي والحد من الضغوطات وحل النزاعات<sup>1</sup>.

وقد أشار بعض الباحثين أمثال James بان الثقة التنظيمية ترتبط بشكل أساسي بالعدالة التنظيمية، وحتى تتحقق الثقة لدى العاملين، فلا بد من التحول من النظرة السلبية للفرد إلى النظرة الايجابية، ومن مناخ تسلطي فردي إلى مناخ تشاركي جماعي، يتيح للعامل فرصة للتعبير عن آرائه وأفكاره ويولد لديه الشعور بالعدالة والثقة في تحقيق أهدافه، وتساهم العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية من خلال تأثير أبعادها في زيادة ثقة العاملين ببعضهم وكذا ثقتهم بإدارة المنظمة، مما ينمي لديهم الاستعداد لأداء المهمات التطوعية وما تتضمنه من أدوار إضافية تسهم في تحسين أداء العاملين وأداء المنظمة بشكل عام<sup>2</sup>.

### ثانيا- سلوك المواطنة التنظيمية

<sup>1</sup> علي حسون فندون الطائي، جميل طاهر، فاضل محمد سلمان، تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية-دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية-،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 18، العدد 67، د س ن، ص 69.

<sup>2</sup> نجوى دراوشة، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعة الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، أريد، الأردن، المجلد 13، العدد 2017، ص 375.

إن الدراسات المعمقة لموضوع سلوك التنظيمية بدأت في إطار الفهم الموسع لنظرية التبادل الاجتماعي، حيث أكد Organ على دور هذا السلوك في ترسيخ علاقة ثابتة بين قناعات العاملين ومفاهيم الأداء، وظهرت في سياقات ذلك مصطلحات عديدة تناولت هذا المفهوم من بينها سلوك الدور الإضافي، السلوكات التنظيمية الموالية اجتماعيا، المشاركة التطوعية، الأفعال التطوعية، سلوكات خارج الدور الرسمي، وغيرها من المفاهيم التي تعكس ذلك السلوك التطوعي المؤثر بقيم اجتماعية وأخلاقية تدفع باتجاه تقديم الجهود الإضافية خارج حدود الدور وتتجاوز التوقعات المتصلة بالواجبات المهنية<sup>1</sup>.

ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام التحفيز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أدائها وزيادة فعاليتها وكفاءتها"<sup>2</sup>. ويعرف أيضا على أنه: "سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية يتعدى الواجبات الوظيفية المحددة له، كما أنه لا يتم مكافئته من خلال هيكل الحوافز الرسمية"<sup>3</sup>.

وبهذا يتصف سلوك المواطنة التنظيمية بما يلي<sup>4</sup>:

- هو مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحد تختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى وفقا لطبيعة وشكل اللوائح والثقافات المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي إضافي.
- سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية ويخضع للإرادة التطوعية الحرة للفرد العامل.
- لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات التوصيف الوظيفي للدور\*.

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد الطبولي، رمضان سعيد كريم، ابتسام علي حمزة العبار، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، مجلة نقد وتنوير، جامعة بنغازي، ليبيا، العدد 02، 2015، ص 70.

<sup>2</sup> Qader Vazifeh Damirchi, Mohammad Bager Brabai Talatahep, Moosa Zamanzadeh Dar Ban, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Moghan's Agro-Industry Company-, International Journal of Management and Social Science Research(IJMSSR), TRAN, Vol 02,N<sup>0</sup>03, March 2013,P68.

<sup>3</sup> محمد عبود الحراشنة، ملوج باجي الخرشا، درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات المفرق، مؤتم للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد 27، العدد 02، 2012، ص 65.

<sup>4</sup> هوارى معراج، مريم شرع، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الإستراتيجيات التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، غرداية، الجزائر، العدد 07، 2009، ص 134.

\*التوصيف الوظيفي: هو تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسؤولياتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها.

- لا يحقق هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة رسمية للفرد على المدى القصير ولكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار.

- يساهم هذا السلوك في زيادة فعالية المنظمة، فعلى الرغم من أنه لا يعتبر أداء رسمياً بحد ذاته إلا أنه يسمح ويساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

وقد ركز الباحثون على خمسة أبعاد رئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية هي:<sup>1</sup>

1-الإيثار: ويعنى مدى مساعدة العامل للأشخاص الذين حوله(الزملاء، الأصدقاء...) في المهام المتعلقة بالعمل والتي بالنتيجة تفيد المنظمة.

2-الكياسة (اللباقة): وتعني محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم، بالإضافة إلى إعطائه المعلومات للذين يمكن أن يستفيدوا منها.

3 -وعي الضمير والتفاني: وهو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمعيار لسلوكاته فيتجه إلى انجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد على المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم العامل بالسلوك الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور واحترام اللوائح والأنظمة والاستراحات وغيرها.

4-الروح الرياضية: وهي مدى تحمل الشخص لأي متاعب مؤقتة أو بسيطة دون تذمر أو رفض أو ما شابه ذلك أي التسامح والصبر على المضايقات والإزعاج في الحياة التنظيمية دون التذمر والشعور بالظلم.

5-السلوك الحضاري: وهو المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصيرها، من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها وتأييد العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.

ولقد كشفت الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية(Organ & Konovsky, Moorman)، فالعدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية ،وذلك لأن إحساس العاملين بالعدالة والإنصاف سواء فيما

<sup>1</sup>SeyedYahya& al, **Investigating The Role of Organizational Justice in Organizational Citizenship Behavior-case study education organization in guilan province-**, Technical Journal of Engineering and Applied Sciences, Vol 02, N° 11,2012;P43.



يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه منظمة العمل، وبالتالي القيام بالكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية<sup>1</sup>.

### ثالثا-الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، ويعرف الولاء التنظيمي على أنه: "الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة"<sup>2</sup>، وعلى هذا فالولاء التنظيمي بمثابة المفتاح الأساسي لتفحص مدى انسجام الأفراد العاملين مع بعضهم من جهة، وتفحص مدى انسجامهم (العاملين) مع منظماتهم، فالأفراد ذوي الولاء المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للحفاظ على استمرارهم وارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم<sup>3</sup>.

وينطوي مفهوم الولاء التنظيمي على ثلاثة أبعاد هي:<sup>4</sup>

- إيمان العاملين وتقبلهم الشديد لأهداف المنظمة وقيمها.
- رغبة العاملين لبذل جهد كبير لتحقيق مصالح المنظمة.
- رغبة العاملين القوية لاستمرار عضويتهم في المنظمة.

أشار بعض الباحثين أن الولاء التنظيمي يساعد في توليد الرغبة لدى العاملين للبقاء والاستمرارية داخل المنظمة، مما يخفف من الآثار التي تنتج عن دوران العمل وكثرة الغياب، كما يقلل من ترك

<sup>1</sup> أنظر:

- حمزة معمري، بنزاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 14، مارس 2014، ص 49.

-Mehmet Icee, Hassan Guil, The effect of Employee's Perception of Organizational Citizenship Behavior-An Application in Turkish Institutions-, International Journal of Business and Management, Vol 06, N<sup>o</sup>06, Juine 2011, p138.

<sup>2</sup> سامي علي أبو الروس، سامي إبراهيم حنون، تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم-دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة فلسطين-، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، فلسطين، المجلد 19، العدد 01، يناير 2011، ص 1265.

<sup>3</sup> يوسف غنيم، العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، مجلة جامعة الأزهر، غزة، سلسلة العوم الإنسانية، فلسطين، المجلد 09، العدد 02، 2007، ص 34.

<sup>4</sup> شافية بن حفيظ، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية-دراسة ميدانية بمدينة ورقلة-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسدي مرياح ورقلة، الجزائر، العدد 17، ديسمبر 2014، ص 196.

العمل، ويوفر على المنظمة تكاليف إضافية لاختيار وتعيين وتدريب عاملين جدد لسد حاجة المنظمة من الكوادر البشرية<sup>1</sup>.

كما بينت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أن إدراك الفرد العامل للعدالة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاث يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي، فلو أن شعور العامل بالارتباط النفسي أو الولاء للمنظمة قائم على أساس حصوله على شيء مهم بالنسبة له، هذا الشيء المهم قد يكون عدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات، فإنه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الشيء المهم، وإحدى صور هذا التعويض هو قيامه بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدى منظمته، كما يزيد من تقاينه في العمل وبذل أقصى طاقته ورغبته في الاستقرار في العمل واستمراره فيه وعدم تركه<sup>2</sup>.

### رابعاً-الرضا الوظيفي

انبثق الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي للعاملين في أي منظمة من الافتراض القائل بأن الشخص الراضي عن عمله يكون أكثر إنتاجية من زميله غير الراضي، ولإزالة هذا الافتراض قائماً رغم تضارب نتائج الدراسات في هذا المجال، كما أن الرضا الوظيفي للعاملين يعتبر من مكونات بيئة العمل الرئيسية كما ينظر إليه كمؤشر على فعالية المنظمة<sup>3</sup>. ويعرف الرضا الوظيفي بأنه: "مشاعر الفرد الإيجابية نحو وظيفته"<sup>4</sup>. ويراه آخرون على أنه: "تعبير العاملين عن مشاعرهم نحو أعمالهم بحيث لا تعتمد هذه المشاعر على مدى إدراك الفرد لما تحققه له وظيفته من حاجات ورغبات وما تقدمه له من منافع مادية ومعنوية، كما أن الرضا عن الوظيفة يتكون من عناصر شخصية تتعلق بذات الفرد وعناصر تتعلق ببيئة العمل"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> باديس بوخلوة ، محمد حمزة بن قرينة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي-دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكبدة-مجلة الباحث،جامعة قصدي مرياح، الجزائر، العدد 13، 2013، ص 108.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري-دراسة ميدانية-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 07، 2007، ص ص 60، 61.

<sup>3</sup> بشرى عبد العزيز، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة، العراق، العدد36، 2013، ص 260.

<sup>4</sup>HalilNadiri, LemTamova,An Investigation of The Role of Justice in Turnover Intentions .Job satisfaction and Organizational Citizenship Behavior in Hospitalry Industry, International Journal of Hospitality Management,N<sup>o</sup>29,2010,P35.

<sup>5</sup>رامي طشطوش وآخرون، ظاهرة الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى معلمي غرف المصادر في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، المجلد 27، العدد 08، 2013، ص 1730.

يتضح من التعاريف السابقة أن الرضا الوظيفي ما هو إلا رد فعل نفسي للعامل تجاه عمله، فكلما كان تصور الفرد بأن عمله يحقق له إشباعاً أكبر لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية (كلما كان راضياً عن عمله)، أما إذا كان تصوره أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته أو يحرمه من هذا الإشباع تكون مشاعره نحو عمله سلبية (غير راضٍ عن عمله).

إن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الجوانب والأبعاد يتأثر بعوامل تعود بعضها إلى العامل ذاته بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة وبيئة العمل المحيطة، ومن الخطأ الاعتقاد أنه إذا كان الفرد راضياً عن جانب معين فذلك لا يعني أنه راضٍ عن بقية جوانب الوظيفة وأبعادها، فالرضا الوظيفي مسألة نسبية وليست مطلقة، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين<sup>1</sup>.

وقد أشار بعض الباحثين أن العدالة التنظيمية تمثل أحد الأسباب الرئيسية المؤثرة في تشكيل اتجاهات العاملين نحو العمل لاسيما الرضا الوظيفي، وفي هذا الصدد يذكر Greenberg أن العدالة التنظيمية تمثل مطلباً أساسياً للعمل المؤثر في المنظمات والرضا الوظيفي للعاملين بها، وقد اتجهت بعض الدراسات على التأكيد على أهمية العدالة في توزيع مهام العمل بين العاملين لما لذلك من تأثير على رضا العاملين إزاء محتوى العمل، لأن غياب العدالة في توزيع مهام العمل بين الأفراد يشعروهم (الأفراد) بزيادة ضغوط العمل مما يفقدهم الرضا تجاه العمل، كما أن العلاقة الترابطية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي يمكن استنباطها أيضاً من عوامل تنظيمية مساعدة في تشكيل الرضا الوظيفي للفرد في مجال العمل، وتمثل هذه العوامل في سياسة المؤسسة من حيث نظام الأجور، الترقيّة، الإجراءات الخاصة بالأمن الوظيفي، أساليب الاتصالات واتخاذ القرارات، نوع القيادة والإشراف والرقابة، ظروف العمل والعلاقات بين الزملاء. وبما أن الرضا الوظيفي يتأثر بتلك العوامل فإن مراعاة النزاهة والموضوعية في عملية تقييم الأداء عامل أساسي في تشكيل كل القرارات المهمة والمؤثرة على حياة الفرد العامل الوظيفية مثل قرارات الترقيّة والأجور والتدريب والذي يؤدي في النهاية إلى رضا الفرد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نورة بن حمد البليهد، مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 03، العدد 10، 2014، ص 150.

<sup>2</sup> عطا سناء الداية، مرجع سبق ذكره، ص 62، 63.

### خامسا - الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع أحد الظواهر الطبيعية التي تلازم الأفراد والجماعات في المجتمعات البشرية، وهو أحد المعطيات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات كالتعاون والتنافس وغيره. ونظرا لاختلاف الأفراد في استعداداتهم وميولهم ورغباتهم وتوجهاتهم، واختلاف الجماعات في قيمها واتجاهاتها، ونظرا لأن التفاعل الاجتماعي يتطلب وجود شبكة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد، وأن طبيعة المنظمات تستدعي التغيير والتطوير المستمر، فإن الصراعات غالبا ما ترافق التغيير والتطوير، إذ يمثل الصراع جزء من الوضع الطبيعي لأي منظمة<sup>1</sup>.

ويعرف الصراع التنظيمي بأنه: "تعارض لرغبات معينة داخل الفرد أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى، نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد والمجموعات، أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات"<sup>2</sup>.

ويأخذ الصراع شكل المواجهة الجسدية العنيفة كالشجار مثلا، أو الاعتداء اللفظي سواء كان كتابي أو شفهي، أو رفض العمل، كما يمكن أن يكون الصراع فردي أو جماعي كالإضراب، تخفيض وتيرة الإنتاج، رفض العمل الإضافي، الاحتجاج والاعتصام<sup>3</sup>.

لقد أكدت المدرسة السلوكية على التوازن ودعت إلى التبادل العادل بين الفرد والمنظمة، حيث أن غياب الإحساس بالعدالة يكون مدعاة إلى إقامة الصراع السلبي، كما أن غياب العدالة عند توزيع الأعباء والعوائد يؤدي إلى الصراعات. لذا على الإدارة أن تجعل من العدالة التنظيمية آلية مقبولة للتخلص من الصراع التنظيمي السلبي الذي قد يصل إلى المستوى الذي يصعب السيطرة عليه<sup>4</sup>، ومن الجوانب السلبية للصراع ما يلي<sup>5</sup>:

- انخفاض إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

<sup>1</sup> عويضة أبو سنيعة، عبد الجبار البياتي، مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، الأردن، المجلد 10، العدد 01، 2014، ص 102.

<sup>2</sup> زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 91.  
<sup>3</sup> Olivier Henbag et autres, les ressources Humaines de A.Z, Dunod, Paris, 2009, P51.

<sup>4</sup> جيب حسنين محمد رفاعي، تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته -دراسة ميدانية-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، جامعة الدول العربية، مصر، 2009، ص 17.

<sup>5</sup> عايض محمد الأسمرى، مدرجات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية المدنية بمطار نجران، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2012-2013، ص 27.

- شعور بعض الموظفين بالانهزام وعدم الرضا.
  - انتشار الشك بين العاملين وغياب الثقة بينهم.
  - الاهتمام بالإنجازات الفردية أكثر من الإنجازات الجماعية.
  - انخفاض روح الفريق وارتفاع معدل دوران العمالة.
- وبهذا فإن الصراع أمر محتوم يتعذر اجتنابه، فاندماج الصراع داخل المنظمة أو وجوده بمستوى منخفض يسبب الركود، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية سيصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل منه مطلوب داخل المنظمة. ولحسن أو لسوء الحظ فإن الاختلافات ظاهرة إنسانية موجودة في كافة المستويات نتيجة العديد من الأسباب، ويترتب على كل هذا ضرورة إمام المنظمة بسبل إدارة الصراعات التنظيمية حتى تكون أدوات بناء وإبداع بدل أن تكون أدوات تدمير وهدم<sup>1</sup>.

### سادسا - الفساد الإداري والمالي

يعرف الفساد الإداري والمالي على أنه: "انحرافات سلوكية تتم من العاملين تجاه منظماتهم كأن يتخلى العاملون عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا مع عدم بذل المتوقع منهم من مجهود، الأمر الذي يؤثر على مستوى فعالية المنظمة"<sup>2</sup>.

كما يعرف أيضا بأنه: "جميع المحاولات التي يقوم بها الرؤساء والعاملون يضعون من خلالها مصلحتهم الخاصة غير المشروعة فوق المصلحة العامة، متجاوزين القيم التي تعهدوا باحترامها وخدمتها والعمل على تطبيقها"<sup>3</sup>.

وهناك العديد من الممارسات التي تعبر عن ظاهرة الفساد الإداري والمالي في المنظمة يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

1- **الانحرافات التنظيمية:** تشمل المخالفات التي يرتكبها العامل وتتصل مباشرة بالعمل الذي يقوم به، ومن أمثلتها:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جميلة صالح أبو بكر خطر، الطاهر أحمد مجمد، الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي-دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي-، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، السودان، المجلد 16، العدد 01، 2015، ص 117.

<sup>2</sup> أيوب أديب العيسى، الفساد الإداري والبطالة، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 22.

<sup>3</sup> عزالدين بن تركي، منصف شرفي، الفساد الإداري أسبابه، آثاره وطرق مكافحته-إشارة لتحارب بعض الدول-، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012، ص 03.

<sup>4</sup> أمير فرج يوسف، مكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالجريمة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي في ظل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة، المكتب الجامعي الحديث، 2010، ص 63.

- التراخي وعدم احترام وقت العمل.
  - امتناع الموظف عن تأدية العمل المطلوب منه.
  - عدم تحمل المسؤولية.
  - عدم الالتزام بأوامر وتوجيهات الرؤساء.
  - إفشاء أسرار العمل وعدم التعاون مع الزملاء.
- 2- الانحرافات المالية: تشمل المخالفات التي يأتي بها العامل وتتعلق بالنواحي المالية للمنظمة مثل:<sup>1</sup>
- مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها في القوانين واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
  - الإهمال أو التقصير الذي يترتب عليه ضياع أو احتمال ضياع حق مالي للمنظمة.
  - كل تصرف عمدي يترتب عليه صرف مبلغ من أموال المنظمة أو ضياع حقوقها.
- 3- الانحرافات السلوكية: تشمل المخالفات التي يرتكبها العامل وتتعلق بسلوكه وتصرفه الشخصي، ومن أمثلتها:<sup>2</sup>
- سوء استعمال السلطة.
  - المحاباة والمحسوبية: ويقصد بها استغلال المنصب والوظيفة للاستفادة الشخصية لمصلحة الفرد ومحاسبيه دون وجه حق، فهو فساد ناتج عن سوء نية وسوء قصد مع سبق الإصرار عليه لإعطاء حق من يستحق إلى من لا يستحق.
  - الواسطة: وتعني وصول العامل إلى شخص يملك سلطة القرار لتحقيق مصلحة لشخص أو أكثر، وهي خارج القنوات واللوائح التنظيمية الرسمية وأحيانا ما تستخدم باسم عاطفة الخير، وتتكون الواسطة من طرفين يمثل أحد الأطراف المتوسط له والطرف الآخر المتوسط لديه.
- 4- الانحرافات الجنائية: تشمل المخالفات التي يرتكبها العامل وتتطوي على جرائم جنائية، ومن أهمها:

<sup>1</sup> عزالدين بن تركي، منصف شرفي، مرجع سبق ذكره، ص 05.

<sup>2</sup> هاشم الشمري، ايثار الفتلي، الفساد الإداري والمالي وآثاره الاقتصادية والاجتماعية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 52، 53.

- الرشوة: وهي تمثل أبرز مظاهر الفساد الإداري تعتمد على تفاعل طرفين أو أكثر وفقا لمصالح شخصية خاصة<sup>1</sup>، وتعني متاجرة العامل بأعمال وظيفته عن طريق طلب أو قبول أو تلقي ما يعرضه صاحب الحاجة مقابل أداء خدمة أو الامتناع عن أدائها<sup>2</sup>.

- التزوير: وهو قيام الفرد (العامل أو الرئيس) في المنظمة بالتحريف والتلاعب بالمعلومات والوقائع والوثائق التي ائتمنه عليها رؤساؤه أو زملاؤه، واستخدام هذه المعلومات لتحقيق مكسب مالي على الأغلب عن طريق نقلها لطرف آخر ليحقق هذا الطرف بدوره مكسبا ماليا أو منفعة خاصة من ورائها.

- الابتزاز: ويقصد به قيام الفرد العامل بالمنظمة بإرغام طرف آخر على إرضائه بمكسب مالي على الأغلب نظير تعهد الطرف الأول بحماية الطرف الثاني والامتناع عن مضايقته والتوقف عن تهديده بالجوء إلى العنف أو التشهير به أو الإعلان عن معلومات حقيقية لإلحاق الأذى والضرر بسمعة الطرف الثاني أو مصالحه<sup>3</sup>.

وحسب (Greenberg & Cropanzano, 1997) الفساد عبارة عن آلية لإعادة التوازن في علاقة المدخلات بالمخرجات وفقا لنظرية العدالة، حيث يلجأ الأفراد للاحتيال والاختلاس والسرقة لتعظيم مخرجاتهم عندما يعتقدون بأن هذه الأخيرة غير كافية لتحقيق وضعية قوية في العلاقة مع المنظمة، وبالتالي يعتبر ذلك محاولة منهم لإعادة التوازن في هذه العلاقة بكافة الطرق.

كما تؤثر الظواهر السلبية كعدم الاحترام وضعف الإحساس بالكرامة والعزة واللامبالاة إلى حد كبير في تنمية الفساد لدى الفرد العامل، ونظرا للنتائج الوخيمة التي تتجم عن الفساد على مستوى الجهد والوقت وكذا المال، فقد أصبح من الضروري الالتفات إلى أثر السياسات والممارسات الإدارية وعدالتها على نوايا ومواقف وسلوكيات العاملين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد خميسي بن رجم، حكيمة حليمي، الفساد الإداري والمالي-مدخل لظاهرة غسيل الأموال وانتشارها-، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012، ص 06.

<sup>2</sup> صالح مفتاح، معارفي فريدة، الفساد الإداري والمالي-أسبابه، مظاهره ومؤشرات قياسه-، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012، ص 08.

<sup>3</sup> أيوب أديب العيسى، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>4</sup> رضا تير، مرجع سبق ذكره، ص ص 124، 125.

مما تناولناه في هذا المبحث يتضح أن العدالة التنظيمية تتأثر بمجموعة من العوامل منها ما يرتبط بالفرد العامل ومنها ما يتعلق ببيئة الداخلية للمنظمة، وأخرى لها علاقة ببيئتها الخارجية، كما أن إدراك العدالة التنظيمية له دور محوري في التأثير على العديد من مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، فتوافرها يؤدي إلى رفع مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي، وثقة العاملين في نظام تقييم الأداء، وزيادة الدافعية للعمل والحد من سلوكيات الفساد المالي والإداري، أما غيابها فيؤدي إلى بروز الصراع التنظيمي وممارسات سلوكية سلبية كـنقص في الولاء للمنظمة والنية في تركها بالإضافة إلى ظهور سلوكيات الانتقام الموجهة للمنظمة، وحيث أن العدالة التنظيمية ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، فهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم في العمل.



### خلاصة

يتضح مما تناولناه في هذا الفصل أن العدالة التنظيمية من أهم متطلبات البيئة التنظيمية التي تعتبر المحرك الأساسي لتعزيز ثقة العاملين بمنظمتهم ودفعهم للإنجاز والتميز، من خلال توفير بيئة تنظيمية سليمة ملائمة للعمل وإنجاز المهام المطلوبة بأفضل الطرق وبجودة عالية تتال رضا كل الأطراف.

والعدالة التنظيمية مفهوم متكامل ومتعدد الجوانب من حيث الأبعاد المختلفة، وهو قائم بالدرجة الأولى على السلوك الإنساني داخل المنظمة، فبعض العاملين يميلون إلى الاهتمام بالجانب المادي من أجور ومكافآت مادية، وفي المقابل يهتم البعض منهم بالجانب المعنوي كاحترام والتقدير وحسن المعاملة والشعور، وبالتالي هناك تفاوت في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، غير أن هذا التفاوت لا يعني أن الإنسان ككائن اجتماعي يهمل جانب على حساب جانب آخر، فحاجات الإنسان لا تتوقف ولا تنتهي الاحتياجات المادية والمعنوية مع التفاوت في وجهات النظر وبيئات العمل المختلفة، مما يبرر الترابط الوثيق بين أبعاد العدالة التنظيمية. وهذه الحقيقة تضع على إدارة المنظمات الحديثة عبئا كبيرا إذا ما أردت أن تحقق مستوى متميز من العدالة التنظيمية، وهذا العبء يتضمن جانبا يتمثل في تصميم النظم الإدارية القادرة على ضمان توفير الدعائم الأساسية للعدالة التنظيمية، إضافة إلى تطوير الكفاءات القيادية القادرة على وضع تلك النظم موضع التنفيذ.

وبهذا فالعدالة التنظيمية مطلب ضروري لضبط التوازن السلوكي في المنظمات، فيتحقق معه الرقي والتطور وتشجيعه أجواء الاستقرار والأمان داخل المنظمة في ظل روح التعاون والمشاركة البناءة، مما ينعكس بالإيجاب على أداء العاملين.

## الفصل الثاني

أداء العاملين وعلاقته بمدرجات العدالة  
التنظيمية

### تمهيد

يقوم العاملون في المنظمة بأداء واجبات ومسؤوليات عمل وظيفية، وذلك لتحقيق أهداف محددة، طبقاً لأساليب وإجراءات عمل معروفة، وفي إطار أخلاقيات استقرت سياسات المنظمة عليها، فأداء العاملين يحدد مستوى فعالية المنظمة وقدرتها على القيام بالأنشطة والأعمال المخططة لها وتحقيق الأهداف الموضوعية. ونظراً لطبيعة التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم خاصة التنافسية، أصبح الاهتمام بدراسة أداء العاملين وعناصره والعوامل المؤثرة فيه وطرق ومداخل تحسينه هدفاً سامياً، لتحقيق التميز وتعزيز القدرة التنافسية لهذه المنظمات، وقد بلغت هذه الصحوه اشتراط برامج تدريبية ونظم لتقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية، وتعدته إلى ضرورة توفر نظم تقييم عادلة مواكبة لمتطلبات العصر، لذلك يعتبر مجال الجودة وليداً للتطور والتحسين الناتج عن إدارة أداء العاملين.

وتلعب العدالة التنظيمية دوراً مهماً في التأثير على المورد البشري من خلال تفسيره لسلوك العامل نتيجة إدراكه لمفهوم العدالة مقارنة مع الأداء والجهود المبذولة في العمل، وهذا يفسر انخفاض أداء العاملين عند شعورهم بعدم العدالة، وازدياد شعور العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم بالمنظمة ومن ثم الارتقاء بسلوكياتهم نتيجة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم.

من خلال هذا الفصل سوف نتطرق بإسهاب إلى أداء العاملين وعلاقته بالعدالة التنظيمية من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

- ماهية أداء العاملين.
- مدخل إلى تقييم أداء العاملين.
- إدارة أداء العاملين في المنظمة.

## المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في إدارة المنظمات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال إدارة الأعمال، ومن هذا المنطلق فإن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية منظمة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا هو البقاء والاستمرارية.

### المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

نظراً لأهمية موضوع الأداء على مستوى الفرد والمنظمة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى، سنحاول فيما يأتي توضيح مفهوم الأداء بصفة عامة ثم الولوج إلى أداء العاملين.

#### أولاً- مفهوم الأداء

يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المنظمات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء من جهة. ومن جهة أخرى، فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين في حقل إدارة الأعمال فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم.

**1- الأداء في المصادر اللغوية والمناقشات الاصطلاحية:** لغة كلمة أداء مشتقة من الجذر "أدا"، حيث يقال أدت الثمرة تأدو أدوا وهو الينوع والنضج، وأدى الشيء أي أوصله والاسم أداء، وهو أدى للأمانة منه - بمد الألف -، وقد لهج العامة بالخطأ فقالوا فلان أدى للأمانة، وهو لحن غير جائز، حيث قال ابن منصور "ما علمت أحداً من النحويين أجاز أدى لان أفعل في باب التعجب لا يكون إلا في الثلاثي، ولا يقال أدى بالتخفيف بمعنى أدى بالتشديد، ووجه الكلام أن يقال: فلان أحسن أداء. وأدى دينه تأدية أي قضاؤه، والاسم الأداء، ويقال تأديت إلى فلان من حقه، إذا أدبته وقضيته ويقال: لا يتأدى عبد إلى الله من حقوقه كما يجب، ويقول فلان: ما أدري كيف أتأدى إليك من حق ما أوليتني، ويقال: أدى فلان ما عليه أداء وتأدية، وتأدى إليه الخبر أي انتهى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أنظر:

- أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري، مرجع سبق ذكره، ص ص 47، 48.  
- محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001، ص 42.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدرجات العدالة التنظيمية

ويقابل كلمة أداء في اللغة العربية اللفظ "Performance" في اللغتين الفرنسية والانجليزية، والتي تعودها جذورها التاريخية إلى اللفظة الفرنسية "Parformance" المشتقة من الفعل "Parformer" والتي كانت تعني في القرن الثالث عشر "انجاز أو تنفيذ" أما في القرن الخامس عشر انبثق عن هذه اللفظة الكلمة الإنجليزية (To perform) والتي جاءت منها كلمة "Performance" وتعني أيضا انجاز مهمة مع النتائج المترتبة عنها والنجاح الممكن نسبة إليها<sup>1</sup>.

ومن الجانب الاصطلاحي فقد ظهرت كلمة أداء في منتصف القرن التاسع عشر في اللغة الفرنسية، وكانت تعني آنذاك "النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح العائد به في تلك السباقات"، ثم أصبح يستعمل للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال، وبعدها تطور خلال القرن العشرين ليكون مؤشرا رقميا للاستطاعة القصوى لآلة الإنتاج، وبشكل موسع يشير إلى المردود المتميز، فكلمة أداء في تعريفها باللغة الفرنسية هي نتيجة عمل بمقابل النجاح أو العمل الماهر، بينما يتعلق الأداء في الإنجليزية (To perform) بعمل ما ونتائجه<sup>2</sup>. وقبل أن تتبنى المنظمات مفهوم الأداء فقد استعمل في ميدانيين خاصين هما: الرياضة وذلك لتمييز نتائج منافسة أو سباق، الميكانيك لتمييز الإمكانيات التقنية للآلة<sup>3</sup>.

2-الأداء في حقل إدارة الأعمال: بالرجوع إلى أدبيات إدارة الأعمال نجد عدم الاتفاق حول تعريف الأداء يمكن أن يعود إلى تعدد معاني الكلمة واستعمالاتها، ومحاولة تحليل كلمة أداء ودلالاتها سمح بإحصاء ثلاث معان أساسية هي : النتيجة، الفعل والنجاح.

### <sup>1</sup> انظر:

- عادل بومجان، عبد الناصر موسي، التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، 2015، ص 305.

- توفيق سمغوني فيصل، كريم فيصل، نظام الحوافز ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 18، العدد 03، 2019، ص 216.

-Yvon Pesqueux, La notion performance globale, 5<sup>0</sup> Forum international ETHICS ,Décembre 2004, P 06, Disponible sur le site: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00004006/document>, Consulté le : (13/05/2018).

<sup>2</sup> Dohou Angèle et Berland Nicolas, Mesure de la performance globale des entreprises, 28<sup>eme</sup> Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, 2007, p 04.

<sup>3</sup> خديجة هاجر دويدي، محاولة لدراسة مدى تأثير أخلاقيات الأعمال في أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسات اقتصادية جزائرية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014-2015، ص 30.

1-2-الأداء كنتيجة(Result): يشير M.Y. Leba أن الأداء اتجاه نحو المستقبل من خلال مفهوم "القدرة على الذهاب إلى أين نريد أن نذهب".و يمكن القول على المنظمة أنها حققت الأداء إذا قامت بتحقيق الأهداف التي قامت بتسطيرها<sup>1</sup>.

وهناك من يعرف الأداء بأنه: "انجاز أهداف معينة خلال فترة أو فترات زمنية محددة"<sup>2</sup>. نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في الوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة من قبل إدارة المنظمة. ويعرف أيضا: "على أنه نشاط يمكن المنظمة من انجاز المهمة أو الهدف المخصص لها بنجاح، ويتوقف ذلك على الموارد المتاحة التي تمثل قيودا للاستخدام المعقول للموارد"<sup>3</sup>. نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يستعمل للحكم على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى تلك الأهداف.

كما يقصد به: "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"<sup>4</sup>، وبهذا فإن الأداء يشمل أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، وأداء المنظمة في إطار البيئة الخارجية (البيئة الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية).

2-2-الأداء كفعل(Action): يوجد هذا المعنى في الانجليزية أكثر منه في الفرنسية، وهنا يجب التمييز بين الكفاءة التي تعني (القدرة على التصرف وتحقيق منتج معين) والفعل الذي يعني (الإنتاج الحقيقي)، حيث يكون هناك أداء حين يكون بالإمكان الانتقال من القوة الكامنة إلى الانجاز، وبالتالي فالأداء كفعل يشير إلى العملية في حد ذاتها وليس النتيجة<sup>5</sup>.

2-3-الأداء كنجاح(Success): من هذا المنظور لا يمكن القول أن الأداء جيد أو سيء في حد ذاته، فنفس النتيجة يمكن اعتبارها أداء جيدا إذا كان الهدف بالنسبة للجهة الملتزمة به طموحا، أو أداء

<sup>1</sup> بومدين يوسف، دراسة اثر ادارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية -مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات-الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006، ص 115.

<sup>2</sup> حسن بلوط، المبادئ والاتجاهات في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2005، ص 37.

<sup>3</sup> حسون محمد عمي الحداد، عباس فاضل رحيم، أثر نظم المعلومات على الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية - العراق، مجلة كلية العلوم الاقتصادية الجامعة العراقية، العدد 51، 2017، ص 142 .

<sup>4</sup> رحاب محمد عبد الرحمن أحمد، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن-حالة تطبيقية-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2015، ص 158.

<sup>5</sup> خديجة هاجر دويدي، مرجع سبق ذكره، ص. 35

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدرجات العدالة التنظيمية

سيئاً إذا كان الهدف متواضعاً، ومن ثم فإن الأداء بهذا المعنى يختلف من منظمة إلى أخرى، ومن عامل إلى آخر، كما قد يحصل أن تكون نفس النتيجة المحققة من طرف نفس المنظمة في مرحلة معينة من مراحل حياتها أداء جيداً، وفي مرحلة متطورة أداء ضعيفاً<sup>1</sup>.

ومن خلال هذه المعاني يمكن القول أن الأداء يركز على محورين:

- تحقيق النتيجة الموجبة للنشاط.

- ارتباط تلك النتيجة بالفعل الذي يقود إلى النجاح.

3- تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء: إن التطرق لمفهوم الأداء من حيث الفعالية والكفاءة الأكثر تداولاً بين المراجع، لذلك نجد دائماً وفي سياق الأداء الكثير من المراجع تربط الأداء بمفهوم الفعالية والكفاءة بالإضافة إلى مفاهيم أخرى كالإنتاجية.

3-1- الفعالية: يرى الباحثون في الإدارة أن الفعالية أداة من أدوات مراقبة الأداء في المنظمة، إذ ترتبط بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن الأهداف<sup>2</sup>، كما تعني: "درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك"<sup>3</sup>، وعرفها آخرون بأنها: "تحقيق أهداف المصلحة عن طريق التعاون بين القوى العاملة والإدارة العليا والتنسيق بين الأجزاء"<sup>4</sup>، والملاحظ أن هذا التعريف ربط تحقيق الأهداف بطريقة صنعها ولا يكفي فقط بالوصول إليها.

مما سبق نستنتج أن الفعالية تعني أداء المهام والأعمال بشكل صحيح وسليم وبالتالي ترتبط بدرجة تحقيق النتائج (الأهداف)، وبمعنى آخر تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة وهي في نفس الوقت ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المنظمة ككل.

3-2- الكفاءة: تتعلق الكفاءة أساساً بالموارد فتعرف على أنها القدرة على استخدام الموارد<sup>5</sup>، وهناك من يعرفها أيضاً بأنها: "قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف"<sup>6</sup>، وعلى ذلك فالكفاءة تتعلق

<sup>1</sup> Yvon Pesqueux, op cit, p 08.

<sup>2</sup> غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكروني البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 41.

<sup>3</sup> Martory Bernard, Daniel Crozet, Gestion Des Ressources Humaines-Pilotage Social Et Performance- 6<sup>ème</sup>Ed, Dunod, Paris, 2005, p 144.

<sup>4</sup> الطيب الوافي، الريادة في الأداء البيئي-شركة نوكتا أنموذجاً، مجلة الباحث العدد 11، جامعة قصدي مبراح ورقلة، ص 142.

<sup>5</sup> محمود احمد فياض، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل نظمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 77.

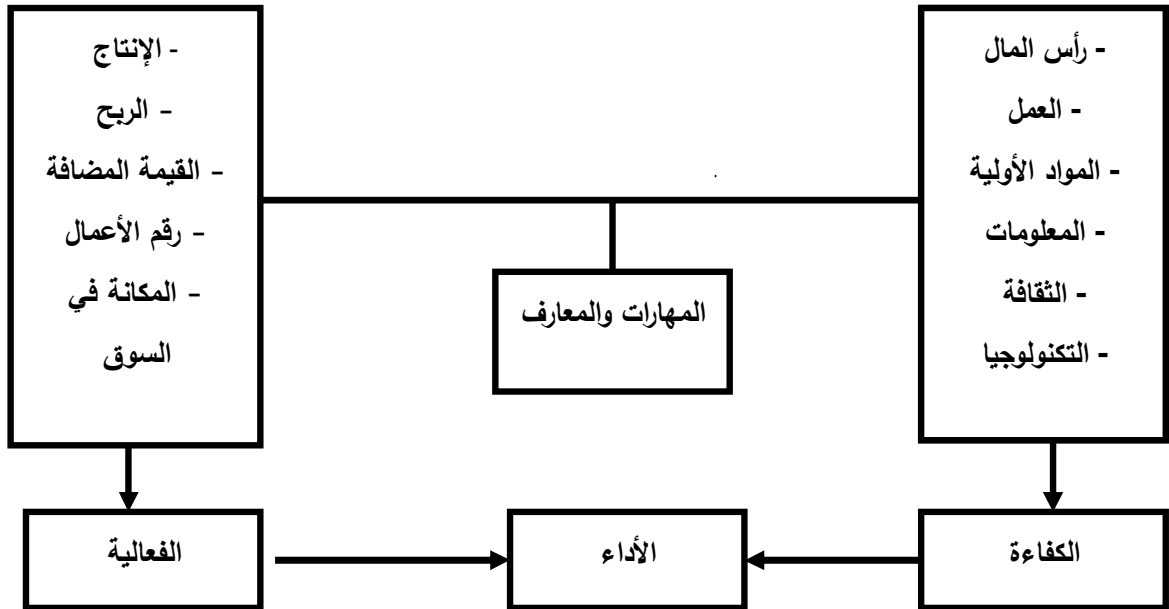
<sup>6</sup> العربي عطية، إثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية-دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، ص 323.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدركات العدالة التنظيمية

بانجاز الهدف بطريقة سليمة وتقاس بالنظر إلى علاقة المدخلات بالمخرجات، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعتبر مؤشرا على زيادة الكفاءة<sup>1</sup>.

إن النظر للأداء إما كفاءة أو فعالية، يعني في الحقيقة المعالجة الجزئية له، لأن الاهتمام مثلا بالنتائج أكثر يعني - ولو نسبيا - إهمال التصرف في الموارد وهو ما يجعل الأداء يعجز عن تفسير انجازات المنظمة ككل. ومن هذا المنظور يربط أغلب الباحثين الأداء بمدى بلوغ المنظمة أهدافها من جهة، ومدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية من جهة أخرى. وبعبارة أخرى يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المنظمة<sup>2</sup>.

### الشكل رقم (05): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: خير الدين جمعة، خنشور جمال، دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جوان 2015، ص 209.

وبهذا فإن مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، أما الكفاءة فتركز على العوامل الداخلية للمنظمة.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر عبد الله، مراقبة التفسير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، ص 14.

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهوده، المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، المنعقد يومي 08-09 مارس 2005، ص 486.



3-3- الإنتاجية: استخدمت كلمة إنتاجية لأول مرة من طرف كوسناي (QUESNAY) عام 1876 وظل استخدامها يختلط بمفاهيم الإنتاج والقدرة على الإنتاج حتى العقود الأولى من القرن العشرين ليتبلور مفهوم الإنتاجية بالشكل الذي نستخدمه الآن، وفي عام 1950 قدمت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي تعريفا رسميا للإنتاجية بأنها: "ناتج قسمة المخرجات على واحد من عناصر الإنتاج (وفق هذا التعريف يمكن الحديث عن إنتاجية رأس المال، العمل، المواد...)".<sup>1</sup> وعلى ذلك فالإنتاجية الكلية تحسب بقسمة المخرجات على المدخلات من جميع عوامل الإنتاج ، أي أنها القدرة على تكوين النتائج باستخدام عناصر إنتاج محددة.<sup>2</sup>

بناء على ما سبق ذكره هناك تداخل بين كل من مفاهيم الفعالية، الكفاءة والإنتاجية، إذ أن علاقة الإنتاجية والكفاءة هي نفسها (النسبة بين المخرجات إلى المدخلات) بينما يتم التعبير عن هذه النسبة بالقيمة أو التكلفة فيما يخص الكفاءة وبالجم فيما يخص الإنتاجية، أما الفعالية فتتمثل في درجة تحقيق الأهداف (العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المتوقعة). إذن تقاس الإنتاجية بمدى تحقيق الفعالية والكفاءة إضافة إلى مقاييس أخرى مثل الحوادث ومعدلات دوران العمل، ونسبة الغيابات والتأخيرات، فالأداء الجيد هو الذي يزيد الإنتاجية ويقلل التكاليف ودوران العمل ونسبة الحوادث....

### ثانيا - مفهوم أداء العاملين وأهميته

يرتبط أداء العاملين بنجاح المنظمة، فهو يعكس كلا من الأهداف المنتظرة والمسطرة والوسائل اللازمة لتحقيقها، لذا نجد الصورة المكونة عن هاته المنظمات لا يمكن فصلها عن الصورة المكونة للعاملين فيها. وانطلاقا من التعريف اللغوي للأداء بأنه "انجاز عمل ما"، فقد اعتبره الكثير من الباحثين على انه أداء العاملين حيث تم إهمال بقية الموارد الأخرى. ويرجع سبب الاتجاه نحو التركيز على أداء العاملين فقط إلى أن الإنتاج الإجمالي للمنظمة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، العمل، المعرفة... الخ. أما "الأداء" فينحدر أو ينتج مباشرة من عنصر العمل.<sup>3</sup>

ويعرف أداء العاملين من الناحية الإدارية وكما هو وارد في معجم المصطلحات الاجتماعية بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن التمييز بين أبعاد جزئية يقاس أداء

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة-المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات-، ط02، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 453.

<sup>2</sup> الفضل مؤيد عبد الحسين، إدارة الإنتاج والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص 33.

<sup>3</sup> ليلي بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية -دراسة حالة- المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014، ص 135.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدركات العدالة التنظيمية

الفرد عليها، وهذه الإبعاد: هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء<sup>1</sup>. إن هذا التعريف يركز على ربط الأداء بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، فهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول ونوعيته وكذا نمط الأداء\*. كما يعني: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه"<sup>2</sup>. يلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من عاملين، منظمين، مديرين، مهندسين.....

أما من الناحية السلوكية التنظيمية فيقصد به: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد"<sup>3</sup>. نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة بين كل من: الجهد، القدرات وإدراك الدور. ويعني أيضا: "ما يقدمه العاملون من مخرجات عمل وما يصفونه، ونوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات"<sup>4</sup>.

ويشير بعض الإداريين انه لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرجات أو نتائج<sup>5</sup>، وعليه فان الأداء: "ما هو إلا تفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا".

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن أداء العاملين هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الأفراد في المنظمة نتيجة الجهود المبذولة من خلال قيامهم بالمهام والواجبات والمسؤوليات المسندة إليهم بكفاءة وفعالية، من أجل تحقيق الأهداف المحددة وفقا للموارد المتاحة نظرا للبيئة.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005، ص ص 25، 26.

\* **الجهد:** هو الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهام عمله، **نوعية الجهد:** المستوى من الدقة والجودة المطلوبين ومطابقتها للجهد المبذول بمواصفات نوعية معينة، **نمط الأداء:** الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أو الأنشطة التي تؤدي بها أنشطة العمل.

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 123.

<sup>3</sup> عبد الفتاح خليفات، شرين المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد (2+1)، 2010، ص 603.

<sup>4</sup> مروان النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، جوان 2012، ص 192.

<sup>5</sup> الزهرة بن بركة، طارق بن قسبي، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العمومية سليمان عميرات ببركة، مجلة الباحث، العدد 15، 2015، ص 140.

وفي سياق آخر ساهم (j.Motowidl, C.Borman) في إطلاق تفكير شامل حول مفهوم أداء العاملين في المنظمة بهدف إمكانية حصره، وذلك بتمييز نوعين من مركبات أداء العاملين وهما:

▪ **أداء المهمة (Task Performance):** وهو ذلك الأداء الذي يشمل الأنشطة التي تسهم مباشرة في إنتاج السلع والخدمات أو الأنشطة التي تدعم بشكل غير مباشر العمليات التنظيمية الأساسية<sup>1</sup>.

▪ **أداء الدور الإضافي (Exrtta-Role Performance):** يتمثل في قيام العامل بالمشاركة الاختيارية-التطوعية- لأبعد من أدائه لوظيفته الحالية بدون تعويض تجاه كل من المنظمة، العملاء والمجتمع بشكل عام، ويمكن التعرف عليها من خلال سلوك المواطنة التنظيمية<sup>2</sup>.

وبالعودة إلى مفهوم الأداء من حيث جمعه للعناصر الفعالية والكفاءة، فإننا نجد أنه في دراسة أداء العاملين تكون:

- **الفعالية:** مدى قدرة الفرد العامل على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

- **الكفاءة:** أن يؤدي الفرد العامل عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.

ويشير الباحثين في إدارة الأعمال أن أداء العاملين يحتل مكانة خاصة في أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام الإدارة بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء أيضاً.

وترجع أهمية مفهوم أداء العاملين من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة

<sup>1</sup> مرسى مرفت محمد السعيد، أثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية على الأداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيط- دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق-، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 40، العدد 02، 2013، ص 244.

<sup>2</sup> Walter C.Borman and others, **Personality predictors of Citizenship Performance**, International Journal of Selection and Assessment ,Vol 09,N<sup>0</sup>(1/2), March/ June 2001,P 04,AvAilable On Site:  
[https://www.researchgate.net/publication/227542193\\_Personality\\_Predictors\\_of\\_Citizenship\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/227542193_Personality_Predictors_of_Citizenship_Performance)(Seen: 09/09/2019).

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدرجات العدالة التنظيمية

التميز ومرحلة الريادة) ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة متقدمة إنما يتوقف على مستويات الأداء بها<sup>1</sup>.

كما يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد العامل على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، وإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لتقييم أداء العاملين، فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل عامل، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب علياً<sup>2</sup>، ومن خلال ذلك المنطلق يجب التركيز على استثمار قدرة الفرد على العمل بما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين الأداء من حيث الجودة والنوعية التي تتولد من التدريب والمهارة اللازمة لأداء العمل.

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة والفرد معا بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة<sup>3</sup>.

### ثالثاً- أداء العاملين في الفكر الإداري

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به العامل في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم، وفيما يلي سنعرض بعض النظريات الإدارية التي تفسر أداء العاملين من خلال تفسير العملية الإدارية وتحليل مكوناتها، وهي في النهاية تسعى لزيادة وتحسين مستوى الأداء لدى العاملين وإن اختلفت الطرق والوسائل المستخدمة في ذلك<sup>4</sup>:

**1- نظرية الإدارة العلمية:** يعتبر فردريك تايلور من أبرز راندي هذه النظرية وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقاتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومية المتوقع للعاملين، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج، إذ ركزت هذه

<sup>1</sup> سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، مصر، 1991، ص ص 188، 189.

<sup>2</sup> جمال هداش محمد، إبراهيم علي كردي، احمد فريد ناجي، دور التدريب في تحسين أداء العاملين - دراسة تطبيقية في عدد من المصارف الأهلية-، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإدارة والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 23، العدد 35، 2016، ص ص 173، 174.

<sup>3</sup> عاشور الهاني، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 44، جوان 2016، ص 587.

<sup>4</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص

النظرية على وسائل وطرق زيادة الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أكدت هذه النظرية على ضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أفضل طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، واعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل زيادة إنتاجيته.

**2- نظرية التقسيمات الإدارية:** يعتبر هنري فايول من أبرز رواد هذه النظرية والتي تؤكد على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تقوم بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف، كما يؤكد على تسلسل الهيكل الإداري حيث تتسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة لعملية التفويض، وقد وجد فايول أن النشاط في الإدارة يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي: نشاطات فنية، تجارية، مالية، أمنية، محاسبية وإدارية، وقد اهتم كذلك في دراسته بالأنشطة الإدارية باعتبارها أهم هذه الأنشطة، وقسمها إلى خمسة عناصر: **التخطيط، التنظيم، التوجيه التنسيق والرقابة**، كما صاغ أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدا أنها تتضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي: **تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر، المكافآت، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المنظمة على العامل، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة الاستقرار الوظيفي، الابتكار والمبادأة، العمل بروح الفريق.**

**3- النظرية البيروقراطية:** تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، حيث تعد نظريته الخاصة بهيكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب توزيع السلطة داخل تلك المنظمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي تجيب عن أسئلة توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تصدر إليهم؟ وبين الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع العاملين معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تصدر من خلال المراكز الموجودة داخل تلك المنظمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية على تنفيذها، كما بين فيبر أسلوب الشرعية لممارسة السلطة في تلك المنظمات وقسمها إلى ثلاثة أقسام هي (السلطة البطولية، السلطة التقليدية، السلطة القانونية الرشيدة)، ومن هنا يلاحظ أن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدركات العدالة التنظيمية

بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية، مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء.

4-نظرية العلاقات الإنسانية: تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة على حد سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على العامل من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا وانفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا.

5-النظرية اليابانية في إدارة الأعمال: قام ويليام أوشي بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية (Z) والتي تفترض بان الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين سيحفزهم نحو رفع مستوى أدائهم، ويؤكد أوشي على أن أفضل نظرية استثمار للعاملين هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمة أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة ستساعد على تحقيق أكبر قدر من الفعالية في الأداء، وتقوم نظرية (Z) على ثلاثة مبادئ أساسية هي على النحو التالي:

- الثقة بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى.
- المنطق والمهارة في التعامل والعمل، ويتحقق ذلك من خلال الخبرة والتجربة وزيادة فترة ممارسة العمل.
- الألفة والمودة السائدة كالعلاقات الاجتماعية والصداقات والتعاون والاهتمام والدعم للآخرين، وفي حال توفرت الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك سيؤدي إلى الالتزام التنظيمي والانتماء للمنظمة مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء العامل وكذا الإنتاجية.

### المطلب الثاني: أداء العاملين عناصره والعوامل المؤثرة فيه.

عند وصف أداء العاملين بأنه النتائج التي يحققها العامل عندها تتضح كثير من العوامل المؤثرة في الأداء، وتخضع هذه العوامل لسيطرة العامل وقد يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة، وهنا تبرز عدة عناصر للأداء.

أولاً- عناصر أداء العاملين

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية أداء العاملين ومن هذه العناصر ما يلي:<sup>1</sup>

- 1 - **كفاءات العامل:** وهي تعني ما لدى العامل من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك العامل.
- 2 - **متطلبات العمل:** وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال، أو وظيفة من الوظائف.
- 3 - **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال، وهي: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والسياسية والقانونية .

ثانياً - العوامل المؤثرة على أداء العاملين

تتقسم هذه العوامل من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين، القسم الأول يتمثل في العوامل التي تتعلق بالعامل كشخص تسمى العوامل الداخلية، والقسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل تسمى العوامل الخارجية.

1-العوامل الداخلية: تتمثل هذه العوامل فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1-1-**الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته ، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب، وهذا الجهد تحفزه عوامل وتنشطه عوامل أخرى مما ينعكس على أداء العامل.

<sup>1</sup>أنظر:

- عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، -، دار النهضة، بيروت، 1983، ص70.

- زهرة مصطفى، أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة المعيار، العدد 16، ديسمبر 2016، ص 214.

<sup>2</sup> نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة ، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص 367.

1-2- القدرات: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء عمل معين وتسمى أحيانا بالكفاءات أو السمات الشخصية كالقدرة على التحمل وسرعة البديهة التي لا بد من توافرها في من يقوم بهذا العمل.

1-3- إدراك الدور: إن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم.

2- العوامل الخارجية: يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في أدائه تتمثل فيما يلي:

1-2- متطلبات العمل: وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

2-2- البيئة التنظيمية: وهي البيئة التي يؤدي العمل فيها وتشمل عادة كل من نواحي العمل الإشراف، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، أسلوب القيادة، نظام الحوافز... وجميع هذه العوامل في غاية من الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه<sup>1</sup>، ويمكن توضيح تأثير بعض هذه العوامل على الأداء كما يلي:

2-2-2-1- تأثير ظروف العمل المادية على أداء العاملين: تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك فلها تأثير هام على أداء العاملين<sup>2</sup>.

2-2-2-2- تأثير العوامل الفنية على أداء العاملين: تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد العامل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 114.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997، ص 72.

<sup>3</sup> زينب عبد الرزاق عبود، ظفر ناصر حسين، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل، العلوم

الصرفة والتطبيقية، المجلد 24، العدد 01، 2016، ص 241.



يعبر البعض عن العوامل الفنية بالموارد وهي تعتبر متغير موقفي هام في الأداء، لأنه قد يوضع أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة لإنجاز المهام بفعالية.

**2-2-3- تأثير الهيكل التنظيمي على أداء العاملين:** تتميز المنظمات الناجحة بالهيكل التنظيمي المرن الذي يتغير وفق المتغيرات الحاصلة على جميع المستويات وبذلك تتيح الفرصة للعاملين من أجل المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، حيث أن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالجمود وعدم التغيير يقلل من التعامل بين العاملين ويحد من اقتراحاتهم فيها فيما يخص تحسين أدائهم، كما أن هذه الهياكل الجامدة لا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها، حيث يشعر فيها العامل بوجود قيود مفروضة عليه لا مبرر لها تؤدي إلى الروتين في العمل والشعور بالإحباط والقلق الذي ينعكس سلباً على أدائه، على عكس الهيكل التنظيمي المرن، فإنه يسمح للعاملين بتقديم اقتراحات من أجل تحسين العمل وتطويره وتحقيق الإبداع في ظل المناخ التنظيمي المتغير للأحسن، والذي يعمل على رضاهم ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم<sup>1</sup>.

### **2-2-4- تأثير نطاق الإشراف على أداء العاملين:** إن الإشراف هو عملية تهدف إلى

مساعدة العاملين لتحقيق فهمهم لأنفسهم وبيئتهم ليحسنوا استغلالها، وبذلك يتم أداء العمل وممارسة سياسة التنفيذ بنجاح، والمشرف لديه عدة مهام يقوم بها وذلك لضمان السير الحسن للعمل، والمشرف عليه إمداد العاملين بالمعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، ولجو الإشراف تأثير كبير على أداء العاملين لأن التآخي والاتصال الجيد بين المشرف والعاملين يخلق جواً يبعث على الرضا والارتياح في محيط العمل<sup>2</sup>. والمشرف عليه أن يعمل على محاربة السلبية بين العاملين ومواجهتها وخاصة منها الانفعالات السلبية التي تؤثر على الأداء وخلق وتشجيع المظاهر الإيجابية في العمل كالإخلاص والتعاون .

**2-2-5- تأثير الضغط والتوتر على أداء العاملين:** ثبت مؤخراً أن التوتر يؤثر سلباً على أداء الفرد حتى في أقل معدلاته، فالشخص المتوتر يفكر لإرادياً في ما يحس به من ضغط وتوتر أكثر من تركيزه على أداء عمله، لذلك لا يقوم بعمله كما ينبغي، كما أن التعرض الدائم لضغوط الحياة تؤثر

<sup>1</sup> صبرينة لطرش، عديلة العلواني، التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين-دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيحكو بسكدة-، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد 09، جوان 2018، ص 735.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح ، محمد عبد الله، إدارة الهيئات الاجتماعية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2006، ص 272.

على الصحة للعامل مما يحول دون انجاز مهامه بنجاح<sup>1</sup>، كما أشار بعض الباحثين أن استمرار الضغط على العامل يجعله يتمادى في تصرفاته غير المنتجة فيصاحب ذلك اتجاهات وأنماط سلبية جدا مثل اليأس ، الإحباط والإرهاق، ومن الآثار والجوانب السلوكية التي كشفت الدراسات عن وجود علاقة بينها وبين الضغط الشديد هي الإدمان، الإفراط في تعاطي المخدرات والمسكنات الاستنزاف، وهذه جميعا تلحق أضرارا كبيرة بالمنظمات من حيث تدني أداء العامل وانخفاض معدلات الإنتاجية<sup>2</sup>.

**2-2-6- تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين:** القيادة في إطار الممارسة الإدارية هي فن التأثير في العاملين بالمنظمة وتوجيههم إلى الوجهة التي تخدم أهدافها، من خلال جعلهم يعملون بالتزام عال ومثابرة لتأدية مهام مطلوبة منهم، فهي أمر لا غنى عنه لترشيد سلوك العاملين وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم من اجل بلوغ الأهداف المرجوة، ومن ثم القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي<sup>3</sup>، إذ تؤثر في دافعية العاملين للأداء من خلال إدماج أهدافهم في أهداف المنظمة، وتشجيع روح المبادرة لديهم وحثهم على العمل الجماعي، إلى جانب الاعتراف بالعمل الجيد بهدف تنمية روح الإبداع لديهم<sup>4</sup>، فالقيادة الإدارية تعمل على تهيئة الجو الملائم للعمل حتى يشعر الأفراد بالارتياح النفسي والرضا مما يدفعهم إلى بذل اكبر قدر من الجهد وبالتالي تحسين مستوى أدائهم<sup>5</sup>.

**2-2-7- تأثير التحفيز على أداء العاملين:** تولي المنظمات المختلفة المورد البشري اهتماما كبيرا من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في أدائه، إذ يسعى المديرون إلى أن يصل العاملون في أدائهم إلى أقصى كفاءة وفعالية ممكنة، ولتحقيق ذلك يعملون على توفير العمالة المؤهلة والجيدة وإكسابهم المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم.

غير أن مقدرة الفرد غير كافية ليعمل بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، فكفاءة العامل تتوقف على عنصرين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه، وتتمثل المقدرة على العمل

<sup>1</sup> محمود يوسف عبد الرحمن، السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 56.

<sup>2</sup> حسين عثمان محمد عثمان، أصول الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2007، ص 382.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء كليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 11، العدد 02، 2011، ص 02.

<sup>4</sup> فادي محمد صلاح، أساسيات الإدارة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 105.

<sup>5</sup> حسان خبابة، اثر الأساليب القيادية في المنظمات على أداء الأفراد، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد 09، العدد 02، السنة العاشرة، ص 22.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدرجات العدالة التنظيمية

في ما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينميها التعليم والتدريب ، أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك العامل في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة<sup>1</sup>، وبدون الرغبة في العمل لا يمكن ضمان مستوى عال من الأداء الأمر الذي يجعل من الضروري تفهم كيفية تحفيز المرؤوسين بحيث يمكن استخراج أفضل ما فيهم من طاقات ومواهب<sup>2</sup>.

والأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم وتصوراتهم للأعمال فحسب، بل أيضا في دافعتهم أو في رغبتهم في القيام بها وتحقيق انجازات مرضية، فالدافعية ليست حاجة غير مشبعة أو ناقصة الإشباع بقدر ما هي داخلية كامنة في أعماق الفرد تحرك سلوكه وتوجهه لبذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق أهداف تنظيمية، أما الحوافز فهي مثيرات خارجية تنشئ سلوك الأداء، وليس الأجر وما يرتبط به من ميزات مادية (الحوافز المادية) هي المحرك الوحيد لسلوك العاملين، فالمشاركة والتفويض والسلطة والترقية وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيم مادية(حوافز معنوية) تعد كلها محركات لسلوك الأداء<sup>3</sup>.

ومن هنا تجدر الإشارة إلى ضرورة أن يدرك المدير طبيعة العاملين لديه لمعرفة أي نوع من الحوافز يمكن أن يؤثر فيهم بالضبط، فالحافز ليس سمة شخصية ثابتة الشكل بل تتغير بتغير الموقف.

**2-2-8- تأثير الاتصال التنظيمي على أداء العاملين:** إن موضوع الاتصال يؤدي دورًا بالغ الأهمية في العمليات الإدارية ككل، ولم يبالغ كتاب الأدب الإداري عندما نظروا إلى وظيفة الاتصال في التنظيم على أنها بمثابة الشرايين التي تمد العملية الإدارية بالحياة. وبدون الاتصال لن يعرف العاملون ماذا يعمل زملائهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين، وهذا كله يؤدي حتما إلى انهيار المنظمة.

<sup>1</sup> التحفيز وسلوك الأفراد، نقلا عن الموقع الإلكتروني: [www.abahe.co.uk/Research.../Motivation-and-behavior-of-individuals.p](http://www.abahe.co.uk/Research.../Motivation-and-behavior-of-individuals.p) (2016/05/15).

<sup>2</sup> عبد الرزاق سالم الرحالة، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 185.

<sup>3</sup> سليمان الفارس، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 01، 2011، ص 72.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدرجات العدالة التنظيمية

ومن ناحية أخرى فالإتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر، كما انه يتفهم أدوار الآخرين مما يشجعه على التعاون والتنسيق، وقد وجدت بعض الدراسات أن للإتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والأداء العام للمنظمة<sup>1</sup>. لذلك تحرص الكثير من المنظمات على توفير والإبقاء على وجود نظام اتصال فعال داخلها ليضمن أداء عالي للعاملين فيها، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل<sup>2</sup>.

**3- البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للمنظمة التي يعمل بها العامل على أدائه مثل الأجور في المنظمات الأخرى، مكانة المنظمة في وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات وكل هذه العناصر تؤثر على أداء العاملين<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: مؤشرات أداء العاملين

تعطي مؤشرات أداء العاملين فكرة سلبية أو ايجابية عن الأداء، فأحيانا يكفي مؤشر واحد للحكم على هذا الأداء ، وأحيانا أخرى قد لا يكفي هذا المؤشر الواحد فيستلزم تضافر مؤشرات أخرى لتحقيق الأداء الجيد أو العكس. ويمكن حصر هذه المؤشرات فيما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران، عمان الأردن، 1997 ، ص ص332، 333.

<sup>2</sup> موسى سلامة اللوزي، عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بامارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية-دراسة تحليلية-، مجلة دراسات العلوم الاقتصادية، المجلد 39، العدد01، 2012، ص 10.

<sup>3</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>4</sup> أنظر:

- نصر الدين عيساوي، يزيد تفرارت، آليات تئمين دور المورد البشري لتحسين أداء المؤسسة-نموذج SOF كآلية لمراقبة تطور التكاليف الخفية حالة مؤسسة الاسمنت SCT تسيية-، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 06، 2016، ص 71-69.

- زكريا صديق، عمر بن حيمة، دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية-، دراسة حالة بمركز الزيت بالمنطقة الصناعية بالعين الصفراء الجزائر-، مجلة البشائر الاقتصادية بشار، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2018، ص ص 175، 176.

- الدحله فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري- المفهوم و أساليب القياس و النماذج-، المكتبة الوطنية، عمان الأردن، ص100.

- عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2001، ص 40 .

أولا - التغيب عن العمل

إن ظاهرة التغيب عن العمل احد مؤشرات عدم الكفاءة بالنسبة للفرد العامل، فهي ظاهرة مرضية تعاني منها مختلف المنظمات، إذ يعتبر ارتفاع معدل التغيب في المنظمة دليلا على وجود عوامل سلبية تؤثر على انتظام العامل في عمله، يهدد التغيب إنتاجية المنظمة لما في ذلك من خسائر تعود على الميزانية من جهة وعلى الأهداف المحددة من جهة أخرى، وللتغيب عدة أسباب منها:

- عدم توفر شروط العمل المناسبة مما يؤدي إلى الإصابة بأمراض مهنية مختلفة وبالتالي زيادة معدل التغيب.

- عدم قدرة العامل على الانسجام والانتماء إلى جماعة العمل وشعوره بالاغتراب .

- أسباب نفسية تعود إلى نمط الشخصية كعدم تقدير الفرد لذاته أو عدم قدرته على إثباتها، أو عدم تحمل المسؤولية في مجال إشرافه أو عدم تقبله للنمط الإشرافي للرؤساء وإحساسه بالتقيد وكبت الحرية، حيث أوضحت بعض الدراسات أن العوامل الإدارية تؤثر على التغيب وذلك من خلال أسلوب الإشراف والعلاقات الرسمية المتعلقة بالعمل. فالإشراف يؤثر في ما مدى تكيف العامل في عمله وإذا كان سيئا يؤدي إلى التغيب.

- انخفاض الروح المعنوية للعامل مما يجعله غير متوازن، ويسبب له عدم الرضا والاستياء.

- عدم قدرته على التحكم في التكنولوجيا لعدم كفاءاته ودرايته بالآلات التي يشرف عليها.

ثانيا - دوران العمل

وهو يشبه التغيب عن العمل باعتباره مؤشرا تنظيميا قابلا للعد، ويتيح استخدامه في تنفيذ الأداء كما له أثر كبير على فعالية الأداء، ويؤثر كذلك على إنتاجية المنظمة باعتباره مكلفا وذلك لوجوب إحلال عمال آخرين محل الذين تركوا مناصبهم وهذا يتطلب تكاليف الاستقطاب والاختيار والتدريب . ويمكن القول بأن دوران العمل هو عدم الاستقرار المهني، فالاستقرار المهني يعني بقاء العامل في العمل نفسه مدة طويلة، كما أن ظاهرة دوران العمل تأخذ أشكالا متعددة، فانقال العامل من عمله إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها يعد دورانا، أيضا ترك العامل لعمله نهائيا يصبح بذلك خارج قوة العمل يعد دورانا، كما يكون هذا الدوران بإرادة الفرد أو بغيرها .

ويمكن إرجاع أسباب دوران العمل إلى:

- إن الدراسة التي قام بها " إلتون مايو "كشفت عن الأسباب المؤدية إلى ارتفاع دوران العمل والتي تكمن في الرقابة على الأداء إضافة إلى صعوبة تكوين العلاقات الغير رسمية، كما قام أيضا بإجراء

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدرجات العدالة التنظيمية

دراسة أخرى لمعرفة أسباب ارتفاع معدل دوران العمل وتوصل إلى أن ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين هو السبب الرئيسي لتكوين هذه الظاهرة.

- توصل "جون جاك روس" عام 1957 إلى أن ثبوت القوى العاملة في المنظمة دليل على وجود العوامل التي تساعد على الارتفاع في الروح المعنوية ورضاهم عن العمل بينما يدل معدل خروج العمل وتسربهم من القوى العاملة دليلاً على انخفاض الروح المعنوية وعدم رضاهم عن العمل. مهما كانت أسباب دوران العمل فإن هذا الأخير يحدث حالة من عدم التوازن في التنظيم الداخلي للمنظمة لذا يجب عليها معرفة الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة لتحقيق استقرار العامل واندماجه في المحيط الاجتماعي للعمل ليتمكن من تقديم أفضل أداء له.

### ثالثاً - الشكاوي

هي تظلم العامل بشأن أحد جوانب الإدارة أو إجراءاتها وهي تعتبر مقياساً لفعالية المشرف أو الرؤوس، وهي تعبير واضح عن انهيار قنوات الاتصال وبالتالي تتدهور كل الأنشطة والمهام المتداخلة والمشاركة مع هذه الأطراف، وخاصة بين مختلف المستويات الإدارية، إذ تعتبر هذه التظلمات كميكانيزمات الدفاع عن النفس بهدف تحقيق بعض الحماية لكيان الفرد، وهي تعتبر رفض العامل لسياسات معينة أو ظروف عمله.

### رابعاً - حوادث العمل

لقد أثبتت الدراسات أن العمال الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل يقعون أكثر من غيرهم في حوادث العمل وذلك بسبب عدم قدرتهم على التركيز والانتباه.

### خامساً - مقاييس الإنتاج

يمثل مؤشر الإنتاج أو المردودية ذروة قياس الأداء، وهذا المؤشر يحدد العمر المتبقي لأي منظمة، بينما نجد أن انخفاض إنتاجية العامل يؤثر على فعالية المنظمة هذه الأخيرة تتحمل بذلك تكاليف انخفاض الإنتاج ونوعيته وكذلك الأجر الذي يقابل فترات عدم العمل.

### سابعاً - عدم التحكم والسيطرة على الآلات

من مؤشرات انخفاض أداء العامل فقده للتحكم والسيطرة على الآلات مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة معدلات الأعطال.

يتضح مما تناولناه سابقاً أن جل المنظمات على اختلاف أنواعها والنشاطات التي تمارسها تسعى إلى تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله بمعدلات عالية من الكفاءة والفعالية، وذلك بتوفير

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدركات العدالة التنظيمية

الجو الملائم للعاملين الذي يحفزهم بكل الأشكال والصور على أداء الأعمال الموكلة لهم بكل إتقان وتفان، لذلك وجب الاهتمام بأداء العاملين والعمل على تحسينه وتطويره، وكذا تنمية أفكارهم حسب المواقف من خلال الاهتمام أيضا بتقييم الأداء وما يترتب عليه من تصحيحات للأخطاء وتصويبها مستقبلا.

## المبحث الثاني: مدخل إلى تقييم أداء العاملين

قد تختلف نتائج منظمتين متنافستين على الرغم من تماثل توفر الموارد المادية والمالية والتكنولوجية والمعلوماتية فيهما، حيث قد يرجع هذا الاختلاف إلى تباين أداء العاملين في كل منهما، وبناء عليه فإن أداء العاملين يعد من أهم محددات نتائج المنظمة، فطريقة تقييم وإدارة أداء العاملين تنعكس على أداء المنظمة ككل.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

يعد تقييم أداء العاملين من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في المنظمات لأنه ذو علاقة مباشرة بإنتاجية العمل فيها وفعاليتها التنظيمية التي يتوقف عليها بقاؤها واستمرارها، فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية عن مستوى أداء وكفاءة كل من يعمل فيها، فتساعد على معرفة حقيقة هذا الأداء بإيجابياته وسلبياته، وهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء المستقبلي في المنظمة.

### أولاً-تعريف تقييم أداء العاملين

إن عملية تقييم الأداء لا يمكن إرجاعها إلى تاريخ محدد، إلا انه يوجد شبه إجماع بان تقييم الأداء ظهر لأول مرة في الجيش الأمريكي سنة 1813 عندما طلب من العميد CASS تقديم تقييم رسمي عن جنوده، واستمرت محاولات تطوير التقييم إلى أن تم اعتماد نظام للتقييم من طرف الكونغرس سنة 1842، وعلى الرغم من الظهور المبكر لتقييم الأداء في الجيش، إلا أن بقية المنظمات وخاصة الصناعية منها لم تأخذ به إلا في أواخر العشرينيات من القرن الماضي، كما انه لم تتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ وقت قريب، ولو أن الكثير من المنظمات إلى يومنا هذا وخاصة في الدول النامية لا تأخذ به أو لا تعطيه العناية الكافية في أحسن الحالات<sup>1</sup>.

قياس الأداء أو تقييم الأداء أو قياس الكفاءة كلها مفاهيم لعملية واحدة، وقد جاء في اللغة أن تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء، فبالرجوع إلى أصل كلمة التقويم لغة نجدها تعني "قوم الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم"، فالمقوم يوضح ما في العمل من نقص ليستكمل، وكذلك للفرقة بينه وبين إعطاء

<sup>1</sup> حسن رواية، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية" تنمية المديرين-تقييم الأداء- المتغيرات البيئية"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2011، ص238.



## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدركات العدالة التنظيمية

قيمة للشيء، حيث يقال قوم بمعنى ثمن أو أزال العوج وجعله مستقيماً، فالتقويم هو استكمال النقص الموجود في الشيء<sup>1</sup>.

أما إصلاحاً فقد تعددت تعريف الباحثين لهذا المصطلح.

فهناك من يعرف تقييم أداء العاملين بأنه: "أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك العامل الوظيفي(كما ونوعاً) خلال مدة محددة سابقة لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم"<sup>2</sup>. هذا التعريف يركز على قياس إنتاجية العامل خلال فترة زمنية معينة ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها.

كما يعرفه آخرون بأنه: "نظام يبين من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم بشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها"<sup>3</sup>. يرى هذا التعريف أن تقييم أداء العامل هو نظام يسمح بقياس كفاءة العامل في انجازه لأعماله خلال فترة زمنية معينة.

وفي نفس المنحى يعرف بعض الباحثين تقييم الأداء بأنه: "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مدى كفاءتهم في العمل"<sup>4</sup>. نلاحظ من هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء تتطلب وجود معايير ومعدلات يقاس على أساسها أداء العامل بغية الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل.

وذهب آخرون إلى تعريف تقييم أداء العاملين على أنه: "عملية تزود المنظمة بتغذية عكسية عن أداء العاملين من أجله تطويره مستقبلاً، كما تزودها بمعلومات داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد"<sup>5</sup>. يلاحظ من

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 198.

<sup>2</sup> رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية- دليل علمي-، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 116.

<sup>3</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر 2007، ص 406.

<sup>4</sup> الطائي يوسف حجيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 226.

<sup>5</sup> موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام-الأردن نموذجاً-، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 78.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدركات العدالة التنظيمية

هذا التعريف أن تقييم أداء العاملين هو عملية مستمرة هدفها تحديد نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العامل والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين لتحقيق هدف مخطط له مسبقاً. من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تقييم أداء العاملين بأنه: عملية إدارية دورية مستمرة شاملة وهادفة الغاية منها قياس تحليل وتقييم أداء العاملين في المنظمة قصد تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فعالية المنظمة حالياً ومستقبلاً.

بمراجعة هذا التعريف يتضح أن عملية تقييم الأداء تتميز بالخصائص التالية:

- تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقاً.
- عملية ايجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد العامل أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- تقييم الأداء عملية مستمرة وان كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

### ثانياً - أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين:

تحتل عملية تقييم أداء العاملين الأهمية الكبرى في عمل الوحدات المختلفة داخل المنظمة، وتأتي هذه الأهمية في كونها تساعد على اكتشاف الانحرافات وتحليل أسبابها مما يساعد على توجيه إشراف الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي بحاجة لها، كما يعتبر تقييم أداء العاملين إحدى الأدوات الإدارية الهامة التي لا تستغني عنها المنظمة لتطوير العمل، والتي ترتبط بحياة العاملين على مدى طول رحلتهم الوظيفية التي تبدأ من تاريخ صدور قرار تعيينهم وحتى صدور قرار انتهاء خدمتهم وإبراز عناصر القوة التي يعتمد عليها في المفاضلة لمقارنتهم مع زملائهم وترشيحهم للوظائف القيادية، فضلاً عن كون هذا العنصر هو أحد المعايير الهامة التي يؤخذ بها لضمان حسن اختيار العاملين لشغل الوظائف الأعلى وفقاً لمبدأ الجدارة<sup>1</sup>.

وبهذا فالهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن أداء وسلوك الأفراد العاملين وهذا لغرض الاستفادة منه في تحقيق الأهداف الجزئية التالية:

- تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين هل هو أداء مرض أم غير مرض.

<sup>1</sup> ميعاد حميد علي، أ نموذج محاسبي مقترح لتقييم أداء إنتاجية العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 34، 2013، ص 289.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدرجات العدالة التنظيمية

- الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى انجازهم الشخصي.<sup>1</sup>
- تمكين العاملين من معرفة نقاط قوتهم وضعفهم في أعمالهم للعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف.
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على تعويضات مالية ومكافآت مجزية، كما يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والسياسات والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.<sup>2</sup>
- تحسين العلاقة بين العاملين والمشرفين وفتح قنوات الاتصال الأفقية والعمودية في المنظمة، ومن ثم كسر الحواجز التقليدية الموجودة في المستويات الإدارية المختلفة.
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء مرؤوسيه.<sup>3</sup>
- القضاء على الوساطة والمعرفة الشخصية وذلك بتوحيد المعايير والقوانين التي تتم على أساسها الترقية أو زيادة الأجور وتوحيد الضوابط المختلفة التي تقوم على أساسها عملية الثواب والعقاب في المنظمة.
- خلق منافسة شريفة بين العاملين لأنه كلما كان أداء العامل مرتفعاً ازدادت فرصته في التقدم والرقى في درجات السلم الإداري أو تحسين أحواله المادية والمعنوية.<sup>4</sup>
- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور، إذ يسهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة أجور العاملين أو خفضها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.
- اكتشاف الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 147.

<sup>2</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران لنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 170.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 209.

<sup>4</sup> حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 02، 2012، ص 216.

<sup>5</sup> طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 186.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدركات العدالة التنظيمية

- يزود تقييم أداء العاملين مسؤولي المنظمة بمعلومات مختلفة عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها، كما يعد مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.

- خفض معدلات الدوران الوظيفي والسلوكيات السلبية من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل<sup>1</sup>.  
بناء على ما تناولناه سابقا نستخلص أن تقييم أداء العاملين أداة ومرآة عاكسة للنتيجة المتوصل إليها في المنظمة للوقوف على حقيقة الأداء، ومعرفة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المخططة، ومدى قيام العاملين بأدوارهم في الوصول إلى تلك الأهداف، ومساعدة الإدارة على دعم نقاط التميز ومعالجة الخلل إن وجد، كما انه تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للعمل الذي يقوم به ثم تقييم هذا الأداء تقييما موضوعيا يساعد الإدارة على اتخاذ القرار بشأن العامل وإرشاده إلى مواطن القوة والضعف.

### المطلب الثاني: مقاييس ومراحل تقييم أداء العاملين

تقوم كل منظمة بتحديد أهدافها على ضوء رسالتها وتعيين الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة التي توكل إليها مهمة تحقيق هذه الأهداف، بعد أن يتم تعيين الأفراد المناسبين لشغل هذه الوظائف بأعلى كفاءة ممكنة. لهذا كان لزاما على المنظمة أن تستفيد من وجود نظام للتقييم يهتم بتنمية الموارد البشرية من خلال عملية تقييم الأداء لكل العاملين بدون استثناء (بدءا من الرئيس إلى المرؤوس) بطريقة منتظمة. وأول مرحلة في عملية تقييم الأداء هي تحديد المعايير التي سوف تستخدم في هذه العملية ثم تليها باقي المراحل، ويجب اختيار هذه المعايير بعناية كبيرة حتى تحقق أهدافها (عملية تقييم أداء العاملين).

### أولا- معايير الأداء وخصائصها

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر والمعدلات التي تستخدم كركائز أو محددات لتحديد مستوى أداء العاملين، فهي تحدد للمقيم ما الذي سوف يقيمه، وترجع أهمية وضع هذه المعايير وتحديدها تحديدا دقيقا وواضحا حتى لا تدخل العوامل غير الموضوعية في عملية التقييم كالأحكام الشخصية والتحيز...<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 88.

<sup>2</sup> خلف جاد الرب السيد، تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات، دار الإيمان للنشر والتوزيع، 2009، ص 101.

وتنقسم معايير تقييم أداء العاملين إلى قسمين:<sup>1</sup>

**1-العناصر:** تمثل العناصر مجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في العامل لكي يكون قادرا على أداء عمله بشكل جيد وفعال، وتنقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة، ومن البديهي أن يكون قياس العناصر غير الملموسة أصعب في عملية التقييم من العناصر الملموسة، ومن الأمثلة على العناصر الملموسة والتي يمكن قياسها بسهولة حضور العامل وانصرافه في الأوقات المحددة، ومن الأمثلة على العناصر غير الملموسة الأمانة والصدق والانتماء وغير ذلك.

**2-المعدلات:** وهي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية العامل من حيث ثلاث جوانب:

**1-2-معدلات كمية:** وهي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.

**2-2-معدلات نوعية:** وتعني وجوب وصول أداء العامل إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان.

**2-3-معدلات كمية نوعية:** هذا المعدل مزيج من الكم والنوع ، فبالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من الوحدات الإنتاج يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة والإتقان.

ويشترط في معايير تقييم أداء العاملين مهما كانت نوعيتها أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه، وتكون هذه المعايير كذلك إذا تميزت بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

**الصدق:** المقصود به أن المقياس يقيس ما صمم لقياسه، بمعنى يجب التأكد أن المقياس يقيس العناصر المراد قياسها والتي صمم من أجلها.

**الثبات:** ويقصد به الوصول إلى نفس النتائج في حالة استخدام المقياس لنفس الحالة او لمرات متكررة.

**التمييز:** ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة تميز بين أداء الفرد أو أداء مجموعة من الأفراد.

**سهولة استخدام المقياس:** أي وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

<sup>1</sup> كمال تشام، آ مخفي، علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07، 2009، ص 339.

<sup>2</sup> محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، 2010، ص 207.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدركات العدالة التنظيمية

بناء على ما سبق يمكن القول أن سلامة تقييم أداء العاملين يجب أن يركز على معدلات أداء محددة وموضوعية والتي يجب مقارنتها بالأداء الفعلي للعامل بحيث لا تسمح قدر الإمكان بإدخال الحكم الشخصي أو العوامل الشخصية في تقييم أداء العامل.

### ثانيا - مراحل تقييم أداء العاملين

تتكون عملية تقييم الأداء العاملين من ستة خطوات متصلة ببعضها البعض هي:<sup>1</sup>

1- **تحديد معايير الأداء:** أي الاتفاق بين الرئيس والمرووس على العمل الذي سيتم انجازه وكيف سيتم تقييمه، وبالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل الذي يؤدي عمله المطلوب.

2- **نقل توقعات الأداء إلى للعاملين:** والمقصود بهذه الخطوة الاتصال بالعاملين وتوضيح المسؤوليات والأهداف الرئيسية للأعمال التي يقومون بها مع شرح أهمية عناصر الأداء وهذا من أجل خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم أداء العاملين .

3- **قياس أداء العاملين:** وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين بطرق مثل التقارير الشخصية والمكتوبة والتقارير الإحصائية، والاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في عملية القياس.

4- **مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع:** وهذا من أجل كشف الانحرافات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.

5- **مناقشة نتائج تقييم الأداء مع العاملين:** أي يقوم الرئيس بمناقشة نتائج الأداء مع العاملين من أجل توضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل وخاصة السلبية في أدائه، بالإضافة إلى أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

6- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** وهنا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ثم تحليل هذه الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى الأسباب الرئيسية وراء ذلك والقيام بتصحيحها أو معالجتها.

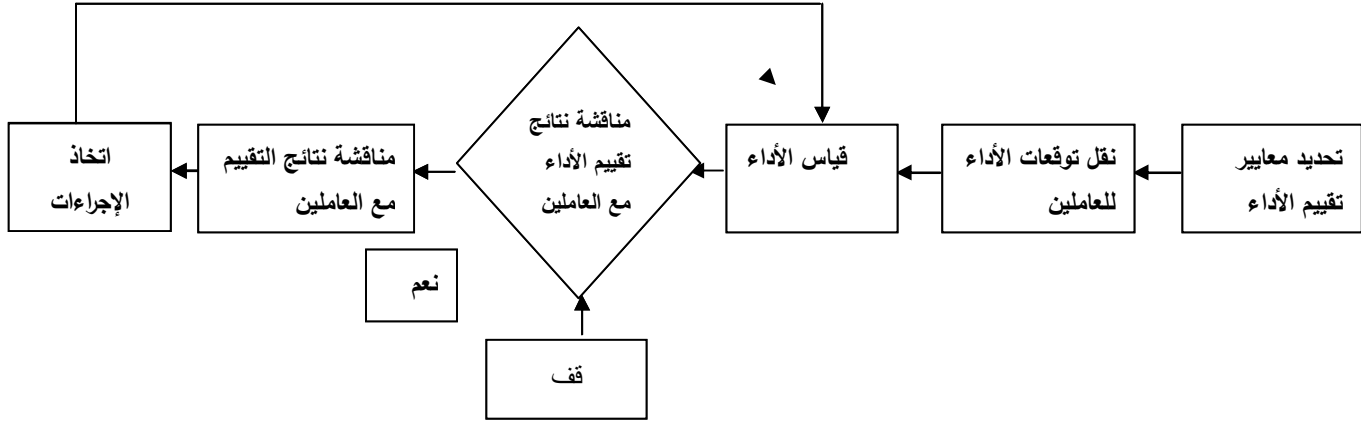
<sup>1</sup> أنظر:

- عبد الناصر موسى، **تقييم أداء الأفراد كأداة للرفع من أداء المنظمات**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 06، جوان 2004، ص ص 08، 09.

- عبد الرحمن مصطفى الملا، ثامر ياسر حسين الغزي، **عوامل البيئة الداخلية وانعكاسها في عملية تقم أداء العاملين - بحث ميداني-**، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 40 ، العدد 110، 2017، ص 141.

والشكل الموالي يوضح الخطوات السابقة.

الشكل رقم (06): مراحل تقييم أداء العاملين



المصدر: توماس أي هاينز، دافيد هنجر، تر: محمود مرسى، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 37.

### المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين:

كانت الطرق والأساليب المتبعة في تقييم أداء العاملين في الماضي تعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تؤثر في العامل، أي أن التقييم كان يركز على صفات الشخص وخصائصه كالقدرة على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل وغيرها من الصفات ولم يكن ينصب على الإنتاجية، لكن هذه الأساليب تطورت فيما بعد ليصبح التقييم مرتكزا على نتائج أداء العاملين وليس العاملين بحد ذاتهم، وفيما يأتي سنتناول بشيء من التفصيل بعض الطرق التقليدية والحديثة المعتمدة في تقييم أداء العاملين.

#### أولا- الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين

لقد شكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

1- **طريقة الترتيب البسيط:** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب العاملين تنازليا من الأداء الأفضل إلى الأداء الأسوأ، هذه الطريقة غير موضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي إذ تركز على علاقة الفرد الشخصية بالمقيم، بالإضافة إلى صعوبة إتباع هذه الطريقة عندما يكون عدد العاملين بالمنظمة كبيرا.

2- طريقة المقارنة المزدوجة: بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم أداء كل فرد من المجموعة التي يقوم بتقييمها مع الأفراد الآخرين، وفي النهاية يعمل المقيم باحتساب عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين، وقد سميت هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية لأنه تم مقارنة أداء الفرد مع أداء فرد آخر في كل مرة، فكل عملية مقارنة تأخذ فردين فقط وهكذا حتى يتم الوصول إلى الترتيب السليم<sup>1</sup>.

3- طريقة التوزيع الإجمالي: تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الطريقة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبيرة من العاملين من ذوي الكفاءات المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة، إن كيفية الحصول على ذلك الشكل تكون عن طريق كتابة أسماء الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة، ويطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات، وذلك بعد مقارنة أدائهم ببعضهم البعض وعلى النحو التالي:<sup>2</sup>

- المجموعة الأولى (مجموعة الضعفاء الكفاءة) = 10% من العاملين.

- المجموعة الثانية (مجموعة المتوسطين) = 80% من العاملين.

- المجموعة الثالثة (مجموعة الممتازين) = 10% من العاملين.

إن بعض المديرين قد يكونون متساهلين أو متشددين في التقييم أكثر من الحد اللازم لذا قد تجبر الإدارة العليا المدير المسؤول عن التقييم بإتباع هذا التوزيع، إلا أن من أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه الطريقة لا تصلح لعدد قليل من العاملين، فإن كان هناك خمسة أو سبعة عاملين كيف سيتم احتساب النسبة<sup>3</sup>.

### ثانياً- الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده "انجاز الرجل

<sup>1</sup> زاهد محمد دبيري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الدولية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 200.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 1988، ص 325.

<sup>3</sup> محمد زويد العنبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص



## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدركات العدالة التنظيمية

النموذجي" وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدلات أداء مثالية، ومن أهم هذه الطرق:

1- **طريقة الأحداث الحرجة:** تعتبر هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين من أحدث الوسائل المستخدمة في تقييم أداء العاملين، وتتطلب من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقا لحدوثها أثناء أداء العاملين، وتتطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم فيها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته لمهام عمله، حيث يتم تدوين السلوك المرضي وغير المرضي له، ومنه توفر هذه السجلات بطبيعة الحال عبر الوقت أساسا لتقييم الإدارة لهؤلاء العاملين وفقا للوقائع والأحداث التي وقعت أثناء انجاز الأعمال المناطة بهم<sup>1</sup>.

تمتاز هذه الطريقة بأنها توفر أساسا موضوعيا لمناقشة الرئيس للفرد العامل في كيفية تجنب أوجه القصور في أدائه لعمله وتحسينه في المستقبل طالما هناك مقاييس موضوعية يمكن من خلالها الحكم على أداء العامل وطالما كان الرئيس مدربا على تسجيل الأحداث الجوهرية من بين الأنشطة اليومية للشخص والتي تنعكس على تحسين وتطويره أدائه، لكن من أهم عيوب هذه الطريقة أنها تتطلب من المشرف أن يعطي اهتماما بالغا لما يؤديه الأفراد، وهذا قد يخرج عن نطاق عمله وإمكاناته، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن دقة الإشراف هذه قد تخلق شعورا لدى الأفراد بان كل شيء يؤديه سوف يكتب في القائمة السوداء لدى المشرف مما يؤدي إلى الإحباط في العمل<sup>2</sup>.

2- **طريقة التقرير المكتوب:** في هذه الطريقة يقوم المشرف بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف يصف فيه نقاط القوة والضعف التي يتميز بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا العامل التي يمكن تطويرها مستقبلا، وكذلك إمكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا العامل.

يعاب على هذه الطريقة أنها لا تتصف بالموضوعية ولا توجد مواصفات ومعايير خاصة بهذا التقرير ومكوناته، كما يحتاج إلى جهد ووقت كبيرين لإتمام هذه التقارير خاصة إذا كان عدد العاملين كبيرا.

3- **طريقة الاختيار الإجباري:** في هذه الطريقة يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة واثنتان تمثلان

<sup>1</sup> خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص

164.

<sup>2</sup> محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 770.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدرجات العدالة التنظيمية

الصفات غير المرغوبة في أداء العاملين، ويقوم المشرف أو الرئيس باختيار جملتين فقط، واحدة تقيس الصفة المرغوبة والأخرى تقيس الصفة غير المرغوبة في أداء العاملين<sup>1</sup>، وتتولى الإدارة وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية، وهذه الشفرة لا يعلمها المقيم الذي يقوم بملاً الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة ويقوم بتسليمها للإدارة والتي تقوم بدورها بحل الشفرة، فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة للمرؤوسين هي التي اختارها واضعو الشفرة تحسب في صالح المرؤوس والعكس صحيح.

الميزة الأساسية في تلك الطريقة هي أن المشرف لا سبيل له للتحيز لإضفاء قيمة أعلى أو أقل من الواقع على الشخص موضع التقييم حيث لا يعلم العبارات الحقيقية الواردة في الشفرة، لكن رغم هذه الميزة فإن هذه الطريقة لم تلق انتشاراً كبيراً للأسباب التالية:<sup>2</sup>

- صعوبة فهمها وتطبيقها.

- صعوبة الاحتفاظ بالشفرة السرية.

4- **الإدارة بالأهداف:** تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تعتمد في تركيزها على الأهداف المراد إنجازها في المستقبل، إضافة إلى مراعاة الأولوية في إنجاز هذه الأهداف سواء كانت أهدافاً فرعية أو رئيسية، وتراعي هذه الطريقة ما قام العامل بإنجازه خلال الفترة الماضية، حيث يلاحظ أن هذه الطريقة تعمل على ضرورة مشاركة العاملين في تحديد معايير الأداء وكذلك تحديد النتائج والأهداف المطلوب منهم إنجازها في فترة زمنية محددة، للتعرف على ما يواجهونه من معوقات خلال فترة عملهم والعمل على إيجاد الحلول الملائمة لها، ويترتب على هذه الطريقة نتائج إيجابية منها تطوير علاقات جيدة بين مختلف الإدارات والعاملين، والعمل على تحمل المسؤولية، ورفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة شعورهم بأهمية دورهم في العمل<sup>3</sup>. ويشير بعض الباحثين أن هذه الطريقة ملائمة لتقييم الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:<sup>4</sup>

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي عادة ما تكون ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.

<sup>1</sup> عايدة سيد خطاب، عمرو محمد عواد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 207.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع كفاءة الإنتاج، دار المعارف، مصر، د س ن، ص 249.

<sup>3</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 220.

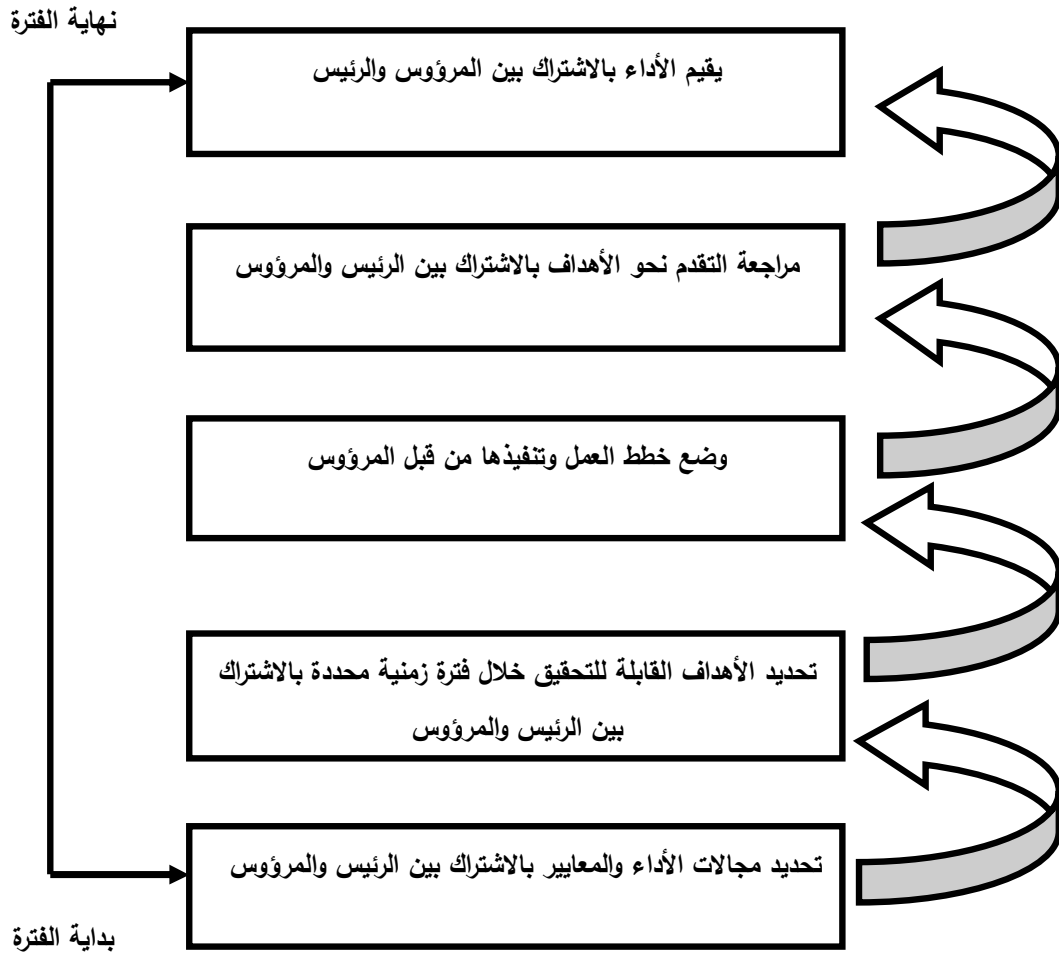
<sup>4</sup> حيدر محمد العمري، استراتيجيات إدارة التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2011،

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدركات العدالة التنظيمية

- يشرف الرؤساء والمرؤوسين على وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها ، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية يسهل قياسها.
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة انجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية للانحراف عن الخطة الموضوعية.
- ولكي يتم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بالشكل السليم لا بد من توافر جملة من المتطلبات الموضوعية لتحقيق ذلك وهي:<sup>1</sup>
- أن تكون الأهداف قابلة للقياس كميًا فالأهداف النوعية التي لا يمكن قياسها كميًا ينبغي استبعادها قدر المستطاع وإذا لم تتمكن الإدارة من استبعادها فيجب وضع أوزان معيارية لها بشكل موضوعي.
- أن تتسم الأهداف المراد انجازها بدرجة عالية من التحدي إذ أن الأهداف البسيطة لا تشكل باعًا أو حافزًا كبيرًا في انجازها.
- أن لا تكون الأهداف أكبر من القدرات أو الطاقات الفردية وإنما يجب أن تكون الأهداف واقعية ويمكن تحقيقها بالجهود المناسبة.
- أن تكون الأهداف موثوقة ومكتوبة بصورة واضحة لا تحتمل الغموض أو التأويل بتفسيرات مختلفة.
- أن يتم جدولة الانجاز وفق جدول زمني معين كأن يكون شهرًا أو فصلًا أو سنة بحيث لا يكتنف الانجاز غموضًا بالتوقيت الزمني للانجاز.
- مشاركة العاملين بتحديد الأهداف وآلية الانجاز والتوقيت الزمني له، إذ أن مشاركة العاملين تعد أساسية لتحقيق الانجاز المراد بلوغه.
- أن تتسم الأهداف المراد بلوغها بالمرونة اللازمة للتعديل كلما تتطلب الأمر ذلك ولكن قبل الشروع في عملية التنفيذ.
- أن تتم المراجعة الدورية والمنتظمة بين العاملين والمديرين كلما تتطلب الأمر ذلك سيما عند القيام بوضع أهداف أو متطلبات جديدة تؤثر على المسار المستقبلي للمنظمة .
- والشكل الموالي يوضح خطوات الإدارة بالأهداف.

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، درا اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 85.

الشكل رقم (07): خطوات الإدارة بالأهداف



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص

.440

تمتاز طريقة الإدارة بالأهداف أنها تولي أهمية كبيرة للأداء المستقبلي للأفراد المرؤوسين، وتهتم بتنمية قدراتهم على تحديد أهدافهم وسبل تحقيقها وتحليل قدراتهم والحكم على أدائهم بأنفسهم وبالإضافة إلى هذا فإن عملية التقييم حسب هذه الطريقة تركز على إنجازات أو جوانب سلوك محددة في أداء الفرد ولا تعتمد بشكل كلي على قياس سمات أو صفات الفرد أو تعميم الحكم على أدائه، أما بخصوص الرؤساء فإن هذه الطريقة تقوم الرئيس كما أنها تعتبر تدريباً للرئيس وتنمية مهاراته، كما أنها تحسن الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وتقوي العلاقة بينهم عن طريق اللقاءات والمناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر والأفكار والمقترحات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 185.

تجدر الإشارة هنا أن تطبيق هذا الأسلوب يصادف العديد من الصعوبات في الكثير من المنظمات خاصة في الدول النامية من أهمها عدم حماس الكثير من المديرين لهذا الأسلوب، لأنه يعطي العامل فرصة المشاركة والمناقشة، وهو أمر لم يألفه هؤلاء المديرين لاعتقادهم بأن الرقابة يجب أن تمارس على العامل وليس منه، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا الأسلوب يركز على التوازن بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم وهو أمر لا ييسر لكل المنظمات.

1- **طريقة التقييم 360° (LE 360° FEED-BACK):** ظهرت هذه الطريقة عند الأمريكيين وطبقت من طرف عدد مهم من المنظمات الكبرى، إذ تعتمد على تعدد مصادر أو مراكز التقييم، إذ يقيم العامل من طرف زملائه، الزبائن الخارجيين، مساعديه المباشرين، الرؤساء بالإضافة إلى تقييمه لذاته<sup>1</sup>، وينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد واختلاف في المعايير التي يتم على أساسها التقييم، وتعتبر هذه النتيجة من إيجابيات هذه الطريقة بالإضافة إلى أنها تهدف إلى إشراك جميع العاملين في عمليات تقييم الأداء مما يشعرهم بالأهمية والاعتبار<sup>2</sup>.

تأسيساً على ما تقدم يمكن القول انه يجب على المنظمة أن تكون حريصة في اختيار طريقة التقييم المناسبة بحيث لا تعطي مجالاً للحساسية أو المخاوف من جانب المقيم أو من جانب الأفراد الخاضعين للتقييم، فعملية تقييم أداء العامل تتصل بطبيعته وسلوكياته وتصرفاته وإحساسه ومستقبله، لذا يتطلب الأمر إزالة عناصر عدم الأمان والقلق وإحلال الأمن والطمأنينة والثقة في نفوس العاملين والمديرين على حد سواء ولعل فتح الباب أمام العاملين لمناقشة نتائج التقييم والتنظم عند الإحساس بالظلم من بين الضمانات الموضوعية في هذا المجال هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى تقييم الأداء يخدم عدداً من الأغراض لذلك من الممكن أن تكون هناك طرق شاملة لخدمة كل هذه الأغراض فالمشكلة التي تواجه المديرين تتمثل في تحديد انصب طريقة لتقييم الأداء في ضوء الغرض المراد تحقيقه، ومعايير الأداء تتألف من جوانب متعددة إلا أن بعضها منها فقط قد يلائم غرضاً تقييمياً معيناً بالإضافة إلى اختلاف الأغراض المحددة لتقييم الأداء من منظمة إلى أخرى.

<sup>1</sup> David Duchamp , Loris Guery, **La Gestion Des Ressources Humaines**, Nathan Edition, paris, p88 .

<sup>2</sup> فداء محمود حامد، **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 111.

### المبحث الثالث: إدارة أداء العاملين في المنظمة

تتطلب الإدارة الفعالة لأداء العاملين العديد من المتطلبات ليس فقط وضع المعايير وترتيب وتقييم أداء العاملين على ضوءها، وإنما في كيفية توجيه الأداء وتشخيصه وتحسينه، وبما أن تقييم الأداء يهدف إلى قياس أداء العاملين والحكم على قدرتهم من حيث القيام بواجباتهم، فهي تتطوي على شيء من الحساسية كونها تتعلق بالسلوك الإنساني، وتتبع هذه الحساسية من طبيعة الغرض من عملية التقييم، من حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر، وما يتضمنه هذا الحكم من عوامل مؤثرة سلباً أو إيجاباً وهو ما يسمى بأخطاء التقييم والتي تؤثر على صدق ودقة التقييم، الأمر الذي يؤثر على القرار المتخذ، بحيث يجعل من هذا القرار قراراً غير موضوعي قد يؤدي إلى التشكيك في عملية تقييم أداء العاملين في المنظمة، لذا تجد الإدارة نفسها مضطرة لاتخاذ إجراءات إدارية تعالج عدم صدق ودقة قراراتها.

وتتضمن عملية إدارة أداء العاملين معرفة بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بالتطبيق الفعلي لعملية تقييم الأداء في المنظمات المختلفة، فالإجراءات التطبيقية لهذه العملية تتضمن تحديد بعض الأمور الأساسية التي تساهم في نجاح وفعالية هذه العملية الحيوية، ومن هذه الأمور تحديد من الذي يقوم بعملية التقييم ومتى وكيف تتم هذه العملية.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة أداء العاملين

مع تطور مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية\* تيقنت الإدارة المعاصرة انه لا يكفي أن تتم عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين حتى تتحقق الغاية من تكوين الموارد البشرية اللازمة للمنظمة، بل يجب أن تستمر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في التخطيط والتهيئة حتى يتم تشغيل تلك الموارد في الاتجاهات والمعدلات التي تضمن وصول المنظمة لأهدافها، وبهذا بدأت مفاهيم إدارة الأداء في الظهور والانتشار، حيث يسود الاقناع التام بان مهمة إدارة الموارد البشرية لا تنتهي مع إنهاء عمليات التوظيف للموارد البشرية، بل يجب أن تمتد إلى متابعة أداء هذه الموارد والتأكد من جودته وأنه مطابق للأساليب والمستويات المقررة من طرف إدارة المنظمة في كل فرع من فروع النشاط فيها.

\* إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية: وهي عملية تحديد خطط الموارد البشرية والوظائف التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

### أولاً-إدارة أداء العاملين، التعريف، العناصر والصعوبات

إن النظرة التقليدية للتعامل مع أداء العاملين في المنظمات كانت تنصب على تقييم الأداء ودفع المكافأة ، ويعزى سبب ذلك إلى الأنظمة والإجراءات التي كانت تعتمد على نتائج التفاعل بين أداء العامل وأنظمة الحوافز ودفع الأجور. ثم أدركت المنظمات بعد فترة بأن تخطيط وتمكين الأداء له الأثر الكبير على أداء العامل ، وكذلك وضوح الأهداف ومعايير الأداء وأسبقيات الموارد الفعال (priority resources) يجب أن يلقى المساندة والتعزيز من قبل المديرين.

وفي دراسة قام بها (Bevan & Thompsan, 1992)\* وجدوا أن 20% من المنظمات التي شملتها الدراسة قد أدخلت نظاماً لإدارة الأداء، ومثل هذه الأنظمة تمتاز بارتباطها الوثيق بأهداف المنظمة وبالتالي فإن الأداء الذي ينتج عنه سيكون أكثر قدرة على تلبية احتياجات المنظمة ويضمن أن جهد العامل موجه نحو استيعاب المنظمة بالإضافة إلى عدم إغفاله تحقيقه. إن الأداء الناجح يجب أن يكافأ ويعزز أي يتضمن التطوير والمكافأة<sup>1</sup>.

ويعرف بعض الباحثين إدارة أداء العاملين على أنها: "عملية إستراتيجية متكاملة. أما كونها إستراتيجية فلأنها تعنى بالاعتبارات الشاملة والأطول أجلا في أداء المنظمة (كمحصلة لأداء وحداتها) متفاعلة مع بيئتها المحيطة (العملاء، الموردون، المنافسون، المنظمات الحكومية...) لبلوغ أهدافها. وأما كونها متكاملة فلأنها تهيئ تكاملاً رأسياً يربط أهداف كل من المنظمة والفرد بالقدرات الجوهرية اللازمة للأداء، فضلاً عن التكامل الأفقي بين وظائف الإدارات التي يضمها الهيكل التنظيمي وجماعات العمل المتنوعة، وكذا ربط أداء الوحدات التي تضمها إدارة الموارد البشرية من اختيار وتدريب وتقييم أداء وحفز وتخطيط للمسار الوظيفي"<sup>2</sup>.

وتعرف أيضاً بأنها: "اتجاه منظم للتطوير يتم من خلال عمليات مستمرة، تبدأ بتحديد أهداف إستراتيجية، قياس للنتائج الفعلية التي تم تحقيقها، ثم مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف الموضوعية مع

\* Thompson Marc , Bevan Stephen, **Performance Management: an analysis of the issues**. Project Report. Institute of Personnel Management, 1992.

<sup>1</sup> سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08-09 مارس 2005، ص 36.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية-الإدارة العصرية لرأس المال الفكري-**، مصر، 2004، ص 319.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدرجات العدالة التنظيمية

تحليل تلك النتائج من أجل تطوير وتحسين الأداء<sup>1</sup>. فمن خلال هذا التعريف نجد أن إدارة أداء العاملين هي عملية أو نشاط هادف يرمي إلى تحسين أداء الفرد بشكل مستمر، ويساهم بصورة أفضل في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال مراقبة معارف الفرد وسلوكياته، مهاراته واتجاهاته أثناء تأدية العمل ومقارنته بما هو متوقع.

كما تعني: "عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير أداء الأفراد والجماعات وربط الأداء مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة"<sup>2</sup>. وبهذا فإن إدارة الأداء تتضمن عملية غير منتهية لتحديد الأهداف وملاحظة الأداء، وإعطاء وتلقي تغذية عكسية مستمرة، كما أنها تتطلب أن يضمن المدير أن أنشطة العاملين ومخرجاتهم متفقة مع أهداف المنظمة، مما يساعدها على اكتساب الفرص التنافسية.

إن هدف عملية إدارة أداء العاملين هو تعظيم مساهمة الأفراد بالمنظمة من خلال تغيير السلوكيات الحالية إلى سلوكيات ايجابية، مما يساهم في تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، لذا تركز هذه العملية على تحقيق ما يلي:<sup>3</sup>

- **الأهداف الإستراتيجية:** أي التناسق بين أداء العاملين وبين أهداف المنظمة، وأن أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات، وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، وبلي ذلك تصميم نظم التقييم والتغذية العكسية التي تساعد على أداء السلوك الوظيفي الذي يحقق أهداف المنظمة.
- **الأهداف الإدارية:** حيث تعتمد المنظمات إلى حد كبير على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء في اتخاذ الكثير من القرارات الإدارية مثل تحديد الأجور والمكافآت، وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- **الأهداف التنموية:** في الحالات التي لا يرقى فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب، فإن هدف إدارة الأداء هو تنمية المهارات والقدرات والمعارف مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الأداء.

<sup>1</sup> سلوى عمر صالح، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص 11.

<sup>2</sup> هيرمين اقبينيس (Herman AGUINIS)، إدارة الأداء، تر: سامح عبد المطلب عامر، ط2، دار الفكر للنشر، الأردن، 2018، ص 22.

<sup>3</sup> أحمد جمال غزالي رضوان، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين، ص 58، 59، متاح على الموقع الإلكتروني: [https://www.researchgate.net/publication/311676114\\_ada\\_alamlynn](https://www.researchgate.net/publication/311676114_ada_alamlynn) (المطلع عليه في : 2019/09/09).



وبهذا فإن الركيزة الأساسية في عملية إدارة الأداء هو الأداء حيث يتم إدارته بصورة منظمة، من خلال تخطيطه بتحديد الموارد اللازمة لتنفيذه وتحديد معايير تقييم الأداء، متابعة الأداء لمراقبة أية انحرافات في التنفيذ لإعادة الأداء إلى مساره الصحيح.

بناء على المنطق السابق، تتكون إدارة أداء العاملين من عدة عمليات متشابهة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول العاملين إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها، وفيما يلي شرح لهذه العمليات:<sup>1</sup>

- 1- **تحديد الأهداف وتخطيط أداء العاملين:** إن الهدف الأساسي من وجود الإدارة في أي منظمة هو ضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها، والسبيل الأساسي لضمان وتأكيد تحقيق الأهداف هو تخطيط الأداء إذ لا بد من بذل جهود للوصول إلى النتائج. ويقصد بتخطيط الأداء تحديد أهداف أداء العاملين التي تخدم أهداف المنظمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحليل وتصنيف الوظائف.
- 2- **تسهيلات الأداء (توجيه أداء العاملين):** ولكي يتم الأداء على الوجه الأفضل حسب التخطيط يجب توفير الإمكانيات المادية والبشرية، وتهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية، وتوفير المعلومات والمعايير الموجهة لأداء العاملين، وبهذا فإن هذه العملية تنطوي على:

❖ **متابعة مستويات وظروف الأداء:** تضم هذه العملية في محتواها المتابعة والمراقبة الفورية والمستمرة لمدى تقدم الأداء ومعدلات الانجاز والمقارنة الدائمة مع الخطط التي تم إعدادها، كذلك يجب ملاحظة البيئة الداخلية للمنظمة وما يطرأ عليها من تحولات وتغيرات، ورصد ومراقبة الظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة للتعرف على احتمالات تحقق مستويات الأداء، بغرض الكشف المبكر عن المشكلات والعراقيل التي تواجه الوصول إلى الأداء المستهدف.

<sup>1</sup> أنظر:

- سليمان بلعور، عبد اللطيف مصيطفي، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08-09 مارس 2005، ص 472.

- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 93-96.

- عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 175.

- أحلام خان، صفاء بياضي، مساهمة إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، العدد 07، السنة السابعة، 2016، ص 299-301.

❖ تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة: يعد توجيه الأداء من الآليات المهمة التي من خلالها يتم نقل الكثير من المعلومات، التوجيهات والنصائح من الرؤساء إلى المرؤوسين بغرض تحسين قدراتهم في العمل، بهدف تجنب الوقوع في الأخطاء التي تحول دون الوصول إلى النتائج المستهدفة.

❖ تمكين العاملين لتحقيق الأداء المتميز\*: تتبلور قمة عملية التوجيه في مفهوم التمكين، الذي يهدف إلى تزويد الأفراد بمختلف الصلاحيات للقيام بالأداء على أحسن مستوى من الكفاءة والفعالية، ويتحقق التمكين بالتدريب وتراكم المعارف، وإتاحة ظروف ومتطلبات الأداء ومنح الصلاحية لاتخاذ القرار لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغير الظروف.

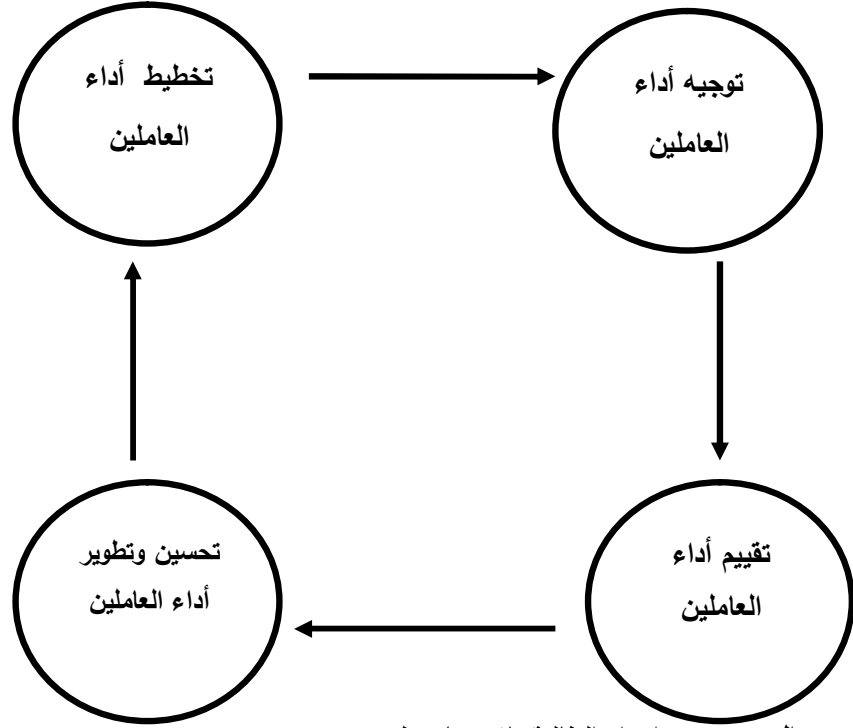
3- تقييم أداء العاملين: لا تستطيع الإدارة أن تنظر إلى نهاية الأداء لتكتشف ما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا، بل يجب متابعة ومراجعة الأداء للتأكد من تحقق الأداء المستهدف، ومن هنا يتضح أن تقييم أداء العاملين هي جزء من عملية إدارة أداء العاملين.

4- تحسين وتطوير أداء العاملين وتمييزه: تتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة، ولكنها فضلا عن ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء، فمن ناحية تهدف إدارة الأداء إلى المحافظة على الأداء المتميز من أن ينحدر عن مستوى التميز، ومن ناحية أخرى تسعى إلى تحسين الأداء الأقل تميزا والذي لا يصل المستوى الأفضل وتطوير عناصره لتحقيق قدرات تنافسية أعلى والحصول على ثقة العملاء وتفضيلهم، مما يدعم المركز التنافسي للمنظمة، وبهذا يمكن القول أن الهدف النهائي لإدارة الأداء هو تحقيق التساوي بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف والارتقاء بالأداء الفعلي مع كل تعديل وتحسين في الأداء المستهدف ليبقى التعادل بينهما قائما.

وتجدر الإشارة إلى أن فكرة تحسين الأداء تقوم على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء، أما عملية تطوير فنتجه نحو التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتقاء إلى مستويات جديدة وأفضل من الكفاءة والفعالية، والشكل الموالي يبين خطوات إدارة أداء العاملين في المنظمة.

\* الأداء المتميز: وهو أعلى مستويات من الأداء الذي تتفرد به المنظمة ويحقق بناء معرفي تراكمي شامل يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة.

الشكل رقم (08): عملية إدارة أداء العاملين في المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 56.
- عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 176.

إن المشكلة الأساسية التي تواجه الإدارة فيما يتصل بموضوع أداء العاملين هو في أغلب الأحيان اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط وهو ما يعرف بفجوة الأداء. ومن ثم يصبح العمل على سد هذه الفجوة هو الطريق الأساسي للإدارة لكي تتمكن من تحقيق الأهداف ، وسد هذه الفجوة يمكن أن يتحقق من خلال تطوير وتحسين الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف، ويعتبر تحسين الأداء عملية إدارية متكاملة ينطبق عليها مفهوم النظام<sup>1</sup>.

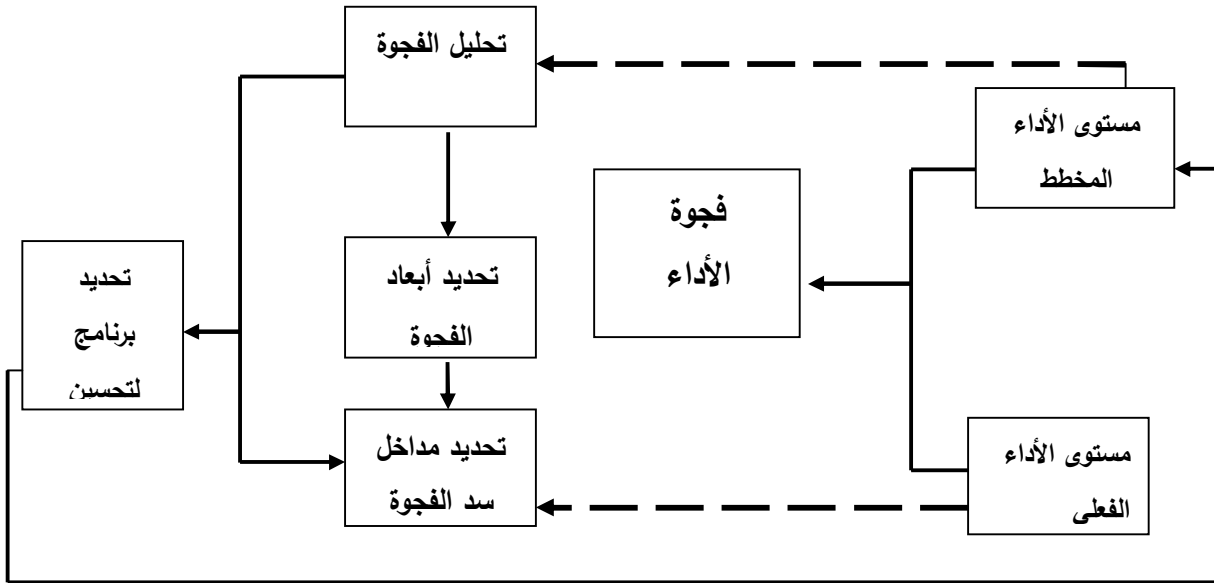
يقوم نظام تحسين الأداء بتحليل فجوة الأداء والتعرف على أسبابها، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب

<sup>1</sup> علي السلمي، تطوير أداء وتحديد المنظمات، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 36-38.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدركات العدالة التنظيمية

المؤدية إلى انخفاض الأداء ، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، فالكفاءة تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، نوعية الإشراف، التدريب وظروف العمل المادية... الخ<sup>1</sup>. ومن ثم اختيار أفضل المداخل لعلاجها، ويمكن تشكيل نظام تحسين أداء العاملين كما يلي:

الشكل رقم (09): نظام تحسين أداء العاملين



المصدر: علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1990، ص 39.

يعترض تطبيق عملية إدارة أداء العاملين صعوبات متعددة، يعود بعضها إلى طبيعة العملية ذاتها ومتطلباتها التي تخالف ما درجت عليه المنظمات التقليدية وتفرض عليها أعباء لم تتعودها، والبعض الآخر من الصعوبات يتعلق بإدراك الإدارة والعاملين للعملية ومدى استيعابهم لمفاهيمها وأهدافها وتنبلور أهم هذه الصعوبات فيما يلي: <sup>2</sup>

<sup>1</sup> أنظر:

- ياسر عبد الوهاب، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء-دراسة حالة البنك المركزي المصري، - الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 18، جوان 2017، ص 10.  
- سليمان بلعور، عبد اللطيف مصيطفي، مرجع سبق ذكره، ص 474.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص ص 127، 128.

- تبدو الصعوبة الأولى في تطبيق عملية إدارة أداء العاملين من كونها تتعلق بالموارد البشري واحتمالات الاختلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين-وبين بعضهم البعض-،لذا فإن التحدي أن تجد الإدارة وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة ومقبولة من العاملين، وتحقق أهداف الإدارة والعاملين في نفس الوقت.

- الصعوبة الثانية في عملية إدارة أداء العاملين هي أهمية التنسيق والتوازن بين مكونات العملية الأساسية(أهداف العملية،معايير تطبيق العملية، إجراءات العملية) بمعنى أن لا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة مثلا وتتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال هذه العملية، كما أن التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة أداء العاملين يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف ومعايير التقييم لنتائج الأداء.

- والصعوبة الثالثة في عملية إدارة أداء العاملين هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل.من ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على كمية الأداء وسرعته ومستوى الجودة المطلوب،أما متطلبات العامل فيكون التركيز أو السعي إلى الأداء المريح الذي تتوفر له سعة من الوقت، والرغبة في فترات راحة أكثر وضغوط أقل من جانب الرؤساء مثلا، والتجاوز عن الأخطاء التي يراها العامل بسيطة أو غير مؤثرة في جودة العمل، ثم في النهاية يريد العامل عادة ثباتا نسبيا في معدلات الأداء المفروضة عليه.

مما سبق يمكن القول أن إدارة أداء العاملين تهدف إلى تحقيق نتائج محددة وقابلة للقياس ترتبط بأهداف المنظمة، وتعتمد على تحديد الجوانب الهامة المرجو تحقيقها مع تحديد معايير تقييم واضحة يتم على أساسها متابعة أداء العاملين وإعطاء تغذية عكسية تساعد على تصحيح أي انحرافات،كما تساعد في تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي.

### ثانيا - توقيت، مسؤولية وأخطاء تقييم أداء العاملين

إن أهمية عملية تقييم أداء العاملين والنتائج المترتبة عنها تبرر الجهد والوقت الذي ينفق في الإعداد لها ووضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منها.

1- **توقيت تقييم أداء العاملين:** يتم تقييم أداء العاملين في المنظمات غالبا مرة كل عام وفي بعض المنظمات يتم إجراء التقييم نصف أو ربع سنوي وذلك وفقا لسياسة المنظمة ومدى الفائدة من تكرار

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدرجات العدالة التنظيمية

عملية التقييم بالإضافة إلى تكلفة التقييم<sup>1</sup>، وقد يتم تقييم أداء العامل أكثر من مرة عند بداية عمله بالمنظمة وأثناء فترة الاختبار كما يحدث في البنوك، وتتجنب بعض المنظمات القيام بعملية تقييم أداء العاملين في موعد ثابت لتلافي ازدحام عملية التقييم إذ يتم توزيعها في مواعيد متغيرة، هذا وقد دلت الدراسات على أن تقييم الفرد السنوي (مرة واحدة في السنة) هو الأكثر استخداماً من قبل المنظمات<sup>2</sup>.

2- **مسؤولية تقييم أداء العاملين:** إن الجهات المنفقة على أنه يمكن لها أن تقوم بعملية تقييم أداء العاملين باعتبارها تشكل مصدراً للمعلومات التي يعتمد عليها في عملية قياس وتقييم أداء العاملين هي:

2-1- **الرئيس المباشر:** تجمع اغلب الآراء على أن انسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء العامل هو رئيسه المباشر باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمرؤوسيه، كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها، وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم ومسؤولياتهم من بين مرؤوسيه ويقوم بتقييم مستوى كفاءتهم في العمل<sup>3</sup>.

2-2- **التقييم الذاتي:** على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات إلا أنه لا يزال أحد المصادر الهامة، فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة إذ يمتلكون نواحي المعرفة كافة عن الأداء ومحدداته ونتائجه إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات ويرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين هما:<sup>4</sup>

- إمكانية الربط بين نتائج التقييم واتخاذ بعض القرارات الإدارية كالزيادة في الأجور أو الترقية.
- ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل عدم التعاون بين الزملاء، سوء الإشراف أو حدة المنافسة أو ضغوط العمل.

<sup>1</sup> صورية زاوي، ميلود تومي، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 07، جوان 2010، ص 13.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية -، دار الجامعة، مصر، 2008، ص 303، 304.

<sup>3</sup> مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية - مدخل نظري وتطبيقي -، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 141.

<sup>4</sup> سامر عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

2-3- تقييم زملاء العمل: يستخدم هذا المدخل حين يكون بين العامل وزملائه اتصالات وعلاقات عمل جيدة ومستمرة، ولا بد لنجاحه من توفر قدر من الثقة بين الموظف وزملائه، ومن مزاياه أن يزود متخذي القرارات بمعلومات قيمة لاسيما عندما لا تكون لديهم وسيلة للاتصال المباشر مع العامل<sup>1</sup>.

2-4- المرؤوسون: تقييم الرؤساء من قبل المرؤوسين هي طريقة مستعملة في اكبر المنظمات العالمية مثل (XEROX , MICROSOFT) \*، حيث يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه بالإدلاء بأرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه فيما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي المستمر بينهما ليتم الحكم على مستوى كفاءته وانجازه في العمل<sup>2</sup>، لكن الاعتماد الكلي على المعلومات وآراء المرؤوسين يعتبر إجراء غير مناسب وذلك بسبب خلافات بين الرئيس ومرؤوسيه مما يجعل نتائج تقييم الأداء غير موضوعية، إلا انه قد تفيد هذه النتائج في أنها تجعل الرئيس على علم بحقيقة أدائه ورأي مرؤوسيه فيه مما يساعده على تلافي أخطائه مستقبلا وتطوير أدائه نحو الأفضل.

2-5- التقييم من قبل العملاء: تستخدم بعض المنظمات تقييم العملاء لبعض العاملين بها مثل (Best Buy) \*، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع العملاء العنصر الأهم في أدائهم وهذا يشمل الباعة والمسوقين. فالعميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك العامل والحكم على أدائه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء، وقد تبنت العديد من المنظمات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين<sup>3</sup>.

إذا أيا كان المسؤول عن عملية تقييم أداء العاملين فان تقييم أداء العاملين سياسة مهمة من سياسات المنظمة، تقوم الإدارة بالتخطيط لها والإشراف على تنفيذها ومراقبة نتائجها، ومن ثم اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بهذه النتائج بهدف تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الحادي والعشرين، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر 2007، ص 292.

\* XEROX : هي شركة مساهمة عالمية متخصصة في مجال إدارة المستندات، أنشأت سنة 1906. MICROSOFT: شركة متعددة الجنسيات تأسست في 4 أبريل 1975، تعمل في مجال تقنيات الحاسوب، تطور وتصنع وترخص مدى واسعاً من البرمجيات للأجهزة الحاسوبية. يقع المقر الرئيسي للشركة في ضاحية ريدمونت، سياتل، بولاية واشنطن الولايات المتحدة.

<sup>2</sup> Sid Ahmed Benraouane , **Le Management des Ressources Humaines**, Office des Publications Universitaires, Alger, p,116.

\* Best Buy: هي شركة تجزئة أمريكية متعددة الجنسيات، مختصة في الإلكترونيات الاستهلاكية، تم تأسيسها سنة 1966 من طرف رجل الأعمال ريتشارد شولز مع شريكه التجاري غاري سمولياك، تعمل هذه الشركة في جميع أنحاء العالم.

<sup>3</sup> سعاد نائف البرنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 396.

3- أخطاء عملية تقييم أداء العاملين ومقومات فعاليتها: تواجه عملية تقييم أداء العاملين مشاكل عديدة تفقدها الأهداف التي تسعى لتحقيقها ومن أهمها:

3-1-1- عدم وجود معايير ومستويات واضحة للأداء: يعتبر وجود معايير سلوكية وإنتاجية أمر ضروري حتى تستقيم عملية تقييم أداء العاملين، ففي ظل عدم وجود معايير واضحة تصبح عملية التقييم مزاجية وشخصية، إلى جانب المعايير لابد من وجود مستويات مقارنة لتقييم المعايير.

3-2- تأثير الهالة: يشير هذا المفهوم إلى تأثر من يقوم بعملية تقييم الأداء بخصائص الشخص الذي يتم تقييمه، حيث يمكن للشخص المقيم أن يتأثر بانطباعاته الشخصية حول هذا العامل<sup>1</sup>.

3-3- الميل إلى التساهل أو التشدد: يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيهم الأمر الذي يقلل من قيمة التقييم ويكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية والصراعات بين الفرد القائم بالتقدير والأفراد العاملين الذين يتم تقييمهم.

3-4- الاتجاه الوسط في التقييم: إن كثيرا من المقيمين خاصة الرؤساء يعطون مرؤوسيهم تقديرات متوسطة بحيث لا تكون عالية أو منخفضة بل أغلبها تدور حول معدل متوسط وذلك تهريا من انتقادات المرؤوسين، ووقوع المقيم في هذا الخطأ يسبب ظلما للأفراد ذوي الكفاءات الممتازة، وفي الوقت نفسه بقاء نقاط الضعف في أداء الأفراد الذين مستوى كفاءتهم اقل من المتوسط دون علاج قطعي لها، لان المقيم بالغ في تقييمهم وإعطائهم تقديرا متوسطا أو أعلى لا يستحقونه، لذلك يجب توعية المقيم لهذه الآثار السلبية الناجمة عن وقوعه في هذا الخطأ والعمل على تجنبه<sup>2</sup>.

3-5- التحيز الشخصي: يكون إما تحيزا نحو شخص معين (مع أو ضد) أو تحيزا لجنس أو عرق أو جنسية أو عقيدة أو فئة عمرية أو علاقة أو صفة معينة في الشخص الذي يراد تقييمه...، مما يعمل على حصول الشخص المتحيز له على تقييم مرتفع أو العكس ومثل ذلك يؤثر في موضوعية وعدالة عملية التقييم<sup>3</sup>.

3-6- خطأ التأثر بالمنصب الإداري: إن الهدف من تقييم الأداء هو تقييم أداء الفرد لوظيفة معينة، لكن هناك بعض المقيمين يقيمون كفاءة بعض العاملين الذين يشغلون مناصبا إداريا مهما تقديرا مرتفعا

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 200.

<sup>2</sup> زاهد محمد دبيري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 130.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر ،

1999-2000، ص 310.



## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدركات العدالة التنظيمية

لا لشيء إلا احتراماً للمنصب الذي يشغلونه وأهمية العمل الذين يقومون بتأديته، لذلك يجب توجيه انتباه كل مقيم إلى أن يقيم الأداء إنما يقوم على أساس تقييم الأداء الفعلي للعامل دون أي اعتبارات أخرى، ومهمة المقيم هي تنفيذ التقييم كما هو موضوع ومقرر، وأن التأثير بالمركز الوظيفي يعتبر نوعاً من أنواع التحيز يجب تلافيه<sup>1</sup>.

إن المشاكل السابقة تشير إلى ضرورة تدريب القائمين على عملية تقييم أداء العاملين، بحيث يركزون على الموضوعية وتحري الدقة في التقييم، كما أنه من الضروري وضع معايير واضحة ومفهومة لتقييم الأداء تتناسب مع طبيعة الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة. ويمكن تجنب أخطاء تقييم أداء العاملين أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية:<sup>2</sup>

- الاختيار الصحيح للرؤساء المباشرين كقادة ومقيمين.
- وضع فلسفة للتقييم مؤداها أنه ليس رسدا للأخطاء بل جزءاً من عملية شاملة للتنمية، وعلى ضوء ذلك تتحدد أهداف التقييم.
- تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية بحيث تتسجم معها أهداف تقييم الأداء.
- تهيئة نظام فعال للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه.
- تهيئة نظام فعال للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم.
- وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من العامل عمله، وما يعد تفوقاً أو تجاوزاً لواجبات الوظيفة.
- تصميم معايير موضوعية دقيقة للتقييم تبعده عن الاعتبارات والتحيزات الشخصية كلما أمكن، هذا مع مناقشة هذه المعايير مع الرؤساء ليقتنعوا بها ويستخدمونها في عملية التقييم، وقد أوضحت الممارسات الاستشارية والتكوينية أن عدداً كبيراً من الرؤساء يعزفون عن استخدام معايير للتقييم لأنهم يجدونها إما صعبة التطبيق أو مستهلكة لوقت و / أو جهد فوق العادي.
- اختيار طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء يمكن الاعتماد عليها باعتبارها إحدى سبل التقييم الفعال.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 408.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري -، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2004، ص 342.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدركات العدالة التنظيمية

- إعلام المرؤوسين بمعايير التقييم ليعملوا على الوفاء بها، وهذا من مقومات الأداء وفعالية تقييمه فكيف نتوقع من العاملين أن يحسنوا أدائهم أو يسعوا لأداء جيد دون معرفتهم بالمعالم المطلوبة لهذا الأداء.
- اتصال فعال بين الرئيس والمرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح والصراحة وتقبل النقد الموضوعي.
- مشاركة المرؤوسين في عملية تقييم الأداء وبالتبعية في تحديد احتياجاتهم التدريبية.
- دورية التقييم على مدار العام حيث يكون كل ثلاث أو أربعة شهور، فيتسنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أولاً بأول ليبادر إلى تداركه وذلك بدلاً من أن يفاجأ بتقرير "ضعيف" أو "جيد" في نهاية العام، وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دورياً فيجب أن يبادر الرئيس لإعلام مرؤوسيه بما يراه قصوراً فيناقشه فيه أولاً بأول ويوجهه إلى تداركه.
- تناسب نموذج التقييم مع الخصائص المميزة للوظيفة أو المجموعة النوعية لوظائف التي يكون شاغلها محلاً للتقييم.
- جعل نتيجة تقييم الأداء علنية وليس سرية، بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه بحيث يبادر إلى تفادي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة أولاً بأول.

### المطلب الثاني: مقابلة تقييم أداء العاملين

تبلغ عملية التقييم ذروتها بمجرد الإعلان عن إجراء مقابلات التقييم وإصدار الأحكام المرتبطة بأداء العاملين، لذلك من واجب الرؤساء اطلاع مرؤوسيه على مدى تقدمهم وشرح وجهة نظرهم في نتائج أدائهم وحكمهم عليه من خلال مقابلات التقييم، لأن المرؤوسين يحتاجون إلى معرفة نتائج عملهم خاصة إذا كانوا يحتاجون إلى تحسين في مستويات أدائهم.

#### أولاً - علنية أم سرية نتائج تقييم أداء العاملين

يعد إعلام من قيم أدائه بنتائج هذا التقييم ومناقشتها معه من أكثر الجوانب أهمية في مجال إدارة أداء العاملين، فمن حق العامل أن يعرف حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته والأسباب التي أدت إليها، ليتمكن من تطوير أدائه وتحسينه في المستقبل فكيف يتسنى له ذلك بدون هذه المعرفة. ومن هذا الجانب فجعل نتائج تقييم الأداء سرية لا يعرفها من قيم أدائه، أمر سلبي ولا يخدم الهدف الأساسي

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدركات العدالة التنظيمية

لتقييم الأداء وإدارته وهو تحسين هذا الأداء لمصلحة الفرد والمنظمة بأن واحد، ويبرر مؤيدو سرية نتائج تقييم الأداء وعدم مناقشتها بما يلي:<sup>1</sup>

- توفر السرية الحرية في تقييم الأداء وإلا تخلق حساسية بين المقيم ومن قيم أدائه، وخاصة فيما إذا كان المقيم هو الرئيس المباشر، فهذه الحساسية قد تؤثر على العلاقة بين الطرفين.
- يزيد إعلان نتائج تقييم الأداء ومناقشتها مع من قيم أدائه من الشكاوي والتظلمات، الأمر الذي يخلق سوء العلاقة بين الرؤساء المقيمين والعاملين.
- صعوبة مواجهة العاملين بنقص كفاءتهم في العمل مما قد يؤدي إلى ردود فعل عكسية.
- صعوبة إقناع بعض من قيم أدائه بحقيقة نقاط ضعفه، وفي هذه الحالة يكون إعلان النتائج ومناقشتها معهم بدون جدوى.

وفي الجانب الآخر يرى مؤيدو علنية نتائج تقييم الأداء أنه مهما كانت قوة الحجج التي تؤيد سرية النتائج فإنها لا توازي الفوائد التي يمكن تحقيقها من إعلانها ومناقشتها، فمبدأ السرية غير عملي ولا يحقق هدف عملية إدارة أداء العاملين الذي يقوم على أساس اكتشاف وتحديد نقاط الضعف في أداء العامل للقيام بعلاجها وتطوير أدائه والعمل على تحسينه. فإذا لم يطلع الفرد على نتيجة تقييمه فكيف له أن يتسنى له أن يقف على حقيقة أدائه كما يراها رؤسائه؟ وكيف يتسنى له معرفة الأخطاء التي وقع فيها أثناء تأديته للعمل لتلافي الوقوع فيها ثانية؟؟ لذلك لا يعتبر منطقياً استخدام مبدأ السرية مطلقاً.<sup>2</sup>

### ثانياً - مقابلة تقييم الأداء تعريفها، فوائدها وأنواعها

مقابلة تقييم الأداء هي: " بمثابة لقاء عمل بين الرئيس والمؤوس لمراجعة تقييم أدائه، واتخاذ جملة قرارات لمعالجة القصور في الأداء ودعم نقاط القوة فيه حفاظاً على مستويات الأداء المطلوبة لتعزيز الفعالية التنظيمية"<sup>3</sup>، ومنه فمقابلة تقييم الأداء فرصة ممتازة لتلخيص ومناقشة حصيلة أداء وانجاز الفرد العامل في الفترة السابقة وهي فترة التقييم وذلك لتوضيح الوقائع المتعلقة بالنجاح وال فشل.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 427.

<sup>2</sup> عادل رمضان الزيايدي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مصر، 1995، ص 289.

<sup>3</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، مرجع سبق ذكره، ص 188.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدرجات العدالة التنظيمية

وإذا ما أحسن تخطيط وتنفيذ مقابلة تقييم الأداء بشكل جيد وروعي فيها الأصول العلمية المعمول بها سوف تحقق الفوائد التالية:<sup>1</sup>

- وسيلة لإزالة أوجه الخلاف التي قد تنشأ بين الرؤساء والعاملين أثناء العمل، وتجعل كلا منهما يفهم الآخر بشكل أفضل مما يؤدي إلى إرساء أسس لعلاقات طيبة بين الرئيس والعاملين.
- تسمح للرئيس توضيح مستوى الأداء المطلوب وشرح أهداف العمل ومطالبه.
- لا تجعل العامل يتقبل حكم المقيم (رئيسه) دون اقتناع.
- إن إعلان النتائج للعاملين ومناقشتها معهم يزيد من ثقتهم في تقييم الأداء، إذ أنه يزيل الشك لديهم حول عدالته .
- عند اطلاع العامل على حقيقة أدائه ومعرفته أن كفاءته في العمل منخفضة تتولد لديه حينئذ رغبة كبيرة لتحسين أدائه، ويقتنع بفائدة التدريب الذي كان يعتقد أنه ليس بحاجة إليه.
- توفر العدالة لأن النتائج ستكون موضع مناقشة بين المقيم ومن قيم أدائه وهذا ما يجعل الأول أكثر جدية وعدالة في تقييمه.
- استعراض الأداء الماضي للعامل واطلاع العامل على نتائج عمله.

ولمقابلة تقييم أداء العاملين ثلاثة أنواع هي:<sup>2</sup>

- 1- **مقابلة الإخبار والإقناع** : يقدم الرئيس تقييمه ورأيه في أداء مرؤوسيه ويحاول أن يقنعهم به بعد أن يدعمه بالحجج والأدلة، وهذا النوع من المقابلات يثير النقاش والخلاف إذا ما كان التقييم سلبياً، وغالبا ما لا يتقبل المرؤوس النقد إلا في حالات نادرة (حادثة الخبرة مثلا)، وقد يشعر المرؤوس بالإحباط إذ لا تكون لديه في معظم الأحيان فرصة كافية للتعبير عن رد فعله ورأيه، كما أنها لا تثير لديه حماسة ذاتية للتطور.
- 2- **مقابلة الإخبار والإنصات** : يقدم الرئيس تقييمه ورأيه في أداء المرؤوس ويتلقى رد فعله وينصت له ويتخذ هذا الرد الطابع الدفاعي في حالة التقييم السلبي للأداء، ويمثل إنصات الرئيس وسيلة للتخفيف من إحباط المرؤوس ولامتصاص مشاعره السلبية، وتكون حماسته الذاتية للتطور والنمو محدودة.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 428.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص

2- **مقابلة حل المشكلات** : يشارك المرؤوس بدور كبير في تقييم الأداء وفي الكشف عن مجالات التطوير والتحسين، ويأخذ الحوار وتبادل الرأي طابعا إيجابيا بناء من خلال العلاقة الديمقراطية التي تسود المقابلة ويكون التركيز على كيفية التغلب على العقبات التي تعترض الأداء لا على التقييم ذاته، وينصب الاهتمام على كيفية التحسين والتطوير المستقبلي استنادا إلى مقترحات ومبادرات من المرؤوس خلال المقابلة.

### ثالثا- إدارة مقابلة تقييم الأداء

بالرغم من عدم وجود قواعد لكيفية إدارة مقابلات الأداء، إلا أن هناك بعض الإرشادات التي يمكن من خلالها قبول العاملين لهذه المقابلات، وما تعكسه من معلومات مرتدة عن أدائهم قد يؤدي إلى زيادة درجات الرضا لديهم وأيضا التفاعل مع الرؤساء لتحسين الأداء مستقبلا، ومن أهم هذه الإرشادات ما يلي:<sup>1</sup>

1- **التقييم الذاتي من قبل العاملين لأدائهم**: فهذا من شأنه أن يشعر العامل بمدى التقدم أو التأخر الذي حدث في أدائه، ومن ثم يمكنه الاستعداد لأي مفاجآت تحدث أثناء عملية التقييم، وبالتالي يمكن خلال مقابلة تقييم أن يتناقش مع المدير حول نقاط أو جوانب الاختلاف بين التقييم الذاتي والتقييم من خلال الرؤساء.

2- **تشجيع المشاركة**: حيث يتيح الرئيس للعامل المشاركة في المناقشات التي تتم أثناء المقابلة، ومن المفضل أثناء النقاش أن يتم الكشف عن الأسباب الحقيقية لمعوقات الأداء ومحاولة وضع خطة لعلاجها مستقبلا. وقد أوضحت البحوث العلمية والميدانية في هذا المجال أن المشاركة الفعلية في المناقشة تؤدي إلى زيادة رضا وحماس العامل نحو اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

3- **تخفيض حدة النقد**: وهذا من شأنه بناء علاقات جيدة أثناء إدارة الحوار والمناقشة مع العاملين، وإذا كانت هناك مجالات أو جوانب تحتاج للتحسين في أداء العامل، فعلى المدير أن يقدم الأهداف والوسائل اللازمة لعلاجها مشاركة مع العاملين.

- **التركيز على حل المشاكل**: عند تحديد قضايا الأداء، يجب أن يتم التركيز على معرفة الأسباب الحقيقية لمشكلة انخفاض جودة الأداء والبحث عن حلول لها.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية-، ط2، الدار الجامعية الجديدة،

مصر، 2015، ص 621-624.

4- تغيير السلوك وليس تغيير الشخص: أي أنه عند الحديث عن جانب سيء أو غير مرضي في أداء العامل يجب أن يتذكر المدير أن السيئ ليس العامل ولكن السيئ هو فعله أو أداؤه، ومن ثم فالذي يحتاج إلى تغيير هو السلوك (فمن الصعوبة تغيير العامل ولكن من السهولة تغيير فعله).

5- التركيز على تحديد الأهداف: حيث أن أحد الأغراض الأساسية من مقابلات تقييم الأداء هو التركيز على وضع خطة مستقبلية لتحسين الأداء، وليس التركيز على ما تم في الأداء الماضي.

6- المتابعة اليومية المستمرة: إن التغذية العكسية للأداء يجب أن تكون وظيفة المدير المستمرة، ومن غير المستحسن أن تتم مقابلات تقييم الأداء على الوجه المرغوب فيه، ثم يبتعد كل من العامل والمدير عن الأداء المرغوب فيه. ومن المهم التحدث والاتصال بين الطرفين بصفة مستمرة عن انجاز القضايا والأهداف التي تم إثارتها في مقابلات الأداء، وهذا يجعل المديرين أكثر تكيفاً مع أدوارهم التدريبية ويخفض من الحكم الشخصي لديهم.

في ضوء ما تقدم يمكن القول أن مناقشة نتائج تقييم الأداء من الضرورات الأساسية في عملية تقييم أداء العاملين التي لا يجوز إغفالها، إذ لا يمكن تصور أن هذه العملية ستحقق النجاح وهي تتجاهل أهمية تنظيم مقابلات لمناقشة نتائج التقييم مع من قيم أداؤهم، فما فائدة التقييم دون شرح لنتائجه، إذن مقابلة الأداء لمناقشة نتائج تقييمه جزء أساسي من عملية التقييم وبدونها لا تحقق هذه العملية الأهداف المرجوة منها.

### المطلب الثالث: العدالة التنظيمية كألية لتحسين أداء العاملين

تركز كثير من المنظمات في تحقيقها لأهدافها على إيجاد علاقة ناجحة بين الأهداف التنظيمية وأداء العاملين، لذلك فإن عملية تقييم الأداء هي من النشاطات المهمة لتحديد مراكز العاملين في المنظمات ولما كان الفرد العامل لا يتأثر فقط في معاملته بالخصائص الشخصية التي يحوزها بل يتأثر بأسلوب العمل ولوائحه ونظمه والأنماط السلوكية للأفراد الذين يتعامل معهم، لذا تعد العدالة التنظيمية من بين الآليات الإدارية المناسبة للتعرف على العوامل المختلفة المؤثرة على أداء العاملين، باعتبار أن هذا الأداء ما هو إلا محصلة لمدى شعور العاملين بالعدالة في المنظمة<sup>1</sup>. كما أن الوصول إلى أداء

<sup>1</sup> مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد، مرجع سبق ذكره، ص 12.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدرجات العدالة التنظيمية

متميز للعاملين مرهون بمدى توفر مستوى مقبول من العدالة التنظيمية سواء في الجوانب المادية أو المعنوية<sup>1</sup>.

وتظهر أهمية العدالة التنظيمية حينما يراها البعض أداة إدارية فعالة يمكن أن تعتمد عليها المنظمات التي ترغب في التحول من مفهوم التركيز على الإنتاج إلى مفهوم التركيز على المعرفة، والذي يعتمد بدرجة كبيرة على الابتكار وخلق الأفكار ومشاركتها، هذا بالإضافة إلى أن مراعاة العدالة يسهم في رفع مستويات أداء العاملين نظرا لإتاحة الفرصة لتوليد الأفكار وبناء جسور الثقة بين العاملين وإدارة المنظمة وبين العاملين وبعضهم البعض من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن العدالة في المعاملة تمكن المديرين من تحقيق الأهداف الصعبة بسبب تركيزها على تحقيق نوع من التعاون الإداري بين العاملين<sup>2</sup>.

ومن أهم الأسباب أيضا التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالعدالة التنظيمية هي نتائج الدراسات التي أثبتت وجود علاقات ارتباطية بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة الوثيقة بأداء الأفراد بشكل خاص من جهة، وبأداء المنظمات بشكل عام من جهة أخرى، فقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة واضحة تربط العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي، فالفرد الذي يشعر بعدالة الإجراءات والتعاملات وعدالة التوزيع يكون مستوى ولائه مرتفعا مما يدفعه إلى بذل مزيد من الجهود لتحسين أدائه<sup>3</sup>، أما هؤلاء الذين لا يدركون أبعاد العدالة التنظيمية أثناء قيامهم بوظائفهم ينخفض مستوى الولاء التنظيمي ، وتنعدم لديهم روح الإيثار في مساعدة زملائهم في العمل، ويتوجهون نحو السلوكيات السلبية أثناء العمل وبالتالي ينخفض أداءهم في المنظمة<sup>4</sup>. ويؤكد (Suliman,2007) أن الرضا عن العمل لا يحصل إلا عندما يشعر الفرد العامل بالعدالة، وأن هذا الشعور ينعكس إلى أداء مرضي وبنفس الوقت يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> نواف موسى شطناوي، ربما محمود العقلة، العدالة التنموية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 04، ديسمبر 2013، ص 72.

<sup>2</sup> جاري دبسر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ص 362.

<sup>3</sup> سارة زويبي، مرجع سبق ذكره، ص 382.

<sup>4</sup> أنيس صقر الخصاونة، فاروق إبراهيم العكرب، أثر العدالة التنموية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 02، ديسمبر 2016، ص 02.

<sup>5</sup> Mohyeldin Tahir Suliman. A, **Links between Justice, Satisfaction and Performance in The Workplace**, Journal of Management Development, Vol. 26 No, 2007.P294.

كما أشار بعض الباحثين الإداريين إلى أن المنظمات تنتظر من العاملين فيها أداء يتجاوز الدور التقليدي أو المهام الرسمية، في حين لا يبذل هؤلاء العاملين مجهوداً أعلى من الأداء ولا يفعلون أكثر مما هو مطلوب إلا عندما يعتقدون أنهم يعاملون بإنصاف في موقع العمل، وبعبارة أخرى، يرتبط ارتفاع مستوى أداء العاملين أو انخفاضه بمدى إدراكهم مستوى العدالة التنظيمية، غير أن استشعار حالة التناقض بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين قد يولد بعض الصراعات والآثار السلبية التي تنعكس على العلاقة بينهما وبالتالي على مستوى الأداء، فالشعور بعدم الإنصاف في بيئة العمل يؤدي إلى ضغوط تؤثر على القدرة على التأقلم والتكيف مع متطلبات العمل، وقد يتطور هذا الأمر إلى ظهور اضطرابات نفسية كالقلق واختلال الشخصية والشعور بالعجز واللامبالاة والإحساس بعدم الثقة، وكل هذه الاضطرابات تقتل المبادرة وتورث السلبية وتدفع إلى الانزواء والتفوق، مما يؤدي في الأخير إلى انخفاض مستوى أداء الفرد العامل<sup>1</sup>.

كما أن الالتزام بقيم العدالة التنظيمية من شأنها أن يساهم في الحد من التجاوزات والانحرافات السلوكية التي تحدث لدى العاملين (كعدم الاهتمام بأوقات العمل والتسيب الإداري والرشوة والتزوير والمحسوبية واختلاس المال العام) والتي تحد من مستوى أداء العاملين بالمنظمة<sup>2</sup>. وقد خلص (Zwick & Chen, 1999) إلى أن المنظمة ستتحمل تكاليف أعلى في سبيل تحقيقها للعدالة التنظيمية، إلا أن ذلك يعد إنفاقاً استثمارياً مبروراً مع زيادة فعالية المنظمة وتحقيق تميزها في الأجل الطويل<sup>3</sup>.

وسنوضح فيما يأتي أثر كل من مدرجات العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية على أداء العاملين على النحو التالي:

### أولاً- أثر مدرجات العدالة التوزيعية على أداء العاملين

ينصب اهتمام العديد من الدراسات القديمة والحديثة على هذا النوع من أنواع العدالة التنظيمية، ذلك أن هذا النوع يمثل النوع الأساسي للعدالة التنظيمية، إن مفهوم عدالة التوزيع يعد من المفاهيم

<sup>1</sup> شكري بن زعرور، الإدارة العامة-كيف يمكن الإفلات من لعنة أمراضها-، 2016، ص ص 8،9، نقلا عن الموقع الإلكتروني: [https://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/75008/1/MPRA\\_paper\\_75008.pdf](https://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/75008/1/MPRA_paper_75008.pdf) المطلاع عليه في: (2017/03/11).

<sup>2</sup> خالد يوسف محمد الزعبي، أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة - المجلد 22، العدد 01، 2008، ص 04.

<sup>3</sup> Rami Zwick ,Xiao-Ping Chen, What Price Fairness? A Bargaining Study, Management Science, Vol 45 , N<sup>o</sup> 06, June 1999, p 822.



## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدركات العدالة التنظيمية

الهامة في أدبيات إدارة الأعمال، وذلك بسبب دوره في تعزيز ثقة العاملين في منظماتهم وتأثيره في عملية تحقيق أهدافها بفعالية وتميز فضلا عن تأثيره في رضا العاملين ورفع وتيرة أدائهم<sup>1</sup>.

ويشير بعض الباحثين إلى أهمية وجود أسس موضوعية لضمان العدالة في توزيع العوائد بين العاملين، فإذا كان توزيع العوائد يتم على أساس مدخلات الشخص (إسهاماته داخل المنظمة) وبعيدا عن التحيزات الشخصية زاد احتمال إدراك العاملين لعدالة عملية التوزيع مما يدفعهم لتحسين أدائهم، وعلى النقيض الآخر فإن زيادة درجة تأثير الاعتبارات الشخصية على قرارات توزيع العوائد يقلل من احتمال إدراك العامل بأنه كوفئ مكافأة عادلة<sup>2</sup>.

يؤكد Organ أن إحساس العاملين بعدم عدالة توزيع العوائد مقارنة بما بذلوه يمكن أن يخلق نوعا من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب، وبين العاملين وإدارة المنظمة من جانب آخر<sup>3</sup>، وغالبا ما تتكون لدى العاملين رغبة في حل مثل هذا الخلاف، وبالدراسة المتأنيئة لطبيعة عدالة التوزيع يتضح لنا وجود علاقة مباشرة بين هذا البعد من العدالة التنظيمية وبين أداء العاملين، ووفقا لنظرية الإنصاف التي تم الإشارة إليها سابقا، فإن التوزيع غير العادل يخلق حالة من التوتر والغضب لدى العاملين<sup>4</sup>، فعلى سبيل المثال لو أن الأداء يعد أحد مدخلات العمل، فإن رد الفعل الصادر عن العامل تجاه عدم حصوله على الأجر المناسب سوف يترجم بخفض أدائه.

ويمكن لإدارة المنظمة أن تعظم الاستفادة من إحساس العاملين بعدالة التوزيع في تحقيق سلوك جيد وأداء أفضل من خلال قدرتها على إدارة التبادلات الاجتماعية. فإذا حدد العاملون علاقاتهم مع أصحاب العمل على أنها تبادلات اقتصادية فقط، فإن عدالة التوزيع لن يكون لها سوى تأثير ضئيل للغاية على سلوكهم (العاملين)، وسيقتصر التعامل بالمثل في التبادل الاقتصادي على أداء سلوكيات

<sup>1</sup> أسامة عبد الكريم هزي، العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة - دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص 30

<sup>2</sup> مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>3</sup> Azzat Moh Nusrdin, Soon Lay Khuan, **Organizational Justice as An Antecedent of Job Performance**, Gadjah Mada International Journal of Business, Vol 09, N<sup>0</sup>03, September/December 2007, P 340.

<sup>4</sup> Méthode Claudien Boundenghan, **Comment Encourager Les Comportements Prosociaux ou Citoyens au Travail - Le Rôle des Inducteurs Organisationnels et Individuels**-, P 63. Disponible sur Le Site : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01179917/document> (consulté le: 11/03/2017).

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدركات العدالة التنظيمية

النطاق الوظيفي فحسب، لأن العاملين لم يروا مبررا على الانطلاق إلى ما هو أبعد مما نصت عليه بنود عقد العمل وأداء أي أدوار إضافية<sup>1</sup>.

وأشار (Organ & Knovnsky) أنه عندما يشعر العاملون بعدالة الأجور والمكافآت فإن سلوك المواطنة التنظيمية سيكون هو المنتفص الطبيعي الذي يظهر من خلاله العامل الامتثال والمعاملة بالمثل<sup>2</sup>.

كما أن اهتمام العاملين بالعدالة التوزيعية يتأثر بالنمط القيادي الذي يركز على خلق بيئة تتسم فيها علاقة المرؤوسين بالمنظمة بطابع التبادل الاقتصادي حيث التركيز على المكافآت مقابل تحقيق الأهداف، وفي ظل هذا النمط القيادي نجد أن المرؤوسين يهتمون بالعدالة التوزيعية أي عدالة النتائج بدلا من عدالة الإجراءات، ذلك أن علاقتهم بقائدهم تعتمد على العوائد التي يحصلون عليها مقابل ما يبذلونه من جهد، وبالتالي فإن دور القائد هنا يتمثل في تحديد المكافآت والعقوبات التي تؤثر على مستوى الأداء بحيث يتفق ذلك مع توقعات المرؤوسين<sup>3</sup>.

تناولت بعض الدراسات تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة أداء العاملين وإحساسهم بالعدالة التنظيمية، وأشارت إلى أن أساليب مراقبة الأداء تساهم بقدر كبير في التأثير على إحساس العاملين بعدالة التوزيع، حيث أن قدرة المدير على تحقيق عدالة التوزيع ترتبط إلى حد كبير بقدرته على تعديل هياكل الأجور والحوافز في المنظمة من ناحية وعلى مقدار الصلاحيات التي تمنحها له المنظمة في هذا المجال أي أن عملية الرقابة على العاملين تعتبر وسيلة ضرورية لضمان ربط المكافآت والحوافز بنتائج أداء العاملين<sup>4</sup>.

### ثانيا- أثر مدركات العدالة الإجرائية على أداء العاملين

تعد العدالة الإجرائية كما اشرنا سابقا إحدى مكونات العدالة التنظيمية التي توصف بها المنظمات الديمقراطية، وإحدى القيم الجوهرية التي تسمح في بناء السلوك الايجابي الذي يفضي في الأخير إلى أداء جيد في المنظمة، كما أنها تلعب دورا مهما في الحد من المؤثرات السلبية لعدم العدالة التوزيعية، ونظرا لهذا الدور أدركت المنظمات الناجحة التي تتبنى فلسفة التوجه نحو الديمقراطية ضرورة مراعاة

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 20.

<sup>2</sup> Tamizaran nandan, Abdul Mutalib Mohamed Azim, **Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior-Mediating Role of Psychological Capital**-, American International Journal of Social Science, Vol 04, N<sup>0</sup> 06, December 2015, p 149.

<sup>3</sup> علي سكر عبود مرجع سبق ذكره، ص70.

<sup>4</sup> عمر محمد درة، مرجع سبق ذكره، ص 125.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدرجات العدالة التنظيمية

العدالة في إجراءاتها، وبخاصة تلك المتعلقة بعملية صنع القرارات<sup>1</sup>. إذ تساعد العدالة في عمليات صنع القرارات على حماية المصالح الفردية للعاملين والالتزام بالقيم الأخلاقية داخل المنظمات، وعلى المدى الطويل تجعل العاملون يدركون عدالة الإدارة في مثل هذه العمليات واستجابة لذلك يزداد رضاهم وتتنامى ثقتهم بالمنظمة مما يدفعهم إلى رفع أدائهم<sup>2</sup>.

وحسب ما توصلت إليه دراسة (Campbell & Finch) فإن عملية صناعات القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من التبعات التنظيمية السلبية كانهخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وبالتالي انخفاض أداء العاملين ونقص التعاون مع زملاء العمل<sup>3</sup>. فمشاعر الغضب التي يشعر بها هؤلاء الأفراد من المحتمل أن تكون نتيجة القرارات التنظيمية أو الإجراءات الإدارية غير العادلة، فالأفراد الذين يواجهون ظلماً غالباً ما يكونون عنيفين وصعبي المزاج، هذا فضلاً عن إمكانية خلقها مشاعر أخرى كالعدوانية الانتقام والانسحاب وسلوكيات سلبية كالتخريب والسرقة والصراع وقلة الجهد المبذول نتيجة عدم عدالة الإجراءات التنظيمية مما ينتج عنه انخفاض مستوى أداء العاملين في المنظمة<sup>4</sup>.

كما أشار بعض الباحثين أن عدالة الإجراءات تمثل العامل الحرج والمهم الذي يؤثر على شعور العاملين بالعدالة التنظيمية<sup>5</sup>، وأن شعور العاملين بالعدالة بدوره يؤثر على أدائه. فعلى سبيل المثال، إن انعكاس عملية تقييم الأداء على إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية يرجع إلى تأثير هذه العملية على كل القرارات المهمة والمؤثرة على حياة الفرد الوظيفية مثل قرارات الترقية والنقل والأجور. وأن ثقة العامل في عملية تقييم الأداء المطبقة في المنظمة تزداد كلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائه وكلما أتيحت له الفرصة لإبداء رأيه في هذه النتائج، كما تزداد هذه الثقة أيضاً كلما أدرك أن رئيسه في العمل لديه إمام كاف بجوانب عمله وكلما حرص (رئيسه) على مناقشته

<sup>1</sup> انيس أحمد عبد الله، حكمت محمد فليح، حميد أنور أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 09.

<sup>2</sup> ناظم جواد الزبيدي، طيف نوري عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>3</sup> Campbell.L, Finch.E, **Customers Satisfaction and Organizational Justice**, Facilities, Vol 22, N<sup>0</sup> (7/8), 2004, P 180.

<sup>4</sup> سناء جاسم محمد الذبحاوي، جاسم دجلة محمد الذبحاوي، **اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحتراف الوظيفي-دراسة تطبيقية في المعهد التقني الكوفة-**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 13، العدد 40، 2016، ص

312.

<sup>5</sup> Gelens .J & all, **The Role of Perceived Organizational Justice in Shaping The outcomes of Talent Management- A Research Agenda**, Human Resource Management Review, Vol 23, N<sup>0</sup> 04, 2013, p 09.

وتقبل انتقاداته للوصول معا إلى أهداف وأساليب عملية لمعالجة نواحي القصور في أدائه(العامل)، وهذا من شأنه أن يجعل الفرد العامل راض عن رئيسه وتقييمه مما يجعله يتحمس لتحسين أدائه<sup>1</sup>.

وفي سياق آخر يرى بعض الكتاب أن عدم عدالة الإجراءات التنظيمية يمكن أن يكون له مردود ايجابي إلى جانب مردودها السلبي، فبافتراض أن أحد العاملين يشعر أن عملية تقييم الأداء التي حددت أن مستواه ضعيف أو غير مقبول عملية غير عادلة فإن رد فعل هذا العامل لتصحيح مثل هذا الشعور يمكن أن يتم من خلال عدة طرق، أولها أن يتغاضى العامل عن نتائج هذا التقييم ويحاول بناء علاقات عمل جيدة مع رئيسه المباشر أو مديره. أما ثاني هذه الطرق فيمكن أن يتم عن طريق تغيير صورة العامل لدى رئيسه من خلال تعديل سلوكه استجابة لملاحظات فيما يتعلق بأدائه، وأخيرا يمكن أن يؤثر إحساس العامل بعدم عدالة الإجراءات بشكل ايجابي على دوافع وأداء العامل في حالة رغبة العامل في الانتقام -إذا جاز التعبير- من رئيسه عن طريق تحسين أدائه<sup>2</sup>.

إذن إن أهم ما يتمخض عن تحقيق العدالة الإجرائية هو تخفيض مستويات عدم الرضا والضغط لدى العاملين وكذلك زيادة حالات الابتكار وزيادة الدافعية وتحسين نوعية القرارات وزيادة الثقة بين العاملين والإدارة، كما أن للعدالة الإجرائية تأثير ايجابي على نية العاملين بالبقاء بالمنظمة في الأوقات الصعبة والتفاني في العمل والقيام بسلوك المواطنة التنظيمية وبذل المزيد من الجهد لتحسين أدائهم.

### ثالثا - أثر مدركات العدالة التفاعلية على أداء العاملين

لا يقتصر مفهوم العدالة التنظيمية فقط على العدالة في تحديد مخرجات العمل التي سيتم توزيعها على العاملين أو عدالة الإجراءات المستخدمة لتحديد تلك المخرجات، بل تشمل أيضا عدالة المعاملة التي يتلقونها.

إن السلوك الذي يعامل به العاملين عند تنفيذ الإجراءات يؤثر في إدراكهم للعدالة، فالعاملين ينظرون إلى طبيعة التعامل معهم من قبل رؤسائهم كمحدد قوي للعدالة<sup>3</sup>، فإذا كانت العلاقة بينهم تسودها روح المودة والتعاون والاحترام المتبادل فإن نتيجتها الطبيعية هي التميز والتفرد في مختلف أنشطة ومواقع العمل والإنجاز، أما إذا كانت هذه العلاقة تتسم بالكراهية والبغضاء والمشاحنة فإن مخرجاتها لن تكون سوى الضعف والفشل في تحقيق الأهداف، والعلاقة الطيبة بين الطرفين من شأنها أن تزيد من درجة

<sup>1</sup> محفوظ أبو جودة، مرجع سبق ذكره، ص 311.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>3</sup> علي سكر عبود، مرجع سبق ذكره، ص 71.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدرجات العدالة التنظيمية

الثقة والولاء للمنظمة، وبالتالي توفير الأجواء الملائمة لبذل المزيد من الجهد والعمل وضمان تحقيق الأهداف المخططة بأعلى درجات الكفاءة والفعالية<sup>1</sup>.

ويمثل نمط القيادة والإشراف الإداري عنصرا مهما في التأثير على أداء العامل، أما بالنسبة لأساليب مراقبة الأداء وعلاقتها بالعدالة التفاعلية فقد تناولت العديد من الدراسات هذه العلاقة والتي أشارت إلى أن أساليب مراقبة الأداء تؤثر إيجابا على إحساسهم بالعدالة ومن ثم تحسين أدائهم، كما أشارت دراسة (Niehoff & Moorman, 1993) إلى أن الرقابة التي يفرضها الرئيس تؤثر في إدراك العاملين للعدالة التفاعلية وكما أظهرت دراسات أخرى وجود علاقة موجبة بين التبادل للرئيس مع العاملين وتقييمات الأداء، وأن العاملين الذين يتمتعون بعلاقات تبادل عالية وعادلة مع الرئيس يكون أداءهم أفضل بسبب الدعم الإضافي الذين يحصلون عليه والتغذية العكسية والفرص المقدمة لهم<sup>2</sup>.

ومن جهة أخرى يؤكد Greenberg أنه عندما يكون هنالك تدمر من قبل العاملين لأي قرار تتخذه المنظمة، فإن تقديم إيضاحات منطقية من قبل المنظمة مبنية على هدف حقيقي لاتخاذ ذلك القرار يشعر العاملين بارتياح كبير ويولد شعور أفضل لديهم في تقبل مثل ذلك القرار، لا بل ويساعد هذا الأمر على توليد الشعور عند العاملين بأهميتهم داخل المنظمة من قبل الإدارة ومن قبل رؤسائهم في العمل، مما ينعكس ذلك على سلوكهم واندفاعهم لبذل مزيد من المجهودات لرفع مستوى أدائهم<sup>3</sup>.

كما أشارت دراسة (Colquitt et al, 2003) أن مفهوم عدالة التعاملات يقيس الدرجة التي يتم فيها معاملة العاملين باحترام وبطرق تكفل حقوقهم دون تمييز عن غيرهم من العاملين، وذلك من قبل رؤسائهم أو أصحاب القرار في العمل الذين شاركوا في وضع الإجراءات التي تحدد مخرجات العمل التي يتم توزيعها على العاملين، وأنه كلما تغيرت درجة تلك المعاملة تغيرت معها سلوكيات العاملين اتجاه إدارة المنظمة، حيث تشير تلك الدراسة إلى أنه كلما تغيرت درجة عدالة العلاقات الشخصية بين العاملين ومنظمتهم، كلما ساهم ذلك وبشكل أساسي على تغيير ردود أفعالهم على نتائج القرار الذي يتم اتخاذه من قبل رؤسائهم في العمل، وذلك بسبب أن التعامل بلطف واحترام مع العامل يولد لديه

<sup>1</sup> فيصل محمود الشواربة، الولاء التنظيمي وتقييم أثره على احمالي الدخل من المبيعات بالتطبيق على شركة مصانع الأسمنت الأردني لإفارج، ص 08، نقلا عن الموقع الإلكتروني:

<http://e-print.mutah.edu.jo/index.php/business/ba-and-mis/404-2012-10-16-11-32-03.html> (المطلع

عليه في: 2017/03/11)

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 228.

<sup>3</sup> أسامة عبد الكريم هزي، مرجع سبق ذكره، ص 33، 34.

## الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بمدرجات العدالة التنظيمية

شعور أفضل تجاه نتائج قرارات كانت غير محببة إليه، لا بل وتدفعه إلى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وهذا ما يفسر علاقة عدالة التعاملات بتحسين أداء العاملين<sup>1</sup>. وقد أشار بعض الباحثين الذين درسوا أسباب تغيب العاملين عن العمل وانخفاض أدائهم أن سوء العلاقة بين العاملين ورؤسائهم كان أحد أهم أسباب انخفاض أدائهم بل انعدامه في بعض الأحيان<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أنظر:

- عبد الكريم سكر، اثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي-دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية-، مرجع سبق ذكره، ص ص 413، 414.

-Urmila Rani Srivastava, op cit, p 669.

- أسامة عبد الكريم هزي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>2</sup> أحمد حمدان لفته، سعيد عبيد فياض، مها فاضل السبك، بيئة العمل وأثرها على أداء العاملين في مجال الإرشاد الزراعي، ص 22، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aid=8139> لمطلع عليه في: (2017/03/11).

### خلاصة

مما تناولناه في هذا الفصل نستخلص أن نجاح المنظمات في تحقيق التفوق على المنافسين واستدامة ميزتها التنافسية إنما يعتمد بالدرجة الأولى على جودة أداء الموارد البشرية (العاملين)، بصفتها المورد الوحيد الحقيقي الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد الأخرى، لذلك فالمنظمات في سعي دائم نحو تحسين أداء العاملين فيها من خلال تبني نظام فعال لإدارة الأداء، وذلك بالالتزام بجميع خطواته المتمثلة في تخطيط الأداء، وتقييمه، وتحسينه وتطويره، فضلا عن توفير مختلف الوسائل المناسبة لخلق بيئة تساعد على الأداء المستهدف، وفي هذا الإطار يعد تطبيق قيم العدالة والنزاهة من بين أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى العاملين ينتج عنها أداء جيد.

فإحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات أداء العاملين بشكل كبير مهما بلغت باقي عناصر العملية الإدارية من قوة، نظرا للنتائج السلبية من جراء الشعور بعدم العدالة من انخفاض في مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ومن ثم في الأداء بوجه عام. وعلى النقيض من ذلك فإدراك العاملين للعدالة التنظيمية يؤدي إلى ارتفاع ثقتهم بمنظمتهم وتحقيق الرضاء ورفع الروح المعنوية لديهم مما ينعكس إيجابا على تحسين الأداء.

## الفصل الثالث

دراسة أثر إدراك العاملين للعدالة  
التنظيمية على أدائهم في جامعة ألكلي  
مهند أولحاج بالبويرة



## تمهيد

الدراسة الميدانية وسيلة هامة من وسائل جمع المعلومات حول ظاهرة ما تكون قيد الدراسة والبحث لتدعيم فرضياتها أو نفيها، لذلك فالجانب الميداني حسب طبيعة الدراسة يعتبر جزء أساسيا للجانب النظري، بل لا يقوم هذا الأخير كأثر نظري إذا لم يدعم بما يؤكد مصداقية صحته ميدانيا. بعدما تم التطرق في الفصول السابقة لمختلف متغيرات الدراسة، المتمثلة في العدالة التنظيمية وأداء العاملين في المنظمة، وبعد الإشارة كذلك إلى تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث على أداء العاملين، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط أهم النقاط الرئيسة للموضوع على واقع منظمة خدمية جزائرية ألا وهي جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية، حيث سيتم من خلال هذه الدراسة معرفة مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بهذه الجامعة وأثره على أدائهم.

وعلى هذا الأساس سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- تقديم عام لجامعة أكلي محند أولحاج بالبوية
- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: تقديم عام لجامعة أكلي محند أولحاج بالبوية

سننظر في هذا المبحث إلى التعريف بجامعة أكلي محند أولحاج محل الدراسة، من خلال التعريف بنشأتها وتطورها التاريخي، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي لرئاسة الجامعة والأمانة العامة وبعض الإحصائيات الخاصة بالطلبة والأساتذة والإداريين والمقاعيد البيداغوجية بها.

### المطلب الأول: تعريف جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح مختلف التغيرات التي مرت بها جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية ثم تعريفها.

#### أولاً-التطور التاريخي لجامعة أكلي محند أولحاج بالبوية

أنشأت جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-241 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق لـ 04 جوان سنة 2012 المتضمن إنشاء جامعة البوية. وهي منظمة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. ترتب عن صدور المرسوم التنفيذي المشار إليه أعلاه، إعادة هيكلة الجامعة لتصبح مشكلة من ست (06) كليات ومعهد على التوالي:<sup>1</sup>

■ كلية العلوم والتكنولوجيا.

■ كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض.

■ كلية الآداب واللغات.

■ كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

■ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

■ كلية الحقوق والعلوم السياسية.

■ معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

علاوة على أربع نيابات مديرية على مستوى رئاسة الجامعة مكلفة بـ:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف الجامعة.

<sup>2</sup> الموقع الرسمي لجامعة البوية <http://www.univ-bouira.dz/ar/> المطلاع عليه في: (2017/04/11).

-التكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات، وكذا التكوين العالي في التدرج.

-التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي، وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج.

-العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والتظاهرات العلمية.

-التممية والاستشراف والتوجيه.

هذا وقد شهدت الجامعة عدة تطورات من أهمها:<sup>1</sup>

•2001/2002: إنشاء ملحقة تابعة لجامعة محمد بوقرة يومرداس تتضمن تخصص العلوم القانونية والإدارية.

•2002/2003: فتح تخصص اللغة والأدب العربي.

•2005/2006: ترقية الملحقة إلى مركز جامعي مع استحداث تخصص آخر يتمثل في العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية بالإضافة إلى ميدان الحقوق والعلوم السياسية.

•2006/2007: فتح تخصص العلوم الإنسانية والاجتماعية.

•2007/2008: فتح ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

•2009 /2008: فتح ميدان العلوم والتكنولوجيا.

•2010/2011: فتح ميدان الآداب واللغات، بالإضافة إلى قسم علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

•2011/2012: فتح كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض.

•2012/06/04: ترقية المركز الجامعي إلى جامعة.

•2013/2012: تم إدراج طور الدكتوراه في نظام التدريس بالجامعة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ودخل حيز التنفيذ بداية من موسم(2013/2014).

•2015 /2014: فتح قسم العلوم الإسلامية.

تتضمن جامعة العقيد أكلي محند أولحاج حاليا حوالي 22797 طالب.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف الجامعة.

### ثانيا- آفاق جامعة أكلي محند أولحاج البوية

ينظر المشرفون إلى جامعة البوية على أنها: للتل

- جامعة عصرية تستثمر في التنمية الاقتصادية المستدامة للمنطقة، وكذلك المساهمة في الجهود المبذولة في التنمية السوسيو-اقتصادية للبلد.
- جامعة نموذجية تسمح لكل أفراد الأسرة الجامعية من تنمية قدراتها في محيط مؤسساتي ديناميكي.

ويمكن لجامعة البوية الفتية أن تتطور بصفة تدريجية، ولكي تستطيع أن تكون نموذجية عليها أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- انفتاح الجامعة على المحيطين الاقتصادي والاجتماعي.
- ضرورة أقلمة النشاطات الجامعية مع الحاجيات النوعية للاقتصاد الوطني والتنمية المحلية.
- انتهاج السياسة الوطنية للبيئة التي تمكن من المحافظة على الموارد الطبيعية في إطار سيرورة عملية التنمية المستدامة.
- تنمية الموارد البشرية عن طريق توفير الظروف الملائمة للأساتذة الباحثين.
- الإرادة في تطوير التعاون الدولي عن طريق تسطير برامج تكوين خاصة بالأساتذة في مختلف ميادين اختصاصاتهم.

### ثالثا- مهام الجامعة

تعمل جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية كغيرها من الجامعات الوطنية في إطار برامج وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إذ أن هذه الأخيرة تقوم بتحديد مجموعة من الأهداف كتتمية المعارف الفردية والجماعية وترقية الثقافة الوطنية وتكوين الإطارات... وصولا إلى الهدف الأسمى ألا وهو تطوير البلاد لذلك تسعى جامعة البوية جاهدة لتحقيق ذلك الهدف بكل إمكانياتها(مادية وبشرية) من خلال التنسيق بين مختلف كلياتها ومصالحها الإدارية والتقنية. وتتولى الجامعة حسب ما ورد في المرسوم التنفيذي رقم(279/03) المؤرخ في 23 أوت سنة 2003، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم(343/06) المؤرخ في 27 سبتمبر سنة 2006(المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها) المهام التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>بالاعتماد على:

- الموقع الرسمي لجامعة البوية <http://www.univ-bouira.dz/ar/> المطلاع عليه في: (2017/04/11).  
- وثائق مقدمة من طرف الجامعة.

- تكوين الإطارات الضرورية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث وفي سبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.
- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تتمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية والدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

### المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي لجامعة أكلي محند ولحاج بالبوية

يتحدد تنظيم جامعة البوية على النحو التالي:

#### أولا -نيابات رئاسة الجامعة\*

تبعاً للجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 20 رجب 1433هـ الموافق لـ 10 جوان سنة 2012 وبمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق لـ 04 جوان سنة 2012 الذي يهدف إلى تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكليات والمعهد ومصالحها المشتركة، تتشكل مديرية الجامعة من أربع نيابات مديرية والمتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

1-نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج:تتكفل بما يأتي:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب التي تنظمها الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال طلبة التدرج.

-متابعة أنشطة التكوين عن بعد وترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة.  
-السهر على احترام التنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعادلات.

\* الهيكل التنظيمي لرئاسة الجامعة موضح في الملحق رقم (01).

<sup>1</sup> - الموقع الرسمي لجامعة البوية: <http://www.univ-bouira.dz/ar/>المطلع عليه في: (2017/04/11).

-ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.

وتشمل هذه النيابة المصالح التالية:

■ مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.

■ مصلحة الشهادات والمعادلات.

■ مصلحة التكوين المتواصل.

2- نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين

العالي فيما بعد التدرج: تتكفل بما يأتي:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل

الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.

- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصييلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.

- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.

- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.

- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

وتشمل هذه النيابة المصالح التالية:

■ مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.

■ مصلحة التأهيل الجامعي.

■ مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.

3- نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: تتكفل

بما يأتي :

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.

- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.

- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.

- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.

- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.

تشمل هذه النيابة المصلحتين الآتيتين:

■ مصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.

■ مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

4- نيابة رئاسة الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: تتكفل بما يأتي:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا.
- القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

تشمل هذه النيابة المصالح الآتية:

■ مصلحة الإحصاء والاستشراف.

■ مصلحة التوجيه والإعلام.

■ مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

ثانيا- الأمانة العامة\*

تتكفل الأمانة العامة بما يأتي:

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة.

\*الهيكل التنظيمي للأمانة العامة موضح في الملحق رقم (02).

- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي للمديريات الفرعية الآتية:

**1-المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:** تتكفل بما يأتي:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.

- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح للجامعة.

- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات.

- تنسيق وإعداد مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

تشمل هذه المديرية الفرعية المصالح الآتية:

■ مصلحة مستخدمي الأساتذة.

■ مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح.

■ مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

**2-المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة:** تتكفل بما يأتي:

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات.

- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.

- تحضير تفويض الاعتمادات إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات وضمان مراقبة تنفيذها.

- متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات.

- تحسين محاسبة الجامعة.

تشمل هذه المديرية الفرعية المصالح الآتية:

■ مصلحة الميزانية والمحاسبة.

■ مصلحة تمويل أنشطة البحث.



■ مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

3-المديرية الفرعية للوسائل والصيانة: تتكفل بما يأتي:

- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير.
- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.
- مسك سجلات الجرد.
- ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانتها.
- ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.

تشمل هذه المديرية الفرعية المصالح الآتية:

■ مصلحة الوسائل والجرد.

■ مصلحة النظافة والصيانة.

■ مصلحة الأرشيف.

4-المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية:تتكفل بما يأتي:

- ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة.
- تنظيم الأنشطة الترفيهية.
- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.
- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

تشمل هذه المديرية الفرعية المصلحتين الآتيتين:

■ مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية.

■ مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

5-المصالح المشتركة:تتكون المصالح المشتركة للجامعة مما يأتي:

5-1-مركز التعليم المكثف: يتكفل مركز التعليم المكثف للغات بما يأتي:

- ضمان الدعم التقني للدروس التمهينية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في اللغات التي تنظمها الكليات والمعاهد.

- السهر على سير الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات وصيانتها.

ويشمل الفرعين الآتيين:

■ فرع البرمجة.

■ فرع النظافة والصيانة.

5-2- مركز الطبع السمعي البصري: يتكفل مركز الطبع السمعي البصري بما يأتي:

- طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة.

- طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية.

ويشمل الفرعين الآتيين:

■ فرع الطبع.

■ فرع السمعي البصري.

5-3- مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد: يتكفل مركز

الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد بما يأتي:

- استغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها.

- استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية وتطويرها.

- متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذها.

- ضمان الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي.

- تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد.

ويشمل الفروع الآتية:

■ فرع الأنظمة.

■ فرع الشبكات.

■ فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

5-4- البهو التكنولوجي يتكفل البهو التكنولوجي بما يأتي:

- ضمان الدعم التقني للكليات و/أو المعاهد في تنظيم وسير الأعمال الموجهة والتطبيقية في

العلوم التكنولوجية.

- تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية والموجهة.

5-5- المكتبة المركزية: تتكفل المكتبة المركزية بما يأتي:

- تسمح لمكتبات الكليات والمعاهد للحصول على برامج من الكتب والوثائق الجامعية

- المحافظة على ملف الأطروحات ومذكرات الماجستير

- تنظيم المحتوى المكتبي للمكتبة المركزية بطرق متطورة منظمة

- مساعدة مسؤولي مكاتب الكليات والمعاهد في تسيير المكاتب الخاضعة لها
  - المحافظة على مقتنيات المكتبة المركزية واستكمال قوائم الجرد
  - توفير الشروط الملائمة لاستعمال محتوى المكتبة من طرف الطلبة والأساتذة
  - مساعدة الطلبة والأساتذة في عملية البحث المكتبي
- وتشمل الفروع الآتية:

■ مصلحة الاكتساب.

■ مصلحة المعالجة.

■ مصلحة البحث المكتبي.

■ مصلحة التوجيه.

#### المطلب الثالث: إحصاء الهياكل، الدعائم البيداغوجية والموارد البشرية

تتمتع جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بإمكانيات مادية وبشرية معتبرة سمحت بفتح العديد من التخصصات التي يزيد عددها من سنة إلى أخرى لتزايد أعداد الطلبة.

#### أولا- الهياكل البيداغوجية

تعتبر الهياكل البيداغوجية من بين أهم العناصر الضرورية التي تقوم عليها العمليات التدريسية والتي يجب على الجامعة أن توفرها، وتتمثل هذه الهياكل في المدرجات وقاعات التدريس، حيث تملك الجامعة منشآت وهياكل هامة لا تكفي لاستيعاب كل الطلبة الذين يتزايد عددهم كل سنة، ويمكن تلخيص هذه المنشآت والهياكل فيما يلي:

الجدول رقم (01): إحصاء الهياكل البيداغوجية بجامعة أكلي محند أولحاج بالبوية.

العدد	الهياكل البيداغوجية
30	المدرجات
203	قاعات التدريس
59	المخابر
02	قاعات المحاضرات
18	قاعات المطالعة
05	قاعات الانترنت

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الجامعة.

الجدول رقم(02): عدد المقاعد البيداغوجية بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة (2019/2018).

عدد المقاعد البيداغوجية	الكلية/معهد	عدد المقاعد البيداغوجية	الكلية/معهد
2000	كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض	1000	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
1000	كلية العلوم القانونية والعلوم السياسية	2000	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
1000	معهد التكنولوجيا	1000	كلية الآداب واللغات
2000	معهد العلوم التقنية والأنشطة البدنية والرياضية	4000	كلية العلوم والعلوم التطبيقية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الجامعة

نلاحظ من خلال الجدولين السابقين نقص الهياكل البيداغوجية التي تتوفر عليها الجامعة مقارنة مع عدد الطلبة الذي يتزايد من سنة إلى أخرى مما يستلزم الاهتمام بها أكثر.

#### ثانيا-الدعائم البيداغوجية

نقصد بالدعائم البيداغوجية الإعلام الآلي، الانترنت، السمعي البصري، حيث عرف التعليم بالجامعة قفزة نوعية ويتمثل ذلك في:

1-الإعلام الآلي: تتوفر الجامعة على 11 قاعة للإعلام الآلي مخصصة لتعليم الطلبة في الإعلام الآلي.

2-الانترنت: توجد كل قاعة فلي كل كلية وذلك لمساعدة الطلبة في إعداد بحوثهم بالإضافة إلى أربعة قاعات مخصصة للأساتذة موزعة على الشكل التالي:

- الأولى تتواجد على مستوى كلية اللغات والأدب العرب.
- الثانية تتواجد على مستوى كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- الثالثة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- الرابعة تتواجد على مستوى كلية علوم المادة.

3-السمعي البصري: من بين الدعائم البيداغوجية المهمة التي تتوفر عليها الجامعة حاليا نجد قاعة السمعي البصري التي تقدر طاقتها ب 30 مقعد يتم استغلالها في الندوات العلمية والمحاضرات.

#### ثالثا -إحصاء الموارد البشرية

سيتم فيما يلي إحصاء الموارد البشرية بالجامعة من حيث عدد الطلبة والأساتذة.

الفصل الثالث: دراسة أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في جامعة أكلي محند  
أولحاج بالبوية

الجدول رقم (03): تطور عدد الطلبة وفقا للزمن في جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية.

السنة الجامعية	تطور عدد الطلبة	السنة الجامعية	تطور عدد الطلبة
2002/2001	481	2011/2010	6468
2003/2002	695	2012/2011	9214
2004/2003	924	2013/2012	11513
2005/2004	1090	2014/2013	15232
2006/2005	1305	2015/2014	18333
2007/2006	1793	2016/2015	20312
2008/2007	2054	2017/2016	22655
2009/2008	2699	2018/2017	22923
2010/2009	4209	2019/2018	22797

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الجامعة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ تطور عدد الطلبة في جامعة البوية من تاريخ إنشائها إلى السنة الحالية. حيث ازداد إقبال الطلبة على متابعة دراستهم في هذه الجامعة من سنة إلى أخرى.

الجدول رقم(04): تعداد الأساتذة بجامعة أكلي محند أولحاج بالبوية حسب الرتب لسنة (2019/2018).

العدد	الرتبة	
33	أستاذ تعليم عالي	
149	صنف (أ)	أستاذ محاضر
145	صنف(ب)	
324	صنف(أ)	أستاذ مساعد
47	صنف(ب)	
698	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الجامعة.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن عدد الأساتذة المحاضرين والمقدر عددهم بـ 294 أستاذ محاضر قليل جدا مقارنة بعدد الأساتذة المساعدين والذين يبلغ عددهم 371 أستاذ مساعد، وذلك راجع إلى أن جامعة أكلي محند أولحاج لازلت تعتبر جامعة فتيية.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يقتصر هذا المبحث على عرض الجانب المنهجي المتبع للقيام بالدراسة الميدانية، وذلك بالتطرق إلى كيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة من خلال إبراز مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة المستعملة لجمع البيانات والمحاوير التي تغطيها. لننتقل بعدها إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات كما سنقوم بإجراء اختبار أداة الدراسة من حيث الصدق والثبات وكذا اختبار التوزيع الطبيعي لمحاوير الاستبيان.

### المطلب الأول: تخطيط وتصميم أداة الدراسة

سنتعرض في هذا المطلب إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وصف وتحليل أداة الدراسة من خلال التعريف بالأداة المستعملة والمحاوير التي تحتويها والأسئلة التي تتضمنها.

#### أولاً-مجتمع وعينة الدراسة

بعد أن ينتهي الباحث من اختيار مشكلة البحث وتحديد أبعادها ومنهجها مسترشداً بأسلوب البحث المحدد الذي يسير وفقه البحث، يحاول أن يجمع أقصى ما يمكن جمعه من البيانات بحيث لا يترك شيئاً ذا أهمية دون البحث والتدقيق للوصول إلى هذه البيانات، ويجد الباحث أمامه إحدى الطريقتين إما أن يجمع البيانات عن طريق الحصر الشامل وهو ما يطلق عليه أسلوب التعداد، وإذا لم يتيسر له جمع البيانات عن جميع أفراد المجتمع الأصلي فإنه يضطر إلى اختيار عينة وهو ما يطلق عليه أسلوب العينات.

وفيما يلي تعريف بمجتمع الدراسة وعينة الدراسة.

**1-مجتمع الدراسة:** يقصد بمجتمع الدراسة: "مجموعة من العناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث"، ويعرف أيضاً بأنه: "جميع الأفراد أو الأحداث أو المشاهدات التي تشكل موضوع الدراسة أو البحث"<sup>1</sup>، وبناء على طبيعة موضوع البحث وأهدافه والإشكالية المطروحة، فإن مجتمع البحث يتكون من جميع العاملين الدائمين بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة البالغ عددهم 369 عاملاً.

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي-الفوائد والمراحل والتطبيقات، ط 02، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 1999،

2- عينة الدراسة: يعد استخدام العينات من الأمور العادية في مجال البحوث والدراسات العلمية سواء الاجتماعية أو الطبيعية. والعينة هي: "جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية (جزء من الكل)، وتتمثل في عدد من الأفراد يحملون نفس الصفات الموجودة في مجتمع الدراسة ممثلة لمجتمع البحث"، فهي بذلك انعكاس شامل للصفات السائدة فيه ولكن بشكل مصغر، كما تعرف أيضا بأنها: "مجموعة من المفردات من مجتمع إحصائي تم سحبها حسب معايير محددة، وحتى تكون هذه المجموعة ممثلة للمجتمع الذي سحبت منه تمثيلا صادقا وغير متحيز فإنه يشترط أن تكون مسحوبة بطريقة عشوائية، أي تكون لكل مفردة من مفردات المجتمع نفس احتمال مفردات تلك المجموعة الجزئية"<sup>1</sup>. وتشير أن اختيار العينة يكون حسب طبيعة الموضوع وأهدافه انطلاقا من أحد الإمكانات الثلاث التالية:

- يمكن أن تجمع البيانات ودراسة جميع أفراد مجتمع البحث.

- تحديد عينة تمثيلية لهذا المجتمع.

- اختيار فقط بعض الوحدات التمثيلية ولو أنها غير تمثيلية بالدقة لهذا المجتمع.

ونظرا لمحدودية وصغر حجم المجتمع البالغ 369 عامل فإنه تم توزيع 200 استمارة بطريقة عشوائية أي ما يعادل حوالي 54% من حجم المجتمع، وقد تم استرجاع 175 استمارة، وبعد استلام الاستمارات تم مراجعتها كل واحدة على حدى إذ تم إلغاء 30 استمارة لعدم اكتمال تعبئتها ليصبح ما تم تحليله إحصائيا هو 145 استمارة وبهذا فإن حجم العينة المدروسة هو 145 عامل أي ما يعادل 72,5% من الاستمارات الموزعة وحوالي 39% من حجم مجتمع الدراسة مما يسمح بتعميم نتائج الدراسة على المجتمع ككل.

#### ثانيا- وصف أداء الدراسة

تعتبر أداة الدراسة الوسيلة المنهجية التي يعتمد عليها في جمع البيانات من عينة الدراسة، وبناء على طبيعة الدراسة فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع بياناتها، حيث تعرف هذه الأداة على أنها: "مجموعة من الفقرات المصاغة صياغة استفهامية يقوم كل مشارك في العينة بالإجابة عليها بنفسه"<sup>2</sup>، كما يعرف الاستبيان بأنه: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول

<sup>1</sup> عمر حلاق، أحمد السالم، الإحصاء في العلوم الإدارية، بدون دار نشر، السعودية، 2003، ص 07.

<sup>2</sup> مهدي زويلف، تحسين الطراونة، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص 55.

على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستبيان إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد<sup>1</sup>.

وقد تم تصميم وصياغة الاستبيان وفق المراحل التالية:

- الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في صياغة فقرات الاستبيان.

- استشارة مجموعة من الأساتذة المتخصصين في إدارة الأعمال لتحديد أبعاد الاستبيان وكذا فقراته.

- تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان ومحاولة وضع مجموعة من العبارات لتغطية كل محور من هذه المحاور ليتم صياغة الاستبيان في شكله الأولي.

- عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين للتأكد من مصداقيتها، ولتقديم مجموعة من الاقتراحات ذات أهمية في دراسة الموضوع.

- بناء على آراء الأساتذة المحكمين فقد تم ضبط وتعديل عبارات الاستبيان، وحذف وإضافة بعضها حسب أهميتها.

- إخراج الاستبيان في شكله النهائي.

ويغطي الاستبيان ثلاث محاور أساسية (أنظر الملحق رقم 04) هي كما يلي:

المحور الأول: البيانات الشخصية الوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

يتضمن هذا المحور بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي والأقدمية. وقد تم ترميز هذه المعلومات الشخصية والوظيفية بأرقام للمساعدة في إدخالها في البرنامج الإحصائي (SPSS) والجداول الآتية توضح ذلك.

<sup>1</sup>رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط03، ديوان لمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008،



الجدول رقم (05): تحويل بيانات الجنس إلى أرقام.

الترميز	الجنس
1	ذكر
2	أنثى

المصدر: من إعداد الباحثة.

الجدول رقم (06): تحويل بيانات العمر إلى رموز.

الترميز	الفئة العمرية
1	أقل من 30 سنة
2	من 30 إلى 40 سنة
3	أكثر من 40 سنة

المصدر: من إعداد الباحثة.

الجدول رقم (07): تحويل بيانات المستوى التعليمي إلى رموز.

الترميز	المستوى التعليمي
1	ثانوي أو أقل
2	مستوى جامعي (التدرج)
3	مستوى جامعي (ما بعد التدرج)

المصدر: من إعداد الباحثة.

الجدول رقم (08): تحويل بيانات التصنيف الوظيفي إلى رموز.

الترميز	الوظيفة
1	عون تنفيذ
2	عون تحكم
3	عون تطبيق
4	إطار

المصدر: من إعداد الباحثة.

الفصل الثالث: دراسة أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في جامعة أكلي محند  
أولحاج بالبوية

الجدول رقم (09): تحويل بيانات الاقدمية إلى رموز.

الترميز	الاقدمية
1	أقل من 5 سنوات
2	من 5 إلى 10 سنوات
3	أكثر من 10 سنوات

المصدر: من إعداد الباحثة.

المحور الثاني: العدالة التنظيمية (المتغير المستقل للدراسة)

يتكون هذا المحور من 23 عبارة خصصت لقياس مستوى العدالة التنظيمية في الجامعة محل الدراسة قسمت إلى ثلاثة مجالات فرعية تقيس مستويات الأنواع الثلاثة للعدالة التنظيمية وهي على النحو التالي:

-المجال الأول: أعد لقياس مستوى إدراك العاملين للعدالة التوزيعية ويضم العبارات 01، 02، 03، 04، 05، 06، 07.

- المجال الثاني: خصص لقياس مستوى العدالة الإجرائية المدركة من قبل العاملين ويضم العبارات 08، 09، 10، 11، 12، 13، 14، 15.

- المجال الثالث: خصص لقياس مستوى إدراك العاملين للعدالة التفاعلية ويضم العبارات: 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23.

المحور الثالث: أداء العاملين (المتغير التابع للدراسة)

خصص هذا المحور لتحديد مستوى أداء العاملين في الجامعة محل الدراسة حسب آراء أفراد عينة الدراسة (سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين)، ويتضمن 33 عبارة قسمت على ستة مجالات فرعية هي كما يلي:

المجال الأول: خصص لقياس قدرة العاملين على أداء عملهم داخل الجامعة ويضم العبارات التالية: 01، 02، 03، 04، 05، 06.

المجال الثاني: خصص لقياس مدى دقة العاملين في أداء عملهم بالجامعة ويضم العبارات التالية: 07، 08، 09، 10.

المجال الثالث: مخصص لقياس مدى الإلمام الوظيفي للعاملين ويضم العبارات التالية: 11، 12، 13، 14، 15، 16.

المجال الرابع: خصص لقياس التزام العاملين بأداء العمل ويضم العبارات التالية: 17، 18، 19، 20، 21، 22.

المجال الخامس: مخصص لقياس مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين ويضم العبارات التالية: 23، 24، 25، 26.

المجال السادس: خصص لتحديد مدى رضا العاملين في الجامعة محل الدراسة عن عملية تقييم الأداء في الجامعة محل الدراسة ويضم العبارات التالية: 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33.

#### ثالثا- مقياس أداة الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد أوزان العبارات والذي يتكون من خمسة نقاط تتدرج تنازليا لقياس درجة الإجابة على عبارات الاستبيان والمأخوذة على النحو التالي:

الجدول رقم (10): ترميز خيارات الإجابة عن العبارات حسب مقياس ليكرت الخماسي.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة.

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وضعت في الاستبيان فهي أسئلة مغلقة وذلك بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها، بالإضافة إلى سؤال أخير مفتوح من أجل ترك الحرية للمستقصى لإضافة أي آراء أو اقتراحات يمكن الاستفادة منها في التحليل لاحقا.

#### المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة

للوصول إلى أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) والذي يرمز له اختصارا بالرمز Spss، ويعتبر هذا البرنامج بمختلف إصداراته من البرامج الأساسية في التطبيقات الإحصائية، حيث يتم عن طريق هذا البرنامج معرفة الكثير من الخصائص المميزة لمجتمع ما من خلال التحليلات

الوصفية والتمثيلات البيانية الممثلة لها، كما يمكن من خلاله دراسة العلاقة بين مختلف المتغيرات، وهو مستعمل بشكل واسع في البحوث الإنسانية والإدارية بصفة خاصة. وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة:

#### أولا- المدى

لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في المحور الثاني والثالث من الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد الدرجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة (4/5=0.8) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (0.8+1=1.8) وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

الجدول رقم (11): فئات مقياس ليكارت الخماسي.

الفئة	[1.8 -1]	[2.6- 1.8]	[3.4- 2.6]	[4.2- 3.4]	[5 - 4.2 ]
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة.

#### ثانيا- التكرارات والنسب المئوية

يتم استخدامها عادة لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتحديد إجاباتهم تجاه عبارات محاور أداة الدراسة.

#### ثالثا- الوسط الحسابي

تم استعماله لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

#### رابعا- الانحراف المعياري

حيث استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى تجانس أو تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، فكلما اقترب الانحراف المعياري من الصفر، كلما كانت استجابات الأفراد أكثر تجانسا والعكس صحيح علما بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح اقل تشتت عند تساوي متوسطاتها.

#### خامسا-معامل ألفاكرونباخ

وذلك لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان ويأخذ قيمة محصورة بين 0 و 1 فإذا كان معامل الثبات مرتفعا فان هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبيان وبالتالي صلاحية وملائمة الاستبيان لأغراض الدراسة وإذا زاد عن 60 % يعتبر مناسباً عادة.

#### سادسا-معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation

استخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وجدير بالذكر أن معامل الارتباط هو مقياس لدرجة العلاقة بين متغيرين ويأخذ قيمة تتراوح بين (-1) و (+1) وهذه القيمة تدل على أن قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كانت القيمة كبيرة كفاية بغض النظر عن الإشارة فان العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فان العلاقة بين المتغيرين طردية أما إذا كانت الإشارة سلبية فان العلاقة بين المتغيرين عكسية.

#### سابعا-اختبار التوزيع الطبيعي

استخدم لمعرفة إذا ما كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك لتحديد اختبارات الدراسة إذا كانت معلمية أو لامعلمية.

#### ثامنا-اختبار t للعينات المستقلة T.test independent sample

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعود للخصائص الشخصية والوظيفية.

#### تاسعا-تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) واختبار LSD للمقارنات البعدية

استعمل تحليل التباين الأحادي في اختبار الفروق حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية التي لها ثلاثة خيارات فأكثر (تم استبعاد متغير الجنس فقط) . بينما استخدم اختبار LSD للمقارنات البعدية لدراسة اختلاف مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، وكذا دراسة اختلاف مستوى أدائهم تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

#### عاشرا-تحليل الانحدار الخطي البسيط

يتعلق بالتنبؤ بالمستقبل (غير المعروف) اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي المعلوم، فهو يحلل أحد المتغيرات (المتغير التابع) متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل.

### المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة.

سنتعرض من خلال هذا المطلب إلى اختبار أداة الدراسة من حيث الصدق والثبات، كما سيتم اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور أداة الدراسة.

#### أولاً- اختبار صدق الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول استمارة الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. ويتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبنائي.

**1-الصدق الظاهري للاستبيان:** لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهرياً، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين، إضافة إلى عرضه على الأستاذ المشرف، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول ملاءمة عبارات الاستبيان، ومدى انتمائها إلى كل مجال من مجالات الاستبيان ووضوح صياغتها اللغوية ومن خلال تلك الآراء تم استبعاد بعض العبارات وتعديل بعضها ليصبح عددها (العبارات) 56 عبارة.

**2-الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان):** يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية عددها 30 فرد من المنظمة محل الدراسة. وذلك بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمجال التابعة له، كما توضح الجداول التالية:

الجدول رقم(12):معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور العدالة التنظيمية بالدرجة الكلية له.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	قيمة مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	قيمة مستوى الدلالة
01	**0.714	0.000	13	*0.453	0.012
02	**0.441	0.015	14	**0.555	0.001
03	**0.624	0.000	15	*0.388	0.034
04	**0.718	0.000	16	**0.498	0.005
05	**0.570	0.001	17	*0.416	0.022
06	**0.832	0.000	18	**0.602	0.000
07	**0.656	0.000	19	**0.472	0.008
08	**0.642	0.000	20	**0.561	0.001
09	**0.638	0.000	21	**0.595	0.001
10	**0.658	0.000	22	**0.564	0.001
11	**0.653	0.000	23	**0.697	0.000
12	*0.425	0.019			

\*معامل الارتباط دال عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، \*\*معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

و0.01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات المحور الثاني (العدالة التنظيمية) وبين

الدرجة الكلية له، وبذلك تعتبر هذه العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم(13): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور أداء العاملين بالدرجة الكلية له.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	قيمة مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	قيمة مستوى الدلالة
01	**0.853	0.000	18	**0.617	0.000
02	**0.753	0.000	19	**0.565	0.001
03	**0.566	0.001	20	**0.684	0.000
04	**0.626	0.000	21	**0.601	0.000
05	**0.745	0.000	22	*0.555	0.001
06	**0.685	0.000	23	**0.733	0.000
07	**0.868	0.000	24	**0.543	0.002
08	**0.662	0.000	25	**0.509	0.004
09	**0.855	0.000	26	**0.755	0.000
10	**0.845	0.000	27	**0.586	0.001
11	**0.682	0.000	28	0.253	0.178
12	**0.721	0.000	29	**0.555	0.001
13	**0.825	0.000	30	**0.549	0.002
14	**0.751	0.000	31	0.284	0.128
15	**0.724	0.000	32	0.135	0.477
16	**0.704	0.000	33	**0.508	0.004
17	*0.430	0.018			

\*معامل الارتباط دال عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، \*\*معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.



يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 و 0.01، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات المحور الثالث (أداء العاملين) وبين الدرجة الكلية له.

#### ثانياً- ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن إجابات الأفراد الدراسة ستكون نفسها أو بالتقريب إذا ما تكرر توزيع نفس الاستبيان على العينة في نفس الظروف. وللتحقق من ثبات الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) على نفس العينة المسحوبة سابقاً (30). والجدول التالي يوضح معامل ثبات أداة الدراسة (الاستبيان).

#### الجدول رقم (14): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان.

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.918	23	محور العدالة التنظيمية
0.955	33	محور أداء العاملين
0.9365	56	معدل الثبات العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول السابق أنّ معدل الثبات العام لمحاور الاستبيان مرتفع، إذ يقدر بـ 0.9365، وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### ثالثاً- اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور أداة الدراسة

لاختيار الاختبارات المناسبة (المعلمية أو اللامعلمية) التي يجب القيام بها، تم اختبار بيانات الاستبيان لمعرفة نوع التوزيع الذي تتبعه، وقد تم الاعتماد على اختبار Kolmogorov-Smirnov، وذلك مبيّن من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (15): اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov Test.

المحاور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
العدالة التنظيمية	0.626	0.828
أداء العاملين	0.631	0.820

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال هذا الجدول أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور تتجاوز 0.05 إذ بلغت بالنسبة للعدالة التنظيمية 0.626 و 0.631 بالنسبة لمحور أداء العاملين مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح لنا باستخدام الاختبارات المعلمية.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الثلاثة للاستبيان، وذلك للتعرف على خصائص العينة من حيث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي والأقدمية) بحساب التكرارات والنسب المئوية لمحور الخصائص الشخصية والوظيفية. ثم تفرغ وتحليل الإجابات المتعلقة بالمحورين الثاني والثالث. إضافة إلى تحديد أثر وطبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين وأدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

#### المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سوف يتم من خلال هذا المطلب التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

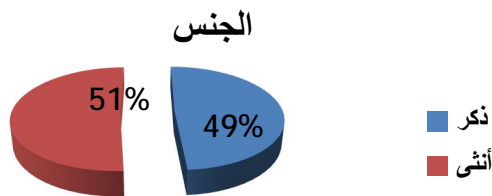
##### أولاً-متغير الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

##### الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	71	49.0
أنثى	74	51.0
المجموع	145	100

##### الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب



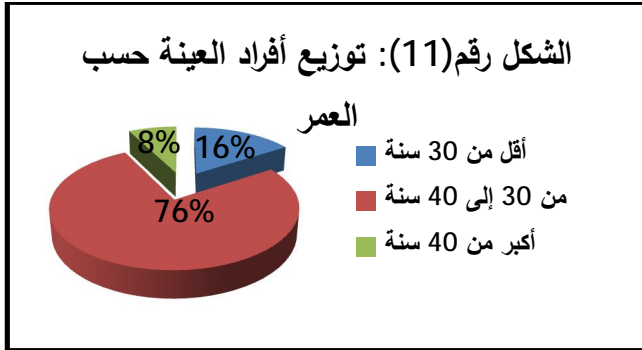
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن عينة الدراسة قد تشكلت من كلا الجنسين، حيث كانت نسبة 51% من أفراد العينة تمثل فئة الإناث وهو ما يعادل 74 فرداً، أما ما نسبته 49% فهو يمثل فئة الذكور أي ما يعادل 71 فرداً من مجموع أفراد العينة. والملاحظ أن النسبتين متقاربتين، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل داخل الجامعة الذي يأخذ الطابع الإداري.

ثانيا-متغير العمر

يتوزع أفراد العينة حسب عمرهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم(17):توزيع أفراد العينة حسب العمر.



العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	23	15.9%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	111	76.6%
أكبر من 40 سنة	11	7.6%
المجموع	145	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss.

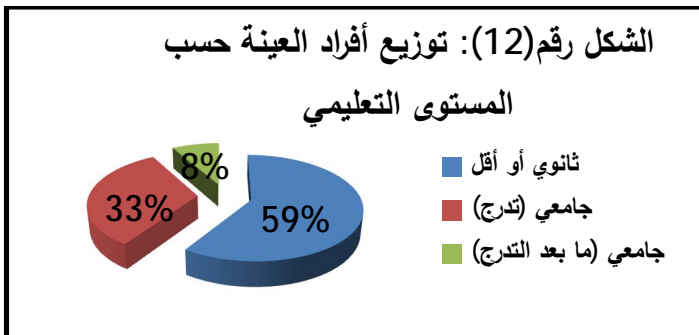
يتضح مما سبق أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة، إذ بلغ عددهم 111 فرد أي ما نسبته 76.6% من الحجم الإجمالي للعينة، ثم تليهم الفئة العمرية الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بمجموع 23 فرد أي ما نسبته 15.9% من الحجم الإجمالي للعينة، ووجد أيضا أن الفئة العمرية أكبر من 40 سنة تشكل ما نسبته 7.6% من الحجم الإجمالي للعينة وقد بلغ عددها 11 فرد.

حسب النتائج السابقة يمكن القول أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب الذين لديهم قدرة عالية على العطاء والإبداع.

ثالثا-متغير المستوى التعليمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم(18):توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة%
ثانوي أو أقل	86	49.3
جامعي (التدرج)	47	32.4
جامعي (ما بعد التدرج)	12	8.3
المجموع	145	100

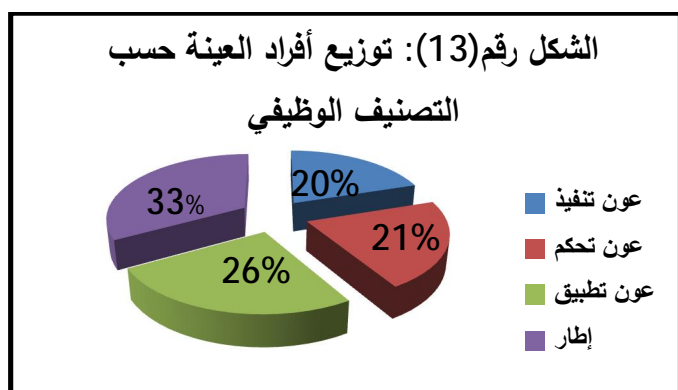
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن 86 فردا من أفراد العينة مستواهم التعليمي ثانوي أو أقل وهم يمثلون ما نسبته 49.3% من الحجم الإجمالي للعينة، وفي المقابل بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى جامعي 47 فردا أي ما نسبته 32.4% من الحجم الإجمالي للعينة، أما عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي عالي (ما بعد التدرج) فقد بلغ 12 فردا أي ما نسبته 8.3%، ونلاحظ من النتائج السابقة أن أغلبية أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي أو أقل وهو ما يعكس سياسة التوظيف في الجامعة محل الدراسة التي استقطبت في السنوات السابقة بدرجة أكبر الأفراد ذوي المستوى الثانوي أو أقل.

#### رابعا-متغير التصنيف الوظيفي

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التصنيف الوظيفي من خلال الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم(19):توزيع أفراد العينة حسب متغير التصنيف الوظيفي.



التصنيف الوظيفي	التكرار	النسبة %
عون تنفيذ	29	20.0
عون تحكم	31	21.4
عون تطبيق	37	25.5
إطار	48	33.1
المجموع	145	100

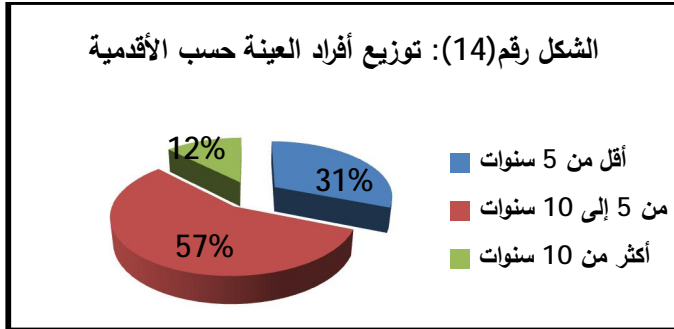
المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أكبر عدد من أفراد العينة الدراسة هم من فئة الإطارات، حيث كان عددهم 48 فردا أي ما نسبته 33.1% من الحجم الإجمالي للعينة، ثم تليهم فئة أعوان التطبيق بمجموع 37 فردا أي ما نسبته 25.5% من الحجم الإجمالي للعينة، ثم تأتي في المرتبة الثالثة فئة أعوان التحكم بنسبة 21.4% من الحجم الإجمالي للعينة أي 31 فردا، وأخيرا نجد أن فئة أعوان التنفيذ ضمت 29 فردا، أي ما نسبته 20.0% من الحجم الإجمالي للعينة، وبالتالي نلاحظ من الأعداد والنسب السابقة أن أكبر نسبة من العاملين في الجامعة هم من فئة الإطارات ذلك أن العمل داخل الجامعة ذا طبيعة إدارية.

خامسا-متغير الاقدمية

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاقدمية من خلال الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم(20):توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية



الاقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	45	31.0
من 5 إلى 10 سنوات	82	56.6
أكثر من 10 سنوات	18	12.4
المجموع	145	100

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

يتضح من الشكل والجدول السابقين أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة هم من فئة أصحاب الاقدمية التي تفوق 5 سنوات وتقل عن 10 سنوات، حيث كان عددهم 82 فرد، أي ما نسبته 56.6% من الحجم الإجمالي للعينة، وهذا الأمر طبيعي بالنسبة لجامعة البوية لأنها جامعة حديثة النشأة، ثم تليها الفئة ذات سنوات الاقدمية الأقل من 5 سنوات بمجموع 45 فرد أي مل نسبته 31.03% من الحجم الإجمالي للعينة، وأخيرا نجد الفئة ذات سنوات الاقدمية التي تفوق 10 سنوات التي ضمت 18 فرد أي ما يعادل نسبة 12.41% من الحجم الإجمالي للعينة.

استنادا لهذه النتائج يمكن القول أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى مقبول من الخبرة.

### المطلب الثاني: تحليل وتفسير إجابات عينة الدراسة عن المحورين الثاني والثالث للاستبيان

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة كل من محور العدالة التنظيمية ومحور أداء العاملين.

#### أولا-مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين في جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية

لمعرفة مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة وهو ما يمثل الهدف الأول للدراسة، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على 23 عبارة شملها الجزء الثاني من أداة الدراسة تتعلق بالمحاور الثلاث للعدالة التنظيمية متمثلة في العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية. وفيما يأتي النتائج التفصيلية لمستوى إدراك كل نوع من أنواع العدالة التنظيمية.

الفصل الثالث: دراسة أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في جامعة ألكلي محند

أولحاج بالبويرة

1- مستوى العدالة التوزيعية المدركة من قبل العاملين في جامعة ألكلي محند أولحاج بالبويرة: سيتم

تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء المتعلق بالعدالة التوزيعية، وذلك بحساب المتوسط

الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بهذا البعد كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العدالة التوزيعية.

رقم العبارة	العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة	موافق بشدة		
01	يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل ومع ما تتمتع به من مؤهلات علمية.	التكرار	44	57	05	25	14	1.33236	2.3655
		النسبة%	30.3	39.3	3.4	17.2	09.7		
02	يتماثل الأجر الذي تحصل عليه مع أجر الآخرين الذين يبذلون الجهد نفسه في الجامعة.	التكرار	08	46	21	49	21	1.19373	3.2000
		النسبة%	05.5	31.7	14.5	33.8	14.5		
03	تمنح الترقية في الجامعة على أساس مبدئي الجدارة والاستحقاق.	التكرار	45	39	26	27	08	1.25552	2.4069
		النسبة%	31	26.9	17.9	18.6	05.5		
04	تمنح الحوافز المادية للعاملين في الجامعة بصورة عادلة.	التكرار	53	44	23	18	07	1.19898	2.1862
		النسبة%	36.6	30.3	15.9	12.4	04.8		
05	يحظى العاملون بمكافأة رئيسيهم المباشر عن الجهد الإضافي الذين يبذلونه في العمل بشكل عادل.	التكرار	39	40	26	23	17	1.34716	2.5793
		النسبة%	26.9	27.6	17.9	15.9	11.7		
06	تتوزع المهام على العاملين في الجامعة بصورة عادلة.	التكرار	46	44	25	19	11	1.26040	2.3448
		النسبة%	31.7	30.3	17.2	13.1	07.6		
07	يتم توفير وتخصيص كل الوسائل والإمكانات المادية اللازمة للعمل بعدالة.	التكرار	36	37	35	26	11	1.25094	2.5793
		النسبة%	24.8	25.5	24.1	17.9	7.6		
0.87922	2.5232	المتوسط الكلي والانحراف المعياري للعدالة التوزيعية							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة للعدالة التوزيعية كان بدرجة منخفضة، أي أنهم غير موافقين على ممارسة العدالة التوزيعية في الجامعة محل الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على ممارسة العدالة التوزيعية 2.5232، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يعكس وجود مستوى منخفض لممارسة العدالة التوزيعية بالمنظمة محل الدراسة، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي ما يقدر بـ 0.87922 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشننتها.

إن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على جميع عبارات محور العدالة التوزيعية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 2.1862 و 3.2000، ويمكن ترتيب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة تنازلياً للتعرف على مستوى إدراك العاملين للعدالة التوزيعية الممارسة بالمنظمة محل الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 02 "يتمثل الأجر الذي تحصل عليه مع أجور الآخرين الذين يبذلون الجهد نفسه في الجامعة" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط قدره 3.2000 وانحراف معياري 1.19373 أي أنهم يوافقون بدرجة متوسطة على هذه العبارة لأن العامل عندما يقوم بمقارنة أجره مع الأجر الذي يحصل عليه فرد آخر يبذل الجهد نفسه يشعر بعدم الإنصاف.

- جاءت العبارة رقم 07 "يتم توفير وتخصيص كل الوسائل والإمكانيات المادية اللازمة للعمل بعدالة" في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط قدره 2.5793 وانحراف معياري 1.25094، مما يعني عدم موافقتهم عليها لأن عملية توزيع وتخصيص الوسائل والإمكانيات المادية لا تتم بصورة عادلة داخل الجامعة.

- جاءت العبارة رقم 05 "يحظى العاملون بمكافأة رئيسيهم المباشر عن الجهد الإضافي الذين يبذلونه في العمل بشكل عادل" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط قدره 2.5793 وانحراف معياري 1.34716، وهو ما يعني عدم موافقتهم على هذه العبارة لأن العاملين لا يكفون عن جهودهم الإضافية مما يقودهم للشعور بعدم الإنصاف.

- جاءت العبارة رقم 03 "تمنح الترقية في الجامعة على أساس مبدأ الجدارة والاستحقاق" في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط قدره 2.4069 وانحراف معياري 1.25552 أي أنهم غير موافقين على هذه العبارة لعدم عدالة سياسة الترقية المعمول بها داخل الجامعة.

- جاءت العبارة رقم 01 "يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل ومع ما تتمتع به من مؤهلات علمية" في المرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط

حسابي يقدر ب 2.3655 و بانحراف معياري 1.33236، وهو ما يدل على أن العاملين غير موافقين على هذه العبارة لعدم عدالة ما يحصل عليه العامل في الجامعة محل الدراسة مقارنة مع ما بذله من جهود مما يشعره بالظلم.

- جاءت العبارة رقم 06 "تتوزع المهام على العاملين في الجامعة بصورة عادلة" في المرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي قدره 2.3448 و بانحراف معياري 1.26040 مما يعني عدم عدالة نظام توزيع المناصب والمهام بين العاملين في الجامعة محل الدراسة.

- حلت العبارة رقم 04 "تمنح الحوافز المادية للعاملين في الجامعة بصورة عادلة" في المرتبة السابعة والأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي قدره 2.1862 و انحراف معياري 1.19898، مما يعني عدم موافقتهم على هذه العبارة، إذ يرون أن عملية توزيع الحوافز في الجامعة لا تتم بصورة موضوعية وفقا للاستحقاق.

إن ما نلاحظه من خلال ما سبق أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور العدالة التوزيعية هو وجود مستوى منخفض للعدالة التوزيعية في الجامعة محل الدراسة ويمكن إرجاع ذلك للأسباب التالية:

- عدم عدالة نظام الحوافز والترقيات في الجامعة محل الدراسة مما يجعله نظام غير فعال.
- عدم عدالة نظام توزيع المهام وذلك لعدم وجود قرارات واضحة منظمه لتوزيع المهام والمسؤوليات مما يجعل العاملين يشعرون غالبا بأنهم غير متساوين في أعباء العمل.
- بالنظر إلى الأدوار والمهام الحيوية التي تقوم بها جامعة أكلي محند أولحاج يستدعي من العاملين فيها بذل جهود عالية للقيام بواجباتهم وضمن السير الحسن لكلياتها، وهم في الوقت نفسه لا يحصلون على مكافآت وحوافز عادلة مما يؤدي بهم إلى الشعور بعدم عدالة ما يحصلون عليه من عوائد بالموازاة مع الجهود التي يبذلونها.

2- مستوى العدالة الإجرائية المدركة من قبل العاملين في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة: سيتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء المتعلق بالعدالة الإجرائية، وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بهذا البعد كما يوضحه الجدول الموالي:



الفصل الثالث: دراسة أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في جامعة ألكلي محند

أولحاج بالبويرة

الجدول رقم (22): إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العدالة الإجرائية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	العبرة	رقم العبرة
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة			
1.22012	2.7862	12	34	35	39	25	التكرار	إجراءات العمل داخل الجامعة منسجمة مع معايير الوظيفة العامة.	08
		08.3	23.4	24.1	26.9	17.2	النسبة%		
1.22521	2.5241	08	28	34	37	38	التكرار	يتم تطبيق كافة الإجراءات والقرارات الوظيفية على جميع العاملين دون استثناء أو تمييز.	09
		05.5	19.3	23.4	25.5	26.2	النسبة%		
1.23499	2.3655	11	17	29	45	43	التكرار	تتاح الفرص التدريبية للعاملين داخل الجامعة بشكل عادل.	10
		07.6	11.7	20.0	31.0	29.7	النسبة%		
1.19297	3.2207	18	54	29	30	14	التكرار	يحرص رئيسك المباشر على أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	11
		12.4	37.2	20.0	20.7	09.7	النسبة%		
1.07354	3.5448	20	76	20	21	08	التكرار	يقوم رئيسك المباشر بتوضيح محتوى القرارات في حالة الاستفسار عنها.	12
		13.8	52.4	13.8	14.5	05.5	النسبة%		
1.08221	3.9034	43	71	14	08	09	التكرار	تتقبل القرارات الصادرة عن رئيسك المباشر إن كانت عادلة حتى لو جاءت في غير صالحك.	13
		29.7	49	09.7	05.5	06.2	النسبة%		
1.16387	3.2483	17	53	40	19	16	التكرار	يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل داخل الجامعة وفق معايير أخلاقية.	14
		117	36.6	27.6	13.1	11.0	النسبة%		
1.04230	3.9379	45	70	11	14	05	التكرار	يمكنك مناقشة رئيسك المباشر بصراحة بخصوص القرارات المتعلقة بعملية والتي يتم تعديلها إن ثبت عدم صحتها.	15
		31.0	48.3	07.6	09.7	03.4	النسبة%		
0.69598	3.1914	المتوسط الكلي والانحراف المعياري للعدالة الإجرائية							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من هذا الجدول أن مستوى إحساس أفراد عينة الدراسة بالعدالة الإجرائية كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة العدالة الإجرائية 3.1914 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وهو ما يعكس المستوى المتوسط للعدالة الإجرائية في الجامعة محل الدراسة. هذا ونلاحظ أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على مدى ممارسة العدالة الإجرائية حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي قدره 0.69598 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

إن أفراد عينة الدراسة موافقون على جميع عبارات محور العدالة الإجرائية بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 2.3655 و 3.9379، ويمكن ترتيب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة تنازلياً للتعرف على مستوى إدراك العاملين لعدالة الإجراءات الممارسة بالجامعة محل الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 15 "يمكنك مناقشة رئيسك المباشر بصراحة بخصوص القرارات المتعلقة بعملك والتي يتم تعديلها إن ثبت عدم صحتها" من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 3.9379 وانحراف معياري 1.04230 وهذا يعني أن العاملين يوافقون على هذه العبارة ذلك أن الرؤساء في الجامعة محل الدراسة يسمحون لهم بمناقشة القرارات المتعلقة بالعمل وتعديلها إن ثبت عدم صحتها.

- جاءت العبارة رقم 13 "تتقبل القرارات الصادرة عن رئيسك المباشر إن كانت عادلة حتى لو جاءت في غير صالحك" من حيث الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة في المرتبة الثانية بمتوسط يقدر ب 3.9034 وانحراف معياري 1.08221، مما يعني أن العاملين يتقبلون بدرجة كبيرة القرارات الصادرة عن رئيسهم في حال كانت منصفة حتى لو جاءت في غير صالحهم.

- جاءت العبارة رقم 12 "يقوم رئيسك المباشر بتوضيح محتوى القرارات في حالة الاستفسار عنها" من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها في المرتبة الثالثة بمتوسط يقدر ب 3.5448 وانحراف معياري 1.07354، أي أنهم موافقون على هذه العبارة لأن رئيسهم المباشر يقوم بتوضيح مضمون القرارات ويزودهم بتفاصيل إضافية عنها.

- جاءت العبارة رقم 14 "يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل داخل الجامعة وفق معايير أخلاقية" من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها في المرتبة الرابعة بمتوسط يقدر ب 3.2483 وانحراف معياري 1.16387 مما يعني أن الرؤساء يلتزمون بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بصورة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 11 "يحرص رئيسك المباشر على أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل" من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها في المرتبة الخامسة بمتوسط يقدر ب

3.2207 وانحراف معياري 1.19297 ما يعني أن العاملين في الجامعة يشاركون في صناعة القرارات محل الدراسة القرارات ويبدون رأيهم فيها بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 08 "إجراءات العمل داخل الجامعة منسجمة مع معايير الوظيفة العامة" من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.7862 وانحراف معياري 1.22012 أي أنهم موافقون نوعاً ما على هذه العبارة ذلك أن العاملين في الجامعة محل الدراسة يخضعون إلى نفس إجراءات العمل الخاصة بالوظيفة العامة.

-جاءت العبارة رقم 09 "يتم تطبيق كافة الإجراءات والقرارات الوظيفية على جميع العاملين دون استثناء أو تمييز" من حيث الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة في المرتبة السابعة بمتوسط قدره 2.5241 وانحراف معياري 1.22521 أي أن كافة الإجراءات داخل الجامعة تطبق على الجميع دون استثناء بدرجة متوسطة.

-جاءت العبارة رقم 10 "تتاح الفرص التدريبية للعاملين داخل الجامعة بشكل عادل" من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 2.3655 وانحراف معياري 1.23499 مما يعني أنهم غير موافقين على هذه العبارة ذلك أن الفرص التدريبية لا تمنح للعاملين بشكل عادل وفقاً لاحتياجهم لها.

إن ما يمكن ملاحظته من المتوسطات المحسوبة لعبارات العدالة الإجرائية هو وجود مستوى متوسط لهذا النوع من العدالة التنظيمية في الجامعة محل الدراسة وذلك راجع إلى ذلك:

■ وجود نظام داخلي في الجامعة محل الدراسة يشتمل على القوانين واللوائح الداخلية التي تنظم العمل وتحدد صلاحيات وإجراءات الثواب والعقاب ولكن يطبق على جميع العاملين بصورة متوسطة.

■ إتباع إدارة الجامعة أسلوب المركزية في اتخاذ القرارات أغلب الأوقات، ويرجع ذلك إلى عدم ثقة الرؤساء بالمرؤوسين ثقة كاملة أو لاعتقادهم أن إتاحة قدر كاف من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تضعف من صلاحياتها وسلطانها في العمل، أو قد يرجع إلى طبيعة مركزهم الإداري الذي يمنحهم كل صلاحيات اتخاذ القرارات دون الحاجة لإشراك المرؤوسين فيها أغلب الأوقات أو تبريرها وتوضيحها للعاملين، وكل ذلك من شأنه أن ينعكس سلباً على إدراكهم للعدالة الإجرائية.

■ افتقار الجامعة لنظام للتدريب يركز على أسس موضوعية تضمن حق كل فرد في تطوير ذاته.

3- مستوى العدالة التفاعلية المدركة من قبل العاملين في جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية: سيتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء المتعلق بالعدالة التفاعلية، وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات كما يوضحه الجدول الموالي:

الفصل الثالث: دراسة أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في جامعة ألكلي محند  
أولحاج بالبويرة

الجدول رقم (23): إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العدالة التفاعلية.

رقم العبارة	العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة	موافق بشدة		
16	يحرص رئيسك المباشر على التعامل مع جميع العاملين بموضوعية.	التكرار	13	17	28	62	25	3.4759	
		النسبة%	09	11.7	19.3	42.8	17.2		
17	عندما يتخذ رئيسك المباشر قرارا يتعلق بوظيفتك فإنه يتعامل معك باحترام.	التكرار	04	14	23	70	34	3.8000	
		النسبة%	02.8	09.7	15.9	48.3	23.4		
18	يراعي رئيسك المباشر مصلحتك الشخصية في القرارات المتعلقة بعملك.	التكرار	11	25	41	42	26	3.3241	
		النسبة%	07.6	17.2	28.3	29	17.9		
19	يشرح لك رئيسك المباشر أسباب القرارات التي اتخذت بشأن وظيفتك بشكل واضح وشفاف.	التكرار	07	13	18	76	31	3.7655	
		النسبة%	04.8	09.0	12.4	52.4	21.4		
20	يقوم رئيسك المباشر بتقديم تفسيرات لبعض الإجراءات التي تبدو لك تعسفية.	التكرار	10	26	34	61	14	3.2966	
		النسبة%	06.9	17.9	23.4	42.1	97		
21	يشجع رئيسك المباشر التعاون بين العاملين.	التكرار	09	31	38	46	21	3.2690	
		النسبة%	06.2	21.4	26.2	31.7	14.5		
22	يناقش رئيسك المباشر الصعوبات التي تواجه العاملين في مكان العمل وتقديم الدعم اللازم للتخلص منها.	التكرار	18	18	42	42	25	3.2621	
		النسبة%	12.4	12.4	29.0	29.0	17.2		
23	تعتقد أن رئيسك المباشر عادل إزاء معالجة الصراعات التي تحدث بين العاملين.	التكرار	11	16	38	51	29	3.4897	
		النسبة%	07,6	11.0	26.2	35.2	20.0		
0.80360	3.4603	المتوسط الكلي والانحراف المعياري للعدالة التفاعلية							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن مستوى إحساس أفراد عينة الدراسة بالعدالة التفاعلية كان مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على ممارسة العدالة التفاعلية 3.4603 من 5،

وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وهذا ما يعكس المستوى المرتفع للعدالة التفاعلية في الجامعة محل الدراسة. ويتضح أيضا أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة في ممارسة العدالة التفاعلية حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.80360 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

ويلاحظ أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة إلى مرتفعة على عبارات محور العدالة التفاعلية، حيث تراوحت المتوسطات لهذا المحور بين 3.2621 و 3.8000 ويمكن ترتيب تلك العبارات تنازليا على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم 17 "عندما يتخذ رئيسك المباشر قرارا يتعلق بوظيفتك فإنه يتعامل معك باحترام" من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 3.8000 وانحراف معياري 0.99722 مما يعني وجود التقدير والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين في الجامعة محل الدراسة.

- جاءت العبارة رقم 19 "يشرح لك رئيسك المباشر أسباب القرارات التي اتخذت بشأن وظيفتك بشكل واضح وشفاف" من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 3.7655 وانحراف معياري 1.13807، أي أنهم يوافقون على هذه العبارة ذلك أن الرؤساء يقدمون أغلب الأحيان شروحات وتفسيرات عن أي قرارات يتخذونها للعاملين بشأن وظائفهم، وهو ما أكدته العبارة 12 من محور العدالة الإجرائية.

- جاءت العبارة رقم 23 "تعتقد أن رئيسك المباشر عادل إزاء معالجة الصراعات التي تحدث بين العاملين" من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.4897 وانحراف معياري 1.15541، مما يعني موافقتهم على هذه العبارة ذلك أن الرؤساء يحاولون دائما معالجة الصراعات بين العاملين بشكل عادل.

- جاءت العبارة رقم 16 "يحرص رئيسك المباشر على التعامل مع جميع العاملين بموضوعية" من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.4759 وانحراف معياري 1.17309، أي أن الرؤساء يتحرون نوعا ما الموضوعية والنزاهة عند تعاملهم مع مرؤوسيه على حد سواء.

- جاءت العبارة رقم 18 "يراعي رئيسك المباشر مصلحتك الشخصية في القرارات المتعلقة بعملك" من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها في المرتبة الخامسة بمتوسط قدره 3.3241 وانحراف معياري 1.17782 وهو ما يدل على أن الرؤساء يبدون اهتماما بمصالح المرؤوسين ومطالبهم الشخصية بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 20 "يقوم رئيسك المباشر بتقديم تفسيرات لبعض الإجراءات التي تبدو لك تعسفية" من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها في المرتبة السادسة بمتوسط يقدر ب 3.2966 وانحراف معياري 1.08733، أي أنهم يوفقون بدرجة متوسطة على هذه العبارة ذلك أن بعض الرؤساء يتحاشون تقديم ايضاحات وشروحات عن بعض القرارات أو الإجراءات التي تبدو للمرؤوسين تعسفية.

- جاءت العبارة رقم 21 "يشجع رئيسك المباشر التعاون بين العاملين" من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها في المرتبة الثانية بمتوسط يقدر ب 3.2690 وانحراف معياري 1.04093، أي أن الرؤساء يهتمون بإشاعة روح التعاون بين العاملين في الجامعة محل الدراسة بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم 22 "يناقش رئيسك المباشر الصعوبات التي تواجه العاملين في مكان العمل وتقديم الدعم اللازم للتخلص منها" من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة في المرتبة الثامنة بمتوسط قدره 3.2621 وانحراف معياري 1.24175، وهذا يعني أن الرؤساء في العمل يقومون بتقديم الدعم والمساندة للعاملين بدرجة متوسطة.

إن تظهر نتائج الجدول السابق المعاملة العلاقة الجيدة القائمة على الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في الجامعة محل الدراسة، ما يعني أن الرؤساء يدركون أهمية الاحترام المتبادل مع المرؤوسين في توفير مناخ تنظيمي سليم وفي حفزهم لمبادلة هذا الاحترام ببذل مزيد من الجهود في بيئة العمل لتحسين أداء الجامعة ككل.

ولتوضيح المستوى الكلي للعدالة التنظيمية في الجامعة محل الدراسة تم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها من تفرغ إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الجزئية للعدالة التنظيمية والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم(24):مستوى العدالة التنظيمية الكلية المدركة من قبل العاملين في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

أبعاد العدالة التنظيمية	رقم العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العدالة التوزيعية	07-01	2.5232	0.87922
العدالة الإجرائية	15-08	3.1914	0.69598
العدالة التفاعلية	23-16	3.4603	0.80360
العدالة التنظيمية الكلية	23-01	3.0816	0.65181

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة للعدالة التنظيمية كان متوسطا مما يعني أنهم يوافقون بدرجة متوسطة على ممارسات العدالة التنظيمية، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة 3.0816 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وبالتالي وجود مستوى متوسط من العدالة التنظيمية في الجامعة محل الدراسة.

وتعزو الباحثة احتلال العدالة التفاعلية للترتيب الأول لضرورة التفاعل والتعاون مابين العاملين فيما بينهم وتفاعلهم مع الرؤساء والمديرين، إضافة لضرورة تفاعل الرؤساء أنفسهم مع بعضهم البعض نتيجة لارتباط عملهم ببعض البعض داخل الجامعة محل الدراسة ليتم العمل بصورته النهائية بشكل سليم ولاتق مما يجعل العلاقة السائدة بين العاملين ورؤسائهم علاقة ود واحترام.

وعليه يمكن القول أن المستوى الكلي لممارسة العدالة التنظيمية في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة كان متوسطا ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم إعطاء قيم العدالة والنزاهة قدر كاف من الاهتمام، وما له من انعكاسات ايجابية على العامل والمنظمة معا.

#### ثانيا- مستوى أداء العاملين في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة

لتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمة محل الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعنوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور أداء العاملين وفيما يأتي النتائج التفصيلية لمستوى كل بعد من أبعاد أداء العاملين.

1-القدرة على أداء العمل:سيتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء بالقدرة العاملين على أداء عملهم، وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بالقدرة على أداء العمل كما يوضحه الجدول الموالي:

الفصل الثالث: دراسة أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في جامعة ألكلي محند

أولحاج بالبويرة

الجدول رقم(25): إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور القدرة على أداء العمل.

رقم العبارة	العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة	موافق بشدة		
01	يقوم العاملون بإنجاز الأعمال الموكلة لهم في الوقت المحدد وفقا للخطة الموضوعة من طرف الرئيس المباشر.	التكرار	02	05	08	64	66	4.2897	0.83264
		النسبة%	1.4	03.4	05.5	44.1	45.5		
02	لدى العاملون القدرة على تحمل مسؤولية انجاز الأعمال اليومية.	التكرار	06	14	19	60	46	3.8690	1.09453
		النسبة%	04.1	09.7	13.1	41.4	31.7		
03	يستطيع العاملون السيطرة على المواقف المختلفة أثناء تأدية العمل.	التكرار	-	06	23	64	52	4.1172	0.82077
		النسبة%	-	11.1	15.9	44.1	35.9		
04	بإمكان العاملين انجاز الأعمال الموكلة لهم دون إشراف الرئيس المباشر.	التكرار	02	12	18	66	47	3.9931	0.95377
		النسبة%	01.4	08.3	12.4	45.5	32.4		
05	لدى العاملين القدرة على استخدام مهارات الاتصال والتعامل مع الرئيس المباشر بشكل مناسب.	التكرار	01	09	17	75	43	4.0345	0.85321
		النسبة%	00.7	06.2	11.7	51.7	29.7		
06	لدى العاملين القدرة على كتابة التقارير الخاصة بالعمل.	التكرار	-	13	17	70	45	4.0138	0.88965
		النسبة%	-	09	11.7	48.3	31		
0.90739	4.0529	المتوسط الكلي والانحراف المعياري لمدى القدرة على أداء العمل							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن العاملين في الجامعة محل الدراسة يتمتعون بقدرة عالية على الأداء، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على محور القدرة على أداء العمل 4.0529 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة لديهم انطباع جيد حول قدرة العاملين في الجامعة على أداء أعمالهم. كما يتضح أيضا أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على قدرة على العاملين في الجامعة محل الدراسة على أداء العمل، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.90739 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.



ويلاحظ أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على عبارات محور القدرة على أداء العمل، حيث تراوحت المتوسطات لهذا المحور بين 3.8690 و 4.2897 ويمكن ترتيب تلك العبارات تنازليا على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (01) والعبارة رقم (03) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها في المرتبة الأولى والثانية بمتوسطين قدرهما 4.2897، 4.1172 على التوالي، وهما متوسطان يقعان ضمن الفئة الرابعة والخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (موافق، موافق بشدة)، وهذا يعني أن العاملين في الجامعة يقومون بإنجاز ما طلب منهم في الوقت المناسب وفق ما خطط له من طرف الرؤساء، كما أنهم يمتلكون القدرة على حل المشكلات التي تعترض أداءهم لأعمالهم.

- جاءت العبارة رقم (05) والعبارة رقم (06) في المرتبة الثالثة والرابعة من حيث الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسطين حسابيين 4.0345، 4.0138 على التوالي، وهما متوسطان يقعان ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (موافق)، وهذا يعني أن العاملين في الجامعة لديهم قدرة عالية على التواصل مع رؤسائهم، كما أنهم يتمتعون بمؤهلات علمية جيدة مما يمكنهم من إعداد التقارير الخاصة بالعمل على أكمل وجه.

- جاءت العبارة رقم (04) والعبارة رقم (02) من حيث الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة عليها في المرتبة الخامسة والسادسة بمتوسطين 3.9931، 3.8690 على التوالي، وهما متوسطان يقعان ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (موافق)، فالعاملين في الجامعة محل الدراسة على اطلاع كبير بمسؤوليات عملهم.

إن ما نلاحظه من المتوسطات المحسوبة لعبارات محور قدرة العاملين على أداء العمل هو وجود قدرة مرتفعة لدى العاملين في الجامعة محل الدراسة لأداء عملهم، وتوفر هذه القدرة يساهم إيجابا في زيادة قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها.

2- **الدقة في أداء العمل:** سيتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء المتعلق بدقة العاملين على أداء عملهم، وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بالدقة على أداء العمل كما يوضحه الجدول الموالي:

الفصل الثالث: دراسة أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في جامعة ألكلي محند

أولحاج بالبويرة

الجدول رقم (26): إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الدقة في أداء العمل.

رقم العبارة	العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري
			غير موافق بشدة	غير موافق	متوسطة	موافق	موافق بشدة	
07	يحرص العاملون على أن يكون عملهم منظم ومرتب.	التكرار	-	09	12	66	58	0.85321
		النسبة%	-	06.2	08.3	45.5	40	
08	يعد العاملون جداول زمنية للأعمال التي سوف يقومون بإنجازها.	التكرار	02	17	33	55	38	1.11568
		النسبة%	01.4	11.7	22.8	37.9	26.2	
09	يحرص العاملون على انجاز أعمالهم بدون أخطاء.	التكرار	01	07	10	58	69	0.84916
		النسبة%	00.7	04.8	06.9	40	47.6	
10	يحرص العاملون على استشارة ذوي الخبرة لاستفادة من قدراتهم العلمية والعملية.	التكرار	01	09	06	57	72	0.87016
		النسبة%	00.7	06.2	04.1	39.3	49.7	
0.69029	المتوسط الكلي والانحراف المعياري لمدى دقة العاملين في أداء العمل							4.1379

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن العاملين في الجامعة محل الدراسة يتمتعون بدقة عالية في أداء أعمالهم إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على هذا محور 4.1379 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (موافق). ويتضح أيضاً أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على دقة العاملين في أداء عملهم حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.69029 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على عبارات محور الدقة في أداء العمل، حيث تراوحت المتوسطات لهذا المحور بين 3.7586 و 4.3103 ويمكن ترتيب تلك العبارات تنازلياً على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (10) والعبارة رقم (09) في المرتبة الأولى والثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسطين حسابيين 4.3103، 4.2897 على التوالي، وهما متوسطان يقعان ضمن الفئة

الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة)، مما يعني أن هناك تعاون بين العاملين في الجامعة محل الدراسة (الزملاء سواء بين الرؤساء أو بين المرؤوسين أو بين الرؤساء والمرؤوسين بعضهم البعض) لإنجاز العمل على أكمل وجه، كما أن العاملين يمتلكون المهارة الكافية للقيام بالمهام الموكلة إليهم وتنفيذ الأوامر والتعليمات بدقة وبدون أخطاء.

- جاءت العبارة رقم (07) والعبارة رقم (08) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها في المرتبة الثالثة والرابعة بمتوسطين قدر ب 4.1931، 3.7586 على التوالي، وهما متوسطان يقعان ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (موافق)، وهو ما يدل على قدرة العاملين في الجامعة محل الدراسة على التخطيط لنجاح العمل وانجازه بالشكل المطلوب.

إن ما يمكن ملاحظته من المتوسطات المحسوبة لعبارات محور الدقة على أداء العمل أن العاملين في الجامعة محل الدراسة يدركون أهمية قيام كل منهم بالمهام الموكلة إليه بالدقة المطلوبة، إذ يبادر كل منهم في الانتهاء منها بالموارد المتاحة وفي الوقت المحدد.

3-الإلمام الوظيفي للعاملين: سيتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء بالإلمام الوظيفي للعاملين، وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بالإلمام الوظيفي كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(27): إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الإمام الوظيفي.

رقم العبارة	العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	
11	لدى العاملين إمام كاف بنواحي العمل ومتطلباته.	التكرار	02	12	25	62	44	
		النسبة%	01.4	08.3	17.2	42.8	30.3	
12	لدى العاملين دراية كاملة باللوائح والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة.	التكرار	-	07	11	70	57	
		النسبة%	-	04.8	07.6	48.3	39.3	
13	لدى العاملين سهولة في فهم إجراءات العمل.	التكرار	02	07	21	75	40	
		النسبة%	01.4	04.8	14.5	51.7	27.6	
14	يعلم العاملون حدود سلطاتهم الوظيفية.	التكرار	01	08	28	75	33	
		النسبة%	00.7	05.5	19.3	51.7	22.8	
15	يحاول العاملون قدر المستطاع المزج بين النواحي العلمية والعملية للارتقاء بمستوى العمل.	التكرار	-	12	09	75	49	
		النسبة%	-	08.3	06.2	51.7	33.8	
16	يقوم العاملون بتوجيه زملائهم الأقل منهم في المستوى الإداري.	التكرار	01	05	19	67	53	
		النسبة%	00.7	03.4	13.1	46.2	36.6	
0.85413	4.0494	المتوسط الكلي والانحراف المعياري لمدى الإمام الوظيفي						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن العاملين في الجامعة محل الدراسة لديهم إمام وظيفي كاف بمتطلبات العمل داخل الجامعة محل الدراسة ودراية تامة باللوائح والقوانين المنظمة له مما يزيد من الأداء، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على محور الإمام الوظيفي 4.0494 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (موافق)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة لديهم انطباع إيجابي حول الإمام الوظيفي للعاملين في الجامعة محل الدراسة. كما يتضح أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على الإمام الوظيفي للعاملين في الجامعة

محل الدراسة، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.85413 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

ويلاحظ أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على عبارات محور الإلمام الوظيفي للعاملين، حيث تراوحت المتوسطات لهذا المحور بين 3.903 و 4.2207، ويمكن ترتيب تلك العبارات تنازلياً على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (12) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 4.2207 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة) مما يعني أن العاملين في الجامعة محل الدراسة لديهم إلمام كاف بالقوانين التي تنظم العمل فيها.

- جاءت العبارة رقم (16) والعبارة رقم (15) من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة في المرتبة الثانية والثانية بمتوسطين 4.1448، 4.1103 على التوالي، وهما متوسطان يقعان ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (موافق). وهذا يدل أن العاملين في الجامعة محل الدراسة حريصين على نقل المعرفة والخبرات التي اكتسبوها إلى زملائهم وتشجيعهم على زيادة تبادل المعلومات ونقل المعرفة فيما بينهم، كما أن هؤلاء العاملين لديهم رغبة كبيرة في تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.

- جاءت العبارات رقم (13)، (11)، (14) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها في المرتبة الرابعة الخامسة والسادسة بمتوسطات حسابية تقدر ب 3.9931، 3.9241، 3.9034 على التوالي، وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (موافق)، مما يعني معرفة الأفراد العاملين لمسؤولياتهم الوظيفية مما يساعدهم على أداء العمل على أكمل وجه.

إن ما نلاحظه من المتوسطات المحسوبة لعبارات محور الإلمام الوظيفي أن العاملين في الجامعة محل الدراسة على اطلاع جيد بالوصف الوظيفي الذي يحدد بوضوح حدود أعمالهم مما يسمح لهم بأداء أعمالهم بالجودة والمهارة المطلوبة.

4- الالتزام بأداء العمل: سيتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء المتعلق بالالتزام العاملين بأداء العمل في الجامعة محل الدراسة، وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بالالتزام العاملين بأداء العمل كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(28): إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الالتزام بأداء العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	العبرة	رقم العبرة
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة			
0.96525	3.9241	58	67	11	07	2	التكرار	يحترم العاملون مواعيد العمل ويوظفون عليها.	17
		40.0	46.2	07.6	04.8	1.4	النسبة%		
0.78589	4.2207	68	57	15	04	01	التكرار	يلتزم العاملون بأداء الأعمال التي كلفوا بها وفقا للخطة الموضوعية من قبل الرئيس المباشر.	18
		46.9	39.3	10.3	02.8	00.7	النسبة%		
0.86198	3.9931	64	59	13	07	02	التكرار	يقوم العاملون بإنجاز الأعمال التي كلفوا بأدائها في الوقت المحدد.	19
		44.1	40.7	09.0	04.8	01.4	النسبة%		
0.83603	3.9034	44	61	26	13	01	التكرار	يحافظ العاملون على النظام أثناء فترات لعم.	20
		30.3	42.1	17.9	09,0	00.7	النسبة%		
0.85079	4.1103	39	68	18	14	06	التكرار	يلتزم العاملون بالقوانين المنظمة للعمل داخل الجامعة.	21
		26.9	46.9	12.4	09.7	04.1	النسبة%		
0.82478	4.1448	38	52	25	20	10	التكرار	يحرص العاملون على حضور الاجتماعات والندوات الخاصة بالعمل.	22
		26.2	35.9	17.2	13.8	06.9	النسبة%		
0.85412	4.0494	المتوسط الكلي والانحراف المعياري لمدى الالتزام بأداء العمل							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن العاملين في الجامعة محل الدراسة يتمتعون بالالتزام عال بأداء العمل داخل الجامعة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على هذا المحور 4.049 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي. كما يتضح أيضا أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على التزام العاملين بأداء العمل، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.85412 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

ويلاحظ أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على عبارات محور الالتزام بأداء العمل، حيث تراوحت المتوسطات لهذا المحور بين 3.9034 و 4.2207 ويمكن ترتيب تلك العبارات تنازليا على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (18) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.2207، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة). يبين هذا المتوسط مقدار المسؤولية التي يشعر بها العامل في الجامعة محل الدراسة تجاه عمله والتي يمكن في حال تعزيزها الاستفادة منها لتوليه مهام ومسؤوليات أخرى والتي تنعكس على مدى إخلاصه لعمله وولائه له.

- جاءت العبارة رقم (22) والعبارة رقم (21) من حيث الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة عليها في المرتبة الثانية والثالثة بمتوسطين يقدران ب 4.1448، 4.1103 على التوالي، وهما متوسطين يقعان ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (موافق)، وهو ما يدل على وجود التزام وتقيد من قبل العاملين في الجامعة محل الدراسة بأنظمة العمل وتعليمات الرؤساء، كما أن لدى هؤلاء العاملين رغبة كبيرة في تنمية أدائهم من خلال حضور اجتماعات العمل.

- جاءت العبارات رقم (19)، (17)، (20) من حيث الموافقة عليها في المرتبة الرابعة والخامسة والسادسة بمتوسطات 3.9931، 3.9241، 3.9034 على التوالي، وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (موافق)، مما يدل على حرص العاملين في الجامعة محل الدراسة على انجاز أعمالهم في وقتها ودون تأخير، واحترام مواعيد العمل والتزامهم بالنظام أثناء انجاز مهامهم.

إن ما نلاحظه من المتوسطات المحسوبة لعبارات محور الالتزام بأداء العمل هو حرص العاملين في الجامعة محل الدراسة على انجاز أعمالهم من خلال تحملهم للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب داخل الجامعة والتقيد بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف.

4- سلوكيات المواطنة التنظيمية: سيتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء المتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بسلوكيات المواطنة التنظيمية كما يوضحه الجدول الموالي:

الفصل الثالث: دراسة أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في جامعة ألكلي محند  
أولحاج بالبويرة

الجدول رقم(29): إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	العبارة	رقم العبارة
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة			
0.84373	4.1310	51	73	10	11	-	التكرار	يحرص العاملون على تزويد زملائهم بالمعلومات المناسبة التي تساعد في أداء أعمالهم.	23
		35.2	50.3	06.9	07.6	-	النسبة%		
0.90998	4.1379	57	64	12	11	01	التكرار	يقوم العاملون بأداء عمل أحد الزملاء في حالة غيابه عن العمل.	24
		39.3	44.1	08.3	07.6	00.7	النسبة%		
1.10619	3.5172	25	63	26	24	07	التكرار	يقوم العاملون بالأعمال الإضافية داخل الجامعة دون تذمر.	25
		17.2	43.4	17.9	16.6	04.8	النسبة%		
0.79069	4.2345	55	77	08	02	03	التكرار	يحاول العاملون قدر المستطاع تجنب حدوث المشكلات مع زملائهم في العمل.	26
		37.9	53.1	05.5	01.4	02.1	النسبة%		
0.91264	4.0051	المتوسط الكلي والانحراف المعياري لسلوكيات المواطنة التنظيمية							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على هذا المحور 4.0051، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي. كما يتضح أيضا أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.91264 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

ويلاحظ أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة إلى مرتفعة على عبارات محور سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تراوحت المتوسطات لهذا المحور بين 3.5172 و 4.2345 ويمكن ترتيب تلك العبارات تنازليا على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (26) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط يقدر ب 4.2345، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت



الخماسي(موافق)، ما يعني حرص العاملين في الجامعة محل الدراسة على تجنب إثارة المشاكل في تعاملهم مع زملائهم ورؤسائهم.

-جاءت العبارة رقم (24) من حيث الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة في المرتبة الثانية بمتوسط قدره 4.1379 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي(موافق)، ما يدل على عدم تردد العاملين في الجامعة محل الدراسة على أداء عمل أحد زملائهم في حالة غيابه عن العمل.

- جاءت العبارة رقم (23) من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب 4.1310 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي(موافق)، وهذا يدل على حرص العاملين على تزويد زملائهم بالمعلومات والخبرات التي تساعدهم على إتمام مهامهم على النحو المطلوب وكما هو متوقع من قبل الرؤساء.

- جاءت العبارة رقم (25) في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط قدره 3.5172 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (موافق بدرجة متوسطة)، مما يدل أن العاملين عادة ما يقومون بإنجاز أعمال إضافية في الجامعة.

إن ما نلاحظه من المتوسطات المحسوبة لعبارات سلوكيات المواطنة التنظيمية هو وجود ممارسة واضحة من قبل العاملين في الجامعة محل الدراسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية المتجسدة من خلال:

- اتجاه العاملين بشكل اختياري لمساعدة زملائهم في انجاز المهام المكلفين بها.

-حرص العاملين على تجنب إثارة المشاكل في العمل.

- حرص العاملين على خلق بيئة عمل مريحة تسودها المحبة والاحترام وتعتمد على الحوار وتبادل الخبرات.

5-تقييم أداء العاملين:سيتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء المتعلق بعملية تقييم أداء العاملين في الجامعة محل الدراسة، وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بتقييم أداء العاملين كما يوضحه الجدول الموالي:

الفصل الثالث: دراسة أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في جامعة ألكلي محند

أولحاج بالبويرة

الجدول رقم(30): إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور تقييم أداء العاملين.

رقم العبارة	العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			غير بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة		
27	يعتمد تقييم أداء العاملين في الجامعة على النتائج التي حققوها.	التكرار	12	32	32	51	18	3.2138	1.16777
		النسبة%	08.3	22.1	22.1	35.2	12.4		
28	يخضع العاملون في الجامعة لمعايير تقييم أداء دقيقة وموضوعية.	التكرار	35	39	30	27	14	2.6276	1.29607
		النسبة%	24.1	26.9	20.7	18.6	09.7		
29	يتولى الرئيس المباشر عملية تقييم أداء العاملين في الجامعة.	التكرار	18	14	29	53	31	3.4483	1.27438
		النسبة%	12.4	09.4	20.0	36.6	21.4		
30	تحدد عملية تقييم أداء العاملين نقاط القوة والضعف لدى العاملين.	التكرار	17	20	39	53	16	3.2138	1.17371
		النسبة%	11.7	13.8	26.9	36.6	11.0		
31	يتم إبلاغ العاملين بنتائج تقييم الأداء غالبا عن طريق المقابلة المباشرة.	التكرار	37	24	38	37	09	2.7034	1.26997
		النسبة%	25.5	16.6	26.2	25.5	06.2		
32	يتم مراجعة نتائج تقييم أداء العاملين من طرف إدارة الجامعة.	التكرار	33	23	48	31	10	2.7379	1.22486
		النسبة%	22.8	15.9	33.1	21.4	06.9		
33	تساهم عملية تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين.	التكرار	13	15	26	55	36	3.5931	1.22189
		النسبة%	09.0	10.3	17.9	37.9	24.8		
0.81023	3.0768	المتوسط الكلي والانحراف المعياري لتقييم أداء العاملين							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتبين من الجدول السابق أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على محور تقييم أداء العاملين في الجامعة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور 3.0768 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (موافق بدرجة متوسطة)، كما يتضح أيضا أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على عملية تقييم الأداء إذ بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.81023 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين 2.6276 و3.5931 ويمكن ترتيب تلك العبارات تصاعديا على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (33) والعبارة رقم (29) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها في المرتبة الأولى والثانية بمتوسطين حسابي 3.4483، 3.5931 على التوالي، وهما متوسطان يقعان ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (موافق)، مما يعني أن عملية تقييم الأداء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لها أهمية كبيرة، فعن طريقها يتمكنون من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في أدائهم، كما أن مسؤولية تقييم الأداء تقع على الرئيس المباشر كون أن هذا الأخير هو الشخص الأدرى بعملهم وسلوكهم من أي شخص آخر، بحكم اتصاله المباشر بهم ومتابعته المستمرة لهم.

- جاءت العبارة رقم (27) والعبارة رقم (30) من حيث الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة في المرتبة الثالثة والرابعة بمتوسطين حسابيين 3.2138 و 3.2138 على التوالي، وهما متوسطان يقعان ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (موافق بدرجة متوسطة)، وهو ما يدل على أن عملية تقييم أداء العاملين في الجامعة محل الدراسة تعتمد على معيار السلوك والصفات الشخصية أكثر من معيار النتائج، كما أن نتائج هذه العملية تستخدم لتحديد العلاوات والمنح فقط (حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة).

- جاءت العبارات رقم (32)، (31)، (28) من حيث الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة في المرتبة الخامسة والسادسة والسابعة بمتوسطات حسابية قدرها 2.6276، 2.7034، 2.7379 على التوالي، وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (موافق بدرجة متوسطة)، وهذا يعني أن نتائج عملية تقييم أداء العاملين نادرا ما يتم مراجعتها من قبل إدارة الجامعة، وأن الرؤساء يهتمون بدرجة متوسطة بعمل مقابلات بعد عملية تقييم الأداء لإبلاغ العاملين بنتائج هذه العملية، إذ يتم إعلامهم (العاملين) بنتائج أدائهم عن طريق إدارة الموارد البشرية أو عن طريق كشف الرواتب، كما أن المعايير المستخدمة في عملية التقييم تتصف بالعمومية وعدم الدقة والموضوعية.

إن ما نلاحظه من المتوسطات المحسوبة لعبارات محور تقييم أداء العاملين أن أفراد عينة الدراسة راضين بدرجة متوسطة على هذه العملية، فقد جاءت معظم عبارات هذا المحور بدرجة متوسطة لوجود تحيز من قبل الرؤساء والمديرين في التعامل مع بعض العاملين. ومن ثم عدم توافر الشعور بنزاهة

تقييم الأداء الصادر بحق العاملين، مما لا يعزز رضاهم عن نظام العمل وعدم اطمئنانهم إزاء ترقيةهم وفرص نموهم الوظيفي وعدالة تقييم أدائهم.

ولتوضيح المستوى الكلي لأداء العاملين في الجامعة محل الدراسة تم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها من تفرغ إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الجزئية لأداء العاملين والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم(31): مستوى أداء العاملين في جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية.

أبعاد أداء العاملين	رقم العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القدرة على أداء العمل	06-01	4.0529	0.90739
الدقة في أداء العمل	10-07	4.1379	0.69029
الإلمام الوظيفي	16-11	4.0494	0.85413
الالتزام بأداء العمل	22-17	4.0494	0.85412
سلوكيات المواطنة التنظيمية	26-23	4.0051	0.91264
تقييم الأداء	33-27	3.0768	0.81023
مستوى أداء العاملين ككل	33-01	3.8952	0.83813

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى أداء العاملين في الجامعة أكلي محند أولحاج بالبوية جاء بالمستوى المرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة 3.8952 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي(موافق). لذا يمكن القول أن أداء العاملين في الجامعة محل الدراسة يرقى إلى المستوى المطلوب وهذا أمر طبيعي كونهم يقومون بأداء المهام المناطة بهم على أكمل وجه.

كما يتبين أيضا أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على مستوى أداء العاملين في الجامعة محل الدراسة، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.83813 وبالتالي تركز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها.

ومن تحليل العبارات السابقة لكل محور من محاور أداء العاملين يتبين ما يلي:

- يتمتع العاملون بقدرة عالية على أداء أعمالهم متوخين الأمانة والدقة بأقصى إمكاناتهم للوصول إلى خدمة أهداف الجامعة.
- ينجز العاملون أعمالهم في الجامعة محل الدراسة بكفاءة وثقة عالية وبالتالي إمكانية تحملهم مسؤوليات أعلى.
- يعي العاملون بشكل جيد متطلبات مهامهم وأنشطتهم وجوانبها الفنية.
- التزام العاملين بأنظمة وقوانين العمل وتعليمات الرؤساء.
- سعي العاملين إلى نقل المعرفة والخبرات التي اكتسبوها إلى زملائهم وتشجيعهم على زيادة تبادل المعلومة فيما بينهم.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعدما تم وصف وتحليل نتائج متغيرات الدراسة، سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى اختبار فرضيات الدراسة الميدانية لمعرفة ما إذا كان هناك أثر لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية على مستوى أدائهم، وكذلك إذا كانت الخصائص الشخصية والوظيفية لها أثر على متغيرات الدراسة.

#### أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

بالاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط (Regression Linear) تم التوصل إلى ما يلي:

الجدول رقم (32): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

النموذج	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة t	مستوى المعنوية
المتغير الثابت	3.076			15.794	0.000
العدالة التنظيمية	0.248	0.318	0.101	4.018	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباط طردية بين العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين في الجامعة محل الدراسة وأدائهم، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين 0.318 وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، فأى ارتفاع ولو كان طفيفاً في مستوى إدراك العدالة التنظيمية فسيؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين والعكس صحيح، حيث تعد العدالة التنظيمية

أساس العمل والدافعية نحو الأداء العالي. كما بلغ معامل التحديد  $R^2$  قيمة 0.101، مما يدل أن 10.1% من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع (أداء العاملين) يعود سببها إلى المتغير المستقل (العدالة التنظيمية). أما معامل الانحدار فبلغت قيمته 0.248، ما يعني أن هناك أثراً لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية، حيث تؤدي الزيادة في المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) بدرجة واحدة إلى ارتفاع مستوى المتغير التابع (أداء العاملين) بمقدار 0.248.

ولتوضيح أثر كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على أداء العاملين تم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تتمثل الفرضية الفرعية الأولى في: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدراك العاملين للعدالة التوزيعية على أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية.

بالاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط (Regression Linear) تم التوصل إلى ما يلي:

الجدول رقم (33): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدراك العاملين للعدالة التوزيعية على أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية.

النموذج	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة t	مستوى المعنوية
المتغير الثابت	3.711			14.842	0.000
العدالة التوزيعية	0.225	0.321	0.105	3.076	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبن من الجدول السابق أن العدالة التوزيعية ترتبط بعلاقة طردية مع أداء العاملين في الجامعة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين 0.321 وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، كما بلغ معامل التحديد  $R^2$  قيمة 0.105، مما يعني أن 10.5% من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع (أداء العاملين) يعود سببها إلى المتغير المستقل (العدالة التوزيعية). أما معامل الانحدار فبلغت قيمته 0.225، وهو ما يدل أن هناك أثراً لإدراك العاملين للعدالة التوزيعية على أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية، حيث تؤدي الزيادة في المتغير المستقل (العدالة التوزيعية) بدرجة واحدة إلى ارتفاع مستوى المتغير التابع (أداء العاملين) بمقدار 0.225.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدراك العاملين للعدالة الإجرائية على أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

بالاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط (Regression Linear) تم التوصل إلى ما يلي:  
الجدول رقم (34): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدراك العاملين للعدالة الإجرائية على أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

النموذج	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة t	مستوى المعنوية
المتغير الثابت	3.076			16.320	0.000
العدالة الإجرائية	0.240	0.328	0.108	4.157	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول السابق أن العدالة الإجرائية المدركة من قبل العاملين في الجامعة محل الدراسة ترتبط بعلاقة طردية مع أدائهم، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين 0.328 وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، كما بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> قيمة 0.108، مما يعني أن 10.8% من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع (أداء العاملين) يعود سببها إلى المتغير المستقل (العدالة الإجرائية). أما معامل الانحدار فبلغت قيمته 0.240، وهو دليل أن هناك أثراً لإدراك العاملين للعدالة الإجرائية على أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، حيث تؤدي الزيادة في المتغير المستقل (العدالة الإجرائية) بدرجة واحدة إلى ارتفاع مستوى المتغير التابع (أداء العاملين) ب مقدار 0.240.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدراك العاملين للعدالة التفاعلية على أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (Regression Linear) تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (35): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدراك العاملين للعدالة التفاعلية على أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

النموذج	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة t	مستوى المعنوية
المتغير الثابت	3.026			17.348	0.000
العدالة التفاعلية	0.236	0.372	0.139	4.800	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبن من الجدول السابق ارتباط العدالة التفاعلية بعلاقة طردية مع أداء العاملين في الجامعة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين 0.372 وهو دال إحصائياً عند مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$ ، مما يعني أن إدراك العاملين في الجامعة محل الدراسة للعدالة التفاعلية أدى إلى ارتفاع أدائهم. حيث أن شعور العاملين بعدالة في المعاملة واهتمام وتقدير الرؤساء لهم والنزاهة في حل الصراعات التي تنشأ بينهم (العاملين) أدى إلى رفع أدائهم. كما بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> قيمة 0.139، وهو ما يدل على أن 13.9% من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع (أداء العاملين) يعود سببها إلى المتغير المستقل (العدالة التفاعلية). أما معامل الانحدار فبلغت قيمته 0.236 مما يعني أن هناك أثراً لإدراك العاملين للعدالة التفاعلية على أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، حيث تؤدي الزيادة في المتغير المستقل (العدالة الإجرائية) بدرجة واحدة إلى ارتفاع مستوى المتغير التابع (أداء العاملين) بمقدار 0.236.

#### ثانياً- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، الأقدمية).

وقد تم اختبار هذه الفرضية باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم ومستوى أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة وفقاً لاختلاف متغير الجنس (ذكر، أنثى).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار Independent Samples T -Test والنتائج موضحة في الجدول التالي.



الجدول رقم(36):نتائج اختبارIndependent Samples T –Test للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على عبارات محوري(العدالة التنظيمية، أداء العاملين) باختلاف الجنس.

الاختلافات	قيمة مستوى الدلالة (sig)	قيمة T	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	المحاور
غير دالة إحصائياً	0.701	0.385	3.1029	71	ذكر	العدالة التنظيمية
			3.0611	74	أنثى	
دالة إحصائياً	0.044	-2.030	3.7550	71	ذكر	أداء العاملين
			3.9247	74	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لمحور العدالة التنظيمية تنتمي إلى المجال [2.6 - 3.4]، وهو ما يمثل مستوى متوسط للعدالة التنظيمية المدركة في الجامعة محل الدراسة. والملاحظ أيضاً أن قيمة t المحسوبة بالنسبة لهذا المحور أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 0.594 ومستوى الدلالة (sig) التي تساوي (0.701) هي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، وهو ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية في إجابات المبحوثين حول إدراك العدالة التنظيمية باختلاف الجنس وهذا راجع إلى أن القوانين والمعاملة تطبق على الجميع دون تمييز لجنس على حساب جنس آخر.

كما يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسطات المحسوبة لمحور أداء العاملين تنتمي إلى المجال [3.4 - 4.2]، وهو ما يعني أن مستوى أداء أفراد عينة الدراسة مرتفع. والملاحظ أن قيمة t المحسوبة بالنسبة لمحور أداء العاملين بالقيمة المطلقة والتي تساوي 2.030 أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 0.758 ومستوى الدلالة (sig) التي تساوي (0.044) هي أصغر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، مما يعني وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين في الجامعة محل الدراسة باختلاف الجنس. وبالعودة إلى الجدول السابق يتضح أن الإناث أكثر أداء مقارنة بالذكور، وهذا ما أوضحه المتوسط الحسابي لمستوى أداء الإناث الذي بلغ 3.9247 وهو أكبر من المتوسط الحسابي لمستوى أداء الذكور الذي بلغ 3.7550، ولعل السبب في ذلك هو حرص العنصر الأنثوي على عدم التهاون في إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليهن من أجل ضمان الاستمرار في العمل، بالإضافة إلى الخوف من المساءلة، وتدفعهن هذه المعتقدات والقيم إلى مضاعفة الجهود مما ينعكس على مستوى أدائهن.

الفصل الثالث: دراسة أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في جامعة أكلي محند

أولحاج بالبويرة

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم ومستوى أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة وفقا لاختلاف متغير العمر.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) والنتائج جاءت كالتالي:

الجدول رقم (37): تأثير العمر على مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وأدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

المحاور	العمر	المتوسط الحسابي
العدالة التنظيمية	أقل من 30 سنة	3.5161
	من 30 إلى 40 سنة	2.9855
	أكثر من 40 سنة	3.1423
أداء العاملين	أقل من 30 سنة	4.0079
	من 30 إلى 40 سنة	3.7895
	أكثر من 40 سنة	4.0193

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الجدول رقم (38): نتائج اختبار One-Way Anova للاختلافات في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محوري (العدالة التنظيمية، أداء العاملين) باختلاف العمر.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	الاختلافات
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	5.407	02	2.704	6.883	0.001	دالة إحصائية
	داخل المجموعات	55.772	142	0.393			
	المجموع	61.179	144				
أداء العاملين	بين المجموعات	1.285	02	0.642	2.537	0.083	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	35.951	142	0.253			
	المجموع	37.236	144				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق رقم (38) أن مستوى الدلالة (sig) بالنسبة لمحور العدالة التنظيمية تقدر ب 0.001 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.

ولتحديد اتجاه الاختلاف الموجود في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وفقا لمتغير العمر تم إجراء اختبار المقارنات البعدية (LSD) ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول التالي. الجدول رقم(39):نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) لاختلاف مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر.

العمر	أقل من 30 سنة	بين 30-40 سنة	أكبر من 40 سنة
أقل من 30 سنة	-	0.53056*	0.37378
من 30 إلى 40 سنة	-0.53056*	-	- 0.15679
أكبر من 40 سنة	-0.37378	15679	-

\*القيمة الاحتمالية للفرق بين الوسطين الحسابيين لمستوى إدراك العدالة التنظيمية بين فئتين حسب متغير السن.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق رقم (39) أنه:

■ يوجد اختلاف في مستوى إدراك العدالة التنظيمية بين أفراد عينة الدراسة الأقل من 30 سنة وأفراد عينة الدراسة الذين يتراوح سنهم بين 30-40 سنة، وذلك لصالح الأفراد الأقل من 30 سنة، حيث قدر الفرق بين متوسط مستوى العدالة المدركة من قبل الأفراد الأقل من 30 سنة ومتوسط مستوى العدالة المدركة من قبل الأفراد الذين يتراوح سنهم بين 30-40 سنة 0.53056 وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 (المتوسط الحسابي لمستوى العدالة المدركة من قبل أفراد عينة الدراسة الأقل من 30 سنة أكبر من المتوسط الحسابي لمستوى العدالة المدركة من قبل أفراد عينة الدراسة الذين يتراوح سنهم بين 30-40 سنة).

■ لا يوجد اختلاف في مستوى إدراك العدالة التنظيمية بين أفراد عينة الدراسة الأقل من 30 سنة وأفراد عينة الدراسة الذين يتعدى سنهم 40، لأن الفرق بين متوسط مستوى العدالة المدركة من قبل أفراد عينة الدراسة الأقل من 30 سنة ومتوسط مستوى العدالة المدركة من قبل الأفراد الذين يتعدى سنهم 40 غير دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05.

■ لا يوجد اختلاف في مستوى إدراك العدالة التنظيمية بين أفراد عينة الدراسة الذين يتراوح سنهم بين 30-40 سنة وأفراد عينة الدراسة الذين يتعدى سنهم 40، لأن الفرق بين متوسط مستوى العدالة

المدركة من قبل أفراد عينة الدراسة الذين يتراوح سنهم ب 30-40 سنة ومتوسط مستوى العدالة المدركة من قبل الأفراد الذين يتعدى سنهم 40 غير دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05. نستنتج مما سبق أن الأفراد الذين يقل سنهم عن 30 سنة أكثر إدراكا للعدالة التنظيمية وذلك يعود إلى تفاوت الخبرة المهنية بين العاملين، فالعاملين الأقل سنا ليس لديهم دراية تامة بالمناخ السائد في الجامعة وبالقوانين الداخلية والثقافة التنظيمية السائدة فيها والتي تسيير مجمل العمليات الإدارية والتنظيمية.

أما بالنسبة لمحور أداء العاملين، فيوضح الجدول رقم (38) أن المتوسطات المحسوبة لهذا المحور تنتمي إلى المجال [3.4 - 4.2]، وهو ما يعني أن الفئات الثلاثة من العمر يتمتعون بمستوى أداء مرتفع. والملاحظ أيضا من الجدول رقم (39) أن مستوى الدلالة (sig) التي تساوي (0.083) هي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05. وهو ما يدل على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة متعلقة بمحور أداء العاملين باختلاف العمر، مما يعني أن العمر لا يؤثر على مستوى أداء العاملين في الجامعة محل الدراسة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم ومستوى أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة وفقا لاختلاف متغير المستوى التعليمي.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (40): تأثير المستوى التعليمي على مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وأدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

المحاور	العمر	المتوسط الحسابي
العدالة التنظيمية	ثانوي أو أقل	3.0546
	مستوى جامعي (الترج)	3.1406
	جامعي (ما بعد التدرج)	3.0435
أداء العاملين	ثانوي أو أقل	3.8693
	مستوى جامعي (الترج)	3.7492
	جامعي (ما بعد التدرج)	4.0051

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الجدول رقم (41): نتائج اختبار One-WayAnova للاختلافات في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على عبارات محوري(العدالة التنظيمية، أداء العاملين) باختلاف المستوى التعليمي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	الاختلافات
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	0.244	02	0.122	0.284	0.753	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	60.935	142	0.429			
	المجموع	61.179	144				
أداء العاملين	بين المجموعات	0.788	02	0.394	1.535	0.219	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	36.448	142	0.257			
	المجموع	37.236	144				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (40) أن المتوسطات الحسابية لمحور العدالة التنظيمية تنتمي إلى المجال [2.6 - 3.4]، وهو ما يعني أن الفئات الثلاثة من المستوى التعليمي يدركون العدالة التنظيمية بمستوى متوسط. والملاحظ من الجدول رقم (41) أن مستوى الدلالة (sig)، التي تساوي (0.753) هي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05. وهو ما يدل على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور العدالة التنظيمية باختلاف المستوى التعليمي، ويمكن تفسير عدم اختلاف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لدرجة العدالة التنظيمية في أن الرؤساء يتعاملون معهم على أنهم يعملون في مكان واحد ويخضعون لنفس القوانين والأنظمة والتعليمات، وليس للرؤساء أن يمايزوا بينهم لمجرد تحصيلهم العلمي وإنما يمايزون بينهم بمقدار الانجازات الإيجابية التي يحققونها في مجال عملهم.

كما يتبين أيضاً من الجدول رقم (40) أن المتوسطات الحسابية لمحور أداء العاملين تنتمي إلى المجال [3.4 - 4.2]، وهو ما يعني أن الفئات الثلاثة للمستوى التعليمي يتمتعون بمستوى أداء مرتفع. والملاحظ من الجدول رقم (41) أن مستوى الدلالة (sig) التي تساوي (0.219) هي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05. وهو ما يدل على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور أداء العاملين باختلاف المستوى التعليمي، وتعود الباحثة ذلك إلى وعي العاملين على اختلاف مستواهم التعليمي بأهمية أداء الأعمال المطلوبة بالكفاءة المطلوبة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم ومستوى أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية وفقاً لاختلاف متغير التصنيف الوظيفي.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (One- WayAnova)، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (42): تأثير التصنيف الوظيفي على مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وأدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

المحاور	التصنيف الوظيفي	المتوسط الحسابي
العدالة التنظيمية	عون تنفيذ	2.7946
	عون تحكم	2.8738
	عون تطبيق	3.3067
	إطار	3.2156
أداء العاملين	عون تنفيذ	3.6447
	عون تحكم	3.8387
	عون تطبيق	3.8021
	إطار	3.9312

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الجدول رقم (43): نتائج اختبار One-WayAnova للاختلافات في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على عبارات محوري (العدالة التنظيمية، أداء العاملين) باختلاف التصنيف الوظيفي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	الاختلافات
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	6.464	01	2.155	5.553	0.001	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	54.715	143	0.388			
	المجموع	61.179	144				
أداء العاملين	بين المجموعات	1.570	02	0.523	2.069	0.107	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	35.665	142	0.253			
	المجموع	37.236	144				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (42) أن المتوسطات الحسابية لمحور العدالة التنظيمية تنتمي إلى المجال [2.6 - 3.4]، وهو ما يعني أن الفئات الثلاثة من التصنيف الوظيفي يدركون العدالة التنظيمية بمستوى متوسط. والملاحظ من الجدول رقم (43) أن مستوى الدلالة (sig) تقدر ب 0.001 وهي

أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي.

ولتحديد اتجاه الاختلاف الموجود في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وفقا لمتغير التصنيف الوظيفي تم إجراء اختبار المقارنات البعدية (LSD)، ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (44): نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) لاختلاف مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير التصنيف الوظيفي.

التصنيف الوظيفي	عون تنفيذ	عون تحكم	عون تطبيق	إطار
عون تنفيذ	-	-0.07917	-0.51210 *	-0.42098 *
عون تحكم	0.07917	-	-0.43293 *	-0.34181 *
عون تطبيق	0.51210 *	0.43293 *	-	0.09112
إطار	0.42098 *	0.34181 *	-0.09112	-

\* القيمة الاحتمالية للفرق بين الوسطين الحسابيين لمستوى إدراك العدالة التنظيمية بين فئتين حسب متغير التصنيف الوظيفي.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق رقم (44) أنه:

■ يوجد اختلاف في مستوى إدراك العدالة التنظيمية بين أعوان التنفيذ وأعوان التطبيق وذلك لصالح أعوان التطبيق، حيث قدر الفرق بين متوسط مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل أعوان التطبيق ومتوسط مستوى العدالة المدركة من قبل أعوان التنفيذ 0.51210 وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 (المتوسط الحسابي لمستوى العدالة المدركة من قبل أعوان التطبيق أكبر من المتوسط الحسابي لمستوى العدالة المدركة من قبل أعوان التنفيذ).

■ يوجد اختلاف في مستوى إدراك العدالة التنظيمية بين أعوان التطبيق وأعوان التحكم وذلك لصالح أعوان التطبيق، حيث قدر الفرق بين متوسط مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل أعوان التطبيق ومتوسط مستوى العدالة المدركة من قبل أعوان التحكم 0.43293 وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 (المتوسط الحسابي لمستوى العدالة المدركة من قبل أعوان التطبيق أكبر من المتوسط الحسابي لمستوى العدالة المدركة من قبل أعوان التحكم).

التنظيمية المدركة من قبل أعوان التطبيق أكبر من المتوسط الحسابي لمستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل أعوان التحكم).

■ يوجد اختلاف في مستوى إدراك العدالة التنظيمية بين الإطارات وأعوان التنفيذ وذلك لصالح الإطارات، حيث قدر الفرق بين متوسط مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل الإطارات ومتوسط مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل أعوان التنفيذ 0.42098 وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 (المتوسط الحسابي لمستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل الإطارات أكبر من متوسط مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل أعوان التنفيذ).

■ يوجد اختلاف في مستوى إدراك العدالة التنظيمية بين الإطارات وأعوان التحكم وذلك لصالح الإطارات، حيث قدر الفرق بين متوسط مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل الإطارات ومتوسط مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل أعوان التحكم 0.34181 وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 (المتوسط الحسابي لمستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل الإطارات أكبر من متوسط مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل أعوان التحكم).

■ لا يوجد اختلاف في مستوى إدراك العدالة التنظيمية بين أعوان التنفيذ وأعوان التحكم، لأن الفرق بين متوسط مستوى العدالة المدركة من قبل أعوان التنفيذ ومتوسط مستوى العدالة المدركة من أعوان التحكم غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05.

■ لا يوجد اختلاف في مستوى إدراك العدالة التنظيمية بين الإطارات وأعوان التطبيق، لأن الفرق بين متوسط مستوى العدالة المدركة من قبل الإطارات ومتوسط مستوى العدالة المدركة من أعوان التطبيق غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05.

نستنتج مما سبق أن التصنيف الوظيفي له أثر على مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، فكلما اتسعت مهام العاملين زاد إدراكهم للعدالة التنظيمية.

وبالنسبة لمحور أداء العاملين تشير نتائج الجدول رقم (42) أن المتوسطات الحسابية لهذا المحور تنتمي إلى المجال [3.4 - 4.2]، وهو ما يعني أن الفئات الثلاثة للمستوى الوظيفي يتمتعون بمستوى أداء مرتفع. والملاحظ من الجدول رقم (44) أن مستوى الدلالة (sig) التي تساوي (0.107) هي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05. وهو ما يدل على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور أداء العاملين باختلاف المستوى الوظيفي، مما يعني أن المستوى المادي ليس وحده مرجحاً للأداء بل هناك عوامل معنوية تحدث أثرها على أداء العاملين.



5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تنص هذه الفرضية على: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم ومستوى أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة وفقا لاختلاف متغير الاقدمية.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova)، والنتائج كانت كما يلي:

الجدول رقم (45): تأثير الاقدمية على مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وأدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

المحاور	الاقدمية	المتوسط الحسابي
العدالة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	3.1981
	5 سنوات إلى 10 سنوات	3.0074
	أكثر من 10 سنوات	3.1280
أداء العاملين	أقل من 5 سنوات	3.8916
	5 سنوات إلى 10 سنوات	3.7816
	أكثر من 10 سنوات	3.9899

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

الجدول رقم (46): نتائج اختبار One-Way Anova للاختلافات في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على عبارات محوري (العدالة التنظيمية، أداء العاملين) باختلاف الاقدمية.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	الاختلافات
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	1.100	02	0.550	1.300	0.276	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	60.079	142	0.423			
	المجموع	61.179	144				
أداء العاملين	بين المجموعات	0.804	02	0.402	1.566	0.212	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	36.432	142	0.257			
	المجموع	37.236	144				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (45) أن المتوسطات الحسابية لمحور العدالة التنظيمية تنتمي إلى المجال [2.6 - 3.4]، وهو ما يعني أن الفئات الثلاثة من الاقدمية يدركون العدالة التنظيمية بمستوى متوسط. والملاحظ من الجدول رقم (46) أن مستوى الدلالة (sig) التي تساوي (0.276) هي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05. وهو ما يدل على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور العدالة التنظيمية باختلاف سنوات الاقدمية، وترى الباحثة أن عدم الاختلاف في مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة للعدالة التنظيمية يعزى لمتغير الاقدمية أمر طبيعي، ويعزى ذلك إلى وجود فهم مشترك بين على اختلاف خبراتهم حول مستوى ممارسة رؤسائهم للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث وذلك راجع لوضوح مفاهيم العدالة التنظيمية وما تتضمنه من معان لدى معظم العاملين، مما يدفع الرؤساء إلى توخي الحيطة والحذر في تعاملهم معهم (العاملين) على حد سواء .

وبالنسبة لمحور أداء العاملين، فإنه يتبين من الجدول رقم (45) أن المتوسطات الحسابية لهذا المحور تنتمي إلى المجال [3.4 - 4.2]، وهو ما يعني أن الفئات الثلاثة الاقدمية لأفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى أداء مرتفع. والملاحظ من الجدول رقم (46) أن مستوى الدلالة (sig) التي تساوي (0.212) هي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05. وهو ما يدل على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحور أداء العاملين باختلاف سنوات الاقدمية، مما يعني أن الاقدمية لا تؤثر على مستوى أداء العاملين في الجامعة محل الدراسة.

### خلاصة

تناولنا في هذا الفصل دراسة ميدانية لأثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في إحدى الجامعات الجزائرية وبالتحديد جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية. وبهدف تطبيق الدراسة تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بهذا الموضوع، وقد شملت عينة الدراسة على 145 عامل من بين 369 عامل دائم بالجامعة محل الدراسة، وقد تم استخدام مختلف أدوات الإحصاء الوصفي بالإضافة إلى مجموعة من الاختبارات، وتم التوصل إلى ما يلي:

✚ جاء إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الكلي لمستوى إدراك العدالة التنظيمية ما قيمته (3.0816).

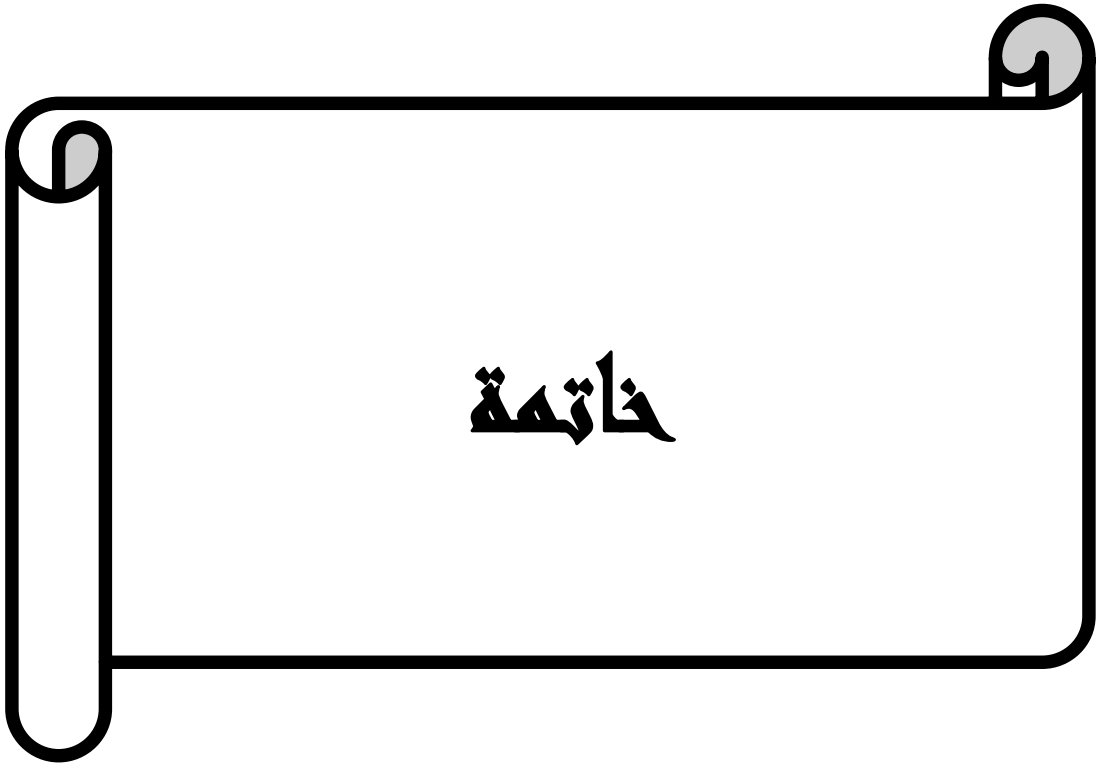
✚ إن أفراد عينة الدراسة لديهم انطباع جيد حول أداء العاملين في جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية، إذ بلغ مستوى الأداء الدرجة المرتفعة بدليل قيمة المتوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.8952).

✚ توجد علاقة طردية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وأدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية، حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون (0.318).

✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية، حيث أن العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بأبعادها مجتمعة تفسر ما نسبته 10.1 % من التغيرات التي تطرأ على أدائهم في الجامعة محل الدراسة.

✚ توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية تعزى لمتغير العمر والتصنيف الوظيفي، في حين لا يوجد اختلاف في مستوى إدراك العدالة التنظيمية من قبل العاملين في الجامعة محل الدراسة تبعا لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والأقدمية.

✚ توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين في جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعود لمتغير الجنس، بينما لا يوجد اختلاف في مستوى أداء العاملين تبعا لمتغير العمر والمستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي والأقدمية.



تقوم المنظمات على اختلاف أنواعها (اقتصادية أو خدمية) بإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، من خلال الاستفادة القصوى من مواردها المختلفة ولاسيما البشرية منها، حيث أصبح الاهتمام بالعاملين وتوفير الظروف التي تضمن تحسين ورفع أدائهم من أولويات كل منظمة طموحة لمواكبة تطورات العصر.

ومن هنا جاء الاهتمام بالبحث عن العوامل والأساليب المساعدة على تحسين هذا الأداء. وقد أثبتت الدراسات التطبيقية والنظرية أن العدالة التنظيمية تعد إحدى المتغيرات التي تؤثر على أداء العاملين من جانب وأداء المنظمة من جانب آخر، وهذا يفسر انخفاض أداء العاملين عند شعورهم بعدم العدالة، والعكس صحيح.

تطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأدائهم في المنظمات الخدمية، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول "مدى تأثير إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في المنظمات الخدمية"، وقد تم الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال ثلاث فصول، تناولنا في الفصل الأول مفاهيم حول العدالة التنظيمية، بينما تطرقنا في الفصل الثاني إلى أداء العاملين، أما الفصل الثالث فخصص للدراسة الميدانية المتعلقة بقياس وتحليل أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

ومن خلال النتائج التي تحصلنا عليها يتضح جليا أن أداء العاملين في المنظمة يتأثر إيجابا بمدركات العدالة التنظيمية، حيث أن شعور العامل بوضوح وموضوعية السياسات الإدارية السائدة في البيئة التنظيمية يمنحه قدرة على تأسيس توقعاته المستقبلية بناء على حقائق وتجارب يمكن الاعتماد عليها، الأمر الذي يؤدي إلى رسوخ صورة مشرقة للمنظمة في أذهان العاملين، بالإضافة إلى إيجاد أجواء تنظيمية آمنة ومستقرة يرتفع معها مستوى ثقة العامل بعدالة وموضوعية المنظمة، مما ينعكس إيجابا على أدائه.

### أولا- نتائج الدراسة

نستعرض فيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة.

#### 1- النتائج النظرية

من خلال التطرق إلى الأدبيات الخاصة بالعدالة التنظيمية وأداء العاملين في الجانب النظري تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تتحدد العدالة التنظيمية في ضوء ما يدركه العاملون من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات والمعاملة التي يتلقونها من طرف إدارة المنظمة.
- تعتبر العدالة التنظيمية قيمة أخلاقية واجتماعية والتجاوز عليها من طرف المنظمة بعدم تطبيقها يترتب عليه إتباع العاملين لسلوكات ضارة بالمنظمة.
- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحديد جودة نظام المتابعة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية العكسية، والقدرة على إعادة التصميم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات.
- تتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد تتمثل في العدالة التوزيعية المتعلقة بعدالة المخرجات، والعدالة الإجرائية وهي العدالة المتعلقة بالإجراءات المستخدمة في تحديد تلك المخرجات، والعدالة التفاعلية المتعلقة بعدالة المعاملة التي يتلقاها العاملون من قبل رؤسائهم في العمل. إن هذه الأبعاد الثلاثة مترابطة ويؤثر كل منها في الآخر، وفي مجموعها تؤثر على السلوكيات والنتائج التنظيمية.
- إن العدالة التنظيمية كقيمة ومضمون ومتغير له دلالاته في التأثير التنظيمي يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة في السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة، انطلاقاً من كون العدالة توضح الطريقة التي من خلالها يتسنى للعاملين الحكم على عدالة المنظمة في تعاملها معهم على المستويين الوظيفي والإنساني.
- هناك فروق أو فجوات بين إدراك العاملين وتصوراتهم فيما يتعلق بوجود العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، حيث تختلف درجته من فرد إلى آخر باختلاف الثقافات والبيئة التي ينتمي إليها هذا الفرد، كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر في هذا الإدراك، فمنها ما يتعلق بالفرد العامل ذاته، ومنها ما يتعلق بالبيئة التي يعمل فيها. هذا ويمكن أن تؤثر مدركات العدالة التنظيمية في تصرفات وسلوكيات الأفراد على نحو جيد أو سيئ، وفي المقابل يكون لها تأثيراً إيجابياً أو سلبياً على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.
- عدم وجود تحديد دقيق للأداء لكونه من المفاهيم الواسعة التي تعتمد على مفاهيم أخرى كمعايير ومقاييس له كالفعالية والكفاءة والجودة والتنافسية والإنتاجية وغيرها.
- يعبر أداء العاملين عن محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الأفراد في المنظمة نتيجة الجهود المبذولة من خلال قيامهم بالمهام والواجبات والمسؤوليات المسندة إليهم بكفاءة وفعالية، من أجل تحقيق الأهداف المحددة وفقاً للموارد المتاحة نظراً للبيئة.

-إن أداء الفرد عندما يكون سلبيا فهو لا يعني بالضرورة نقصا في الجهد أو نقصا في التوجيه أو القدرة ولكن هناك متغيرات أخرى قد تحول دون تحديد الأداء الفعال من أهمها نقص في الزمن اللازم لإنجاز عمل معين، نقصا في التسهيلات اللازمة للعمل، كما تلعب سياسة المنظمة دورا في تغيير أداء الفرد العامل.

- يعد تقييم أداء العاملين أداة ومرآة عاكسة للنتيجة المتوصل إليها في المنظمة للوقوف على حقيقة الأداء ومعرفة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف المخططة، ومدى قيام العاملين بأدوارهم في الوصول إلى تلك الأهداف، ومساعدة الإدارة على دعم نقاط التميز ومعالجة الخلل إن وجد، كما انه تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للعمل الذي يقوم به، ثم تقييم هذا الأداء تقييما موضوعيا يساعد الإدارة على اتخاذ القرار بشأن العامل وإرشاده إلى مواطن القوة والضعف.

-لسلامة تقييم أداء العاملين يجب أن يركز على معدلات أداء محددة وموضوعية والتي يجب مقارنتها بالأداء الفعلي للعامل بحيث لا تسمح قدر الإمكان بإدخال الحكم الشخصي أو العوامل الشخصية في تقييم أداء العامل.

- إن مناقشة نتائج تقييم الأداء من الضرورات الأساسية في عملية تقييم أداء العاملين التي لا يجوز إغفالها، إذ لا يمكن تصور أن هذه العملية ستحقق النجاح وهي تتجاهل أهمية تنظيم مقابلات لمناقشة نتائج التقييم مع من قيم أدائهم، فما فائدة التقييم دون شرح لنتائجه، إذن مقابلة الأداء لمناقشة نتائج تقييمه جزء أساسي من عملية التقييم وبدونها لا تحقق هذه العملية الأهداف المرجوة منها.

- تعبر إدارة أداء العاملين عن الفكر والأسلوب الذي يقوم على فهم واضح للمهام والمسؤوليات والتوقعات من قبل الإدارة والعاملين والمتفق عليها، يتبعه تواصل مستمر يتم من خلاله تخطيط أداء العاملين وتنظيمه وتوجيهه ومتابعته وتقييمه وتحسينه لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية، وتطويره لإحداث التغييرات التي من شأنها تحقيق درجة أعلى من الانجاز والكفاءة والفاعلية.

-هناك علاقة بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية وأداء العاملين، حيث أن الممارسات التي يقوم بها الرؤساء والمتعلقة بالعدالة التنظيمية تسهم بدرجة كبيرة في زيادة أداء العاملين.

### 2- النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة تم التوصل إلى ما يلي:

#### 1.2. فيما يخص مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

- جاء إدراك العاملين للعدالة التوزيعية الممارسة من قبل الرؤساء في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة بمستوى منخفض حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.5232 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي.

- جاء إدراك العاملين للعدالة الإجرائية الممارسة من قبل الرؤساء في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.1914) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي.

- جاء إدراك العاملين للعدالة التفاعلية الممارسة من قبل الرؤساء في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.4603) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي.

- جاء إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بدرجة متوسطة في الجامعة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الكلي لمستوى إدراك العدالة التنظيمية ما قيمته (3.0816).

#### 2.2. فيما يخص مستوى أداء العاملين في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

إن أفراد عينة الدراسة لديهم انطباع جيد حول أداء العاملين في الجامعة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الأداء الدرجة المرتفعة بدليل قيمة المتوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.8952). ومن تحليل كل محور من محاور أداء العاملين تبين ما يلي:

- وجود قدرة مرتفعة لدى العاملين في الجامعة محل الدراسة لأداء عملهم، وتوفر هذه القدرة يساهم إيجابا في زيادة قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها.

- يدرك العاملون أهمية قيام كل منهم بالمهام الموكلة إليه بالدقة المطلوبة، إذ يبادر كل منهم في الانتهاء منها بالموارد المتاحة وفي الوقت المحدد.

- إن العاملين في الجامعة محل الدراسة على اطلاع جيد بالوصف الوظيفي الذي يحدد بوضوح حدود أعمالهم مما يسمح لهم بأداء أعمالهم بالجودة والمهارة المطلوبة.



- حرص العاملين على انجاز أعمالهم من خلال تحملهم للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب داخل الجامعة والتقييد بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف.
- وجود ممارسة واضحة من قبل العاملين في الجامعة محل الدراسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية نتيجة إحساسهم بالمسؤولية تجاه عملهم، وشعورهم بالانتماء لهذه الجامعة.
- إن العاملين راضين بدرجة متوسطة على عملية تقييم أداء العاملين، لوجود تحيز من قبل الرؤساء والمديرين في التعامل مع بعض العاملين. ومن ثم عدم توافر الشعور بنزاهة تقييم الأداء الصادر بحق العاملين، مما لا يعزز رضاهم عن نظام العمل وعدم اطمئنانهم إزاء ترقيتهم و فرص نموهم الوظيفي وعدالة تقييم أدائهم.

### 3.2. فيما يخص أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث على أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة التوزيعية المدركة من قبل العاملين على أدائهم في الجامعة محل الدراسة ، حيث أن العدالة التوزيعية المدركة من قبل العاملين في الجامعة محل الدراسة تفسر ما نسبته 10.5 % من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدراك العاملين للعدالة التوزيعية وأدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة).
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة الإجرائية المدركة من قبل العاملين في الجامعة محل الدراسة على أدائهم، حيث أن العدالة الإجرائية المدركة من قبل العاملين تفسر ما نسبته 10.8 % من التغيرات التي تطرأ على أدائهم في الجامعة محل الدراسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدراك العاملين للعدالة الإجرائية وأدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة).
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة التفاعلية المدركة على أداء العاملين في الجامعة محل الدراسة، إذ أن العدالة التفاعلية المدركة من قبل العاملين تفسر ما نسبته 13.9 % من التغيرات التي تطرأ على أدائهم في الجامعة محل الدراسة وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدراك العاملين للعدالة التفاعلية وأدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة).

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين في الجامعة محل الدراسة على أدائهم، حيث أن العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بأبعادها مجتمعة تفسر ما نسبته 10.1 % من التغيرات التي تطرأ على أدائهم في الجامعة محل الدراسة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة).

#### 4.2. أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية، أداء العاملين).

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة (مستوى العدالة التنظيمية المدركة، مستوى أداء العاملين) تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية جزئياً وذلك كما يلي:

- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى أداء العاملين في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة تعزى لمتغير الجنس، بينما لا توجد اختلافات في مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية تعزى لنفس المتغير وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى نسبياً .

- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة تعزى لمتغير العمر، بينما لا توجد اختلافات في مستوى أدائهم تعود لنفس المتغير وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية جزئياً.

- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ومستوى أدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة تعزى لمتغير المستوى التعليمي وهو ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي، بينما لا توجد اختلافات في مستوى أدائهم تعود لنفس المتغير وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة جزئياً.

- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وأدائهم في جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة تعزى لمتغير الأقدمية وهو ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

### ثانياً-الاقتراحات

في ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج فإنه يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات لتحسين واقع العدالة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة وتعزيز مستوى أداء العاملين فيها، بصفة خاصة والمنظمات الجزائرية بصفة عامة نوجزها فيما يلي:

- إعادة النظر في الأساليب والنظم والمبادئ الإدارية التقليدية، وتفعيل أبعاد العدالة التنظيمية كأسلوب إداري يساعد الجامعة على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية.

- العمل على وضع آلية لتوزيع الحوافز المادية على المرؤوسين بحيث تكون مبنية على أسس واضحة، عادلة ومقبولة من قبل العاملين، ومرتبطة بحاجاتهم، وأن يتم وضع معايير محددة للأداء، بحيث تعتبر كمؤشرات للإنجاز، لأن ذلك سيعمل على زيادة قناعة العاملين به، ويجعلهم يشعرون بعدالة التوزيع بما ينعكس إيجاباً على أدائهم.

- ضرورة توزيع المهام والوظائف والصلاحيات على العاملين بصورة عادلة.

- ضرورة تطبيق القرارات الإدارية والأنظمة واللوائح على جميع العاملين دون استثناء.

- ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم والسماح لهم بإبداء آرائهم وملاحظاتهم بشأنها، مما يساهم في جعل هذه القرارات أكثر فعالية، كما تساهم في تبني العاملين لها والحرص على تنفيذها لأنهم شاركوا في وضعها، لما لذلك من مردود إيجابي على مستوى الشعور بالعدالة الإجرائية.

- لا يجب النظر إلى عملية تقييم أداء العاملين على وسيلة لتحديد العلوات وكشف أخطاء العاملين، بل هي عملية إستراتيجية لها علاقة بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية وإعداد مختلف السياسات المتعلقة بالعاملين.

- الاهتمام بمشاركة العاملين في وضع نظم تقييم أداء العاملين، وأن تكون مقترحاتهم في هذا الصدد محل بحث ودراسة ومناقشة من جانب إدارة المنظمة.

- إعداد وتنفيذ برامج لتدريب الرؤساء على كيفية إعداد التقارير أداء العاملين ومواجهة وحل المشكلات المتعلقة بإعداد التقارير.
- إعطاء العاملين فرصة للتظلم بشأن نتائج تقييمهم وإطلاعهم عليه حتى يتسنى لهم معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة الأمر الذي سيعمل على دعم أدائهم.
- إرفاق القرارات المتخذة بتفسيرات وشروحات كافية مما يزيد من ثقة العاملين في منظماتهم.
- الاهتمام بظروف العاملين ومشاكلهم، من خلال فتح قنوات الاتصال، والاستماع إلى انشغالاتهم واهتماماتهم، بإتاحة المجال للحوار البناء، ومناقشة المشاكل والخلافات وإيجاد الحلول لها.
- مكافأة سلوكيات المواطنة التنظيمية حينما يؤديها العاملون بشكل واضح، وأخذها بعين الاعتبار عند تقييم أدائهم كدليل على الجهود الخلاقة للعامل.

### ثالثا-أفاق الدراسة

- في ختام هذه الدراسة يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون بحوث مستقبلية وهي:
- العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في المنظمات الجزائرية.
  - العدالة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الجزائرية.
  - العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي.

المراجع

### 1. المراجع باللغة العربية

#### أ- القواميس

1. هيئة الأبحاث والترجمة لدار الراتب، الأسيل القاموس العربي الوسيط، شركة منشورات دار الراتب، د ب د ن، د س ن.

#### ب- الكتب

1. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري - ، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2004.

3. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005.

4. أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2001-2002.

5. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر 2007.

6. إسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997.

7. أمير فرج يوسف، مكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالحرمة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي في ظل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة، ، المكتب الجامعي الحديث، 2010.

8. أيوب أديب العيسى، الفساد الإداري والبطالة، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

9. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر ، 2003.

10. بي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري، لسان العرب، ط4، دار صادر للنشر، المجلد 10، لبنان، 2005.

11. توماس أي هاينز، دافيد هنجر، تر: محمود مرسي، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.

12. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة -، الدار الجامعية، مصر، 2005.

13. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.

14. حسن بلوط، المبادئ والاتجاهات في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2005.

15. حسن روية، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية" تنمية المديرين-تقييم الأداء- المتغيرات البيئية"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2011.
16. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران، عمان الأردن، 1997 .
17. حسين عثمان محمد عثمان، أصول الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2007.
18. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران لنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
19. حيدر محمد العمري، استراتيجيات إدارة التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2011.
20. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
21. خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
22. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، 65.
23. خلف جاد الرب السيد، تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات، دار الإيمان للنشر والتوزيع، 2009.
24. الدحله فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري- المفهوم و أساليب القياس و النماذج- ، المكتبة الوطنية، عمان الأردن.
25. رحاب محمد عبد الرحمن أحمد، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن-حالة تطبيقية-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2015.
26. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان لمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
27. رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية- دليل علمي-، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
28. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
29. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
30. زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
31. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

32. سامر عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
33. سعيد سالم مؤيد، نظرية المنظمة-الهيكل والتصميم-، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
34. سلوى عمر صالح، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجامعية، مصر، 2011.
35. سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، مصر، 1991.
36. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
37. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية-، ط2، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2015.
38. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999-2000.
39. صلاح الدين محمد عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 1988.
40. صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال- مدخل المسؤولية الاجتماعية-، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1999.
41. طارق طه، إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
42. طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، درا اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
43. طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
44. الطائي يوسف حجيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
45. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
46. عادل رمضان الزيايدي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مصر، 1995.
47. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجيه، مصر، 2003.
48. عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة- الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي-، بيروت، دار النهضة، 1983.



49. عايدة سيد خطاب، عمرو محمد عواد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2011.
50. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الحادي والعشرين، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر 2007.
51. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
52. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكريا أحمد محمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
53. عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2001.
54. عبد المنعم الحنفي، المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2000.
55. علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع كفاءة الإنتاج، دار المعارف، مصر.
56. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
57. علي السلمي، تطوير أداء وتحديد المنظمات، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 1998.
58. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، د س ن.
59. علي الضلعين، أساسيات ومبادئ الإدارة، ط2، مركز يزيد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
60. علي شريف، الإدارة المعاصرة، ط2، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997.
61. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، جامعة الجزائر، 2006.
62. عمر حلاق، أحمد السالم، الإحصاء في العلوم الإدارية، بدون دار نشر، السعودية، 2003.
63. عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، مصر 2008.
64. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
65. غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكروني البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
66. غني دحام تناي الزبيدي، عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
67. فادي محمد صلاح، أساسيات الإدارة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

68. فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد، الإسلام والعدالة الاجتماعية رؤى اجتماعية في الأحكام الشرعية، المؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2009.
69. فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
70. الفضل مؤيد عبد الحسين، إدارة الإنتاج والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، د س ن.
71. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
72. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية-مدخل نظري وتطبيقي-، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
73. محفوظ أبو جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
74. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2005.
75. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
76. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
77. محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001.
78. محمد ديربي، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الدولية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
79. محمد زويد العتيبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
80. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003..
81. محمد سيد فهمي، العدالة الاجتماعية-استراتيجيات وآليات-، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2014.
82. محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010.
83. محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله، إدارة الهيئات الاجتماعية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية مصر، 2006.
84. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي-الفوائد والمراحل والتطبيقات-، ط02، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
85. محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 1997.

86. محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
87. محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
88. محمود احمد فياض، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل نظمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
89. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
90. محمود يوسف عبد الرحمن، السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
91. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية -، الدار الجامعية، مصر، 2008.
92. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
93. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
94. مهدي زويلف، تحسين الطراونة، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1998 .
95. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
96. موسى خليل، الإدارة المعاصرة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
97. موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام-الأردن نموذجا-، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
98. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2015.
99. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية- إطار نظري وحالات عملية-، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
100. ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر عبد الله، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر.
101. نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2010.
102. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة-المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات-، ط02، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

103. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة-مدخل التصميم-، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
104. هاشم الشمري، ايثار الفنتلي، الفساد الإداري والمالي وآثاره الاقتصادية والاجتماعية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
105. هيرمين اقنيس (Herman AGUINIS)، إدارة الأداء، تر: سامح عبد المطلب عامر، ط2، دار الفكر للنشر، الأردن، 2018.
106. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
107. وليد حلمي غازي، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2010-2011.

ج-المجلات

1. أحلام خان، صفاء بياضي، مساهمة إدارة الأداء المشري في تحقيق الالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، العدد 07، السنة السابعة، 2016.
2. أحمد سمير نايف الثابت، عناصر البيئة الداخلية ذات البعد الاستراتيجي وانعكاساتها على السلوك التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية-دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية- العراق-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 52، 2017.
3. احمد عبد الرشدي، كايد سلامة، درجة الثقة في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة الأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد 03، العدد 12، 2015.
4. أشرف عبد التواب عبد المجيد، زهور سمران مرزوق العوفي، العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 80، ديسمبر 2016.
5. أمينة عثمانى، تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة وآليات إرسائها - دراسة حالة الجامعة الجزائرية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر العدد 14، 2015.
6. انتصار عباس حماد الدليمي، آلاء عبد الكريم غالب المدو، أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية-بحث ميداني في دوائر مختارة في وزارة النفط-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق المجلد 14، العدد 04، 2012.

7. أنيس أحمد عبد الله، حكمت محمد فليح، حميد أنور أحمد، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنين التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد 04، العدد 12، 2008.
8. أنيس صقر الخصاونة، فاروق إبراهيم العكرب، أثر العدالة التنموية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج ففي محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 02، ديسمبر 2016.
9. باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكبدة - مجلة الباحث، جامعة قصدي مباح، الجزائر، العدد 13، 2013.
10. بشرى عبد العزيز، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة، العراق، العدد 36، 2013.
11. بندر كريم أبو تاية، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنين التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، المجلد 20 العدد 01، 2012، ص 148.
12. بهاية عبد الهادي التلباني، محمد جودت فارس، رافع يوسف الوحيدي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي - دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، فلسطين، المجلد 01، العدد 02، 2015.
13. بوجمعة كوسة، الأحور بين كفاية الحاجات الاجتماعية وبين الغابات التنظيمية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 17، 2013.
14. توفيق سمغوني فيصل، كريم فيصل، نظام الحوافز ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 18، العدد 03، 2019.
15. جمال هداش محمد، إبراهيم علي كردي، احمد فريد ناجي، دور التدريب في تحسين أداء العاملين - دراسة تطبيقية في عدد من المصارف الأهلية -، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإدارة والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 23، العدد 35، 2016.
16. جميلة صالح أبو بكر خطر، الطاهر أحمد مجمد، الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي -، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، السودان، المجلد 16، العدد 01، 2015.

17. حاكم جبوري، علك الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل-دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 14، العدد 03، 2012.
18. حاكم محسن محمد الربيعي، حامد الحدراوي، حيدر حمودي علي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل اسمنت الكوفة-، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة بابل، العراق، المجلد 260، العدد 07، 2012.
19. حسان خبابة، اثر الأساليب القيادية في المنظمات على أداء الأفراد، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد 09، العدد 02، السنة العاشرة.
20. حسون محمد عمي الحداد، عباس فاضل رحيم، أثر نظم المعلومات عمى الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية-، مجلة كلية للعلوم الاقتصادية الجامعة العراق، العدد 51، 2017.
21. حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 02، 2012.
22. حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي-دراسة استطلاعية في دائرتي النقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 83، 2010.
23. حمزة معمري، بنزاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 14، مارس 2014.
24. حميد المحسن نعساني، أحمد اليوسفي، اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كتغيرات وسيطية في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية-، مجلة بحوث جامعة حلب، سوريا، العدد 32، 2003.
25. خالد يوسف محمد الزعبي، أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، مجلة جامعة الملك عبد العزيز-الاقتصاد والإدارة- المجلد 22، العدد 01، 2008.
26. خالدية مصطفى عطا، مها عارف بريسم، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية، مجلة كلية المأمون الجامعة، العراق، العدد 23.
27. خليل جعفر حجاج، دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 34، العدد 110، 2012.

28. خير الدين جمعة، خنشور جمال، دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جوان 2015.
29. راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد 25، العدد (2+1)، 2009.
30. رامي طشطوش وآخرون، ظاهرة الاحتراق النفسي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى معلمي غرف المصادر في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 27، العدد 08، 2013.
31. رجب حسنين محمد رفاعي، تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته-دراسة ميدانية-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، جامعة الدول العربية، مصر، 2009.
32. زكريا صديق، عمر بن حيمة، دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية-، دراسة حالة بمركز الزيت بالمنطقة الصناعية بالعين الصفراء الجزائر -، مجلة البشائر الاقتصادية بشار، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2018.
33. الزهرة بن بريكة، طارق بن قسبي، محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العمومية سليمان عميرات ببركة، مجلة الباحث، العدد 15، 2015.
34. زهرة مصطفى، أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة المعيار، العدد 16، ديسمبر 2016.
35. زياد بركات، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر العاملين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، المجلد 10، العدد 01.
36. زينب عبد الرزاق عبود، ظفر ناصر حسين، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 24، العدد 01، 2016.
37. سارة زويطي، واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية- دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسبكدة-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 01، الجزائر، المجلد أ، العدد 43، جوان 2015.
38. سالم مرزوق الطحيح، علي حسين محمد، العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية-دراسة على منظمات الأعمال الكويتية، مجلة الإداري، السنة 25، العدد 94، سبتمبر 2003.
39. سامر عبد المجيد البشابشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية-دراسة ميدانية-، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 04، العدد 04، 2008.

40. سامر عبد المجيد البشابشة، محمد أحمد الحراشنة، اتجاهات العاملين في أمانة عمان نحو أثر خصائص فرق العمل في عملية اتخاذ القرارات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 22، العدد 02، 2006.
41. سامي علي أبو الروس، سامي إبراهيم حنون، تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم-دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة فلسطين-، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، فلسطين، المجلد 19، العدد 01، يناير 2011.
42. سعد فاضل عباس المحمود، انعكاسات تبني المنهج الديمقراطي في صنع القرارات على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية-دراسة لآراء عينة من الموظفين والتدريسيين في جامعة اليرموك، مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 38، العدد 98، 2010.
43. سعدون حمود حثير الربيعاوي، سلام سعد سريح الدراجي، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنموية بتوسط الرضا الوظيفي-بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العاميين-، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العراق، العدد 21، 2016.
44. سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 01، 2011.
45. سناء جاسم محمد الذبحاوي، جاسم دجلة محمد الذبحاوي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي-دراسة تطبيقية في المعهد التقني الكوفة-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 13، العدد 40، 2016.
46. شافية بن حفيظ، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية-دراسة ميدانية بمدينة ورقلة-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قصدي مرياح ورقلة، الجزائر، العدد 17، ديسمبر 2014.
47. صبرينة لطرش، عديلة العلواني، التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين-دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيجكو بسككدة-، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد 09، جوان 2018.
48. صورية زاوي، ميلود تومي، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 07، جوان 2010.
49. الطيب الوافي، الريادة في الأداء البيئي-شركة نوكيا أنموذجاً-، مجلة الباحث العدد 11، جامعة قصدي مرياح ورقلة.
50. عادل بومجان، عبد الناصر موسي، التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، 2015.



51. عاشور الهاني، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحركة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 44، جوان 2016.
52. عامر علي حسين العطوي، اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي-دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية-، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق المجلد 10، العدد 01، 2007.
53. عبد الرحمن مصطفى الملا، تأثير ياسر حسين الغزي، عوامل البيئة الداخلية وانعكاسها في عملية تقييم أداء العاملين - بحث ميداني-، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 40، العدد 110، 2017.
54. عبد الفتاح خليفات، شربين المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد (2+1)، 2010.
55. عبد الكريم السكر، اثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي-دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية-، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 40، العدد 02، 2013.
56. عبد الكريم السكر، أثر العدالة التوزيعية في الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية-، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، العدد 02، 2012.
57. عبد الكريم السكر، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية-دراسة ميدانية-، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 08، العدد 3، 2012.
58. عبد الله سلامة خلف الطعماسة، عبد الحفيظ علي حسب الله، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطن التنظيمية-دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركة (Qiz) في الأردن-، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، الأردن، المجلد 26، العدد 02، 2015.
59. عبد المحسن النعساني، اختبار أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء التنظيمي-دراسة ميدانية في القطاعين الإنتاجي والخدمي الحكوميين-، مجلة بحوث جامعية حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، العدد 47، 2007.
60. عبد الناصر موسي، تقييم أداء الأفراد كأداة للرفع من أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 06، جوان 2004.
61. عبد الوهاب ميروح، جلال الدين بوعطيط، قواعد العدالة التنظيمية في مكان العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، العدد 01، أكتوبر 2017.
62. العربي عطية، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية-دراسة ميدانية في جامعة ورقلة-، مجلة الباحث، العدد 10، 2012.

63. علي السكر عبود، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين -دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في مركز محافظة الدوانية-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 14، العدد 04، 2012.
64. علي حسون فندون الطائي، جميل طاهر، فاضل محمد سلمان، تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية-دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 18، العدد 67، د س ن.
65. علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، سالم راشد الشامبي، قياس اثر التدريب في أداء العاملين-دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة اليريمي في سلطنة عمان-، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 31، العدد 01، 2009.
66. عمر محمد أحمد عواد، تحليل أبعاد العدالة التنظيمية-دراسة تطبيقية-، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، المجلد 21، العدد 01.
67. عويضة أبو سنينة، عبد الجبار البياتي، مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، الأردن، المجلد 10، العدد 01، 2014.
68. فتح الله غانم، ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، فلسطين، المجلد 19، العدد 01، جانفي 2015.
69. قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري-دراسة ميدانية-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 07، 2007.
70. كمال تشام، أ مخفي، علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07، 2009.
71. ليلي بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية -دراسة حالة-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014.
72. ماجد عبد المهدي مساعدة، الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء كليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 11، العدد 02، 2011.
73. ماجد محمد عبد السام الفراء، عبد شعبان اللوح، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، فلسطين، المجلد 15، العدد 02، جوان 2007.

74. محمد عبد الحميد الطبولي، رمضان سعيد كريم، ابتسام علي حمزة العبار، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بن غازي، مجلة نقد وتوير، جامعة بن غازي، ليبيا، العدد 02، 2015.
75. محمد عبود الحراشنة، ملوج باجي الخرشا، درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات المفرق، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد 27، العدد 02، 2012.
76. مرسي مرفت محمد السعيد، أثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية على الأداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيط-دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق-، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 40، العدد 02، 2013.
77. مروان النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، جوان 2012.
78. مفرح بن سعيد آل كردم، أمل محمد حسن البدوي، رؤية مقترحة لدور رؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق العدالة التنظيمية بكليات التربية، مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، جامعة الملك خالد، العدد 10، أبريل 2017.
79. منار إبراهيم القطاونة، بندر كريم أبو تاية، أثر العدالة التنظيمية على أداء العاملين في الشركات الصناعية في الأردن، مجلة معارف، جامعة آكلي محند أولحاج، الجزائر، العدد 16، السنة التاسعة، جوان 2014.
80. موسى سلامة اللوزي، عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بامارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية-دراسة تحليلية-، مجلة دراسات العلوم الاقتصادية، المجلد 39، العدد 01، 2012.
81. ميعاد حميد علي، أنموذج محاسبي مقترح لتقويم أداء إنتاجية العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 34، 2013.
82. ناظم جواد الزيدي، طيف نوري عبد الحميد، العدالة التنظيمية في إطار ادراكات العاملين-دراسة ميدانية-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 15، الإصدار 55، 2009.
83. نجوى دراوشة، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعة الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، المجلد 13، العدد 03، 2017.

84. نصر الدين عيساوي، يزيد تفرات، آليات تثمين دور المورد البشري لتحسين أداء المؤسسة- نموذج SOF كآلية لمراقبة تطور التكاليف الخفية حالة مؤسسة الاسمنت SCT تسيّة-، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 06، 2016.
85. نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد 07.
86. نواف موسى شطناوي، ريم محمود العقلة، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء لأعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 04، ديسمبر 2013.
87. نورة بن حمد البليهد، مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإدارات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 03، العدد 10، 2014.
88. الهام منصوري، كمال منصوري، المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06، ديسمبر 2014.
89. هوارى معراج، مريم شرع، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الإستراتيجيات التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، غرداية، الجزائر، العدد 07، 2009.
90. ياسر عبد الوهاب، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء-دراسة حالة البنك المركزي المصري-، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 18، جوان 2017.
91. يوسف غنيم، العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، مجلة جامعة الأزهر، غزة، سلسلة العوم الإنسانية، فلسطين، المجلد 09، العدد 02، 2007.
- د - المذكرات والأطروحات

1. أسامة عبد الكريم هزي، العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة- دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015.
2. بومدين يوسف، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية -مع دراسة حالة المعمل الجزائري الحديد للمصبرات- الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، أطروحة

- مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006 .
3. حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسدي مرباح ورقلة، الجزائر 2013-2014.
4. خديجة هاجر دويدي، محاولة لدراسة مدى تأثير أخلاقيات الأعمال في أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسات اقتصادية جزائرية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014-2015.
5. رضا تير، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل-مقاربة العدالة التنظيمية-، أطروحة دكتوراه في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2006-2007.
6. سبرينة مانع، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات-دراسة حالة عينة من الجامعات-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
7. سعيد محمد عايض الأسمرى، مدرجات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2012-2013.
8. سليمان سالم الحجايا، الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006.
9. سناء محمد عطا الداية، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، مذكرة ماجستير في أصول التربية، تخصص الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012.
10. سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، أطروحة دكتوراه

فلسفة في التربية، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006.

11. ماجد بن شجاع البقمي، القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011.

12. نادية أحمد علي حسين، العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات العامة مع دراسة تطبيقية على وزارة الدولة للتنمية المحلية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2012.

### ه-الملتقيات

1. عزالدين بن تركي، منصف شرفي، الفساد الإداري أسبابه، آثاره وطرق مكافحته-إشارة لتحارب بعض الدول-، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012.

2. عبد الملوك مزهوده، المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهوماً وقياساً، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، المنعقد يومي 08-09 مارس 2005.

3. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08-09 مارس 2005.

4. سليمان بلعور، عبد اللطيف مصيطفي، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08-09 مارس 2005.

5. محمد خميسي بن رجم، حكيمة حليمي، الفساد الإداري والمالي-مدخل لظاهرة غسل الأموال وانتشارها-، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012.

6. صالح مفتاح، معارفي فريدة، الفساد الإداري والمالي -أسبابه،مظاهره ومؤثرات قياسه-، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012.

### و- مواقع الانترنت

1. سحر عناوي رهيو، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي-دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية جامعة القادسية-، نقلا عن الموقع الإلكتروني <https://iasj.net/iasj?func=article&ald=102952h> المطلع عليه في : (2017/07/15).

2. عايض شافي الأكلبي، دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية، ص 105، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <https://www.slideshare.net/KamalNaser/ss-47813615> (المطلع عليه في: 2017/07/17)

3. جمال عبد الحميد محمد، الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد الإداري -دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنيا-، مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية، نقلا عن الموقع الإلكتروني: [abmmcj.org/files/V01\\_N01\\_P04.pdf](http://abmmcj.org/files/V01_N01_P04.pdf) (المطلع عليه في: 2017/07/17)

4. شكري بن زعرور، الإدارة العامة-كيف يمكن الإفلات من لعنة أمراضها-، 2016 ، نقلا عن الموقع الإلكتروني: [https://mpira.ub.uni-muenchen.de/75008/1/MPRA\\_paper\\_75008](https://mpira.ub.uni-muenchen.de/75008/1/MPRA_paper_75008):. المطلع عليه في: (2017/03/11).

7. فيصل محمود الشاورة، الولاء التنظيمي وتقييم أثره على إجمالي الدخل من المبيعات بالتطبيق على شركة مصانع الأسمت الأردني لإفارج، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://e-print.mutah.edu.jo/index.php/business/ba-and-mis/404-2012-10-16-11-32-03.html> المطلع عليه في: (2017/03/ 11).

8. أحمد حمدان لفته، سعيد عبيد فياض، مها فاضل السبك، بيئة العمل وأثرها على أداء العاملين في مجال الإرشاد الزراعي، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=81397> المطلع عليه في: (2017/03/11).

9. التحفيز وسلوك الأفراد، نقلا عن الموقع الإلكتروني: [www.abahe.co.uk/Research.../Motivation-and-behavior-of-individuals.pdf](http://www.abahe.co.uk/Research.../Motivation-and-behavior-of-individuals.pdf) (المطلع عليه في: 2016/05/15).

10. أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين، نقلا عن الموقع الالكتروني:  
[https://www.researchgate.net/publication/311676114\\_ada\\_alamlyn](https://www.researchgate.net/publication/311676114_ada_alamlyn)  
المطلع عليه في (2019/09/09).

11. الموقع الرسمي لجامعة البويرة: <http://www.univ-bouira.dz/ar/> المطلع عليه في: (2017/04/11).

II. باللغة الأجنبية

### A-Livres

1. Claud Lévy-Leboyer et autres, **Management des organisations-RH, les apports de la psychologie du travail-**, édition d'organisation, paris, 2006.
2. David Duchamp , Loris Guery, **La Gestion Des Ressources Humaines,** Nathan Edition, paris.
3. Dohou Angèle et Berland Nicolas, **Mesure de la performance globale des entreprises,** 28<sup>ème</sup> Congres de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, 2007.
4. Henry Mintzberg, **Structure et Dynamiques de L'organisation,** Paris, Edition d'Organisation, 18<sup>ème</sup> éd, 2005.
5. Martory Bernard, Daniel Crozet, **Gestion Des Ressources Humaines-Pelotage Social Et Performance-** 6<sup>ème</sup> Ed, Dunod, Paris, 2005.
6. Olivier Henbacg et autres, **les ressources Humaines de A.Z ,** Dunod, Paris, 2009.
7. Patrice Roussel, **La Motivation au Travail-Concept et Théories-**, Ouvrage Collectif, éditions EMS, Collections Référence, Paris.
8. Pierre Antoine, **Les Hommes et Le Management,** Librairie Vuibert, Paris
9. Robert Folger, Russel Cropanzano, **Organizational justice and human resources management,** Thousand Oaks, Sage publications, 1998, California.
10. Sid Ahmed Benraouane , **Le Management des Ressources Humaines,** Office des Publications Universitaires, Alger..

### B-Revues et périodiques

1. Rabia Aslam, Shama Sadaqat, **Investigating the relationship of organizational justice on organizational citizenship behaviour among teaching staff of university of the Punjab,** European journal of scientific research , Vol 57, N<sup>o</sup> 1, 2011.
2. Abass Ali Rastagar, Niha Power brahimi, **A study of the relationship between organisational justice and turnover intention : evidence from Iran,** international journal of research in behaviour and human resources management, vol O1, n<sup>o</sup> 02, 2013.



3. Abdallah M. Elamin, Nacer Alomain, **Does organizational justice influence job satisfaction and self-perceived performance in Saudi Arabia work environment**, International Management Review, vol 07, n<sup>o</sup> 01, 2011.
4. Adams J, S, **Toward An Understanding of Inequity**, Journal of Abnormal and Social Psychology, vol 67, 1963.
5. Ademola B, Owolabi, **Effect Of Organizational Justice And Organizational Environment On Turn-over Intention Of Health Workers In Ikiti state, Nigeria** Research In World Economy, Vol 03, N<sup>o</sup> 01, March 2012.
6. Aharon Tziner, Gil Sharoni, **Organizational Citizenship Behavior, Organizational Justice, Job Stress, and Work- family Conflict- Examination of Their Interrelationships With Respondents from non-Western Culture-**, Journal of Work and Organizational Psychology, N<sup>o</sup> 30, 2014.
7. Azzat Moh Nusrdin, Soon Lay Khuan, **Organizational Justice as An Antecedent of Job Performance**, Gadjah Mada International Journal of Business, Vol 09, N<sup>o</sup> 03, September/December 2007.
8. Annamaria Difabio, Chiara Bartolini, **L'impact de la justice Organisationnelle Sur la Satisfaction au Travail et L'engagement Affectif Dans un Hôpital Italien**, POT, Spécial Sante Au Travail, vol 15, n<sup>o</sup> 04, p 421
9. Arif Hassan, **Organizational Justice As a Determinant of Organizational Commitment and Intention to Leave**, Asian Academy of Management Journal, Vol 07, N<sup>o</sup> 02, July 2002.
10. Assaad El Akrami, Sylvie Guerrero, Jean Pierre Neveu, **Comportement Organisationnel-Justice Organisationnelle Enjeu de Carrière et Epuisement Professionnel-**, Vol 02, Ed de Boeck, Belgique, 2006.
11. Brent A. Scott, Jason A. Colquitt, Cindy P. Zapata-Phelan, **Justice as a Dependent Variable- Subordinate Charisma as a Predictor of Interpersonal and Informational Justice Perceptions-**, Journal of Applied Psychology Copyright 2007 by the American Psychological Association, Vol. 92, No. 6, 2007.
12. Campbell.L, Finch.E, **Customers Satisfaction and Organizational Justice**, Facilities, Vol 22, N<sup>o</sup> (7/8), 2004.
13. Deborah E. Rupp, **An employee-centered model of organizational justice and social responsibility**, Organizational Psychology Review, Vol 01, N<sup>o</sup> 01, 2011.
14. Emmanuelle Brien-Robidoux et Autres, **La Justice Organisationnelle et L'épuisement Professionnel - Une Nouvelle Mesure Selon Les Opportunités en Milieu de Travail-**, Humain et Organisation, Vol 03 N<sup>o</sup> 01, Mai 2017.
15. Fortin.M, **Perspectives on Organizational Justice- Concept clarification, social context integration, time and links with morality-**, International journal of management reviews., Vol 10, N<sup>o</sup> 02, 2008.

- 16.Fredc .Lumenburg, **Organisational structure Mintzberg's Framework**, International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity, Vol 14, November 2012.
- 17.Gelens .J & all, **The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management- A research agenda**, Human Resource Management Review, Vol 23, N<sup>0</sup> 04, 2013.
- 18.Gelens.J, Dries. N, Hofmans. J, Pepermans. R, **The role of perceived Organizational Justice in Shaping The Outcomes of Talent Management- A Research Agenda-**, Human Resource Management Review, Vol 23, N<sup>0</sup> 04, 2013.
- 19.Gilles Simard, Olivier Doucet, Sarah Bernard, **Pratiques en GRH et Engagement des Employées-le Rôle de La Justice-**, Relations Industrielles, Vol 60,N<sup>0</sup> 02,2005.
- 20.Greeberg J, **A Taxonomy of Organizational Justice Theories**, The Academy of Management Review, Vol 12,N<sup>0</sup>01,January 1987.
- 21.Greenberg. J, **A Reexamination of Equity Theory in Social Exchange**, Journal of Applied Psychology, Vol 64, N<sup>0</sup>1, 1979.
- 22.Halil Nadiri, LemTamova, **An Investigation of The Role of Justice in Turnover Intentions .Job satisfaction and Organizational Citizenship Behavior in Hospitalry Industry**, International Journal of Hospitality Management,N<sup>0</sup>29,2010,.
- 23.Hicham Abbd, Aline Boissinot, **De La Perception de L'injustice aux Comportements Opportunistes - Proposition d'une Grille de Lecture des Relations entre PSL et Grands Distributeurs-**, Logistique & Management, Vol. 17, N<sup>0</sup> 02, 2009.
- 24.Marjorie Chan,**Organizational Justice Theories and landmark cases**, The International Journal of Organizational Analysis, Vol 08, N<sup>0</sup> 01, 2000.
- 25.Mashala Valikhani Dehaghani, Faeze Sadat Merhadi, **Impressing Organizational Justice Rules Based on Information Technology –case study telecommunication company-**, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol 03, N<sup>0</sup>04 ,October 2013.
- 26.Mehmet Icee, Hassan Guil, **The effect of Employee's Perception of Organizational Citizenship Behavior-An Application in Turkish Institutions-**, International Journal of Business and Management, Vol 06, N<sup>0</sup>06,June 2011.
- 27.Ming Singer, **The Application of Organizational Justice Theories To Seltion Fairness Research**, New Zealand Journal of Psychology,N<sup>0</sup> 22, 1993.
- 28.Mohyeldin Tahir Suliman. A, **Links between Justice, Satisfaction and Performance in The Workplace**, Journal of Management Development, Vol. 26 No, 2007.P294.
- 29.Monique Gouiran, **Responsabilité Sociétale et Ressources Humaines**, Afnor éditions, Paris, 2011.

- 30.Qader Vazifeh Damirchi,Mohammad Bager Brabai Talatahep, Moosa Zamanzadeh Dar Ban, **Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Moghan's Agro-Industry Company-**, International Journal of Management and Social Science Research(IJMSSR), TRAN, Vol 02,N<sup>0</sup>03, March 2013.
- 31.Quan gyemtran,Yezhuang Tian, **Organizational Structure-Influencing Factors and Impact on a Firm**, American Journal of Industrial and Business Management,2013.
- 32.Rami Zwick ,Xiao-Ping Chen, **What Price Fairness? A Bargaining Study**, Management Science, Vol 45 , N<sup>0</sup> 06,June 1999.
- 33.Richa Banerjee, SubeerBanerjee,**a Study of Perceived Organizational Justice, Trust, and Organizational Citizenship Behaviour**, IOSR Journal of Business and Management, Vol 12, Issue 04, 2013.
- 34.Robert E.Till, Ronald Karren, **Organizational Justice Perceptions and Pay Level Satisfaction**, Journal of Managerial Psychology, Vol 26, N<sup>0</sup>01, 2011.
- 35.Robert Folger, Mary A. Konovsky, **Effect of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions**, Academy of Management journal, Vol 32, N<sup>0</sup>1, 1989.
- 36.Sait Gürbüz, İbrahim Sani Mert, **Validity and Reliability Testing of Organizational Justice Scale- An Empirical Study in a Public Organization-**, Today's Review of Public Administration, Vol 03, No03, p 141.
- 37.Seyed Mohammad Moghimi, Masoumeh Kazemi, Saied Samiie,**Study The Relationship Between Organizational Justice and Employees' Quality of Work Life in Public Organizations-A case Study of Oom Province-**,Iranian Journal of Management Studies, University of Tahrán,Iran,Vol6, N<sup>0</sup>1, January 2013.
- 38.Seyed Yahya & al, **Investigating The Role of Organizational Justice in Organizational Citizenship Behavior-case study education organization in guilan province-**,Technical Journal of Engineering and Applied Sciences, Vol 02, N<sup>0</sup>11,2012.
- 39.Tamizaran nandan, Abdul Mutalib Mohamed Azim, **Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior-Mediating Role of Psychological Capital-**, American International Journal of Social Science, Vol 04, N<sup>0</sup> 06, December 2015.
- 40.Urmila Rani Srivastava, **Multiple Dimensions of Organizational Justice and Work-Related Outcomes among Health-Care Professionals**, American Journal of Industrial and Business Management, N<sup>0</sup>05,2015.
- 41.Wendy L .Poole, **Organizational Justice as a Framework for Understanding Union-Management Relations in Education-**, Canadian journal, Vol 30, N03, 2007.

### C-Thèses

- 1.Christie M. Cox, **Approach and avoidance motivations - implications for organizational justice-**, thesis for the degree of doctor of philosophy, the graduate faculty of the university of Akron, may 2009.
  - 2.William H, Fournier, **Communication Satisfaction, Interactional Justice, and Organizational Citizenship Behaviours-Staff Perception in A University Environment-**,Thesis of Doctor of Philosophy, Faculty of Scripps College of Communication, Ohio University, JUIN 2008.
  - 3.Hyung-Ryong Lee, **An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment and turnover intention in the lodging industry-**, thesis of doctor of philosophy in hospitality and tourism management Blacksburg, , faculty of Virginia, polytechnic institute and state university, Virginia, 27 April 2000.
  - 4.Brad A. Shipley, **food fight : communication and Organizational Justice During The Grocery Store Labor Dispute,** Thesis of Doctor of philosophy in Communication, Faculty of USC Graduate School, University of Southern California, USA, May 2010.
- Esther Maier Ulrich, **How Fairness Impacts The Perception of Transformational Leadership-The Influence of Organizational Justice on Perceived Transformational Leadership and The Unique and Mutual Effects of These Two Factors on Organizational Outcomes-**, Thesis of Doctor of Philosophy, Faculty of Arts, University of Zurich, 2011

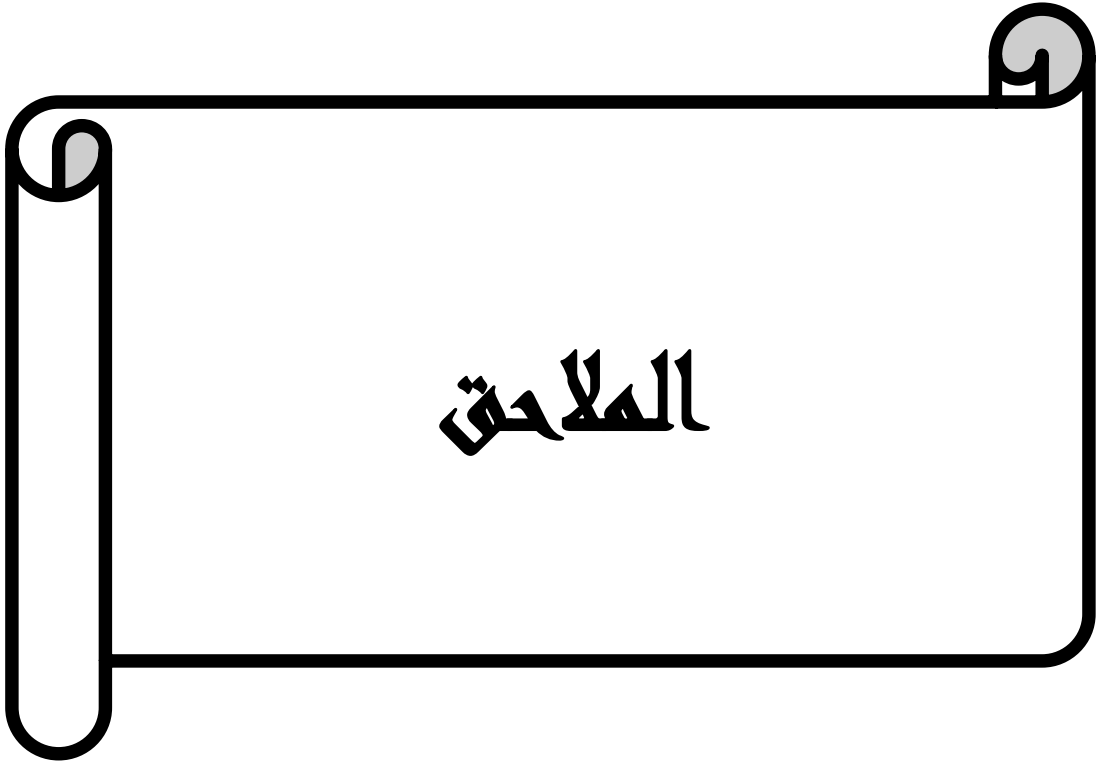
### D-Séminaires

- 1.Amar Fall, **L'effet des pratiques de management sur le comportement des salaires dans le secteur touristique-le cas des perceptions de justice organisationnelle sur la motivation autonome au travail-**, 3<sup>ème</sup> journée de recherche et d échange en management du tourisme, groupe sup de co la rochelle, France, 10 juin 2011.
- 2.Sabadie William, **Les Apports des Théories de La Justice au Marketing des Services,** 16<sup>ème</sup> Congrès AFM, Montréal Canada, 18-20 Mai 2000.

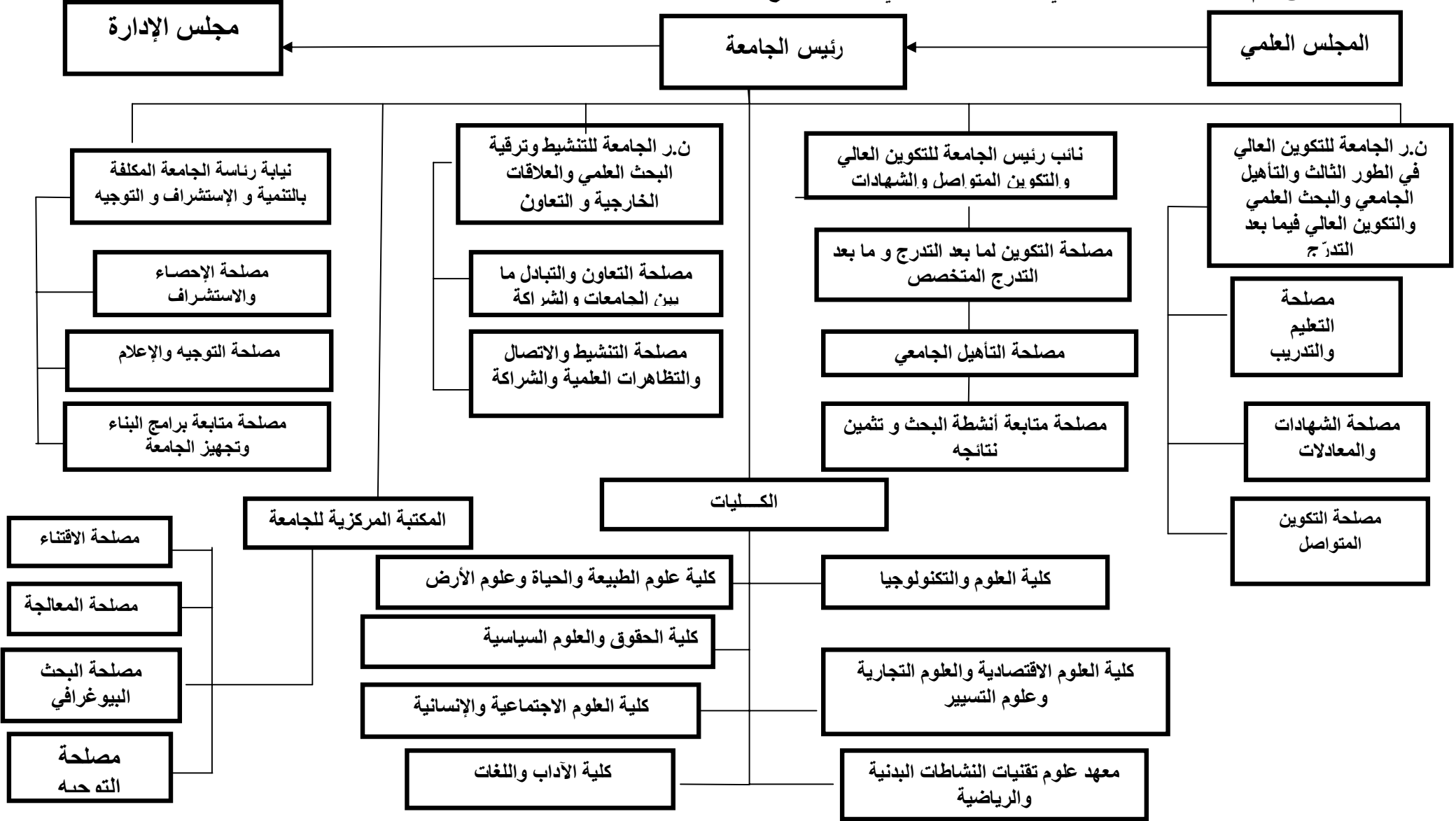
### E-Sites Internet

- 1.Yvon Pesqueux, **La notion performance globale,** 5<sup>0</sup> Forum international ETHICS ,Décembre 2004, P 06 , Disponible sur le site: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00004006/document>, Consulté le : (13/05/2018).

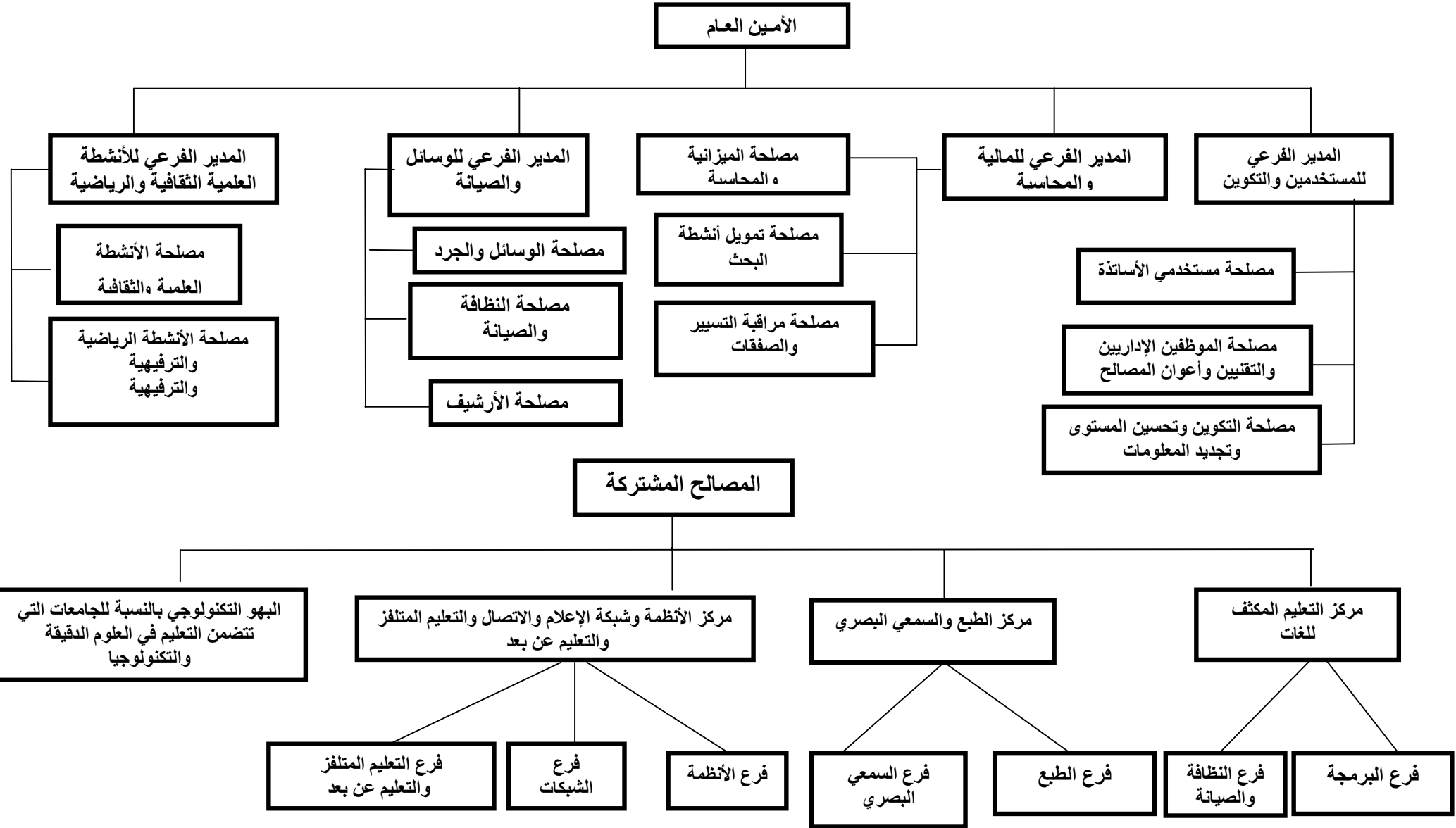
2. Ben Ammar Mamlouk Zeineb, Beltaifa Nadia ,**Multi Dimensionnalité et Déterminants de La Justice Organisationnelle - Etude Empirique dans Le Contexte Tunisien-**, disponible sur le site : [www.strategie-aims.com/...multidimensionnalite-et-determinants-de-1](http://www.strategie-aims.com/...multidimensionnalite-et-determinants-de-1). (Consulté le : 11 /05 /2017).
3. Caroline Manville, **Les Perceptions De Justice Organisationnelle Des Salaries Atypiques-Des Spécificités et Des Incidences Sur Les Pratiques de GRH ?**, Disponible sur le site : <https://www.agrh.fr/assets/actes/2007manville089.pdf> Consulté le: (12/07/2016).  
<http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp73.pdf> Seen:( 11/05/2017).  
[https://www.researchgate.net/publication/227542193\\_Personality\\_Predictors\\_of\\_Citizenship\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/227542193_Personality_Predictors_of_Citizenship_Performance) Seen:( 09/09/2019).
4. James L.Gibson, & Others, **Organization-Behavior, Structure, Processes-**,14 ed, Macgraw Hill, Available on Site: [http://dl.motamem.org/organizations\\_behavior\\_structure.pdf](http://dl.motamem.org/organizations_behavior_structure.pdf) seen :( 11/04/2017).
5. Méthode Claudien Boundenghan, Comment Encourager Les Comportements Prosociaux ou Citoyens au Travail - Le Rôle des Inducteurs Organisationnels et Individuels-. Disponible sur Le Site : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01179917/document> (consulté le: 11/03/2017).
6. Susanna Baldwin, **Organizational Justice**, Institute for Employment Studies, 2006, Available on Site:
7. Walter C .Borman and others, **Personality predictors of Citizenship Performance**, International Journal of Selection and Assessment ,Vol 09,N<sup>0</sup>(1/2), March/ June 2001 Available On Site:
8. Yavus Demirel, Ilhami Yucel, **The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment – a Study on Automotive Industry**, Available on site: <http://www.iises.net/wp-content/uploads/Demirel.pdf> ,seen :(14/12/2016).



الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لرئاسة جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة



الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للأمانة العامة لجامعة ألكلي محند أولحاج بالبويرة





الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

اسم المحكم ولقبه	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
علي زيان محند واعمر	أستاذ محاضر "أ"	علوم تسيير	جامعة البويرة
ميلود وعيل	أستاذ محاضر "أ"	علوم اقتصادية	جامعة البويرة
سعيد هواري	أستاذ محاضر "ب"	علوم تسيير	جامعة البويرة
عائشة شرفاوي	أستاذة محاضرة "أ"	علوم تسيير	جامعة البويرة
نبيلة مرماط	أستاذة محاضرة "أ"	علوم تسيير	جامعة البويرة
راضية بحدود	أستاذة محاضرة "ب"	علوم تسيير	جامعة البويرة

## الملحق رقم(04): نموذج الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### الاستبيان

أختي الفاضلة/ أخي الفاضل/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المعد كجزء من دراسة تكميلية لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال، بعنوان: "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أدائهم في المنظمات الخدمية-دراسة حالة جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة-

ولأن جميع المعلومات المدونة في هذا الاستبيان ستبقى سرية لن يطلع عليها سوى الباحثة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، فإننا نأمل التكرم منكم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، بحيث نضع أمامك مجموعة من العبارات والمطلوب منك وضع علامة (x) أمام الإجابة التي تختارها والتي تجدها مناسبة لرأيك، مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، والرجاء عدم ترك أي عبارة بدون إجابة لأن هذا يضر ببحثنا، إذ ستقصي إجابتك ويذهب -وقتك القيم بالنسبة لنا- سدى في ملئ هذا الاستبيان، حيث نتمنى أن تمثلوا جزء من عملنا.

ونشكركم على حسن تعاونكم معنا ولكم كل تحية وتقدير.

الباحثة

سعدون عائشة

الملحق رقم(04): نموذج الاستبيان

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم، فالرجاء وضع علامة (X) في المكان الذي يناسبك.

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2 - العمر:

أقل من 30 سنة

من 30 سنة إلى 40 سنة

أكثر من 40 سنة

3-المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل

جامعي (التدرج)

جامعي (ما بعد التدرج)

4 - التصنيف الوظيفي:

عون تنفيذ

عون تحكم

عون تطبيق

إطار

5- الاقدمية :

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

## الملحق رقم (04): نموذج الاستبيان

المحور الثاني: مدى إدراك العاملين بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة للعدالة التنظيمية  
 فيما يلي بعض العبارات التي تتعلق بالعدالة التنظيمية، فضلا حدد مدى موافقتك على العبارات التالية، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتوافق مع وجهة نظرك الخاصة.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرات
					01	يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل ومع ما تتمتع به من مؤهلات علمية.
					02	يتمثل الأجر الذي تحصل عليه مع أجور الآخرين الذين يبذلون الجهد نفسه في الجامعة.
					03	تمنح الترقية في الجامعة على أساس مبدئي الجدارة والاستحقاق.
					04	تمنح الحوافز المادية للعاملين في الجامعة بصورة عادلة.
					05	يحظى العاملون بمكافأة رئيسهم المباشر عن الجهد الإضافي الذين يبذلونه في العمل بشكل عادل.
					06	تتوزع المهام على العاملين في الجامعة بصورة عادلة.
					07	يتم توفير وتخصيص كل الوسائل والإمكانيات المادية اللازمة للعمل بعدالة.
					08	إجراءات العمل داخل الجامعة منسجمة مع معايير الوظيفة العامة.
					09	يتم تطبيق كافة الإجراءات والقرارات الوظيفية على جميع العاملين دون استثناء أو تمييز.
					10	تتاح الفرص التدريبية للعاملين داخل الجامعة بشكل عادل.
					11	يحرص رئيسك المباشر على أن يبدي كل عامل رأيه قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
					12	يقوم رئيسك المباشر بتوضيح القرارات في حالة الاستفسار عنها.
					13	تتقبل القرارات الصادرة عن رئيسك المباشر إن كانت عادلة حتى لو جاءت في غير صالحك.
					14	يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل داخل الجامعة وفق معايير أخلاقية.
					15	يمكنك مناقشة رئيسي المباشر بصراحة بخصوص القرارات المتعلقة بعملك والتي يتم تعديلها إن ثبت عدم صحتها.
					16	يحرص رئيسك المباشر على التعامل مع جميع العاملين بموضوعية.
					17	عندما يتخذ رئيسك المباشر قرارا يتعلق بوظيفتك فإنه يتعامل معك باحترام.
					18	يراعي رئيسك المباشر مصلحتك الشخصية في القرارات المتعلقة بعملك.

الملحق رقم (04): نموذج الاستبيان

					يشجع رئيسك المباشر التعاون بين العاملين.	19
					يقوم رئيسك المباشر بتقديم تفسيرات منطقية عند حصول بعض زملائك على امتيازات تبدو لك غير قانونية.	20
					يقوم رئيسك المباشر بتقديم تفسيرات لبعض الإجراءات التي تبدو لك تعسفية.	21
					يناقش رئيسك المباشر الصعوبات التي تواجه العاملين في مكان العمل وتقديم الدعم اللازم للتخلص منها.	22
					تعتقد أن رئيسك المباشر عادل إزاء معالجة الصراعات التي تحدث بين العاملين.	23

المحور الثالث: مستوى أداء العاملين في جامعة أكلي امخد أولحاج بالبوية

فيما يلي بعض العبارات التي تتعلق بتحديد مستوى أداء العاملين (رؤساء، زملاء، مرؤوسين) في الجامعة، فضلاً حدد مدى موافقتك على العبارات التالية، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتوافق مع وجهة نظرك الخاصة.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	متوسطة	موافق بدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق
01	يقوم العاملون بانجاز الأعمال الموكلة لهم في الوقت المحدد وفقا للخطة الموضوعة من طرف الرئيس المباشر.						
02	لدى العاملين القدرة على تحمل مسؤولية إنجاز الأعمال اليومية.						
03	يستطيع العاملون السيطرة على المواقف المختلفة أثناء تأدية عملهم.						
04	بإمكان العاملين انجاز الأعمال الموكلة لهم دون إشراف الرئيس المباشر.						
05	لدى العاملين القدرة على استخدام مهارات الاتصال والتعامل مع الرئيس المباشر بشكل مناسب.						
06	لدى العاملين القدرة على كتابة التقارير الخاصة بالعمل.						
07	يحرص العاملون على أن يكون عملهم منظم ومرتب.						
08	يعد العاملون جداول زمنية للأعمال التي سوف يقومون بانجازها.						
09	يحرص العاملون على انجاز أعمالهم بدون أخطاء.						
10	يحرص العاملون على استشارة ذوي الخبرة لاستفادة من قدراتهم العلمية والعملية.						
11	لدى العاملين إلمام كاف بنواحي العمل ومتطلباته.						
12	لدى العاملين دراية كاملة باللوائح والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة						
13	لدى العاملين سهولة في فهم إجراءات العمل.						

الملحق رقم (04): نموذج الاستبيان

					يعلم العاملون حدود سلطاتهم الوظيفية.	14
					يحاول العاملون قدر المستطاع المزج بين النواحي العلمية والعملية للارتقاء بمستوى العمل.	15
					يقوم العاملون بتوجيه زملائهم الأقل منهم في المستوى الإداري.	16
					يحترم العاملون مواعيد العمل ويواظبون عليها.	17
					يلتزم العاملون بأداء الأعمال التي كلفوا بها وفقا للخطة الموضوعية من قبل الرئيس المباشر.	18
					يقوم العاملون بانجاز الأعمال التي كلفوا بأدائها في الوقت المحدد.	19
					يحافظ العاملون على النظام أثناء فترات العمل.	20
					يلتزم العاملون بالقوانين المنظمة للعمل داخل الجامعة.	21
					يحرص العاملون على حضور الاجتماعات والندوات الخاصة بالعمل.	22
					يحرص العاملون على تزويد زملائهم بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم في أداء أعمالهم.	23
					يقوم العاملون بأداء عمل أحد الزملاء في حالة غيابه عن العمل.	24
					يقوم العاملون بالأعمال الإضافية داخل الجامعة دون تدمير.	25
					يحاول العاملون قدر المستطاع تجنب حدوث المشكلات مع زملائهم في العمل.	26
					يعتمد تقييم أداء العاملين في الجامعة على النتائج التي حققوها.	27
					يخضع العاملون في الجامعة لمعايير تقييم أداء دقيقة وموضوعية .	28
					يتولى الرئيس المباشر عملية تقييم أداء العاملين في الجامعة.	29
					تحدد عملية تقييم أداء العاملين نقاط القوة والضعف لدى العاملين.	30
					يتم إبلاغ العاملين بنتائج تقييم الأداء غالبا عن طريق المقابلة المباشرة.	31
					يتم مراجعة نتائج تقييم أداء العاملين من طرف إدارة الجامعة.	32
					تساهم عملية تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين.	33

أية ملاحظات أو إضافات تود ذكرها:

.....

.....

.....

.....

الباحثة

اختبار ثبات الاستبيان (TEST ALPHA CRONBACH)

ثبات محور العدالة التنظيمية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.955	33

ثبات محور أداء العاملين

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.918	23

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		أداء العاملين	العدالة التنظيمية
N		30	30
Normal	Mean	3,7960	3,1507
Parameters <sup>a</sup>	Std. Deviation	,58381	,68219
b			
Most	Absolute	,115	,114
Extreme	Positive	,091	,114
Differences	Negative	-,115	-,080
Kolmogorov-Smirnov Z		,631	,626
Asymp. Sig. (2-tailed)		,820	,828

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## الملحق رقم(05): مخرجات Spss

إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العدالة التنظيمية: حيث تم ترميز العبارات رقم 01، 02، 03، 04، 05، 06، 07، 08، 09، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23 بالرموز التالية: q1، q2، q3، q4، q5، q6، q7، q8، q9، q10، q11، q12، q13، q14، q15، q16، q17، q18، q19، q20، q21، q22، q23.

q1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	8	5,5	5,5	5,5
غير موافق	16	11,0	11,0	16,6
موافق بدرجة متوسطة	15	10,3	10,3	26,9
موافق	69	47,6	47,6	74,5
موافق بشدة	37	25,5	25,5	100,0
Total	145	100,0	100,0	

q2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	44	30,3	30,3	30,3
غير موافق	57	39,3	39,3	69,7
موافق بدرجة متوسطة	5	3,4	3,4	73,1
موافق	25	17,2	17,2	90,3
موافق بشدة	14	9,7	9,7	100,0
Total	145	100,0	100,0	

q3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	8	5,5	5,5	5,5
غير موافق	46	31,7	31,7	37,2
موافق بدرجة متوسطة	21	14,5	14,5	51,7
موافق	49	33,8	33,8	85,5
موافق بشدة	21	14,5	14,5	100,0
Total	145	100,0	100,0	



الملحق رقم(05): مخرجات Spss

q4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	45	31,0	31,0	31,0
غير موافق	39	26,9	26,9	57,9
موافق بدرجة متوسطة	26	17,9	17,9	75,9
موافق	27	18,6	18,6	94,5
موافق بشدة	8	5,5	5,5	100,0
Total	145	100,0	100,0	

q5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	53	36,6	36,6	36,6
غير موافق	44	30,3	30,3	66,9
موافق بدرجة متوسطة	23	15,9	15,9	82,8
موافق	18	12,4	12,4	95,2
موافق بشدة	7	4,8	4,8	100,0
Total	145	100,0	100,0	

q6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	39	26,9	26,9	26,9
غير موافق	40	27,6	27,6	54,5
موافق بدرجة متوسطة	26	17,9	17,9	72,4
موافق	23	15,9	15,9	88,3
موافق بشدة	17	11,7	11,7	100,0
Total	145	100,0	100,0	

q7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	36	24,8	24,8	24,8
غير موافق	37	25,5	25,5	50,3
موافق بدرجة متوسطة	35	24,1	24,1	74,5
موافق	26	17,9	17,9	92,4
موافق بشدة	11	7,6	7,6	100,0
Total	145	100,0	100,0	

الملحق رقم(05): مخرجات Spss

q8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	25	17,2	17,2	17,2
غير موافق	39	26,9	26,9	44,1
موافق بدرجة متوسطة	35	24,1	24,1	68,3
موافق	34	23,4	23,4	91,7
موافق بشدة	12	8,3	8,3	100,0
Total	145	100,0	100,0	

q9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	38	26,2	26,2	26,2
غير موافق	37	25,5	25,5	51,7
موافق بدرجة متوسطة	34	23,4	23,4	75,2
موافق	28	19,3	19,3	94,5
موافق بشدة	8	5,5	5,5	100,0
Total	145	100,0	100,0	

q10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	43	29,7	29,7	29,7
غير موافق	45	31,0	31,0	60,7
موافق بدرجة متوسطة	29	20,0	20,0	80,7
موافق	17	11,7	11,7	92,4
موافق بشدة	11	7,6	7,6	100,0
Total	145	100,0	100,0	

q11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	14	9,7	9,7	9,7
غير موافق	30	20,7	20,7	30,3
موافق بدرجة متوسطة	29	20,0	20,0	50,3
موافق	54	37,2	37,2	87,6
موافق بشدة	18	12,4	12,4	100,0
Total	145	100,0	100,0	

الملحق رقم(05): مخرجات Spss

q12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	8	5,5	5,5	5,5
غير موافق	21	14,5	14,5	20,0
موافق بدرجة متوسطة	20	13,8	13,8	33,8
موافق	76	52,4	52,4	86,2
موافق بشدة	20	13,8	13,8	100,0
Total	145	100,0	100,0	

q13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	9	6,2	6,2	6,2
غير موافق	8	5,5	5,5	11,7
موافق بدرجة متوسطة	14	9,7	9,7	21,4
موافق	71	49,0	49,0	70,3
موافق بشدة	43	29,7	29,7	100,0
Total	145	100,0	100,0	

q14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	16	11,0	11,0	11,0
غير موافق	19	13,1	13,1	24,1
موافق بدرجة متوسطة	40	27,6	27,6	51,7
موافق	53	36,6	36,6	88,3
موافق بشدة	17	11,7	11,7	100,0
Total	145	100,0	100,0	

q15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	3,4	3,4	3,4
غير موافق	14	9,7	9,7	13,1
موافق بدرجة متوسطة	11	7,6	7,6	20,7
موافق	70	48,3	48,3	69,0
موافق بشدة	45	31,0	31,0	100,0
Total	145	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): مخرجات Spss

q16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	13	9,0	9,0	9,0
غير موافق	17	11,7	11,7	20,7
موافق بدرجة متوسطة	28	19,3	19,3	40,0
موافق	62	42,8	42,8	82,8
موافق بشدة	25	17,2	17,2	100,0
Total	145	100,0	100,0	

q17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	2,8	2,8	2,8
غير موافق	14	9,7	9,7	12,4
موافق بدرجة متوسطة	23	15,9	15,9	28,3
موافق	70	48,3	48,3	76,6
موافق بشدة	34	23,4	23,4	100,0
Total	145	100,0	100,0	

q18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	11	7,6	7,6	7,6
غير موافق	25	17,2	17,2	24,8
موافق بدرجة متوسطة	41	28,3	28,3	53,1
موافق	42	29,0	29,0	82,1
موافق بشدة	26	17,9	17,9	100,0
Total	145	100,0	100,0	

q19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	7	4,8	4,8	4,8
غير موافق	13	9,0	9,0	13,8
موافق بدرجة متوسطة	18	12,4	12,4	26,2
موافق	76	52,4	52,4	78,6
موافق بشدة	31	21,4	21,4	100,0
Total	145	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): مخرجات Spss

q20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	9	6,2	6,2	6,2
غير موافق	31	21,4	21,4	27,6
موافق بدرجة متوسطة	38	26,2	26,2	53,8
موافق	46	31,7	31,7	85,5
موافق بشدة	21	14,5	14,5	100,0
Total	145	100,0	100,0	

q21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	10	6,9	6,9	6,9
غير موافق	26	17,9	17,9	24,8
موافق بدرجة متوسطة	34	23,4	23,4	48,3
موافق	61	42,1	42,1	90,3
موافق بشدة	14	9,7	9,7	100,0
Total	145	100,0	100,0	

q22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	18	12,4	12,4	12,4
غير موافق	18	12,4	12,4	24,8
موافق بدرجة متوسطة	42	29,0	29,0	53,8
موافق	42	29,0	29,0	82,8
موافق بشدة	25	17,2	17,2	100,0
Total	145	100,0	100,0	

q23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	11	7,6	7,6	7,6
غير موافق	16	11,0	11,0	18,6
موافق بدرجة متوسطة	38	26,2	26,2	44,8
موافق	51	35,2	35,2	80,0
موافق بشدة	29	20,0	20,0	100,0
Total	145	100,0	100,0	

## الملحق رقم(05): مخرجات Spss

اجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور أداء العاملين: حيث تم ترميز العبارات رقم 01، 02، 03، 04، 05، 06، 07، 08، 09، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، بالرموز التالية: Y1، Y2، Y3، Y4، Y5، Y6، Y7، Y8، Y9، Y10، Y11، Y12، Y13، Y14، Y15، Y16، Y17، Y18، Y19، Y20، Y21، Y22، Y23، Y24، Y25، Y26، Y27، Y28، Y29، Y30، Y31، Y32، Y33.

y1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	1,4	1,4	1,4
غير موافق	5	3,4	3,4	4,8
موافق بدرجة متوسطة	8	5,5	5,5	10,3
موافق	64	44,1	44,1	54,5
موافق بشدة	66	45,5	45,5	100,0
Total	145	100,0	100,0	

y2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	6	4,1	4,1	4,1
غير موافق	14	9,7	9,7	13,8
موافق بدرجة متوسطة	19	13,1	13,1	26,9
موافق	60	41,4	41,4	68,3
موافق بشدة	46	31,7	31,7	100,0
Total	145	100,0	100,0	

y3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	4,1	4,1	4,1
موافق بدرجة متوسطة	23	15,9	15,9	20,0
موافق	64	44,1	44,1	64,1
موافق بشدة	52	35,9	35,9	100,0
Total	145	100,0	100,0	

الملحق رقم(05): مخرجات Spss

y4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	1,4	1,4	1,4
غير موافق	12	8,3	8,3	9,7
موافق بدرجة متوسطة	18	12,4	12,4	22,1
موافق	66	45,5	45,5	67,6
موافق بشدة	47	32,4	32,4	100,0
Total	145	100,0	100,0	

y5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	,7	,7	,7
غير موافق	9	6,2	6,2	6,9
موافق بدرجة متوسطة	17	11,7	11,7	18,6
موافق	75	51,7	51,7	70,3
موافق بشدة	43	29,7	29,7	100,0
Total	145	100,0	100,0	

y6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	13	9,0	9,0	9,0
موافق بدرجة متوسطة	17	11,7	11,7	20,7
موافق	70	48,3	48,3	69,0
موافق بشدة	45	31,0	31,0	100,0
Total	145	100,0	100,0	

y7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	9	6,2	6,2	6,2
موافق بدرجة متوسطة	12	8,3	8,3	14,5
موافق	66	45,5	45,5	60,0
موافق بشدة	58	40,0	40,0	100,0
Total	145	100,0	100,0	

الملحق رقم(05): مخرجات Spss

y8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	1,4	1,4	1,4
غير موافق	17	11,7	11,7	13,1
موافق بدرجة متوسطة	33	22,8	22,8	35,9
موافق	55	37,9	37,9	73,8
موافق بشدة	38	26,2	26,2	100,0
Total	145	100,0	100,0	

y9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	,7	,7	,7
غير موافق	7	4,8	4,8	5,5
موافق بدرجة متوسطة	10	6,9	6,9	12,4
موافق	58	40,0	40,0	52,4
موافق بشدة	69	47,6	47,6	100,0
Total	145	100,0	100,0	

y10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	,7	,7	,7
غير موافق	9	6,2	6,2	6,9
موافق بدرجة متوسطة	6	4,1	4,1	11,0
موافق	57	39,3	39,3	50,3
موافق بشدة	72	49,7	49,7	100,0
Total	145	100,0	100,0	

y11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	1,4	1,4	1,4
غير موافق	12	8,3	8,3	9,7
موافق بدرجة متوسطة	25	17,2	17,2	26,9
موافق	62	42,8	42,8	69,7
موافق بشدة	44	30,3	30,3	100,0
Total	145	100,0	100,0	



الملحق رقم (05): مخرجات Spss

y12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	7	4,8	4,8	4,8
موافق بدرجة متوسطة	11	7,6	7,6	12,4
موافق	70	48,3	48,3	60,7
موافق بشدة	57	39,3	39,3	100,0
Total	145	100,0	100,0	

y13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	1,4	1,4	1,4
غير موافق	7	4,8	4,8	6,2
موافق بدرجة متوسطة	21	14,5	14,5	20,7
موافق	75	51,7	51,7	72,4
موافق بشدة	40	27,6	27,6	100,0
Total	145	100,0	100,0	

y14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	,7	,7	,7
غير موافق	8	5,5	5,5	6,2
موافق بدرجة متوسطة	28	19,3	19,3	25,5
موافق	75	51,7	51,7	77,2
موافق بشدة	33	22,8	22,8	100,0
Total	145	100,0	100,0	

y15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	12	8,3	8,3	8,3
موافق بدرجة متوسطة	9	6,2	6,2	14,5
موافق	75	51,7	51,7	66,2
موافق بشدة	49	33,8	33,8	100,0
Total	145	100,0	100,0	

الملحق رقم(05): مخرجات Spss

y16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	,7	,7	,7
غير موافق	5	3,4	3,4	4,1
موافق بدرجة متوسطة	19	13,1	13,1	17,2
موافق	67	46,2	46,2	63,4
موافق بشدة	53	36,6	36,6	100,0
Total	145	100,0	100,0	

y17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	1,4	1,4	1,4
غير موافق	7	4,8	4,8	6,2
موافق بدرجة متوسطة	11	7,6	7,6	13,8
موافق	67	46,2	46,2	60,0
موافق بشدة	58	40,0	40,0	100,0
Total	145	100,0	100,0	

y18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	,7	,7	,7
غير موافق	4	2,8	2,8	3,4
موافق بدرجة متوسطة	15	10,3	10,3	13,8
موافق	57	39,3	39,3	53,1
موافق بشدة	68	46,9	46,9	100,0
Total	145	100,0	100,0	

y19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	1,4	1,4	1,4
غير موافق	7	4,8	4,8	6,2
موافق بدرجة متوسطة	13	9,0	9,0	15,2
موافق	59	40,7	40,7	55,9
موافق بشدة	64	44,1	44,1	100,0
Total	145	100,0	100,0	

الملحق رقم(05): مخرجات Spss

y20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	,7	,7	,7
غير موافق	13	9,0	9,0	9,7
موافق بدرجة متوسطة	26	17,9	17,9	27,6
موافق	61	42,1	42,1	69,7
موافق بشدة	44	30,3	30,3	100,0
Total	145	100,0	100,0	

y21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	6	4,1	4,1	4,1
غير موافق	14	9,7	9,7	13,8
موافق بدرجة متوسطة	18	12,4	12,4	26,2
موافق	68	46,9	46,9	73,1
موافق بشدة	39	26,9	26,9	100,0
Total	145	100,0	100,0	

y22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	10	6,9	6,9	6,9
غير موافق	20	13,8	13,8	20,7
موافق بدرجة متوسطة	25	17,2	17,2	37,9
موافق	52	35,9	35,9	73,8
موافق بشدة	38	26,2	26,2	100,0
Total	145	100,0	100,0	

y23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	11	7,6	7,6	7,6
موافق بدرجة متوسطة	10	6,9	6,9	14,5
موافق	73	50,3	50,3	64,8
موافق بشدة	51	35,2	35,2	100,0
Total	145	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): مخرجات Spss

y24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	,7	,7	,7
غير موافق	11	7,6	7,6	8,3
موافق بدرجة متوسطة	12	8,3	8,3	16,6
موافق	64	44,1	44,1	60,7
موافق بشدة	57	39,3	39,3	100,0
Total	145	100,0	100,0	

y25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	7	4,8	4,8	4,8
غير موافق	24	16,6	16,6	21,4
موافق بدرجة متوسطة	26	17,9	17,9	39,3
موافق	63	43,4	43,4	82,8
موافق بشدة	25	17,2	17,2	100,0
Total	145	100,0	100,0	

y26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	2,1	2,1	2,1
غير موافق	2	1,4	1,4	3,4
موافق بدرجة متوسطة	8	5,5	5,5	9,0
موافق	77	53,1	53,1	62,1
موافق بشدة	55	37,9	37,9	100,0
Total	145	100,0	100,0	

y27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	12	8,3	8,3	8,3
غير موافق	32	22,1	22,1	30,3
موافق بدرجة متوسطة	32	22,1	22,1	52,4
موافق	51	35,2	35,2	87,6
موافق بشدة	18	12,4	12,4	100,0
Total	145	100,0	100,0	

الملحق رقم(05): مخرجات Spss

y28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	35	24,1	24,1	24,1
غير موافق	39	26,9	26,9	51,0
موافق بدرجة متوسطة	30	20,7	20,7	71,7
موافق	27	18,6	18,6	90,3
موافق بشدة	14	9,7	9,7	100,0
Total	145	100,0	100,0	

y29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	18	12,4	12,4	12,4
غير موافق	14	9,7	9,7	22,1
موافق بدرجة متوسطة	29	20,0	20,0	42,1
موافق	53	36,6	36,6	78,6
موافق بشدة	31	21,4	21,4	100,0
Total	145	100,0	100,0	

y30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	17	11,7	11,7	11,7
غير موافق	20	13,8	13,8	25,5
موافق بدرجة متوسطة	39	26,9	26,9	52,4
موافق	53	36,6	36,6	89,0
موافق بشدة	16	11,0	11,0	100,0
Total	145	100,0	100,0	

y31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	37	25,5	25,5	25,5
غير موافق	24	16,6	16,6	42,1
موافق بدرجة متوسطة	38	26,2	26,2	68,3
موافق	37	25,5	25,5	93,8
موافق بشدة	9	6,2	6,2	100,0
Total	145	100,0	100,0	

الملحق رقم(05): مخرجات Spss

y32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid d	غير موافق بشدة	33	22,8	22,8	22,8
	غير موافق	23	15,9	15,9	38,6
	موافق بدرجة متوسطة	48	33,1	33,1	71,7
	موافق	31	21,4	21,4	93,1
	موافق بشدة	10	6,9	6,9	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

y33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	13	9,0	9,0	9,0
	غير موافق	15	10,3	10,3	19,3
	موافق بدرجة متوسطة	26	17,9	17,9	37,2
	موافق	55	37,9	37,9	75,2
	موافق بشدة	36	24,8	24,8	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

## الملحق رقم(05): مخرجات Spss

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور

### الثاني والثالث من الاستبيان

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q1	145	1,00	5,00	2,3655	1,33236
q2	145	1,00	5,00	3,2000	1,19373
q3	145	1,00	5,00	2,4069	1,25552
q4	145	1,00	5,00	2,1862	1,19598
q5	145	1,00	5,00	2,5793	1,34716
q6	145	1,00	5,00	2,3448	1,26040
q7	145	1,00	5,00	2,5793	1,25094
q8	145	1,00	5,00	2,7862	1,22012
q9	145	1,00	5,00	2,5241	1,22521
q10	145	1,00	5,00	2,3655	1,23499
q11	145	1,00	5,00	3,2207	1,19297
q12	145	1,00	5,00	3,5448	1,07354
q13	145	1,00	5,00	3,9034	1,08221
q14	145	1,00	5,00	3,2483	1,16387
q15	145	1,00	5,00	3,9379	1,04230
q16	145	1,00	5,00	3,4759	1,17309
q17	145	1,00	5,00	3,8000	,99722
q18	145	1,00	5,00	3,3241	1,17782
q19	145	1,00	5,00	3,7655	1,04093
q20	145	1,00	5,00	3,2690	1,13807
q21	145	1,00	5,00	3,2966	1,08733
q22	145	1,00	5,00	3,2621	1,24175
q23	145	1,00	5,00	3,4897	1,15541
y1	145	1,00	5,00	4,2897	,83264
y2	145	1,00	5,00	3,8690	1,09453
y3	145	2,00	5,00	4,1172	,82077
y4	145	1,00	5,00	3,9931	,95377
y5	145	1,00	5,00	4,0345	,85321
y6	145	2,00	5,00	4,0138	,88965
y7	145	2,00	5,00	4,1931	,83580
y8	145	1,00	5,00	3,7586	1,01568
y9	145	1,00	5,00	4,2897	,84916
y10	145	1,00	5,00	4,3103	,87016
y11	145	1,00	5,00	3,9241	,96525
y12	145	2,00	5,00	4,2207	,78589
y13	145	1,00	5,00	3,9931	,86198
y14	145	1,00	5,00	3,9034	,83603
y15	145	2,00	5,00	4,1103	,85079

الملحق رقم(05): مخرجات Spss

y16	145	1,00	5,00	4,1448	,82478
y17	145	1,00	5,00	4,1862	,87390
y18	145	1,00	5,00	4,2897	,81579
y19	145	1,00	5,00	4,2138	,89897
y20	145	1,00	5,00	3,9241	,95075
y21	145	1,00	5,00	3,8276	1,06292
y22	145	1,00	5,00	3,6069	1,20932
y23	145	2,00	5,00	4,1310	,84373
y24	145	1,00	5,00	4,1379	,90998
y25	145	1,00	5,00	3,5172	1,10619
y26	145	1,00	5,00	4,2345	,79069
y27	145	1,00	5,00	3,2138	1,16777
y28	145	1,00	5,00	2,6276	1,29607
y29	145	1,00	5,00	3,4483	1,27438
y30	145	1,00	5,00	3,2138	1,17371
y31	145	1,00	5,00	2,7034	1,26997
y32	145	1,00	5,00	2,7379	1,22486
y33	145	1,00	5,00	3,5931	1,22189
Valid N (listwise)	145				



## الملحق رقم(05): مخرجات Spss

تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية، أداء العاملين)

نتائج اختبار Independent Samples T -Test للفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة على عبارات محور العدالة التنظيمية باختلاف الجنس .

### Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
العدالة التنظيمية	ذكر	71	3,1029	,68726	,08156
	أنثى	74	3,0611	,61991	,07206

		Test de Levene sur l'égalité des variances					
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
العدالة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	,594	,442	,385	143	,701	,04177
	Hypothèse de variances inégales			,384	140,086	,702	,04177

## الملحق رقم(05): مخرجات Spss

نتائج اختبار One-Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة على عبارات محور العدالة التنظيمية باختلاف العمر.

### Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
أقل من 30 سنة	23	3,5161	,70012	,14599
من 30 إلى 40 سنة	111	2,9855	,60232	,05717
أكثر من 40 سنة	11	3,1423	,71286	,21493
Total	145	3,0816	,65181	,05413

### ANOVA à 1 facteur

العدالة التنظيمية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	5,407	2	2,704	6,883	,001
Intra-groupes	55,772	142	,393		
Total	61,179	144			

اختبار LSD للمقارنات البعدية

العدالة التنظيمية: المتغير المستقل

LSD

(I) age	(J) age	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification
أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	,53056*	,14358	,000
	أكثر من 40 سنة	,37378	,22974	,106
من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	-,53056*	,14358	,000
	أكثر من 40 سنة	-,15679	,19810	,430
أكثر من 40 سنة	أقل من 30 سنة	-,37378	,22974	,106
	من 30 إلى 40 سنة	,15679	,19810	,430

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05

## الملحق رقم(05): مخرجات Spss

نتائج اختبار One-Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة على عبارات محور العدالة التنظيمية باختلاف المستوى التعليمي.

### Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
ثانوي أو أقل	86	3,0546	,67406	,07269
جامعي (التدرج)	47	3,1406	,63630	,09281
جامعي (ما بعد التدرج)	12	3,0435	,57918	,16720
Total	145	3,0816	,65181	,05413

### ANOVA à 1 facteur

العدالة التنظيمية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,244	2	,122	,284	,753
Intra-groupes	60,935	142	,429		
Total	61,179	144			

نتائج اختبار One-Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة على عبارات محور العدالة التنظيمية باختلاف التصنيف الوظيفي.

### Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
ع. تنفيذ	29	2,7946	,54724	,10162
ع. تحكم	31	2,8738	,74052	,13300
ع. تطبيق	37	3,3067	,65209	,10720
إطار	48	3,2156	,55679	,08037
Total	145	3,0816	,65181	,05413

### ANOVA à 1 facteur

العدالة التنظيمية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	6,464	3	2,155	5,553	,001
Intra-groupes	54,715	141	,388		
Total	61,179	144			

## الملحق رقم (05): مخرجات Spss

### اختبار LSD للمقارنات البعدية

المتغير المستقل: العدالة التنظيمية

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05

(I) profession	(J) profession	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification
	ع.تحكم	-,07917	,16093	,624
ع. تنفيذ	ع.تطبيق	-,51210*	,15450	,001
	إطار	-,42098*	,14651	,005
ع.تحكم	ع. تنفيذ	,07917	,16093	,624
	ع. تطبيق	-,43293*	,15168	,005
	إطار	-,34181*	,14353	,019
ع.تطبيق	ع.تنفيذ	,51210*	,15450	,001
	ع.تحكم	,43293*	,15168	,005
	إطار	,09112	,13628	,505
cadre	ع.تنفيذ	,42098*	,14651	,005
	ع.تحكم	,34181*	,14353	,019
	ع.تطبيق	-,09112	,13628	,505

نتائج اختبار One-Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة على عبارات محور العدالة التنظيمية باختلاف الأقدمية

### العدالة التنظيمية

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
less than 5 years	45	3,8916	,53978	,08047
5 years to 10 years	82	3,7816	,46449	,05129
10years and above	18	3,9899	,60078	,14160
Total	145	3,8416	,50851	,04223

### ANOVA à 1 facteur

### العدالة التنظيمية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,804	2	,402	1,566	,212
Intra-groupes	36,432	142	,257		
Total	37,236	144			

## الملحق رقم(05): مخرجات Spss

نتائج اختبار Independent Samples T -Test للفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة على عبارات محور العدالة أداء العاملين باختلاف الجنس.

	sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
أداء العاملين	ذكر	71	3,7550	,53075	,06299
	انثى	74	3,9247	,47505	,05522

		Test de Levene sur l'égalité des variances		t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
		F	Sig.					
أداء العاملين	Hypothèse de variances égales	,095	,758	-2,030	143	,044	-,16964	,08358
	Hypothèse de variances inégales			-2,025	139,778	,045	-,16964	,08377

اختبار One-Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة على عبارات محور أداء العاملين باختلاف العمر.

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
أقل من 30 سنة	23	4,0079	,37441	,07807
من 30 سنة إلى 40 سنة	111	3,7895	,50555	,04798
أكثر من 40 سنة	11	4,0193	,68946	,20788
Total	145	3,8416	,50851	,04223

### ANOVA à 1 facteur

أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,285	2	,642	2,537	,083
Intra-groupes	35,951	142	,253		
Total	37,236	144			

## الملحق رقم(05): مخرجات Spss

نتائج اختبار One-Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة على عبارات محور أداء العاملين باختلاف المستوى التعليمي.

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
ثانوي أو أقل	86	3,8693	,46851	,05052
مستوى جامعي (الترج)	47	3,7492	,53893	,07861
مستوى جامعي ( بعد التدرج)	12	4,0051	,63457	,18318
Total	145	3,8416	,50851	,04223

### ANOVA à 1 facteur

أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,788	2	,394	1,535	,219
Intra-groupes	36,448	142	,257		
Total	37,236	144			

نتائج اختبار One-Way Anova للفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة على عبارات محور أداء العاملين باختلاف التصنيف الوظيفي.

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
ع.تنفيذ	29	3,6447	,50693	,09413
ع.تحكم	31	3,8387	,50799	,09124
ع. تطبيق	37	3,8821	,54736	,08999
إطار	48	3,9312	,45994	,06639
Total	145	3,8416	,50851	,04223

### ANOVA à 1 facteur

أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,570	3	,523	2,069	,107
Intra-groupes	35,665	141	,253		
Total	37,236	144			

## الملحق رقم(05): مخرجات Spss

نتائج اختبار One-Way Anova للفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة على عبارات محور أداء العاملين باختلاف الإقدمية.

### Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard
أقل من 5 سنوات	45	3,8916	,53978	,08047
من 5 إلى 10 سنوات	82	3,7816	,46449	,05129
أكثر من 10 سنوات	18	3,9899	,60078	,14160
Total	145	3,8416	,50851	,04223

### ANOVA à 1 facteur

#### أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,804	2	,402	1,566	,212
Intra-groupes	36,432	142	,257		
Total	37,236	144			

## الملحق رقم(05): مخرجات Spss

### نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

#### Variabes introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	العدالة التنظيمية <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,318 <sup>a</sup>	,101	,095	,48371

a. Valeurs prédites : (constantes), العدالة التنظيمية

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,777	1	3,777	16,140	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	33,459	143	,234		
Total	37,236	144			

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), العدالة التنظيمية

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,076	,195		15,794	,000
1 العدالة التنظيمية	,248	,062	,318	4,018	,000

a. Variable dépendante : أداء العاملين



## الملحق رقم (05): مخرجات Spss

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	العدالة التوزيعية <sup>b</sup>	.	Entrée

- a. Variable dépendante : أداء العاملين  
b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,321 <sup>a</sup>	,105	,101	,50823

- a. Valeurs prédites : (constantes), العدالة التوزيعية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,299	1	,299	15,158	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	36,936	143	,258		
Total	37,236	144			

- a. Variable dépendante : أداء العاملين  
b. Valeurs prédites : (constantes), العدالة التوزيعية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,711	,129		14,842	,000
1 العدالة التوزيعية	,225	,048	,321	3,076	,000

- a. Variable dépendante : أداء العاملين

## الملحق رقم (05): مخرجات Spss

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	العدالة الإجرائية <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante أداء العاملين

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,328 <sup>a</sup>	,108	,102	,48199

a. Valeurs prédites : (constantes) العدالة الإجرائية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,014	1	4,014	17,279	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	33,221	143	,232		
Total	37,236	144			

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), العدالة الإجرائية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,076	,188		16,320	,000
1 العدالة الإجرائية	,240	,058	,328	4,157	,000

a. Variable dépendante : أداء العاملين

## الملحق رقم (05): مخرجات Spss

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	العدالة التفاعلية <sup>b</sup>	.	Entrée

- a. Variable dépendante : أداء العاملين  
b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,372 <sup>a</sup>	,139	,133	,47356

- a. Valeurs prédites : (constantes), العدالة التفاعلية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5,166	1	5,166	23,038	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	32,069	143	,224		
	Total	37,236	144			

- a. Variable dépendante : أداء العاملين  
b. Valeurs prédites : (constantes), العدالة التفاعلية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,026	,174		17,348	,000
	العدالة التفاعلية	,236	,049	,372	4,800	,000

- a. Variable dépendante : أداء العاملين