



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم الاجتماع

مذكرة بعنوان:

العدالة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في كلية العلوم الإجتماعية - الطارف - نموذجاً

مذكرة مكملة لنيل شهادة شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الاستاذ

كشيشب مراد

إعداد الطلبة:

- منيرة بوروبي

- أحلام بحري

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الهيئة المستخدمة	الصفة
د- العمري وفاء	أستاذ محاضر أ	جامعة الشاذلي بن جديد	رئيسا
د-كشيشب مراد	أستاذ محاضر أ	جامعة الشاذلي بن جديد	مشرفا مقررا
أ-خطابي سعد	أستاذ مساعد أ	جامعة الشاذلي بن جديد	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022.

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين الحمد لله الذي انعم علينا بنعمه ورزقنا من واسع فضله وعظيم كرمه، سبحانك ربنا ما عبدناك حق عبادتك وما شكرناك حق شكرناك فلك الحمد حتى ترضى ولك الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

وبعد الشكر الله تعالى اتقدم بالشكر الكبير الخاص الى الأستاذ المشرف: "مراد كشييب". فقد اعطى وقدم لنا الكثير بدون مقابل واصرف من وقته وعلى براعمه وقلمه بنصائحه لتزهر وتجنبي ثماره فقد صدق من قال من علمني حرف صرت له عبدا فهو بإذن الله في ميزان حسناته فجزاه الله خيرا وانار له كل درب واخرجه من كل مأزق.

كما اتقدم بخالص الشكر ووافر الامتنان على ما وجدنا وما كان من نصح ا وارشاد وتوجيه الى أساتذة علم الاجتماع بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشاذلي بن جديد.

ولا يفوتني ان اتقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الموقرين وعلى تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة سائلة الله عز وجل ان يديمها موفور الصحة والعافية انه سميع علیم كما اوجه بالشكر الامتنان موظفي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشاذلي بن جديد.

وشكري الكبير لعائلتي على دعواتها لي بالنجاح ودعمها الكبير لي سائلة المولى عز وجل ان يديم عليهم الستر والهناء والحب والامان.

إهداء

الحمد لله الحمد يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك اهديثمة جهدي الى من اسأل الله ان يوفقني
والوقار الى من علمني العطاء بدون انتظار الى من احمل اسمه بكل افتخار الى من اسأل الله ان يكرمته في
الى روح ابي الطاهرة والذي تمنيت ان يحضر معي لحظات نجاحي اسأل الله ان يكرمه في
فسيح جناحه ويجعله في الفردوس الاعلى.

الى بلسم الحياة وسر الوجود الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها منبع كياني منها
تعلمنا معنى الحب والنقاء الى من سهرت وارضعتي الى من حملت وحملت الى امي العزيزة
"دزيرة".

ارجو من الله ان يمد في عمرك واسأل الله ان يحفظك ويجعلك شمسا نستمد منها الضياء.
الى اخواتي وربيع حياتي الى من يفرح لفرحي ويحزنوا لحزني اسأل الله عز وجل ان يحفظهم
ويديم عليهم الصحة والهناء.

الى منبع البراءة ابن اخي "ايوب" وبنت اخي "جنان" وبنات أختي إيمان حنان
والكتكوتة رحمة أسأل الله ان يحفظهم ويبعد عنهم كل سوء.
والى رفيقات دربي والى من منحني حياه زاهية ومستقبل زاهر فريال وسندس.
والى زميتي احلام التي شاركتني في هذا العمل القيم.
واهدي ثمره نجاحي الى كل من يحبني.

بوروبي منيرة.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على اشرف المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم:

قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين.

الهي لا يطيب الليل الا بنورك ولا النهار الا بطاعتك ولا تطيب اللحظات الا بذكرك ولا تطيب الجنة الا برويتك.

الى من كلله الله بالوقار الا من علمني واحمل اسمه بكل افتخار ارجو من الله ان يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظارها وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد والى الابد "ابي العزيز عمارة".

الى من حملتني وهنا على وهن وقاست وتعلمت لألمي الى من رعتني بعطفها وحنانها الى بسمة الحياة وسر الوجود الى ما تحملتني وكان دعائها سر نجاحي وحنانها بلمس جراحي الى ست الحبايب واول كلمة نطقت بها شفقتي "امي الحبيبة نورة".

الى بؤى روفي رفيقه دربي صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة الى من رافقتني منذ ان خرجت من بيتنا الى درب معاً خطوة بخطوة اختي العزيزة "تغريد".

الى من ارى التناؤل بأعينهم والسعادة في ضحكهم اخواتي ربي يحفظكم لي "شكري، بلال، يسر، فؤاد، اسلام".

الى قرة عيني وسندي في الحياة خطيبي وزوجي المستقبلي: "ايمن".

الى صديقتي رفيقة ربي في هذه الحياة في نهاية مشواري اريد ان اشرك طيلة مرافقتك وعملك معي لإنجاز هذا العمل "منيرة بوروبي".



الى جميع صديقاتي الذين رافقوني طيلة خمس سنوات صديقات النجاح
وللابداع يحصدونه الى اصحاب التميز والافكار النيرة: "حنان، دلال، سامر، سنده،
ايناس".

الى خالاتي وعماتي، وجميع اقاربي ودفعة ماستر2، تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع.
بحري احلام.



فهرس المحتويات

شكر وعرفان

إهداء

أ.....	مقدمة:	1
ج.....	الفصل الأول: إشكالية الدراسة	5
5.....	أولاً: الإشكالية:	7
7.....	ثانياً: أهمية وأسباب اختيار الموضوع:	7
7.....	1-أسباب اختيار الموضوع:	7
7.....	2-أهمية الدراسة:	7
7.....	ثالثاً: أهداف الدراسة:	7
8.....	رابعاً: الجهاز المفاهيمي	8
8.....	أولاً-العدالة التنظيمية:	8
9.....	2-الأداء الوظيفي	9
11.....	خامساً: فرضيات الدراسة:	11
11.....	سادساً: الدراسات السابقة	11
ع.....	الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة	17
17.....	تمهيد:	17
18.....	اولا النظريات الكلاسيكية:	18
18.....	1-الاداره العلمية للعمل (فريدريك تايلور):	18
20.....	2-نظريه التكوين الإداري (هنري فايول):	20
22.....	ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية:	22
22.....	1-مدرسه العلاقات الانسانية (التون مايو)	22

23	2-المدرسة السلوكية:.....
23	ثالثا: النظريات الحديثة:
23	1-نظريه العدالة (ادمنز):
24	2-الادارة:
الفصل الثالث: العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة	
27	تمهيد:
28	أولا: العدالة التنظيمية.....
28	1: مبادئ العدالة التنظيمية
28	2: أبعاد العدالة التنظيمية:.....
32	ثالثا: أشكال العدالة التنظيمية:
33	رابعا: أهمية العدالة التنظيمية
35	ثانيا: الأداء الوظيفي.....
35	1-عناصر الأداء الوظيفي:.....
36	2- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:.....
37	3- أنواع الأداء الوظيفي:.....
43	5: الطرق التقليدية في قياس الأداء الوظيفي:
44	6: الطرق الحديثة في قياس الأداء الوظيفي:
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
48	تمهيد
49	أولا: مجالات الدراسة:
51	ثانيا: منهج الدراسة:

52	ثالثا: أدوات جمع البيانات:
53	رابعا: العينة وكيفية اختيارها:
55	خامسا: عرض ومناقشة بيانات الدراسة:
79	سادسا: نتائج الدراسة:
82	خاتمة:

الملاحق

الملخص:

تهدف الدراسة إلى الكشف من الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تنميه الاداء الوظيفي وذلك من خلال مؤشرات العدالة التنظيمية من المساواة. البقاء في العمل الرضا الوظيفي الكفاءة ودورهم في زيادة الاداء الوظيفي من خلال مؤشرات المتمثلين في زيادة اداء الموظفين وايضا في تحقيق الرضا الوظيفي. قد تم استخدام المنهج الوصفي والاساليب الإحصائية البسيطة للكشف عن مستوى العدالة التنظيمية والاداء الوظيفي لدى اداريين كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة شادلي بن جديد التعرف كما تم اختيار عينة بلغ عدد افرادها 19 اداري حيث تم اختيارهم بالطريقة القصدية لصغر حجم العينة ولجمع البيانات تم الاعتماد على استمارة مكونة من 24 سؤال وزعت على اداريين كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

ومن اهم النتائج التي توصل اليها في هذه الدراسة هي:

- ان العدالة التنظيمية تساهم في زياده اداء العمال بالكلية.
- ان العدالة التنظيمية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى اداريين كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- ان العدالة التنظيمية تساهم في تحقيق تنمية الاداء الوظيفي لدى اداريين الكلية.

ومن هو استنتجنا ان للعدالة التنظيمية دور في تحقيق الاداء الوظيفي بالكلية وهو ما اكدته الاساليب الإحصائية المركبة البسيطة على وجود علاقة موجبة بين العدالة التنظيمية والتنمية الاداء الوظيفي.

Résumé:

L'étude vise à révéler le rôle que joue la justice organisationnelle dans le développement de la performance au travail, à travers des indicateurs de justice organisationnelle issus de l'égalité.

Rester au travail Satisfaction au travail Efficacité et leur rôle dans l'augmentation de la performance au travail à travers ses indicateurs représentés dans l'augmentation de la performance des employés et également dans la satisfaction au travail.

L'approche descriptive et des méthodes statistiques simples ont été utilisées pour révéler le niveau de justice organisationnelle et de performance au travail parmi les administrateurs de la Faculté des sciences sociales et humaines de l'Université Shadley Bin Jadid. Un échantillon de 19 administrateurs a également été choisi, car ils ont été choisis dans la manière intentionnelle en raison de la petite taille de l'échantillon Pour collecter les données, un formulaire composé de 24 questions a été distribué aux administrateurs de la Faculté des sciences sociales et humaines.

Parmi les résultats les plus importants obtenus dans cette étude, citons:

- La justice organisationnelle contribue à accroître le rendement des travailleurs des collèges.
- La justice organisationnelle contribue à la satisfaction professionnelle des administrateurs du Collège des sciences sociales et humaines.
- La justice organisationnelle contribue au développement du rendement au travail des administrateurs des collèges.

Nous avons conclu que la justice organisationnelle a un rôle dans l'atteinte du rendement au travail au collégial, ce qui a été confirmé par des méthodes statistiques composites simples sur l'existence d'une relation positive entre la justice organisationnelle et le développement du rendement au travail.

مقدمة

مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية اهم واقدام موارد المنظمات فهي تشكل العنصر المركزي الذي يعتمد عليه في ممارسات وظائف الإدارة الرئيسية من تخطيط تنظيم رقابة ولا يقتصر دورها عند هذا الحد بل يتعدى ذلك الى الاعمال التنفيذية المباشرة التي تبدأ بالمدخلات وتنتهي بالمرجات فأى منظمه بغض النظر عن حجمها او طبيعة نشاطها لا تستطيع ان تحقق اهدافها مهما توفر لديها من الموارد الاخرى الا بالعنصر البشري الذي يشكل اهم مواردها.

ويعتبر مفهوم العدالة التنظيمية احد المفاهيم القديمة والمعاصرة في نفس الوقت التي ارسيت بدلالها على العديد من متغيرات العمل والاداء الوظيفي الامر الذي ينعكس على نجاح او فشل المنظمة والعدالة التنظيمية مفهوم علمي له ابعاده التي لا بد من ممارستها بالشكل الذي يكفل تحقيق العدالة بين العاملين لا سيما ما يتعلق بالعدالة التوزيعية اضافة الى ذلك تعتبر العدالة التنظيمية احدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها على نجاح المؤسسات وتطورها وقدرتها على تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية لان تلك العدالة تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرض على عدالة الاسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والانساني.

ويعتبر الأداء على المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف لا يتمثل من خلال الأداء الراقى الذي يركز على خلفيه العدالة التنظيمية وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل وبذلك برزت تحديات جديدة تفرض على المنظمة مقارنة أدائها ومنتحقة من إنجازات.

يتم الأداء إلا بوجود عدالة تنظيمية تتسم بالإنصاف والمساواة بين الموظفين فالعدالة التنظيمية لها تأثير على سلوك الفرض من خلال استجابة أفراد المنظمة وتقدم مواقفهم وخلق بيئة أو مناخ إيجابي والربط بين اهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

إن العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي امران متلازمان فلا يمكن تحقيق الأداء إلا بوجود عدالة تنظيمية شعوره بالفخر والانتماء لهذه المنظمة.⁽¹⁾

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتبحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي حيث تطرقت إلى ثلاثة فصول وهي كالتالي:
الفصل الأول:

وهو تقديم البحث، وفيه تم تحديد الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، مفاهيم الدراسة، فرضيات الدراسة، الدراسة السابقة.
الفصل الثاني:

النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية للأداء الوظيفي: النظريات الكلاسيكية والنظريات النيوكلاسيكية والنظريات الحديثة.

الفصل الثالث: خصص الإطار النظري جزئين: احتوى الجزء الأول: مفهوم العدالة التنظيمية، أهمية العدالة التنظيمية، أبعاد العدالة التنظيمية، مجالات العدالة التنظيمية، أشكال العدالة التنظيمية، نماذج العدالة التنظيمية، مبادئ العدالة التنظيمية، وقد احتوى الجزء الثاني للأداء الوظيفي على: مفهوم الاداء الوظيفي، عناصر الاداء الوظيفي، اهمية الاداء الوظيفي، عوامل الاداء الوظيفي، انواع الاداء الوظيفي، طرق الاداء الوظيفي.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي: وهو الفصل الاخير ويحتوي هذا الفصل بدوره على مجالات الدراسة والمنهج وأدوات جمع البيانات والعينة وكيفية اختيارها وعرض ومناقشه نتائج الدراسة.

وفي الأخير قمنا بإنجاز خاتمة، قائمة المراجع والملاحق.

(1) زناسني سمييه، بن بيشو ام سلمه: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكره لنيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، المركز الجامعي بالحاج بوشعيب، عين تموشنت، سنة 2018-2019، ص 1-2.

الفصل الأول

إشكالية الدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أهمية وأسباب إختيار الموضوع

1-أسباب اختيار الموضوع

2-أهمية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: الجهاز المفاهيمي

1-العدالة التنظيمية

2-الأداء الوظيفي

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

تمهيد

يتعرض هذا الفصل إشكالية الدراسة وأهميتها وأهدافها فهو يعد بمثابة الباب الذي نلج من خلاله لهذه الدراسة ويعتبر اعداد هذا الفصل جوهر البحث العلمي نظرا لكونه يعطي تصورا واضحا لما يريد الباحث الوصول اليه والنقطة التي يتفق عليها معظم الباحثين هي ان براعة الباحث تبرز بالدرجة الاولى فيحصر جوانب الموضوع وتحديد النقاط التي يتم التركيز عليها هو القيام بالقراءات وجمع البيانات والمعلومات الكافية

أولاً: الإشكالية:

تعد العدالة التنظيمية واحدة من المواضيع التي أثارت الكثير من النقاش والجدل في مختلف الدوائر العلمية، باعتبارها نقطة تلاقي بين مختلف العلوم والتخصصات في عالم يشهد المزيد من التطور التقني والمعلومات والتوجه نحو البناء المؤسسي ذات التخصص العالي، الشيء الذي خلق بيئة تنافسية على مختلف الموارد على رأسها مورد البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لمختلف الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة وخارجها.

فالمؤسسة الناجحة اليوم هي التي تولي اهتمام وعناية بعناصر البشرية أكثر مما توليه بعناصرها المادية، وهذا من خلال إشراكه في مختلف العمليات والفعاليات التنظيمية والعمل على الرفع من قدراته واستعداداته بما يتناسب مع المهام المسندة إليه واحساسه بمكانته في البناء التنظيمي.

وقد أكدت مختلف المداخل الفكرية الحديثة في إدارة وتسيير المؤسسات أن السلوك الإنساني الموجه بعامل موضوعي يعتمد على المعاملة الجيدة والتوزيع الأمثل للعوائد والمهام بخلق حافز إضافي لدى العمال و يدفعهم إلى تحقيق الغايات والأهداف المسطرة ويشعرهم بالولاء والانتماء للمؤسسة.

فالعدالة التنظيمية احد المكونات الاساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة ومن منطلق اهتمام الادارة بالمشاعر والعلاقات الانسانية لعاملها واهتمامهم بسلوكياتهم التي تؤثر على فعالية الاداء، وان تطبيق العدالة وقيم النزاهة الحيادية في المنظمة تعتبر احد المتطلبات الاساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات ايجابية لدى الموظفين فيها وعلى قدرة تلك المنظمة على التكيف مع التغيرات والاحداث المحيطة بها، وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة بين الموظفين لا يتم الا من خلال توزيع المهام على كل فرد داخل منظومه العمل امر يسهل تسيير الامور وفق قدرات كل فرد على انجاز مهامه بشكل افضل فيجب ان يكون لمدير الفريق مواصفات خاصة حتى يستطيع توزيع المهام بين الفريق بحكمة وذكاء حتى يتم الوصول الى الاهداف المرجوة بسرعة وكفاءة ونجد كذلك المشاركة في اتخاذ القرار يساعد على تحسين نوعية القرار وجعل القرار المتخذ اكثر ثباتا وقبولاً لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة كما تؤدي المشاركة الى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين افراد المؤسسة من ناحية اخرى نتيجة المعاملة الحسنة الناتجة عن حسن اتخاذ القرارات داخل منظومة العمل فكلما كانت المعاملة جيدة كلما انتج وابدع العامل داخل المؤسسة ولا شك ان العمل الجماعي افضل كثير من العمل الفردي حيث

انه يساعد على تحقيق اهداف العمل بشكل اسرع فتحقيق العدالة تعد احد اهم التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة وذلك لنتوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية.⁽¹⁾ فالعدالة التنظيمية والأداء الوظيفي امران متلازمان فالأداء الوظيفي لا يمكن تحقيقه إلا ببناء عدالة تنظيمية لدى الموظفين ضمن هذا الإطار حرص الباحث على ابراز العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي فالعدالة التنظيمية تعتبر قيمه ونمط والاعتداء عليها من جانب المنظمة يمثل تدمير للقيام والعلاقات الاجتماعية للعاملين ويترتب عليه اتباع أداء العاملين السلوكيات ضارة بالمنظمة.

ان الاداء العالي الجيد هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز معين، لتحقيق أهداف مسطرة سلفا مبني على استغلال الموارد المتاحة مع الحفاظ على صحة وراحة العامل هذا ما يعطي مكانا ويضمن لها البقاء والاستمرارية من خلال تحقيق الهدف والتقدم والمهام المتوصل إليها وتعد دراسة الأداء الوظيفي من الموضوعات المركزية في علم الإدارة، وتمثل الإدارة بمختلف عملياتها الإدارية مركزا مؤثرا في جميع المؤسسات المختلفة سواء كانت صناعية او تجارية او تربوية تعليمية، اذ أنها الأداء المسؤولة عن إدارة الدقة والتطور والتقدم لتحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري أو في سلوك العاملين أو في الوسائل أو الأساليب الادارية أو في كل هذه النواحي مجتمعه مما يؤثر على مسيرة المؤسسة سلبا او ايجابا لذا يمكن القول ان: الإدارة الفعالة هي الأساس الضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطوير والتقدم لما يمثله من أهمية لتحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمات بكفاءة وفعالية.

وعليه في الدراسة تطرح إشكالية بحث تتجلى معالمها في:

- هل للعدالة التنظيمية تأثير على الأداء الوظيفي للعامل؟
- وللإجابة عن هذا السؤال قمنا بطرح أسئلة فرعية على النحو التالي:
- هل توزيع المهام بشكل موضوعي يؤثر على زيادة الفعالية والإنجاز؟
- هل المشاركة في اتخاذ القرار تؤثر في الولاء التنظيمي للعاملين؟
- هل المعاملة الحسنة للعمال في المؤسسة تؤدي إلى خلق الولاء والانتماء؟

(1) بندر كريم أبوتايه: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزراء الحكومية، الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، عدد 02، سنة 2012، ص 142.

ثانياً: أهمية وأسباب اختيار الموضوع:

1-أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لدراسة موضوع توظيف العدالة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي لم يكن عشوائياً بل كان لعدة أسباب منها: أسباب موضوعية وذاتية.

أ- أسباب ذاتية:

- * الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع والاحساس الشخصي بأهميته.
- * العمل على توسيع المعرفة النظرية التي اكتسبتها في الجامعة وتدعيمها بمعطيات نظرية.
- * تقديم دراسة علمية لإثراء المكتبة الجامعية.

ب-أسباب موضوعية:

- * اندراج الموضوع ضمن اختصاص تنمية الموارد البشرية.
- * قابلية الظاهرة لدراسة علمية.
- * محاولة إضافة معرفة علمية جديدة إلى البحث العلمي عن طريق أدلة موضوعية.

2-أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال التحقيق من أن المنظمة المبحوثة تعتمد على ممارسة العدالة التنظيمية ومعرفة الواقع الفعلي للأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة مع إثراء المعرفة العلمية حول موضوع العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي وايضا الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي ومع زيادة المعلومات والمعارف الخاصة بكل متغيرات الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

- ان هذه الدراسة تسعى لتحقيق جملة من الأهداف والتي تتمثل فيما يلي:
- * محاولة التعرف على مستوى العدالة التنظيمية السائدة في المؤسسة.
- * محاولة التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.
- * التعرف على آثار أبعاد العدالة التنظيمية العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

رابعاً: الجهاز المفاهيمي

أولاً-العدالة التنظيمية:

أ-لغة:

العدالة مشتقة من العدل والعدل ضد الجور، وعدل الحكم تعديداً إقامة عدل، وعدله بمعنى وازنه، والعدل هي المثل والنظير كالعدل والاعتدال، وعدل عن الطريق أي مال عنه وعدل فلان بفلان أي سوى بينهما فإقامه العدل هي التسوية بين النظيرين أو النظراء. (1)

العدل: بمعنى الانصاف. (2)

العاقل: هو من يحترم حقوق غيره ولا يخضع لميت أو هوى ولا يجوز في حكم على أحد. (3)

العدالة: هي إعطاء كل ذي حق حقه من غير أن يطالب به، وهي ضد الجور والظلم والمساواة نوع من العدالة العامة ومن مظاهر التسوية بين الناس في الحقوق والواجبات العامة التي لا تتعارض مراكزهم. (4)

ب-اصطلاحاً:

ويرى الفهداوي والقطاونة أن العدالة التنظيمية هي إحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيام التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة. (5)

(1) عدنان كنزة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي داخل المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع،

تخصص تنمية تسيير موارد بشرية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، سنة 2017-2018، صفحته 20.

(2) الشخلي عبد القادر: أخلاقيات رجال العدالة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، سنة 2005، صفحته 05.

(3) المعجم العربي الأساسي: للناطقين بالعربية ومتعلميها، تأليف وإعداد جماعة من كبار اللغويين العرب، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بتونس، دار لاروس للنشر، 1999، صفحته 887.

(4) الأبراشي محمد: روح الإسلام، القاهرة دار إحياء الكتب العربية، 1969، صفحته 213.

(5) الفهداوي والقطاونة: تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية الدوائر المركزية والمحافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة القاهرة، جامعة الدول العربية المنظمة للتنمية الإدارية، المجلد 24، العدد 02، سنة 2004، صفحته 18.

وتعرف ايضا بانها هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها وتأكيد الثقة المطلوبة بين الطرفين. (1)

وفي حين تعرف العدالة التنظيمية بأنها هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وتعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات. (2)

وتعرف ايضا بانها هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة بجانب معالجة العاملين باحترام بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم. (3)

2- الأداء الوظيفي

أ- لغة:

- الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء وأصله الاسم الأداء: أدى الأمانة وأدى الشيء، قام به.
- جاء في معجم الإتهار: الأداء يقال اللفظ اللاتينية "performer" التي يعني إعطاء كلية لشيء ما، وتعني انجاز العمل أو الكيفية.
- جاء في المعجم الإداري: الأداء هي الدرجة التي يصل اليها النشاط، الانماء في العمل، وفق لمعايير، ومبادئ توجيهية معينة.

الأداء اصطلاحاً:

- هو الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود، (والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله).
- يعرف أحمد صقر عاشور هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

(1) عدنان كنة: مرجع سابق، صفحة 20.

(2) عمر محمد درة: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ماجستير في إدارة الأعمال طلبت التجارة، جامعه عين الشمس، دار الرضوان، للنشر والتوزيع، سنة 2008، صفحہ 30.

(3) عمر محمد درة: المرجع السابق، صفحہ 30.

-يعرفه حمادات: بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي يرتبط الوظيفة بها وتعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. (1)

-عرفته لبنى: مستوى انجاز المهام ومقدرة الفرد على حسن التصرف، بالإمكانات المتاحة، وذلك لإتمام المهام المطلوبة بالطريقة المثلى، والتي تتضمن جودة وفعالية الأداء (2)

-الاداء الوظيفي: هو نشاط لا يمكن للموظف من انجاز المهمة أو الهدف المخصص، له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود المفروضة على الاستخدام المعقول للموارد المتاحة. (3)

-عرفه عز الدين على أنه: عبارة عن مجموع السلوكات الهادفة، والنتائج المحققة من طرف العامل، عند قيامه بمهام وممارسته لمسؤوليات محددة، والتي تتضمن جودة فعالية الاداء.

-الأداء الوظيفي: هو محصلة ما يحققه الموظف، عند تنفيذه لمهامه ومسؤولياته التي تمليه الوظيفة التي يشغلها.

الأداء الوظيفي هو عملية إدارة دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.

كما أنه محاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع وتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنية او مهارات فنية أو فكرية او سلوكيه لتحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية لتحقيق فعالية المنظمة. (4)

1)محتوقي صراح: أثر المسؤولية الاخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر المركز الجامعي بلحاج شعيب، معسكر، عين تموشنت، سنة 2015.

2)دره عمر: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، القاهرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، سنة 2008.

3)زينات دروش ومصطفى احمد: إعداد القيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، منشورات العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.

4) نزار عوني اللبدي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، ط1، عمان، الأردن، 2015، صفحة 17.

التعريف الإجرائي للعدالة التنظيمية:

وبناء على ذلك يمكن لنا أن نعرف العدالة التنظيمية بأنها درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات، والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة.

خامسا: فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضية واحدة من الأدوات التي يوظفها الباحث انتقلا من الجانب النظري والمفاهيمي إلى الواقع والميدان.

إذ تعد الفرضية قدره احتمالية تقرر العلاقة بين متغيرين أو أكثر و تحتمل الصدق و الخطأ. ودراستنا الراهنة تطرح فرضية أساسية مفادها :

الفرضية العامة:

-ان للعدالة التنظيمية المطبقة في المؤسسة تأثير على الأداء الوظيفي للعمال

- وتماشيا مع هذا الطرح قمنا بصيغة فرضيتين جزئيتين هما:

الفرضية الجزئية الأولى:

• يؤدي توزيع المهام بشكل منطقي الى زيادة الفعالية والانجاز.

الفرضية الجزئية الثانية:

• تؤدي المشاركة في صناعة القرار في المؤسسة إلى زيادة الولاء التنظيمي؟

سادسا: الدراسات السابقة

الدراسة المتعلقة بالعدالة التنظيمية

الدراسة الاولى:

دراسة قاسم نايف علوان تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الاداري رسالة ماجستير 2007. حيث تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير غياب العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري لمدينة سرت الليبية.

-تساؤلات الدراسة

- ما مستوى درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في المنظمات العامة محل الدراسة ما هي أكثر أشكال الفساد انتشارا في عينة الدراسة
- هل يؤثر غياب العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري في المنظمات العامة محل الدراسة؟.

-منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

-عينة الدراسة: اشتملت العينة على اختبار ثلاث أقسام من كل مصلحة من مصالح المجتمع الإداري لمدينة سرت وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية.

-أدوات الدراسة: استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات.

-نتائج الدراسة:

- أوضحت نتائج الدراسة أن السبب وراء انخفاض إحساس العاملين بعدالة التوزيع يرجع الى احساسهم بعدم تناسب المرتبات والحوافز المالية والجهود المبذولة في العمل.
- دلت الدراسة أن أكثر أشكال الفساد الإداري انتشارا هو الفساد المالي ومن ثم الفساد الجنائي والفساد السلوكي في الفساد التنظيمي.

الدراسة الثانية:

عبدالمحسن تعاني: أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء التنظيمي رسالة ماجستير 2007.

تهدف هذه الدراسة لاختبار الأثر الوسيط الذي يمكن أن يلعبه الهيكل التنظيمي في علاقة محركات العدالة التنظيمية والإجرائية والتفاعلية والعوائد التنظيمية لاسيما مدركات الدعم التنظيمي والثقة الإشرافية. وافترضت الدراسة أن التأثير النسبي للعدالة الإجرائية والتفاعلية في نوعية التبادل الاجتماعي التنظيمي والإشراف سوف يتباين مع تباين نمط الهيكل التنظيمي داخل المنظمة.

منهج الدراسة أما منهج الدراسة فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة وتم اختيار عينة عشوائية من 42 قسم موزعين على منظمة تعمل في مجالات عمل متنوعة.

عينة الدراسة شملت العينة على 400 مفردة.

أدوات الدراسة فقد اعتمد الباحث على الاستبانة الموجهة إلى أفراد عينة الدراسة.

نتائج الدراسة:

أشارت نتائج الدراسة أن العلاقة بين العدالة الإجرائية قد تكون أكثر وضوحاً في المنظمات الميكانيكية مقارنة بالمنظمات العضوية.

كما أشارت النتائج إلى أن العلاقة بين العدالة التفاعلية والثقة الإشرافية كانت أقوى في المنظمات العضوية مقارنة بالمنظمات الميكانيكية.

كشفت الدراسة عن عدم وجود علاقة مباشرة بين الهيكل التنظيمي وأي شكل من أشكال العدالة التنظيمية.

الدراسة الثالثة:

دراسة جبايلي عبد الحق العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز أم البواقي مذكرة ماجستير في علم الاجتماع قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة البليدة 2- 2014/2013.

هدفت الدراسة إلى:

- محاولة اكتشاف درجة العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي
- محاولة التحقق من العلاقة الموجودة بين العدالة الإجرائية والولاء المستمر.
- محاولة التعرف عن وجود أبعاد العدالة التنظيمية في ميدان الدراسة ومستوى الولاء لديهم.
- محاولة إبراز فعالية العدالة التنظيمية داخل التنظيمات ومدى تأثيرها في الولاء التنظيمي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

تعتمد الإدارة إلى ممارسة ضعيفة في مستوى العدالة التوزيعية خاصة في توزيع المكافآت والحوافز، وتوزيع عبء الوظيفة، بينما نجد أن الأجر ثابت يتغير حسب طبيعة المنصب وبهذا حسب الاتفاقية الجماعية للمؤسسة، مما يجعل العمال يقدمون الالتزام الأخلاقي نحو المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها.

ضعف في مستوى ممارسة العدالة الإجرائية من طرف إدارة المؤسسة اتجاه العمال وذلك من خلال عدم انصافها في تطبيق القرارات على كل العمال.

وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية دالة بين كل من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

دراسات تتعلق بالأداء الوظيفي

الدراسة الأولى:

أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام، الزغبى: رسالة قدمت استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير جامعة غزة 2001.

أهداف الدراسة هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام بالقيم الثقافية وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في المحافظة.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي.

مجتمع الدراسة: يجمع العاملين في القطاع العام بمحافظة الكردية

عينة الدراسة: وطبقت على عين عشوائية طبقية مكونة من 100 موظفاً

أدوات الدراسة: كما قام باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية.

نتائج الدراسة: أن مستوى التزام العاملين بالقيم الثقافية الفردية جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي كما جاء في مستوى التزاماتهم بالقيم الثقافية التنظيمية بدرجات متوسطة، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين قد جاء ترتيباً أبعاد الولاء التنظيمي تنازلياً على النحو التالي: الولاء التنظيمي التعامل مع الزملاء إنجاز المهام. علاقة الموظف مع الرؤساء الانضباط: بينت الدراسة أن هناك أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة الالتزام بقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي.

الدراسة الثانية:

اسعد احمد محمد عكاشه: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة قدمت لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال للطالب 2002.

أهداف الدراسة: حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.

تساؤلات الدراسة: ما هو أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات؟

منهج الدراسة: المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: وطبقت على عينة طبقية مكونة من 132 موظفاً.

أدوات الدراسة: كما قام باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات.

نتائج الدراسة: أظهرت كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي الأنظمة المعايير والمقاييس والأنماط السلوكية القيم التنظيمية التوقعات التنظيمية المعتقدات التنظيمية الاتجاهات التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي.

أظهرت ان العاملين بحاجة الى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة التغييرات والتطورات الجديدة.

الدراسة الثالثة:

دراسة محمد طاهر شكري، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير في الأداء التربوي، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2016. هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على درجة الرقابة الإدارية المطبقة على المديرية المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.
- التعرف على درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.
- التعرف على العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحكومية الأساسية بمحافظة شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي. توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في متوسطي الرقابة الإدارية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث بينما لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في متوسط الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

كل ما ورد في هذا الفصل من أفكار ومفاهيم يعتبر بمثابة الإطار الذي سيلتزم به طوال مراحل الدراسة اللاحقة، وقد حاولنا إلى حد الآن أن نقد نظرة عامة عن ما نريد بحثه مع مراعاة الدقة في الطرح وذلك من خلال التطرق إلى مجموعة من النفاط الأساسية والجوانب الضرورية لدراستنا، كما حاولنا أن نربط الأفكار بعضها ببعض سواء المتعلقة بالعدالة التنظيمية أو الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

تمهيد

اولا النظريات الكلاسيكية

- 1- الاداره العلمية للعمل (فريدريك تايلور)
- 2- نظريه التكوين الإداري (هنري فايول)
- 3- نظريه النموذج البيروقراطي (ماكس فيبر)

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية:

- 1- مدرسه العلاقات الإنسانية (التون مايو)
- 2- المدرسه السلوكية (اتخاذ القرار)

ثالثا: النظريات الحديثة

- 1- نظريه العدالة (ادمنز)

- 2- الإدارة

تمهيد:

ان السمات الأساسية للعلم هي التنظيم والتنظير والكشف عن الحقائق والوقائع والتنبؤ بها وتفسيرها كما ان لكل دراسة اطارها النظري الذي لا يمكن اخفائه ويعد بمثابة منطلق واساس نركز عليه فالعدالة التنظيمية تستوفي عملها على مجموعة من المداخل والمناهج النظرية التي تهتم بشرح وتفسير كل ما يتعلق بها.

ان النماذج والموجهات النظرية تعمل على بناء اطار تكاملي لدراسة العدالة التنظيمية وتأثيراتها خاصة وان مجال عملها هو المجتمع وافرادها والتنظيمات ماذا عائله ضرورة الاهتمام بدراسة تلك الانساق وفهم الكيفية التي تعمل من خلالها، ومن ثم نجد ان لكل مدخل نظره فروضه الخاصة به والتي تنبثق من تكوينه الخاص حيث يقدم كل مدخل شرحا وتفسيرا فريدا ليتعلق بزواوية اهتمامه وتناوله.

وبهذا ظهرت العديد من المداخل النظرية التي جعلت مفهوم العدالة التنظيمية يعالج من زوايا مختلفة بدل الاعتماد على مدخل واحد اعتمادا كليا بالرغم من ان كل هذه المداخل استهدفت تقديم نموذج امثل للعدالة التنظيمية ليقتراح الوسائل التي يمكن المنظمة من تحقيق اهدافها وفيما يأتي سنحاول حصر هذه المداخل بجميع عناصرها.

اولا النظريات الكلاسيكية:

يتضمن المدخل الكلاسيكي للإدارة ثلاث مداخل أساسية هي:

مدخل الإدارة العلمية مدخل مبادئ الإدارة ومدخل التنظيم البيروقراطي بالرغم من ان ظهور تلك المراحل ارتبط بأشخاص معينين إلا أن تلك المداخل تشترك فيما بينها من حيث نظرتها الى العاملين في المنظمة والافتراض الاساسي لتلك المداخل هو ان:

الانسان كائن اقتصادي رشيد يسعى الى تعظيم العائد⁽¹⁾، أي أن مدى ارتباط العامل بالمنظمة يتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن ان يحققه العامل نتيجة التحاقه بالمنظمة، واستمراره بها بمعنى انه يمكن التأثير على سلوكه من خلال استعمال الحوافز المادية.

1- الاداره العلمية للعمل (فريدريك تايلور):

ساهمت النهضة الصناعية في بريطانيا في القرن 18 وانتشارها في كل من فرنسا والمانيا والولايات المتحدة الامريكية وما نتج عنها من اقامه مصانع كبيره الحجم ونمو القوى العاملة وزياده حجم الانتاج الصناعي وتعاقد العلاقات الصناعية بين القوى العاملة الجديدة واداره المصانع واحتدام المناقصة بين مختلف المنظمات في ظهور عده ابحاث ودراسات لعدد من الباحثين، الهدف منها استنبات ودفع اساليب ونظم اداريه جديده تنظم الحياه الصناعية وترتب العلاقات وتعمل على كفاءه انتاجيه عاليه ومن هذه الدراسات الدراسة التي اقترحها فريدريك تايلور كم مدخل الادارة في كتابه مبادئ الادارة العلمية عام 1911م.

بدا تايلور حياته العملية بشركه مدفيل لصناعة الصلب في ولاية فيلادلفيا عام 1878 حيث تدرج فيها من وظيفه صانع الى وظيفه كبير المهندسين عام 1884، وخلال سنوات عمله استطاع ان يلاحظ التباين والاختلاف الكبير في كفاءة العمال، وأيضا تدني في مستويات الإنتاج في المشاريع الصناعية بالإضافة لى الثغرات العديدة في عمل الإدارة فقط تبين له أن الإدارة لم يكن لديها فكره واضحه عن مسؤوليات اداره وتوجيه العمل.⁽²⁾

(1) زايد عادل محمد: العدالة التنظيمية المهمة الموارد القادمة الادارة البشرية، مصر، ، 2006، ص 65.

(2) لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطبع والنشر، عين مليلة، ص 35-38.

وعليه الإدارة العلمية هي عملية استخدام المبادئ والأسس العلمية فقط من أجل فاعليه الوظائف وانتاجياته المعنى انها تسعى لجمع المعلومات الخاصة بالعمل من العمال انفسهم وبهذا يسعى المدخل التايلوري لتحقيق العدالة التنظيمية من خلال:

1. استخدام الاسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات لتحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة عن طريق البحث في كيفية زياده الانتاج ما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة وربط مصالح العاملين بمصالح العمل.

2. استخدام الطرق دراسة الحركة والزمن بدراسة كل مرحله من مراحل العمل الصناعي، دراسة دقيقه سواء كان العمل بسيطاً أو مركباً، ألياً أو حركياً، إي تحميل العمل إلى حركاته وعملياته الاولية التي تمكن تحليله إلى ابسط منها وتقسّم تلك الحركات الى نوعين من الحركات الوظيفية:

1/حركات غير ضرورية: هي مجموع الحركات التي يقوم بها العامل تقلل من انتاجيته وعند تحديد تلك الأنشطة أو الحركات يتم تقليلها الى اقصى حد ممكن.

2/حركات ضرورية: أنشطة لا بد من أدائها لإتمام الوظيفة وغالبا ما يتم تدريب الموظف على أداء تلك الحركات الضرورية في أوقات معياريه في ضوء تحليل الوظيفة السابقة يتم إعداد بطاقة وصف الوظيفة وما سبق يمثل الاساس القوي الذي يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ العديد من القرارات التنظيمية المرتبطة بالعدالة التنظيمية خاصة في المجالات التالية:

- تصميم ظروف عمل مناسبة وصحية بالإضافة إلى تصميم الوظائف.
- تصميم نظام الاختيار والتعيين مع تصميم نظام الترقيه.
- تصميم نظام التدريب والتنمية المستقبل الوظيفي للعاملين.
- تصميم برامج تنميه القيادات الادارية ونظام الحوافز وربط أجور العاملين بالانتاج.

ويفرض تايلور بالقوة على العمال إتباع طريقه لأداء عمل معين من خلال:

- 1-الطاقه: هي الحد الاقصى لما يستطيع الانسان انتاجه.
- 2-السرعه: هي الوقت الذي يستغرقه الإنسان ويبدل كميّه معلومه من الجهد لإنجاز عمل معين.
- 3-التحمل: قدره الكائن الانسان على الاستمرار في اداء عمل وهي تتقل اتصالا وثيقا بالإجهاد العضلي فكلما طال وقت العمل ادى الى تناقص معدل الانتاج.

ويصبح وقت الراحة هو حفظ التوازن وتحقيق مبدأ استمرار العمل.

4-التكلفة: تتحدث الاجور على اساس قياس الزمن اللازم لأداء العمل ومدى المنافسة في الأسواق فالأهداف الرئيسية للعمال هي ضمان اقصى حد من الدخل.

2-نظريه التكوين الإداري (هنري فايول):

في نفس الوقت التي بدأت فيه مبادئ الادارة العلمية في الولايات المتحدة الامريكية تحتل مكانتها في الدراسات والإعمال الادارية كان هنري فايول في فرنسا حيث قدم إسهامه في الادارة عن طريق مبادئ الادارة وهو بذلك كان الأول في الكتابة عن طريق نظريه الإدارة التنظيمية وقد حدد العدالة التنظيمية كالتالي:

عدالة التوزيع:

1/مبدأ تقييم العمل: بمعنى تجزئه العمل الواحد الى اجزاء اخيره وكل جزء يقوم بأدائه عامل واحد أو مجموعه من العمال فتقسيم العمل يؤدي الى حصر الاهتمامات والجهد في حدود ضيقه بهدف زياده كفاءه العاملين ما يؤثر على إنتاجيتهم وعلى مخرجاتهم الوظيفية.⁽¹⁾

2-الاجر المناسب منها اسعار السلع والخدمات ومستوى المعيشة ومستوى الأرباح الذي تحققه المنظمة، وبالتالي يجب إن يشعر الفرد بان الاجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله.

3-الترتيب: لكي تستقيم الحياة في المنظمة يجب أن يكون هناك أماكن مخصصه لكل شيء، مكان لكل فرد يميزه عن غيره من الأفراد ومكان للموارد المادية لزيادة الكفاءة.

• عدالة الإجراءات:

1. وحده الهدف: المنظمة يجب ان تهدف الى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.

2-المساواه والعدل: ان يقوم الرؤساء بمعامله مرؤوسيههم بالعدل والانصاف بغرض جذبهم للعمل ورفع الروح المعنوية لديهم ويجب ان تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل.

3-السلطة والمسؤولية: السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر والمسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة الممنوحة.

4-تسلسل السلطة: تتدفق السلطة من اعلى الى اسفل وتوزع على حسب اختصاصه.

(1) يوكيا الهاشمي: نفس المرجع السابق، ص 51.

5- الاحتفاظ بالكفاءات الادارية: يجب الاحتفاظ بالعمال المتميزين وتظهر أهميه هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات التقلص التنظيمي.

6- المركزية: تركيز السلطة في يد شخص واحد ثم يتم التفويض للآخرين.

• عدالة التعاملات:

1- وحده الامر: مضمونه ان المرؤوسين يجب ان لا يتلقوا اوامرهم الا من رئيس واحد فقط وهذا المبدأ من شأنه ان يوفر الكثير من العناء في حل المشاكل التي تظهر بين الافراد.

2- التأديب: يلزم كافة العاملين بالالتزام بالقوانين والانظمة المعمول بها.

3- المبادرة: مبادرة العاملين بطرح افكارهم وضعها موضع التنفيذ.⁽¹⁾

3- نظريه النموذج البيروقراطي (ماكس فيبر):

يعد العلامة ماكس فيبر Max Weber (1864-1920) اول من استخدم مصطلح البيروقراطية للتنظيم البيروقراطي عند فيبر هو افضل اشكال التنظيم الاداري واكثرها قدره على تحقيق الاهداف، هذا اضافته الى تمتعه بصفه العقلانية او الرشد في معالجه المشكلات وهو ذلك التنظيم المثالي، اي نموذج التنظيم العلمي الذي يقوم على مبادئ تقييم العمل، التدرج الهرمي الدقيق وتخطيط رسمي لمناصب يشغلها افراد اكفاء.

وضع ماكس فيبر أسس علميه في الادارة تؤخذ بعين الاعتبار كافه الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواء كانت داخلية ام خارجيه لتحقيق الحد المطلوب من الكفاءة الادارية والانتاجية سميت بالنظرية البيروقراطية.

تقتض هذه النظرية ان الناس غير عقلانيين وانهم انفعاليون في ادائهم للعمل مما يؤدي الى سيادة الاعتبارات الشخصية في العمل على حساب الاعتبارات العقلية وهو ما دفع ماكس بوضع النموذج البيروقراطي الذي يعتبره نموذج تنظيم علمي فالتوزيع السلطة التي تمنح للموظف القيام بالأعمال بشكل رسمي تبعا لقواعد ثابتة حيث تحدد هذه القواعد حجم السلطة.

(1) زايد عادل محمد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

يميز ماكس فيبر في دراسة للتنظيمات بين شكلين من المجتمعات المفتوحة والمجتمعات المغلقة تتصف المجتمعات المفتوحة بتقبلها على الأفراد الجدد الذين يريدون الانتساب اليهم ويمكن بسهولة الحصول على العضوية فيها والتحول الى اعظامه مساهمين فيها.

اما المجتمعات المغلقة فهي مجتمعات محافظه على افرادها ولا تقبل اعضاء جدد ولا تسمح لغير اعضائها الاصليين بالانتساب اليها او الدخول فيها.⁽¹⁾

-ونظرا لأهمية النظريات الكلاسيكية غلا أن العدالة التنظيمية تحقق نتيجة جهود تنظيمية داخلية، وبهذا يغفل هذا الافتراض طبيعة البيئة الخارجية، فالإنسان وليد البيئة التي يعيش فيها، هذا ما يؤثر على إحساسه بعدالة تنظيمية في المنظمة التي يعمل بها بصفقتها كيانا يتأثر بهذه البيئة الخارجية أيضا.

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية:

1-مدرسه العلاقات الانسانية (التون مايو)

ان الانتقادات التي وجهت للفريد يريك تايلور كانت مسببا رئيسيا لقيام حركه العلاقات الانسانية والتجارب التي اجريت في مصنع هاوس تحت اشراف التون مايو هذه الحركة جاءت كرد فعل على الاسلوب الكلاسيكي كان دعوه التصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الازهان، ركز اتجاه العلاقات الانسانية على العنصر البشري محاوله منه دراسة بيئة العمل كخطوه أولى باعتبارها النسق الاجتماعي المغلق الذي تمارس فيه جماعات العمل دورها الفعال والنظر الى العمل باعتباره كائن له حاجاته ورغباته يريد اشباعها حيث ركز على 3 مسلمات هي:

1. لا تعد الحوافز المادية الوحيدة التي تؤثر على الفرد العامل بمعنى ان المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب ايضا دورا في تحفيز العامل وشعوره بالرضا ما يؤثر على ادائه.
2. لا يواجه الأفراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كإفراد، وانما كجماعات منظمه بصوره غير رسميه.
3. للعلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد الاثر الكبير في تحقيق الكفاءة والفعالية، اذ ان التخصص الوظيفي الدقيق في العمل لا يحقق بالضرورة الكفاءة في الاداء.

(1) عبد الكريم وبحفص: تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص 45-47.

وبهذا تمثلت الإضافة الحقيقية التي جاءت بها مدرسه العلاقات الانسانية في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية، من خلال التأكيد على اهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية، فبدلا من إن يكون الفرد مثلها للعدالة، كما تتصورها الإدارة المنظمة في الفرض العامل يلعب دورا أساسيا في تحديد العدالة، من خلال الرأي الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بتلك العدالة، بمعنى آخر فقد أصبحت مسؤولية خلق نظام العدالة التنظيمية والحفاظ عليه وتطويره مسؤولية مشتركة بين طرفي العدالة المنظمة-العاملين".⁽¹⁾

2-المدرسة السلوكية:

بقياده هيربرت سالمين حاول إعطاء الطابع الإجرائي لأفكار سيمون، حيث وضع التنظيم كسياقات ديناميكية مستمرة لاتخاذ القرارات.

تعتبر مساهمه مدرسه اتخاذ القرارات في الفكر التنظيمي نتيجة حتمية لعدم فهم الفكر السلوكي وما تضمنه من نظريات لإعطاء تفسيرات علميه لبعض المتغيرات.

السلوكية والتنظيمية، كما ظهر الاهتمام بالجوانب الهيكلية للتنظيم خصوصا بعد ظهور المنظمات الكبيرة التي أصبحت عمليه اتخاذ القرارات فيها من الأمور الجوهرية في حياه التنظيم وأصبحت الحاجة ضرورية لوضع عده بدائل واختيار بديل جيد، تقترح هذه المدرسة دراسة العوامل الداخلية في اتخاذ القرارات، ومدى تفاعلها المتبادل وتطابق نشاطات التنظيم واهدافه.

-رغم ما قدمته النظريات النيوكلاسيكية من تفسير وتحليل لمفهوم العدالة التنظيمية وتأكيدا على ضرورة توفر عدالة تنظيمية بالمؤسسة واهمية شعور العاملين بها الا ان تلك التصورات التي طرحت بعض الغموض وصعوبة كبيرة في كيفية تجسيد عدالة تنظيمية بسبب غياب المرونة في التعامل.

ثالثا: النظريات الحديثة:

1-نظريه العدالة (ادمنز):

ترتكز هذه النظرية على مسلمه اساسية هي رغبه الفرد في الحصول على معاملة عادله لأنها تقوم على اعتقاد ان الفرد لا يعامل معاملة عادله مقارنة بالآخرين، لذلك إن درجه الجهد الذي يبذله الفرد في عمله

(1) عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص 197-198.

تتوقف على شعوره الشخصي بالمعاملة، المنظمة له على أساس المساواة والعدل ضمن إطار اجتماعي يتواجد فيه.

يرى ستايس ادمنز ان الأفراد يقارنون معدل مدخلاتهم بمعدل مدخلات غيرهم من الافراد ليكونوا شعورا معيناً اتجاه الانصاف او عدمه مع العلم ان الافراد يرغبون في وجود توازن ما بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ومدخلات ومخرجات غيرهم من الافراد ليصلوا الى الانصاف الكامل.

تؤكد النظرية ان مقارنة العامل بالذين هم بنفس مؤهلاته وكفاءته المهنية فمثلاً: عندما يتكلم عن زياده في الاجر فان ذلك قد يعني مقارنة ما نحصل عليه من زياده مع الاشخاص الذين نعمل معهم او مع اشخاص اخرين يعملون في وحدات متشابهة لوحداثنا فعند المقارنة عده متغيرات كالكفاءات العلمية، المهارات، الخبرات، عدد ساعات العمل، اذا المدخلات والمخرجات التي قد تستعمل في نظريه الانصاف تتحدث بالضبط من خلال ادراكنا لما هو محيط بنا ومرغوب فيه.

ان الهدف وراء نظريه المساواة هو حصول الأفراد على عدالة التوزيع في الموارد والغرض، اذ انه لا عدالة في التوزيع والغرض فقد نجد تساوي شروط التوظيف من مؤهل علمي وظروف العمل وواجباته بين منظمين اي مدخلاتها بينما نجد الاجر والعلاوات والترقيات والمزايا الاخرى مختلفة ومتباينة وهذا ما يولد الشعور بالإحباط لدى الأفراد ويحسون بلا عدالة مما يجعلهم منحطين معنوياً ولا يؤديون واجباتهم وتبقى أذهانهم مشدودة الا هؤلاء الذين هم مثلهم في العمل.⁽¹⁾

2- الادارة:

يسعى سباق الإدارة للتنسيق بين المصادر البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف، وبما ان كل التنظيمات اليوم تقوم بتقسيم العمل اي ان الافراد مختلفون يقومون بمهام مختلفة ويحتاجون الى مصادر مادية ومعلومات مختلفة، فان مسؤولية الإدارة، تكمن في تنسيق وتعديل وادماج كل هذه النشاطات بحيث تحقق الأهداف الفعالية اكثر وفي الوقت المحدد

من الخصائص الأساسية للإدارة ان يتمتع المشرف بمعرفة جيدة للمظاهر التقنية والسلوكية للعمل، ذلك ان التنسيق يكون بين الافراد لتسهيل ادارته التنظيمات عادة ما تقسم هذه الاخيرة الى انساب فرعية تتمثل هذه الارزاق التي توزع فيها المهام في:

(1) حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، بيروت، دار النهضة العربية، 2002، ص 380.

1. نسوق الإنتاج يقوم بأداء الوظائف الاساسية داخل التنظيم.
 2. نسق المساندة يقوم باقتناء المواد الخامة والموارد البشرية والخدمات اللازمة لتنسيق الإنتاج.⁽¹⁾
 3. نسق الصيانة يتكفل بحماية وصيانة الكيان المادي والمعنوي.
 4. نسق التكيف: بحث سبل تكيف وبقاء التنظيم على المدى البعيد في المحيط الاجتماعي والاقتصاد.
 5. النسق الاشرافي: يقوم بالتنسيق بين الانساق الاربعة السابقة وتوجيهها من اجل تحقيق اهداف التنظيم.
- وفي الاخير يمكن القول ان نقطه الانطلاق الحقيقية لفهم العدالة التنظيمية تكمن في الفهم الصحيح للمنظمة وخصائصها فالمنظمات تتكون من الافراد لخدمه ورفاهيه الافراد حيث أنهم الغاية والوسيلة في نفس الوقت.
- وعليه إن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين هو احد التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم وذلك لتتوع مواردها واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية ومن اجل تحقيقها يجب التخلي على السياسات الهدامة القائمة على البيروقراطية، ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين وتبني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي بما يضمن الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأمد البعيد.
- وضحت هذه النظرية اهمية العدالة في رغبة العامل ان يعامل العامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين وبرزت بكل وضوح عملية تكوين الافراد لادراكهم للعدالة من خلال تقييم الفرد لطريقة معاملة المنظمة.

(1) عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص 27.

الفصل الثالث

العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة

تمهيد

اولا. العدالة التنظيمية

1: مبادئ العدالة التنظيمية

2: أبعاد العدالة التنظيمية

3: أشكال العدالة التنظيمية

4: أهمية العدالة التنظيمية

ثانيا. الأداء الوظيفي

1: عناصر الأداء الوظيفي

2: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

3: أنواع الأداء الوظيفي

4: أهمية الأداء الوظيفي

5: الطرق التقليدية في قياس الأداء الوظيفي

6: الطرق الحديثة في قياس الأداء الوظيفي

تمهيد:

تعتبر العدالة التنظيمية ظاهرة حديثة نسبياً تشهدها المنظمات المعاصرة وكذلك هي من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة وهي تمثل أهم ركائز مكونات الهيكل التنظيمي والاجتماعي والسلوكي للمنظمة، كما انه لديه أثر كبير على أداء العامل للمنظمة فاهتم الفكر الإداري التنظيمي بالأداء الوظيفي وذلك لارتباطه بكفاءة وفاعلية المنظمات في تحقيق أهدافها حيث ان الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة لإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها.

أولاً: العدالة التنظيمية

1: مبادئ العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة من أهم هذه المبادئ:

مبدأ المساواة:

ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعة العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

المبدأ الأخلاقي:

ويتمثل في الاستقامة، والنزاهة، الشرف، الأمانة، الاخلاص، الصدق.

مبدأ الدقة والتصحيح:

يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

مبدأ الالتزام:

يتمثل مبدأ الالتزام بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والكفاءة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.

مبدأ المشاركة:

أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات. (1)

2: أبعاد العدالة التنظيمية:

يمكن تقسيم الأبعاد الأساسية لمفهوم العدالة التنظيمية الى ثلاث أبعاد هي:

(1) عمر محمد دره: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، مرجع سابق، ص ص 54-55.

أ/العدالة التوزيعية:

عرفها الباحثون على أنها إدراج الأفراد للإنصاف في عملية توزيع مخرجات المنظمة الرواتب المكافآت فرص الترقية وكذلك الإنصاف في عملية توزيع الموارد وعبء العمل بينهم.⁽¹⁾ والعدالة التوزيعية جانبين وهما:

• الجانب المادي (هيكل التوزيعات): ويعد مهما من حيث مدى تقييم العامل للمكافآت الخاصة به مقارنة بزملائه وله تأثير مباشر في التعرف على فاعلية الأداء الوظيفي. الجانب الاجتماعي ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير العامل الذي يحصل على مكافأة اي يعني معاملة متخذ القرار للعامل للمكافآت. وتتمثل القواعد الرئيسية للعدالة التوزيعية في المنظمات على:

•قاعده الانصاف: تقوم هذه القاعدة على اساس توزيع العوائد وفقا لمستوى المساهمة في العامل الذي يعمل بدوام جزئي لا يتساوى بالأجر مع العامل الذي يعمل بدوام كلي وفي حالة وجود تساوي بينهما في الأجر فإن ذلك يعتبر خرقا لقاعدة الإنصاف.

•قاعدة المساواة: تركز هذه القاعدة على مبدأ أن يأخذ الجميع فرص متساوية في توزيع العوائد حيث لا بد أن توزع بناء على المعرفة والمهارة والإنتاجية بعض النظر عن الجنس او اللون او العرق.

•قاعدة الحاجة: وتعتمد في توزيع العوائد لمبدأ الحاجة الأولى بحيث يتم تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي جميع الظروف.⁽²⁾

(1) ماهر علي الخزاعي: دور العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء العاطفي للمنظمة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، المجلد 37، العدد الأول، لسنة 2015، ص 23.

(2) محمد عبد سعيد عليان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، تدرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، سنة 2016، ص 23-24.

ب/العدالة الإجرائية: عرفت العدالة الإجرائية بأنها العدالة المدركة فيما يتعلق بالإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات.

-وقد أشار koopman الى نوعين من العدالة الإجرائية:

-العدالة النظامية: وهي تستخدم قاعدة منهجية واضحة للإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية مرتكزة على القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية.

-العدالة المعلوماتية: وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق عدالة الإجراءات وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين والمستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراء التوزيع. وتشمل العدالة الإجرائية على ست قواعد سميت بقواعد العدالة:

• **قاعده الاستقامة (الثبات):** تعني هذه القاعدة تطبيق القرارات على جميع دون

استثناء وثبات أي أن تلك القرارات تتبع الإجراءات نفسها كلما تم اتخاذها.

• **قاعدة عدم التمييز:** تستوجب هذه القاعدة وجود قواعد وتعليمات تمنع الأهواء

الشخصية لمتخذ القرار من التأثير على قراراته في كل مراحلها.

• **قاعدة الدقة:** تعني هذه القاعدة صنع القرار اتخاذه بناء على معلومات كافية ودقيقة

وأن يتخذ القرار من قبل شخص مؤهل لاتخاذه وله صلاحية اتخاذه.

• **قاعدة قابلية التصحيح:** تعني هذه القاعدة أن الشخص المتأثر بالقرار يجب أن

يحظى بفرصة تعديله وتغييره إن ظل غير راضي عنه في مرحلة ما من مراحل هذا

القراءة.

• **قاعدة التمثيل:** تعني هذه القاعدة منح العاملين في المنظمة الفرصة للمشاركة في

صنع القرارات التي ينجم عنها توزيع المخرجات على هؤلاء العاملين بحيث تعكس

المشاركة اهتمامات ومخاوف العاملين المتأثرين بالقرار.

• قاعدة الأخلاق: تعكس قاعدة الأخلاق ضرورة تطابق القرارات في المنظمة مع

أعراف العاملين المتأثرين بتلك القرارات وقيمهم الأخلاقية.⁽¹⁾

ج/العدالة التفاعلية (التعاملات):

عرفها (السكر) على انها درجة تعامل المدير مع موظفيه باحترام وتقدير واهتمامه بحقوقهم ومصارحتهم في كل شيء يهمهم وتطبيق القرارات بعدالة عليهم والسماح لهم بمناقشتها واخضاعهم الى اعتبارات موضوعية في الترقية والترفيه والاهتمام بهم وبشؤونهم وبمناقشتهم في نتائج القرارات التي يمكن أن تؤثر عليهم وعلى وظائفهم.⁽²⁾

بعض الجوانب الرئيسية للعدالة التفاعلية التي يمكن أن تقرر تصورات الناس للمعاملة العادلة ومن هذه الجوانب:

- الصدق: فالمعلومات التي تعطي يجب أن تكون واقعية ودقيقة وقدمته بطريقة منفتحة وصریحة.
- الاحترام: ينبغي أن يعامل الموظفين بكرامة مع عدم اللجوء الى الشتائم أو السلوك الفظ.
- الملائمة: الأسئلة والجمال لا ينبغي ابدأ ان تكون غير لائقة أو تتطوي على أشياء مسيئة مثل العنصرية او التمييز على أساس الجنس.
- التبرير: عندما يتم تصور ان هناك ظلم قد وقع يجب عمل حساب للأمور الاجتماعية كتقديم تفسير أو اعتذار حيث يمكن أن يقلل أو يقضي ذلك على الشعور بالغضب.

(1) محمد عبد سعيد عليان: مرجع سابق، ص 24.

(2) عبد الكريم السكر: أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد، 40 العدد 2.

وقسمت العدالة التفاعلية الى جزئين منفصلين هما:

- **عدالة العلاقات الشخصية:** وهي إدراك العاملين للنزاهة في طريقة المعالجة المستخدمة من قبل السلطات عند تنفيذ الإجراءات وتحديد النتائج.

- **عدالة المعاملات:** وهي تركز على إعطاء تفسيرات صريحة وواقعية وتفصيلية عن تطبيق الإجراءات وتوزيع النتائج في الوقت المناسب.

ثالثا: أشكال العدالة التنظيمية:

-العدالة الخارجية:

يرتكز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، فمثلا يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من مؤسسات تعمل في صناعة الأدوية والصيدلانية، والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية انها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الإستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى، وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية، بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة، حيث يمكننا التوصل الى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات.

-العدالة الداخلية:

ويعرف من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة ، فالعاملون يتوقعون مثلا أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات (نواتج) تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه ، وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده وهكذا. ويشير هذا الشكل الى العدالة في الوظيفة ذاتها، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلا في المكافآت المؤهلات الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، كأن يجعل مثلا راتب المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية

والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة، فمن هنا يتحدد إدراك العاملين لمدى وجود عدالة تنظيمية من عدمه.

-العدالة الفردية:

تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة، ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من طرف الجهاز الإداري للمؤسسة الواحدة.⁽¹⁾

رابعاً: أهمية العدالة التنظيمية

تتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:

1. إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعداً هاماً من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.

2. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكّن في عملية اتخاذ القرار.

3. إن العدالة التنظيمية تسلط الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة،

4. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.

5. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية.

(1) عدنان كنز: مرجع سابق، ص 28-29.

6. تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الايجابي.⁽¹⁾

(1) عمر محمد دره: مرجع سابق، ص 56.

ثانياً: الأداء الوظيفي

1- عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن الأداء الفعال، ويمكن حاصل عناصره في النقاط التالية:

الموظف هو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع. العمل ومتطلباته تشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال و وظيفة من الوظائف وما تتصف به الوظيفة من متطلبات.

البيئة التنظيمية ومكوناتها تتكون من عوامل داخلية وخارجية تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وغيره أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والاداء الفاعل وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الحضارية السياسية والقانونية.

المثابرة والثوق تشتمل الجدية، اتقان العمل، قدرة الموظف على تعامل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في اوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

الجهد المبذول درجة الحماس الفرد لأداء عمله بمقدار يسهر الفرد بجهد بمقدار ما يعبر هذا الأداء العمل.⁽¹⁾

(1) صلاح الشاوي: ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000، ص 187.

2- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

أ- **تحديد أهداف المنظمة:** المنظمات التي تعمل دون أن يكون لها خطط واضحة ومعدلات إنتاج محددة فإنها لا تستطيع ان تقيس ما دام تحقق من انجازات وهذا بدوره ينعكس على أداء الموظفين فيها.

ب- **مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات:** لا شك أن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات تساهم في إيجاد فجوة بين الإدارة العليا للموظفين والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل.

ج- **التسيب الإداري:** يعتبر من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين.

د- **التطور التنظيمي:** أن المشكلات الناتجة عنه لها أثر واضح في انخفاض معدلات أداء الموظفين.

هـ- **البيئة المادية:** تتميز المنظمة عن توفير بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين يترك آثار سلبية لنفوس العاملين مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم.

و- **نطاق الإشراف:** يترتب على وجود الإشراف الجيد انخفاض الروح المعنوية للموظفين وخلق جو منعدم الثقة وبالتالي يترك اثر على اداء الموظفين.

ز- **مشكلات الرضا الوظيفي:** كلما زاد الرضا زاد الاداء بالنسبة للعاملين.

ر- **اختلاف مستويات الأداء:** يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه. (1)

3- أنواع الأداء الوظيفي:

أ- **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات والبيع وجرد المخزون إدارة التابعين وكل اداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة.

ب- **الأداء الظرفي:** هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويله معالجة العمليات الجوهرية في المنظمة وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي والأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات مثلا ممكن ان يكون موجه نحو الزملاء ومساعدة الزملاء في مشكله لها علاقة بالعمل أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة وكذلك اتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

ج- **الأداء المعاكس او المجالبة:** وهي تختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل والغياب وإنما تشمل السلوكيات مثل الانحراف العدوان سوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.

(1) حميد علي عبد الله عيسى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ الشؤون الجنسية والجوازات، والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، كلية العلوم الإدارية جامعه العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014، ص 115.

د- التقييم الذاتي: التقييم الذاتي هو احد الانواع الرئيسية لتقييم الأداء.

يقوم الموظف بملء استبيان التقييم الذاتي وإعادة تقديمه إلى قسم الموارد البشرية الغرض من ذلك جعل الموظف يفكر في ادائه وتحديد نقاط القوة والضعف لديه بعد ذلك يقوم مدير الموظف بمناقشة ذلك مع الموظف نفسه وتقرير ما يمكن فعله لتحسين أدائه.⁽¹⁾

من خلال التقييم الذاتي يمكن للموظف الخاضع للتقييم إجراء تحليل مهني وموضوعي حول سلوكه والنتائج التي يحققها.

عندما يتعرف الموظف على المجالات التي يمكنه تحسينها يصبح من الأسهل تشجيعه على النمو المستمر.

هـ- تقييم الفريق: يعد التقييم الذاتي أمراً مهماً لأن لكل شخص خصائصه ومؤهلاته الخاصة التي تحدد امكانياته لكن مع ذلك من الضروري إجراء تقييم للفريق بأكمله أيضاً نظراً لأن مجموع كل الجهود هو احدى القوى الدافعة الرئيسية خلف النتائج الممتازة.

و مقياس التقييم البياني: من بين جميع أمثلة تقييم أداء الموظفين فإن هذا النوع هو الأبسط والأكثر تقليدية في طريقه مقياس التقييم البياني نقوم بإنشاء جدول بأعمدة منظم على النحو التالي:

- في العمود الاول نضع المتغيرات التي يتم التقييم على أساسها على سبيل المثال الالتزام بالمواعيد والمثابرة والعمل الجماعي الابتكار....الخ.
- في العمود التالي نضع قيمه كل متغير على سبيل المثال سيء ضعيف عادي جيد جيد جدا كما يمكنك ايضا جعلها درجات مثلا من 0 الى 5.

(1) نادر حامد عبد الرزاق ابو شرح: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رساله تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم إدارة، أعمال كلية الاقتصاد والعلوم الاداريه، جامعة الازهر، غزة، 2010.

الميزة الرئيسية في مقياس التقييم البياني هي أنه من السهل جدا القيام به ومع ذلك فهو يعطي مؤشرات محدودة ولا يسمح بأجراء المزيد من التقييم ولا يعطي صورته شامله عن أداء الموظفين.

ز-تقييم الأداء بطريقة 360 درجة: يعتبر التقييم ذو 360 درجة أحد الأمثلة الأكثر اكتمالا لمراجعة الأداء وذلك لان جميع الموظفين ذوي الصلة بعمل الموظف مدعوون للمشاركة في تقييم أدائه.

يشارك القادة وأعضاء الفريق وحتى العملاء والموردون في هذا تقييم وفي نهاية العملية يتم إجراء مقارنة بين اعتبارات المقيمين والموظف الذي تم تقييمه مما يؤدي إلى الحصول على نتائج ذات قيمة.⁽¹⁾

ح-التقييم من خلال اختيارات إلزامي: في هذا النموذج تكون هناك قائمة من عدة معايير استراتيجية لقياس علمي أساسها أداء الموظف الذي يتم تقييمه وبشكل عام هناك ثلاث فئات لهذه المعايير وتحثك الفئة يمكن إدراج مجموعة معايير اتساخ وفقا متطلبات وطبيعة ومجال عمل الشركة نفسها على سبيل المثال:

معايير الإنتاج:

- إتقان الموظف لعمله.
- قدرة الموظف على إدارة الوقت في تنفيذ مهامه.
- مدى تقبله لأوامر مديره المباشر.
- انجاز المهمات المطلوبة.

(1) كاتب المقال mandrineras مترجم المقال Basim aimen طرق وأنواع تقييم الأداء الوظيفي، المصدر [1]، بتصرف.

المعايير السلوكية:

- مدى التزام الموظف بلوائح وقوانين الشركة
- التزام الموظف بأوقات الدوام
- مدى تقبله لأوامر مديره المباشر
- انجاز المهمات المطلوبة.

المعايير الشخصية:

- علاقة الموظف بمدرائه و بزملائه وبالعلاء والمراجعين.
- قدرة الموظف على حل المشكلات.
- تحلي الموظف بروح الفريق والتعاون.

بعد ذلك أمام كل معيار توضع علامة بمعنى أن أداء الموظف يطابق هذا المعيار أو علامه X بمعنى أن اداء الموظف لا يطابق هذا المعيار.

او توضع درجات من 1 الى 10 مثلا ويتم تقييم أداء الموظف حسب كل معيار وفقا لهذا النطاق بين 1 و10.

ط-تقييم المهارات: أن هذا النوع من انواع تقييم الأداء الوظيفي يتجاوز الأداء ليضم داخله ثلاث عوامل أساسية يرمز لها اختصارا KSA وهي:

K: knowledge المعرفة

S: Skills المهارات

A: Attitude السلوك

التي قاموا بها خلال فترة زمنية ومن خلال عناصر ومعايير محددة تؤخذ في الحسبان عند إعداد هذا التقييم.

وتمتاز التقارير بالشمول بما يكسبها صفات الموضوعية والدقة وفي ذات الوقت يمثل الشموع عبئاً على المقوم فضلاً عما تحتاجه هذه التقارير من فترات زمنية طويلة في كتابتها وإعدادها.

ي-التقييم على اساس الاهداف والنتائج:

هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على معطيات كمية حيث يتم النظر في النتائج التي حققها الموظف في فترة زمنية معينة والهدف من ذلك هو تحديد ما إذا كان الموظف الذي يتم تقييمه قد حقق توقعات الشركة اولا وبما ان هذه الطريقة تعتمد على الأرقام فإنها أكثر أماناً وحزماً.

أمثلة عن العوامل التي يجب تقييمها:

- الغياب
- انجاز المهام في أو قبل الوقت المحدد لها.
- رضا العملاء.
- المحافظة على العملاء.

ك-تقييم المدير:

غالبا ما تتجاهل بعض الشركات هذه الطريقة من طرق تقييم الأداء وهي تقييم المضارع فكما الحال مع الموظفين ويجب أيضا تقييم المدراء اذ لا يعني كون شخص مدير انه غير معرض لارتكاب الاخطاء أو التقصير او ضعف أداء بعض المهام مثلا.

المدراء مسؤولون عن توجيه وقيادة فرقهم نحو إنتاجية أفضل وبالتالي النجاح وعندما يكون أداء المدير سيئاً بشكل عام ينعكس هذا على موظفيه أيضا لذلك يحتاج المدراء أيضا الى الخضوع للتقييمات وتلقي الملاحظات عن أدائهم في هذه الحالة تستند التقييمات على موظفيهم وكذلك لرؤسائهم، مما يوفر نظرة عامة على أدائهم وبالتالي يمكن للقادة أن يفهموا

بشكل أفضل ما إذا كانوا هم وفرقهم على المسار الصحيح وما هي الجوانب التي يمكن تحسينها.

4: أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت لكونه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، ولأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً، لذا أظهرت كثير من المحاولات من قبل إدارة الموارد البشرية للاهتمام بتحسين الأداء، وتتمثل أهميته في :

- تساهم عملية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة.
- تقوم عملية تحسين الأداء الوظيفي بدور بارز في تحقيق الأرباح التي تستمر في خدمة الأفراد وذلك من خلال توفير بعض السلع والخدمات بأسعار مخفضة.
- مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة والمتمثلة في الصراع من أجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى، فضلاً عن ضمان ديمومة النمو لها.
- كما أن رفع كفاءة الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة له مردود إيجابي ويتجلى ذلك من خلال إمكان المنظمة الكفاءة في تحقيق فائض يتم استثماره أو توزيعه على أعضائها و بموجب سياسة المنظمة.
- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في الآلات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيس للعملية، لأنه مرتبط بالإنسان.

- يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً،⁽¹⁾

5: الطرق التقليدية في قياس الأداء الوظيفي:

أ- طريقة ميزان القياس المتدرج:

يقوم المشرف بتقويم أداء موظفيه باستخدام ميزان متدرج من مرتفع إلى منخفض، أو بالأرقام من 1 إلى 3 أو إلى 5. أو بتقديرات من "ممتاز" إلى "غير مرض". وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، ويعيبها احتمال التحيز من الشخص القائم بالتقويم .

ب- طريقة الترتيب:

بموجب هذه الطريقة يقوم المدير أو المشرف بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم ومن خلال مقارنة كل فرد منهم بأقرانه، ويفضل استخدام هذه الطريقة عندما يكون عدد الأفراد المطلوب تقويم أدائهم قليل، ويعيبها أن الفروق في الكفاءة لا تتضح تماماً من خلال هذه الطريقة مما يؤدي إلى غبن حقوق بعض الأفراد وتقدير آخرين بمستوى أعلى من استحقاقهم الحقيقي .

ج- طريقة التوزيع الإلزامي:

بموجب هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة حسب التوزيع الطبيعي (مثلاً: 10% امتياز، 20% جيد جداً، 40% جيد، 20% مقبول، 10% ضعيف)، وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة المتوسطة، سواء بالارتفاع أو بالانخفاض. وبالرغم من أن هذه الطريقة تضع أساساً محدداً لعملية تقويم الأداء، وتمنع

(1) بن رحمون سهام: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة حالة المديرية الجهوية، سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة 02، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2014.

المقوم من التساهل أو التشدد في قياس الأداء، إلا أنه قد لا يتوافر عدد يكفي لعمل هذه التقسيمات، أو لا تتوفر نفس نسب التوزيع بين ممتاز وضعيف في مجاميع الأفراد، كما أنه قد يظلم بعض الأفراد بوضعهم في تقدير أقل.⁽¹⁾

د - طريقة التقارير:

يقوم المشرف عن العمل بتسجيل أداء الموظفين من خلال تقويم أعمالهم التي قاموا بها خلال فترة زمنية، ومن خلال عناصر ومعايير محددة تؤخذ في الحسبان عند إعداد هذا التقويم، وتمتاز التقارير بالشمول، بما يكسبها صفات الموضوعية والدقة، وفي ذات الوقت يمثل الشمول عبئاً على المقوم، فضلاً عما تحتاجه هذه التقارير من فترات زمنية طويلة في كتابتها وإعدادها.

6: الطرق الحديثة في قياس الأداء الوظيفي:

بسبب القصور الواضح في الطرق التقليدية لقياس الأداء، بدأ البحث عن طرق أفضل لقياس أداء الأفراد، ومن بين هذه الطرق نذكر منها:

أ- التقويم على أساس النتائج:

تقوم هذه الطريقة على أساس ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقويم أدائه حيث يشترك في هذه النتائج الرئيس ومروؤوسيه، وهذه الطريقة تخلق نوعاً من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية، فتشيع روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر استجابة لعملية التقويم.

(1) عبد الكريم بن رزوق: أنماط الريادة وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي، بالأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة مراكش، بحيث لنيل دبلوم مفتش في التوجيه التربوي، مركز التوجيه والتخطيط التربوي، الرباط، 2009، ص 36-41.

ب- طريقة الأحداث الجوهرية:

تقوم هذه الطريقة على رصد وتسجيل الأحداث الإيجابية التي تؤكد كفاءة الفرد في عمله والأحداث السلبية التي تدل على عدم كفاءة هذا الفرد، ويتم في نهاية العام إجراء مقارنة جوهرية بين هذه الأحداث؛ والوصول بالتالي إلى تقويم موضوعي متكامل لهذا الفرد، وتتميز هذه الطريقة بالموضوعية، وبقدرتها على تحديد نواحي الضعف في أداء الفرد، ولكن يؤخذ عليها اضطرار المشرف أو المقوم إلى ملازمة العمال ومراقبتهم عن قرب وتدخله في كل ما يفعلون، مما يشعرهم أنهم محل مراقبة شديدة وإشراف صارم

ج- طريقة الإدارة بالأهداف:

تتجلى الفكرة الأساسية في تطبيق هذا الأسلوب في تقدير الرقابة الذاتية لدى العامل عن طريق تحديد الهدف بشكل جماعي، وضع خطة عملية للتنفيذ ثم قيام العامل نفسه بمراجعة أدائه وعرض ذلك على رئيسه.

ومن أهم مميزاتهما:

مساعدة الأفراد على تحديد أهداف أكثر واقعية، وشعور الفرد بالإنجاز والنمو والتقدم، ومن عيوبها زيادة الخلافات بين الرئيس والمرؤوس، وخلق صعوبة في وضع أهداف دقيقة للأعمال التنفيذية، وتحتاج إلى وقت وجهد كبيرين، ومن عيوبها أيضا عدم تحمس الكثير من المدراء لتطبيقها لأنها تعطي الفرد فرصة المشاركة والمناقشة.⁽¹⁾

د- الاتجاه السلوكي في قياس الأداء:

تكمل هذه الطريقة طريقة الإدارة بالأهداف، وتحاول أن تقوم كيف يتم الأداء. ومن أهم ملامح هذه الطريقة هي إبرازها لأهمية الأهداف التطويرية وتركيزها على الوظائف الفردية كما تحدد السلوك الذي يقوم بشكل محدد حتى يمكن ملاحظته وقياسه.

(1) عبد الكريم بن رزوق: نفس المرجع السابق، ص 39-41.

تعتبر العدالة التنظيمية من أهم المواضيع التي إهتم بها العلماء والباحثين في مجال السلوك التنظيمي بإعتبار أهميتها على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة، بإعتبارها من أهم المؤثرات التنظيمية المؤثرة على الفرد بشكل عام والمؤسسة بشكل خاص، أما الأداء الوظيفي هو سلوك يمارسه الفرد في ادائه لوظيفته، من أجل تحقيق الاهداف الخاصة به المنظمة، فكلما كانت هناك عدالة تنظيمية كلما زاد الأداء الوظيفي لدى العاملين.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: العينة وكيفية إختيارها

خامساً: عرض ومناقشة بيانات الدراسة

سادساً: نتائج الدراسة

تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي من جانبها النظري سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل اليه نظريا على كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الطارف. حيث سنحاول تحديد اثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي وفق وجهة نظر إطارات وموظفي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

أولاً: مجالات الدراسة:

يتطلب تنفيذ البحث بشكل جيد وضع الحدود التي يجب عدم تجاوزها قصد تحقيق أهداف الدراسة ولا بد تحديد مجال الدراسة حيث يجمع الباحث على ان الدراسة ثلاث مجالات مكاني زمني وبشري.

1-المجال الجغرافي للدراسة:

فتح المركز الجامعي أبوابه في شهر أكتوبر سنة 1992 بصفته معهد البيطرية، ملحق بجامعة باجي مختار عنابة، واستقل عنه في سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01، 276 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 هجري الموافق ل 18 سبتمبر 2001، والمتضمن إحداث المركز الجامعي بالطارف، احتوى المركز الجامعي أزيد من 30,000 طالب اضافة الى أعوان إداريين واساتذة دائمين ومساعدين.

وتطبيقا لأحكام المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 03، 79 والمؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 هجري الموافق ل 23 أوت 2003 والمتتم تنشئ مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تسمى جامعة الطارف، والتي تبلغ مساحتها 64900 ويحدها شمالا ارض فائضة إضافة الى مركز تجاري جنوبا، شقا الإقامة الجامعية 2000 سرير أما غربا فيحدها ارض فائضة اضافة الى الطريق الوطني المزدوج رقم 44.

ويتحدد عدد الكليات التي يتكون منها جامعة الطارف واختصاصاتها كما يلي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية الآداب واللغات
- كلية علوم الطبيعة والحياة
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- كلية الحقوق والعلوم السياسية

وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 12/242 المؤرخ في 14 رجب 1933 هجري الموافق 04 يونيو 2012 يتضمن إنشاء جامعة الطارف.

وبناء على المقرر رقم 01-14 المؤرخ في 29 ذي الحجة 1935 الموافق ل 23 أكتوبر 2014 يتضمن تكريس تسمية مؤسسات جامعية.

وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 01-14 المؤرخ في 03 ربيع الأول عام 1935 الموافق 05 يناير سنة 2014 الذي يحدد كيفية تسمية المؤسسات والأماكن والمبادئ العمومية أو إعادة تسميتها.

وتطبيقاً لأحكام المادة 23 من المرسوم الرئاسي 01-14 المؤرخ في 05 يناير 2015 والمذكور سابقاً تم تكريس تسمية جامعة الطارف باسم الشاذلي بن جديد.

أجريت الدراسة في كلية العلوم الاجتماعية والانسانية المتواجدة بوسط مدينة الطارف حيث يحدها من جهة الشرق الطريق الوطني رقم 44 ومن الجهة الغربية المكتبة العمومية للمطالعة والولاية، اما من ناحية الشمال يحدها مديرية الأشغال ومديرية المياه واذاعة الطارف، تحتوي الكلية على فضاء يتكون من ثمان قاعات تدريس بالإضافة إلى المكتب والمدرج، تضم الكلية 858 طالب موزعين على مستويين ليسانس وماستر ودكتوراه بالإضافة إلى 19 موظف و 40 أستاذ تشتمل الكلية على جذع مشترك وقسم علم الاجتماع والعمادة.

2-المجال الزمني للدراسة:

يمثل المجال الزمني المدة التي يستغرقها البحث، وعليه فقد أجريت الدراسة على ثلاث مراحل حيث خصصت المرحلة الأولى للجانب النظري وذلك ابتداء من بداية شهر أكتوبر الى غاية نهاية شهر فيفري والذي اعتمدنا فيه على جمع المعلومات من الكتب والمراجع التي تخدم موضوع الدراسة وتصنيفها ووضعها في سياقها، أما المرحلة الثانية خصصت للجانب الميداني حيث استغرق استطلاع الميدان اسبوعين من 16 مارس الى 31 من نفس الشهر، أما النزول إلى الميدان فامتد من 18 ابريل الى غاية 27 من نفس الشهر، والمرحلة الأخيرة تم فيها توزيع الاستمارة على أفراد العينة.

3-المجال البشري للدراسة:

يمثل المجال البشري الأصلي بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية مكونين من فئة الإداريين البالغ عددهم 19 والاساتذة البالغ عددهم 40 بالإضافة الى فئة الطلبة المكونون من 858 طالبا، 229 يدرسون سنة اولى ليسانس جذع مشترك و 197 من السنة الثانية، و 163 من قسم السنة الثالثة ليسانس بالإضافة إلى طلب سنة اولى مصدر البالغ عددهم 111 مقسمين على تخصصين تنظيم وعمل والإعلام

والإتصال، والسنة الثانية ماستر البالغ عددهم 134، إضافة الى فئة طلبة الدكتوراه مكونين من 24 طالبا.

ثانيا: منهج الدراسة:

يتطلب البحث العلمي الاعتماد على منهج واضح محدد لمعالجة الموضوع بطريقة سليمة تضمن الدقة في النتائج المتوصل إليها في البحث.

ويعرف المنهج على انه هو مجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة وهو عبارة عن سلسلة من المراحل المتتالية التي ينبغي اتباعها بكيفية منسقة ومنظمة. (1)

كما يعرف بأنه: " عبارة عن جملة الخطوات المنظمة التي على البحث اتباعها في إطار الالتزام بتطبيق قواعد معينة تمكنه من الوصول الى النتيجة المسطرة. (2)

ويعرفه محمد طلعت بأنه وسيلة يمكن عن طريقها الوصول إلى الحقيقة" (3)

ويرتبط اختيار المنهج المتبع في الدراسة بناء على الإشكالية التي تم تحديدها وبما أننا في دراستنا هذه نسعى الى الوقوف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي ومعرفة تأثير العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي وبالتالي فإن هذه الدراسة تندرج ضمن البحوث الوصفية التي تستهدف وصف خصائص وظروف مشكلة الدراسة وصفا دقيقا وشاملا.

وانطلاقا من طبيعة الموضوع المدروس نتبنى المنهج الوصفي وأكثر المناهج استخداما في جميع أنواع البحوث ويستخدم هذا المنهج ببساطته إذ يصف الظاهرة أي كان نوعها دون التعمق في أسباب حدوثها ولهذا يسمى منهجا وصفيا لأنه يصف ما هو موجود يهتم بتحديد الظروف والعلاقات بين الواقع والنظر ويصف الظواهر الاجتماعية أو الطبيعية حسب طبيعة البحث واختصاصه.

اعتمدنا في دراستنا الحالية على المنهج الوصفي لدراسة الواقع المعاش للظاهرة من خلال وصف دور العدالة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي لدى فئة الإداريين، للتعرف على معالم الظاهرة

(1) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة عن: بو زيد صحراوي، منال بو شرف، سعيد سبعون، دار القصبية، الجزائر، 2004، ص 36.

(2) السيد احمد مصطفى عمر: البحث العلمي إجراءاته ومناهجه، مكتب الفلاح، د ط، مصر، د س، ص 166.

(3) إسماعيل شيعاني: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار الثقافة للنشر، ط 01، الجزائر، 2005، ص 32.

وتشخيصها، وكذا تفسير العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي وتأثيرهما على أداء العاملين بالمؤسسة.

وأخيرا يعتبر المنهج الوصفي من أنسب المناهج لدراسة هذه التي تهدف الى التعريف بكلام من المتغيرين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي.

ثالثا: أدوات جمع البيانات:

أن أي بحث علمي ميداني خاصة يحتاج إلى أدوات ووسائل وطرائق بحثية من شأنها أن تنظم وتسهل عملية جمع البيانات والمعلومات وهذه الأدوات المستخدمة تختلف وتتنوع حسب طبيعة الدراسة ومنهج البحث والموضوع المدروس ومن هذه الأدوات استخدمنا:

الاستمارة: كأداة رئيسية في دراستنا نظرا لما توفره من سهولة جمع المعلومات والبيانات الميدانية عن الظاهرة تعتبر الاستمارة عبارة عن: "مجموعة من الأسئلة المصممة المعدة لجمع البيانات اللازمة عن المشكلة التي هي بصدد الدراسة شريطة أن يكون الباحث على معرفة دقيقة بالبيانات المطلوبة جمعها وبكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها"⁽¹⁾، كما تعرف على: "أنها عبارة عن تقنيه مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقة رياضية والقيام بمقاربات رقمية للنتائج المحصل عليها من قبل المبحوثين"⁽²⁾

تضم الاستمارة مجموعه من الاسئلة التي تخص الظاهرة المدروسة والتي تعطي جميع جوانبها وأهم ما يميز اسئلتها ذلك التنوع في نمطها بين الأسئلة المغلقة والمقيدة وفي المقابل نجد أيضا الأسئلة المفتوحة التي يجد فيها

المبحوث حريته لطرح إجابات بالإضافة إلى أسئلة متعلقة بتدريب الجوانب المتعلقة بالأثر الذي تحدثه هذه الظاهرة اعتمدنا على الاستمارة في دراستنا لأنها تساعدنا في جمع المعلومات بأقل تكلفة وجهد كما أن المبحوثين يتعاملون معها بكل حريه وبدون احراج.

(1) محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي: البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2002، ص 115.

(2) رجاء محمود أبو علام: مناهج البحث في العلوم الانسانية، دار النشر للجامعات ط2، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 405.

تكونت الاستمارة في دراستنا من جزأين الجزء الاول يتعلق بالبيانات الشخصية والجزء الثاني يتكون من مجموعه من الأسئلة الموجهة الى عينة البحث واعتمدنا في الاستمارة على الأسئلة المغلقة وهي التي تحوي إجابة محددة وتمتاز الأسئلة المغلقة بسهولة تصنيفها كإجابات ووضعها في قوائم وجداول إحصائية كما حرصنا على ان تكون الأسئلة مباشرة ومفهومة قمنا بتوزيعها على فئة الاداريين متكونة من 19 اداري ثم جمعها وعليه تضمنت الاستمارة ثلاث محاور و24 سؤال ولقد بينت الاستمارة على ثلاث محاور وهي كالآتي:

المحور الأول: المحور الخاص بالبيانات الأولية الشخصية عن المبحوث ويضم اسئله (السن، الجنس، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، الرتبة المهنية) مرقمه من 1 الى 5.

المحور الثاني: المحور الخاص بالعدالة التنظيمية وخلق الولاء والانتماء في المؤسسة يضم 11 سؤال تمر ترقيهما من 7 إلى 17.

المحور الثالث: قياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة يضم هذا المحور سبع اسئله مرقمة من 18 إلى 24.

رابعاً: العينة وكيفية اختيارها:

تعد عملية اختيار العينة من أهم المراحل في الدراسة وبدون تحديد العينة لا يمكن التوصل الى نتيجة وتعتبر مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.

وتعتبر العينة خطوة يتحدد من خلالها المجتمع المراد تطبيق الدراسة عليه وذلك بتطبيق طريقة من مجموعة كبيرة من الطرق.

كما تعرف على انها مجموعة جزئية من المجتمع الأصلي للبحث الكلي تتضمن بعض العناصر التي يتم اختبار منه وذلك لغرض الحصول على معلومات وبيانات عن المجتمع نفسه، تمثل العينة ذلك الجزء الممثل للمجتمع الكلي أو الاصلي يتضمن مجموعة من الخصائص نفسها ويشترك في نواحي كبيره.

وعلى هذا الأساس تمثلت العينة المختارة في هذه الدراسة في العينة القصدية كوننا حددنا فئة الاداريين اختبرنا هذه الفئة عن قصد مركزنا في موضوع بحثنا على هذه الفئة لأنها الأكثر تلاؤم مع طبيعة موضوعنا.

العينة القصدية: هي ذلك النوع الذي يعتمد او يقصد البحث اختيار المفردات العينية يعتقد بخبرته السابقة أنها تمثل المجتمع الأصلي للبحث تمثيلا سليما ويستخدم هذا النوع كثيرا في بحوث الرأي العام والبحوث التربوية والاجتماعية شريطة أن يكون الباحث جيد الحكم حسن التقدير والآن لا يمكن القبول والتعمير من نتائج البحث على المجتمع الأصلي (1)

ففي العينة القصدية أننا نختار بقصد معين عادة ما يكون لدينا مجموعة بعينها نبحت عنها مثلا طلاب أو موظفين....الخ، تكون العينة القصدية مفيدة في الحالات التي ترغب في الوصول الى العينة المرغوبة بسرعة وتساعد العينة القصدية في معرفة آراء المجتمع المستهدف لكن من المحتمل إعطاء وزن أكبر من المجموعات الاسهل وصولا ضمن مجتمع الدراسة وكل هذه الطرق اخترنا العينة التالية يمكن اعتبارها أنواع فرعية من العينة القصدية بمن تختار عينة من مجموعة محددة من الناس (2)

(1) القحطاني وآخرون: مناهج البحث في العلوم السلوكية مع التطبيقات، كلية اداره الاعمال، جامعه الملك سعود، السعودية، ط 4، 2013، ص 304.

(2) القحطاني وآخرون: مرجع سابق ص 308.

خامسا: عرض ومناقشة بيانات الدراسة:

نتطرق في هذا الجزء إلى تحليل البيانات التي قمنا بجمعها من ميدان الدراسة حيث انطلقنا من تبويب البيانات ثم تفرغها في جداول تنوعت حسب طبيعة السؤال في الاستمارة وبناء على النسب المتحصل عليها قمنا بإعطاء أسباب منطقية وتحليلات للظاهرة المدروسة وسوف نقوم بعرضها كالتالي:

المحور الأول: المحور الخاص بالبيانات الأولية الشخصية عن المبحوث

جدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
31%	6	نعم
68%	13	لا
100%	19	المجموع

من خلال الجدول رقم 01 يتضح لنا توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس حيث تشير النتائج ان معظم الموظفين بالمؤسسة إناث بنسبة 68% فيما نجد نسبة ذكور اقل منها بنسبة 31% وتكرر هذه النتائج ان التفوق العددي للعنصر النسوي في القطاع الإداري بالجزائر على بقية القطاعات الاخرى وهذا راجع الى عوامل موضوعية ساعدت على اكتساح العنصر النسوي للقطاع الاداري اهمها ارتفاع نسبة مشاركة الإناث في التعليم العالي ومن جهة أخرى نجد نسبة الذكور قليلة في القطاع الاداري لان معظم يفضلون القطاعات الاقتصادية والقطاعات الأمنية مثل قطاع الأمن والجيش حيث نجد أكبر نسبة في هذين القطاعين عكس القطاع الإداري.

جدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
10%	2	م 2530 سنة إلى 34 سنة
63%	12	من 35 إلى 40 سنة
15%	3	من 41 إلى 50 سنة
10%	2	من 51 فما فوق
100%	19	المجموع

تبين الشواهد الكمية التي أظهرها الجدول رقم (02) أن الفئة العمرية الثانية من حيث الترتيب (35-40) سنة بنسبة (63%) وتمثل هذه الفئة أكبر نسبة بين كل الفئات أما الفئة العمرية التي تليها في الترتيب هي الفئة (41-50 سنة) حيث قدرت بنسبة (15%) وهي الفئة التي لها أقدمية وخبرة في العمل حيث نجد فالجدول السابق رقم 05 ان هناك فئة خبرتهم تفوق (من 12 سنه اكثر) ثم تليها الفئتين من (25 الى 34 سنة) ومن (51 فما فوق) قدرت كل من الفئتين بنسبة (10%) وتمثل الفئة الاقل من عينة الدراسة

جدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
31%	6	اعزب
68%	13	متزوج(ة)
/	/	مطلق(ة)
/	/	الرملة(ة)
100%	19	المجموع

نلاحظ من خلال النتائج التي أظهرها الجدول رقم 03 أن نسبة 68% تمثل أفراد العينة من فئة المتزوجين، وهي تمثل نسبة كبيرة، أما فئة العزاب فتبلغ نسبتهم 31% من إجمالي العينة وهم فئة قليلة مقارنة بالفئة المتزوجة، أما فئة الأرامل والمطلقون فهم منعدمون بين أفراد العينة، وكذلك نستنتج ان الفئة الاكبر هي فئة المتزوجون، وهذا راجع إلى حالة الاستقرار العائلي لهذه الفئة أنها تتمتع بالاستقلالية والحرية وأنها تؤدي وظيفتها بشكل جيد، مقارنة بفئة العزاب فهي فئة قليلة وهذا راجع لعدة عوامل منها ظروف اجتماعية أو ظروف مادية.

جدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
21%	4	الليسانس
21%	4	الماستر
10%	2	الدكتوراه
47%	9	تكوين مهني
100%	19	المجموع

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 04 ان افراد العينة ذوي المستوى تكوين مهني هي الفئة الاكبر في عينة الدراسة بنسبة 47%، حيث نجد ان الفئتين من مستوى ماستر وليسانس قد قدرت نسبتهن ب 21% وتمثل هذه الفئة الاقلية على فئة التطوير التكوين المهني، وتأتي في المرتبة الأخيرة ذوي مستوى دكتوراه هي الفئة الأصغر في عينة الدراسة بنسبة 10% ، وبالتالي نستنتج ان خريجي التكوين المهني أكثر عددا من خريجي (ماستر، ليسانس، دكتوراه)

جدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل :

النسبة	التكرار	العينة	الاحتمالات
\	/	أقل من 03 سنوات	
%10	2	من 4 إلى 7 سنوات	
%52	10	من 8 إلى 11 سنة	
%36	7	من 12 سنة فأكثر	
%100	19	المجموع	

من خلال الاحصائيات الواردة في الجدول رقم 05 نجد ان النسبة الاكبر تعود الى الفئة التي خبرتها من 08 إلى 11 سنة حيث قدرت بنسبة 52% ثم تليها النسبة 36% للموظفين التي خبرتهم من 12 سنة فأكثر في حين تليها الفئة التي خبرتهم من 4 الى 7 سنوات بنسبة 10% اما المرتبة الأخيرة فكانت خبرتهم أقل من 03 سنوات فهي فئة منعدمة بالمؤسسة ولم تسجل أي نسبة.

وهو ما يؤكد ما ذكر سابقا فيما يخص متغير السن ويدل هذا حسب رأي على أسلوب الاحتكار المناصب القديمة ذات الخبرة على المناصب الحديثة، وعدم منح الفرص للشباب المتخرجين حديثا على إظهار قدراتهم، كما أن الاحتكاك بين الجيلين سيعطيان نخبة ممتازة بين الأفكار الحديثة والخبرة الطويلة والكفاءة القديمة.

جدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الروبو المهنية:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
52%	10	الإطارات
10%	2	اعوان التحكم
36%	7	اعوان التنفيذ
100%	19	المجموع

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 06 نلاحظ أن أفراد العينة من فئة الإطارات هي الفئة الأكبر وقدرت بنسبة 52% في حين نجد فئة أعوان التنفيذ بلغت نسبتهم ب 36% ثم تليها فئة اعوان التحكم التي قدرت نسبتهم ب 10% هي تعتبر اقل نسبه يمكن تفسير أن مهنة الإدارة تعتمد على التعمق في البحث العلمي والدراسات العليا والكفاءة التي تكون نتيجة التمکن في الميدان.

عرض بيانات المحور الثاني العدالة التنظيمية وخلق الولاء والانتماء في المؤسسة
جدول رقم 07: يوضح توزيع المهام داخل المؤسسة بشكل موضوعي :

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
73%	14	نعم
26%	5	لا
100%	19	المجموع

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 07 ان نسبة 73% الذين اجابوا بان المهام توزع بشكل موضوعي والتي تؤثر على زيادة الإنجاز داخل المؤسسة وتعتبر أكبر نسبة مسجلة من طرف أفراد العينة حيث نجد الفئة التي أجابت بأن المهام لا توزع بشكل موضوعي ولا تؤثر على زيادة الإنجاز بالمؤسسة حيث بلغت بنسبة 26% وهي تمثل فئة قليلة مقارنة بالفئة الأولى التي سجلت أكبر نسبة، وايضا يرجع هذا لمتغير العدالة التنظيمية التي لها دورا كبيرا بالمؤسسة فلا بد من عدالة التنظيمية في كل مؤسسه حتى يتم توزيع المهام واتخاذ القرارات بشكل موضوعي وعادل بين الموظفين.

جدول رقم 08: يوضح توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بشكل عادل :

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%78	15	نعم
%21	4	لا
%100	19	المجموع

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 08 ان نسبة 78% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن توزيع الأعباء والمهام الوظيفية بين الموظفين بشكل عادل وهو راجع إلى الاستقرار الذي يعم داخل المؤسسة ما تتميز به من عدالة تنظيمية، ثم تليها الفئة التي أجابت بأن لا توزع الأعباء والواجبات والمهام الوظيفية بين الموظفين بشكل عادل، وقدرت بنسبة 21% وتمثل الأقل فئة من أفراد العينة، دائماً نلاحظ بأن اجابات عينة البحث على عبارات، بعد العدالة التوزيعية ضمن اتجاهات آراء البعض منها منخفضة ومنها مرتفعة، ويعود سبب الانخفاض الى غياب العدالة في توزيع الأعباء والواجبات.

جدول رقم 09: يوضح توزيع الحوافز للموظفين حسب الاستحقاق:

النسبة %	التكرار	العينة
		الاحتمالات
63%	12	نعم
36%	7	لا
100%	19	المجموع

تؤكد الشواهد الكمية التي أظهرها الجدول رقم 09 إن الذين أجابوا بأن توزيع الحوافز للموظفين حسب الاستحقاق قد بلغت بنسبة 63%، وبهذا يفسر على أن أفراد العينة توزع عليهم الحوافز حسب ما يستحقونه وتمثل هذه الفئة الأكبر، ثم تليها الفئة الذين أجابوا بأن الحوافز لا توزع للموظفين حسب الاستحقاق قد بلغت بنسبة 36% وتمثل الفئة الأقل من أفراد العينة ومن خلال النتائج الموضحة فإن كل من يعد العدالة التوزيعية له، اثر على الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة حسب استحقاقهم.

جدول رقم 10: يوضح تناسب المهام المسندة مع القدرات :

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%78	15	نعم
%21	4	لا
%100	19	المجموع

نلاحظ من خلال الشواهد المبينة في الجدول رقم 10 ان نسبة %78 من أفراد العينة تتناسب المهام المسندة مع قدراتهم وهذا رجع الى الخبرة في العمل وراجع ايضا الى المؤهلات العلمية التي يكتسبونها، لذا المهام المسندة لهم تتوافق مع قدراتهم العلمية وتمثل الفئة الأكبر بينما نجد الفئة التي أجابت بأن لا تتناسب المهام المسندة لهم مع قدراتهم قد بلغت بنسبة %21 وهي تمثل فئة قليلة مقارنة بالفئة الأولى وهذا رجع الى ضعف المؤهلات العلمية التي يمتلكها الموظف.

جدول رقم 11: يوضح الإجراءات المطبقة في المؤسسة بالعدالة التنظيمية :

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%73	14	نعم
%26	05	لا
%100	19	المجموع

توضح الإحصائيات الرقمية في الجدول رقم 11 أن أفراد العينة الذين اجابوا بان الاجراءات المطبقة في المؤسسة تتميز بالعدالة التنظيمية قد بلغت بنسبة 73%، وهي تمثل أكبر نسبة، وهذا راجع الى القرارات والإجراءات الصارمة المطبقة داخل المؤسسة وتطبيقها بشكل عادل مع نشر العدالة والمساواة داخل المؤسسة، مما تزيد الفعالية والإنجاز في العمل في حين وجود عدالة تنظيمية، ثم تليها الفئة التي اجابت بان لا توجد إجراءات مطبقة في المؤسسة ولا تتميز بالعدالة التنظيمية قدرت بنسبة 26% هذا راجع لعدم التفاني في العمل وإتقانه مما يفضلون الركود والاستقرار داخل المؤسسة وتعتبر هذه اقل نسبة.

جدول رقم 12: يوضح تطبيق القرارات المتخذة الإدارية داخل المؤسسة على جميع القرارات المهمة :

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%78	15	نعم
%21	4	لا
%100	19	المجموع

نلاحظ من بيانات الجدول رقم 12 أن تطبيق القرارات الإدارية المتخذة على جميع القرارات المهمة، حيث بلغت نسبة من صرحوا بنعم ب %78 وهي نسبة عالية مقارنة بمن أدلوا بلا حيث بلغت نسبتهم %21، وهي أقل نسبة وهذا راجع الى عدم مناقشة وتطبيق القرارات المتخذة الإدارية بالمؤسسة على جميع ما هو مهم ويخص المؤسسة حتى تصبح في حالة الاستقرار وتراجع في العمل.

جدول رقم 13: يوضح مناقشة المسؤول الموظفين قبل اتخاذ القرارات المهمة:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%78	78	15
%21	21	4
%100	19	المجموع

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 13 أن لابد من مناقشة المسؤول الموظفين قبل اتخاذ القرارات المهمة حيث بلغت نسبة من صرحوا بنعم %78 وهي أكبر نسبة مقارنة بمن صرحوا به حيث قدرت نسبتهم %21 وهي أقل نسبة بمعنى أن أفراد العينة هذه الأخيرة غير قابلين لمناقشتهم من طرف المسؤول وأخذ تعليمات من عنده قبل اتخاذ القرارات المهمة في حين يريدون تطبيق أوامرهم عكس التعليمات التي تأتيها من عند المسؤول عليهم، وهنا قد تصبح نوع من الفوضى إذ كل فئة تطبق قراراتها بنفسها حيث تجد هذه الفئة لا تطبق العدالة التنظيمية ولا تأخذ بها كعنصر أساسي داخل نظام المؤسسة، وأخيرا هذا عائد الى ان المسؤول هو من يناقش الموظفين القرارات التي يتخذها بالنسبة للموظفين لديك حسب صلاحيات العمل المسطرة في قانون العمل.

جدول رقم 14: يوضح المعاملة الحسنة التي تخلق جو مناسب للعمال :

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
89%	17	نعم
10%	02	لا
100%	19	المجموع

تدل البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم 14 أن نسبة 89% من أفراد العين تجعلهم المعاملة الحسنة في خلق جو مناسب بين العمال ومما تزيد من الفعالية والانجاز في العمل والمثابرة في عملهم مع نشر الروح التعاون في بينهم داخل المنظمة وهذا ما يفسر على أن هذه الفئة تسعى على تميز منظماتها بالعدالة التنظيمية ورفع من اداء العاملين كما اشارت النتائج كذلك إلى أن 10% من أفراد العينة لا تخلق المعاملة جو مناسب بين العمال وهذا راجع إلى تذبذب وعدم التواصل بين هذه الفئة وهي تمثل الأقلية مقارنة بالفئة السابقة ونجد بهذه الفئة نوع من كسر الروتين العملي اليومي داخل المؤسسة وخلق جو من الرفاهية في العمل وهكذا حتى لا يحس العامل بالملل أثناء عمله.

جدول رقم 15: يوضح مدى حرص مسؤول المؤسسة على زرع روح التعاون في العمل :

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
%89	17	نعم
%10	02	لا
%100	19	المجموع

تدل البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم 15 أن نسبة 89% من أفراد العينة الذين أجابوا بنعم بمعنى أن مسؤول المؤسسة يحرص على زرع روح التعاون في العمل، وهذا يفسر على أن مسؤول المؤسسة يسعى إلى التواصل وخلق روح التعاون مع العمال من أجل تفادي الصراعات والنزاعات داخل المؤسسة، في حين نجد نسبة 10% الذين أجابوا بلا يرفضون حرص مسؤول المؤسسة ونشر روح التعاون فيما بينهم، في العمل ومع هذا فهي تمثل فئة قليلة من إجابات المبحوثين مع أنهم لا يردنا تطبيق العدالة التنظيمية داخل مؤسساتهم في حال يفضلون الفوضى عكس العدالة.

جدول رقم 16: يبين تناسب الاجر مع مؤهلات العمل :

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
68%	13	يتناسب
31%	06	لا يتناسب
100%	19	المجموع

توضح الاحصائيات الرقمية في الجدول رقم 16 أن نسبة 68% من أفراد العينة ممن أجابوا على أن يتناسب الأجر مع مؤهلاتهم العلمية ويفسر هذا على أن الأجر الذي تتقاضاه هذه الفئة يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية والعملية وأيضاً راجع الى سنوات الخبرة في العمل كما سبق وذكرنا في الجدول رقم 05، بينما نجد نسبة 31% من أفراد العينة يصرحون بأنهم لا يناسبهم الأجر الذي يتقاضونه مع مؤهلاتهم العلمية وهذا راجع الى الاقدمية في العمل وعدم منح امتيازات والترقيات مثلاً، وايضا سبب غياب العدالة في توزيع الاجر مقارنة بالمؤهلات التي يمتلكها الموظف.

جدول رقم 17: يوضح القدرات الذاتية مكافئه مع العمل :

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
78%	15	نعم
21%	04	لا
100%	19	المجموع

نلاحظ من بيانات الجدول رقم 17 أن نسبة 78% من أفراد العينة الذين صرحوا بنعم لأنهم مكافؤون حسب قدراتهم الذاتية في العمل وهذا راجع الى مستواهم العلمي والى الشهادات التي يحملونها والخبرة المهنية التي يكتسبونها لابد أن يحضون بمكافآت من طرف مؤسساتهم وتعد نسبة عالية مقارنة بمن ادلب الى حيث بلغت نسبتهم 21%، وهي أقل نسبة وذلك بعدم حصول هذه الفئة على مكافآت حسب قدراتهم الذاتية في العمل ويرجع هذا الى المستوى العلمي المتدني لهذه الفئة وقلة الخبرة المهنية وقد يكون غير حاملين لشهادات عالية.

المحور الثالث قياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين:

جدول رقم 18: السعي من أجل تحسين المهارات والقدرات في العمل :

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%100	19	نعم
/	/	لا
%100	19	المجموع

تدل البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم 18 أن نسبة 100% من أفراد العينة الذين أجابوا بنعم انهم يسعون من أجل التحسينات من مهاراتهم وقدراتهم في العمل وهذا ما يفسر على أن هذه الفئة مهتمون للرفع من ادائهم الوظيفي ومن أجل الوصول الى مراتب عالية والحصول على كفاءات من طرف المؤسسة وأيضا لزيادة من حجم والانجاز في العمل وهي أعلى نسبة سجلت، مقارنة بالفئة التي تليها وهي منعدمة ولم تسجل اي نسبة وحسب إجابات المبحوثين يفضلون الرفع من قدراتهم العلمية وتحسين ادائهم واثقان مهامهم لكن جدية وتطبيق العدالة داخل مؤسساتهم.

جدول رقم 19: الاداء مبني على أسس مرجعية واضحة:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
63%	12	نعم
36%	07	لا
100%	19	المجموع

تؤكد البيانات الواردة في الجدول رقم 19 أن نسبة 63% من الذين أجابوا بنعم، بأن الاداء مبني على أسس مرجعية واضحة وهذا راجع الى توفر قواعد وضوابط سليمة من خلالها يكون الاداء واضح وايضا يكون أداء العاملين مبني على قواعد صحيحة وواضحة، كما أشارت النتائج كذلك أن نسبة 36% من صرحوا بلا، بأن الأداء غير مبني على أساس مرجعية واضحة وهذا ما يفسر على ان هذه الفئة يرفضون بأن الأداء لا يسير على أسس واضحة وهذا نتيجة لبعض الصراعات والخلافات بين العاملين مع عدم التحكم في هذه النزاعات مما تؤدي الى خلق المشاكل بمكان العمل وهذا ما يؤثر على الأداء بصفة عامة ويكون غير مستقر وواضح.

جدول رقم 20: المساهمة في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الإنجاز في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
84%	16	نعم
15%	03	لا
100%	19	المجموع

تبين الإحصائيات في الجدول رقم 20 انا مساهمة العاملين في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الإنجاز في العمل، حيث بلغت نسبة من صرحوا بنعم 84% وهي نسبة عالية، وهذا نتيجة إلى رفع من حجم الفعالية والإنجاز في العمل ولتحسين من وضع مؤسستهم من خلال تقديم برامج واقتراحات وخدمات تفيد كل من العامل والمؤسسة، وفي مقابل ذلك فقد بلغت نسبة من افادوا بلا ب 15% وهي أقل نسبة نجد هذه الفئة لا تسعى الى تقديم ما لديه من انجازات او تعليمات تفيد المؤسسة لزيادة من حجم الانجاز في العمل وهذا راجع لعدم تحقيق أهداف المؤسسة ويسعون الى تحقيق اهدافهم ومصالحهم فقط من المؤسسة.

جدول رقم 21: تشجيع الإدارة الموظفين الذين لديهم أداء جيد:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
73%	14	نعم
26%	05	لا
100%	19	المجموع

توضح الاحصائيات الرقمية من الجدول رقم 21، أن نسبة 73% من أفراد العينة الذين أجابوا بنعم على ان الادارة تشجع الموظفين الذين لديهم أداء جيد ويدل هذا الكفاءات والشهادات المتحصلين عليها لهذا تشجعهم وكذلك منح بعض الامتيازات والترقيات، وهي تمثل نسبة عالية مقارنة بالفئة التي أفادت بلا بنسبة 26% على ان الادارة لا تشجع الموظفين الذين لديهم أداء جيد، وهذا ما يفسر على الأداء الضعيف لهذه الفئة لهذا يرون ان الادارة لا تشجع موظفيها الذين يتميزون بمعدلات أداء عالية.

جدول رقم 22: يوضح توظيف جميع الاجراءات والتعليمات المرتبطة بالعمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%68	13	نعم
%31	06	لا
%100	19	المجموع

تبين الإحصائيات في الجدول رقم 22 أن نسبة 68% من أدل بنعم على جميع الإجراءات والتعليمات المرتبطة بالعمل واضحة وهذا يدل على هذه الفئة تحرص على كل صغيرة وكبيرة من التعليمات والإجراءات التي تصدر من قبل مسؤوليهم مع تنفيذها، ثم تليها الفئة الموالية التي أفادت بلا بنسبة 31% تصرح هذه الفئة أن جميع القرارات المرتبطة بالعمل غير واضحة وهذا ما يفسر على هذه الفئة غير واعية بما يوضحه مسؤول المؤسسة.

جدول رقم 23: تقديم الادارة برامج تدريبية تساعد العامل على أداء مهامه:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
73%	14	نعم
26%	05	لا
100%	19	المجموع

نلاحظ من بيانات الجدول رقم 23 أن النسبة 73% من الأفراد الذين صرحوا بنعم على أن الإدارة تقدم برامج تدريبية تساعد العامل على أداء مهامه وهذا راجع الى استفادة العامل من هذا البرامج في زيادة أداء مهامه وكسبه لعدة خبرات، وتمثل أعلى نسبة، مقارنة بالذين اجابوا بلا بنسبة 26% وتفسر هذه النتيجة انهم لا يعتمدون على البرامج التدريبية التي تقدمها الإدارة التي تساعدهم على الرفع من أداء مهامهم في العمل وهذا يدل على أنهم يفضلون الجلوس في المكاتب فقط ولا يرغبون في إضافة أشياء جديدة تفيدهم في عملهم.

جدول رقم 24: تشجيع الإدارة للموظفين على روح المنافسة من اجل الوصول الى معدلات أداء عالية:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
73%	14	نعم
26%	05	لا
100%	19	المجموع

تؤكد الشواهد الكمية الواردة من الجدول رقم 24 أن نسبة 73% من أفراد العينة الذين أجابوا بنعم على ان ادارتهم تشجع موظفيها على روح المنافسة من اجل الوصول الى معدلات أداء عالية وهذا نتيجة الى زرع وبث روح التعاون بين الموظفين وما يتميزون به من عدالة تنظيمية فيما بينهم وتمثل نسبة عالية مقارنة بنسبة 26% من الذين اجابوا بلا بأن الادارة لا تشجع موظفيها على روح المنافسة من اجل الوصول الى معدلات أداء عالية، وهذا راجع الى قلة الاهتمام من طرف هذه الفئة وعدم إدراكهم مراجعتهم ما يحدث بإدارة مؤسستهم، لذا يرون أن الإدارة لا تشجع على روح المنافسة.

سادسا: نتائج الدراسة:**1/نتائج المحور الاول:**

-اغلب أفراد العينة هم من فئة الاناث وذلك بنسبه 68%.

-توصلت الدراسة إلى ان اغلب أفراد العينة يبلغ سنهم ما بين 35 الى 40 سنه وذلك بنسبه 63%.

-بينت الدراسة أن اغلب المبحوثين لديهم الأقدمية في العمل وذلك بنسبه 52%.

بناء على النتائج المتوصل اليها فان هذه الخصائص تستوفي مع أبعاد العدالة التنظيمية بشكل إيجابي وفعال ملائم في تحقيق وتنمية الاداء الوظيفي.

2/نتائج المحور الثاني:

ابرز نتائج الدراسة أن أفراد العينة يؤكدون على أن الإدارة تسعى لتشجيع العمال على تحسين أدائهم وذلك بنسبة 73%.

كشفت نتائج الدراسة من أفراد العينة الذين افادوا بان الأعباء والواجبات الوظيفية توزع بشكل عادل وذلك بنسبه 78%.

اسفرت نتائج الدراسة من عينه المبحوثين يوضحون أن المعاملة الحسنة تؤدي إلى خلق جو مناسب للعمال وذلك بنسبه 89%.

بناء على النتائج المتوصل إليها انه يمكننا القول هناك علاقه بين عدالة التوزيعات وتنمية الأداء الوظيفي بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

3/نتائج المحور الثالث:

كشفت نتائج الدراسة من أفراد العينة الذين افادوا بان تحسين المهارات والقدرات في العمل وذلك بالنسبة 100%.

--لقد أكدت نتائج الدراسة من أفراد العينة ان الاداء مبني على اسس مرجعية واضحة وهذا قدر بنسبه 63%.

-بينت نتائج الدراسة من عينه المبحوثين لان المسؤول يناقش الموظفين قبل اتخاذ القرارات المهمة وذلك بالنسبة 78%.

اذا يمكننا القول انه توجد علاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها والأداء الوظيفي لدى الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

بناءا على النتائج المعروضة المتعلقة بالفرضة الاولى والفرضية الثانية والفرضية العامة فالدراسة الراهنة توصلت الى ان هناك علاقة تأثير بين العدالة التنظيمية والاداء الوظيفي.

ارتبط هذا الفصل بتحديد كل الزوايا المتعلقة بالبحث والتي تعين مسار البحث من خلاله بحيث يمكننا فهم دراستنا بطريقه كامله وصحيحه و لإتمام دراستنا والتوفيق بينما هو نظري وما يدعوني لأن هذا الفصل يشمل نقطة البداية من أجل تجنب الوقوع في التناقضات بين باقي الفصول وكذا تحديد خارطة بحثنا.

خاتمة

خاتمة :

يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع التي حظت باهتمام العديد العلماء والباحثين باعتبارها المطلب النهائي والهدف الفائي لأي مؤسسة فهي تعمل على نجاح وتفوق المؤسسات والتي لها علاقه قويه الانتماء والالتزام والافراد وارتباطهم بالعمل في تحقيق تنميه الاداء الوظيفي وهي احد الأهداف والاستراتيجيات الفعالة التي تسعى إليها كل المؤسسات لما له من الاثر الإيجابي على نجاحها فالمعاملة الحسنه والعدالة بين الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والسماع لشكواهم واقتراحاتهم ورائهم طول ذلك يساهم في تماسك وعضوية الموظف المؤسسة.

فكلما قامت المؤسسة بالاهتمام بالعامل كلما ينعكس ذلك بالإيجاب عليها فيعتبر العامل الركيزة الأساسية لنجاح البرامج وعدم مقاومته وبالتالي زياده فعاليتها.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

- 1) الايراشي محمد: روح الإسلام، القاهرة دار إحياء الكتب العربية، 1969.
- 2) إسماعيل شيعاني: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار الثقافة للنشر، ط 01، الجزائر، 2005.
- 3) حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، بيروت، دار النهضة العربية، 2002.
- 4) دره عمر: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، القاهرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، سنة 2008.
- 5) رجاء محمود أبو علام: مناهج البحث في العلوم الانسانية، دار النشر للجامعات ط2، الاسكندرية، مصر، 2006.
- 6) زايد عادل محمد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لادارة الموارد البشرية، مصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2006.
- 7) السيد احمد مصطفى عمر: البحث العلمي إجراءاته ومناهجه، مكتب الفلاح، د ط، مصر، د س.
- 8) صلاح الشاوي: ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000.
- 9) عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017.
- 10) لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطبع والنشر، عين مليلة.
- 11) ماهر علي الخزاعي: دور العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء العاطفي للمنظمة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، المجلد 37، العدد الأول، لسنة 2015.
- 12) محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي: البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2002.
- 13) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة عن: بو زيد صحراوي، منال بو شرف، سعيد سبعون، دار القصبية، الجزائر، 2004.
- 14) نزار عوني اللبدي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، ط1، عمان، الأردن، 2015.

المذكرات :

- 1) بن رحمون سهام: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة حالة المديرية الجهوية، سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة 02، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2014.
- 2) حميد علي عبد الله عيسى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ الشؤون الجنسية والجوازات، والإقامة في وزاره الداخلية بمملكة البحرين، كليه العلوم الإدارية جامعه العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014.
- 3) زناسني سمييه، بن بيشو ام سلمه: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكره لنيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، المركز الجامعي بالحاج بوشعيب، عين تموشنت، سنة 2018-2019.
- 4) زينات دروش ومصطفى احمد: إعداد القيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، منشورات العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- 5) الشخلي عبد القادر: أخلاقيات رجال العدالة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، سنة 2005، صفحة 05.
- 6) عبد الكريم بن رزوق: أنماط الريادة وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي، بالأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة مراكش، بحيث لنيل دبلوم مفتش في التوجيه التربوي، مركز التوجيه والتخطيط التربوي، الرباط، 2009.
- 7) عدنان كنزرة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي داخل المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع، تخصص تنمية تسيير موارد بشرية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، سنة 2017-2018.
- 8) عمر محمد درة: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ماجستير في إدارة الأعمال طلبت التجارة، جامعه عين الشمس، دار الرضوان، للنشر والتوزيع، سنة 2008.
- 9) القحطاني وآخرون: مناهج البحث في العلوم السلوكية مع التطبيقات، كليه اداره الاعمال، جامعه الملك سعود، السعودية، ط 4، 2013.
- 10) محتوقي صراح: أثر المسؤولية الاخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر المركز الجامعي بلحاج شعيب، معسكر، عين تموشنت، سنة 2015.

11) محمد عبد سعيد عليان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، تدرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، سنة 2016.

12) نادر حامد عبد الرزاق ابو شرخ: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رساله تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم إدارة، أعمال كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، 2010.

المجلات :

- 1) بندر كريم أبو تايه: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزراء الحكومية، الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، عدد 02، سنة 2012.
- 2) عبد الكريم السكر: أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40 .
- 3) الفهداوي و القطاونة: تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية الدوائر المركزية والمحافظات الجنوب الاردنية، المجلة العربية للإدارة القاهرة، جامعة الدول العربية المنظمة للتنمية الإدارية، المجلد 24، العدد 02، سنة 2004.
- 4) كاتب المقال mandrineras مترجم المقال Basim aimen طرق وأنواع تقييم الأداء الوظيفي، المصدر .
- 5) المعجم العربي الأساسي: للناطقين بالعربية ومتعلميها، تأليف وإعداد جماعة من كبار اللغويين العرب، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بتونس، دار لاروس للنشر، 1999، صفحة 887.

الملاحق

الملحق رقم: 01



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



قسم علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث بعنوان:

العدالة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد-الطارف- نموذجاً

تحت إشراف الأستاذ:

كشيشب مراد

إعداد الطالبتين:

- بوروبي منيرة

- بحري أحلام

ملاحظة:

هذه المعلومات الواردة في الاستمارة سرية لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، لذا نرجوا منكم الإجابة بكل موضوعية.
ضع علامة (x) في خانات الإجابة الصحيحة .

السنة الجامعية: 2023/2022.

المحور الأول: بيانات شخصية

- (1) الجنس: ذكر أنثى
- (2) السن: من 25 سنة إلى 34 سنة
- من 35 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة
- 51 فما فوق
- (3) الحالة العائلية: أعزب متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
- (4) المستوى التعليمي: ليسانس ماجستير دكتوراه تكوين مهني
- (5) الأقدمية في العمل: أقل من 3 سنوات
- من 4 إلى 7 سنوات
- من 8 إلى 11 سنة
- من 12 سنوات أكثر
- (6) الرتبة المهنية: إطارات أعوان التحكم أعوان التنفيذ .
- المحور الثاني: العدالة التنظيمية وخلق الولاء والانتماء في المؤسسة:
- (7) هل توزع المهام بشكل موضوعي يؤثر على زيادة الإنجاز: نعم لا
- (8) هل توزع الأعباء والواجبات الوظيفية بين الموظفين بشكل عادل؟ نعم لا
- (9) هل توزع الحوافز الموظفين حسب الإستحقاق؟ نعم لا
- (10) هل تتناسب المهام المستندة مع قدراتك؟ نعم لا
- (11) هل تتميز الإجراءات المطبقة في المؤسسة بالعدالة التنظيمية؟ نعم لا
- (12) هل يتم تطبيق القرارات الإدارية المتخذة على جميع القرارات المهمة؟ نعم لا
- (13) هل يناقش المسؤول الموظفين قبل إتخاذ القرارات المهمة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم لماذا والإجابة بلا

لماذا:.....

14 هل تعتقد أن المعاملة الحسنة تؤدي إلى خلق جو مناسب للعمال؟ نعم لا

15 هل يحرص مسؤول مؤسستك على زرع روح التعاون في العمل؟ نعم لا

16 هل يتناسب الأجر الذي تحصل عليه مع المؤهلات العلمية التي تتمتع بها؟

يتناسب لا يتناسب

17 هل سبق وأن قدراتك الذاتية مطفأة؟ نعم لا

المحور الثالث: قياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين:

18 هل تسعى إلى تحسين مهاراتك وقدراتك في العمل؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم لماذا والإجابة بلا

لماذا:.....

19 هل تعتقد أن الأداء مبني على اسس مرجعية واضحة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم لماذا والإجابة بلا

لماذا:.....

20 هل تساهم في تقديم إقتراحات تزيد من حجم الإنجاز في العمل؟ نعم لا

21 هل تشجع الإدارة الموظفين الذين لديهم أداء جيد؟ نعم لا

22 هل يتم توضيح جميع الإجراءات والتعليمات المرتبطة بالعمل؟ نعم لا

23 هل تقدم الإدارة برامج تدريبية لتساعدك على أداء مهامك؟ نعم لا

24 هل تشجع الإدارة المنافسة بين الموظفين للوصول إلى معدلات أداء عالية؟ نعم لا

الملحق رقم: 03



République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الماروقم
مكتبة العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

السيد/ مدير المؤسسة

الموضوع : طلب إذن بدخول المؤسسة

نحن رئيس قسم علم الاجتماع بجامعة الطارف نلتئم منكم التفضل بالسماح للطلبة:

..... بورويحي... هديرة... +... بهوي... أطوم.....

بالدخول إلى مؤسستكم مع الالتزام بنظامها الداخلي وإجراءاتها التنظيمية والقانونية قصد إجراء بحث ميداني:



- مذكرة التخرج ماستر علم الاجتماع



- ليسانس علم الاجتماع L.M.D



- دكتوراه علوم/ L.M.D

تحت عنوان: العدالة التنظيمية وشفافيتها على المدى الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة: كلية العلوم الاجتماعية والبيسانية

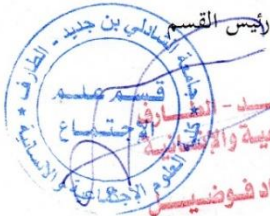
وذلك في الفترة الممتدة من 15 أفريل إلى 30 ماي. على أن لا تتحمل المؤسسة المستقبلية أي تابعات مالية.

وأخيرا نلتئم منكم في هذا الإطار تسهيل مهامهم ذات الصلة بالبحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

توقيع الطلبة

رأي وتوقيع المؤسسة المستقبلة



رئيس القسم
جامعة الشاذلي بن جديد - الماروقم
رئيس قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية
الدكتور: محند فسؤال قسوي