



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع:/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي _ دراسة من وجهة نظر عينة من أساتذة المركز الجامعي _ ميلة _

تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الأستاذ(ة):

أمال علي موسى

إعداد الطلبة:

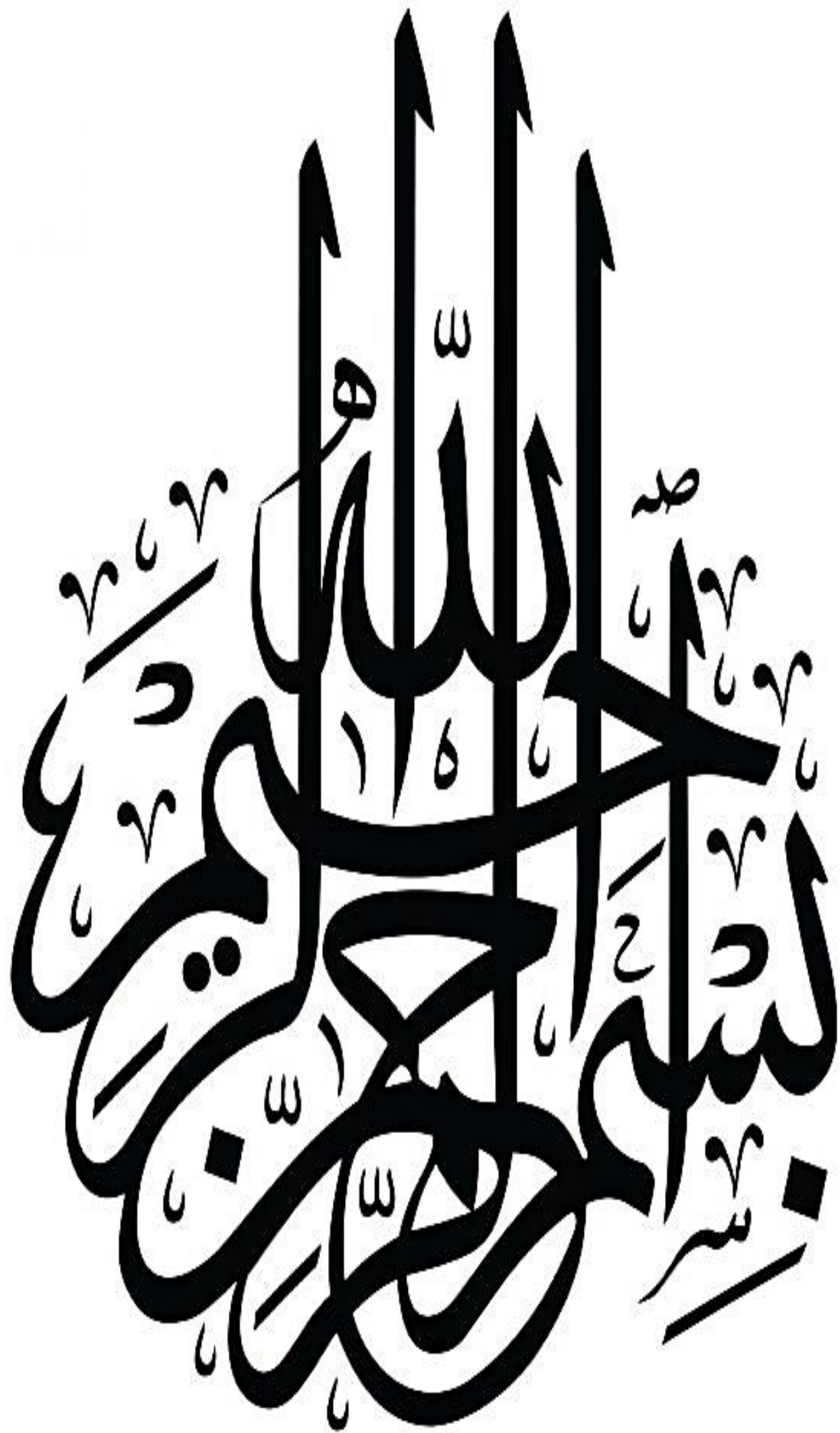
- صديقي خضرة

- فرخي إيمان

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بويحة سعاد
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	أمال علي موسى
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بوقجاني نجاة

السنة الجامعية 2021/2022



شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم
"من اصطنع إليكم معروفا فجازوه، فإن عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم
فإن شكرتم فإن الشاكر يحب الشاكرين"
صدق رسول الله

بداية نحمد الله عز وجل الذي منحنا القوة والصبر ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع
لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة "أمال علي
موسى" المشرفة على هذه المذكرة، على كل ما قدمته لنا من التوجيهات والارشادات والتشجيع
وإخلاصها في النصيحة والرأي السديد، وعلى كل ما بذلته معنا طوال فترة إعدادنا لهذا البحث.
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الذين ساهموا في إثراء هذا البحث بقدر كبير أو بسيط ودعمنا من
قريب أو بعيد، وإلى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف على تعاونهم.
كذلك الشكر موصول إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم وتفضلهم بالمشاركة في مناقشة هذا
العمل الذي لا يكتمل إلا بملاحظتهم وآراءهم.



إهداء

لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك وجودك، الحمد لله ربي ومهما حمدنا لن نستوفي حمدك والصلاة والسلام على أشرف عبادك وأكمل خلقك خاتم المرسلين ومعلم المعلمين نبينا ورسولينا الأمين، خير من علم وأفضل ما نصح.

إلى أعز مألدي في الوجود وزينت حياتي بضياء البدر، وشموع الفرح، إلى من منحتني القوة والعزيمة، لمواصلة الدرب، وكانت سببا في مواصلة دراستي، إلى قدوتي في الحياة، نبع الحنان، مثال الصبر "أمي" أدامك الله لي ورزقني برك.

إلى أوفى خلق الله وأحبهم إلى قلبي، إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى توأم روحي وحبیب قلبي، إلى من انكسرت ظهري بفقدانه، إلى من احترقت شموعه ليضيء لنا درب النجاح، ركيزة عمري، إلى فخري وامتتاني أنني ابنته "أبي" رحمك الله وجمعنا وإياك في جنات نعيم لا فاقدين ولا مفقودين.

إلى من يذكرهم القلب قلب أن يكتبهم القلم، إلى من قاسموني حلو الحياة ومرها، تحت السقف الواحد، إلى سندي بعد أبي رحمه الله أختي وإخوتي "إيمان، سمير، أيمن" أدامكم الله لي يا أغلى ما ترك لي أبي. إلى زوجة أخي رفيقتي وأختي التي لم تلدها أمي "تونة"، إلى مصدر البسمة والفرح كتاكيتي الصغار "رتاج، يارا، أروى".

إلى عائلتي "صديقي، شيهب" اللذين لم يكتبهم قلمي، وتذكرهم قلبي. إلى رفيقات الدرب، إلى من هم طيبون في أصلهم أوفياء في وصلهم "شهير، أحلام، إيمان، فطيمة، سهام، بسمة، كريمة، مروة، عبير".

إلى من تقاسمت معها حلو وتعب هذه المذكرة "إيمان" لكي رفيقتي كل الحب والاحترام.

خاتمة



إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمه الحياة وسر وجودي إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى من كانت سندي في هذه الحياة إلى من سهرت الليالي لتتير طريقي إلى نبع الحب إلى أروع امرأة في الوجود "أمي".

إلى من كلله بالهيبة والوقار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من تشققت يداه في سبيل رعايتي إلى من أنار دربي بنصائحه إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة إلى الذي لم يبخل علي بأي شيء إلى أعظم وأعز رجل في الكون "أبي العزيز" دمت لي سنداً وعزاً وفخراً يا أبي ما حييت.

إلى الذين امتزجت روعي بروحهم وتقاسمت معهم طفولتي والذين أكن لهم أنبل الأحاسيس والمشاعر إلى أعز وأغلى إخوة وأطيب القلوب "سيد علي، عبد الرؤوف، أنور" أدام الله المحبة بيننا ودمتم سنداً لي.

إلى رفيق دربي وسعادتي وأنيسي في دنيتي ومزيج من أب وأخ وصديق إلى من اخترت أن أكمل معه الطريق إلى زوجي المستقبلي وسندي في هذه الحياة "علي" فليتمم الله أمورنا على خير وليبارك حياتنا مع بعض وجعلك الله قرّة عين لي.

إلى صاحبات القلب البريء وعنوان الصداقة والوفاء إلى أعز وأغلى ما أملك إليكن يا من أحبكن قلبي وارتاحت لكم نفسي وعشت معكم أجمل لحظات حياتي إليكن يا رفيقات الدرب "ابتسام، بسمّة، زينب".

إلى عائلة "فرخي ومشري" كبيرها وصغيرها وإلى كل من تذكره قلبي ولم يكتبه قلمي.

إلى من شاركتني في إعداد هذه المذكرة "خضرة" تشرفت بإعدادها معك ووفقك الله لما يحبه ويرضاه.

إيمان



الملخص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر عينة من أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ حيث انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: هل يوجد أثر للعدالة التنظيمية على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ محل الدراسة؟

للإحاطة بجميع جوانب الدراسة أدرجنا الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر للعدالة الإجرائية على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ محل الدراسة؟
 2. هل يوجد أثر للعدالة توزيعية على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ محل الدراسة؟
 3. هل يوجد أثر لعدالة التعاملات على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ محل الدراسة؟
- وكانت الفرضيات الموجهة للدراسة كالتالي:

الفرضية الرئيسية: نعم يوجد أثر للعدالة التنظيمية على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

1. نعم يوجد أثر للعدالة الإجرائية على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ محل الدراسة.
2. نعم يوجد أثر للعدالة التوزيعية على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ محل الدراسة.
3. نعم يوجد أثر لعدالة التعاملات على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ محل الدراسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيقها على عينة قدرها (136) استاذًا، كما تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل الوصول إلى النتائج المرغوب فيها وكانت النتائج كالتالي:

1. نعم يوجد أثر للعدالة الإجرائية على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ محل الدراسة وهذا بدرجة متوسطة.
2. نعم يوجد أثر للعدالة التوزيعية على زيادة الأداء الوظيفي وهذا من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ محل الدراسة بدرجة متوسطة.
3. نعم يوجد أثر لعدالة التعاملات على زيادة الأداء الوظيفي وهذا من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ محل الدراسة بدرجة متوسطة.

لنتوصل إلى أنه يمكن قبول الفرضية الرئيسية التي انطلقنا منها إذ أن العدالة التنظيمية تؤثر في زيادة الأداء الوظيفي.

:Summary

This study aims to identify the impact of organizational justice on job performance, through an applied study of a sample of professors of the University Center Abdel Hafid Boussouf – Mila.

To cover all aspects of the study, we included the sub-questions as follows .

1. Is there an effect of procedural justice on increasing job performance from the point of view of the professors of the university center Abdel Hafid Boussouf –Mila?
2. Is there an effect of distributive justice on increasing job performance from the point of view of the professors of the university center Abdel Hafid Boussouf –Mila ?
3. Is there an effect of fair dealings on increasing job performance from the point of view of the professors of the University Center Abdel Hafid Boussouf Mila ?

The hypotheses guiding the study were as follows.

- 1.Yes, there is an effect of organizational justice on increasing job performance from the point of view of the professors of the University Center Abdel Hafid Boussouf Mila .

:Sub Hypotheses

2. Yes, there is an effect of procedural justice on increasing job performance from the point of view of the professors of the University Center Abdel Hafid .Boussouf – Mila .
3. Yes, there is an effect of distributive justice on increasing job performance from the point of view of the professors of the university center, Abdel Hafid .Boussouf – Mila – .

4. Yes, there is an effect of fair dealings on increasing job performance from –3 the point of view of the professors of the University Center Abdel Hafid Boussouf . – Mila –

The study was applied to a sample of 136 professors of the University Center Abdel Hafid Boussouf – Mila – and the results, which were as follows

1. There is an effect of procedural justice on increasing job performance, to a moderate degree.
2. There is an effect of distributive justice on increasing job performance. to a moderate degree.
3. There is an effect of fair dealings on increasing job performance to a moderate degree.



الفهارس

الصفحة	المحتويات
I	البسمة
II	شكر وتقدير
IV-III	اهداء
VIII-V	ملخص
XII-X	فهرس المحتويات
XIII	فهرس الجداول
XIV	فهرس الاشكال
XV	قائمة الملاحق
11-2	المقدمة
الفصل الأول: العدالة التنظيمية	
13	تمهيد
	أولاً: العدالة التنظيمية.
14	1. نشأة وتطور العدالة التنظيمية.
16-14	2. مفهوم العدالة التنظيمية.
17-16	3. أهمية العدالة التنظيمية.
18-17	4. مبادئ العدالة التنظيمية
22-18	5. أبعاد العدالة التنظيمية
24-23	6. العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية
25-24	7. مدركات العدالة التنظيمية
27-25	8. مقومات العدالة التنظيمية
30-27	9. الآثار المترتبة على عدم استخدام العدالة التنظيمية
	ثانياً: نظريات ونماذج العدالة التنظيمية
36-32	1. نظريات العدالة التوزيعية
39-37	2. نظرية العدالة الإجرائية
40-39	3. نظرية العدالة لآدمز
40	4. نظرية العدالة لرولز
41-40	5. نظرية العدالة لفردريكسون
42-41	6. نظرية العدالة بورتر ولولر

42	7. نموذج ثنائي العوامل
43	8. النموذج الإضافي
44	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي	
46	تمهيد
	أولاً: ماهية الأداء الوظيفي
48-47	1. مفهوم الأداء الوظيفي
49-48	2. محددات الأداء الوظيفي
51-49	3. أنواع الأداء الوظيفي
52	4. عناصر الأداء الوظيفي
54-52	5. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
55-54	6. معايير الأداء الوظيفي
	ثانياً: عملية تقييم الأداء الوظيفي
56	1. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
57-56	2. أهمية تقييم الأداء الوظيفي
59-58	3. أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي
60-59	4. عوامل تقييم الأداء الوظيفي
61-60	5. عناصر تقييم الأداء الوظيفي
63-61	6. خطوات تقييم الأداء الوظيفي
74-64	7. طرق تقييم الأداء الوظيفي
77-75	8. معايير تقييم الأداء الوظيفي
78	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
80	تمهيد.
	أولاً: مدخل عام للمؤسسة محل الدراسة.
81	1. نبذة عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_.
82-81	2. موقع ومساحة ومهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.
84-82	3. مرافق المركز الجامعي.
86-85	4. الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي.

	ثانيا: الاجراءات المنهجية للدراسة.
87	1. مجتمع الدراسة.
87	2. عينة الدراسة.
88	3. مجالات الدراسة.
89-88	4. منهج الدراسة.
91-89	5. أدوات الدراسة.
92-91	6. أساليب المعالجة الإحصائية.
	ثالثا: عرض وتحليل بيانات الدراسة.
97-93	1. عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
110-97	2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة.
112_111	3. نتائج الدراسة.
113	4. مناقشة فرضيات الدراسة.
114	خلاصة الفصل
116	الخاتمة
121-118	المراجع
141-123	الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الصفات موضع التقييم.	65
02	قائمة مراجعة التقييم.	66
03	سجل أداء العاملين.	67
04	مثال لمعايير التقييم وأوزانها.	77
05	مجتمع الدراسة.	87
06	اختيار عينة الدراسة.	87
07	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.	90
08	معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) حسب المحاور الرئيسية للدراسة.	91
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	93
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.	94
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية.	95
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.	95
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.	96
14	إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر العدالة الإجرائية على زيادة الأداء الوظيفي.	98
15	ترتيب عبارات المحور الأول: أثر العدالة الإجرائية على زيادة الأداء الوظيفي.	99
16	إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر العدالة التوزيعية على زيادة الأداء الوظيفي.	102
17	ترتيب عبارات المحور الثاني: أثر العدالة التوزيعية على الأداء الوظيفي.	103
18	إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر عدالة التعاملات على تحسين الأداء الوظيفي.	106
19	ترتيب عبارات المحور الثالث: أثر عدالة التعاملات على تحسين الأداء الوظيفي.	107
20	إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المحاور الأساسية للدراسة.	110

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة.	4
02	أبعاد العدالة التنظيمية.	18
03	بناء إدراكات العدالة التنظيمية.	26
04	أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة التنظيمية.	27
05	الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية.	30
06	تصنيف الأفراد من زاوية الحساسية للعدالة التنظيمية.	34
07	نموذج بولتر ولولر نظرية العدالة التنظيمية.	42
08	العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي.	53
09	أنواع معايير الأداء الوظيفي.	55
10	عناصر نظام تقييم الأداء.	60
11	خطوات تقييم الأداء.	63
12	تقويم الأداء بواسطة برنامج الادارة بالأهداف.	72
13	التقييم بإستخدام الادارة بالأهداف.	73
14	أمثلة من معايير تقييم الأداء.	75
15	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_.	86
16	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	93
17	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.	94
18	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية.	95
19	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل.	96
20	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.	97

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استبيان الدراسة.	128-124
02	الأساتذة المحكمين للاستبيان.	129
03	ملحق برنامج spss لثبات أداة الدراسة.	130
04	ملحق برنامج spss للتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.	131-130
05	ملحق برنامج spss لتحليل محاور الدراسة.	142-131



المقدمة

مقدمة:

1. إشكالية الدراسة:

يشهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات أهمها مجالات الاقتصاد والاعمال، حيث ركز الباحثون اهتمامهم على المورد البشري وسبل ارضائه، وفي ظل التقدم الإداري، والمفاهيم الحديثة التي فتحت آفاقا جديدة أمام المنظمات لتحقيق أهدافها، من زيادة الإنتاجية، رفع مستوى الأداء والحصول على سبق والريادة مع ضمان الاستمرار والبقاء، ونظرا لأن هذه المفاهيم الحديثة تسعى لاستغلال أهم عناصر العملية الإنتاجية ألا وهو العنصر البشري، لذا فقد توجهت الأنظار نحو العوامل ذات الأثر المباشر على أداء العاملين.

أثارت التطورات الأخيرة داخل العمل وخارجه تساؤلات بحثية عديدة حول أداء العاملين في المؤسسات اليوم، خصوصا مع اشتداد المنافسة وتعدد المهام الوظيفية، إذ أصبح المورد البشري يمثل أثمن وأندر الموجودات في بيئة العمل، وللحفاظ على استمرارية المؤسسة ونموها يتطلب الدعم المستمر من قبل المؤسسة وتبنيها مناخ عادل وإيجابي تنعكس نتائجه إيجابيا على أداء العاملين، فكان من أهم هذه العوامل العدالة التنظيمية فهو من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي، وبالتطور المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وفي خلق الثقافة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية والإنسانية والمجتمعية. حيث أن العدالة التنظيمية تصب في المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية، من منطلق كون العدالة التنظيمية، مؤشرا يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة.

يبرز ارتباط العدالة التنظيمية بوصفها مكونا تفسيريا مع الأداء الوظيفي، حيث يعد هذا الأخير المكون الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمنظمة كونها الجزء الحي منها لأنها مرتبطة بالإنسان، إذ أن تحسين أداء العاملين عصب التطوير الإداري، حيث يتم من خلالها متابعة أداء الموظف، وتحسين قدراته الوظيفية، ولها تأثيرات في سلوك الأفراد وجماعات العمل، لتكون نتائج الأداء متماشية مع أهداف المنظمة، وتعطي العامل القدرة على إنجاز المهام والواجبات الموكولة إليه، وتحمل مسؤوليات إضافية تحقق له درجة عالية من الرضى الوظيفي، وتعطيه القدرة على التكيف مع بيئة العمل، وبذلك يمكن استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة الإنتاجية، الأمر الذي ينعكس أثره في الفعالية الكلية للمنظمة.

وعليه فإن أهمية دراسة العدالة التنظيمية يعود الى التأثير المباشر للمؤسسة ككل وأداء لعامل بشكل خاص فهو العنصر الرئيسي المهم في المؤسسة لنجاحها وعدم إرساء العدالة التنظيمية يؤدي الى خسائر

مادية ومعنوية في المؤسسة وكذا اهمال اهم عنصر الذي يؤدي الى تطوير المهارات والقدرات والمساهمات في رقي المؤسسة واستمرارها ألا وهو الأداء الوظيفي.

يعد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف من المؤسسات الهامة في المجتمع والتي تضمن تكويننا علميا لطلبتها في العديد من التخصصات، من خلال اطاراته وموارده البشرية ومنها فئة الاساتذة التي تسهر على تقديم كل ما هو نوعي لإفادة الطلبة والمجتمع بصفة عامة، لذا حاولنا من خلال هذه الدراسة بحث موضوع العدالة التنظيمية بأهميتها التي أشرنا إليها سابقا وما إذا كانت تؤثر على الاداء الوظيفي من وجهة نظر هذه الفئة الهامة، وحاولنا توضيح إشكالية دراستنا وصياغتها في السؤال الآتي:

هل يوجد أثر للعدالة التنظيمية على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف _ميلة_ محل الدراسة؟

انطلاقا من التساؤل الرئيسي، نتبثق الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر للعدالة الاجرائية على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف _ميلة_ محل الدراسة؟
2. هل يوجد أثر للعدالة التوزيعية على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف _ميلة_ محل الدراسة؟
3. هل يوجد أثر لعدالة التعاملات على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف _ميلة_ محل الدراسة؟

2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

نعم يوجد أثر للعدالة التنظيمية على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف _ميلة_ محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية 1: نعم يوجد أثر للعدالة الاجرائية على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف _ميلة_ محل الدراسة.

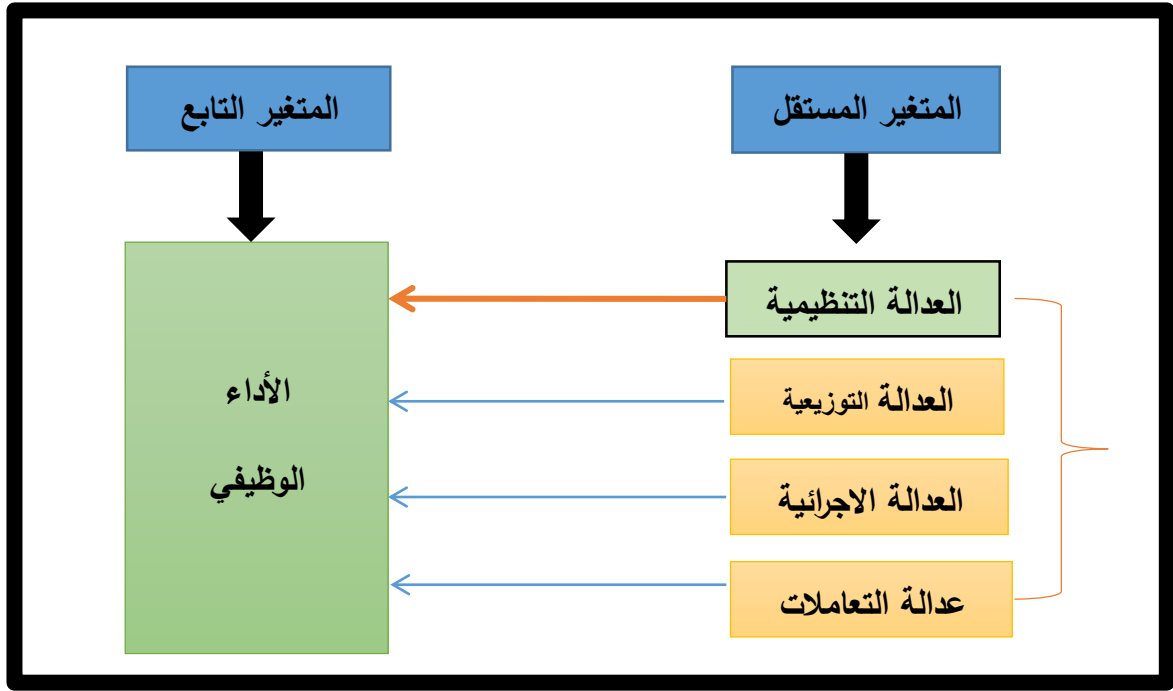
الفرضية الفرعية 2: نعم يوجد أثر للعدالة التوزيعية على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف _ميلة_ محل الدراسة.

الفرضية الفرعية 3: نعم يوجد أثر لعدالة التعاملات على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ محل الدراسة.

3. نموذج الدراسة

لتوضيح ما سبق من تساؤلات وفرضيات ندرج النموذج الآتي:

الشكل رقم (01): يوضح نموذج الدراسة.



4. أهمية الدراسة:

حاولنا في هذا العمل انجاز دراسة علمية من شأنها ان تشكل اضافة للأبحاث الانسانية واثرها للمعرفة في مجال ادارة الاعمال، وتكمن أهمية دراستنا الموسومة " بأثر العدالة التنظيمية على زيادة الاداء الوظيفي " التي نحن بصدد بحثها فيما يلي:

1.4. الأهمية العلمية: تأخذ دراستنا أهميتها العلمية من أهمية المتغيرات التي تبحثها حيث انها تتناول أحد أهم الجوانب في المنظمات:

- هذه الدراسة تتناول جانباً من الجوانب المهمة في المنظمات وهو **العدالة التنظيمية**، حيث أصبحت من المفاهيم الحديثة التي لاقَت اهتماماً من قبل الباحثين والمشتغلين بحقل الإدارة، لما لها من أثر قيمة على سلوك الأفراد داخل المنظمات.
- اهتمام الدراسة بأحد أهم المتغيرات تأثيراً على أداء المنظمة وهو المورد البشري وادائه الوظيفي كونه الفاعل والمحور الأساسي في المنظمة، حيث أصبحت هذه الأخيرة تبحث بجدية عن الآليات

المناسبة لتفعيل دور المواد البشرية داخل المنظمة ومحاولة كسب ولائها وتحقيق رضاها وزيادة ادائها الوظيفي.

2.4. الأهمية العملية: تأخذ دراستنا أهميتها العملية من كونها تقدم دراسة ميدانية تبحث قضية العدالة التنظيمية لدى فئة حساسة وهامة في المجتمع وهي الاساتذة الجامعيين وتأثيرها على ادائهم الوظيفي، حيث ستوفر نتائج هذه الدراسة اسهاما عمليا في حقل ادارة الاعمال يمكننا من الاستفادة من نتائجه العلمية.

5. أهداف الدراسة

تسعى دراستنا الحالية الى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أثر العدالة التنظيمية على زيادة الأداء الوظيفي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف _ميلة_ محل الدراسة.
- التعرف على أثر العدالة الاجرائية على زيادة الأداء الوظيفي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف _ميلة_ محل الدراسة.
- التعرف على أثر العدالة التوزيعية على زيادة الأداء الوظيفي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف _ميلة_ محل الدراسة.
- التعرف على أثر عدالة التعاملات على زيادة الوظيفي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف _ميلة_ محل الدراسة.

6. مبررات اختيار موضوع الدراسة:

من المعروف أن لكل باحث أسبابا ودوافعا لاختيار مشكلة من أجل دراستها والبحث فيها، ومن الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي:

- الرغبة الشخصية في بحث موضوع متعلق بجانب الاداء الوظيفي.
- الرغبة في انجاز دراسة علمية في مجال ادارة الاعمال تتعلق بالجوانب التي تؤثر على الاداء الوظيفي في المنظمات.
- ما يتميز به الموضوع من اهمية جعلت اختيارنا وميولنا نحو هذا الاخير.

7. منهج الدراسة

لمعالجة موضوع دراستنا والإجابة على إشكاليتنا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وهذا راجع إلى تناسبه مع موضوعنا، إذ يعبر عن الظاهرة المدروسة بشكل كمي وكيفي ويهدف إلى جمع كل المعلومات المتوفرة وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها.

8. صعوبات الدراسة

تمحورت الصعوبات التي واجهت الدراسة بشكل عام في النقاط التالية:

- صعوبة توزيع الاستبيان الخاص بالدراسة نتيجة عدم الاهتمام والتفاعل من طرف المبحوثين حيث قوبل في اغلب الاحيان بعدم التجاوب او رفض الاجابة لانشغالات المبحوثين.
- صعوبة استرجاع الاستبيان الخاص بالدراسة لرفض المبحوثين الاجابة في حينها وعدم التمكن من التواصل معهم في اوقات لاحقة.
- عدم التوصل الى عدد كاف من المبحوثين نتيجة نظام الدفعات.

9. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين اداء العاملين -دراسة حالة الشركة الجزائرية للمحروقات -سوناطراك- للباحث محمد بوقليع تحت اشراف الاستاذ الدكتور، نجم العزاوي، (2011)

تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤلات التالية:

- ما مدى إدراك العاملين في الادارة الوسطى للشركة الجزائرية للمحروقات لأبعاد العدالة التنظيمية؟
- ما مستوى اداء العاملين في الادارة الوسطى للشركة الجزائرية للمحروقات؟
- هل هناك علاقة ترابطية بين متغير الدراسة المستقل وكل بعد من ابعاده والمتغير التابع وكل بعد من ابعاده؟

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في تحسين اداء العاملين في شركة المحروقات الجزائرية -سوناطراك- وايضا بيان أثر العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الاخلاقية) كمتغيرات متضمنة في العدالة التنظيمية بشكل عام وبث أثرها في تحسين اداء العاملين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتلاؤمه مع الدراسة ونظرا لأهمية الدور الذي من المفترض ان تؤديه شركة سوناطراك. تم اختيار هذه الوكالة ميدانيا لاختبار مشكلة البحث، وقد تم سحب عينة من المجتمع المدروس الذي قدر ب(22%) وبذلك كان حجم العينة (800 عضوا) واسترجع (763) وتم استبعاد 21 استبانة لعدم صلاحيتها ليصبح العدد 742 اي (21%) من مجتمع الدراسة الكلي.

توصلت الدراسة الى: ان إدراك العاملين أبعاد العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك جاءت بدرجة متوسطة. وقد احتل بعد العدالة التقييمية المرتبة الاولى يليه بعد عدالة التعاملات،

وجاء في المرتبة الثالثة بعد العدالة الإجرائية، كما جاء في الرابعة بعد العدالة الاخلاقية، واخيرا بعد العدالة التوزيعية.

كما توصلت الى وجود أثر ذي دلالة احصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في العلاقة مع الزملاء كبعد من ابعاد تحسين اداء العاملين.

اشارت النتائج الى وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين تصورات الباحثين للعدالة التنظيمية وتحسين اداء العاملين.

استفدنا من نتائج هذه الدراسة في تحليل ومناقشة النتائج التي تحصلنا عليها في مؤشر العدالة التنظيمية كما وجهتنا الى الاثر الذي تلعبه العدالة التنظيمية في حسن اداء المورد البشري.

الدراسة الثانية: أثر العدالة التنظيمية على السلوك الابداعي للعاملين دراسة حالة مؤسسات الاستشفائية "سليمان عميرات و"الام والطفل" ب: تقرت - ورقلة. للباحثة بوخلال حواء تحت اشراف الاساتذة "خامرة بوعمامة " جامعة قاصدي مرباح. نوقشت بتاريخ 2018/05/07.

تتمحور مشكلة الدراسة حول: ما مدى تأثير العدالة التنظيمية على السلوك الابداعي للعاملين بالمؤسسات الاستشفائية بتقرت - ورقلة.

وقد كانت تسعى الدراسة لتحقيق الاهداف التالية: التعرف على مستوى إدراك العاملين لمفهوم العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستشفائية -تقرت-ورقلة. وكذلك الكشف عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الابداعي للعاملين بالمؤسسات الاستشفائية بتقرت، وابرار واقع السلوك الابداعي لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية -تقرت -ورقلة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتلاؤمه مع الدراسة ونظرا لأهمية الدور الذي من المفترض ان تؤديه المؤسسة الاستشفائية، تم اختيار هذه الوكالة ميدانيا لاختبار مشكلة البحث، وقد تم سحب عينة عشوائية طبقية من المؤسسات الاستشفائية (سليمان عميرات والام والطفل) بتقرت ولاية ورقلة، حيث تم توزيع 120 استبانة على العاملين بالمؤسسة المذكورة المقسمة الى 60 استبانة في مستشفى سليمان عميرات واستبانة في مستشفى الام والطفل تم استرجاع 111 اي ما يعادل 92.5 % للمؤسستين معا.

اثبتت الدراسة ان هناك مستويات متوسطة من عدالة المعاملات في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد ابعاد العدالة التنظيمية.

اثبتت الدراسات ان هناك مستويات متوسطة من السلوك الابداعي للعاملين بالمؤسسات الاستشفائية من خلال حساب المتوسطات لأبعاد السلوك الابداعي.

وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والسلوك الابداعي عند مستوى الدلالة المعتمد.

تم التوصل الى ان بعد العدالة التوزيعية وبعد العدالة الاجرائية وبعد عدالة المعاملات موجودة الا انها بدرجة متوسطة في المؤسسات الاستشفائية.

استفدنا من نتائج هذه الدراسة في تحليل ومناقشة النتائج التي تحصلنا عليها في مؤشر العدالة التنظيمية كما وجهتنا الى الاثر الذي تلعبه العدالة التنظيمية على السلوك الابداعي للعاملين بالمؤسسات الاستشفائية محل الدراسة اذ تعتبر هذه الدراسة في منطلقها دراسة احصائية وصفية لواقع العدالة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة من حيث التعرف على الابعاد المكونة لها وكذا التعرف على مستوى اداء العاملين فيها.

الدراسة الثالثة: علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطن التنظيمية عند الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة البليدة 2018

تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤلات التالية:

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية عند أستاذ كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة لونيبي تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الاقدمية، الرتبة العلمية)؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطن التنظيمية عند أستاذ كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة لونيبي تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الاقدمية، الرتبة العلمية)؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية عند أستاذ كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة لونيبي تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الاقدمية، الرتبة العلمية)؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية عند أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة البليدة-2. وكذلك التعرف على وجود فروق في إدراك الأساتذة لوجود العدالة التنظيمية من وجهة نظرهم ومدى ممارسة سلوكيات المواطن التنظيمية والتي تعزي للمتغيرات الديمغرافية. حيث تكون مجتمع الدراسة من كل أساتذة الكلية.

تم اختيار عينة عشوائية بلغة 136 أستاذ من مجموع 192 أستاذ في الكلية، وباستخدام المنهج الوصفي والمعالجة الإحصائية اللازمة من خلال برنامج spss v20

توصلت الدراسة إلى:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للجنس والسن، بينما هناك فروق تعزى للأقدمية والرتبة العلمية.
- عدم وجود فروق في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للجنس والسن والأقدمية والرتبة العلمية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية عند أساتذة الكلية.

الدراسة الرابعة: واقع تسيير الاداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية - "دراسة ميدانية
بمركب المجارف والرافعات (cpg) - قسنطينة "سنة 2008. للباحث عز الدين هروم تحت اشراف الدكتور
عبد الفتاح بوخمخم.

كانت اشكالية الدراسة مطروحة كما يلي: "ما مدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الوقت الراهن بالممارسات العلمية في تسيير الاداء الوظيفي؟"

سعت هذه الدراسة الى تحقيق عدة اهداف منها: التعرف على الممارسات العلمية في تسيير الاداء الوظيف وبيان مدى اهتمام الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط الاداء وبيان مدى ارتكاب الرؤساء في المركب لأخطاء تقييم الاداء الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على اجراء مقابلات والاطلاع على وثائق المركب تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة وذلك لاستقصاء رؤية الرؤساء والمرووسين في مختلف فروع النشاط بمركب المجارف والرافعات عن مدى تطبيق اساليب تسيير الاداء. تضمن الاستبانتين في صورتها الاولى 54 سؤال للرؤساء و 50 سؤال للمرووسين.

توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج نذكر منها:

- ✓ ان عملية تسيير الاداء الوظيفي عملية صعبة التحقيق وهي في الوقت نفسه تعتبر عملية دائمة ملازمة لعمل اي رئيس مباشر في اي مستور اداري ولا بد من تبنيها بصفة رسمية وشاملة.
- ✓ لا يوجد اهتمام كاف من جانب الرؤساء في المركب بمراجعة العناصر المدرجة بالوصف الوظيفي لمرووسيههم بداية كل سنة او سنتين لضمان عدم تجاوز المرووسين او تقصيرهم في بعض المهام الموكلة إليهم.
- ✓ يلعب عامل الخبرة دورا مهما في التزام المرووسين بحجم العمل الموكلة إليهم.

✓ لا يدرك بعض المسؤولين بشكل جيد طرق تقييم ادائهم وبالأخص تقييم درجة الاستحقاق وذلك لعدم اهتمام الرؤساء بشرح هذه الطرق.

استفدنا من هذه الدراسة: ان الاداء الوظيفي وسيلة منتظمة ينبغي ان تتضمن هذه العملية ثلاث خطوات وهي: تخطيط الاداء والمتابعة والتوجيه المستمر للأداء وتقييم الاداء. وعلى المرؤوسين الاهتمام بالعنصر البشري كونه المورد الاساسي في المنظمة ومعاملته بالكيفية التي تحفز وتوجهه نحو تحقيق اهداف المؤسسة. وذلك من اجل بناء نظام فعال لتسيير الاداء الوظيفي.

الدراسة الخامسة: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، للباحثة، عيشوش خيرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية لسنة 2011.

تمحورت مشكلة البحث حول معرفة كيف تستطيع المنظمات تحسين أدائها من خلال مدخل التعلم التنظيمي. وقد هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، والتي تشكل مرحلة حاسمة في إطار التطور الإداري والعلمي، فالتعلم التنظيمي هو المصدر الأساسي لنجاح المنظمات في سلوكها الاستراتيجي الرامي إلى تحقيق أهداف جوهرية في بنية حركية وغامضة إلى حد كبير.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يمثل الجانب النظري، والمنهج الاستدلالي حيث تم إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة الاقتصادية وكانت المديرية العامة لشركة سوناطراك.

وقد تم اختيار هذه الشركة ميدانا لاختبار مشكلة البحث المتمثلة بالتساؤلات عن مفهوم التعلم التنظيمي وما مدى ممارسة التعلم التنظيمي بمؤسسة سوناطراك.

وقدرت عينة الدراسة ب 120 مفردة وكانت هذه العينة تمثل 12% من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أنه من أجل تكريس عملية التعلم التنظيمي يجب على المؤسسة أن تتأمل تجاربها السابقة حتى ولو كانت فاشلة وتستنبط منها الدروس والعبر، إضافة إلى ضرورة النظر إلى التجارب الناجحة للمؤسسات الأخرى ودراساتها وتحليلها بشكل جيد من أجل الخبرة والاستفادة.

- اقتناع ودعم الإدارة العليا بحتمية التعلم والتحول إلى منظمة متعلمة.

- يمكن تحسين الأداء من خلال تبني مدخل التعلم التنظيمي ولكن هذا المدخل يتطلب توفر هيكل تنظيمي مرن، قليل المستويات الإدارية يركز على اللامركزية ويبعد عن الديمقراطية والروتين.

- يتطلب التعلم التنظيمي أيضا تهيئة مناخ عمل مشجع ومحفز على التعليم وبناء ثقافة تنظيمية تركز على الأفراد وتدعو إلى العمل الجماعي وروح الفريق.

استهدفت الدراسة كما أشرنا سابقا معرفة الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تحسين الأداء للمؤسسة محل الدراسة ورغم الاختلاف مع عنوان دراستنا الحالية إلا أنها تتفق معها في عنصر الأداء الوظيفي.

استفدنا من نتائج هذه الدراسة في تحليل ومناقشة النتائج التي حصلنا عليها في مؤشر التعلم التنظيمي للتأكيد على الدور الذي يلعبه التعلم في بناء المنظمات المتعلمة وذلك من خلال اهتمام المنظمات بالتعلم التنظيمي لما له من أهمية كبيرة في تحسين الأداء والرفع من التنافسية.

الفصل الأول

تمهيد:

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في حقل الإدارة حالياً، إذ حظي ولا يزال باهتمام العديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وذلك من خلال دوره في خلق الثقافة التنظيمية المناسبة لخدمة الأهداف الإنسانية والمجتمعية. حيث أن شعور الأفراد العاملين بالعدالة التنظيمية يؤدي إلى رضاهم وبالتالي تحسين أداؤهم، مما يضمن الأداء الجيد للمنظمة ويولد التزام الفرد اتجاهها والرغبة في الاستمرار بالعمل بها وتحقيق أهدافها التنظيمية.

ومن هذا المنطلق سنحاول توضيح مفهوم العدالة التنظيمية، أهميتها ومبادئها وما تضمنه من أبعاد والعلاقة بينهما، مدركات العدالة التنظيمية، مقومات العدالة التنظيمية، آثار مترتبة على عدم استخدام العدالة التنظيمية، كذلك تطرقنا إلى نظريات العدالة التنظيمية ونماذجها.

أولاً: العدالة التنظيمية

1. نشأة وتطور العدالة التنظيمية

لقد أدرك الباحثون منذ القدم الأهمية التي تلعبها قيم ومبادئ العدالة داخل المنظمات بوصفها مبدأ قانوني وأخلاقي، وأحد أهم القيم التنظيمية التي تسهم في تشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى العاملين فيها حيث: (أميمة حلمي مصطفى، 2017، ص130)

" يعد مفهوم العدالة التنظيمية أحد المفاهيم التنظيمية القديمة والحديثة في الوقت نفسه. فالعدالة قضية وجدت منذ القدم، إذ يعود الاهتمام بها كمجال بحثي إلى فترة أفلاطون وسقراط، وقد تأكد الاهتمام بها مع ظهور نظرية العدالة لأدامز في عام 1965م، تلك النظرية التي تقوم على افتراض أن الأفراد في المنظمات يميلون دائماً إلى مقارنة جهودهم ومكاسبهم التي يحصلون عليها مع جهود ومكاسب الآخرين.

ولما كانت النظريات التنظيمية الحديثة قد ركزت على التفاعلات بين الأفراد العاملين والمشكلات الناتجة عن تلك التفاعلات، فقد تم تكييف مفهوم العدالة الاجتماعية social justice على المنظمات، فظهر مفهوم العدالة التنظيمية، والذي استخدم أول مرة بواسطة Greenberg في عام 1978، فقد أولى الباحثون في مجال السلوك التنظيمي اهتماماً كبيراً بالعدالة التنظيمية في ستينيات وسبعينيات القرن العشرين، وذلك لاختبار الفرضيات المتضمنة في نظريات العدالة التي نادى بها كل من Homans عام 1961، و Adams عام 1965، و Walster وآخرون عام 1973. ثم شاع استخدام مفهوم العدالة في سبعينيات القرن العشرين بوصفه أحد أبعاد العدالة الاجتماعية لتحقيق القيم والمبادئ التنظيمية، ولما كان تحقيق العدالة الاجتماعية مستحيلاً دون توافر العدالة التنظيمية، فإن العدالة التنظيمية أصبحت تشكل أساساً للتفكير الاستراتيجي وإدارة القيم بالمنظمات. "

2. مفهوم العدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية من الموضوعات الهامة في الميدان الإداري، وقد حظيت بالاهتمام الكبير من طرف الباحثين في السلوك التنظيمي والعاملين على تطوير المورد البشري لخلق الثقافة التنظيمية والتي من

خلالها تسعى للربط بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين بها، ومن تم العمل على خلق مناخ تنظيمي إيجابي يتحرك من خلاله العاملون داخل المؤسسة.

العدالة التنظيمية لغة مشتقة من العدل: «هو ما قام في النفس انه مستقيم، وهو ضد الجور، والعدل الحكم بالحق، يقال هو يقضي بالحق ويعدل ويقال لأن يعدل فلان أي يساويه، ويقال ما يعدل عندنا شيء أي ما يقع عندنا شيء موقعك». (بن يحي عز الدين، 2017، ص239)

اما من الجانب الاصطلاحي فهناك العديد من التعاريف التي تناولت مصطلح العدالة التنظيمية. وقد اختلفت حسب المقاربة التي يتبناها أصحابها والابعاد التي اعتمدها في تعريفهم لهذه الاخيرة، فيما يلي سنتطرق إلى عدد من هذه التعاريف:

يعد تعريف آدمز سميث من أوائل التعاريف التي تناولت مصطلح العدالة التنظيمية وأشهرها حيث عرفها بأنها «المساواة، والتي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذ بالظلم». (سامر محمد حسن عرقاوى، 2015، ع4، ص201)

يعرفها Nadiri and Tanova (2010) بأنها «العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الفرد مع مدراءه والموظفين وزملائه بنفس الرتبة وبعلاقته مع منظمته كنظام اجتماعي وأن العدالة التنظيمية هي إحساس الفرد في المنظمة وردة الفعل السلوكية لهذا الإحساس». (عيشوش عثمان، دغمان بوبكر الصديق، 2018، ص123)

يوضح Srivastava (2015) «ان الموظفين في المنظمة يتأثرون بتصورات المعاملة العادلة من عدة نواحي، منها أن تصورات الانصاف توضح نزاهة السلطات التنظيمية وتعزز إمكانية التنبؤ بنتائج الموظفين والتحكم فيها للأحداث المستقبلية وبالتالي تقليل عدم اليقين في الحياة العملية اليومية، بالإضافة إلى ذلك أن التصورات العادلة تؤدي إلى الإخلاص للمعايير الأخلاقية من جانب السلطات العليا وهذا يعتبر سببا لتفضيل الموظفين العمل في منظمة دون أخرى». (Amal Kazim mahdi, 2021, p707)

من جهة اخرى عرف James (1993) العدالة التنظيمية بأنها «إدراك الافراد والجماعات للإنصاف والعدالة التي تقدمها لهم المؤسسة، مع ردة فعل سلوكية تجاه تلك الإدراكات».

كما عرفها Greenberg (1990) «بأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني». (كريم مصطفى وآخرون، 2021، ص45)

عرف "العطوي" العدالة التنظيمية بأنها «درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتأكيد الثقة التنظيمية بين الطرفين». (سحر عناوي رهيوي، 2014، ع10، ص191)

خلال التعريفات السابقة الذكر يمكننا أن نقول بأن العدالة التنظيمية هي " إدراك الافراد داخل المنظمة لدرجة الانصاف والمساواة في الحقوق والواجبات كما تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وردة الفعل السلوكية لهذا الاحساس، فهي متغير مهم ومؤثر في العمليات الإدارية ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين".

3. أهمية العدالة التنظيمية:

تعد العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة كونها أحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات وعليه يمكن إدراك أهميتها من خلال المؤشرات التالية: (بن عدة محمد، كرومي سعيد، 2020، ص655)

1. تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار. وتنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
2. تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

3. تساعد العدالة التنظيمية على تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الرجعية والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.
4. تعكس وتنبه إلى احترام القيم المعنوية والأخلاقية من طرف الأفراد والجماعات في المنظمة.
5. تعتبر العدالة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم للمزيد من العمل والولاء للمنظمة خاصة عندما يتأكدون من أن العمل والإنجاز هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر يسعى العامل لتحقيقها.
6. تعد العدالة التنظيمية أداة إدارية فعالة يمكن أن تعتمد عليها المنظمات التي ترغب في التحول من التركيز على النتائج إلى مفهوم التركيز على المعرفة الذي يستند إلى الابتكار وخلق الأفكار ومشاركتها، حيث توفر العدالة الفرصة لبناء جسور الثقة والانفتاح بين العاملين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى.
7. تساهم العدالة التنظيمية في الحد والتقليل من سلوكيات الانحراف والمعاداة تجاه المجتمع والمنظمات نتيجة غياب العدالة.
8. عن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكها وتصوراتها للعدالة الشائعة في المنظمة.
9. إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية.

4. مبادئ العدالة التنظيمية:

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ الأساسية، من أهم هذه المبادئ: (عمر محمد درّه، 2008، ص56)

- 1.4. مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الافراد العاملين في المنظمة.

- 2.4. المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في: الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص والصدق.

3.4. مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

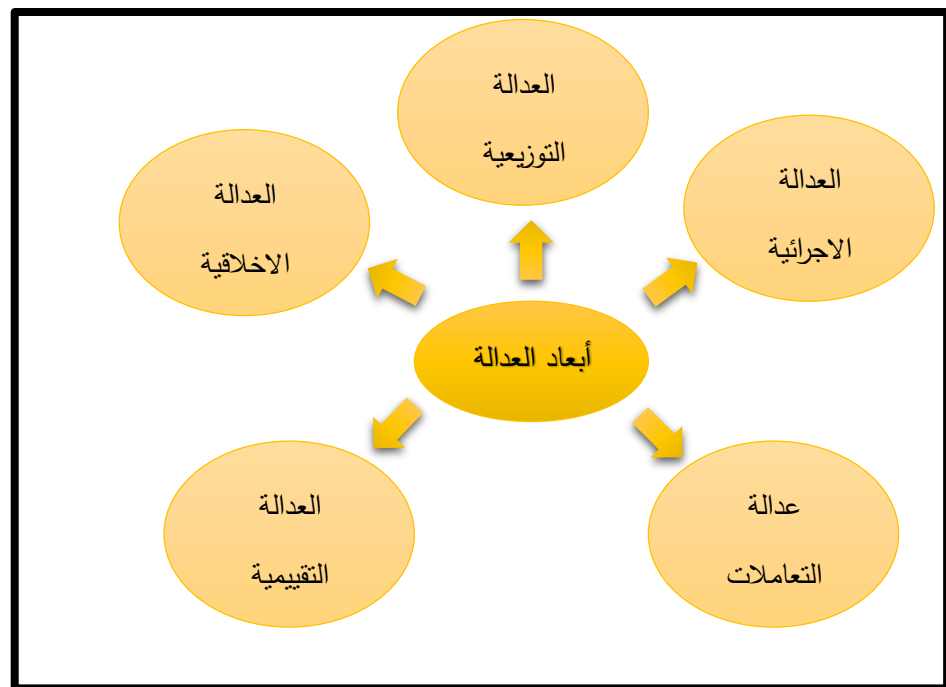
4.4. مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.

5.4. مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

5. أبعاد العدالة التنظيمية:

يتفق معظم الدارسين لأبعاد العدالة التنظيمية على أنها تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات، إلا أن بعض الباحثين أضاف لها بعدين آخرين هما: عدالة التقييم وعدالة الأخلاق، وبناء على ذلك أصبح للعدالة التنظيمية خمسة أبعاد نوضحها من خلال الشكل رقم (2)

الشكل رقم (02): أبعاد العدالة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على عدة مراجع.

1.5. العدالة التوزيعية:

هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، إذ يقيم الافراد نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة، هي تعبر عن العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة وحددت ثلث قواعد لها وهي: (ريحي كريمة، ب.ت، ص4)

أ- **قاعدة المساواة:** وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الاخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

ب- **قاعدة النوعية:** وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، القابلية...الخ) يجب أن يتساوا بفرص الحصول على المكافآت، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمة الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجدة، وإذا حصل الأخير فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.

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

نستنتج أن عدالة التوزيع تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، بالتالي نجد ان عدالة التوزيع تنطوي على جانبين أساسيين هما: (سحر عناوي رهيو، 2014، ع10، ص193)

- **جانب مادي:** يعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت
- **جانب اجتماعي:** يعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت وذلك من قبل متخذي القرار

2.5. العدالة الإجرائية:

تعرف بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية، كما عرفها Lee (2000). بأنها تعني العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل، وقد حددت ست قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المنظمات وهي: (حسن عبد السلام علي عمران وآخرون، 2018، ص271)

- أ- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ما ظهر ما يبرر ذلك.
- ب- القاعدة الأخلاقية: أي أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.
- ج- قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.
- د- قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات اتخاذ القرار.
- هـ- قاعدة الدقة: يجب أنت تتخذ القرارات بناء على معلومات دقيقة وسليمة وصحيحة.
- و- قاعدة الانسجام: يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والكفاءات على جميع الأفراد في كل الأوقات.

من جانب اخر أشار "كوبمان" إلى نوعين من عدالة الإجراءات وهي: (محمد بوقليع، 2011، ص17)

- عدالة الإجراءات النظامية: وهي تستخدم قاعدة منهجية واضحة للإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية وحسب القواعد الأساسية لعدالة الإجراءات المشار إليها سابقا
- عدالة الإجراءات المعلوماتية: وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق عدالة الإجراءات، وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع بمعنى تبرير إجراءات القرار. بينما تكون عدالة الإجراءات تنتبأ بالتقويم على المستوى التنظيمي مثل الولاء والالتزام.

تعد عدالة الإجراءات وسيلة مهمة لإشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات العادلة توجه رسالة للعاملين بأن الجماعة تقدر كل عضو فيها، وأن جميع شركاء صناعة القرارات التي تخصهم، وأن الإجراءات لا تستهدف أفرادا منهم دون غيرهم، أو تتوجه لتخدم فئة دون أخرى، وإنما تسير في سياق نظامي عادل يضمن

حقوقهم وعدم الانحياز أو الوقوع في الأخطاء التي تضر بحقوقهم وأدوارهم. (مجلة كلية التربية، 2015، ع 164، ص535)

3.5. عدالة التعاملات:

تعتبر عدالة التعاملات امتدادا لمفهوم العدالة الإجرائية والتي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الافراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء-المشرفين-مع المرؤوسين على نحو (المصادقية، الاحترام، الديبلوماسية) بمعنى آخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار. وهي تتضمن نوعين من العدالة: (داسه مصطفى، شيبلي بلقاسم، 2020، ص435)

أ- **عدالة العلاقات الشخصية:** وتشير إلى عدالة العلاقات الشخصية على مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين.

ب- **عدالة المعلومات:** وتركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة.

أبرزت نتائج الدراسة التي قام بها كل من Bies.Moag (1986) أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون عند تطبيق الإجراءات عليهم للعدالة التفاعلية، وقد لخصت الدراسة إلى أن إدراكات العاملين لعدالة التعاملات تتحدد بناء على أربعة عوامل هي: (عمر محمد دره، 2007، ص47)

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة
- مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين
- مدى احترام صاحب السلطة للعاملين
- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين

4.5. العدالة التقييمية:

يبين "الحوامدة"، (2004) بأن العدالة التقييمية هي تلك العدالة التي يمكن تحقيقها من خلال الخصائص والسمات التي يجب أن يتصف بها نظام تقييم الأداء من حيث ملائمته لطبيعة العمل الذي يقوم به الموظف،

وإمكانية تطبيقه على جميع العاملين دون تمييز، وكذلك عدم خضوع القائمين لضغوط خارجية أو للعلاقات الشخصية بالإضافة إلى تمتعهم بالخبرة التي تمكنهم من تطبيقه بعدالة ومساواة على العاملين.

كما أوضح "جاب الله"، (1991) أن العدالة التقييمية المصفاة الحقيقة للتعرف على الخصائص الموضوعية لنظام تقييم الأداء في المنظمة، إلى جانب إمكانية الوقوف عند الاختلافات الفردية في أداء وسلوك العاملين، وكذلك الاختلافات التنظيمية، مما يجعل من عدالة نظم تقييم الأداء، شرطا ضروريا في نجاح المنظمة وفعاليتها، وفي بناء الثقة المطلوبة في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء فيها، خاصة بالنسبة لتلك الوظائف التي قد تفتقر إلى معايير كمية يمكن قياس أدائها بسهولة، مما يجعل من عدالة نظام تقييم الأداء شرطا ضروريا في نجاح المنظمة وفعاليتها، وتجنب الوقوع في أخطاء التقييم: (محمد بوقليع، 2011، ص18.

(19)

1. أخطاء مصدرها خصائص الدور للمقيّم والمقيمين.

2. أخطاء مصدرها أداة التقييم.

3. أخطاء مصدرها بيئة التقييم.

4. أخطاء بسبب عملية التقييم.

5.5. العدالة الأخلاقية:

تعرف العدالة الأخلاقية على أنها "هي درجة التطابق أو الانسجام بين القواعد الأخلاقي للفرد والقواعد والتقييمات الأخلاقية في عملية صنع القرار". وتلك التقييمات الأخلاقية للمنظمة أو في عمليات صنع القرار يمكن حصرها في ثلاثة نقاط: (كريم عبد المجيد محمد عبد المجيد، 2021، ص379.380)

أ- عدم وجود سياسات علنية أو ضمنية ضد فئات معينة من الأفراد (التمييز).

ب- إحترام خصوصية الفرد في عدم الاطلاع غير المشروع على المعلومات الخاصة به (الخصوصية).

ج- وجود نظام يمثل أجراس تنبيه عند وجود ممارسات غير أخلاقية (صفارة الإنذار).

6. العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية:

لم تظهر أبعاد العدالة التنظيمية دفعة واحدة في التراث النظري. بل جاءت على مراحل كانت أولها عدالة التوزيع. ثم تبعها عدالة الإجراءات التي جاءت في سياق تفسير رضا الافراد عن توزيعات في غير صالحهم. وحددت معايير يجب توفرها في الإجراءات حتى يمكن الحكم عليها. ومن ثم تم اشتقاق البعد الثالث وهو عدالة التعاملات. حيث تعتبر الشق الانساني للإجراءات بالإضافة لشقها القانوني. وتهتم بطريقة تطبيقها من طرف المشرف. (خياط أميرة، 2020، ص47)

1.6. العلاقة بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات:

يعتبر هذان البعدان على علاقة قوية. حيث أن البعد الاجرائي ما هو إلى امتداد قانوني وتنظيمي لقواعد التوزيع العادل. فالتوزيع الذي لا يميز بين الموظفين حسب نوعهم وعرقهم يمثل نتيجة لإجراءات غير منحازة لفئة معينة. مطبقة على الجميع دون تمييز ومنسجمة مع ما تنص عليه اللوائح التنظيمية.

كما أن الاعتماد على المساواة بين الموظفين في معايير توزيع الموارد عليهم. يكون نتيجة حتمية لوجود إجراءات دقيقة اعتمد على معلومات كافية عند تقييم أداء الافراد العاملين. وتشملهم جميعا بحيث يمكن لهم توقع مدخلاتهم بسهولة عن طريق مقارنتها بما قدموه من أعمال وما بذلوه من جهد

أما احترام قاعدة الحاجة كإحدى قواعد عدالة التوزيع فإنه ينبع من تطبيق إجراءات تحترم أخلاقيات المجتمع، التي تقوم على التضامن والتعاون ومساعدة المحتاج. حيث يتم إعطاء ذوي الحاجة أكثر من غيرهم. وذلك على شكل خدمات اجتماعية أو مرافقة طبية أو قروض، وقد توصلت دراسة ثيبوت ووالكر الى أن هناك علاقة قوية بين هذين البعدين، حيث أن اقتناع الفرد بعدالة الإجراءات التي تم اعتمادها خلال التوزيع يجعله راضيا عنه حتى وإن كان التوزيع غير منسجم مع ما كان يتوقعه. (خياط أميرة، 2020، ص47)

2.6. العلاقة بين عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات:

تعتبر عدالة التعاملات امتداد لعدالة الإجراءات. حيث أنها تمثل انفصالا لعدد من القواعد الإجرائية التي تعتمد على سلوك المشرف وطريقة تطبيقه للنصوص القانونية أكثر من اعتمادها على هذه النصوص، حيث

أن قواعد الصدق والاحترام والسلوك اللبق تشكل امتداد للإجراءات الأخلاقية، فلا يكفي أن تكون الإجراءات مبنية على أخلاق المجتمع. بينما يطبقها المشرف بطريقة لا يراعي فيها كرامة الموظف. أو يخفي عليه معلومات قد تفيده أو يعطيه معلومات مغلوبة تؤثر على طريقة اتخاذ قرارات تهمه.

كما أن قواعد الاستئناف وعدم الانحياز والانسجام لا يمكن أن تنجح إلا إذا كان المشرف متميزا بتبرير القرارات التي يتخذها والإجراءات التي يطبقها للموظفين. حيث أن هذا الأخير لن يطلب استئناف حكم تم تبريره له، لأنه سيكون ملما بظروف اتخاذ وأسباب ذلك.

ما تم ذكره بالنسبة لقاعدة التبرير تصلح على قاعدة الشرح، فالمشرف الذي يشرح قراراته لمؤوسيه يسهم في تقوية مبدأ الدقة الذي يعد شرطاً من شروط عدالة الإجراءات. حيث لن يعتبر الاجراء دقيقا إذا كان غامضا. كما أنه في هذه الحالة سيوصف من طرف الموظفين على أنه منحاز لفئة معينة منهم، كما قد يرون أنه يتعارض مع قرارات أخرى تم اتخاذها في مواقف مشابهة. (خياط أميرة، 2020، ص48)

3.6. العلاقة بين عدالة التوزيع وعدالة التعاملات:

تتميز العلاقة بين هذين البعدين بضعفها نسبياً، حيث أن أغلب القواعد التي تحكم عدالة التوزيع يتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة والتي تخرج عن نطاق المشرف المباشر للموظفين، بينما تتميز قواعد عدالة التعامل بعلاقتها القوية بسلوك المشرف وأخلاقه.

إلا أن اقتناع الموظفين بعدالة حصول زميل لهم على قرض مرتين متتبعيتين مثلاً. في حين لم يحصلوا هم على قرض منذ مدة طويلة تحتاج لمشرف يتحلى بقدر كبير من القدرة على شرح قراره واقتناعهم بحاجة زميلهم للمال. وتبرير ذلك بصدق وبطريقة لبقة، مع احترام الآراء الأخرى المخالفة والتعامل معها باحترام. (خياط أميرة، 2020، ص48)

7. مدركات العدالة التنظيمية:

في عديد من الحالات قد تمارس الإدارة القائمة على المنظمة العدالة التنظيمية بأبعادها وخصوصاً عدالة الإجراءات، قد لا يدرك العاملون في المنظمة أن إدارتهم تمارس العدالة التنظيمية معهم، لذا يرى الباحث أن

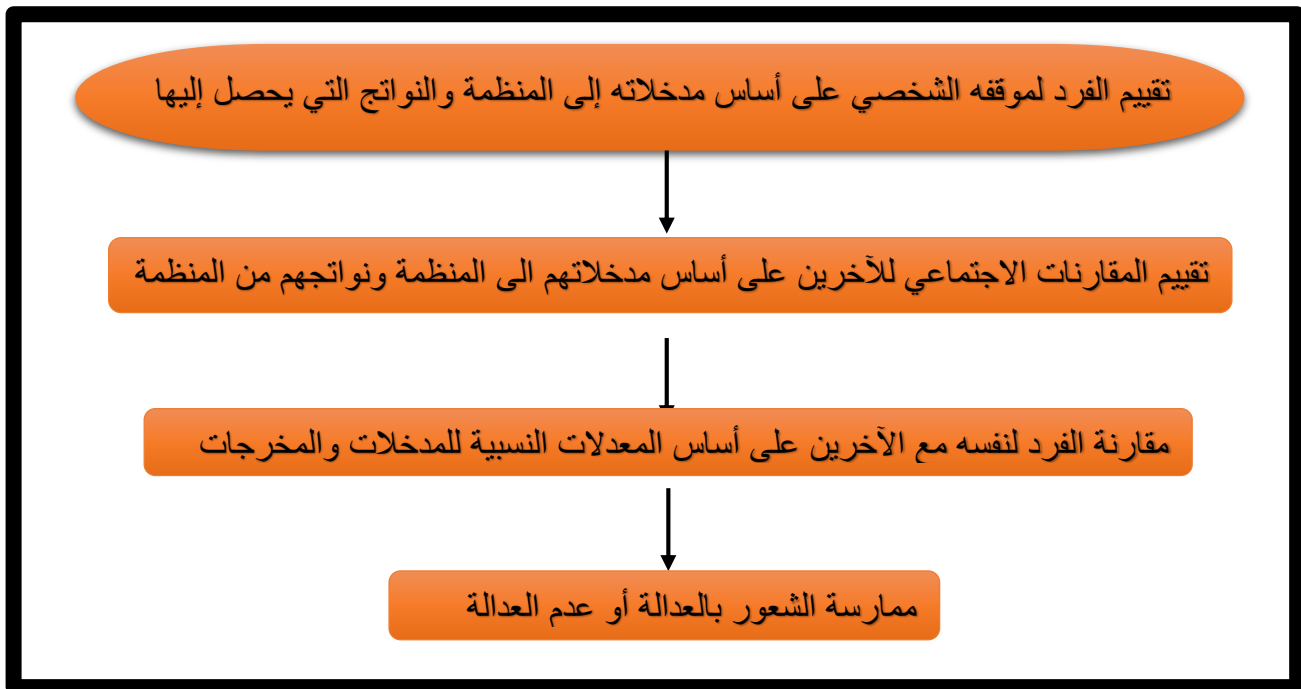
توضيح المكونات الهيكلية التي تشكل القلب الذهني لإدراك العاملين لمعنى العدالة التنظيمية مهم جداً، وذلك من خلال عرضه لها بأسئلة، وهي كما أوردها الأسمرى (2014) في دراسته على النحو التالي: (محمود عبد الرحيم بدر غانم، 2015، ص26)

1. قاعدة الاستئناف: هل تسمح الإدارة للموظفين العاملين لديها بالاعتراض أو التعديل على قرارات صدرت، إذا كان ثمة ما يوجب هذا الاعتراض أو التعديل؟
2. قاعدة الأخلاقية: هل يتم توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة؟
3. قاعدة التمثيل: هل تمثل القرارات الصادرة عن الإدارة وجهات نظر أصحاب العلاقة (الموظفين)؟
4. قاعدة عدم الانحياز: هل تتحاز الإدارة إلى المصلحة الشخصية في أثناء عملية اتخاذ القرار؟
5. قاعدة الدقة: هل تبني الإدارة قراراتها وفقاً لمعلومات صحيحة ومثبتة وسليمة؟
6. قاعدة الانسجام: هل تتسجم عملية إجراءات توزيع المكافآت والحوافز على جميع الموظفين وفي كل وقت؟

8. مقومات العدالة التنظيمية:

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معادلة عادلة، وتركز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين، وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العمال للعدالة التنظيمية في منظماته بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة التنظيمية. وهذا ما يوضحه الشكل التالي: (ألفت عبد إبراهيم أبو صفية، 2018، ص17.16)

الشكل رقم (03): بناء ادراكات العدالة

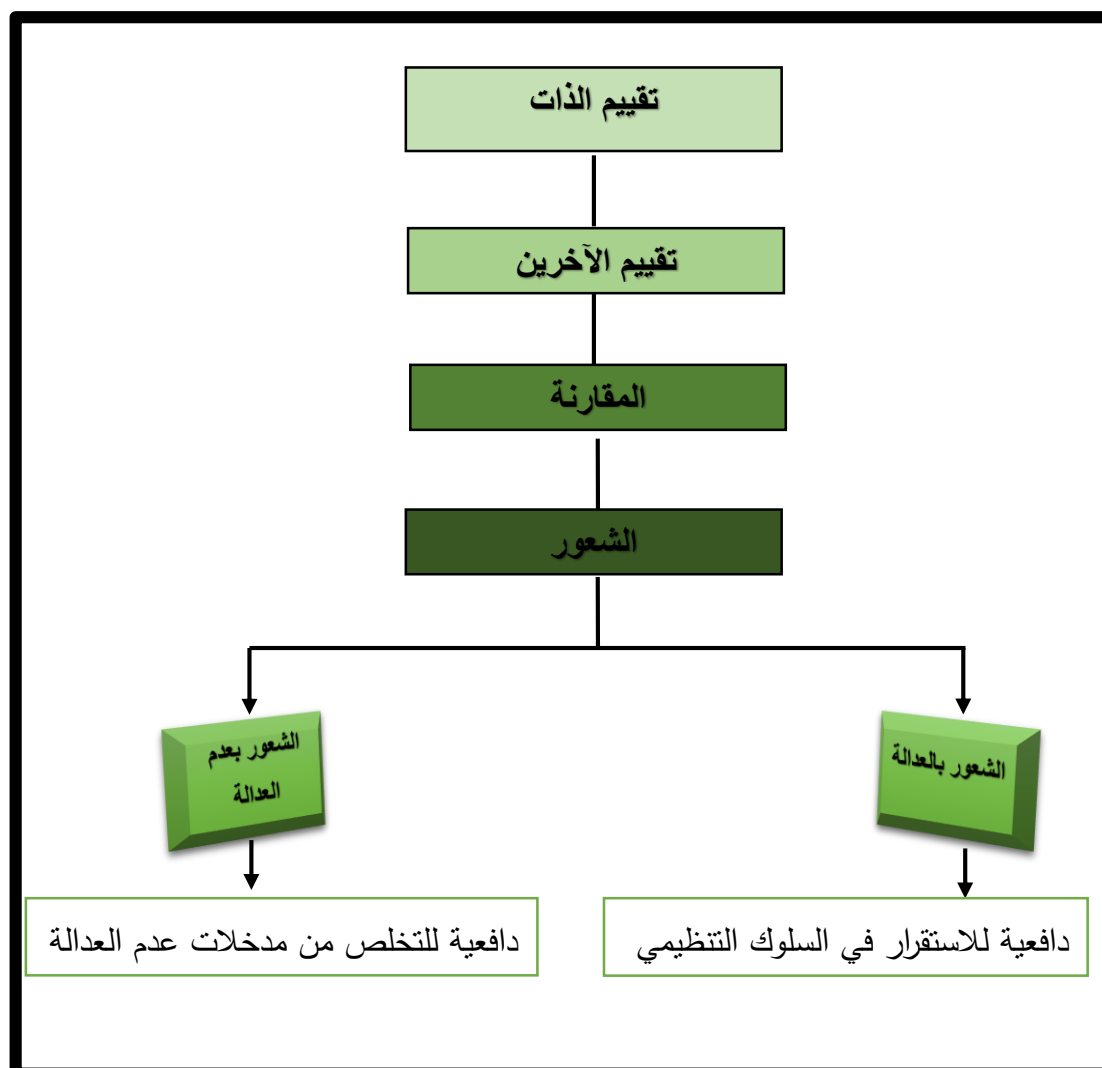


المصدر: ألفت عبد إبراهيم، 2018، ص16

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن عملية إدراك الفرد للعدالة التنظيمية تكون من خلال أربع خطوات، في البداية يقوم بتقييم ذاته في المنظمة التي يعمل بها، ثم يقوم بتقييم الأفراد الآخرين في منظماتهم، وبعدها يقوم بعملية المقارنة، أي يقوم بمقارنة نفسه مع الآخرين، وفي الأخير ينتج عن هذه المقارنة شعور الفرد إما بالعدالة أو عدمها.

وأوضح مورمان وجريفن (Moorman and Griffin) أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة من منظور العدالة التنظيمية وترسيخ مقوماتها، والدافعية المدعم لها وذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة



المصدر: (ألفت عبد إبراهيم، 2018، ص17)

9. الآثار المترتبة على عدم استخدام العدالة التنظيمية:

أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توافر أي بعد من أبعادها، له تأثير واضح على بعض المتغيرات التنظيمية وذلك لوجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات التنظيمية. ذلت العلاقة الوثيقة بأداء العاملين: (داسه مصطفى، 2020، ع8، ص437.438)

• بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية:

إن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض كية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع الزملاء، ويمكن فهم كيفية تأثير انعدام البعد وذلك من خلال إدراك كيف ينظر الفرد لعلاقته مع المنظمة، فإذا كان الفرد ينظر لهذه العلاقة على أساس اقتصادي فقط فإن العدالة التوزيعية سيكون لها تأثير بسيط جدا على انتمائه للمنظمة، وسيكون التعويض على العوامل الاقتصادية مقتصرًا على السلوك الوظيفي، لأن الفرد لا يرى أي ضرورة للقيام بأي عمل أكثر مما هو مطلوب منه رسميًا، لكن لو هذا الفرد ينظر لعلاقته مع المنظمة على أساس اجتماعي فإن ذلك سيؤدي إلى ظهور سلوكيات وظيفية خارج إطار متطلبات العمل، فهو سيزيد من انتمائه التنظيمي لأنه يرى فيه رد الفعل المناسب لعدالة التوزيع

• بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات:

إن عمليات صناعة القرارات غير العادل، ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة، نقص الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي.

والسبب يعود إلى أن العدالة الإجرائية تحدد مدى عدالة المنظمة في معاملة العاملين، فالعامل عندما يرى بأن الإجراءات المتبعة في المنظمة عادلة سينعكس ذلك إيجابًا على انتمائه للمنظمة حتى وإن كان غير راض عن المخرجات التي يحصل عليها من المنظمة (مثل قلة الراتب)، بمعنى أن العدالة الإجرائية قد تؤثر على انتمائه التنظيمي بشكل مستقل عن أي تأثير للشعور بالعدالة التوزيعية، فالعدالة الإجرائية لها علاقة بشعور الفرد بالانتماء للمنظمة وثقته في عدالة الإجراءات المتخذة اتجاهه، خلاف عدم شعوره بهذا البعد مما يولد لديه شعورًا بالإحباط وعدم الاتزان النفسي والانفعالي مما يدفعه ربما لاتباع أنماط سلوكية ضارة بمساره الوظيفي أو بالمنظمة:

• كالميل إلى خفض مستوى الجهد

• تعويض عدم العدالة إلى نهج سلوك غير شريف مثل الرشوة أو الاختلاس

• السعي إلى ترك العمل والالتحاق بالجهة الأكثر سخاء وعدالة

فمثلا إعطاء الفرص للفرد لإبداء رأيه في تقييم أدائه أو أداء المنظمة يعتبر إجراء عدالة بالنسبة له، لأنه يعطيه الشعور بأنه شخص محترم وعضو فعال ذو قيمة ضمن جماعة العمل.

- بالنسبة لعدالة المعاملات

ان انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل:

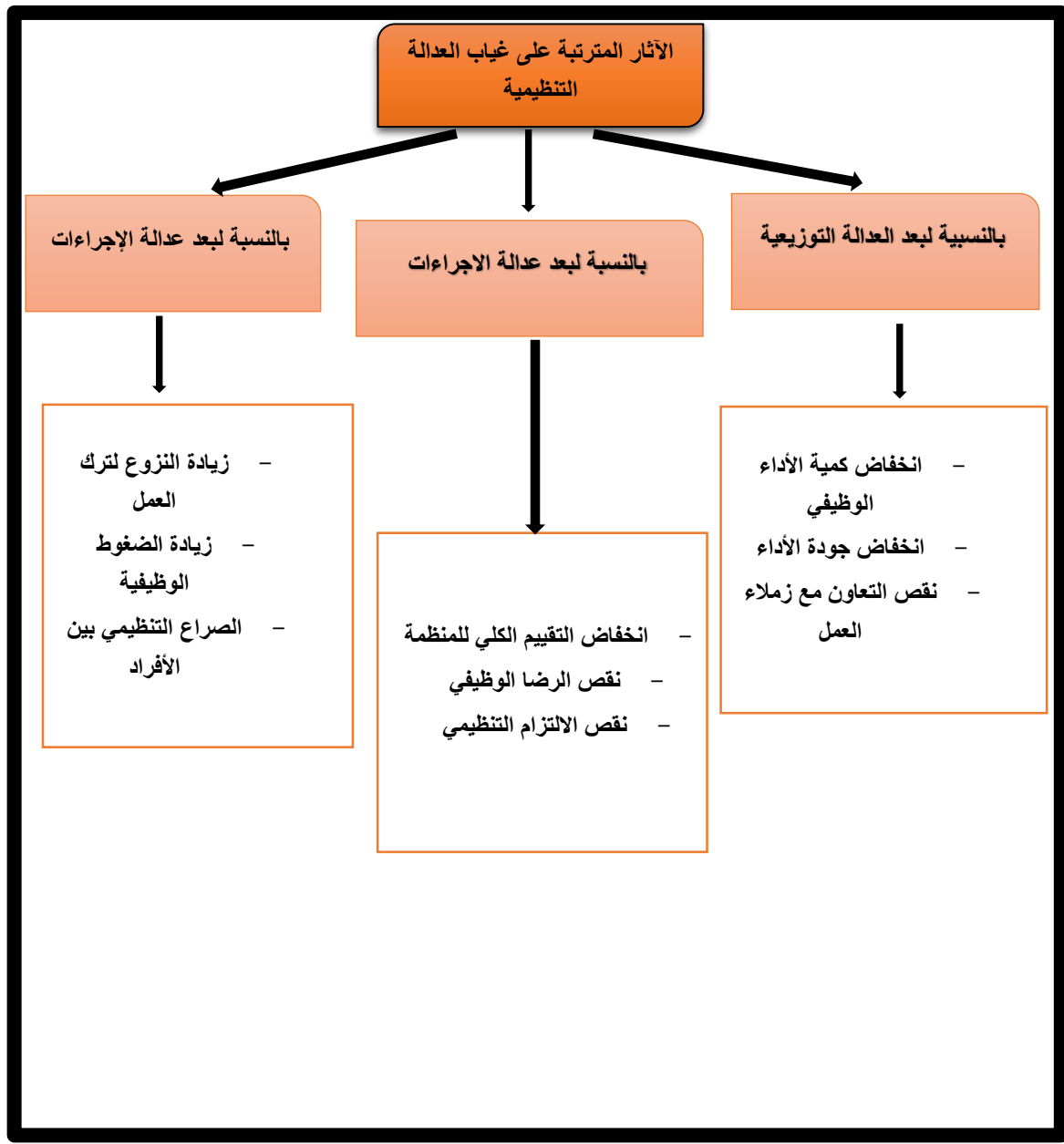
- زيادة النزوح لترك العمل
- زيادة الضغوط الوظيفية
- الصراع التنظيمي بين الافراد

ان الجو المكهرب والروتيني القاتل يجعل العامل يعيش حالة من الكسل ما يقتل فيه روح الابداع والمبادرة ويجعله يكره عمله ودائم التفكير والرغبة في تركه.

بخلاف العمال الذين يعملون باحترام وتقدير فهذا بالنسبة لهم مؤشر إيجابي للشعور بالرضا والارتياح، فتقدير الجهد المبذول في صيغته المباشرة هو رفع معنوي وتحفيز للعطاء مما يشعر العامل بالعدالة.

وعليه ان تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسة اليوم، وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية، ومن أجل تحقيقها يجب التخلي على السياسات الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد واستغلال العاملين، وبيني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي بما يضمن الاستمرارية والفعالية لترسيخ مبادئ العدالة.

الشكل (05): الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على عدة مراجع

ثانيا: نظريات ونماذج العدالة التنظيمية:

1. نظريات العدالة التنظيمية:

تأتي نظريات العدالة التنظيمية ضمن النظريات المعرفية للدافعية والحفز التي شكلت منطلقا مهما في بلورة النظريات السلوكية التنظيمية. حيث توجد العديد من النظريات التي تتعلق بالعدالة التنظيمية، ويمكننا أن نصنف هذه النظريات بالاعتماد الى بعدين رئيسيين كما يراها غرين بيرج(1987) وهما:(حمزة معمرى، 2014، ص79، ص83)

البعد الاول: بعد رد الفعل-الفعل المسبق:

تركز نظريات رد الفعل على محاولات الأفراد الهروب من ظروف عدم العدالة التنظيمية، وبعبارة أخرى تختبر هذه النظريات ردود فعل الأفراد لمدرجات عدم العدالة التنظيمية. أما نظريات الفعل المسبق فتركز على السلوكيات المصممة أو الموجهة لتحقيق العدالة التنظيمية أو تجنب ظروف عدم العدالة التنظيمية في المستقبل

البعد الثاني: بعد المحتوى-العمليات:

تم تطوير هذا البعد بالاعتماد على المنظور القانوني الذي يفرق بين الأحكام الصادرة وبين طريقة صدور هذه الأحكام، ولذا فإن نظريات المحتوى تركز على المخرجات أو النتائج ذاتها وبعبارة أخرى، فإن هذه النظريات تهتم بالعدالة التوزيعية، أما نظريات العمليات فتركز على كيفية تحديد المخرجات أو النتائج، بمعنى أنها تركز على الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التنظيمية وتنفيذها أي أنها تهتم بالعدالة الإجرائية.

ومن منظور بُعدي العدالة التنظيمية يمكن تصنيف نظريات تلك العدالة إلى قسمين كما يلي:(حمزة معمرى، 2014، ص80)

- النظريات المتعلقة بالعدالة التنظيمية التوزيعية
- النظريات المتعلقة بالعدالة التنظيمية الاجرائية

1.1 نظريات العدالة التنظيمية التوزيعية:

يتم تصنيف نظريات العدالة التوزيعية إلى نظريات محتوى رد الفعل، ونظريات محتوى رد الفعل المسبق، وذلك على النحو التالي: (حمزة معمر، 2014، ص80)

1.1.1 نظريات محتوى رد الفعل: تشمل هذه النظريات على أربع نظريات فرعية هي :

أ. نظرية العدالة:

استخدم آدمز Adams (1963) نظرية التناظر أو الانسجام الإدراكي أساساً لنظرية العدالة، حيث تؤكد هذه النظرية أن الفرد يعاني من الانسجام الإدراكي عندما تخرج الأحداث عن نطاق توقعاته، وتمثل نظرية العدالة الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية وقد بنى آدمز هذه النظرية على الفرضين التاليين:

- أن الأفراد يكونون دائماً في حالة مستمرة من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية، أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي. وقد عرف آدمز المخرجات على أنها: "الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في التبادل الاجتماعي، مثل: النقود والمكافآت وزيادة السلطة وتحسن المركز الاجتماعي، والمدح والتقدير ومهام العمل الشاقة". أما المدخلات فهي: "الصفات أو الخصائص التي يمتلكها الفرد مثل العمر، الحالة الاجتماعية، التعليم، الخبرة، المهارة، الجهد والدافع".
- إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن الاستجابة لظروف عدم العدالة أكثر فعالية منها لظروف العدالة، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي هما:

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

ب. نظرية التبادل الاجتماعي:

وضع "بلو Blau (1964) نظريته بالاعتماد على الفرضين التاليين:

- طالما أن الانسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، فإن البشر في حالة تفاعل تبادلي اجتماعي مستمر، وعند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكله البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل، وبعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول) وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي.
- عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعا للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعا لأي عمل لأنه يشعر بالرضا.

ج. نظرية حساسية العدالة:

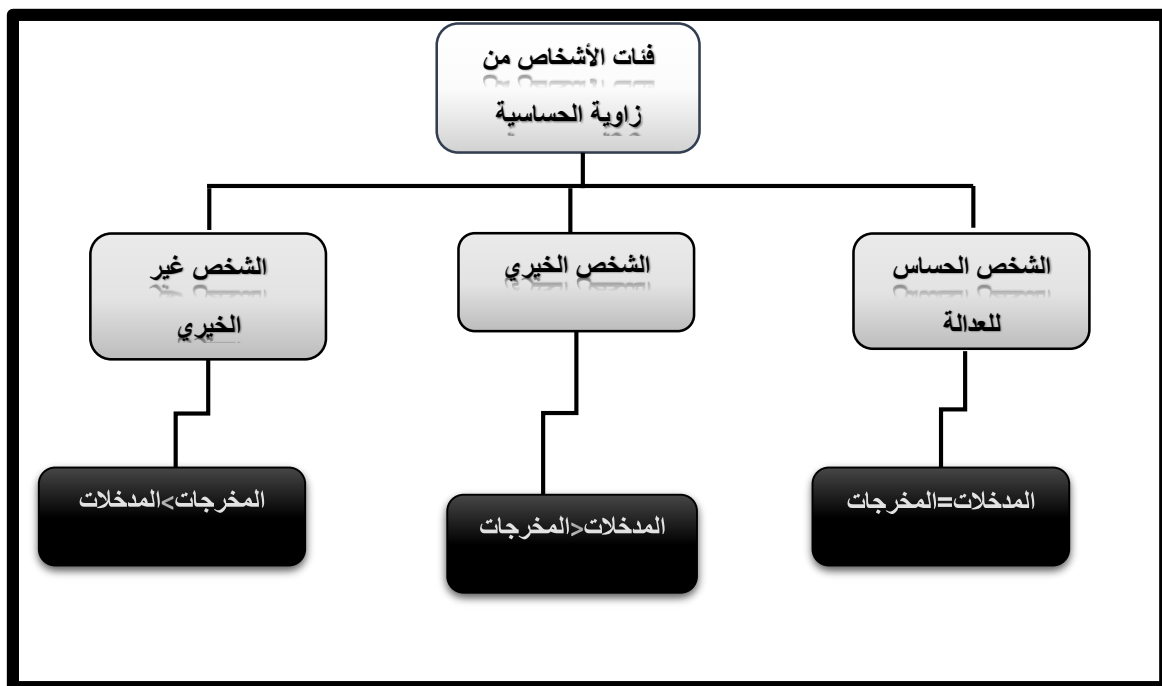
لاختبار نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي قام "Greenberg" بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لمجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالأخلاق أو القيم البروتستانتية، فتوصل إلى أن الافتراضات الخاصة بنظرتي العدالة والتبادل الاجتماعي لا تنطبق على هؤلاء الأفراد. وبعبارة أخرى فإن هؤلاء الأفراد لا يأخذون في اعتبارهم مفهوم المقارنات الاجتماعية بالجماعات المرجعية، كما أنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي وباعتماد على نتائج هذه الدراسة قدم "Huseman" منظورا جديدا للعدالة التوزيعية حيث يرى الباحثون أنه يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة، هي:

- الشخص الحساس للعدالة: هو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، لذا فإن أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الاتجاهين

هما:

- زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب
- تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب
- الشخص الخيري: هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه يقبل نصيبه من الحياة، ويسعى دائما لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقة التبادل الاجتماعي.
- الشخص غير الخيري: هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه يقبل نصيبه من الحياة، ويسعى دائما للحصول على المزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.

الشكل(06): تصنيف الافراد من زاوية الحساسية للعدالة التنظيمية



المصدر: (عمر محمد دزّه، 2008، ص 67)

د. نظرية الحرمان النسبي:

يمكن تلخيص وجهة نظر مارت (1981)، بأن هذه النظرية-الحرمان النسبي-تشابه مع نظرية العدالة بشكل كبير، لأن كلا النظريتين تفترضان في الفرد قيامه بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة بشكل مستمر، ومقارنتها مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي، ولذلك لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يستشعر الفرد مشاعر الحرمان ويواجهها، عندما تكون نتائج المقارنة الاجتماعية دالة على عدم العدالة في التوزيع. (محمود عبد الرحيم بدر غانم، 2015، ص20.19)

حيث قام مارتن بالتمييز بين نوعين أساسيين من أنواع الحرمان النسبي، وهما:

- الحرمان الذاتي الفردي: حيث يعتمد هذا النوع من الحرمان على المقارنات الفردية بين الأفراد، وتعبلا نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان النسبي
- الحرمان الجماعي: حيث يعتمد هذا النوع من الحرمان على المقارنات بين الجماعات، ويتم التركيز في هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة، وذلك بالاعتماد على مؤشرات توزيعية مختلفة، كنسبة المديرين الى العاملين في كل جماعة، ونسبة الذكور الى الاناث في كل جماعة، ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة، وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقداته بشأن عدالة التوزيعات أو عدمها التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها.

2.1.1 نظريات محتوى الفعل المسبق

وهي تجتمع في نظريتين اثنتين هما:

أ. نظرية تقييم العدالة:

يفترض ليفندال (1976) في مدركات التابعين(الأفراد) للعدالة التوزيعية أنها تدل على درجة العدالة التوزيعية التي يجب القيام بها بناء على قرارات القادة، لأن بعض القادة يؤمنون بضرورة وجود عدالة توزيعية لكن غير تامة، لأنهم يرون أن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يسبب ضغطا بسيطا، وبالتالي قد يدفع العاملين لبذل الجهد.

وبناء على ما تقدم فقد توصل ليفندال على ثلاث قواعد أو مبادئ رئيسية تحدد عدالة المخرجات، وهي على النحو الآتي:

- قاعدة الاسهامات أو الجهد: وهي التي تهدف الى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة ومعدلات أداء عالي.
- قاعدة الحاجات أو الاحتياجات: وتهدف هذه القاعدة الى تحقيق الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعات والحفاظ عليه.
- قاعدة تقييم عدالة التوزيع: حيث تهدف هذه القاعدة للوصول إلى العدالة وتحقيقها من أجل تنمية الإنتاج ورفع معدلات الأداء.

ب. نظرية دافعية العدالة:

هذه النظرية صاحبها ليرنر (1977)، حيث يقترح اقتراحا مغايرا تماما لما اقترحه ليفندال مفاده أن فكرة تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية، قادرة على خفض درجات الضغط التي قد يتعرضون لها، وبالتالي دفعهم لبذل المزيد من الجهد.

وبناء على هذا تمكن ليرنر من تطوير أربع طرق لتوزيع المخرجات وهي على النحو الآتي:

- أ- التوزيع التنافسي: حيث يعتمد هذا التوزيع على نتائج أداء العاملين أو الأفراد
- ب- التوزيع المتوازن: حيث يعتمد هذا التوزيع على مقدار الاسهامات التي يقدمها العاملون
- ج- التوزيع المتساوي: وهذا التوزيع يفترض التوزيع المتساوي بغض النظر عن أداء العاملين ونتائجهم أو اسهاماتهم
- د- التوزيع الماركسي: حيث يعتمد هذا التوزيع على مدى احتياجات العاملين

ويضيف lerner (1977) أنه لا توجد طريقة مثلى للتوزيع، فاختيار الطريقة المناسبة يتوقف على المتغيرات الموقفية مثل: ثقافة المجتمع وحجم المخرجات أو المكافآت والهدف المراد تحقيقه من عملية التوزيع. (حمزة معمرى، 2014، ص85)

2.1. نظريات العدالة الإجرائية

يتم تصنيف العدالة الإجرائية إلى نظريات عمليات رد الفعل ونظريات الفعل المسبق، وذلك على النحو التالي: (حمزة معمر، 2014، ص 86.... ص 88)

1.2.1 نظريات عمليات رد الفعل:

تعتبر هذه النظرية في مجال العدالة الإجرائية بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل لأنها تقيم رد فعل الأفراد لإجراءات حل المشاكل أو علاجها، وهي تتضمن نمطين من مدخلات القرار، هما:

- التحكم في العملية: يشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه خلال مرحلة العمليات التي يتضمنها علاج المشاكل (مرحلة ما قبل صدور القرار).
- التحكم في القرار: يشير إلى قدرة الفرد على الاختيار أي أن يكون له كلمة أو تأثير في القرار الصادر (مرحلة صدور القرار).

2.2.1 نظريات عمليات الفعل المسبق:

تعتبر نظرية تفضيل التوزيع الذي صممها "Leventhal" (1980) بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات الفعل المسبق. وتعد هذه النظرية نتيجة لنظريات تقييم العدالة، ونظريات تفضيل التوزيع ترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية. وتؤكد هذه النظرية أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت تكون إيجابية (يؤيدها أو يفضلها الأفراد)، إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة والانصاف بصفة عامة.

وقد حددت هذه النظريات سبعة مكونات للإجراءات التوزيعية التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق العدالة، وهذه المكونات هي:

- الاختيار الجيد لمراكز صناعة القرار
- تعريف هيكل عمليات صناعة القرار
- تحديد القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات أو المكافآت

• تحديد أدوات وقائية لعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت والمستقبلين لها

• جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين، وصدى القرارات عليهم

• وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات

• وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا اتضح عدم عدالتها

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

أكدت دراسة Cropanzano، Folger (1998) أن البحوث أثبتت أهمية القواعد الست السابقة للإجراءات العادلة، حيث أنها طبقت في العديد من المواقف والوظائف

وقد طور Lind، Tyler (1992) ثلاث نماذج لشرح العدالة الإجرائية ببعديها: (الإجراءات الرسمية العادلة، وعدالة التعامل) وهذه النماذج هي:

أ- نموذج المصلحة الذاتية: يطلق على هذا النموذج أيضا مسمى (منظور الوسائل أو الأدوات)، حيث يقترح هذا النموذج ما يلي:

• إن الإجراءات تستخدم كوسائل أو أدوات لتحقيق التوزيع العادل

• عندما يعمل الفرد بمفرده فإنه يبحث عن التحكم في القرار (القدرة على الاختيار)، لأنه مهتم بتعظيم مصلحته الذاتية في شكل المخرجات أو المكافآت التي يحصل عليها، أما عندما يحتاج الفرد لأن يتعاون مع الآخرين فإن الاهتمام يتحول من التركيز على التحكم في القرار إلى التحكم في العملية (القدرة على التعبير عن الرأي) لأن ما يهم الفرد هو الشعور بأن لرائه صدى كآراء الآخرين.

ب- نموذج القيم الجماعي: تم تطوير ها النموذج بالاعتماد على مفاهيم التماثل الجماعي، حيث يفسر هذا النموذج تأثير التعبير في مرحلة ما قبل صدور القرارات، ويؤكد هذا النموذج أن التماثل

الجماعة، وإجراءاتها يتحكمان في الأداء، فإذا نظر أعضاء الجماعة للإجراءات على أنها عادلة، أي أنها تسمح لهم بالتعبير عن آراءهم أو تمكنهم من المشاركة في عمليات الجماعة، فإنهم يعظمون من قيمة عضويتهم فيها، لأن وظيفة التعبير عن القيم تعزز الانتماء إلى التنظيم.

ج- نموذج علاقات السلطة في الجماعات: ويناقش هذا النموذج ثلاثة مفاهيم مرتبطة لعلاقات السلطة وتؤثر في مدركات المرؤوسين للعدالة الإجرائية وهذه المفاهيم هي: (عمر محمد دره، 2008، ص76)

- الثقة في السلطة: وتقاس في شكل درجة عدالة وأخلاقيات القائد كحامل للسلطة، فإذا كان القائد يتصرف بعدالة ويأخذ في الاعتبار حاجات ووجهات نظر المرؤوسين، فإنه سيصبح موثوق فيه من جانبهم، حيث إن الثقة تعكس معتقدات المرؤوسين لنوايا القائد
- الحيادة: ويتم التحكم على حياد القائد من خلال اتخاذه لقرارات غير متحيزة بالاعتماد على الحقائق، وعدم التفرقة بين المرؤوسين في المعاملة
- المكانة أو السمعة الحسنة: وتعتمد على التاريخ السابق للقائد مع نفس الجماعة أو الجماعات الأخرى بجانب الواقع الحالي، حيث ترتفع مكانة القائد كلما عامل المرؤوسين باهتمام وأدب مع احترام حقوقهم.

3.1. نظرية العدالة لآدمز (Adams)

هذه النظرية قدمها آدمز (Adams) في عام 1965، وهي إحدى النظريات الأساسية في العدل التنظيمية ومضمونها أن الفرد يقارن نفسه بالغير في ضوء متغيرين:

الأول النواتج أو المخرجات والثاني المدخلات، وتتمثل النواتج فيما يحصل عليه الفرد من عمل كالأجر والمكانة والمزايا الإضافية، وأما المدخلات فتتمثل فيما يعطيه الفرد للمنظمة مثل وقت العمل. ومقدار الجهد المبذول ومؤهلاته وخبراته وتحت الظروف نفسها.

فإذا شعر الفرد بعدم وجود المساواة، فإنه يشعر بعدم العدالة وهذا الأمر يؤدي إلى وجود رد فعل سلبي لدى الفرد يحفز به إلى عمل شيء ما لتصحيح هذا الوضع.

وقد اقترح "آدمز" طرق شائعة يستخدمها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم العدالة، حيث يمكن للأفراد أن يختاروا استجابات بديلة في سبيل الحفاظ على الشعور بالعدالة والمساواة، أو تخفيض الشعور بعدم العدالة وتمثلت هذه الطرق كالآتي:

- الحضور المتأخر للعمل أو الانصراف قبل الموعد أو أخذ فترات راحة أطول أو إنجاز عمل أقل كما أو أقل جودة، وفي أكثر الأحوال تطرفا يمكن ترك العمل كلية.

4.1. نظرية العدالة لرولز (Rauls)

تقوم هذه النظرية التي قدمها جون رولز 1971، في كتابه "نظرية في العدالة" اعتمد فيها على تصويرين هما:

1- حالة الطبيعة الأولى: حيث يلتقي الأفراد على حالة سواء بصرف النظر عن الفوارق بينهم نتيجة للوضع السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي الذي يجدون أنفسهم عليه.

2- أما التصور الثاني: فهو مسألة العقد الاجتماعي وهنا يتفق الناس-الأفراد-بأنه لا يوجد أي امتياز يفضل أحدهم عن الآخر بل أن جميعهم أشخاص عقلاء أحرار يتفقون على جملة من المبادئ تمكنهم من التعاون لتحقيق أهدافهم ومصالحهم المشروعة.

أي أنها تشكل لهم قوانين منصفة تجعل التقاءهم وتعاونهم ممكنا في تكوين المجتمع العادل الذي يقوم على اقتسام الخبرات والمنافع التي يجدونها جميعا من جراء التعاقد والتعاون وكذلك يساعدهم على اقتسام المهام والواجبات (داسه مصطفى، شبيلي بالقاسم، 2020، ص433)

5.1. نظرية العدالة لفريدريكسون

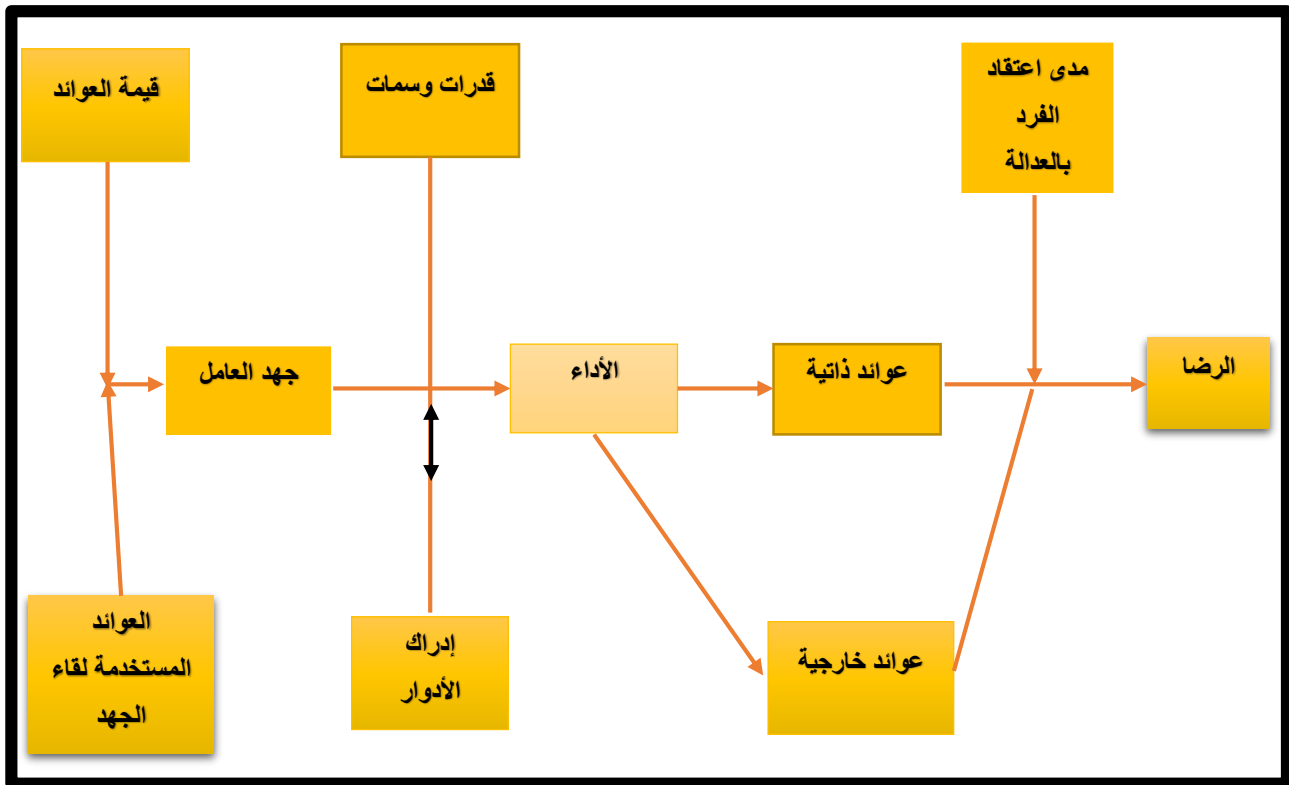
انطلقت هذه النظرية من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترات الستينات، والذي عان من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الناس والمؤسسات الإدارية سواء كان هذا الانسان عضوا في المنظمة أو عضوا في المجتمع، حيث أدت هذه الأوضاع على ظهور العديد من الأبحاث والدراسات من أجل معالجة المشكلات الناجمة عن هذه الأوضاع، كما أدت إلى ظهور ما يعرف

بالحركة الجديدة للمساواة الاجتماعية، والتي أكدت على الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع الأمريكي، وتوفير فرص العمل لجميع الناس، وفتح أبواب الوظائف أمام الجميع دون تمييز، استنادا إلى هذه الجهود التي سعت إلى إحلال العدالة في المنظمات العامة قدم فردركسون نظريته في العدالة العامة باعتبارها مطلبا أساسيا لإدارة المنظمات العامة. (محمد بوقليع، 2011، ص14)

6.1. نظرية بورتر ولولر

أكد بورتر ولولر على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد، وأن يكون لديه ادراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل دعما لجهد لتحقيق النتائج التي يصبو إليها، ويوضح نموذج "بورتر ولولر" أنه يعتمد على مدركات الفرد حول العلاقة بين الجهد والمكافأة، وحكم الفرد وقراره حول قيمة المكافأة التي تم الحصول عليها، وأيضا يتضح أن هناك علاقة بين الأداء والقناعة والرضا. (ألفت عبد ابراهيم أبو صفية، 2018، ص19)

شكل (07): يوضح نموذج بورتر ولولر



المصدر: ألفت عبد إبراهيم، 2018، ص19

2. نماذج العدالة التنظيمية:

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية في ردود فعل العاملين داخل المنظمة

هما:

• النموذج ثنائي العوامل:

حيث اقترحت دراسة (كونوفسكي وفولجر) أن لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتماداً على الدراسات القانونية، وذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية، مثل تقييم مدى عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية ارتبطت بدرجة أكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي، مثل: رضا المحكوم عليهم عن أحكام القضاة في القضايا الخاصة.

• النموذج الإضافي:

ويفترض هذا النموذج إمكانية تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي وقد أكدت بعض الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات. (سمية جقيدل، 2015، ص45)

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول بأن العدالة ثقة العامل في عدالة المنظمة ودقة نظام التقييم المطبق بها، تزداد كلما شعر العامل بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية في كل أبعاده (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية) وهذا يعزز من دافعيته للعمل ويحقق له الاستقرار في منصبه، كما يولد لديه شعورا إيجابيا ينعكس على أدائه كما ونوعا.

من خلال هذا الفصل استخلصنا أن العدالة التنظيمية تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية، وعليه فإن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم، ومن أجل تحقيقها عن السياسات الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لذا العاملين وتبني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي بما يضمن استمرارية والتزام العاملين في الأمد البعيد.

الفصل الثاني

تمهيد

أصبحت المنظمات في وقتنا الحالي تسعى للوصول الى الأداء الفعال خاصة أنه يعتبر مطلب مهم تسعى إليه كل منظمة.

للأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كونه المحصلة النهائية لأي نشاط ومجهود العامل ومهاراته العلمية النهائية، كما يعد العنصر البشري عنصرا مهما من اجل الوصول للأداء الوظيفي الجيد.

ومن هذا المنطلق سنحاول توضيح مفهوم الأداء الوظيفي، محدداته، انواعه وعناصره والعوامل المؤثرة فيه، كما أدرجنا فيه عملية تقييم الأداء (مفهومه، أهميته، أهدافه وعوامله، عناصره وكذلك اهم خطواته) وفي الأخير تناولنا اهم الطرق والمعايير المتبعة لعملية تقييم هذا الأخير.

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي:

سعت كل منظمة إلى تحقيق الأداء الجيد فقد اهتمت بشكل خاص بالموارد البشري من أجل الوصول إلى أهدافها وإبراز مكانتها فالأداء هو أساس نجاح كل مؤسسة كما أنه يعد عاملاً أساسياً لهوية المؤسسة، وبشكل الناتج النهائي لمحصلة أي منظمة ذلك لا اعتبار أن المؤسسات تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءاً عندما يكون الأداء الوظيفي أداءاً متميزاً.

1. مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء أحد أهم المفاهيم اهتماماً وتداولاً في وقتنا الحالي، فقد أثارت جدلاً واسعاً بين الباحثين مما تم وضع عدة تعاريف، في هذا المطلب سنتطرق لتعريفه لغة واصطلاحاً:

عرف الأداء لغة على أنه: «القيام بالواجب وهو مشتق من الفعل أدى تأدية، بمعنى وصله وقضاه وهو أدى الأمانة من غيره، وتأدية له حقه». (خالد أحمد الصرايرة، 2011، ص 606)

وفي تعريف آخر عرف على أنه: «الوفاء، وسداد الديون: وصلى، وفعلها في الوقت المحدد، وشهد، والأشياء التي أدت إليه، وتسليم الأشياء». (Basma Rahman Odeh, 2022, P05).

أما الأداء اصطلاحاً فهو «أنه سلوك يقوم به الفرد في التعبير عن مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، بشرط أن يتم دعم هذا السلوك من قبل المنظمة لضمان الجودة والنوعية». (Basma Rahman Odeh, 2022, P05).

عرف أيضاً أنه «الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه». (رفيقة حروش، 2013، ص 200).

في تعريف آخر لـ "Chevalier وآخرون" أن الأداء هو: «الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل، كرأس المال، المعرفة، العمل...، أما الأداء فينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعته عمله». (رفيقة حروش، 2013، ص 200)

أما من وجهة نظر "Brumbrach" (1988) «الأداء عبارة عن السلوك معاً، بحيث يمثل السلوك المدخلات التي يستخدمها الفرد في العمل، وتمثل النتائج المخرجات التي يحصل عليها بعد إنجاز العمل». (كفاية محمد عبد الله، 2019، ص 28)

كما عرفه "هيرزبيرج Herzberg" (1957): «هو الحصيصة النهائية للأنشطة التي ينجزها الفرد والتي تتأثر بدوافع الفرد نفسه ودوافع تتعلق بظروف العمل». (ليث شعبان، علي عوده محمد الحلفي، 2020 ص310).

كما عرفه "روبينس وويرسما" "ROBINS & WIERSEMA" (1995): «أنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد التي تتمثل في البقاء والتكيف والنمو». (ليث شعبان، علي عوده محمد الحلفي، 2020، ص311).

وفي تعريف آخر: (نور الدين النوري، 2020، ص617)

يعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن «الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد».

وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

أ. الموظف: وما يمتلكه من معرفه ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

ب. الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

ج. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ويقول توماس جالبرت انه «التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا». (منصور تيجاني، 2020 ، ص60).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن الأداء هو: «النشاط الذي يمارسه الفرد سواء كان فكريا او لا عضليا بحيث يمكنه من تحقيق الأهداف المرجوة منه بنجاح، كما يمكن القول أنه ذلك السلوك الذي يقاس على أساسه النتائج التي حققها الفرد.»

2. محددات الأداء الوظيفي:

ينتج أداء العمل من جهود الأفراد وهو استطاعة الموظف وقدرته على انجاز المهام الموكلة له لذلك يرى البعض ان الاداء الوظيفي هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات رئيسية منها:

1.2. الدافعية الفردية: تنتج عن توافق العامل في عمله مع ميوله واتجاهه. (منصور تيجاني، 2020، ص62)

2.2. مناخ العمل: توفر بيئة العمل الداخلية للموظفين أشكالاً مختلفة من الرضا، وكذلك رضا الموظفين عن العمل الذي يحقق الأهداف أو الأهداف والتوجهات، وشعور الموظفين بالتحقق الذاتي في العمل. والعمل الذي يقوم به، وأهمية عمله وقيمه بالنسبة للمنظمة، وهو عامل فاعل مؤثر بين زملائه في مؤسسته، وكل ذلك سيكون له أثر إيجابي على مستوى الأداء وسيسعى لتطويره وتحسينه، والتي ستعكس في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. (Basma Rahman Odeh, 2022, P149)

3.2. القدرة على أداء العمل: وهذه القدرة تمثل مهارة الفرد التي حصلها بالتعليم والتدريب والخبرة السابقة المتعلقة بالعمل. (Shurooq Kadham Jabbar, 2018, P1414)

4.2. الإدراك: يظهر الإدراك أنه عملية عقلية للتعرف على الأشخاص والمواقف والأشياء وفهمهم. وإنها استجابة للتغيرات الحسية التي مرت ببيها، وهي تحدد العملية النفسية المعقدة للتمائل الحسي من العالم الخارجي. (Basma Rahman Odeh, 2022, P149)

3. أنواع الأداء الوظيفي:

تطرح عملية تصنيف الأداء في المؤسسات الاقتصادية إشكالية اختيار المعيار الذي يتم الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الاداءات، وبما أن مفهوم الأداء يرتبط كما رأينا سابقاً إلى حد كبير بالأهداف فإننا يمكن أن نعتمد على المعايير المستعملة في تصنيف الأهداف واعتبارها كمعايير لتصنيف الاداءات من حيث الشمولية والزمن والطبيعة.

1.3. أنواع الاداء حسب معيار الشمولية:

إن الارتكاز على معيار الشمولية الذي قسم أهداف المؤسسة الاقتصادية إلى أهداف كلية وأهداف جزئية، يمكننا من تقسيم الأداء إلى (رفيقة حروش، 2013، ص202، 201)

- الأداء الكلي:

وهو الأداء الذي يتحقق من جراء مساهمة جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة الاقتصادية، والتي لا يمكن نسبها إلى عنصر واحد دون مساهمة باقي العناصر، ومثال على ذلك مدى بلوغ المؤسسة لتحقيق النمو والاستمرارية والشمولية الخ .

■ الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع حسب المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

2.3. أنواع الأداء حسب معيار الطبيعة:

وهو المعيار الذي يصنف أهداف المؤسسة إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية، الخ ، وبالتالي فإنه يمكن تصنيف أداء المؤسسة الاقتصادية إلى أداء اقتصادي، وأداء اجتماعي، وأداء سياسي، وأداء تقني الخ. فالمؤسسة الاقتصادية مهما كان نشاطها، فإنه لا يمكن الاعتماد على الأداء الاقتصادي فقط، والذي يتجسد بتحقيق الفوائض وتعظيم الأرباح وتدنية مستويات استخدام الموارد، لمعرفة درجة أداء هذه المؤسسة، ولكن أيضا بالاعتماد على مدى تحقيق المؤسسة للأهداف الاجتماعية فالمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من الأداء الاقتصادي والاجتماعي.

أما الأداء التكنولوجي والثقافي والسياسي، فالمؤسسة قد تطمح للسيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو التأثير على سلوكيات الأفراد وخلق أنماط استهلاكية جديدة، أو ربما التأثير على النظام السياسي القائم بتمويل حملات انتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار.

3.3. أنواع الأداء حسب المعيار الوظيفي:

هو الذي يقسم أداء المؤسسة إلى أداء كل وظيفة على حدة، مثل أداء الوظيفة المالية، وأداء وظيفة الموارد البشرية، وأداء وظيفة التموين، وأداء وظيفة الإنتاج الخ

ويجب الإشارة هنا أن الأداء الكلي للمؤسسة هو في حقيقة الأمر تفاعل مجمل اداءات الأنظمة الفرعية لها، ولهذا فإن دراسة الأداء الكلي للمؤسسة يستوجب المؤسسة دراسة أداء مختلف وظائف المؤسسة الاقتصادية.

4.3. أنواع الأداء حسب معيار الأجل:

وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل، متوسط، قصير الأجل، وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة، وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقاً إلا بصفة تقريبية. (ليث شعبان، علي عوده محمد الحلفي، 2020، ص313).

5.3. أنواع الأداء حسب معيار المصدر:

يقسم الأداء وفق نوعين هما الأداء الداخلي أو الذاتي والأداء الخارجي: (ليث شعبان، علي عوده محمد الحلفي، 2020، ص313).

■ الأداء الداخلي أو الذاتي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من المواد وينتج بالأساس ما يأتي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال مهاراتهم.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال
- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية الوسائل المالية المتاحة واستخدامها.
- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع، بصيغة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة.

ويصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع كما أوردها أبو شرح (2010) وهي كالآتي:

- **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع وجرد المخزون، إدارة التابعين، وكل أداء بشكل مباشر، أو غير مباشر بسهم في تنفيذ عمليات المنظمة.
- **الأداء الظرفي:** هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل العمليات الجوهرية في المنظمة ومعالجتها، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق المهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات.
- **الأداء المعاكس أو المجابه:** وهو يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب ويشمل بعض السلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة. (ليث شعبان، علي عوده محمد الحلفي، 2020، ص314).

04. عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من عدة عناصر نذكر منها ما يلي: (منيرة الشрман، صفاء جعافرة، 2014، ص 418، 419)

- **الموظف:** ما يمتلك من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة:** ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل تتمتع بالتحدي، وتحتوي على عنصر التغذية الراجعة.
- **الموقف:** ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.
- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والنقاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. (ليث شعبان، علي عوده محمد الحلف، 2020، ص 316)
- **مقدار العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يمكن للموظف انجازه في ظل ظروف العمل العادية، وسرعة الإنجاز. (Basma Rahman Odeh, 2022, P150).

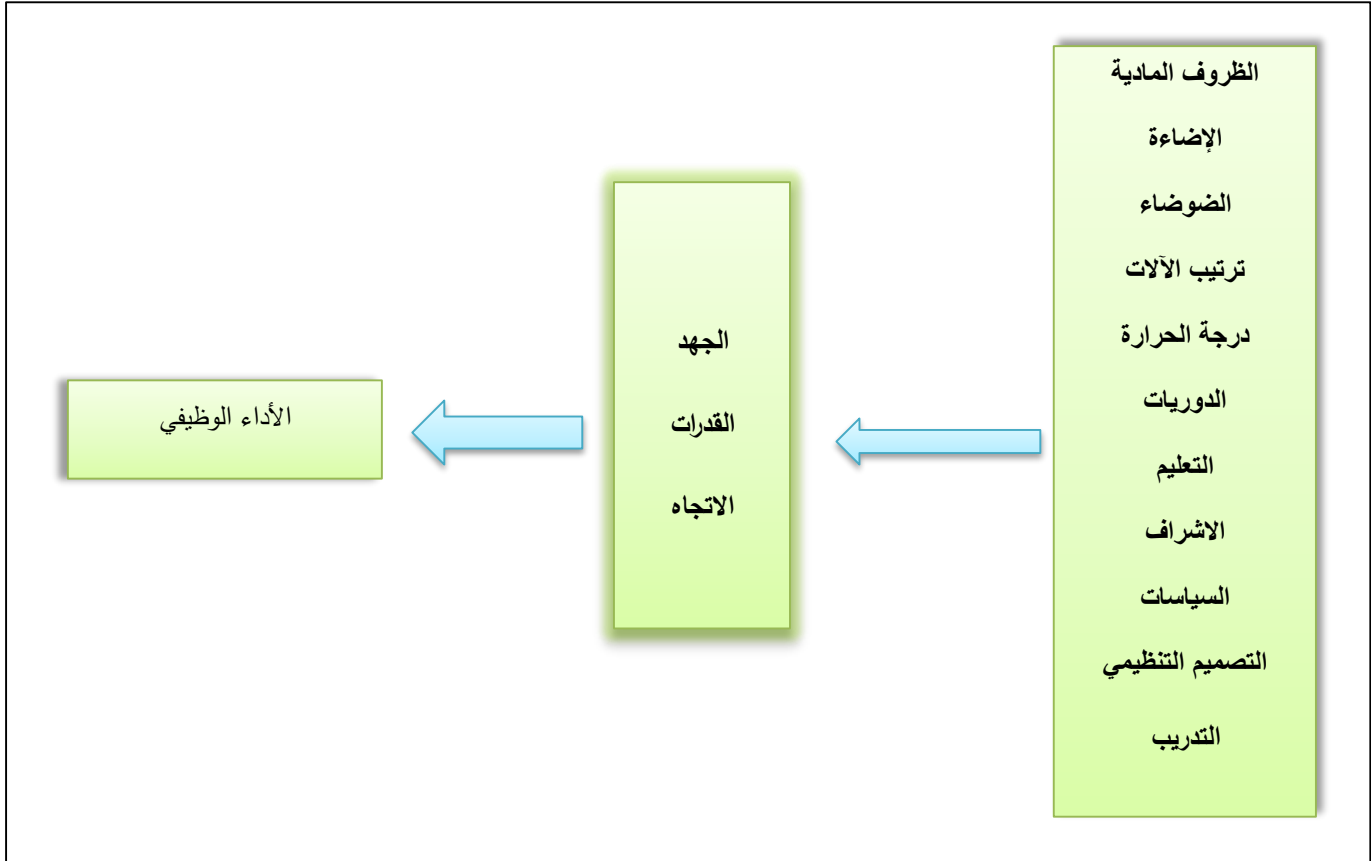
05. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي لعل من أهمها: (منيرة الشрман، صفاء جعافرة، 2014، ص 418)

- الاختلاف في حجم العمل فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا في العمل تحتاج إلى موارد أكثر مما قد تحتاج إليه منظمه أخرى لديها حجم اقل من العمل نفسه .
- التحسينات التنظيمية والإجرائية: فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة، كملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، واختصار خطوات العمل في عملية ما، يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل .
- العوامل الفنية والتكنولوجية: تتمثل في الإدخال المستمر للتكنولوجيا المتقدمة والحديثة من أجهزة وبرمجيات، حيث أن أداء الموظفين يتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم.

- هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد التي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل، والشكل الموالي يبين ذلك.

الشكل رقم (08): العوامل التي تعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي.



المصدر: (ليث شعبان، علي عوده محمد الحلفي، 2020، 317)

كما أشرنا سابقاً فإن الأداء متعدد الأبعاد ويتأثر بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية، وهذا يتطلب فهماً لأنواع المتعددة لسلوكيات الأفراد، ومن تلك السلوكيات التي تؤثر على الأداء: (كفاية محمد عبد الله، 2019 ص113، 114)

1.5. أداء المهام: سلوك مرتبط في بناء خطة العمل، واستخدام مهارات التخطيط والتنسيق والمتابعة لتحقيق الأداء المطلوب.

2.5. الأداء السياقي: الأداء الضمني العام أو ما يسمى سلوك المواطنة التنظيمية أو السلوك الاجتماعي، مثل الولاء التنظيمي والحماسة والتطوع ومساعدة الآخرين على التقدم في العمل وتقديم الدعم المساندة. وعلى الرغم من أهمية سلوك الأداء المهام وسلوك السياق الأدائي (الضمني العام) إلا أنه يجدر الانتباه إلى ضرورة

الفصل بينهما عند المعالجة، لأنهما قد لا يحدثان بالضرورة جنباً إلى جنب، فقد يكون الموظف عالي الأداء في أداء المهام ولكن أدائه ضعيف في توفير البيئة الجيدة لزيادة فعالية المنظمة أو تقديم الدعم للآخرين. يمكن تعريف أداء المهام بأنه الأنشطة التي تسهم في عملية تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات من خلال الحصول على الامداد من الموردين والاستعانة بالموزعين لبيع السلع والخدمات، باستخدام مهارات التخطيط والتنسيق والإشراف للتأكد من قيام المنظمة بوظائفها بكفاءة وفعالية.

في حين الأداء السياقي (الضمني العام) هو ذلك السلوك الذي يسهم في تحقيق فعالية المنظمة من خلال توفير بيئة جيدة لأداء المهام.

06. معايير الأداء الوظيفي: تتمثل معايير الأداء فيما يلي: (وليد حميد رشيد الأميري، 2016، ص125،

(126)

إن معايير الأداء، هي أسس ينسب إليها أداء العاملين ويقارن بها كأساس للحكم عليه ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح وبدقة. ويعرف المعيار أيضاً بأنه مستوى أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي من الأنشطة. أما (Morrisey 1970: 109) فيؤكد أن المعيار هو مقياس للأداء الفاعل اللازم لتحقيق هدف معين، وهو يساعد في توفير الأداة الفاعلة لاختيار النتائج المتحققة ومدى توجهها نحو الأهداف المحددة، وكذلك يستخدم كأساس لتبيين معايير الأداء الأكثر طموحاً في المستقبل.

ويجب تحديد معايير الأداء قبل البدء بعملية التقويم وذلك للمحافظة على موضوعية التقويم والابتعاد عن التمييز. وغالباً ما يجري تحديد المعايير بالآتي:

- كمية المخرجات.
- نوعية المخرجات.
- التوقيت الملائم للنتائج.
- طريقة الأداء.
- الفاعلية في استخدام الموارد.

ولمعايير الأداء ثلاثة أنواع:

1.6 المعايير أو المعدلات الكمية: بموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الانتاج التي يجب ان تنتج خلال مدة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء فمثلاً انتاج (5000) سيارة خلال مدة سنة ويسمى هذا المعيار (المعدل أو المعيار الزمني للإنتاج).

2.6 المعايير النوعية: وتعني وجوب أن يصل انتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والإتقان.

3.6 المعايير النوعية والكمية: وهذا المعدل من تسميته فهو مزيج من المعايير الكمية والنوعية، وكمثال عليه هو أن يجري انتاج (50) من منتج معين على أن لا تتجاوز الوحدات التالفة عن (5) وحدات.

الشكل رقم(09): أنواع معايير الأداء الوظيفي



المصدر: (وليد حميد رشيد الأميري، 2016، ص 126).

ثانيا: عملية تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء عملية مهمة تحدث بصورة متواصلة ومستمرة هدفها زيادة الاتصال والنقاش بين المسؤولين والعاملين من اجل السير الحسن للأداء الوظيفي فمن خلالها يمكن تحديد مستوى انتاج كل منظمة.

1. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي جزءاً هاماً للوصول المؤسسة لهدفها المرجو فقد تعددت التعاريف وكل حسب تعريفه. من بين هاته التعاريف ما يلي:

عرف تقييم الأداء على أنه: «عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى مساهماتهم في كفايتهم في العمل الذي يعملون به». (يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هشام فواز العبادي، 2006، ص 236)

ومن جهة أخرى «لقد تباينت المسميات بشأن تقويم أداء العاملين، لكنها من الناحية الموضوعية لاتخرج عن كونها وسيلة لقياس الأداء الفردي او الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للاحداث المتوخى بلوغها». (خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، 2007، ص 149)

كما يمكن القول «إن عملية تقويم أداء العاملين، وإن اختلفت التسميات التي تطلق عليها، فإنها لا تخرج عن كونها وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته. والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل». (نادر أحمد أبوشيحة، 2010، ص 331)

وفي تعريف آخر «يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة. وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة. وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها». (أحمد ماهر، 2005، ص 284)

من خلال التعاريف السابقة اتضح لنا أن: «تقييم الأداء الوظيفي هو النشاط الذي يقوم به المدير من خلال وضع نتائج حول الفرد من أجل التأكد من مهاراته، وهو وسيلة مهمة لمعرفة مدى وصول الموظفين ومعرفة المطلوب منهم عند تأديتهم للعمل المطلوب منهم من أجل الوصول إلى الأداء الجيد».

2. أهمية تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر موضوع تقييم أداء العاملين من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري وإن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلي أساس العدالة والمساواة

التي تحقق هدف المنظمة ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل وتتضح أهمية التقييم من خلال ما يلي: (يوسف حليم الطائي، وآخرون، 2006، ص237)

- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.
- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نطاق القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.
- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية إذا ارتكزت على أسس سليمة.
- رفع معنويات العاملين: حيث إن جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون إن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وإن الهدف الأساس من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما تظهره مصدر رفع معنوياتهم.
- دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت الشخصية ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما وإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلامات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم.
- استمرار الرقابة والأشراف: إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.
- يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.
- يفيد من رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس كما يفيد من خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.
- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستقلة للعاملين ويسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

3. أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي:

إن الإداري ينظر إلى عملية تقييم الأداء باعتبارها تمثل حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة، وبأنها عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أو سع وأشمل. هو الرقابة فهي أداة من أدوات الرقابة الإدارية الشاملة، ومن ثم فإن عملية تقييم الأداء ما هي إلا عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق أهدافا محددة مسبقا ويمكن أجمال الأهداف المبتغاة من القيام بعملية رقابة الأداء بما يلي: (يوسف حليم الطائي، وآخرون، 2006، ص238)

- **متابعة تنفيذ الأهداف:** ونعني بذلك دراسة تقييم مدى تحقيق الأهداف المرسومة وفحص مدى الالتزام بالقوانين والسياسات المقررة في جميع مجالات النشاط، وهذا يتطلب ضرورة توافر البيانات التفصيلية السليمة التي يمكن الحصول عليها إذا توفر نظام سليم وفعال للمعلومات داخل الوحدة الاقتصادية محل التقييم.
- **التأكد من كفاءة الأداء داخل الوحدة الاقتصادية:** والقصد من ذلك التأكد من قيام الوحدة الاقتصادية بممارسة أنشطتها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة فالرقابة على كفاءة الأداء تتطلب التحقق من تنفيذ الأهداف بالكم والكيف والزمن المقرر باستخدام الموارد الضرورية.
- **تقييم الكفاءة:** أي تقييم كفاءة وفاعلية استخدام الأيدي العاملة والمواد والموارد المالية وتقييم كفاءة العمليات داخل النشاط وفحص ضوابط المعايير والسيطرة على البيانات الواردة في السجلات المالية والتقارير التي تخص العمليات الموجودة ضمن المواقع التي تظهر في المشاكل ومدى كفاءة ودقة هذه البيانات، واعتمادها في تقييم أهمية هذه المواقع وهذا سيتضمن تشخيصا للانحرافات ومسبباتها.
- **تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية:** ونقصد بذلك القيام بتقييم عام للنتائج الفعلية في ضوء الأهداف والمعايير المحددة، وتحليل أسبابها، وعلى ضوء هذا التحليل تتحدد المراكز المسؤولة عن الانحرافات لاتخاذ ما يلزم من قرارات تصحيحية والاسترشاد بنتائج التحليل في وضع الخطط المستقبلية.
- **تحديد مواطن الضعف والخلل في المنشآت:** يستطيع التقييم أن يمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم، والعمل على التفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف، وتشخيص مستلزمات التغلب عليها وتقويمها في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات المناسبة لحل

المشاكل والاختناقات المكتشفة خلال عملية التقييم. والكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.

- **التأكد من كفاءة الخطط الموضوعة ودقة الموازنات التخطيطية:** وإبداء المقترحات لتعديلها بهدف تجاوز الانحرافات المتسببة عن التقديرات غير الصحيحة، وبالتالي فإن تقييم الأداء لابد من أن يؤدي إلى النتائج الإيجابية من حيث تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية.

4. عوامل تقييم الأداء الوظيفي:

تتمثل عوامل تقييم الأداء في ثلاث هي: الشخصية، والسلوك، والنتائج، وبالرغم من أن العوامل الشخصية مهمة في الأداء. فإنه يجب تقييمها بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعياً، إنه من الممكن ملاحظة كل من عاملي السلوك، والنتائج، ولكن يصعب ذلك في عامل الشخصية، ويمكن الاستدلال على تقييم عامل الشخصية من خلال السلوك الملاحظ والنتائج المتحققة، إن النتائج هي المحصلة النهائية للأداء، وهي الهدف الأول للتقييم (غالبا)، ومن السهل قياسها في معظم الأحيان، وهنا لا بد من التعرف على: (نادر أحمد أبوشية، 2010، ص338، 337).

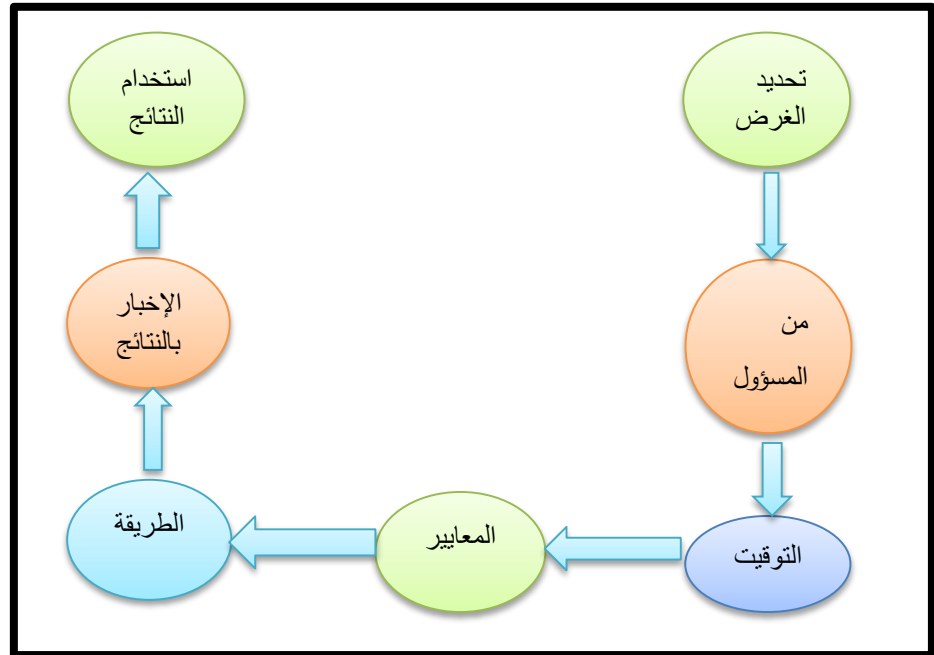
- **الكمية:** أي حجم النتائج مقارنا بالمتوقع.
- **الجودة:** أي نوعية النتائج مقارنة بالنوعية المتوقعة.
- **التكلفة:** أي تكلفة تحقق النتائج مقارنة بالميزانية.
- **الوقت المحدد للإنجاز:** أي الزمن المستغرق في الإنتاج مقارنا بالوقت المحدد أما السلوك، فيصعب قياسه بموضوعية كالنتائج، وعادة ما يتم تقييم عامل السلوك بالاستناد إلى العناصر التالية:
- **القيادة:** رغبة الموظف في توجيه الآخرين والتأثير فيهم ورغبتهم في تقبل توجيهاته.
- **التخطيط:** المقدرة على النظر إلى الأمام. ووضع برنامج عمل مناسب.
- **التنظيم:** قدرة الموظف على التوفيق بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال.
- **تحديد الأولويات:** أي معالجة ما هو مهم قبل الأقل أهمية.
- **التفويض:** رغبة الموظف في تفويض السلطة وقدرته عليها.
- **الرقابة:** رغبة الموظف ع الرقابة وقدرته عليها.
- **حل المشكلات:** المهارة في تحديد أسباب المشكلة ووضع بدائل الحل.
- **اتخاذ القرارات:** قدرة الموظف على الحكم على الأمور وتحمل مسؤولية ذلك.

- الاتصالات الشفوية: المهارة في التعبير الشفوي عن الأفكار.
- الاتصالات الكتابية: رغبة الموظف في الاتصال الكتابي وقدرته على ذلك.
- فعالية العلاقات الشخصية: التعامل مع الآخرين.
- إجراءات السلامة: اهتمام الموظف بسلامة زملائه في العمل، وقدرته على استعمال معدات السلامة
- شؤون النظافة: دور الموظف في نظافة مكان العمل وتنظيمه.
- الدقة في المواعيد: التزام الموظف بوقت البدء والانهاء من العمل.
- الحضور: عدد الأيام التي غاب أو تغيب فيها الموظف، والإجازات التي حصل عليها.
- أما الشخصية: فبالرغم من أنها عامل أساسي في التقويم، فإنه من الصعب تقويم عناصرها، مما يؤدي إلى تقويم غير موضوعي، فالعنصر الواحد له تعريفات عديدة.

5. عناصر تقييم الأداء الوظيفي:

يتكون أي نظام من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره، ونظام تقييم الاداء بالمثل له من العناصر التي تعبر عنه ويقدم شكل (10) العناصر المكونة لنظام تقييم الأداء. (أحمد ماهر، 2005، ص288)

الشكل رقم(10): عناصر نظام تقييم الأداء



المصدر: (أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2005، ص288).

ويوضح شكل (10) النظرية العامة لتقييم الأداء، وهي في نفس الوقت تمثل خطوات الممارسة التطبيقية السليمة في الشركات، ويبدأ نظام تقييم الأداء بتحديد الغرض منه، لأن ذلك يحدد عناصر أخرى في هذا النظام ويؤثر فيها، ثم ينتقل الأمر إلى تحديد كل من المسئول عن عملية التقييم، وكم مرة يتم التقييم في السنة (أو توقبت التقييم)، ويؤدي هذا إلى خطوات أكثر أهمية في تحديد المعايير (أو العناصر) التي سيتم على أساسها تقييم الأداء، وتحديد طريقة (أو أسلوب) التقييم. يلي ذلك إخبار المرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم، واستخدام إدارة الموارد البشرية لنتائج التقييم في الوظائف الإدارية المختلفة.

6. خطوات تقييم الأداء الوظيفي

لتقييم الأداء خطوات محددة هي: كما في الشكل (11): (عباس حسين جواد، نجم عبد الله العزاوي، 2010، ص384)

1.6. الخطوة الأولى تحديد أسس المسائلة عن العمل وأهدافه:

إن أسس المسائلة عن العمل وأهدافه هي بيانات مسجلة للعمل الواجب إنجازه من قبل الموظفين وكيفية تقييم هذا العمل

وفي بعض الحالات تكون المعايير أو أسس المسائلة عن العمل هي مسئوليات العمل المحددة الواردة في توصيف الوظيفة، وفي حالات أخرى يتم اشتقاق هذه الأسس من خلال أساليب تخطيط العمل والتي يتم فيها تفصيل المسئوليات الرئيسية للوظيفة وأهدافها. وفي بعض الأحيان تكون أسس المسائلة عن العمل متضمنة في طبيعة الوظيفة ذاتها.

والغرض من هذه الخطوة مزدوج: فهي أولاً تزود الموظف بفهم واضح للعمل الذي من المتوقع أن تقوم أو يقوم بإنجازه. كما أنها ثانياً تمكن من وضع أسس مسائلة وأهداف واضحة خارج دائرة دورة التقييم، بما يوحد إطار عمل مشترك من أجل تقييم لاحق لمدى الجودة التي تم بها تحقيق أسس المسائلة المحددة.

2.6. الخطوة الثانية التقييم المستمر:

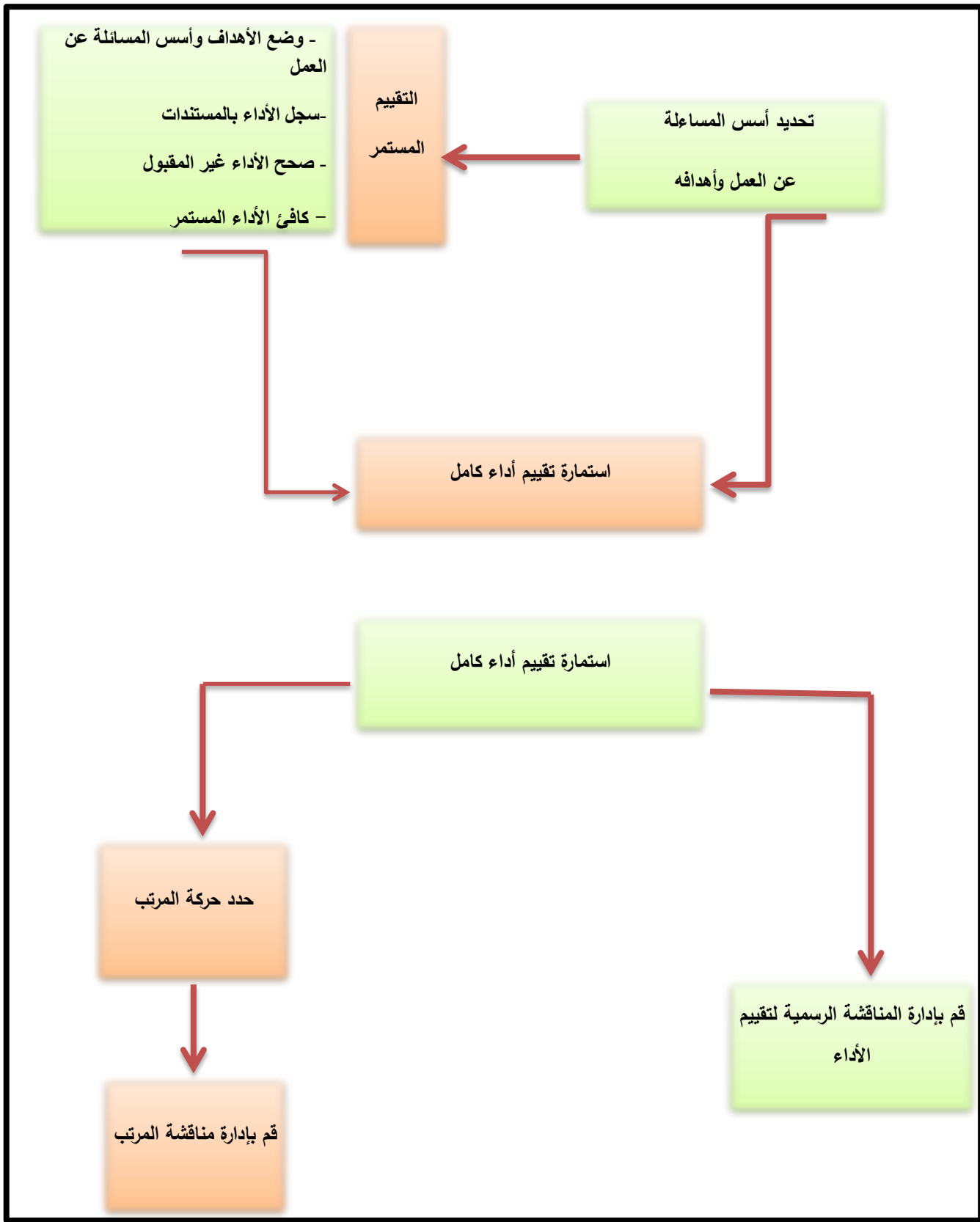
أثناء فترة التقييم، يجب على المدير أن يكون على دراية بأداء كل موظف وذلك من خلال الملاحظة الشخصية، كلما أمكن ذلك، وبحساب الناتج من الآخرين الذين يتعاملون مع الموظف بصورة متكررة كما يجب على المدير أن يراقب التقدم تجاه تحقيق الأهداف السابق وضعها، ويوفر التغذية المرتدة حتى يمكن

توضيح و/أو تطوير / تعديل الأهداف وأسس المساءلة وتصحيح الأداء غير المقبول قبل فوات الأوان، مع مكافأة الأداء المتميز بالمديح والتقدير. إن الإشراف أو الرقابة المستمرة للأداء وتوفير التغذية المرتدة للمنظمة بينما يعمل الموظف لتأدية مهمة رئيسية مسندة إليه أو بعد إنجاز المهمة مباشرة يساعد على تطوير أداء الفرد باستمرار.

3.6. الخطوة الثالثة استكمال استمارة تقييم الأداء:

يجب على الإدارة أن تضمن أو تؤكد أن نفس معايير القياس تطبق على كل الموظفين الذين يؤدون نفس العمل. وقبل القيام باستكمال استمارة تقييم الأداء، يجب على المدير مراجعة ملخص الملاحظات بالنسبة لكل موظف حتى ينعش ذاكرتها ويتأكد أن كل المسائل ذات الصلة قد تم تسجيلها. وعندئذ يجب على المدير أن تسلّم كل موظف نسخة من استمارة التقييم الكاملة، مع دعوة الموظف إلى إضافة أية معلومات ذات فائدة بالنسبة للتقييم الدقيق للأداء. ويجب أن تطلب من الموظف إعادة هذه النسخة في الموعد المحدد حتى يمكن للمدير أن يأخذ هذه المعلومات في اعتباره قبل المناقشة الرسمية لتقييم الأداء.

الشكل رقم (11): خطوات تقييم الأداء



المصدر: (عباس حسين جواد، نجم عبد الله العزاوي، 2010، ص 385)

7. طرق تقييم الأداء الوظيفي

تدل الشواهد العملية على وجود طرق مختلفة في تقييم أداء العاملين، وفيما يلي توضيح لهذه الطرق:

يمكن تحديد طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين هما: (يوسف حليم الطائي، وآخرون، 2006، ص 240.....250)

1.7 طرق التقييم التقليدية: وهي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو

الإدارة ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء وكما يلي:

- **طريقة الترتيب البسيط:** تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بأعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار أفضل الموظفين أداءً وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداءً مع ذكر اسمه في أسفل القائمة. وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين حسب أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل. ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل، كما تبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب. لذلك يفضل اعتماد أكثر من مقيم بعملية الترتيب مما يمكن من أن يقلل من التحيزات ومن مزاياها سهولة استخدام هذه الطريقة وتوضيحها للأفراد العاملين ويصلح استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم.
- **طريقة المقارنة المزدوجة:** بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعوا هم أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها. فمثلاً إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، أي يجب مقارنة كل موظف بكل عامل في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.
- **طريقة التدرج:** وفقاً لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالآتي:

أداء المرضي والأداء غير المرضي والأداء المتميز. وضع هذه التصنيفات الإدارة أو المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات مسبقاً حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه، لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي.
- **طريقة التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعاً والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج وبالتالي:

1-ضعيف، 2-مقبول، 3-جيد، 4-جيد جدا، 5 -ممتاز ثم يتم تصميم جدول يبين الصفات موضع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم.

وعليه يتم تجميع درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات، ويستطيع الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل عليها كل منهم، وعادة يتبع مقياس محدد هو أن يحصل الفرد على درجة تتراوح من الصفر إلى الخمسة مثلا، حيث إن الصفر يمثل انعدام تلك الصفة لدى الفرد، بينما تمثل الخمسة الحد الأعلى في حالة توفرها لديه وقد تكون الصفات موضع التقييم كما موضح في الجدول رقم (1).

وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة وانخفاض تكاليف أعدادها وإن أهمية وفائدة هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، وكذلك تبين مواطن القوة والضعف في كل صفة من صفات الفرد، إلا أنها معرضة للتحيز لاحتمال تأثير المقيمين ببعض المؤثرات الخارجية فيقيمون الأفراد على غير حقيقتهم. وبالرغم مما ذكرناه فقد وجهت لهذه الطريقة العديد من الانتقادات من ناحية التقييم، منها المغالاة في الليونة أو التشدد عن التقييم لأداء الأفراد. ومن عيوب هذا الأسلوب أيضا احتمال قيام المقيمين بإعطاء تفسير مختلف للأوصاف المبينة في النموذج تبعا لخلفياتهم ومستوى الخبرات والتقديرية الشخصية، ولغرض التغلب أو تجاوز تلك العيوب فقد تلجأ المنظمة إلى أتباع وسائل مختلفة منها قيام أكثر من شخص بعملية التقييم وبصورة انفرادية كان يتعهد إلى ثلاثة أشخاص بمهمة تقييم مجموعة من الأفراد.

الجدول رقم(01): الصفات موضع التقييم.

الافراد موضع التقييم/الصفات	درجة الشخص أ	درجة الشخص ب	درجة الشخص ج	درجة الشخص د
1 كمية العمل وفقا لما هو موجود	10	6	8	2
2 نوعية العمل الجودة والدقة	4	6	4	4
3 الانتظام في الدوام	2	8	6	4
4 اقتراح الأفكار	8	4	2	10
5 التعاون مع الزملاء والرؤساء	2	6	10	6
6 اتباع التعليمات	4	2	8	8
7 قابليته للتطور				
المجموع	30	32	38	34
اسم المقيم الملاحظات			التوقيع	

المصدر: (يوسف حجيم الطائي وآخرون، 2006، ص 245).

■ **طريقة قوائم المراجعة:** أن هذه الطريقة تستخدم مجموعة والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل. وعلى المقيم إن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين. ويكون تأثير المقيم أما نعم أو لا. وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها ومن عيوب هذه الطريقة كلفتها العالية حيث تتطلب من المنظمة أعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من التصنيفات وفقا للأعمال الموحدة لديها حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لعمل آخر. ووفقا لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل في ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقا وبالتالي فإن هذه الطريقة تقلل من التحيزات مثال ذلك قائمة تقييم أداء مواطن في وظيفة كتابية هي:

الجدول رقم(02): قائمة مراجعة التقييم

لا	نعم	
		هل يعمل بولاء للمنظمة
		هل يتطوع لمساعدة زملائه
		هل يعرف عمله وما يراود منه
		هل يرتكب أخطاء في عمله

المصدر: (يوسف حبيب الطائي وآخرون، 2006، ص245)

ونظرا لكون قوائم المراجعة تنظم وفقا لطبيعة العمل فإن هذا يستلزم تنظيم عدة قوائم مما يؤدي إلى تضيق الوقت في هذه العملية

■ **طريقة المراجعة الميدانية:** تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المنظمة للاستفسار عن ومناقشتهم، واخذ البيانات والمعلومات التفصيلية على أن يعد قائمة بالعاملين، ويتم ترتيبهم حسب أدائهم، ويعرضها على المدراء لمراجعتها وإدخال التعديلات عليها. ومن فوائد هذه الطريقة إنها تتوخى الحيادية في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية، إلا أن تدخل إدارة الموارد البشرية في تقييم العاملين قد يثير حفيظة المدراء والمشرفين إلى جانب استغراق هذه الطريقة زمنا طويلا.

■ **طريقة الاختيار الإجباري:** يرجع استخدام هذه الطريقة إلى نهاية الحرب العالمية الثانية ويمثل الهدف الأساسي في استخدام هذه الطريقة إلى تقليل عامل التحيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الأداء والتي على العامل إظهارها. وهذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطى لها درجات أو أوزان حيث تكون سرية وغير معروفة للمقيم. وهذا بدوره من مميزات هذه الطريقة. حيث أن هذه الطريقة تقلل من التحيزات الشخصية وإن المقيم لا يعرف أي العبارات لها أهمية أكبر من غيرها، كما وإن هذه الطريقة لا

تتطلب أي نوع من التدريب والتهيئة المسبقة للمقيم. وبالرغم من المزايا المتحققة، إلا إنها لا تخلو من العيوب أهمها حاجتها إلى مجهودات طائلة في التقييم واختيار العبارات المختلفة التي تنطبق على الوظيفة الذي يؤديها الفرد.

وعلى هذا الأساس فإن تقييم العبارات يتم عن طريق علماء النفس ومن ناحية أخرى فإن هذه الطريقة تجعل من الرئيس المباشر حسب اعتقاده غير جدير بالثقة الكاملة أو الاعتماد عليه في إجراء التقييم بطريقة موضوعية وعادلة.

■ **طريقة المواقف الحرجة:** تعد هذه الطريقة من الطرق التي تم تطويرها في فترة متأخرة وبموجب هذه الطريقة يحتفظ الرئيس المباشر بسجل يطلق عليه سجل الأداء حيث تدون فيه الوقائع أو الأحداث الجوهرية التي تواجه الفرد في عمله وكيفية سلوكه. وان الرئيس المباشر يقوم بمسك سجل لكل مرؤوس يضم ما بين أحدهما يمثل نقاط القوة والآخر يمثل نقاط الضعف ويدون بصورة دورية جميع البيانات المتعلقة بأداء الفرد سواء أن كانت هذه المواقف لصالحه أو لضعفه على أن يراعي ترتيب هذه البيانات حسب درجة ارتباطها بكل العوامل السابقة وبذلك يتوفر للرئيس الحكم السليم على كل فرد وفقاً للعوامل المذكورة في سجل أدائه وقد هذا السجل على سبيل المثال كما يلي:

الجدول رقم (03): سجل أداء العامل.

العناصر	التاريخ	اعمال وتصرفات غير مقبولة	التاريخ	اعمال وتصرفات مقبولة
المواظبة				
الاعتمادية				
المقدرة العلمية				
الدقة العلمية				
قدرته على التطوير				

المصدر: (يوسف حجيم الطائي وآخرون، 2006، ص 246)

إلا أن هذه الطريقة قد تشكل عبئاً على المقيم حيث يتعين عليه تسجيل الأحداث حسب وقوعها في كل مرة، كما قد تنثير هذه الطريقة امتعاض العاملين وحساسية ضد المشرفين بالإضافة إلى انخفاض الموضوعية في عملية التقييم حيث قد تكون المواقف السلبية مؤقتة ثم تلافيها من قبل العامل ومع ذلك سجلت في قائمة التقييم. وتمتاز هذه الطريقة بأنها تبين مواطن القوة في أداء وسلوك الفرد وبالتالي إمكانية تنميتها وتطويرها وكذلك فهي توضح جوانب القصور (الضعف) والعمل على معالجتها.

كذلك فقد أشار فرينش إلى أن هذه الطريقة تكنفها بعض المحددات منها:

- أن الأحداث السلبية غالبا ما تكون ملاحظة بدرجة أكبر من الأحداث الإيجابية مما يؤدي ذلك إلى التركيز عليها من قبل المقيم.

- تؤدي إلى الضغط على الأفراد العاملين من خلال الأشراف الكامل.

- ان تسجيل الحوادث يتم من قبل المشرف ومن اغلب الأحيان لا يتم تسجيلها لنسيانها بسبب زحمة العمل اليومي.

- تؤدي إلى تجميع السلبيات التي يتم ارتكابها في وقت معين خلال الفترة وغالبا ما يتم مراجعتها في نهاية الفترة مما يؤدي إلى التقييم السلبي للأفراد العاملين الذين ارتكبوا أخطاء حتى وان كانت هذه الأخطاء قد عدلت من قبلهم فيما بعد.

■ **طريقة المقالة:** وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها إنجازات وأداء العاملين بطريقة إنشائية يختارها على أن يلتزم بمواضيع معينة ككمية ونوعية الإنتاج ومعرفة بالعمل والقدرات ونقاط القوة والضعف في الأداء. ومن مميزات هذه الطريقة أنها بسيطة لا تتطلب تدريباً عالياً لإنجازها. وما يؤخذ عليها أنها غير منظمة بشكل ثابت بحيث تخضع للتغير من قبل المقيم فإما ان تزداد فيها المعلومات أو تقل واعتماد المقيم على أسلوبه الخاص الذي قد يعثره الغموض وعدم الوضوح لذلك فان هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير وما هي مكوناته ومدى طوله. ولعل هذه الأسباب هي التي تفقد التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى التي يعدها مشرفين مختلفين.

2.7. طرق تقييم الأداء الحديثة: نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها كما يلي:

■ **طريقة مقياس السلوكية المتدرجة:**

تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات. وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين. ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني

والمواقف الحرجة. ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته، سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من (5-10) مقاييس، حيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل لتحديد موقع الفرد فيه، ومن أمثلة هذه المقاييس ما يأتي: -حسب المعرفة بالعمل، إجراءات الاستقبال من قبل سكرتيرة المدير وغيرها من المقاييس ومن مزايا هذه الطريقة:

- تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم وكذلك ملائمتها للفرد العامل.
- إمكانية استخدامها من قبل الرؤساء وكذلك الزملاء في العمل والمرووسين أنفسهم.
- يمكن اخذ متوسط تقييمات الأطراف جميعا.
- أنها مقنعة لكل الأفراد العاملين والمقيمين مما يؤدي إلى تقليل الصراع عند العاملين حول نتائج التقييم.
- يتم وضع المقياس بالمشاركة بين الأفراد العاملين الذين يمتلكون المهارة في الأداء مما يؤدي إلى موضوعية هذا المقياس. من المأخذ على هذه الطريقة:

1 -ارتفاع الكلف والوقت والجهد المطلوب في تطوير المقاييس وتنفيذها.

2 -تتطلب مقاييس متعددة لكل عمل من الأعمال.

وبالرغم من عدم وجود دليل قاطع على قلة الأخطاء إلا أن الأبحاث أشارت إلى أن كفاءة هذه الطريقة وموضوعيتها يمكن زيادتها عند استخدامها مع طريقة الإدارة بالأهداف.

- **طريقة التقييم السري:** وفقا لهذه الطريقة الحديثة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرووسه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرووسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير. ومن بعد يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

ومن مزايا هذه الطريقة:

- توخي الحيادية والمحسوبية، بالإضافة إلى عدالتها. والاستماع إلى أكثر من طرف قبل الحكم على أداء العامل.

ومن المأخذ على هذه الطريقة التكلفة العالية، وضياع الوقت والجهد المبذول والمال، وتحتاج إلى أشخاص مختصين قادرين على تصميم نماذج تقييم أداء خاصة بالرئيس والمروؤوس والزميل في العمل تعتبر مختلفة في نمطها وفي نوع الأسئلة وعناصر التقييم.

■ طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

لقد طور هذا المقياس لتلافي العيوب والمأخذ المترتبة على طريقة أن المقيم بملاحظته لسلوك الأفراد العاملين برتبهم على (5) خمسة أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل. ومما يميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط أنها تركز على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا. من السلوك المتوقع أي ان المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين في حين انه في طريقة مقياس السلوكية المتدرجة يقوم المقيم بعملية التقييم وفقا لتوقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين.

■ طريقة الإدارة بالأهداف: انتشر حديثاً استخدام هذه الطريقة وبشكل خاص بعد أثر العيوب

والانتقادات التي وجهت لأساليب التقييم أنفة الذكر. وهي من بين إحدى الطرق التي تحاول التغلب على تقليل نتائج التقييمات، وهي فلسفة لإدارة أقترحها العالم الأمريكي المشهور دراكر (Peter Drucker في سنة 1957م).

وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها ((عملية اجتماع الرئيس مع مروؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تتبثق الأهداف من معدلات الأداء))

فإذا ما تدنى مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه. وتمتاز الإدارة بالأهداف بخاصيتين فريدتين هما:

- موجهة نحو النتائج الفعلية.

- تعمل بشكل أفضل عندما يشارك العاملون في عملية الإدارة.

وهذه الإدارة لديها موظفين أسسوا أهدافا منها (تكاليف الإنتاج، المبيعات لكل منتج، معايير الجودة، الأرباح... الخ) من خلال استشارة مشرفيهم ومن ثم استخدام هذه الأهداف كمصدر للتقييم.

أن الإدارة بالأهداف ما هي إلا نظام يشمل دائرة تبدأ بوضع أهداف المنظمة العامة وتنتهي بالعودة إلى هذه الخطوة. ويمكن تقسيم النظام إلى عملية ترتيب أهداف منها:

- أهداف المنظمة وهي الخطوة الأولى.

- الأقسام.

- المدراء والأفراد والموظفين.

ويوضح الشكل (12) خاصية مهمة لهذه الدائرة لعملية تخصيص الأهداف الخاصة بالموظف إلا أن هذه الأهداف تعتمد على جملة كبيرة من مسؤوليات الموظف التي يحضرها المشرف.

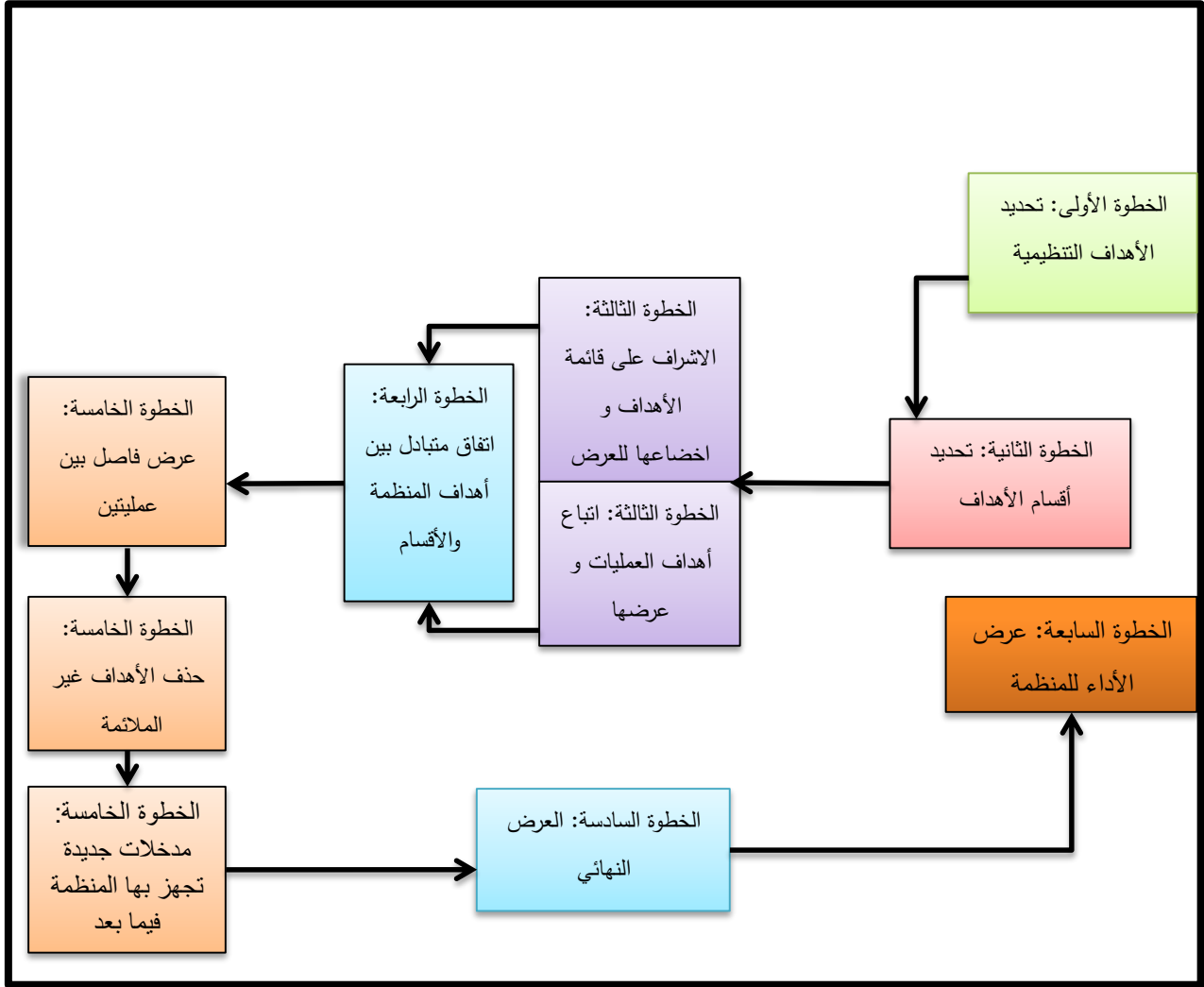
- ويتم مناقشة الأهداف التي إنشائها الموظف مع المشرف ويتم أيضا تنقيح الأهداف حتى يتم الاتفاق عليها من قبل الطرفين.

- وهذه الأهداف يصاحبها تفسير مفسر للفعاليات التي يقترحها الموظف للتوصل إلى الأهداف النهائية ويتم جمع البيانات وتقييمها

- وربما تتغير هذه الأهداف في هذا الوقت نتيجة إضافة بيانات جديدة وفق بيانات حقيقية

وتعتبر المقابلة بمثابة امتحان حقيقي لتقييم الموظفين من قبل الموظف والمشرف معا سوية. عكس الترابط ما بين أداء الفرد والمنظمة.

الشكل رقم (12): تقويم الأداء بواسطة برنامج الإدارة بالأهداف



المصدر: (يوسف حليم الطائي وآخرون 2006، ص 254)

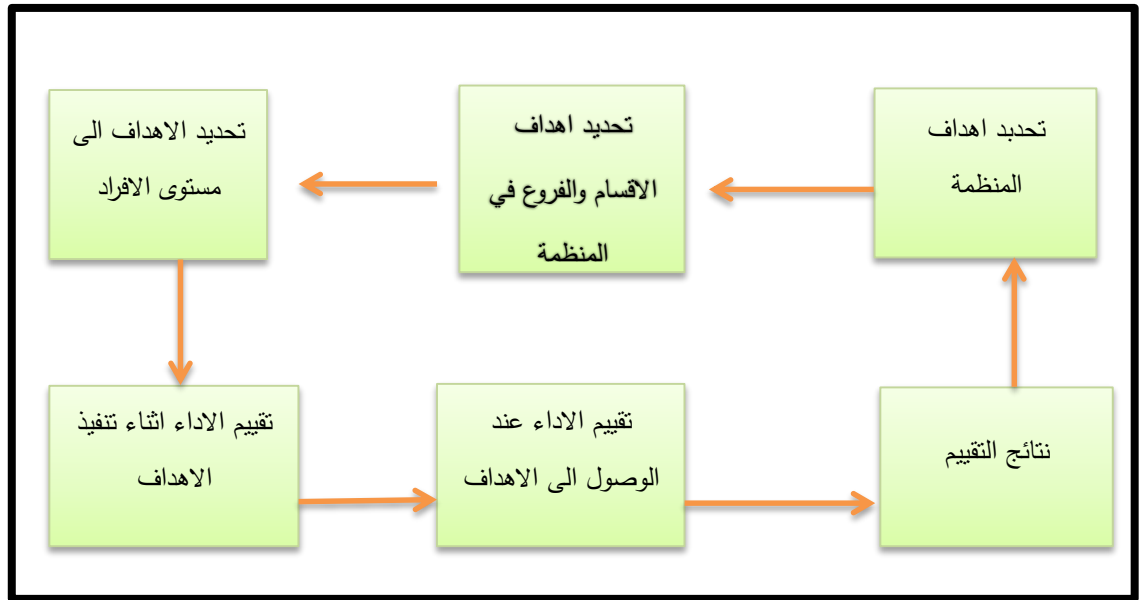
تختلف هذه الطريقة عن الطرق الأخرى في تقييم أداء الأفراد لأنها تركز على الأداء المستقبلي للفرد والذي يمكن تنميته وتطويره مع رئيسه في تحديد النتائج التي يمكن تحقيقها خلال فترة زمنية معينة كان تكون سنة بالنسبة للوظائف الإشرافية أو نصف سنوي أو شهر أو أسبوع حسب طبيعة العمل على نقيض الطرق السابقة.

ومما يجدر الإشارة إليه إن هناك ثلاثة أنواع من الأهداف هي:

- **الأهداف الروتينية:** تتصف بأنها متكررة، وتحتاج إلى حد أدنى من الخبرة والمهارة في تحقيقها يؤديها معظم الأفراد بمختلف قدراتهم.

- **أهداف المتعلقة بالمشاكل:** تحتاج هذه الأهداف إلى قدر كبير من القدرة والمهارة بغية تحقيقها قياساً بالأهداف الروتينية وهي غير متكررة نسبياً وتحتاج إلى بذل الكثير من الجهود والوقت وليس لها حلول ثابتة أو جاهزة، ويختلف الأفراد في تفسيرها
- **الأهداف المحددة:** تتطلب هذه الأهداف حداً أقصى من الوقت والجهد من أجل تحقيقها " كالمهارة العالية والخبرة والمعرفة والقدرة على إجراء البحوث الميدانية وتحتاج دوافع قوية على العمل وتوافر القدرة لدى الأفراد على الخلق والإبداع "
- وقد عبر فرينش (Frenesh) في كتابه (عملية إدارة الأفراد) عن مراحل استخدام الإدارة
- بالأهداف كما مبينة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (13): التقييم باستخدام الإدارة بالأهداف.



المصدر: (يوسف حليم الطائي وآخرون، 2006، ص255)

ولإيضاح خطوات استخدام الإدارة بالأهداف بشكل أكثر يمكننا إجمال هذه الخطوات كما يلي:

- يتفق الرئيس مع مرؤوسيه لتحديد الأهداف (النتائج) التي ينبغي تحقيقها خلال فترة زمنية معلومة.
- يبقى كل من الرئيس والمرؤوس ملتزمًا بتحقيق تلك النتائج خلال الفترة المتفق عليها.
- يعتمد الرئيس بين فترة وأخرى إلى مقابل مرؤوسيه لمعرفة المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف، والعمل على إيجاد أفضل السبل المناسبة للقضاء عليها وتلافيها.

- عندما تحل نهاية التقييم يقابل الرئيس مرؤوسه ليتعرفا سوية على مدى الوفاء والالتزامات أو مدى تحقيق الأهداف التي حددت وتم الاتفاق عليها مسبقا.
- وتركز هذه الطريقة على النتائج الفعلية وليس على قياس عناصر العمل ومن متطلبات وشروط نجاحه الآتي:
- 1- أن تكون الأهداف التي يتم التوصل إليها قابلة للقياس بشكل كمي وتستثنى الأهداف الغير قابلة للقياس.
- 2- أن تكون الأهداف واقعية يتم تحديدها كتابة بشكل واضح ودقيق.
- 3- أن يشترك العاملون في وضع الأهداف.
- 4- أن تستخدم الأهداف كمرجعية أو كقاعدة للمناقشة المنتظمة بين الرئيس والمرؤوس حول الأداء والتي من شأنها إتاحة الفرصة للتعرف على مدى التقدم في تحقيق الأهداف وإدخال التعديلات عليها حسب الضرورة.
- ومن مزايا هذه الطريقة:

1. تشجيع الأفراد في تحديد الأهداف مما تزيد من دوافعهم نحو العمل.
2. تعتبر هذه الطريقة من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي.
3. تؤدي إلى تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم مسبقا وما هي إمكانياتهم.
4. - تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف لعموم المنظمة.

ومما يؤخذ على هذه الطريقة:

- إنها تعبر عن قياس الفرد العامل في عمله الحالي وبالتالي فهي عاجزة عن قياس مدى إمكانية نجاح الفرد في أعمال أخرى يمكن له أن يقوم بمزاولة مستقبلها.
- عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع الأعمال وبالتالي فإنها تتطلب قدرا كبيرا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي.
- التأكيد على النتائج مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج.
- الصعوبة مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيق الأهداف المحددة.
- طريقة مراكز التقييم: هذه الطريقة تستخدم لتطوير المديرين ولتقييم أدائهم حيث أن أجزائها تساعد الأفراد لفهم نقاط الضعف والقوة في أدائه مما يقوده لتطوير الأداء.

8. معايير تقييم الأداء الوظيفي

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم. وفيما يلي أمثلة للمعايير الممكن استخدامها لتقييم الأداء، وهي ما تظهر في شكل (14). (احمد ماهر، 2005، ص293، 294، 295)

الشكل رقم (14): أمثلة من معايير تقييم الأداء

1- معايير ونواتج الأداء
1 - كمية الأداء.
2- جودة الأداء.
2- معايير سلوك الأداء:
1- معالجة شكاوي العملاء
2- إدارة الاجتماعات.
3- كتابة التقارير.
4- المواظبة على العمل.
5 - التعاون مع الزملاء.
6- قيادة المرووسين.
3- معايير صفات شخصية:
1 -المبادأة
2-الانتباه..
3-دافعية عالية.
4-الإتزان الانفعالي.

المصدر: (احمد ماهر ، 2005، ص293)

هناك عدة مبادئ في استخدام معايير تقييم الأداء، وهي كالاتي:

- 1- يجب استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدة معايير قليلة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة، وعليه يجب، أن تتعدد المعايير، حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.

2- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الامكان، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء، يليها معايير سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية، وهي الموجودة في شكل (14) السابق الإشارة إليه.

ففي النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة معينة. ومن أمثلتها أيضاً عدد الأمطار المصبوغة، وعدد الأوراق المطبوعة، وعدد الفساتين المطرزة، وعدد الوحدات السليمة المنتجة.

أما النوع الثاني من المعايير فهو يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة، لأنها لا تمس نواتج الأداء بل تمس الأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج. ومن أمثلة المعايير السلوكية معالجة شكاوى العملاء، وتنمية مهارات المرؤوسين، وإدارة الاجتماعات بكفاءة.

وأخيراً يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية، وذلك حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء. ومعايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة. لأنها لاتصف الأداء، وإنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء، وأنه إذا توافرت به صفات معينة فإن أدائه من المحتمل أن يكون ممتازاً. ومن أمثلة هذه الصفات الشخصية الذكاء، والانتباه، المبادأة، اللباقة، والالتزان الانفعالي.

3- يمكن أن يتم التوصل إلى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية (أو القائم بتصميم قائمة التقييم) بدراسة وتحليل العمل، وذلك للتعرف على جوانب الأداء، وربما تكفي قراره وتحليل توصيف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة، وذلك للتعرف على أهم معايير تقييم الأداء.

4- يمكن أن تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة، وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها على الأداء. فإذا كان المطلوب تقييم أداء عمال الانتاج من خلال قائمة تقييم تضم عدة معايير، فإن المعايير التالية قد تكون مناسبة، والأهم أن هذه المعايير تأخذ في قيمتها أهميات نسبية ويظهر ذلك في الجدول (04).

جدول رقم (04): مثال لمعايير التقييم وأوزانها

الاسم.....الادارة.....التاريخ.....		
المعايير	الأوزان	تقييم الأداء
1- كمية الانتاج	35	...
2- الجودة	25	...
3- المواظبة في العمل	15	...
4- التعاون مع الزملاء	10	...
5- المبادأة	5	...
6- الدافعية		
المجموع	100	

المصدر: (احمد ماهر، 2005، ص 295)

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل، تناول مفاهيم حول الأداء الوظيفي ومدى أهميته للمنظمة او المؤسسة، حيث يحتل الأداء مكانة متميزة في أي مؤسسة، لأنه المحصلة والنتيجة النهائية لجميع أنشطة المنظمات، وأطول بقاء للمؤسسة يعتمد على الأداء المتميز لموظفيها.

من خلال هذا الفصل توصلنا واستنتجنا أن الأداء الوظيفي يتوقف على مستوى خبرات وقدرات ومهارات العاملين والتي تتبع مجموعة متطلبات تتضمن مؤهلات علمية، وخبرات مهنية، كما توصلنا ان تقييم الأداء عنصر مهم وفعال لاستمرار المؤسسة وتعتبر طريقة التقييم بالأهداف أحد أهم طرق.



الفصل الثالث

تمهيد:

من خلال ما سبق وما تم تناوله في الجانب النظري حول العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، أصبح من الضروري تطبيقها ميدانيا قصد التحقق الفعلي والوصول إلى النتائج المرجوة، وكذلك من أجل اختبار مدى صحة الفرضيات المطروحة.

في هذا الفصل سنقوم باتباع قواعد ومناهج علمية قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة.

حيث سيتم الاعتماد في دراستنا على آراء عينة من اساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة- عن طريق وضع استبيان المتضمن لمختلف الأبعاد المعبرة عن دراستنا وذلك من أجل دراسة أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف عامة ومعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خاصة.

أولاً: مدخل عام للمؤسسة محل الدراسة.

في هذا المبحث سنحاول التعرف على مركزنا الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، من خلال معرفة تاريخ نشأته وموقعه وكذلك هيكله التنظيمي الذي يحتوي على عدة فروع ومديريات، كما سنتعرف على مختلف مهامه المنجزة من اجل ضمان نجاح العام الدراسي. (الموقع الرسمي للمركز الجامعي)

1. نبذة عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-:

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة. تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008، فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في ولاية ميلة وتمت تسمية المركز باسم المجاهد المتوفي المرحوم عبد الحفيظ بوالصوف في أكتوبر 2014 بموجب مقرر وزارة المجاهدين رقم: 14/01 مؤرخ في 29 ي الحجة 1453 هـ الموافق ل: 23 أكتوبر 2014 المتضمن تكريس تسمية مؤسسات جامعية. يوفر المركز الجامعي لطلبته تكويناً نوعياً في الميادين التالية:

- الليسانس.
- مرحلة الماستر.
- الدكتوراه (في بعض التخصصات).

2. موقع ومساحة ومهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله-على بعد 8 كلم عن مركز مدينة ميلة على الطريق الرابط بين بلدية ميلة وبلدية زغاية، ويتربع على مساحة تقدر بحوالي 87 هكتار، وعلى رغم من مساحته الكبيرة غير أن محيطه يتميز بطبيعته الفلاحية مما أدى إلى نقص في المرافق الخارجية للطلبة والأساتذة والإداريين أيضاً.

أما عن مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف فيوفر عدة مهام أساسية سواء في مجال التكوين العالي أو في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، نذكر منها:

➤ تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث.

- المساهمة في إنتاج ونشر معهد للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- تجميع نتائج البحوث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.
- تكوين الاطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.

3. مرافق المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -

وهنا سنتطرق الى معاهد ومكتبات المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

1.3. المعاهد

يتوفر المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف لميلة على ثلاثة معاهد إنشاء المركز الجامعي بموجب المرسوم التنفيذي 08-09 المؤرخ في جويلية، وهي:

معهد العلوم والتكنولوجيا: ويضم ثلاثة أقسام:

- قسم الرياضيات والإعلام الآلي.
- قسم علوم الطبيعة والحياة.
- قسم علوم وتقنيات.

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: ويضم:

- قسم العلوم الاقتصادية والتجارية.
- قسم علوم التسيير.
- قسم الحقوق.

معهد الآداب واللغات: يضم قسمين:

- قسم اللغة والأدب العربي.
- قسم اللغات الأجنبية.

2.3. المكتبات

يحتوي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف على ثلاث مكتبات في خدمة الأساتذة والطلبة يوميا من الساعة الثامنة صباحا إلى الساعة الرابعة والنصف مساء، وهي كالتالي:

➤ المكتبة المركزية

هي إحدى المشاريع الكبرى التي تم إنجازها بالمركز الجامعي -ميلة- فتحت أبوابها في جانفي 2017، تشكل الواجهة الحقيقية لجميع المؤسسات التوثيقية الموجودة بالمركز الجامعي وهمزة الوصل ما بين هذه المؤسسات من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى.

بطاقة استيعاب تقدر ب 2000 مقعد وقاعة انترنت تحتوي على 30 جهاز. تضم عدة مصالح وأقسام وهي: مصلحة الاقتناء والمعالجة، مصلحة البحث البيبليوغرافي، مصلحة المكتبة الرقمية، وقسم المذكرات والاطروحات، قسم كتب التاريخ، قسم الموسوعات والقواميس والدوريات.

➤ مكتبة معهد العلوم والتكنولوجيا "المجاهد دميري عبد الرحمان"

تعد من المكتبات الجامعية المتخصصة في ميدان علوم الطبيعة والحياة وهي تحفة معمارية فتحت أبوابها مع الافتتاح الرسمي للسنة الجامعية 2008/2009 في 18 أكتوبر 2008، يقوم فريق العمل بها تحت إشراف مدير المكتبة بمهمة تسهيل إيصال المعلومات إلى المستفيدين عن طريق الإعارة، ومعالجة مختلف أنواع الأوعية المرجعية ووضعها في متناول رواد المكتبة باختلاف فئاتهم (طلبة، أساتذة، وباحثين) المنتمين للمركز الجامعي أو من جامعات أخرى في إطار التعاون ما بين المكتبات والمؤسسات الجامعية، وبذلك تعتبر أحد الدعائم الأساسية للبرامج الأكاديمية والبحثية للمعهد، بطاقة استيعاب تقدر ب 500 مقعد وتضم كتباً ومراجع في ميادين البيولوجيا والجيولوجيا والكيمياء والزراعة، كما تحتوي على قاعة انترنت على 42 حاسوب.

➤ مكتبة معهد الآداب واللغات الأجنبية المجاهد بن داكير محمد الصالح

تعد من المكتبات الجامعية المتخصصة في اللغة والأدب العربي واللغات الأجنبية (الفرنسية والإنجليزية)، إذ يقوم فريق العمل بها تحت إشراف مسؤول المكتبة بمهمة تسهيل إيصال المعلومات إلى المستفيدين عن طريق الإعارة، ومعالجة مختلف أنواع الأوعية المرجعية ووضعها في متناول رواد المكتبة باختلاف فئاتهم (طلبة، أساتذة، وباحثين) المنتمين للمركز الجامعي أو من جامعات أخرى في إطار التعاون ما بين المكتبات والمؤسسات الجامعية، وبذلك تعتبر أحد الدعائم الأساسية للبرامج الأكاديمية والبحثية للمعهد. فتحت أبوابها مع مطلع سنة 2011، بطاقة استيعاب تقدر ب 400 مقعد تضم قاعة انترنت مخصصة لطلبة الليسانس تحتوي على 45 جهاز حاسوب وقاعة انترنت مخصصة لطلبة الماستر تحتوي على 21 جهاز حاسوب، بحيث تتوفر المكتبة على رصيد وثائقي في كل من تخصص

الأدب العربي واللغة الإنجليزية واللغة الفرنسية. ولتنظيم ودعم البحث العلمي، تضم جامعة ميلة ثلاث مخابر بحث تحت إشرافها

- مخبر الرياضيات وتفاعلاتها.
- مخبر العلوم الطبيعية والمواد.
- مخبر دراسات استراتيجيات التنويع الاقتصادي من أجل التنمية المستدامة.

3.3 دار المقاولاتية

إن دار المقاولاتية هي نتاج الشراكة بين الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع ميلة والمركز الجامعي لميلة، حيث تم إبرام هذه الشراكة سنة 2013، وتهدف أساساً إلى نشر الثقافة والفكر المقاولاتي في الوسط الجامعي وإلى تنمية روح المقاولاتية لدى الطلبة الجامعيين، والعمل على بعث الأفكار الإبداعية في الوسط الطلابي والخروج تدريجياً من طبيعة المشاريع الكلاسيكية والتوسيع من دائرة المشاريع الابتكارية والتي من شأنها إعطاء دفع جديد للتنمية من جهة، وكذا منح الشريحة الطلابية فرصة إنشاء مؤسسات مصغرة ناجحة في ميادين مختلفة من جهة أخرى، ومن ثم اقتحام المقاولاتية باعتبارها نواة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

4.3 مركز التعليم المكثف للغات

مركز تكثيف اللغات يساهم في تطوير وتحسين والاستعمال اللغوي للمتربص تماشياً مع تخصصه الجامعي والمهني، والدروس التي يقدمها المركز مرتبة حسب درجة الطلب عليها وهي:

- دروس في اللغة الانجليزية
- دروس في اللغة الفرنسية
- دروس في اللغة الالمانية
- دروس في اللغة الاسبانية
- دروس في اللغة التركية
- دروس في اللغة الإيطالية

4. الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي

من خلال الشكل التالي الذي يمثل الهيكل التنظيمي لجامعتنا والمتكون من مجموعة من المديريات والمتضمنة لمجموعة من المصالح التي تعمل على انجاح الموسم الجامعي، وذلك من خلال عدة نشاطات تسهر على تطبيقها وأداء المهام الخاصة بالأساتذة والموظفين العاملين في المؤسسة.

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة



المصدر: الموقع الرسمي للمركز الجامعي <http://www.centre-univ-mila.dz>، تاريخ التصفح 25 أفريل 2022،

00:02

ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة.

1. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الدراسة، حيث يتكون مجتمع دراستنا الحالية من مجموع الأساتذة الدائمين: المساعدين، الأساتذة المحاضرين وكذلك أساتذة التعليم العالي الموزعين على جميع معاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-وسوف نعتمد على هذا المجموع كمجتمع كلي للدراسة -لا توجد مقارنة بين المبحوثين الموزعين على مختلف المعاهد بل توضيح الفئات هدفه تبيان التماثل والتجانس في اختيار عدد مفردات العينة وهذا ما سيوضح لاحقا -الجدول التالي يبين المجتمع الكلي للدراسة:

الجدول رقم (05): يوضح مجتمع الدراسة.

المعهد	العدد الإجمالي للأساتذة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	104
معهد العلوم والتكنولوجيا	225
معهد الآداب واللغات	120
المجموع	449

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الإحصائيات المقدمة من إدارة المعاهد.

2. عينة الدراسة:

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة وتكونه من مجموعة من الفئات (المعاهد)، تعذر علينا القيام بعملية المسح الشامل، لذا لجأنا إلى أسلوب المعاينة واعتمدنا في دراستنا الحالية على العينة العشوائية قمنا باحتساب نسبة (31%) المجتمع الكلي للدراسة، ليكون عدد مفردات العينة (140) أستاذًا موزعين على جميع المعاهد الموضحة سابقا وقد راعينا في ذلك التجانس من حيث العدد والجنس لتكون عينة الدراسة أكثر تمثيلا فيما يلي جدول يبين رتب افراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (06): اختيار عينة الدراسة.

الجدول	التكرار	% النسبة
الأساتذة المساعدين	65	47.8%
الأساتذة المحاضرون	69	50.8%
أساتذة التعليم العالي	2	1.5%
المجموع	136	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

3. مجالات الدراسة.

1.3 المجال المكاني للدراسة:

تمت هذه الدراسة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-، حيث شملت الدراسة كلا من:

1. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

2. معهد العلوم والتكنولوجيا.

3. معهد الآداب واللغات.

2.3 المجال الزمني للدراسة:

تمثلت الحدود الزمنية لدراستنا كما يلي:

• الجانب النظري للدراسة:

كانت في الفترة الممتدة من (2022/01/03 إلى 2022/03/08). حيث تم فيها انجاز الإطار النظري للدراسة حيث قمنا بتقسيمها إلى فصلين تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للعدالة التنظيمية كما تناولنا في الفصل الثاني الإطار النظري للأداء الوظيفي.

• الجانب الميداني للدراسة:

كان في الفترة الممتدة من (2022/02/11 إلى 2022/05/11) تم في هذه الفترة تحديد مكان إجراء الدراسة الميدانية والعينة التي ستجري عليها الدراسة، ثم بعد ذلك تحديد محاور الاستبيان وبعدها الشروع في جمع المعلومات والبيانات اللازمة حول كل محور، وفي النهاية تم إعداد الاستبيان النهائي ليتم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين والقيام بالتصحيحات اللازمة، حيث كان تاريخ توزيع الاستبيان وتاريخ استلام آخر استمارة في الفترة من (2022/05/11 إلى 2022/05/19). تم في هذه الفترة توزيع الاستبيان على جميع افراد العينة، ثم استرجاع الاستبيانات الموزعة لتفحص وتوجه الى عملية التفريغ والتحليل وهذا كان في الفترة الممتدة من (2022/05/19 إلى 2022/05/22).

4. منهج الدراسة:

كي تصل أي دراسة علمية إلى تحقيق أهدافها المرجوة لابد وأن تتبع المنهج العلمي المناسب للإشكالية المطروحة في تلك الدراسة، والذي يتوافق كذلك مع الفرضيات المقترحة لها، ودراسة "أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، من الدراسات الوصفية التي تهدف إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية

في زيادة الأداء الوظيفي، انطلاقاً من هذا اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأكثر تناسبا مع نوع الدراسة، بأدواته واساليبه المتعددة وهذا يتضح فيما يلي:

5. أدوات الدراسة:

يرى العديد من الباحثين أنه من المفيد في الدراسات الميدانية استخدام أكثر من أداة، فتعدد أدوات الدراسة وتكاملها يوفر للباحث إلماما بموضوع الدراسة، ويمكن من خلالها التوصل إلى بيانات يكون من الصعب الحصول عليها باستخدام أداة واحدة.

استخدمنا في دراستنا بغية الوصول إلى النتائج المرجوة "الاستبيان" كأداة رئيسية في الدراسة كما تم الاستعانة بالمقابلة لتحصيل بعض المعطيات التي تطلبتها الدراسة أما الملاحظة فلا يخلو منها أي بحث علمي، فالباحث عادة ما يلاحظ ميدان دراسته وما يقدمه من معطيات.

مر استخدام الاستبيان كأداة لهذه الدراسة بعدة مراحل نبينها كالتالي:

1.5 مرحلة إعداد الاستبيان:

تم اعتماد الاستبيان كأداة أساسية للدراسة بوصفها من أهم وسائل البحث العلمي في جمع البيانات حيث وضعنا نموذج الاستبيان- المبين في ملاحق الدراسة-والذي كان مقسما إلى (4) محاور رئيسية نوضحها كما يلي:

➤ **المحور الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية للمبحوثين وقد تم التعبير عنه من خلال (05) أسئلة هي: الجنس، السن، عدد سنوات الأقدمية، الرتبة، الوظيفة.

➤ **المحور الثاني:** ويشتمل هذا على (10) أسئلة من السؤال رقم (06) إلى السؤال رقم (15) كان الهدف منها معرفة أثر العدالة الاجرائية على زيادة الأداء الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة.

➤ **المحور الثالث:** يتعلق بمعرفة أثر العدالة التوزيعية على زيادة الأداء الوظيفي وجاء في (11) سؤال من السؤال رقم (16) إلى السؤال رقم (26).

➤ **المحور الرابع:** ويشتمل على (11) سؤال من السؤال رقم (28) إلى السؤال رقم (37) وهذا من أجل معرفة أثر عدالة التعاملات على تحسين الأداء الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة.

2.5 مرحلة تحكيم الاستبيان:

حتى يتم التأكد من صدق أداة الدراسة، لجأنا للتأكد من الصدق الظاهري لهذا الأخير بعرض الاستبيان في شكله الأولي على مجموعة من الأساتذة المحكمين، الذين قاموا بإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول استبيان الدراسة، من حيث مدى ملائمة المحاور ووضوح الأسئلة التي تنتمي إليها وكذا طريقة صياغتها، والملحق رقم (02) يوضح أسماء المحكمين.

3.5 مرحلة توزيع الاستبيان:

تم توزيع الاستمارة على المبحوثين من طرف الطالبتين وذلك للوقوف على جميع الملاحظات التي يبديها المبحوثين والإجابة عليها في حينها.

4.5 مرحلة جمع الاستبيان:

تم جمع الاستبيانات الموجهة للدراسة بعد ترك الوقت الكافي للمبحوثين من أجل الإجابة، والتأكد من عدم وجود أية استفسارات، بعد عملية الجمع قمنا بفحص الاستبيانات حيث تم استرجاع (140) استبيان بعد الفحص والتدقيق تم استبعاد (04) استبيانات لعدم استكمال الإجابات فيها، لنحضرها فيما بعد للتفريغ والتحليل.

الجدول رقم (07): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.

الاستبانة	العدد	النسبة %
الاستبيانات الصالحة للدراسة	136	97.14%
الاستبيانات المستبعدة	04	2.85%
الاستبيانات الغير المسترجعة	00	00%
الإستبانة الكلية	140	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

5.5 صدق وثبات الاستبيان:

بغرض التأكد من فاعلية الاستبيان من الناحية المنهجية والعملية تم معرفة الصدق الظاهري لهذه الاستبيان من خلال آراء مجموعة من المحكمين-انظر الملحق رقم (02) اما عن الثبات تم استخدام معامل ألفا كرونباخ من أجل التحقق من الاتساق الداخلي والثبات للاستبيان. وللوصول إلى نتائج دقيقة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية ثم معامل الثبات الكلي، والمعطيات التالية تعبر عن النسب الموافقة لمدى صدق وثبات الاستبيان حيث يكون:

- ضعيفا إذا كانت ألفا أقل من (60%).
- مقبولا إذا كانت ألفا تقع بين (60% و 70%).
- جيد إذا كانت ألفا تقع بين (70% و 80%).
- ممتازا إذا كانت ألفا أكبر من (80%).

والجدول الموالي يبين معاملات ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية لاستبيان دراستنا الحالية بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي.

جدول رقم (08): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) حسب المحاور الرئيسية للدراسة.

البعد أو المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	مستوى الاستبيان
المحور الأول: أثر العدالة الإجرائية على زيادة الأداء الوظيفي	10	0.808	ممتاز
المحور الثاني: أثر العدالة التوزيعية على زيادة الأداء الوظيفي	11	0.714	جيد
المحور الثالث: أثر عدالة التعاملات في تحسين الأداء الوظيفي	11	0.878	ممتاز
معدل الثبات الكلي	32	0.910	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج الجدول يلاحظ بأن محاور أداة الدراسة لها درجة ممتازة من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.910)، وهذا انعكاسا لمجموع درجات ثبات كل محور على حدا، حيث بلغت درجة ثبات المحور الأول (0.808)، أما درجة ثبات المحور الثاني فقدرت بـ (0.714)، أما درجة المحور الثالث فقدرت بـ (0.878)، وهي محصورة بين الدرجة الجيدة والممتازة، مما يؤكد ثبات الاستبيان، وأنه صالح للتطبيق الميداني .

6. أساليب المعالجة الإحصائية:

قصد الاستغلال الأمثل للبيانات التي تمّ جمعها من خلال استبيان الدراسة، تمّ بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS، version 22)، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

1.6 المدى: لغرض قياس مدى توافق آراء أفراد العينة مع عبارات محاور الدراسة، تمّ اعتماد الشكل المغلق في إعداد الاستمارة، وفقاً لمقياس ليكرت Likert الخماسي، وذلك بأن يُقَابَل كلُّ عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الاختيارات الآتية: (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً)، كما تم إعطاء

كل اختيار من الاختيارات السابقة درجات للترجيح لكي يتم معالجتها إحصائياً، وذلك على النحو التالي :

موافق تماماً (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجة)، غير موافق تماماً (درجة واحدة).

إنَّ تحديد طول الفئات لمقياس ليكرت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) المستخدم في محاور الدراسة يتطلب حساب المدى $(5-1=4)$ ، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي $(0.8=5/4)$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كالاتي:

- من (1 إلى 1,80) يمثل (غير موافق تماماً) نحو كل عبارة، باختلاف المحور المراد قياسه ، يمثل درجة ضعيف جداً.
- من (1,80 إلى 2,60) يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه، يمثل درجة ضعيف .
- من (2,60 إلى 3,40) يمثل (محايد) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه، يمثل درجة متوسط .
- من (3,40 إلى 4,20) يمثل (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه، يمثل درجة مرتفع
- من (4,20 إلى 5,00) يمثل (موافق تماماً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه، يمثل درجة مرتفع جداً

2.6 التكرارات والنسب المئوية: تتم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعبير على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا تحديد إجابات أفرادها عن عبارات محاور الاستبيان.

3.6 المتوسط الحسابي: تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من متغيرات الدراسة.

4.6 الانحراف المعياري: وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، والاستعانة بقيمة الانحراف المعياري من أجل ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي وفي حالة ما إذا تساوى المتوسط الحسابي للعبارات.

5.6 معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الاستبيان.

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة:

من خلال هذا العنصر سيتم التطرق إلى وصف مفردات عينة الدراسة، وذلك بالإشارة إلى الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى تحليل استجابات عينة الدراسة لكل من أثر العدالة الإجرائية على زيادة الأداء الوظيفي، أثر العدالة التوزيعية على زيادة الأداء الوظيفي وأثر عدالة التعاملات في زيادة الأداء الوظيفي، وفي الأخير تفسير وتحليل النتائج المتحصل عليها.

1. عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، للمتغيرات التالية: الجنس، العمر، الرتبة العلمية، الأقدمية في العمل والوظيفة هذا وفق ما يلي:

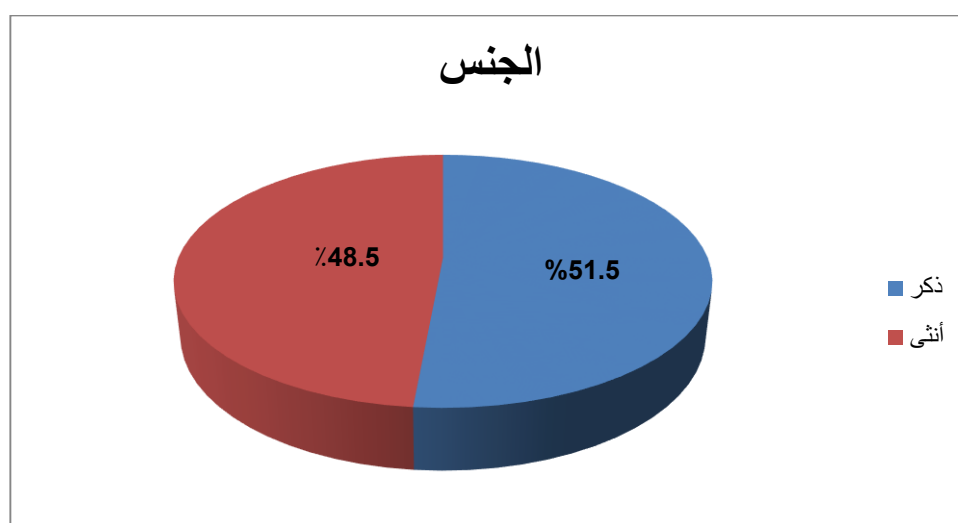
أ. الجنس: يتوضح من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(09): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
51.5%	70	ذكر
48.5%	66	أنثى
100%	136	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم(16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس كانت نسبة الذكور (51.5%) بتكرار قدره (70) أما نسبة الإناث كانت تقدر (48.5%) بتكرار قدره (66)، وهي نسب هامة تعكس تجانس العينة من حيث الجنس.

ب. العمر:

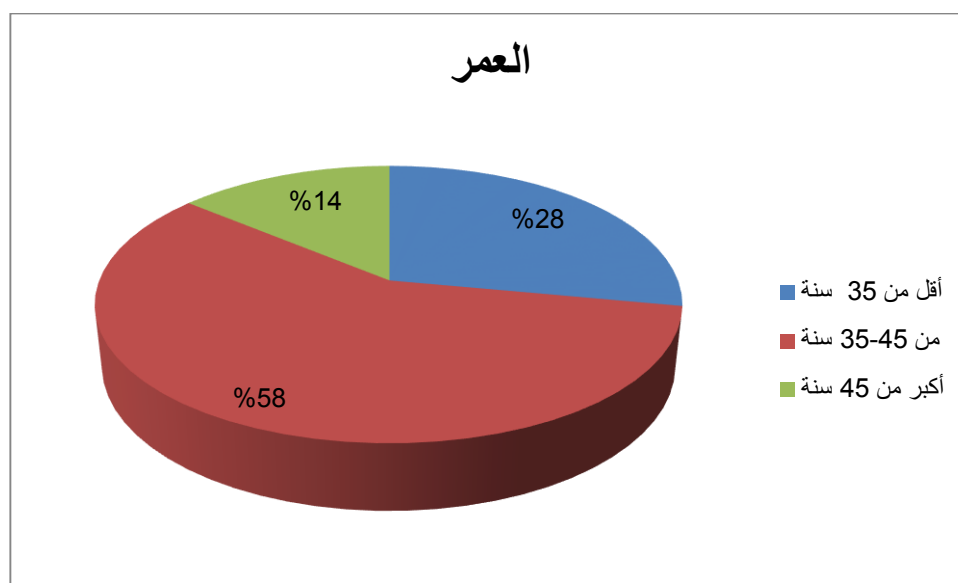
من خلال الجدول رقم (10) يتم توضيح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35 سنة	38	27.9%
من 35-45 سنة	79	58.1%
أكبر من 45 سنة	19	14.0%
المجموع	136	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين أن أكبر فئة عمرية هي فئة من [35-45 سنة] وذلك بنسبة (58.1%) وبتكرار (79)، تليها الفئة العمرية [أقل من 35 سنة] بنسبة (27.9%)، وأضعف فئة هي الفئة الأخيرة [أكثر من 45 سنة] بنسبة (14%).

ج. الرتبة العلمية:

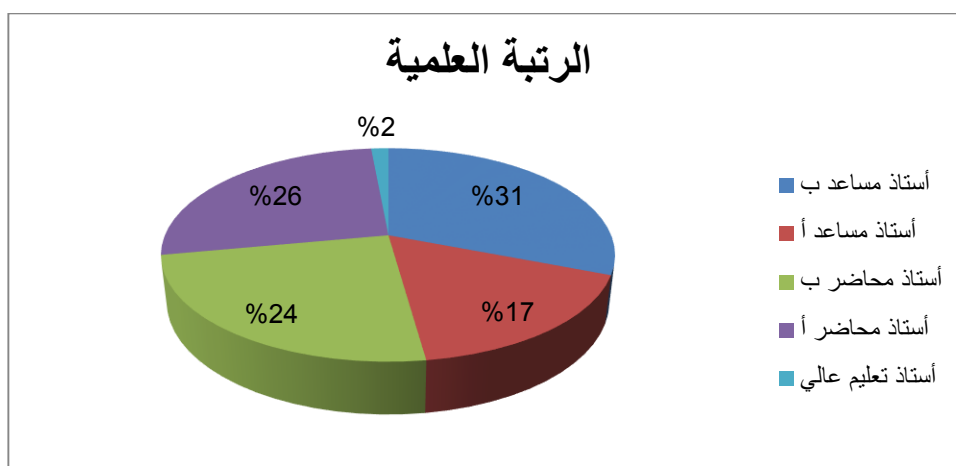
يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الرتبة العلمية

الجدول رقم(11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ مساعد ب	42	30.9%
أستاذ مساعد أ	23	16.9%
أستاذ محاضر ب	33	24.3%
أستاذ محاضر أ	36	26.5%
أستاذ تعليم عالي	2	1.5%
المجموع	136	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم(18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين بأن أغلب أفراد عينة الدراسة يشغلون رتبة أستاذ مساعد (ب) بحيث بلغ عددهم (42) أستاذ وهو ما يعادل نسبة (30.9%)، تليهم رتبة أستاذ محاضر (أ) بنسبة (26.5%) والبالغ عددهم (36) أستاذ، في حين بلغت نسبة رتبة أستاذ محاضر (ب) (24.3%) والبالغ عددهم (33) أستاذ، وبعدها رتبة أستاذ مساعد (أ) بنسبة (16.9%) وهو ما يعادل (23) أستاذ، وفي المرتبة الأخيرة رتبة أستاذ التعليم العالي والتي قدرت بنسبة (1.5%)، أي ما يعادل أستاذان (2).

د. الأقدمية في العمل:

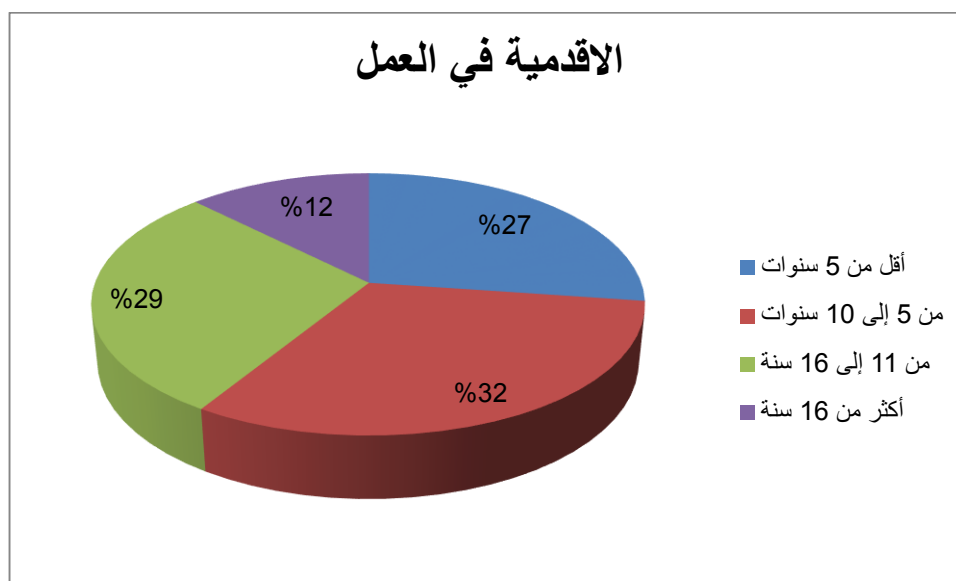
من خلال هذا العنصر سيتم إظهار توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.

الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	37	27.2%
من 5 إلى 10 سنوات	43	31.6%
من 11 إلى 16 سنة	39	28.7%
أكثر من 16 سنة	17	12.5%
المجموع	136	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أعلى نسبة لسنوات الأقدمية هي (31.6%) بعدد (43) أستاذ للفئة من [5-10 سنوات]، تليها فئة من [11-16 سنة] والتي تمثل ما نسبته (28.7%) من مجموع العينة المبحوثة ضمن فئات عينة الدراسة وهو ما يعادل (39) أستاذ، في حين شكلت الفئة [أكثر من 16 سنة] ما نسبته (12.5%) من عينة الدراسة وهي أصغر نسبة بعدد (17) أستاذ من العينة المبحوثة.

هـ. الوظيفة:

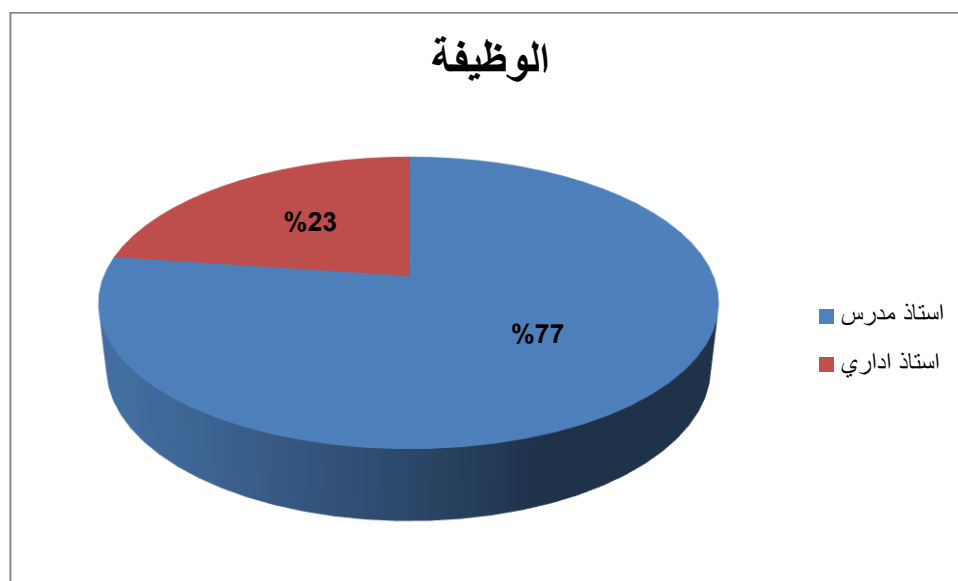
من خلال هذا العنصر سيتم توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
استاذ مدرّس	105	77.2%
استاذ اداري	31	22.8%
المجموع	136	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (20): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح بأن (105) فردا من مجموع أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة (77.2%) هم أساتذة مدرسين فقط، وبذلك تكون هذه الفئة ذات النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة أما فئة الأستاذ الإداري مثلوا ما نسبته (22.8%) من إجمالي العينة بما يعادل (31) فرد.

2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة.

تم تخصيص ثلاثة محاور في هذا الجزء، حيث سيتم من خلاله عرض إجابات أفراد العينة المدروسة حول كل بعد، وذلك بتحليل مختلف نتائج الاختبارات الإحصائية المتحصل عليها، والمتمثلة أساسا في التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية.

1.2. عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور أثر العدالة الإجرائية على زيادة الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (14): إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر العدالة الإجرائية على زيادة الأداء الوظيفي.

رقم العبارات	تكرار	التكرار والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
		ن %	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق				
01	تك	17	43	17	45	14	2.97	1.25	7	متوسطة
	%	12.5	31.6	12.5	33.1	10.3				
02	تك	18	42	33	33	10	2.81	1.16	8	متوسطة
	%	13.2	30.9	24.3	24.3	7.4				
03	تك	12	46	29	29	20	2.99	1.22	6	متوسطة
	%	8.8	33.8	21.3	21.3	14.7				
04	تك	16	48	32	29	11	2.78	1.15	9	متوسطة
	%	11.8	35.3	23.5	21.3	8.1				
05	تك	24	45	27	25	15	2.72	1.26	10	متوسطة
	%	17.6	33.1	19.9	18.4	11				
06	تك	15	35	25	41	20	3.11	1.25	2	متوسطة
	%	11	25.7	18.4	30.1	14.7				
07	تك	14	40	23	38	21	3.08	1.26	3	متوسطة
	%	10.3	29.4	16.9	27.9	15.4				
08	تك	16	44	32	34	10	3.16	1.14	1	متوسطة
	%	11.8	32.4	23.5	25	7.4				
09	تك	15	38	28	39	16	3.02	1.22	4	متوسطة
	%	11	27.9	20.6	28.7	11.8				
10	تك	16	34	34	39	13	3.00	1.82	5	متوسطة
	%	11.8	25	25	28.7	9.6				
متوسطة	إجمالي مؤشر أثر العدالة الإجرائية على زيادة الأداء الوظيفي									
متوسطة	-	0.98	2.98							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج Spss .

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (14) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر أثر العدالة الإجرائية على زيادة الأداء الوظيفي يعبر عنه بدرجة متوسطة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.98 من 5) ويقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارتر الخماسي

والتي تشير إلى الخيار المحايد المقابل للمستوى المتوسط كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ (0.98) ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر أثر العدالة الإجرائية على زيادة الأداء الوظيفي تنازليا من أعلى إلى أقل درجة وهذا ما يظهره الجدول الموالي:

الجدول رقم(15): ترتيب عبارات المحور الأول: أثر العدالة الإجرائية على زيادة الأداء الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
08	يقدم المسؤولون المعلومات والشروح الإضافية في حال استفسارك عنها وهذا الأمر يزيد من أدائك الوظيفي.	1	متوسطة
06	تستطيع مناقشة رؤسائك حول القرارات الصادرة في شؤونك وهذا يزيد من أدائك الوظيفي.	2	متوسطة
07	تحرص الإدارة على تنفيذ الجميع للقرارات دون استثناء وهذا الأمر يزيد في أدائك الوظيفي.	3	متوسطة
09	يطبق رؤسائك إجراءات عادلة لحفظ حقوقك مما يزيد من أدائك الوظيفي.	4	متوسطة
10	يطبق المسؤولون إجراءات عادلة لمواجهة التجاوزات وهذا يزيد من أدائك الوظيفي.	5	متوسطة
03	تتخذ القرارات بعد جمع المعلومات الكافية وهذا يريحني ويزيد من أدائي الوظيفي.	6	متوسطة
01	يوجد عدل في تطبيق القرارات الإدارية الأمر الذي يزيد من أدائك الوظيفي.	7	متوسطة
02	القرارات الصادرة مبنية على عدم التحيز والموضوعية وهذا يزيد من أدائك الوظيفي.	8	متوسطة
04	الأسس التي تتخذ على أساسها القرارات واضحة وشفافة الأمر الذي يزيد من أدائك الوظيفي.	9	متوسطة
05	يحرص المسؤولون على استشارة الأساتذة قبل اتخاذ قرارات تخصهم وهذا يزيد من أدائك الوظيفي.	10	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبتين.

من خلال معطيات الجدولين السابقين نجد انه جاءت العبارة رقم(08) التي تنص: "يقدم المسؤولون المعلومات والشروح الإضافية في حال استفسارك عنها المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss. وهذا الأمر يزيد من أدائك الوظيفي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (3.16) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارتر الخماسي والتي تشير إلى الخيار محايد وانحراف معياري قدره (1.14) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة، هذا يعكس الدرجة المتوسطة لتقديم المسؤولين المعلومات والشروح الإضافية في حال الاستفسار عنها مما يساهم بشكل متوسط في زيادة الأداء

الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، وهذا ما لمسناه من خلال الملاحظات المسجلة اثناء توزيعنا للاستبيان وعملنا الميداني واحتكاكنا بأفراد عينة الدراسة.

جاءت العبارة رقم (06) التي تنص " تستطيع مناقشة رؤسائك حول القرارات الصادرة في شؤونك وهذا يزيد من أدائك الوظيفي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب (3.11) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار المحايد وانحراف معياري قدره (1.25) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس القدرة على مناقشة الرؤساء حول القرارات الصادرة وبالتالي زيادة الأداء الوظيفي لكن بشكل متوسط.

جاءت العبارة رقم (07) التي تنص: "تحرص الإدارة على تنفيذ الجميع للقرارات دون استثناء وهذا الامر يزيد في ادائك الوظيفي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب (3.08) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد وانحراف معياري قدره (1.26) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة، هذا يعكس ان الإدارة تحرص على تنفيذ القرارات دون استثناء مما يزيد في الأداء الوظيفي، لكن بدرجة متوسطة.

جاءت العبارة رقم (09) التي تنص: "يطبق رؤسائك إجراءات عادلة لحفظ حقوقك مما يزيد من أدائك الوظيفي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب (3.02) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد وانحراف معياري قدره (1.22) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس تطبيق الرؤساء لإجراءات عادلة لحفظ الحقوق كان بدرجة متوسطة وبالتالي درجة متوسطة على زيادة الأداء الوظيفي.

جاءت العبارة رقم (10) التي تنص: "يطبق المسؤولون إجراءات عادلة لمواجهة التجاوزات وهذا يزيد من أدائك الوظيفي" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب (3) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد وانحراف معياري قدره ب (1.82) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس تطبيق متوسط للإجراءات العادلة من طرف المسؤولين لمواجهة التجاوزات وهذا يؤثر بشكل متوسط على زيادة الأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة.

جاءت العبارة رقم (03) التي تنص: " تتخذ القرارات بعد جمع المعلومات الكافية وهذا يريحني ويزيد من أدائي الوظيفي" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب (2.99) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد وانحراف معياري قدره (1.22) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة، مما يعكس الدرجة المتوسطة لجمع المعلومات الكافية لأجل اتخاذ القرارات وهذا يؤثر بدرجة متوسطة على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

جاءت العبارة رقم (01) التي تنص: " يوجد عدل في تطبيق القرارات الإدارية الامر الذي يزيد من ادائك الوظيفي " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر ب (2.97) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار محايد وانحراف معياري قدره (1.25) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس وجود متوسط للعدل في تطبيق القرارات الإدارية مما ينعكس بدرجة متوسطة على زيادة الأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة.

جاءت العبارة رقم (02) التي تنص: "القرارات الصادرة مبنية على عدم التحيز والموضوعية وهذا يزيد من أدائك الوظيفي" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر ب (2.81) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد وانحراف معياري قدره (1.16) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة لزيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

جاءت العبارة رقم (04) التي تنص "الأسس التي تتخذ على أساسها القرارات الواضحة والشفافة الأمر الذي يزيد من أدائك الوظيفي" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر ب (2.78) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد وانحراف معياري قدره (1.15) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

جاءت العبارة رقم (05) التي تنص "يحرص المسؤولون على استشارة الأساتذة قبل اتخاذ قرارات تخصهم وهذا يزيد من أدائك الوظيفي" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يقدر ب (2.72) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد وانحراف معياري قدره (1.26) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة على زيادة الأداء الوظيفي، من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

من خلال ما سبق نتوصل الى ان اغلب افراد العينة اجمعوا على وجود أثر للعدالة الاجرائية على زيادة الادائي الوظيفي وهذا بدرجة متوسطة لما يرونه من هذه الدرجة في تطبيق معطيات العدالة الاجرائية ومستواها المتوسط بميدان الدراسة الحالية.

2.2 عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور أثر العدالة التوزيعية على زيادة الأداء الوظيفي

الجدول رقم (16): إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر العدالة التوزيعية على زيادة الأداء الوظيفي.

رقم العبارات	تكرار	التكرار والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
		موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
01	تك	12	33	36	36	19	2.93	1.11	6	متوسطة
	%	8.8	24.3	26.5	26.5	14				
02	تك	12	51	29	32	12	3.04	1.25	4	متوسطة
	%	8.8	37.5	21.3	23.5	8.8				
03	تك	21	27	37	36	15	2,90	1,10	8	متوسطة
	%	15.4	19.9	27.2	26.5	11				
04	تك	12	44	20	47	13	3,06	1,15	3	متوسطة
	%	8.8	32.4	17.7	34.6	9.6				
05	تك	13	33	44	38	8	2,94	1,18	5	متوسطة
	%	9.6	24.3	32.4	27.9	5.9				
06	تك	19	38	33	36	10	2,93	1,18	6	متوسطة
	%	14	27.9	24.3	26.5	7.4				
07	تك	18	43	28	31	16	2,83	1,17	10	متوسطة
	%	13.2	31.6	20.6	22.8	11.8				
08	تك	21	29	30	44	12	2,91	1,11	7	متوسطة
	%	15.4	21.3	22.1	32.4	8.8				
09	تك	22	37	27	28	22	2,88	1,17	9	متوسطة
	%	16.2	27.2	19.9	20.6	16.2				
10	تك	17	34	34	32	19	3,17	1,22	1	متوسطة
	%	12.5	25	25	23.5	14				
11	تك	18	34	35	37	12	3.09	1,22	2	متوسطة
	%	13.2	25	25.7	27.2	8.8				
متوسطة	-	0.92	3,02	إجمالي مؤشر أثر العدالة التوزيعية على زيادة الأداء الوظيفي						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج spss.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر أثر العدالة التوزيعية على زيادة الأداء الوظيفي يعبر عنه بدرجة متوسطة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ

المتوسط الحسابي الكلي (3.02 من 5) ويقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ (0.92) ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر أثر العدالة التوزيعية على زيادة الأداء الوظيفي تنازليا من أعلى درجة إلى أعلى درجة كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): ترتيب عبارات المحور الثاني: أثر العدالة التوزيعية على زيادة الأداء الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
10	تقسم المنح المالية بشكل عادل بين الأساتذة هذا الأمر يزيد من أدائك الوظيفي.	1	متوسطة
11	تتبادل مكافآتكم مع مكافآت الآخرين الذين يبذلون نفس المجهود ويمارسون نفس الوظيفة داخل المعهد وهذا الأمر يزيد من أدائك الوظيفي.	2	متوسطة
04	"يتم توزيع ساعات العمل بما يتناسب مع ظروفك العائلية وهذا يزيد من أدائك الوظيفي"	3	متوسطة
02	"يتم توزيع المهام الإدارية والعلمية على الجميع بطريقة عادلة وهذا يزيد من أدائك الوظيفي"	4	متوسطة
05	"يتم توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بين الأساتذة بطريقة عادلة مما يزيد من أدائك الوظيفي."	5	متوسطة
01	إجراءات العمل في مؤسسة عملك عادلة ومنصفة وهذا يزيد من أدائك الوظيفي.	6	متوسطة
06	الدورات التكوينية والتدريب تتوزع بطريقة عادلة وهذا يزيد من أدائك الوظيفي.	6	متوسطة
08	حصولك على المكافآت من رؤسائك عن الجهد الإضافي الذي تبذله يزيد من أدائك الوظيفي.	7	متوسطة
03	يتم توزيع وسائل العمل بطريقة عادلة مما يزيد من أدائك الوظيفي	8	متوسطة
09	يتناسب راتبك الشهري الذي تحصل عليه مع الجهود التي تبذلها في عملك ومع مؤهلاتك العلمية يزيد من أدائك الوظيفي.	9	متوسطة
07	يتم توزيع الحوافز المالية بصورة عادلة مما يزيد من أدائك الوظيفي.	10	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

من خلال معطيات الجدولين السابقين نجد أنه جاءت العبارة رقم (10) التي تنص: "تقسم المنح المالية بشكل عادل بين الأساتذة هذا الأمر يزيد من أدائك الوظيفي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

يقدر ب(3.17) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد وانحراف معياري قدره (1,22) وهذا يعني ان هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس تقسيم المنح المالية بشكل عادل بين الأساتذة مما يساهم بشكل متوسط في زيادة الأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة.

جاءت العبارة رقم (11) التي تنص: " تتعادل مكافآتكم مع مكافآت الآخرين الذين يبدلون نفس المجهود ويمارسون نفس الوظيفة داخل المعهد وهذا الأمر يزيد من أدائك الوظيفي". في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب (3.09) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد وانحراف معياري قدره (1,22) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس تعادل المكافآت مع مكافآت الآخرين على زيادة الأداء الوظيفي ولكن بشكل متوسط.

جاءت العبارة رقم (04) التي تنص "يتم توزيع ساعات العمل بما يتناسب مع ظروفك العائلية وهذا يزيد من أدائك الوظيفي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب (3.06) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار محايد وانحراف معياري قدره (1,15) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس توزيع ساعات العمل بما يتناسب مع الظروف العائلية على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر عينة من أفراد الدراسة.

جاءت العبارة رقم (02) التي تنص: "يتم توزيع المهام الإدارية والعلمية على الجميع بطريقة عادلة وهذا يزيد من أدائك الوظيفي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب (3.04) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد وانحراف معياري قدره (1.25) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة، هذا يعكس توزيع المهام الإدارية والعلمية على الجميع وبالتالي زيادة الأداء الوظيفي ولكن بشكل متوسط.

جاءت العبارة رقم (05) التي تنص "يتم توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بين الاساتذة بطريقة عادلة مما يزيد من أدائك الوظيفي" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب (2.93) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد وانحراف معياري قدره (1.18) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بين الأساتذة بطريقة عادلة وهذا ما يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بشكل متوسط.

جاءت العبارة رقم (01) التي تنص: "إجراءات العمل في مؤسسة عمك عادلة ومنصفة وهذا يزيد من أدائك الوظيفي" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب (2.93) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد وانحراف معياري قدره (1.11) وهذا يعني أن هذه

العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس إجراءات العمل في مؤسسة عمل عادلة ومنصفة إلى درجة متوسطة مما يؤثر بشكل متوسط في زيادة الأداء الوظيفي.

جاءت العبارة رقم (06) التي تنص "الدورات التكوينية والتدريب تتوزع بطريقة عادلة وهذا يزيد من ادائك الوظيفي" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب (2.93) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد وانحراف معياري قدره (1.18) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس أن الدورات التكوينية والتدريبية تتوزع بطريقة عادلة وهذا يؤثر بشكل متوسط على زيادة الأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة.

جاءت العبارة رقم (08) التي تنص: "حصولك على المكافآت من رؤسائك عن الجهد الإضافي الذي تبذله يزيد من ادائك الوظيفي" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر ب (2.91) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد وانحراف معياري قدره (1.11) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة، مما يعكس الدرجة المتوسطة للحصول على المكافآت وهذا يؤثر بدرجة متوسطة على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جاءت العبارة رقم (03) التي تنص: "يتم توزيع وسائل العمل بطريقة عادلة مما يزيد من أدائك الوظيفي" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر ب (2.90) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد وانحراف معياري قدره (1.10) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس توزيع وسائل العمل بطريقة عادلة، مما ينعكس بدرجة متوسطة على زيادة الأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة.

جاءت العبارة رقم (09) التي تنص: "يتناسب راتبك الشهري الذي تحصل عليه مع الجهود التي تبذلها في عملك ومع مؤهلاتك العلمية يزيد من أدائك الوظيفي" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر ب (2.88) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد وانحراف معياري قدره (1.17) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس تناسب الراتب الشهري الذي يحصل عليه مع الجهود التي تبذل، وهذا ينعكس بدرجة متوسطة على زيادة الأداء الوظيفي.

جاءت العبارة رقم (07) التي تنص: "يتم توزيع الحوافز المالية بصورة عادلة مما يزيد من ادائك الوظيفي." في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يقدر ب (2.83) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد وانحراف معياري قدره (1.17) وهذا يعني أن هذه العبارة لها

درجة موافقة متوسطة على توزيع الحوافز المالية بصورة عادلة مما ينعكس على الأداء الوظيفي بدرجة متوسطة.

من خلال ما سبق نتوصل الى ان اغلب افراد العينة اجمعوا على وجود أثر للعدالة التوزيعية على زيادة الادائي الوظيفي وهذا بدرجة متوسطة لما يرونه من هذه الدرجة في تطبيق معطيات العدالة التوزيعية ومستواها المتوسط بميدان الدراسة الحالية.

3.2 عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور أثر عدالة التعاملات على زيادة الأداء الوظيفي

الجدول رقم(18): إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر عدالة التعاملات على تحسين الأداء الوظيفي.

رقم العبارات	تكرار ن%	التكرار والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
		موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
01	تك	12	32	39	41	12	2,93	1,11	6	متوسطة
	%	8.8	23.5	28.7	30.1	8.8				
02	تك	16	43	26	33	18	3,04	1,25	4	متوسطة
	%	11.8	31.6	19.1	24.3	13.2				
03	تك	9	35	40	38	14	2,90	1,10	9	متوسطة
	%	6.6	25.7	29.4	27.9	10.3				
04	تك	12	43	39	26	16	3,06	1,15	3	متوسطة
	%	8.8	31.6	28.7	19.1	11.8				
05	تك	16	29	38	38	15	2,94	1,18	5	متوسطة
	%	11.8	21.3	27.9	27.9	11				
06	تك	19	31	37	38	11	2,93	1,18	7	متوسطة
	%	14	22.8	27.2	27.9	8.1				
07	تك	10	35	31	42	18	2,83	1,17	11	متوسطة
	%	7.4	25.7	22.8	30.9	13.2				
08	تك	9	36	42	33	16	2,91	1,11	8	متوسطة
	%	6.6	26.5	30.9	24.3	11.8				
09	تك	14	27	41	37	17	2,88	1,17	10	متوسطة
	%	10.3	19.9	30.1	27.2	12.5				
10	تك	16	50	29	24	17	3,17	1,22	1	متوسطة
	%	11.8	36.8	21.3	17.6	12.5				
11	تك	16	43	33	26	18	3,09	1,22	2	متوسطة
	%	11.8	31.6	24.3	19.1	13.2				
إجمالي مؤشر أثر عدالة التعاملات على تحسين الاداء الوظيفي										
متوسطة							3.01	0.98		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و نتائج برنامج spss.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم(18) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر أثر عدالة التعاملات على تحسين الأداء الوظيفي يعبر عنه بدرجة متوسطة على مضمون عبارات هذا المؤشر حيث

بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.01) من (5) ويقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار المحايد المقابل للمستوى المتوسط كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ (0.98) ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر أثر عدالة التعاملات على تحسين الأداء الوظيفي تنازليا من أعلى إلى أقل درجة كما يلي:

الجدول رقم (19): ترتيب عبارات المحور الثالث: أثر عدالة التعاملات على تحسين الأداء الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
10	يستقبلك رؤساؤك دوما بلباقة واحترام وهذا يزيد من أدائك الوظيفي	1	متوسطة
11	يستمع إليك رؤساؤك والى انشغالاتك مهما كانت الظروف الأمر الذي يزيد من أدائك الوظيفي.	2	متوسطة
04	يشجع رؤساؤك على التعامل والعلاقات المبنية على المودة مما يزيد من أدائك الوظيفي	3	متوسطة
02	يتعامل رؤساؤك بكل اهتمام واحترام معك ومع باقي زملائك في العمل مما يزيد من أدائك الوظيفي	4	متوسطة
05	يهتم رؤساؤك بنشر روح التعاون الجماعي وروح الفريق وهذا الأمر يزيد من أدائك الوظيفي.	5	متوسطة
01	يتعامل رؤساؤك بكل عدالة معك ومع باقي زملائك في العمل وهذا يزيد من أدائك الوظيفي	6	متوسطة
06	يتعامل رؤساؤك بعدالة في حسم النزاعات بين المرؤوسين مما يزيد من أدائك الوظيفي	7	متوسطة
08	"يبدى المدير اهتماما بمصلحتك كموظف وهذا ما يزيد من أدائك الوظيفي	8	متوسطة
10	يهتم رؤساؤك بمصلحتك الوظيفية مما يزيد من أدائك الوظيفي	9	متوسطة
09	يقوم المدير بمناقشتك بمنتهى الصراحة معك وهذا الأمر يزيد من أدائك الوظيفي.	10	متوسطة
07	"يشرح لك المدير مبررات القرارات التي اتخذت فيما يخص وظيفتك مما يزيد من أدائك الوظيفي.	11	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال معطيات الجدولين السابقين نجد أنه جاءت العبارة رقم (10) التي تنص: " يستقبلك رؤساؤك دوما بلباقة واحترام وهذا يزيد من أدائك الوظيفي." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (3.17) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد

وانحراف معياري قدره (1.22) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس استقبال الرئيس للموظف دوما بلباقة واحترام على زيادة الأداء الوظيفي بدرجة متوسطة لأفراد عينة الدراسة.

جاءت العبارة رقم (11) التي تنص: " يستمع إليك رؤسائك وإلى انشغالاتك مهما كانت الظروف الأمر الذي يزيد من أدائك الوظيفي". في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب (3.09) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد وانحراف معياري قدره (1.22) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس التأثير المتوسط لاستماع الرؤساء إلى انشغالات الموظف مهما كانت انشغالاتهم على زيادة الأداء الوظيفي بدرجة متوسطة.

جاءت العبارة رقم (04) التي تنص "يشجع رؤسائك على التعامل والعلاقات المبنية على المودة مما يزيد من أدائك الوظيفي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب (3.06) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد وانحراف معياري قدره (1.15) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس تشجيع الرؤساء على التعامل والعلاقات المبنية على المودة يزيد من الأداء الوظيفي بشكل متوسط.

جاءت العبارة رقم (02) التي تنص: "يتعامل رؤسائك بكل اهتمام واحترام معك ومع باقي زملائك في العمل مما يزيد من أدائك الوظيفي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب (3.04) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد وانحراف معياري قدره (1.25) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس تعامل الرؤساء بنوع من الاهتمام والاحترام في العمل وهذا ما يساهم في زيادة الأداء الوظيفي بدرجة متوسطة.

جاءت العبارة رقم (05) التي تنص "يهتم رؤسائك بنشر روح التعاون الجماعي وروح الفريق وهذا الأمر يزيد من أدائك الوظيفي" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب (2.94) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد وانحراف معياري قدره (1.18) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس تأثير اهتمام الرؤساء بنشر روح التعاون الجماعي وروح الفريق على زيادة الأداء الوظيفي بدرجة متوسطة.

جاءت العبارة رقم (01) التي تنص: " يتعامل رؤسائك بكل عدالة معك ومع باقي زملائك في العمل وهذا يزيد من أدائك الوظيفي". في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب (2.93) وهو يقع ضمن الفئة

الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد وانحراف معياري قدره (1.11) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس تعامل الرؤساء بكل عدالة في العمل مما يعمل على زيادة الأداء الوظيفي بشكل متوسط.

جاءت العبارة رقم (06) التي تنص " يتعامل رؤساؤك بعدالة في حسم النزاعات بين المرؤوسين مما يزيد من أدائك الوظيفي." في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر ب (2.92) وهو يقع ضمن الفئة الثالث من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد وانحراف معياري قدره (1.18) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس التأثير المتوسط لتعامل الرؤساء بعدالة في حسم النزاعات بين المرؤوسين على زيادة الأداء الوظيفي بدرجة متوسطة.

جاءت العبارة رقم (08) التي تنص: "يبدى المدير اهتماما بمصلحتك كموظف وهذا ما يزيد من أدائك الوظيفي". في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر ب (2.91) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد وانحراف معياري قدره (1.11) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس التأثير المتوسط لاهتمام المدير بمصلحة الموظف على زيادة الأداء الوظيفي بدرجة متوسطة.

جاءت العبارة رقم (03) التي تنص: " يهتم رؤساؤك بمصلحتك الوظيفية مما يزيد من أدائك الوظيفي." في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر ب (2.90) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد وانحراف معياري قدره (1.10) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس الاهتمام المتوسط للرؤساء بالمصلحة الوظيفية وبالتالي زيادة متوسطة في الأداء الوظيفي.

جاءت العبارة رقم (09) التي تنص: " يقوم المدير بمناقشتك بمنتهى الصراحة معك وهذا الأمر يزيد من أدائك الوظيفي." في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يقدر ب (2.88) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد وانحراف معياري قدره (1.17) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس التأثير المتوسط لقيام المدير بالمناقشة مع الموظف بمنتهى الصراحة في زيادة الأداء الوظيفي بدرجة متوسطة.

جاءت العبارة رقم (07) التي تنص: "يشرح لك المدير مبررات القرارات التي اتخذت فيما يخص وظيفتك مما يزيد من أدائك الوظيفي." في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي يقدر ب (2.83) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار المحايد وانحراف معياري قدره (1.17) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة متوسطة مما يعكس شرح المدير مبررات القرارات التي اتخذت فيما يخص الوظيفة على زيادة الأداء الوظيفي بدرجة متوسطة.

من خلال ما سبق نتوصل الى ان اغلب افراد العينة اجمعوا على وجود أثر لعدالة التعاملات على زيادة الادائي الوظيفي وهذا بدرجة متوسطة لما يرونه من هذه الدرجة في تطبيق معطيات لعدالة التعاملات ومستواها المتوسط بميدان الدراسة الحالية.

من خلال المعطيات السابقة نجل اجابات افراد عينة الدراسة على مجمل المحاور وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم(20): إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المحاور الأساسية للدراسة.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحاور	درجة الأهمية
أثر العدالة الإجرائية على زيادة الأداء الوظيفي	2.98	0.98	3	متوسطة
أثر العدالة التوزيعية على زيادة الأداء الوظيفي	3.02	0.92	1	متوسطة
أثر عدالة التعاملات على تحسين الأداء الوظيفي	3.01	0.98	2	متوسطة
إجمالي المحاور	3.03	0.95	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة قد أجمعوا أن هناك أثر للعدالة التوزيعية على زيادة الأداء الوظيفي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف بمستوى متوسط، حيث احتل المرتبة الأولى مقارنة بباقي الأبعاد وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.03) وانحراف معياري قدره (0.95)، يليه في المرتبة الثانية محور أثر عدالة التعاملات على تحسين الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي قدره (3.01) وانحراف معياري قدره (0.98)، باتفاق بدرجة متوسطة، وفي الأخير اتفق أيضا أفراد عينة الدراسة أن للعدالة الإجرائية أثر في الأداء الوظيفي وهذا بمتوسط حسابي قدره (2.98) وانحراف معياري قدره (0.98)، وهذا ما انعكس على إجمالي المحاور حيث اتفق أفراد عينة الدراسة على أن للعدالة التنظيمية أثر متوسط على تحسين الأداء الوظيفي وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.03) وانحراف معياري (0.95).

3. نتائج الدراسة:

من كل ما تقدم من عرض البيانات، توصلنا إلى النتائج التالية:

1.3 نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

بعد عرض وتفسير البيانات الشخصية لعينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن المجتمع المبحوث أغليته من جنس الذكور وهذا ما نسبته قدرت ب (51.5%).
- غالبية المبحوثين يتركزون في الفئة العمرية من [45-35] سنة وبنسبة قدرت ب (58.1%) وهو مؤشر ايجابي يدل على فئة عمرية حيوية تتمتع بالخبرة مما يجعلها قادرة على إدراك أهمية أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي.
- الأفراد المبحوثين يتركزون في رتبة أستاذ مساعد (ب)، أستاذ محاضر (أ) وأستاذ محاضر (ب) بنسبة (30.9%)، (26.5%) و (24.3%) على التوالي، أما باقي المبحوثين فيتركزون في رتبة أستاذ مساعد (أ) بنسبة (16.9%) وأستاذ التعليم العالي بنسبة (1.5%).
- الأفراد المبحوثين يتركزون في الفئة من [10-5] سنوات وهذا بنسبة (31.6%) ثم الفئة من [16-11] سنة، [الأقل من 5] سنوات، [الأكثر من 16] سنة على التوالي بنسب (28.7%)، (27.2%)، (12.5%). وهو مؤشر ايجابي يدل على تمتع أفراد مجتمع الدراسة بخبرة عالية

1.1.3 النتائج الخاصة بمحاور الدراسة:

أ. النتائج الخاصة بمحور أثر العدالة الإجرائية على زيادة الأداء الوظيفي:

توصلت الدراسة إلى أن المبحوثين قد أجمعوا على وجود أثر للعدالة الإجرائية على زيادة الأداء الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.98)، وانحراف معياري قدره (0.98)، وهذا بمستوى متوسط، حيث أن الوصول إلى أداء وظيفي فعال يتطلب من المؤسسة وضع إجراءات تنظيمية وتطبيقها، بالإضافة إلى ضرورة تحقيق العدالة في تطبيقها.

اتفقت نتائج هذا المؤشر مع نتائج دراسة "محمد بوقليع" العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك (ص 6). وتوصلت إلى أن:

-إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك جاءت بدرجة متوسطة وقد جاء بعد العدالة الاجرائية في المرتبة الثالثة.

اتفقت كذلك مع الدراسة رقم (2) للباحثة "بوخلخال حواء" أثر العدالة التنظيمية على السلوك الابداعي حيث أجريت الدراسة في المؤسسات الاستشفائية سليمان عميرات بتقريت، (ص 7). توصلت هذه الدراسة إلى أن: بعد العدالة الاجرائية موجودة إلا أنها بدرجة متوسطة في المؤسسات الاستشفائية.

ب. النتائج الخاصة بمحور أثر العدالة التوزيعية على زيادة الأداء الوظيفي:

توصلت الدراسة إلى أن المبحوثين قد أجمعوا على وجود أثر للعدالة التوزيعية على زيادة الأداء الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.02)، وانحراف معياري قدره (0.92)، وهذا بمستوى متوسط، ويعزى هذا إلى التناسب المتوسط بين المكافآت والأداء، بالإضافة إلى الرضا الضعيف للأساتذة عن المكافآت الممنوحة لها مما يولد انعكاسا متوسطا على زيادة الأداء الوظيفي.

وافقت نتائج هذا المؤشر مع نتائج دراسة "محمد بوقليع" العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين حيث أجريت الدراسة في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين. وقد احتل بعد العدالة التوزيعية المرتبة الأخيرة (ص6).

ج. النتائج الخاصة بمحور أثر عدالة التعاملات على زيادة الأداء الوظيفي

توصلت الدراسة إلى أن المبحوثين قد أجمعوا على وجود أثر عدالة التعاملات على زيادة الأداء الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.02)، وانحراف معياري قدره (0.92)، وهذا بمستوى متوسط، ويعزى هذا إلى طبيعة العلاقة بين المبحوثين ومدراءهم، حيث أكد أفراد عينة الدراسة وجود علاقة متوسطة بين مدراءهم مما ينعكس على أدائهم الوظيفي، على غرار عدم الأخذ بحاجاتهم، وضعف الاهتمام ببعض مطالبهم.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة "بوخلخال حواء" أثر العدالة التنظيمية على السلوك الابداعي حيث أجريت الدراسة على المؤسسات الاستشفائية سليمان عميرات تقريت، وتوصلت إلى أن: هناك مستويات متوسطة من عدالة التعاملات في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية (ص7).

4. مناقشة فرضيات الدراسة:

الفرضية الفرعية 1: نعم يوجد أثر للعدالة الاجرائية على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف _ميلة_ محل الدراسة.

• من خلال النتائج السابقة توصلنا الى وجود أثر للعدالة الاجرائية على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف _ميلة_ محل الدراسة. وكان **بدرجة متوسطة**، بالتالي تم اثبات الفرضية هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية 2: نعم يوجد أثر للعدالة التوزيعية على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف _ميلة_ محل الدراسة.

• من خلال النتائج السابقة توصلنا الى وجود أثر للعدالة التوزيعية على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف _ميلة_ محل الدراسة. وكان **بدرجة متوسطة**، بالتالي تم اثبات الفرضية هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية 3: نعم يوجد أثر للعدالة التعاملات على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف _ميلة_ محل الدراسة.

• من خلال النتائج السابقة توصلنا الى وجود أثر لعدالة التعاملات على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف _ميلة_ محل الدراسة. وكان **بدرجة متوسطة**، بالتالي تم اثبات الفرضية هذه الفرضية.

الفرضية الرئيسية:

نعم يوجد أثر للعدالة التنظيمية على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف _ميلة_ محل الدراسة.

توصلنا مما سبق ومن خلال تحليل ومناقشة الفرضيات الفرعية أن كل أبعاد العدالة التنظيمية قد تحققت بدرجة متوسطة في ميدان دراستنا الحالية، وبالتالي توصلنا الى اثبات الفرضية الرئيسية التي انطلقنا منها والإجابة على التساؤل الرئيسي الذي انطلقنا منه: هل أثر للعدالة التنظيمية على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف _ميلة_ محل الدراسة؟

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل معرفة الأثر الذي تلعبه العدالة التنظيمية بأبعادها (الاجرائية، التوزيعية وعدالة التعاملات) على الأداء الوظيفي لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_ محل الدراسة حيث توصلنا الى وجود أثر للعدالة التنظيمية على زيادة الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد العينة المدروسة ، وذلك بمستوى متوسط ، حيث ان بلوغ المستويات العليا من الرضا عن العدالة التنظيمية لابد وان ترافقها تطبيقات دقيقة لأبعادها المختلفة وهنا تظهر اهميتها في المنظمات حيث لها الاثر الكبير على مختلف العمليات والسلوكيات التنظيمية، لذا اصبحت المنظمات الحديثة تهتم بشكل كبير برفع مستوياتها لتحقيق اهدافها واستمراريتها.



الخاتمة

الخاتمة

تسعى أي منظمة إلى التحكم الأمثل والتعبئة القصوى لمواردها البشرية التي تعد المورد الحقيقي الذي يمكن أن يحقق لها مكانا في الصدارة، ويضمن لها القدرة على مواجهة المنافسة وتحقيق الأفضل، ومن المؤكد أن المنظمة المتميزة هي التي تكون في مستوى مراعاة العدالة التنظيمية وتجسيد ابعادها التوزيعية والإجرائية والتعاملية والعمل على تكريسها في أوساط الافراد العاملين حتى تكون بمثابة ثقافة تنظيمية قوامها قيم تنظيمية نابغة من تلك الأبعاد التنظيمية.

إن هدف المنظمة الأساسي المتمثل في ضمان الجودة والفعالية في الأداء الوظيفي لا يمكن تسطيره دون تهيئة الشروط الضرورية له، فلا يمكن الحديث عن أداء وظيفي راقى وفعال وذو جدوى للمنظمة دون التزام وظيفي.

جاءت هذه الدراسة لمعالجة الإشكالية التي تناولت أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي، حيث أثارت هذه الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بالتحقق من وجود أثر للعدالة التنظيمية على زيادة الأداء الوظيفي، لنتوصل إلى جملة من نتائج العامة حيث أكدت لنا بأنه كلما تم تجسيد العدالة التنظيمية كلما أدى ذلك إلى تحقيق الأداء الوظيفي الذي يعود بالفائدة على المنظمة، والعكس صحيح.



المراجع

1. المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب.

01. أحمد ماهر (2005)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
02. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة (2011)، إدارة الموارد البشرية، طبعة 4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
03. رفيقة حروش (2013)، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
04. زاهد محمد ديري (2011)، إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
05. عمر محمد دره (2008)، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع.
06. كفاية محمد عبد الله (2019)، إدارة الأداء الوظيفي، طبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
07. نادر أحمد أبو شيخة (2010)، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات علمية)، طبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
08. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد (2010)، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
09. وليد حميد رشيد الأميري (2016)، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
10. يوسف حليم الطائي، وآخرون (2006)، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، طبعة 1، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

ثانياً: المجلات العلمية

01. أميمة حلمي مصطفى (2017)، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا، مجلة كلية التربية، العدد 41، الجزء الثالث.

02. بن عدة محمد، كرومي السعيد (2021) أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة حالة شركة نפטال (فرع ولاية معسكر)، مجلد 7، العدد 2.
03. بن يحيى عز الدين (2017)، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لمؤسسة الشباب بقسنطينة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 4، العدد 10.
04. حسن عبد السلام علي عمران وآخرون (2018)، دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس لكلية الاقتصاد، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 9.
05. داسة مصطفى، شبيلي بلقاسم (2020)، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم الدراسات الفلسفية والانسانية المعمقة، العدد 8.
06. دريبي كريمة، سرير الحرتسي حياة، العدالة التنظيمية دورها في تفعيل الابداع الاداري بالمؤسسة الجزائرية.
07. دودو النوري نور الدين (2021)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال الجامعة دراسة ميدانية بجامعة الجلفة، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 13، العدد 1.
08. سامر محمد حسن عرقاوى (2015)، دراسة العلاقة ما بين العدالة التنظيمية وضغوط العمل ودراسة العلاقة فيما بينهما، مجلد 6، العدد 4.
09. سليمان تيش تيش محمد لمين، خياط أميرة (2020)، العدالة التنظيمية المحددات والنتائج، el khaldounia journal of human and social sciences، المجلد 1، العدد 12.
10. صحر عناوي رهيو (2014)، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية، مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 4، العدد 10.
11. الصرايرة خالد أحمد، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 03، العدد 1+2.
12. عيشوش عثمان، دغمان بوبكر الصديق (2018)، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية عند الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية في كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 25.

13. كريم عبد المجيد محمد عبد المجيد (2021)، أثر العدالة التنظيمية على نظام تقييم الأداء دراسة تطبيقية، مجلد 12، العدد 1.
14. كريم مصطفى وآخرون (2021)، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة حالة اتصالات الجزائر باستخدام النمذجة بالمعدلات الهيكلية SEN)، مجلة الإبداع، مجلد 11، العدد 1.
15. ليث شعبان هاشم الغراوي، علي عودة محمد الحلفي (2020)، الأداء الوظيفي لدى ضباط وزارة الداخلية، مجلة البحوث النفسية، بغداد، المجلد 31، العدد 03.
16. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر (2015)، العدد 165، الجزء الأول.
17. منصور تيجاني (2020)، الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية لعمال الصحة العمومية، مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 03، العدد 04.
18. منيرة الشрман، صفاء جعافرة (2014)، درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي، المنارة، مجلد 20، العدد 1.

ثالثا: الرسائل والأطروحات.

01. ألفت عبد ابراهيم أبو صفية (2018)، أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تطبيقية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
02. حمزة معمري (2014)، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
03. سمية جقيدل (2015)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
04. محمد بوقليع (2011)، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك، مذكرة مكملة لنيل درجة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

05. محمود عبد الرحيم بدر غانم(2015)، درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

2. المراجع باللغة الأجنبية:

المجلات العلمية:

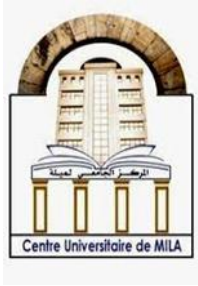
01. Amel Kazem Mahdi(2021) ; the Dimensions of organizational justice and its impact on happiness in the workplace ; an analytical study of the opinions of a sample ; employees at kufa university ; faculty of basic education.
02. Basma Rahman (2022); job performance and factors affecting it; jornal of sustanible studies; f4; n1.
03. shurooq kadhum jabbar (2018); the post performance of the university officials and its relationship with the administrative behaviour of their bosses; n38.

رابعاً: المواقع الإلكترونية:

01. <http://www.asjp.cerist.dz>
02. <http://www.centre-univ-mila.dz>
03. <https://www.isaj.net>
04. <https://iugspace.iugaza.edu.ps>



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة_



استبيان دراسة حول أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي

دراسة من وجهة نظر عينة من أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
ميلة

إشراف الدكتورة:

امال علي موسى

إعداد الطالبتين:

❖ صديقي خضرة

❖ فرخي إيمان

السادة الاساتذة الافاضل،

يشرفنا أن نضع بين ايديكم هذا الاستبيان، والذي يساهم في إنجاز دراسة ميدانية حول "أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر عينة من أساتذة المركز الجامعي ميلة، وهذا " لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، نعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الهامة بالإجابة على العبارات المرفقة في هذا الاستبيان.

*لكم منا كل الشكر والتقدير *

السنة الجامعية 2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة للإجابة

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. العمر: أقل من 35 سنة ☐ من 35 إلى 45 سنة ☐ أكبر من 45 سنة ☐
3. الرتبة العلمية: أستاذ مساعد ب ☐ أستاذ مساعد أ ☐ أستاذ محاضر ب ☐ أستاذ محاضر أ ☐
4. الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐
- من 11 إلى 16 سنة ☐ أكثر من 16 سنة ☐
5. الوظيفة: أستاذ مدرس ☐ أستاذ إداري ☐

المحور الثاني: أثر العدالة الإجرائية على زيادة الاداء الوظيفي.

الرجاء وضع علامة (X) امام العبارة المناسبة لرأيك والتي ترى فيها انها تزيد من ادائك الوظيفي.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	يوجد عدل في تطبيق القرارات الإدارية الامر الذي يزيد من ادائك الوظيفي.					
7	القرارات الصادرة مبنية على عدم التحيز والموضوعية وهذا يزيد من ادائك الوظيفي.					
8	تتخذ القرارات بعد جمع المعلومات الكافية وهذا يريحني ويزيد من ادائي الوظيفي.					
9	الاسس التي تتخذ على اساسها القرارات واضحة وشفافة الامر الذي يزيد من ادائك الوظيفي.					
10	يحرص المسؤولون على استشارة الاساتذة قبل اتخاذ قرارات تخصهم					

					وهذا يزيد من ادائك الوظيفي.
11					تستطيع مناقشة رؤسائك حول القرارات الصادرة في شؤونك وهذا يزيد من ادائك الوظيفي.
12					تحرص الادارة على تنفيذ الجميع للقرارات دون استثناء وهذا الامر يزيد في ادائك الوظيفي.
13					يقدم المسؤولون المعلومات والشروحات الاضافية في حال استفسارك عنها وهذا الامر يزيد من ادائك الوظيفي.
14					يطبق رؤساؤك اجراءات عادلة لحفظ حقوقك مما يزيد من ادائك الوظيفي.
15					يطبق المسؤولون اجراءات عادلة لمواجهة التجاوزات وهذا يزيد من ادائك الوظيفي.

المحور الثالث: أثر العدالة التوزيعية على زيادة الاداء الوظيفي

الرجاء وضع علامة (x) امام العبارة المناسبة لرأيك والتي ترى فيها انها تزيد من ادائك الوظيفي.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	إجراءات العمل في مؤسسة عمالك عادلة ومنصفة وهذا يزيد من ادائك الوظيفي.					
17	يتم توزيع المهام الادارية والعلمية على الجميع بطريقة عادلة وهذا يزيد من ادائك الوظيفي.					
18	يتم توزيع وسائل العمل بطريقة عادلة مما يزيد من ادائك الوظيفي.					
19	يتم توزيع ساعات العمل بما يتناسب مع ظروفك العائلية وهذا يزيد من ادائك الوظيفي.					
20	يتم توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بين الاساتذة بطريقة عادلة مما يزيد من أدائك الوظيفي.					
21	الدورات التكوينية والتدريب تتوزع بطريقة عادلة وهذا يزيد من ادائك الوظيفي.					
22	يتم توزيع الحوافز المالية بصورة عادلة مما يزيد من ادائك الوظيفي.					
23	حصولك على المكافآت من رؤسائك عن الجهد الإضافي					

					الذي تبذله يزيد من ادائك الوظيفي.
24					يتناسب راتبك الشهري الذي تحصل عليه مع الجهود التي تبذلها في عملك ومع مؤهلاتك العلمية يزيد من أدائك الوظيفي.
25					تقسم المنح المالية بشكل عادل بين الاساتذة هذا الامر يزيد من ادائك الوظيفي.
26					تتعادل مكافأتك مع مكافآت الآخرين الذين يبذلون نفس المجهود ويمارسون نفس الوظيفة داخل المعهد وهذا الأمر يزيد من ادائك الوظيفي.

المحور الرابع: أثر عدالة التعاملات على تحسين الاداء الوظيفي

الرجاء وضع علامة (X) امام العبارة المناسبة لرأيك والتي ترى فيها انها تزيد من ادائك الوظيفي.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
27	يتعامل رؤسائك بكل عدالة معك ومع باقي زملائك في العمل وهذا يزيد من ادائك الوظيفي.					
28	يتعامل رؤسائك بكل اهتمام واحترام معك ومع باقي زملائك في العمل مما يزيد من ادائك الوظيفي.					
29	يهتم رؤسائك بمصلحتك الوظيفية مما يزيد من ادائك الوظيفي.					
30	يشجع رؤسائك على التعامل والعلاقات المبنية على المودة مما يزيد من ادائك الوظيفي.					
31	يهتم رؤسائك بنشر روح التعاون الجماعي وروح الفريق وهذا الأمر يزيد من أدائك الوظيفي.					
32	يتعامل رؤسائك بعدالة في حسم النزاعات بين المرؤوسين مما يزيد من ادائك الوظيفي.					
33	يشرح لك المدير مبررات القرارات التي اتخذت فيما يخص وظيفتك مما يزيد من أدائك الوظيفي.					
34	يبدي المدير اهتماما بمصلحتك كموظف وهذا ما يزيد من أدائك الوظيفي.					
35	يقوم المدير بمناقشتك بمنتهى الصراحة معك وهذا الأمر					

					يزيد من أدائي الوظيفي.	
					يستقبلك رؤساؤك دوما بلباقة واحترام وهذا يزيد من ادائك الوظيفي.	36
					يستمتع اليك رؤساؤك والى انشغالاتك مهما كانت الظروف الامر الذي يزيد من ادائك الوظيفي.	37

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب الأستاذ المحكم	مؤسسة العمل
01	د/ برني ميلود	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
02	د/ بوريجان فاروق	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
03	د/ الربيع قرين	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
04	د/ أسامة سنوسي	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

الملحق رقم (03): ثبات أداة الدراسة

الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	32

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,808	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,714	11

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,878	11

الملحق رقم (04): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	70	51,5	51,5	51,5
انثى	66	48,5	48,5	100,0
Total	136	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 35 سنة	38	27,9	27,9	27,9
من 35-45 سنة	79	58,1	58,1	86,0
أكبر من 45	19	14,0	14,0	100,0
Total	136	100,0	100,0	

الرتبة العلمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide استاذ مساعد ب	42	30,9	30,9	30,9
استاذ مساعد ا	23	16,9	16,9	47,8
استاذ محاضر ب	33	24,3	24,3	72,1
استاذ محاضر ا	36	26,5	26,5	98,5
استاذ تعليم عالي	2	1,5	1,5	100,0
Total	136	100,0	100,0	

الاقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	37	27,2	27,2	27,2
من 5 الى 10 سنوات	43	31,6	31,6	58,8

من 11 الى 16 سنة	39	28,7	28,7	87,5
اكثر من 16 سنة	17	12,5	12,5	100,0
Total	136	100,0	100,0	

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide استاذ مدرس	105	77,2	77,2	77,2
استاذ اداري	31	22,8	22,8	100,0
Total	136	100,0	100,0	

الملحق رقم(05): التحليل الوصفي لمحاوَر الدراسة

التكرارات للاستئلة

x1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اتفق تمام	17	12,5	12,5	12,5
اتفق	43	31,6	31,6	44,1
محايد	17	12,5	12,5	56,6
لا اتفق	45	33,1	33,1	89,7
لا اتفق تماما	14	10,3	10,3	100,0
Total	136	100,0	100,0	

x2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اتفق تمام	18	13,2	13,2	13,2
اتفق	42	30,9	30,9	44,1
محايد	33	24,3	24,3	68,4
لا اتفق	33	24,3	24,3	92,6
لا اتفق تماما	10	7,4	7,4	100,0
Total	136	100,0	100,0	

x3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اتفق تمام	12	8,8	8,8	8,8
اتفق	46	33,8	33,8	42,6
محايد	29	21,3	21,3	64,0

لا اتفق	29	21,3	21,3	85,3
لا اتفق تماما	20	14,7	14,7	100,0
Total	136	100,0	100,0	

x4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
اتفق تمام	16	11,8	11,8	11,8
اتفق	48	35,3	35,3	47,1
محايد	32	23,5	23,5	70,6
لا اتفق	29	21,3	21,3	91,9
لا اتفق تماما	11	8,1	8,1	100,0
Total	136	100,0	100,0	

x5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
اتفق تمام	24	17,6	17,6	17,6
اتفق	45	33,1	33,1	50,7
محايد	27	19,9	19,9	70,6
لا اتفق	25	18,4	18,4	89,0
لا اتفق تماما	15	11,0	11,0	100,0
Total	136	100,0	100,0	

x6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
اتفق تمام	15	11,0	11,0	11,0
اتفق	35	25,7	25,7	36,8
محايد	25	18,4	18,4	55,1
لا اتفق	41	30,1	30,1	85,3
لا اتفق تماما	20	14,7	14,7	100,0
Total	136	100,0	100,0	

x7

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
اتفق تمام	14	10,3	10,3	10,3
اتفق	40	29,4	29,4	39,7

محايد	23	16,9	16,9	56,6
لا اتفق	38	27,9	27,9	84,6
لا اتفق تماما	21	15,4	15,4	100,0
Total	136	100,0	100,0	

x8

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	10	7,4	7,4	7,4
غير موافق	34	25,0	25,0	32,4
محايد	32	23,5	23,5	55,9
موافق	44	32,4	32,4	88,2
موافق تماما	16	11,8	11,8	100,0
Total	136	100,0	100,0	

x9

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اتفق تمام	15	11,0	11,0	11,0
اتفق	38	27,9	27,9	39,0
محايد	28	20,6	20,6	59,6
لا اتفق	39	28,7	28,7	88,2
لا اتفق تماما	16	11,8	11,8	100,0
Total	136	100,0	100,0	

x10

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	13	9,6	9,6	9,6
غير موافق	39	28,7	28,7	38,2
محايد	34	25,0	25,0	63,2
موافق	34	25,0	25,0	88,2
موافق تماما	16	11,8	11,8	100,0
Total	136	100,0	100,0	

أثر العدالة التنظيمية على زيادة الاداء الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	2,9	2,9	2,9
	1,50	8	5,9	5,9	8,8
	2,00	25	18,4	18,4	27,2
	2,50	21	15,4	15,4	42,6
	3,00	22	16,2	16,2	58,8
	3,50	17	12,5	12,5	71,3
	4,00	27	19,9	19,9	91,2
	4,50	5	3,7	3,7	94,9
	5,00	6	4,4	4,4	99,3
	12,00	1	,7	,7	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

تكرارات المحور الثاني

y1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اتفق تمام	12	8,8	8,8	8,8
	اتفق	33	24,3	24,3	33,1
	محايد	36	26,5	26,5	59,6
	لا اتفق	36	26,5	26,5	86,0
	لا اتفق تماما	19	14,0	14,0	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

y2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اتفق تمام	12	8,8	8,8	8,8
	اتفق	51	37,5	37,5	46,3
	محايد	29	21,3	21,3	67,6
	لا اتفق	32	23,5	23,5	91,2
	لا اتفق تماما	12	8,8	8,8	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

y3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اتفق تمام	21	15,4	15,4	15,4
	اتفق	27	19,9	19,9	35,3
	محايد	37	27,2	27,2	62,5
	لا اتفق	36	26,5	26,5	89,0
	لا اتفق تماما	15	11,0	11,0	100,0
Total		136	100,0	100,0	

y4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	12	8,8	8,8	8,8
	غير موافق	44	32,4	32,4	41,2
	محايد	20	14,7	14,7	55,9
	موافق	47	34,6	34,6	90,4
	موافق تماما	13	9,6	9,6	100,0
Total		136	100,0	100,0	

y5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اتفق تمام	13	9,6	9,6	9,6
	اتفق	33	24,3	24,3	33,8
	محايد	44	32,4	32,4	66,2
	لا اتفق	38	27,9	27,9	94,1
	لا اتفق تماما	8	5,9	5,9	100,0
Total		136	100,0	100,0	

y6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اتفق تمام	19	14,0	14,0	14,0
	اتفق	38	27,9	27,9	41,9
	محايد	33	24,3	24,3	66,2
	لا اتفق	36	26,5	26,5	92,6
	لا اتفق تماما	10	7,4	7,4	100,0
Total		136	100,0	100,0	

y7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اتفق تمام	18	13,2	13,2	13,2
	اتفق	43	31,6	31,6	44,9
	محايد	28	20,6	20,6	65,4
	لا اتفق	31	22,8	22,8	88,2
	لا اتفق تماما	16	11,8	11,8	100,0
Total		136	100,0	100,0	

y8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اتفق تمام	21	15,4	15,4	15,4
	اتفق	29	21,3	21,3	36,8
	محايد	30	22,1	22,1	58,8
	لا اتفق	44	32,4	32,4	91,2
	لا اتفق تماما	12	8,8	8,8	100,0
Total		136	100,0	100,0	

y9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	22	16,2	16,2	16,2
	غير موافق	37	27,2	27,2	43,4
	محايد	27	19,9	19,9	63,2
	موافق	28	20,6	20,6	83,8
	موافق تماما	22	16,2	16,2	100,0
Total		136	100,0	100,0	

y10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اتفق تمام	17	12,5	12,5	12,5
	اتفق	34	25,0	25,0	37,5
	محايد	34	25,0	25,0	62,5
	لا اتفق	32	23,5	23,5	86,0
	لا اتفق تماما	19	14,0	14,0	100,0
Total		136	100,0	100,0	

y11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اتفق تمام	18	13,2	13,2	13,2
	اتفق	34	25,0	25,0	38,2
	محايد	35	25,7	25,7	64,0
	لا اتفق	37	27,2	27,2	91,2
	لا اتفق تماما	12	8,8	8,8	100,0
Total		136	100,0	100,0	

أثر العدالة التوزيعية على الاداء الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	2,9	2,9	2,9
	1,50	9	6,6	6,6	9,6
	2,00	17	12,5	12,5	22,1
	2,50	18	13,2	13,2	35,3
	3,00	33	24,3	24,3	59,6
	3,50	21	15,4	15,4	75,0
	4,00	23	16,9	16,9	91,9
	4,50	8	5,9	5,9	97,8
	5,00	3	2,2	2,2	100,0
Total		136	100,0	100,0	

التكرارات للمحور الثالث

z1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اتفق تمام	12	8,8	8,8	8,8
	اتفق	41	30,1	30,1	39,0
	محايد	39	28,7	28,7	67,6
	لا اتفق	32	23,5	23,5	91,2
	لا اتفق تماما	12	8,8	8,8	100,0
Total		136	100,0	100,0	

z2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اتفق تمام	18	13,2	13,2	13,2
	اتفق	33	24,3	24,3	37,5
	محايد	26	19,1	19,1	56,6
	لا اتفق	43	31,6	31,6	88,2
	لا اتفق تماما	16	11,8	11,8	100,0
Total		136	100,0	100,0	

z3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اتفق تمام	14	10,3	10,3	10,3
	اتفق	38	27,9	27,9	38,2
	محايد	40	29,4	29,4	67,6
	لا اتفق	35	25,7	25,7	93,4
	لا اتفق تماما	9	6,6	6,6	100,0
Total		136	100,0	100,0	

z4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اتفق تمام	16	11,8	11,8	11,8
	اتفق	26	19,1	19,1	30,9
	محايد	39	28,7	28,7	59,6
	لا اتفق	43	31,6	31,6	91,2
	لا اتفق تماما	12	8,8	8,8	100,0
Total		136	100,0	100,0	

z5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اتفق تمام	15	11,0	11,0	11,0
	اتفق	38	27,9	27,9	39,0
	محايد	38	27,9	27,9	66,9
	لا اتفق	29	21,3	21,3	88,2
	لا اتفق تماما	16	11,8	11,8	100,0
Total		136	100,0	100,0	

z6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اتفق تمام	19	14,0	14,1	14,1
	اتفق	31	22,8	23,0	37,0
	محايد	37	27,2	27,4	64,4
	لا اتفق	37	27,2	27,4	91,9
	لا اتفق تماما	11	8,1	8,1	100,0
Total		135	99,3	100,0	
Manquant	Système	1	,7		
Total		136	100,0		

z7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اتفق تمام	18	13,2	13,2	13,2
	اتفق	42	30,9	30,9	44,1
	محايد	31	22,8	22,8	66,9
	لا اتفق	35	25,7	25,7	92,6
	لا اتفق تماما	10	7,4	7,4	100,0
Total		136	100,0	100,0	

z8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اتفق تمام	16	11,8	11,8	11,8
	اتفق	33	24,3	24,3	36,0
	محايد	42	30,9	30,9	66,9
	لا اتفق	36	26,5	26,5	93,4
	لا اتفق تماما	9	6,6	6,6	100,0
Total		136	100,0	100,0	

z9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اتفق تمام	17	12,5	12,5	12,5
	اتفق	37	27,2	27,2	39,7
	محايد	41	30,1	30,1	69,9
	لا اتفق	27	19,9	19,9	89,7
	لا اتفق تماما	14	10,3	10,3	100,0
Total		136	100,0	100,0	

z10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اتفق تمام	17	12,5	12,5	12,5
	اتفق	24	17,6	17,6	30,1
	محايد	29	21,3	21,3	51,5
	لا اتفق	50	36,8	36,8	88,2
	لا اتفق تماما	16	11,8	11,8	100,0
Total		136	100,0	100,0	

z11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اتفق تمام	18	13,2	13,2	13,2
	اتفق	26	19,1	19,1	32,4
	محايد	33	24,3	24,3	56,6
	لا اتفق	43	31,6	31,6	88,2
	لا اتفق تماما	16	11,8	11,8	100,0
Total		136	100,0	100,0	

أثر عدالة التعاملات على الاداء الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	3,7	3,7	3,7
	1,50	9	6,6	6,6	10,3
	2,00	19	14,0	14,0	24,3
	2,50	19	14,0	14,0	38,2
	3,00	31	22,8	22,8	61,0
	3,50	18	13,2	13,2	74,3
	4,00	22	16,2	16,2	90,4
	4,50	6	4,4	4,4	94,9
	5,00	7	5,1	5,1	100,0
Total		136	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية للأبعاد

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	136	1,00	5,00	2,9706	1,25280
x2	136	1,00	5,00	2,8162	1,16239
x3	136	1,00	5,00	2,9926	1,22623
x4	136	1,00	5,00	2,7868	1,15090
x5	136	1,00	5,00	2,7206	1,26310
x6	136	1,00	5,00	3,1176	1,25939
x7	136	1,00	5,00	3,0882	1,26766
x8	136	1,00	5,00	3,1618	1,14969
x9	136	1,00	5,00	3,0221	1,22000
x10	136	1,00	5,00	3,0074	1,18319
N valide (liste)	136				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
y1	136	1,00	5,00	3,1250	1,18907
y2	136	1,00	5,00	2,8603	1,14292
y3	136	1,00	5,00	2,9779	1,23808
y4	136	1,00	5,00	3,0368	1,18889
y5	136	1,00	5,00	2,9632	1,07088
y6	136	1,00	5,00	2,8529	1,17712
y7	136	1,00	5,00	2,8824	1,24162
y8	136	1,00	5,00	2,9779	1,23208
y9	136	1,00	5,00	2,9338	1,33446
y10	136	1,00	5,00	3,0147	1,24713
y11	136	1,00	5,00	2,9338	1,18760
N valide (liste)	136				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
z1	136	1,00	5,00	2,9338	1,11689
z2	136	1,00	5,00	3,0441	1,25236
z3	136	1,00	5,00	2,9044	1,10137
z4	136	1,00	5,00	3,0662	1,15600
z5	136	1,00	5,00	2,9485	1,18834
z6	135	1,00	5,00	2,9259	1,18214
z7	136	1,00	5,00	2,8309	1,17098
z8	136	1,00	5,00	2,9191	1,11591
z9	136	1,00	5,00	2,8824	1,17416
z10	136	1,00	5,00	3,1765	1,22252
z11	136	1,00	5,00	3,0956	1,22854
اثر عدالة التعاملات على الاداء الوظيفي	136	1,00	5,00	3,0147	,98872
N valide (liste)	135				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
اثر العدالة التوزيعية على الاداء الوظيفي	136	1,00	5,00	3,0294	,92649
اثر عدالة التعاملات على الاداء الوظيفي	136	1,00	5,00	3,0147	,98872
اثر العدالة الاجرائية على الاداء الوظيفي	136	1,00	5,00	2,9890	,98783
الاستبيان	136	1,00	5,00	3,0331	,95103
N valide (liste)	136				