



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



المرجع : ...../2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم اقتصادية

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة بعنوان:

العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي  
—دراسة حالة ملينة نوميديا قسنطينة—

مذكرة مكمل لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص "إدارة أعمال"

إشراف الأستاذ(ة):

قبايلي أمال

إعداد الطلبة:

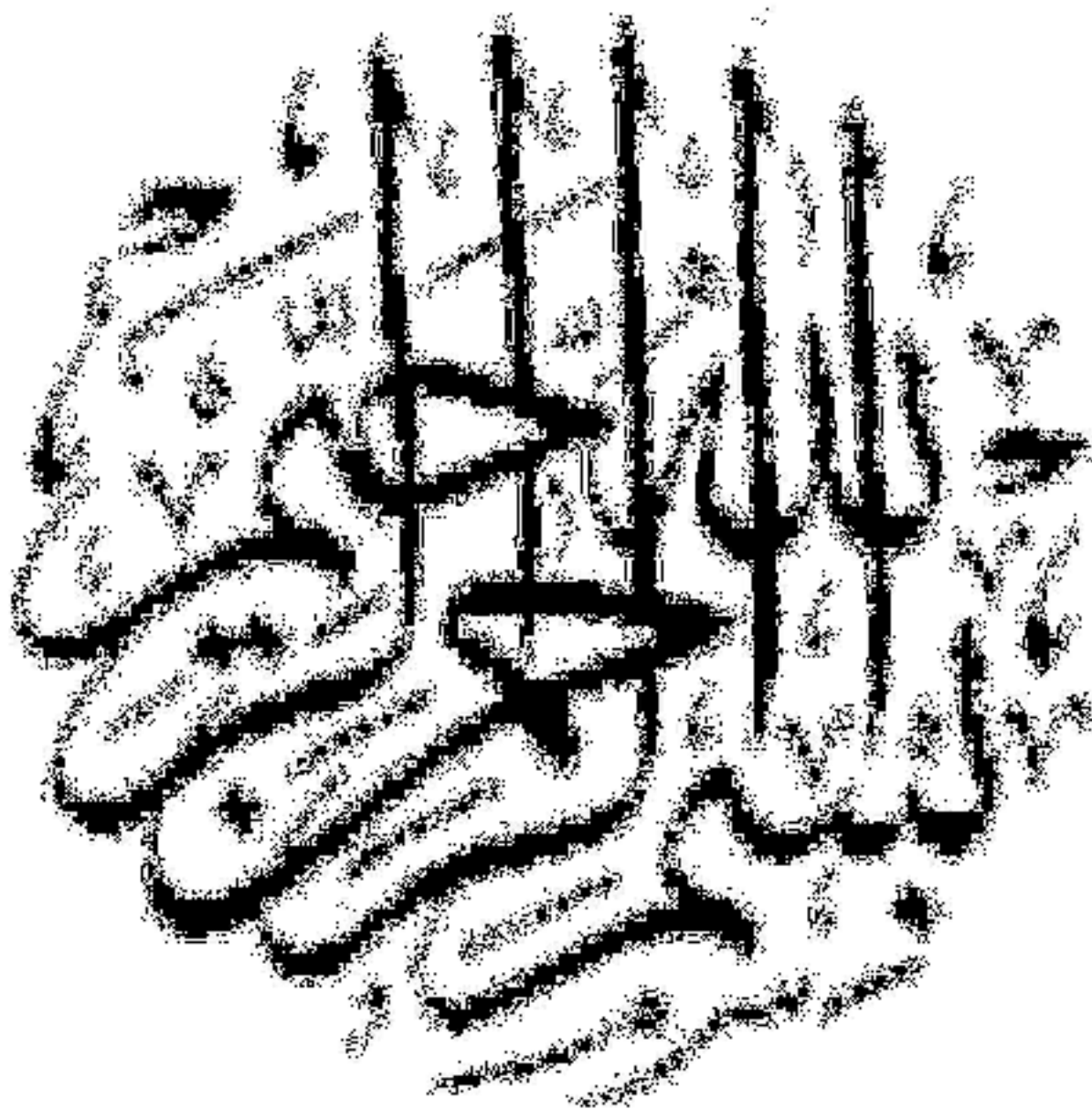
- بلمهبول عماد

- بن دريدي عاصم

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	اسم ولقب الأستاذ (ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	بيراز نوال
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	قبايلي أمال
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	محبوب فاطمة

السنة الجامعية 2021 - 2022



## شكر وعرفان:

نحمد الله سبحانه وتعالى أولا وأخيرا حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، كما  
ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وسعة علمه وكريم عرشه، الذي وفقنا في  
إتمام هذا البحث المتواضع.

كما نتوجه بالشكر والجزيل لأستاذة المشرفة **قبايلي أمال**، التي لم تبخل  
علينا بنصائحها وتوجيهاتها العلمية والمنهجية القيمة، فكانت لنا بمثابة  
الأستاذة الموجهة لطالبيها والأخت الكبيرة المعينة لأخوتها، فلما جزيل الشكر  
والتقدير وبارك الله فيهما.

وأیضا نتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة أفراد العائلة خاصة الوالدين العزيزين  
وإلى كافة الأصدقاء والأقارب وكافة أسرة التعليم العالي والبحث العلمي  
وإلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو من بعيد.



## إهداء

بِسْمِ اللَّهِ وَالْحَمْدُ لِلَّهِ وَلَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ

إِلَى الَّتِي أَنْارَتْ بِنُورِ حُبِّهَا الْمَتَدَفِّقَ وَحَنَانِهَا الْفِيضَ  
دَرَبَ حَيَاتِي أُمِّي الْعَزِيزَةَ وَإِلَى الْغَالِي الَّذِي أَفْنَى مِنْ  
عَمْرِهِ السَّنِينَ لِنَظْلِ لَهَذَا الْمَسْتَوَى أَبِي الْكَرِيمِ، إِلَى  
إِخْوَتِي وَأَخَوَاتِي كُلِّ بِسْمِهِ شَكَرًا عَلَيَّ وَقَوْمِكُمْ بِجَوَارِي  
إِلَى كُلِّ الْأَهْلِ وَالْأَقْرَابِ وَإِلَى الْأَحِبَّةِ وَالْأَصْدِقَاءِ كُلِّ  
بِاسْمِهِ وَإِلَى كُلِّ مَنْ سَاهَمَ فِيهِ إِنْجَازَ هَذَا الْعَمَلِ وَلَوْ  
بِكَلِمَةٍ تَشْجِيعٍ أَوْ هَدْيٍ لَهُمْ ثَمَرَةٌ بِحَثِّي هَذَا  
إِلَى كُلِّ مَنْ سَاهَمَ فِي ذَاكَرَتِي وَلَيْسَ فِيهِ مَذْكَرَتِي

عاصم



## الإهداء

أولاً لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك  
إلى كل أفراد عائلتي وكل وأخى بالذكر والدي

## الكريمين

إلى أبي أطال الله في عمره وحفظه

إلى أمي الغالية رحمة الله عليهما

إلى إخوتي وأخواتي وكل من ساهم في إتمام بحثي من

قريب أو بعيد

إلى كل أساتذتي وكل من يعرفني

عماد



## ملخص الدراسة

حاولنا في هذه الدراسة التحليلية التطبيقية التطرق إلى موضوع العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التفاعلية، العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية والعدالة التقييمية) ودورها في تحقيق التميز في ملبنة نوميديا - قسنطينة-، حيث تم الخوض في المفاهيم المتعلقة بالعدالة الاجتماعية كأحد أهم العوامل التي تساعد المؤسسات في نجاحها وتحقيق تميزها، وذلك بتطبيق العديد من الإجراءات العادلة بين الموظفين وتوفير العدالة في توزيع المهام وتقييمهم والتفاعل معهم.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور العدالة التنظيمية في تحقيق تميز مؤسسة نوميديا لصناعة الألبان بقسنطينة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات الأولية ثم توزيعه على عينة الدراسة المكونة من 64 موظف، ومن ثم اختباره باستعمال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **spss 22**.

بعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المتنوعة تم التوصل إلى أن العدالة الاجتماعية لها دور موجب ضعيف في تحقيق تميز مؤسسة نوميديا لصناعة الألبان - قسنطينة-، وبهذا تم وضع العديد من التوصيات أهمها ضرورة تبني العدالة التنظيمية بصورة واضحة في المؤسسة محل الدراسة وتفعيلها بجعلها مطبقة في مختلف التعاملات والإجراءات بين المديرين والموظفين للوصول إلى التميز.

**الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية، تميز المؤسسة، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التوزيعية.

### **Abstract :**

Dans cette étude analytique appliquée, nous avons tenté d'aborder la question de la justice organisationnelle dans ses dimensions (justice interactive, justice procédurale, justice distributive et justice évaluative) et son rôle dans l'atteinte de l'excellence dans la laiterie Numidie -Constantine-, où les concepts liés à la justice sociale ont été examinées comme l'un des facteurs les plus importants qui aident les institutions à réussir et à se distinguer, en appliquant de nombreuses procédures équitables entre les employés et en assurant la justice dans la répartition des tâches, l'évaluation et l'interaction avec eux.

Cette étude visait à connaître le rôle de la justice organisationnelle dans l'obtention de la distinction de Numidia Corporation pour l'industrie laitière à Constantine, et le questionnaire a été utilisé pour recueillir des informations préliminaires puis les a distribuées à l'échantillon d'étude composé de 64

employés, puis testé en utilisant le progiciel statistique pour les sciences sociales spss 22.

Après avoir analysé les données et testé des hypothèses basées sur diverses méthodes statistiques, il a été conclu que la justice sociale a un rôle positif et faible dans l'obtention de la distinction de la Numidia Dairy Industry Corporation - Constantine- Appliquée dans diverses relations et procédures entre les gestionnaires et les employés pour atteindre l'excellence.

**Keywords:** Justice organisationnelle, excellence institutionnelle, justice procédurale, justice interactive, justice distributive.

بسملة

شكر وتقدير

ملخص

فهرس الموضوعات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

قائمة المختصرات

أ- و ..... مقدمة

## الفصل الأول: العدالة التنظيمية

2 ..... تمهيد

3 ..... المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية

3 ..... المطلب الأول: ماهية العدالة التنظيمية

6 ..... المطلب الثاني: نظريات العدالة التنظيمية

10 ..... المطلب الثالث: نماذج العدالة التنظيمية

11 ..... المبحث الثاني: أساسيات العدالة التنظيمية

11 ..... المطلب الأول: أبعاد العدالة التنظيمية وأشكالها

14 ..... المطلب الثاني: مقومات العدالة التنظيمية

14 ..... المطلب الثالث: مبادئ العدالة التنظيمية ومحدداتها

17 ..... المبحث الثالث: الآثار الإيجابية للعدالة التنظيمية

17 ..... المطلب الأول: العوامل المتأثرة بالعدالة التنظيمية

18 ..... المطلب الثاني: الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية

20 ..... خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: التميز المؤسسي

22 ..... تمهيد

23 ..... المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتميز المؤسسي

23 ..... المطلب الأول: ماهية التميز المؤسسي

27 ..... المطلب الثاني: مبادئ التميز المؤسسي



28	المبحث الثاني: الأبعاد العامة للتميز المؤسسي ودوافعه.....
28	المطلب الأول: أبعاد (معايير) التميز المؤسسي.....
29	المطلب الثاني: دوافع وحاجة المؤسسات المعاصرة إلى التميز المؤسسي.....
31	المبحث الثالث: أساسيات حول التميز المؤسسي.....
31	المطلب الأول: مراحل التميز المؤسسي.....
32	المطلب الثاني: نماذج التميز المؤسسي ومعوقاته.....
35	المبحث الرابع: دور العدالة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي.....
35	المطلب الأول: دور العدالة الاجرائية في تحقيق التميز المؤسسي.....
35	المطلب الثاني: دور العدالة التوزيعية في تحقيق التميز المؤسسي.....
36	المطلب الثالث: دور العدالة التفاعلية في تحقيق التميز المؤسسي.....
36	المطلب الرابع: دور العدالة التقييمية في تحقيق التميز المؤسسي.....
37	خلاصة الفصل.....
	<b>الفصل الثالث: العدالة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء المالي -لملبنة نوميديا قسنطينة-</b>
39	تمهيد.....
40	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة - ملبنة نوميديا قسنطينة-.....
40	المطلب الأول: ملبنة نوميديا قسنطينة.....
42	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لملبنة نوميديا، ووظائفها.....
46	المطلب الثالث: البيئة التسويقية لملبنة نوميديا ومكانة التسويق.....
49	المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة.....
49	المطلب الأول: مجالات الدراسة.....
49	المطلب الثاني: منهج ومجتمع الدراسة.....
50	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
52	المطلب الرابع: تحديد الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات.....
53	المطلب الخامس: حساب صدق وثبات الاستبيان.....
55	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات.....
55	المطلب الأول: عرض وتحليل محور البيانات الشخصية.....
60	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات المستجوبين حول متغيرات الدراسة.....
64	المطلب الثالث: تحليل فرضيات الدراسة.....
78	خلاصة الفصل.....

80	.....خاتمة
83	.....قائمة المصادر والمراجع
88	.....ملاحق

الرقم	الجدول	الصفحة
01	تصنيف طبيعة منتجات ملبنة نوميديا قسنطينية	48
02	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة	50
03	توزيع درجات مقاييس المستخدم في الاستبيان	51
04	اختبار التوزيع الطبيعي	52
05	الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول العدالة التنظيمية	54
06	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	54
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	55
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	56
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	75
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	58
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	59
12	اتجاهات إجابات أفراد العينة لعبارات وأبعاد المحور الأول	60
13	ترتيب وتقييم أبعاد العدالة التنظيمية حسب وجهة نظر المستجوبين	62
14	نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني	63
15	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	68
16	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	69
17	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	70
18	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	72
19	يبين تحلي نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	73
20	يبين تحلي نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	76

الصفحة	الشكل	الرقم
09	تصور فروم لنظرية التوقع	01
14	مقومات العدالة التنظيمية	02
30	الدوافع الداعمة للتميز المؤسسي	03
42	الهيكل التنظيمي لمبنة نوميديا	04
56	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	05
57	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	06
58	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	07
59	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	08
60	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	09
77	الشكل رقم(10): النموذج الميداني للدراسة	10

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
88	أداة الدراسة الاستبائية	01
92	نتائج ومخرجات spssv22	02

# المقدمة

## مقدمة:

تعتبر العدالة من بين أهم مطالب الأفراد بغض النظر عن انتماءاتهم وأعمالهم، بحيث لا يمكن لأي شخص أو مؤسسة تخطيها مهما كانت طبيعته باعتبارها محور التفاعل الإنساني، ويدل مصطلح العدالة على احترام حقوق الغير والعدل في التعامل بين مختلف الأفراد في البيئة الواحدة، ونظرا لأهميتها المتزايدة ومحاولة تطبيقها في المؤسسات فقد توجه العديد من الباحثين في دراسة موضوع العدالة التنظيمية وخاصة في مجال الدراسات الإدارية وإدارة الأعمال خاصة في عقد التسعينات أين زاد الاهتمام بالأصول البشرية كأحد أهم أصول المؤسسات ومحاولة تحقيق الاستقرار في العمل حيث تعتبر من بين أهم محددات نجاح المؤسسات، فالهدف الرئيسي لها هو تقليص الفجوة بين العاملين والمرؤوسين والربط بين أهدافهم لخلق أهداف مشتركة تحقق غايات كل منها، وتكون ذات آثار إيجابية على المؤسسة.

وإن إحساس العاملين بالعدالة داخل المؤسسة يساهم في تحسين نفسياتهم من جهة ويعزز الإحساس بالانتماء للمؤسسة من جهة أخرى، وهذا ما يحسن من أدائهم في العمل ويؤدي إلى ارتفاع أداء المؤسسة وتميزها؛ ففي ظل التغيرات المتسارعة أصبحت المؤسسات تواجه العديد من التحديات التي تحول دون بقائها واستمراريتها الامر الذي فرض عليها ضرورة تبنيها لفكر إداري جديد يلائم ويتوافق مع مختلف هذه التغيرات ويحقق لها التميز، وقد أكدت الدراسات أن وصول المؤسسة إلى التميز يقف على التنظيم الجيد واستغلال الفرص في ظل خطة استراتيجية فعالة وعدة عوامل أخرى .

## أولاً- إشكالية الدراسة:

إن نجاح أي مؤسسة وتحقيقها للتميز المؤسساتي يتطلب تضافر الجهود والتعاون المشترك بين مختلف أعضائها سواء كانوا موظفين أو مرؤوسين، وذلك بتوفير جو عمل مناسب تسوده النزاهة والعدالة بمختلف أبعادها سواء كانت تفاعلية، إجرائية، توزيعية أو تقييمية، الامر الذي قد يظهر أن العدالة التنظيمية من بين أهم محددات التميز المؤسساتي سواء من حيث تحقيق العدالة الاجرائية، التقييمية أو غيرها من الأبعاد، وغيابها يؤدي إلى خلق مشاكل تنظيمية وبالتالي خلق جو سلبي للعمل مما يؤثر عكسيا على أداء المؤسسة، وعلى هذا الأساس قمنا بدراسة ميدانية على ملبنة نوميديا- قسنطينة- ومحاولة منا للتأكد من هذا الدور ارتائنا الى وضع الإشكالية التالية:

ما هو دور العدالة التنظيمية في تحقيق تميز مؤسسة نوميديا لصناعة الألبان - قسنطينة-؟

وللإجابة على هذا السؤال قمنا بطلح التساؤلات التالية:

1- ما هو مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في ملبنة نوميديا - قسنطينة-؟

- 2- ما هو مستوى تميز المؤسسة في ملبنة نوميديا - قسنطينة-؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين تطبيق العدالة التفاعلية وتميز مؤسسة نوميديا لصناعة الألبان -قسنطينة-؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين تطبيق العدالة الإجرائية وتميز مؤسسة نوميديا لصناعة الألبان -قسنطينة-؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين تطبيق العدالة التوزيعية وتميز المؤسسة نوميديا لصناعة الألبان -قسنطينة-؟
- 6- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين تطبيق العدالة التقييمية وتميز مؤسسة في ملبنة نوميديا - قسنطينة-؟
- 7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين نحو إدراكهم لمستوى العدالة التنظيمية لدى ملبنة نوميديا قسنطينة تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة والمستوى الوظيفي؟
- 8- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين نحو إدراكهم لمستوى تميز المؤسسة لدى ملبنة نوميديا قسنطينة تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة والمستوى الوظيفي؟

#### ثانيا- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: الفرضية الرئيسية واحدة فقط لا توجد فرضية رئيسية أولى وثانية وبالتالي نقول الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين أبعاد العدالة التنظيمية وتميز مؤسسة نوميديا لصناعة الألبان - قسنطينة -

وتتفرع إلى:

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين العدالة التفاعلية وتميز مؤسسة نوميديا لصناعة الألبان - قسنطينة - المؤسسة في ملبنة نوميديا - قسنطينة
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين العدالة الإجرائية وتميز المؤسسة في لصناعة الألبان - قسنطينة - المؤسسة في ملبنة نوميديا - قسنطينة؛
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين العدالة التوزيعية وتميز المؤسسة في لصناعة الألبان - قسنطينة - المؤسسة في ملبنة نوميديا - قسنطينة؛
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين العدالة التقييمية وتميز المؤسسة في في لصناعة الألبان - قسنطينة - المؤسسة في ملبنة نوميديا - قسنطينة؛



• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين نحو إدراكهم لمستوى العدالة التنظيمية لدى ملبنة نوميديا قسنطينة تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة والمستوى الوظيفي؟

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين نحو إدراكهم لمستوى تميز المؤسسة لدى ملبنة نوميديا قسنطينة تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة والمستوى الوظيفي؟

ثالثا- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

لهذه الدراسة أهمية علمية وعملية، حيث تعتبر من المواضيع الحديثة والشيقة التي تتطلب:

- دراسات متعمقة بالإضافة إلى أنها تشكل إضافة جيدة لمجال البحث العلمي بصفة عامة،
- اثناء لمكتبة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف بصفة خاصة،
- أما الأهمية العملية فتتمثل كونها دراسة تعطي صورة واضحة عن دور العدالة التنظيمية في تحقيق تميز المؤسسة مما يمكن المهتمين بالاستفادة من نتائجها.

رابعا- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مايلي:

1. مثلا الأولى هي معرفة مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في مؤسسة وتكمل بنفس الأسلوب لكن كل هدف يتعلق بتساؤل
2. إبراز أهداف العدالة التنظيمية ومعرفة ابعادها؛
3. التعرف على العوامل التي من شأنها تحقيق تميز المؤسسات خاصة بملبنة نوميديا قسنطينة؛
4. التعرف على أساليب تحقيق العدالة الاجتماعية بملبنة نوميديا قسنطينة؛
5. التعرف على مستوى تميز مؤسسة نوميديا قسنطينة،
6. التعرف على مدى وجود ارتباط بين العدالة التنظيمية وتميز مؤسسة نوميديا قسنطينة.

خامسا- أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أسباب اختيار الموضوع فيمايلي:

1- أسباب موضوعية

- توافق موضوع الدراسة مع التخصص؛
- حداثة الموضوع؛
- محاولة لفت انتباه المديرين والموظفين في الدور الفعال الذي تؤديه العدالة الاجتماعية في تحقيق تميز المؤسسات.

2- أسباب ذاتية

- التوافق والرغبة الشخصية للطلاب؛

سادسا- حدود الدراسة: وتتمثل فيمايلي:

1-الحدود المكانية: بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-

2-الحدود الزمنية: انحصرت الفترة الزمنية من فيفري 2022 إلى 4 جوان 2022.

3- الحدود البشرية: تمثلت في موظفي ملبنة نوميديا قسنطينة

سابعا- - منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بوصف متغيرات الدراسة والمتمثلة في العدالة التنظيمية وتميز المؤسسات، وفي الجانب التطبيقي اعتمدنا على المنهج التحليلي وذلك بتحليل مختلف النتائج المتوصل إليها عن طريق الاستبيان والتعليق عليها.

ثامنا- الدراسات السابقة: الدراسات قليلة جدا يجب إضافة الدراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية أيضا ضروري

1.دراسة(سيد، 2017)، وتناولت بناء نموذج مهني مقترح في اطار طريقة تنظيم المجتمع يساهم في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات المواطنين بهيئة التأمين الصحي، والكشف عن مستوى التميز للإدارات ومكاتب خدمة المواطنين بالتأمين الصحي، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تطوير نمط القيادة، وتطوير قدرات العاملين، زيادة القدرة على مواجهة البيئة المتغيرة، وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة للعملاء المستفيدين وأوصت الدراسة على ضرورة تدريب العاملين على كل ما هو جديد من شأنه أن يثرى الممارسة المهنية ويساعد في تطوير وتحسين الأداء، والاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها المنظمات الاجتماعية لتحقيق تميزها

2.دراسة (إبراهيم، 2012)، أشارت إلى دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى أهمية تنفيذ إستراتيجية واضحة المعالم من أجل تحقيق التميز المؤسسي في جوانب المؤسسة مثل التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية التي تمت حديدها عند مرحلة التنفيذ ووضع الأسس

والضوابط، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتبنى استراتيجية فعالة نظراً لأهمية التغيرات في البيئة الخارجية.

**3. دراسة (راتب سعود وسوزان، 2009)،** بعنوان درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الأردنية وعلاقتها بالولاء لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، بجامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، هدفت الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل التالي: ما مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وما علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعات، وخلصت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والولاء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

#### تاسعا - صعوبات الدراسة:

تتمثل فيمايلي:

- ضيق الوقت؛
- عدم تفاعل بعض المستجوبين؛
- نقص بعض المراجع؛
- عدم وجود دراسات سابقة تربط بين العدالة التنظيمية والتميز المؤسسي.

تاسعا - هيكل الدراسة: من أجل الإجابة عن اشكالية الدراسة تم تقسيمها الى:

المقدمة: تم من خلالها وضع تمهيد بسيط للتعريف بالدراسة وتوضيح إشكاليتنا.

**الفصل الأول:** درسنا فيها العدالة التنظيمية وذلك من خلال معرفة الإطار النظري الخاص بها من تعريف للعدالة والتنظيم بصفة عامة، والعدالة التنظيمية بصفة خاصة مع ذكر أهم الخصائص المتعلقة بها والأهمية والأهداف القائمة، بالإضافة إلى الأبعاد العاملة بها، والنظريات والمقومات القائمة عليها، ختاماً بالآثار المترتبة عن غيابها وتأثيراتها الجوهرية على مختلف المؤسسات الأخرى.

**الفصل الثاني:** اعتمدنا في هذا الفصل على دراسة التمييز المؤسسي من خلال التقديم بماهية التمييز المؤسسي من تعريف، أهمية وأهداف وخصائص، ابراز كل من المبادئ والدوافع لخاصة بالتمييز المؤسسي، التعريف بأهم النماذج والأبعاد المتعلقة بالتمييز المؤسسي، و معرفة أهم المداخل والمعوقات المؤثرة على التمييز المؤسسي، وختاماً توضيح العلاقة الرابطة بين كل من العدالة التنظيمية ودورها في تحسين التمييز المؤسسي.

**الفصل الثالث:** قمنا بدراسة قياسية باستخدام برنامج (spss) وذلك بعد الحصول على إجابات أفراد عينة الدراسة المتمثلين في الموظفين العاملين في المؤسسة محل الدراسة ملبنة نوميديا في قسنطينة ومن خلال تقديم استبانة لمعرفة آرائهم حول دور العدالة في تحسين التمييز المؤسسي.

**الخاتمة:** ختاماً وبعد الدراسة القياسية والحصول على فرضيات واختبارها توصلنا إلى مجموعة من النتائج حول دور العدالة التنظيمية في تحسين التمييز المؤسسي، وتقديم توصيات للعمل بها مسبقاً.

الفصل الأول:

العدالة التنظيمية

**تمهيد:**

تبحث المؤسسة عن مكان لها في الصدارة دائماً، وتسعى لأن تكون في المقدمة وقادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق الأفضل، ومن المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على الابتكار والإبداع والتجديد على أساس دائم ومستمر، وإن تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل صورتها أمام الغير.

يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالتطوير 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، إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل معه العاملون في المنظمات الإدارية، من منطلق كون العدالة التنظيمية، مؤشراً يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة. وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة بين الموظفين والوصول للتميز هو أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية.

ممن خلال ما سبق اعتمدنا تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية.**

**المبحث الثاني: أساسيات العدالة التنظيمية.**

**المبحث الثالث: الآثار الإيجابية للعدالة التنظيمية.**

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوما نسبيا، وهي إحدى المتغيرات التنظيمية المهمة بالنسبة للمؤسسات، تعددت تعريفاتها لكنها تصب في معنى واحد، بالإضافة لكونها أحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير والمباشر على كفاءة أداء العاملين في المنظمة، وعليه يمكن إدراك كل من مفهوم وأهمية العدالة التنظيمية وخصائصها والأهداف المتعلقة بها، بالإضافة إلى النظريات والنماذج القائمة عليها.

### المطلب الأول: ماهية العدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية أحد المفاهيم التي يعتقد أنها ذات تأثير ايجابي على الأداء التنظيمي بوجه عام وعلى غرار هذا سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى التعريف بالعدالة التنظيمية وتبيان خصائصها وأهميتها

أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية

قبل التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية لابد من تعريف كل من العدل والتنظيم على حدا حيث نجد:

**1. العدل:** يعرف العدل بأنه ضد الجور بمعنى الظلم، ويعرف أيضا بأنه إحدى الفضائل الأربعة الذي سلم بها الفلاسفة في القديم وهي، الشجاعة، العدالة، العفة، الحكمة ويعرف على أنه الإنصاف بمعنى إعطاء المرء ما له وأخذ ما عليه.<sup>1</sup>

**2. التنظيم:** وهو العملية المرتبطة بتخصيص المهام وتنسيق الأنشطة بين المستويات الإدارية بواسطة العملية التنظيمية يستطيع القادة نقل التخطيط إلى التنفيذ من خلال الوظائف والأفراد ودعمهم بالتكنولوجيا والموارد اللازمة وكذا الاحتياجات والإجراءات تسمى بالخريطة التنظيمية تحدد فيها مسؤولية كل وحدة إدارية وارتباطها ببعضها.

ويرتبط مفهوم العدل بالتنظيم من خلال الإنصاف والمساواة بين أعضاء ذو الوحدات الإدارية والمراكز والمستويات في الإدارة.<sup>2</sup>

تعتبر العدالة التنظيمية أحد الظواهر التنظيمية، ذات المفهوم النسبي، لذا نجد أن هناك تباين في آراء الكتاب والباحثين حول تقديم تعريف موحد للعدالة التنظيمية وتتمثل في:

تعرف العدالة التنظيمية على "أنها درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016، ص- ص: 13-14.

<sup>2</sup> - صالح مهدي سن العامري، الإدارة والأعمال، ط1، دار النشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 03.

<sup>3</sup> - سليمان تيش، تيش محمد لمين، خياط أميرة، دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (164 الجزء الأول) ماي 2015، ص: 530.

عرف آدمز العدالة التنظيمية بأنها المساواة، التي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث بتساوي المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذٍ بالظلم.<sup>1</sup>

العدالة التنظيمية: هي محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المحققة عنها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.<sup>2</sup>

العدالة التنظيمية: هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين.

ويقصد بها أيضا: ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر، والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل.<sup>3</sup>

تعرف العدالة التنظيمية: أنها مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى إن الإجراءات التنظيمية الذي يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي قد يدركه عامل آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز.<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف العدالة التنظيمية على أنها مستوى إدراك العامل لحالة الانصاف والمساواة في المعاملة ومختلف الإجراءات التي تتخذها إدارة المؤسسة، وذلك من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة.

### ثانيا: خصائص العدالة التنظيمية

اعتمدت العدالة التنظيمية على مجموعة من الخصائص أهمها:

✓ درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم،

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

<sup>2</sup> - عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، جامعة عين شمس، سوريا، 2008، ص: 32.

<sup>3</sup> - سرير الحرثي حياة، رحي كريمة، العدالة التنظيمية ودورها في تفعيل الابداع الاداري بالمؤسسة الجزائرية-دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين-saa جامعة البليدة، ص: 3.

<sup>4</sup> - حاكم محسن محمد الربيعي، حامد الحدراوي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي -دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة-، ص: 6، شوهذ 3 جوان 2022، على الموقع <http://www.iasj.net>.



- ✓ درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة،
- ✓ درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية التصرف ومسؤولية،
- ✓ مدى دعم الإدارة العليا للعاملين،<sup>1</sup>
- ✓ درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين،
- ✓ درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة،
- ✓ طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفي ما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والوساطة.<sup>2</sup>

### ثالثاً: أهداف وأهمية العدالة التنظيمية

#### 1) أهداف العدالة التنظيمية

تتمثل أهداف العدالة التنظيمية في:<sup>3</sup>

- تهدف العدالة التنظيمية لجعل سلوك المورد البشري ضمن شروطه في إطار تنظيمي واحد؛
- شعور المورد البشري بعدالة الإدارة في تعاملها وتوزيعها، وفي كيفية تطبيقها لمختلف إجراءات وقرارات العمل تقويمشاعره نحوها وتنمي روح انتمائه لها، مما يدفعه لبذل أقصى جهوده لرفع مستوى الإنتاجية والأداء المطلوب منه؛
- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية؛
- تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات؛
- العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار؛
- تعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما، تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة الرقابة والتقييم؛
- تبرز منظومة للقيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

<sup>1</sup> - أحمد السيد كردي، "إدارة السلوك التنظيمي"، 2011، ص: 29.

<sup>2</sup> - سليمان تيش، تيش محمد لمين، خياط أميرة، مرجع سبق ذكره، 2015، ص ص: 531-532.

<sup>3</sup> - صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص- ص: 22-26.

## (2) أهمية العدالة التنظيمية

- للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة، يمكن إدراكها من خلال مجموعة من المؤشرات
- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة أن النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة يتصل بمفهوم عدالة التوزيع؛
  - إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعد العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب<sup>1</sup>؛
  - زيادة نسبة الولاء التنظيمي للموظفين: لا شك في أن إحساس الفرد العامل بالعدالة التنظيمية، على اختلاف أبعادها يولد بداخله شعورا من الارتياح والطمأنينة؛
  - شعور الفرد بالثقة نحو نظام تقييم الأداء: وينظر كثير من العاملين في أي مؤسسة إلى نظام تقييم الأداء، يعتبرونه نقطة انطلاق للعمل الجاد، فإذا كان نظام التقييم مبني على أسس العدالة والمساواة ومحاسبة كل شخص بناء على ما يقدمه من عمل، فإن الفرد العامل سيقوم بأداء صورة جديدة، والعكس صحيح<sup>2</sup>؛
  - تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.
  - تنعكس العدالة التنظيمية سلوكا على الحالات الرضا عن الرؤساء وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛
  - تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات<sup>3</sup>؛
  - إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة النظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.

<sup>1</sup> -سمية جفيلد، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" -دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص: 40.

<sup>2</sup> - خالدية مصطفى عطا، مها عارف بريسم، "العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المصرية"، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 23، ص: 13.

<sup>3</sup> - محمود عبد الرحيم بدر غانم، "درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديرياتها في محافظة طولكرم ومن وجهات نظر معلمي مدارسهم"، مذكرة ماجستير تخصص الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين، 2015، ص-ص: 23-24.

## المطلب الثاني: نظريات العدالة التنظيمية

اهتم العديد من الباحثين بموضوع العدالة التنظيمية وقدم كل منهم طريقة ودراسة يتبعها العامل في تقييم مدى عدالة العوائد والإجراءات والمعاملات، وسنعرض فيما يلي بعض النظريات.

أولاً/نظرية العدالة لآدمز: تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى العالم ستايسي آدمز سنة 1963 والتي لقيت اهتماماً كبيراً في ذلك الحين، واعتبرت أهم النظريات المفسرة للسلوك الإنساني داخل المنظمات ويتمثل جوهر هذه النظرية في مقارنة جهود الأفراد ومكافئتهم مع غيرهم من الأفراد في مواقف عمل متشابهة والافتراض الرئيسي لهذه النظرية هو أن الأفراد محفزون من خلال رغبتهم وشعورهم بأنهم يعاملون بشكل عادل في العمل حيث يعمل الفرد من خلال تبادله وحصوله على مكافآت في المنظمة.

وتتمثل النقاط الأربعة التي تقوم عليها هذه النظرية هي :

- الفرد؛
- المقارنة بالآخرين؛
- المدخلات؛
- النتائج.

وقد حدد آدمز عدد من الأساليب يلجأ إليها العامل لتحقيق العدالة وتخفيض مستوى شعوره بعدم العدالة وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- زيادة مدخلاته إذا كانت أقل من مداخلات الآخرين أو أقل من عوائده؛
- يل مدخلاته إذا كانت مرتفعة مقارنة بمداخلات الآخرين أو عوائده؛
- زيادة عوائده إذا كانت أقل من عوائد الآخرين أو أقل من مدخلاته؛
- تقليل عوائده إذا كانت أكبر من عوائد الآخرين أو من مدخلاته؛
- ترك العمل أو الانتقال أو الغياب.

ثانياً/ نظرية حساسية العدالة: تعد هذه النظرية أحد نظريات العدالة التنظيمية التي قدمت رؤية علمية مميزة للعدالة داخل المنظمات بناءً على الاعتقادات التي ووجهت لنظرية العدالة لآدمز ففي إحدى الدراسات الميدانية لاختبار نظرية العدالة لآدمز قام جرينبرج سنة 1979 بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لدى مجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بمبادئ وقيم البروتستانتية فتوصل إلى أن الافتراضات خاصة بهذه النظرية لا تنطبق على هؤلاء، لأنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي، كما أنهم يشعرون بالعدالة والرضا في حالة ارتفاع مدخلاتهم على عوائدهم.

<sup>1</sup> - صافية وقاف، العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز السلوك الأخلاقي للعاملين - دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة - مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص: 21.

ومن خلال هذه الدراسة وجه انتقاد لنظرية العدالة التي جاء بها آدمز والمتمثل في تساوي ردة فعل أفراد اتجاه العوائد الزائدة (الشعور بالذنب) والعوائد المنخفضة (الشعور بالغضب) والعوائد المتساوية (الشعور بالرضا) متجاهلا بذلك عامل الفروق الفردية.

يعد مفهوم حساسية العدالة ناتج أحدث الجهود لتطوير نظرية العدالة، بحيث يفترض "هوسمان" أن هناك اختلاف بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة، وبذلك يمكن تقسيمهم إلى ثلاث مجموعات وهي:

1. **المؤثرون:** وهم الأفراد المعطاءون الذين لا يشعرون بالعدالة إلا إذا زادت مدخلاتهم عن عوائدهم مدخلاتهم عند المقارنة المرجعية، ولا يشعرون بالرضا إلا إذا كانت جهودهم المبذولة تفوق عوائدهم.
2. **الأنانيون:** وهم الأفراد الذين يشعرون بالعدالة فقط عندما تفوق عوائدهم مدخلاتهم عند المقارنة مع الجماعة المرجعية، ويرون بأنهم يستحقون العائد العالي مقارنة بغيرهم من يقدم جهود أو مدخلات.
3. **المساوون:** وهم الأفراد الذين يشعرون بالعدالة عند تساوي نسبة مدخلاتهم إلى عوائدهم مع نسبة مدخلاتهم إلى عوائد الجماعة المرجعية.<sup>1</sup>

**ثالثا/ نظرية الحرمان النسبي:** قرر مارتين martin أن نظرية الحرمان النسبي تتشابه مع نظرية العدالة لآدمز من زاوية كلتا النظريتان تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدركاته المدركة مع مقارنة هذه مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي ليقوم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت، وبرغم ذلك فقد أشارت دراسة CROSBY إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث قام CROSBY بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي هما :

- 1) **الترقيم الحرمان الذاتي الفردي:** والذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد وتعتبر نظرية العدالة عن هذا الحرمان النسبي.
- 2) **الحرمان الجماعي:** والذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات ويركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة.<sup>2</sup>

**رابعا/ نظرية التوقع:** تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى فكتور فرومالذي ينظر إلى التحفيز باعتباره عملية تحكم أنماط الاختيار التي يقوم بها الفرد في موقف معين يواجه صور مختلفة من الأنشطة أو الأعمال البديلة.

أي أن الفرد عند التحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على مردود مادي أو معنوي يشبع حاجات هامة لديه في مقابل ما تتطلبه المنظمة منه من بذل قصارى جهده لانجاز عمله.

<sup>1</sup> - شذالطفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين،

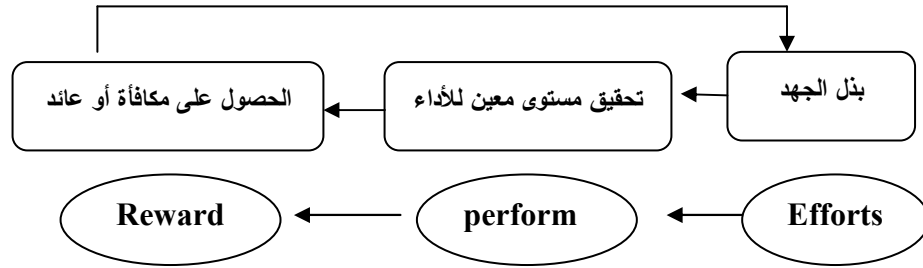
2012، ص-ص: 19-20.

<sup>2</sup> - صفية وقاف، مرجع سابق، ص-ص: 22-23.

يعتقد "فروم" أن الاندفاع لفعل ما يعتمد على القيم المثقلة لمنافع مختلفة النتائج وعلى الآثار المدركة لهذا الفعل من جراء تحقيق هذه النتائج، أي أن سلوك الفرد لا يعتمد فقط على قيم النتائج وإنما أيضا على احتمال حدوثها أي أن: **التحفيز = الرغبة \* التوقع**

إن مستوى الأداء يعتمد على التحفيز مضروبا بالقدرة على العمل إن: **الأداء = التحفيز \* القدرة** وهذا يعني أنه إذا كان المال يمثل أحد النتائج المفضلة لدى العامل، فأنا قد نجد أنه إذا بأن زيادة الإنتاج هي الوسيلة للحصول على هذا المال، وعليه فإنه كلما زادت درجة اعتقاد العامل بهذا الدافع، وكلما كان هذا الدافع العامل الرئيسي الذي يجب أن تأخذ به المنظمة لدى العاملين نحو تحقيق أهدافها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (01): تصور فروم لنظرية التوقع



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: شالطفي محمود محمد، 'درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية'، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2012، ص-ص: 19-20.

**خامسا/ نظرية الإدراك المرجعي:** إن قصور نظرية العدالة "لأدمز" كإطار مفاهيمي لبحوث العدالة التنظيمية قد لوحظ من قبل العديد من الباحثين منهم "فولجر" و "لوك" و "هن" و "ميلز" إذا يتجلى هذا القصور في: تعريف العدالة فقط بوصفها مقارنة اجتماعية أساسها نسبة العوائد إلى المدخلات، إهمال فكرة العدالة الإجرائية، انعدام الدقة في توقع ردود فعل الأفراد عند إدراكهم لعدم العدالة ولمعالجة أوجه القصور هذه اقترح "فولجر" نظرية إدراك المرجعي، حيث اللاعدالة كنتيجة لعملية المقارنة الافتراضية بدلا من عملية المقارنة الاجتماعية بين شخصين، وتكون هذه المقارنة الافتراضية بين حالة واقعية وحالة من المرجح الخيالي.

كما أن نظرية الإدراك المرجعي توسع من نطاق محاولات نظرية العدالة "لأدمز" لشرح ردود الفعل على عوائد العمل غير العادلة، إذا تميز بين نوعين من ردود الفعل: ردود فعل الاستياء، و ردود فعل الرضا أو عدم الرضا.

وتقوم هذه النظرية على عدد من الافتراضات من أهمها:

- ينشأ عدم الرضا عندما يقارن الشخص الواقع الموجود ببديل خيالي أكثر ملائمة؛

- يزيد استياء العمال عند اعتقادهم أنهم سيحصلون على عوائد أفضل إذا استعمل صانع القرار إجراءات أخرى كان ينبغي أن يأخذها بعين الاعتبار.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: نماذج العدالة التنظيمية

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية باعتبار عدالة التعامل جزءاً من العدالة الإجرائية) في ردود فعل العاملين داخل المنظمة.

**أولاً/ النموذج ثنائي العوامل Tow-Factor Model:** صمم هذا النموذج كل من Folger & Konovsky ويفترض هذا النموذج أن العدالة الإجرائية ترتبط بقوة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية وشمولية مثل عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية ترتبط بقوة أكبر مع التقييمات على المستوى الشخصي مثل رضا المحكوم عليهم في القضايا الخاصة بهم.<sup>2</sup>

وحصل النموذج ثنائي العوامل على التأييد التطبيقي في العديد من الدراسات، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن العدالة التوزيعية هي محدد أكثر أهمية للتقييمات على المستوى الشخصي مثل: الرضا الوظيفي، والرضا عن الأجر وذلك بالمقارنة بالعدالة الإجرائية، في حين أن العدالة الإجرائية هي محدد أكثر أهمية للتقييمات على المستوى التنظيمي مثل: الانتماء التنظيمي، والثقة في الإدارة، والنزوع لترك العمل.

**ثانياً/النموذج الإضافي Additive Model:** صمم هذا النموذج كل من Thibaut & Walker 1975 ويفترض هذا النموذج أن كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية) له تأثيراته في التقييمات على المستوى الشخصي، والتقييمات على المستوى التنظيمي على حدى.

وقد أكدت العديد من الدراسات على أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات.

### المبحث الثاني: أساسيات العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية العديد من الأساسيات سواء تعلق الأمر بالأبعاد، أو أشكال تنفيذها أو مقومات نجاحها، بالإضافة إلى المبادئ، ومن خلال هذا المبحث سيتم عرض أهم أساسيات العدالة التنظيمية

#### المطلب الأول: أبعاد العدالة التنظيمية وأشكالها

من بين العناصر المهمة في العدالة التنظيمية هو تحديد أبعادها وأشكالها، وسنحاول التطرق في هذا المطلب لكل عنصر على حدة

<sup>1</sup> - صفية وقاف، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 26-28.

<sup>2</sup> - عمر محمد دره، "العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة"، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس،

2008، ص: 75.

### أولاً- أبعاد العدالة التنظيمية

يتفق معظم الباحثون في العدالة التنظيمية أن هناك ثلاث قضايا أساسية يبني عليها الأفراد شعورهم بالعدالة في المنظمة وهي:

**1) العدالة التوزيعية (Distributive Justice):** وتتعلق بالنتائج والمخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجر أو المزايا العينية أو الترقيات بحيث يشعر الموظف أن ما يحصل عليه من مكافآت يتناسب مع بدله من جهد من خلال مقارنته مع جهود زملاءه.<sup>1</sup>

إذ يقصد بـعدالة التوزيع 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 ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي<sup>2</sup>:

أ. **قاعدة الحاجة:** وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى.

ب. **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 الأخرى متساوية لديهم وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

ج. **قاعدة النوعية:** وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق القابلية... الخ) يجب أن تتساوى بفرص الحصول على المكافآت.

**2) العدالة الإجرائية (Procedural Justice):** تترى أن هذه العدالة تتم بالأساليب والآليات والعمليات المستخدمة لتحديد النتائج أو المخرجات، بالإضافة إلى أنها تمثل إدراك العاملين لعدالة العمليات المستخدمة في صنع قرارات تخصيص موارد المنظمة؛<sup>3</sup>

أما أهم مكونات العدالة الإجرائية فهي<sup>4</sup>:

- ثبات الاجراءات؛
- دقة الاجراءات؛
- صحة الاجراءات؛

<sup>1</sup>- شدا لطفي محمود محمد، "درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية"، مرجع سبق ذكره، ص: 13-14.

<sup>2</sup>- سرير الحرسني حياة، ربحي كريمة، مرجع سبق ذكره، ص: 4

<sup>3</sup>- عيسات فطيمة الزهرة، جميل أحمد، "العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية-دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة-"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد: 07، 2016، ص: 308.

<sup>4</sup>- علي سكر عبود، "العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد4،

2012، ص: 70.

- واقعية وأخلاقية الاجراءات؛
- عدم التحيز.

**(3) العدالة التفاعلية (Interactional Justice):** وهي مدى احساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية،<sup>1</sup> أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات أو يلاحظ أن هناك ترابطاً وثيقاً بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية، ذلك أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى ولائه لمنظمتها، فالموظف الذي يشعر بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع و العدالة التفاعلية يكون مستوى ولائه مرتفعاً، لذلك فإن كلا من عدالة الإجراءات والتوزيع والتفاعلية يمكن أن تؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.<sup>2</sup>

**(4) العدالة التقييمية:** العدالة التقييمية هي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح للأفراد بالتأكد من أن حقوقهم ومستويات أدائهم يتمم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة تؤمن لهم الاستقرار والأمان الوظيفي، وتكمن أهميتها في كونها ترتبط ارتباط وثيق في تقييم أداء العاملين ولذا تلجأ العديد من المنظمات إلى الأسلوب الإداري لتبيان مستوى أداء كل فرد عبر مجموعة من المعايير الغرض منها الوقوف على معرفة الإخفاق في الأداء ومعالجته وتعزيز الأداء العالي والتميز ومكافئته أي معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء، وهذا بدوره يمثل عامل مهم لتحفيز وزيادة دافعية الأفراد نحو الأداء المتميز من خلال الشعور الذي يمتلك الأفراد بعدالة تقييم الإدارة لأداء كل منهم بعيداً عن التحيز.<sup>3</sup>

### ثانياً: أشكال العدالة التنظيمية

تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية، التي كانت ومازالت وستبقى الشغل الشاغل للموارد البشرية في المؤسسات، من خلال تطلعهم الدائم للإحساس ولأصحاب صانعي ومتخذي القرارات في كيفية تطبيقها، وعلى هذا الأساس كانت أشكال العدالة التنظيمية كالآتي:<sup>4</sup>

**(1) العدالة الداخلية:** يعرف هذا الشكل من العدالة من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة، فالعاملون يتوقعون

<sup>1</sup> - بن زانة نوفل خضير، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، رسالة ماجستير في علوم التسير، قسم علوم التسير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص: 26.

<sup>2</sup> - جودة محفوظ، أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية، ص: 05، تاريخ الإطلاع: 05 جوان 2022 على الموقع: <https://www.researchgate.net>

<sup>3</sup> - سحر عناوي رهيو، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية -جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 10، 2014، ص: 12.

<sup>4</sup> - مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الخاص نحو القطاع العام، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص- ص: 57-58.



مثلا أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات (نواتج) تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه، وإن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده وهكذا.

بمعنى آخر فهذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتيا، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلا في المكافآت، المؤهلات، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة.

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

**(3) العدالة الفردية:** تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الوحدة، ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة الوحدة.

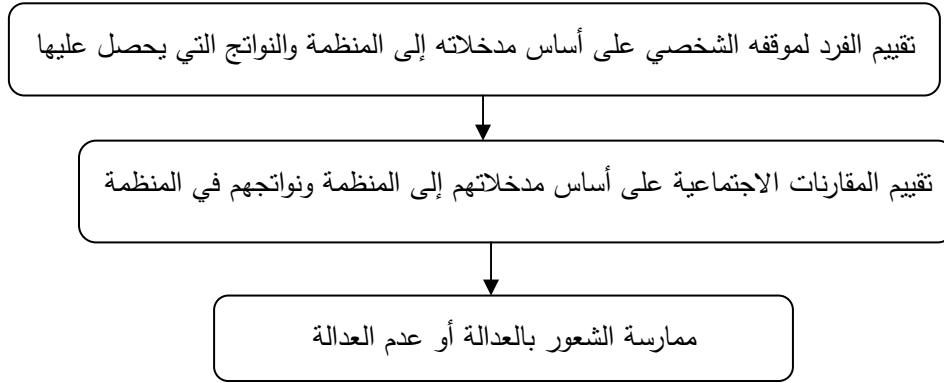
إن هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات، كأن يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع أو آخر داخل المنظمة، ويقارن ما حصل عليه أيضا من حوافز بينه وبين بقية الأفراد والعاملين في نفس القسم، ومن هنا يستطيع الفرد العامل تقييم ما حصل عليه هو وما يحصل عليه غيره تكافأ معهم جهدا وعملا ويحكم على مدى عدالة، ولا عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مقومات العدالة التنظيمية

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة والتي تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة وتركز على أن اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استنادا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة التنظيمية وعلى نحو ما يبينه الشكل التالي:

<sup>1</sup> - بوخلخال حواء، أثر العدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين - دراسة حالة مؤسسات الإستشفائية - سليمان عميرات والأم والطفل، مذكرة لنسبل شهادة ماستر، تقرت، ورقلة، 2018، ص- ص: 13 - 14.

شكل رقم (02): مقومات العدالة التنظيمية



المصدر: حمزة معمري، "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي"، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص: 63.

من خلال المقومات المذكورة في الشكل نلاحظ:<sup>1</sup>

- رغبة العاملين في المؤسسة في عدالة المعاملة من قبل المؤسسة العاملين بها.
- مقارنة معاملة العامل مقارنة مع الآخرين.

### المطلب الثالث: مبادئ العدالة التنظيمية ومحدداتها

للعدالة التنظيمية العديد من المبادئ التي تعمل وفقها، كما أن لها بعض المحددات المرتبطة بها والتي في مجملها تعد السبيل لاستمرار العدالة التنظيمية.

#### أولاً- مبادئ العدالة التنظيمية:

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ التي تقف عليها والمتمثلة في ما يلي:

- (1) مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل والواجبات الوظيفية بين الأفراد والعاملين في المنظمة.
- (2) مبدأ الالتزام: هو العدل مع العاملين وخصوصاً في إنصاف المعاملات في توزيع المكافآت المستحقة والعلاوات وسياسات التدريب وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.<sup>2</sup>
- (3) مبدأ الامتيازات أو الحريات المتساوية: وتدخل في ذلك كافة الحريات التي يجب التمتع بها كافة أفراد المجتمع دون تفرقة كحرية التعبير عن الرأي، وحرية التصرف بما لا يضر الغير.

<sup>1</sup> - بوخلخال حواء، مرجع سابق، 2018، ص: 15.

<sup>2</sup> - عابدين شرين حسين كامل، العلاقة بين العدالة التنظيمية وتقييم الأداء العاملين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر، 2014، ص:

**4) مبدأ عدم التساوي العادل في توزيع المخرجات أو النتائج:** ويعني ذلك ألا يتوقف توزيع المخرجات أو النتائج على الجهد فقط، ولكن يجب أخذ العوامل الإنسانية والاجتماعية كالمرض والفقر في الاعتبار عند إجراء عملية التوزيع، إلا أن التوزيع يرى من المنظور الاقتصادي باعتبار التساوي في الأجور إلا أنه يجب أن يكون عادلاً من الجانب الإنساني والاجتماعي.<sup>1</sup>

#### ثانياً - محددات العدالة التنظيمية:

رغم أن الدراسة الراهنة تضع العدالة التنظيمية كمتغير مستقل إلا أنه تجدر الإشارة إلى المحددات التي تؤثر على تقييم الأفراد في المؤسسات، ويمكن تحديد هذه المحددات كالتالي:<sup>2</sup>

**1) محدد التفسير:** يعكس مدى تزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة التي تساعد في فهم وتبرير الممارسات الإدارية، ويقتضي تفسير القرارات وعرض المبررات وإشهارها، ولا يتأتى ذلك إلا مع توفر الشفافية وتعرف على أنها وضوح تشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل المنظمات وإتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح. وتعرف على أنها حق كل فرد من العاملين أو الجمهور في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات إتخاذ القرارات وتمثل الشفافية حافز للقيادات والعاملين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي في أداء وظائفهم ومحاربة سلوكيات عدم العدالة، لما تؤدي إليه من الثقة كما أن غيابها سوف يعطي الفرصة لظهور ونمو سلوكيات عدم العدالة، خاصة وإن بعض القيادات والعاملين قد يتوفر لديهم قدرات عالية من التخلص من عملية المساءلة.

**2) محدد الحساسية:** تعكس مدى مراعاة ممثلي التنظيم لمشاعر العاملين والحفاظ على كرامتهم بالإضافة إلى أنها تصدر قرارات في فترات متلاحقة، وليس بالضرورة أن تكون مطابقة، حتى في الحالات التي يعالجها نفس الشخص و بنفس اتجاه المعطيات وذات الأمر ينحسب على إدراك عدالة تلك القرارات. إن الكثير من المعلومات المسوغة للقرار قد لا تكون متاحة للمتأثر بالقرار لأن القرارات تصدر بصيغة مختزلة ومحتقرة غالباً، وليس بالضرورة أن يسلم المتأثر بالقرار بصحة ذلك القرار، لذا تكون الشكوى رد فعل مضاد، تطل آثاره المشاركين في معالجة بيانات ومعايير اتخاذ القرار.

#### المبحث الثالث: العوامل المتأثرة بالعدالة التنظيمية والآثار المترتبة على غيابها

للعدالة التنظيمية العديد من الآثار الايجابية سواء من حيث أهميتها للمؤسسة والأفراد، أو بتأثيرها على العديد من العناصر كالمنافسة ونجاح المؤسسات، وعدم تطبيقها يؤدي إلى حدوث العديد من الآثار التي تقع على عاتق المؤسسة، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مختلف هذه الجوانب.

<sup>1</sup> - عمر محمد درة، مرجع سابق، ص: 51.

<sup>2</sup> - عادل عبد الناصر هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري العلمية للنشر، الأردن، 2010، ص: 85.

## المطلب الأول: العوامل المتأثرة بالعدالة التنظيمية

يعتبر متغير العدالة التنظيمية متغيراً محورياً يتأثر بعدة عناصر تتشابه معه في المفهوم وأخرى تؤثر وتتأثر بها سنستعرض الأكثر شيوعاً منها.

## أولاً- المفاهيم المتأثرة بالعدالة التنظيمية:

أ. الإبداع والمنافسة: يعتبر الإبداع أداة للتفوق على المنافسين، إذ أن المنافسة تمثل نوعاً من التفاعل المنظم الذي ينطوي على الكفاح من أجل تحقيق أهداف معينة، وقد تكون المنافسة مباشرة أو غير مباشرة، وهي في جميع الأحوال لا تتضمن العنف.

ب. الإنتاجية: تعني القدرة على تحويل مدخلات عناصر الإنتاج إلى مخرجات وفقاً لمواصفات محددة، وفي شكل معين وبتكلفة مناسبة.

تتأثر إنتاجية العامل بعدة عوامل من بينها الأجور والمكافآت، إذ يشكل الحافز الأساسي لالتحاق الأشخاص للعمل بمنظمات، ومن ثم كلما انخفض الأجر انخفض الأداء تبعاً لذلك تنخفض الإنتاجية.

ج. الأداء: وفقاً لمنظور عدالة التوزيع لآدم سميث فإن العامل عندما يشعر بأن المدخلات تفوق العوائد، فإنه يحاول إعادة التوازن عن طريق المدخلات لتكون مكافئة للعوائد، ويمثل الأداء أهم المدخلات التي يستطيع العامل التحكم فيها، ومدى وجود علاقة بين الشعور بعدالة القرارات التنظيمية ومستوى أداء العاملين المتأثرين بالقرار.

## ثانياً- المتغيرات التنظيمية المرتبطة بالعدالة التنظيمية:

تبين في بعض الدراسات أن أهمية العدالة التنظيمية تتبع من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية ومن أهمها:<sup>1</sup>

أ. ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء: إن ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية الإجرائية والتعاملات ويتحقق ذلك عندما يدرك الفرد أن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد والأداء، استقرار ومعايير التقييم، وكذلك إتاحة الفرصة للعامل لكي يتكلم وبصوت مسموع لإبداء رأيه في نتائج التقييم.

ب. زيادة دافعية الجماعة: تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد، إن عدالة الإجراءات والتعاملات تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد العامل على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها.

<sup>1</sup> - حمد بن سليمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2010، ص 42.

ج. أداء العمل: يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء بالسلب أو الإيجاب، وذلك يرجع لشعور الفرد بالرضا أو بعدم الرضا والإنصاف فيتولد لديه شعور بالراحة أو بالتوتر وهذا ما يؤثر على عمله ممن حيث الكم والنوع.

#### د. الولاء

يعرف الولاء علناً الرغبة في عدم ترك العمل بالمنظمة بالرغم من وجود حوافز خارجية، ويرتبط الولاء التنظيمي بالعدالة التنظيمية فينتج سير بعد العدالة الإجراءات.

هـ. المواطنة التنظيمية: تمثل المواطنة التنظيمية درجة سلوك الإنسان الذي يؤديه عضو المنظمة اختيارية أو تطوعية، ويحدث أثراً إيجابياً يصب في خدمة المنظمة وزيادة قدرتها على الأداء التنظيمي، دون احتساب ذلك السلوك علنياً ضمن جدول المكافآت والحوافز الرسمية ويشمل هذا السلوك خمسة أبعاد:

- التفاني في الأداء؛
- الاتزان النفسي؛
- إدراك المسؤولين؛
- العلاقات المتفتحة؛
- السلوك الخلاق.

و. الصراع التنظيمي: الصراع عنصر من عناصر العدالة التنظيمية ينجم من إنعدام العدالة في التعامل مع المرؤوسين وهذا ما يؤدي إلى الصراع بينهم، ويكون نزاعاً مباشراً ومقصوداً بين أطرافه، وهزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للتوصل إلى الهدف الخاص بكل طرف، وفي بعض الأوقات يصبح التحاق الهزيمة بالخصم لتحقيق الهدف الخاص بأحد الأطراف.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية

لقد أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توفر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يؤثر سلباً على أداء المنظمات وبذلك فقد يؤدي ذلك لنشوء عدة آثار تعود بالسلب على كل من المؤسسة والعاملين بها<sup>2</sup>

بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع الزملاء العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

<sup>1</sup> - قاسم نائف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار ظاهرة الفساد الإداري، جامعة التحدي، ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، 2007، ص- ص: 60-61.

<sup>2</sup> - راضية حساني، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بمدينة أملاك الدولة لولاية أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة ماستر، في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016، ص: 29.

أما بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات، فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات الغيرعادلة ترتبط بالعديد من التبعات السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي.

إن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: زيادة النزوح لترك العمل، وزيادة الضغوط الوظيفية، والصراع التنظيمي بين الأفراد.

## خلاصة:

وفي الأخير يمكن القول بأن العدالة التنظيمية تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من منزهة وموضوعية وإنصاف الإجراءات والمخرجات التنظيمية، وعليه فإن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية، ومن أجل تحقيقها يجب التخلي على السياسات الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين وتبني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي بما يضمن استمرارية والتزام العاملين في الأمد البعيد.

# الفصل الثاني: التميز المؤسسي



**تمهيد:**

بات التميز المؤسسي بين أحد أهم الأولويات والأهداف التي تصبو المؤسسات لبلوغها والتي كثر تداولها لا سيما في عصر تسارعت فيه التغيرات وتعددت فيه الاستراتيجيات وزادت فيه المتطلبات بتنامي مستوى الوعي بالجودة والمنافسة عليها مما عد آليات تحقيقها وهو ما يدفع بصناع القرار المؤسسي إلى اعتماد آليات حديثة تتماشى والاحتياجات التسييرية المعاصرة بالإضافة إلى التحسين في قدرات البقاء والنمو وتغيير في ذهنيات القادة والأفراد معا، لأن المؤسسات الأكثر نجاحا هي التي تمتلك قدرات تنافسية تتمثل أساسا في مختلف العوامل الداخلية والقدرات الخارجية والمهارات التي تمكنها من التنافس بشكل أفضل والاستغلال للموارد التي تعرف حركة وندرة نسبية.

بناء على ما سبق سنحاول إجلاء الغموض عن التميز المؤسسي من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتميز المؤسسي.**

**المبحث الثاني: الأبعاد العامة للتميز المؤسسي ودوافعه.**

**المبحث الثالث: أساسيات حول التميز المؤسسي.**

## المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتميز المؤسسي

يعد التميز المؤسسي مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، وهو من القضايا المعاصرة التي هي محل اهتمام المؤسسات ومن الأهداف والغايات الأكثر سعياً لبلوغها لما يحمله هذا المفهوم من معايير التفوق والانفراد بخصائص تجعل المؤسسة أكثر صموداً في وجه المنافسة الشديدة والبحث دائماً على ما يصعب تقليده، ومنه سيتناول هذا المبحث أهم التعاريف المرتبطة بهذا المفهوم وأهداف ودوافع المؤسسات لتحقيقه.

### المطلب الأول: ماهية التميز المؤسسي

تعددت التعاريف التي تناولت هذا المفهوم بتعدد الاقتصاديين الذين اهتموا بهذا الموضوع، نظراً لتعدد أبعاده الاقتصادية والغير اقتصادية واختلاف وجهات النظر فيها، وقبل التطرق لمفهوم التميز المؤسسي لابد من معرفة مفهوم التميز لغة واصطلاحاً

أولاً/ تعريف التميز المؤسسي: سنحاول التطرق إلى تعريف التميز المؤسسي لغوياً واصطلاحاً

1. لغة: يعرف "التميز" بأنه مفهوم قديم يطلق عليه باللغة الانجليزية Excellence، أي best بمعنى

الأفضل، وعرف في الفترة الإغريقية بمصطلح Aresteria الذي أصله Art وتعني تدفق الضوء أو الخير

التي يقصد بها الاستقرار والتوافق.<sup>1</sup>

2. اصطلاحاً: يعني "القدرة على تحقيق نتائج غير مسبوقه تثبت التفوق على الغير مع تقادي التعرض للخطأ،

وذلك بالاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتنفيذ والتقييم الذي يشترط وجود

مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز".<sup>2</sup>

يعتبر التميز المؤسسي "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي وتحقيق مستويات عالية غير عادية

من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على

ما يحققه المنافسون ويرضى عنه العملاء وكافة أصحاب المنظمة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - الشرقوي خليفة علي، "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كليات تدريب الضباط قسم الدراسات العليا البحرين، ص: 60.

<sup>2</sup> - مريم هاشم علي هاشم علي حسين، "متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت"، شهادة لنيل مذكرة ماجستير مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، العدد 78، 2021، ص: 9.

<sup>3</sup> - سارة عبد الفاتح خالد أبو زيد، "متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الأهلية، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية"، العدد 13، المجلد الأول، مارس 2021، ص: 101.

عرف أيضا بأنه "الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى تحقيق الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المنظمة، والعاملين فيها، والمجتمع، وبما يؤدي إلى زيادة نجاح المنظمة على المدى الطويل".<sup>1</sup>

ويعرف التميز على أنه "قدرة المنظمة على المساهمة بشكل استراتيجي بالتفوق في أدائها وحل مشاكلها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة عبر التخطيط الاستراتيجي الفعال"<sup>2</sup>، بحيث تتميز عن باقي المنظمات والإدارات التي تتقن عملها وانجاز مهامها لأن متطلبات السوق متطورة ومتجددة ولتلبيةها لا بد من التجديد والتميز، كما يعرف على أنه عبارة عن "أنشطة المنظمة التي تقوي الإنجاز من خلال استغلال الفرص والنضال للوصول إلى أعلى المستويات والحرص على تحقيق الانجازات باستمرار إضافة إلى امتلاك الجرأة على التغيير والاهتمام بالكيف أكثر من الكم والحرص الدائم على أداء المهام بشكل لا يتوقعه الآخرون".<sup>3</sup>

من خلال ماسبق يمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه : "قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، أي العمل على تنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها بشكل متكامل ومترايط بغرض تحقيق أعلى معدلات فعالية، وبالتالي الوصول إلى الأهداف المرجوة والمتمثلة في تحقيق رغبة ومنافع أصحاب المصلحة اللذين لهم علاقة بالمؤسسة التي تبحث عن كحل الفرص المتاحة التي من شأنها أن تحقق مستوى نجاح يجعلها متميزة عن غيرها من المؤسسات المنافسة".

#### ثانيا/ خصائص التميز المؤسسي:

يمكن تلخيص اهم خصائص التميز المؤسسي في النقاط التالية<sup>4</sup>:

- الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن انماط الادارة البيروقراطية؛
- الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم؛
- الاهتمام بقيم المنظمة؛
- القدرة على المنافسة؛
- القدرة على تحقيق الأهداف؛
- ضروري لنجاح المنظمة؛
- تتطلب ادارة الكترونية؛

<sup>1</sup> - مريم هاشم علي هاشم علي حسين، "متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت"، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

<sup>2</sup> -Arbab A.M., Mahdi M.O.S.(2018), **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES AND ORGANIZATIONAL EXCELLENCE IN PUBLIC ORGNIZATIONS POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES** ,Vol.18 No.2,page :13

<sup>3</sup> - بو قره رايح، قبايلي أمال، دوفي قريمة، "أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصية للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي" -ميلية جيجل-، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، 2019، ص: 104.

<sup>4</sup> - فريد النجار، "التميز والتفوق المؤسسي (المحددات -المحاور -المناهج -المهارات - التطبيقات)"، منشأة المعارف للنشر الاسكندرية، مصر، 2014، ص: 18.

- تحتاج رؤية عالمية؛
- رقابة ضمنية فعالة ومرنة باتباع المركزية واللامركزية؛
- تحتاج الى مهارات سلوكية متكاملة؛
- تحتاج الى مهارات ترشيديه؛
- يعتمد التمييز المؤسسي على كود أخلاقي؛
- تهتم بالمقارنات التطويرية للتحسينات المستمرة؛
- تهتم بالتحليل البيئي والمرونة والتكيف.

### ثالثاً/ أهمية وأهداف التميز المؤسسي:

يندرج تحت التميز المؤسسي مجموعة من الأهداف والأهمية التي نبينها كما يلي:

#### 1. أهمية التميز المؤسسي:

- يعتبر التميز المؤسسي في غاية الأهمية عند منافسة المؤسسات مع بعضها البعض، وهو ضروري لرفع أداء المؤسسة وتحسينها من خلال تطبيق المعايير اللازمة التي حثت عليها نماذج التميز المؤسسي ويمكن تحديد أهمية التميز المؤسسي في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- يساعد التميز المؤسسة على توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً أم مجموعة أفراد؛
  - العمل على جلب وسائل جديدة لجمع المعلومات من أجل القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة؛
  - العمل على تطوير أداء الموظفين والمدراء وقادة الجمعية في معرفة الدور الذي يجب أن يقوم به
  - ومعرفة أهمية تحقيق التميز المؤسسي في داخل المؤسسة؛
  - يمكن التميز من تحويل كل أعمال المؤسسة إلى عمليات مدروسة ومترابطة؛
  - العمل على جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين في الجمعية، وتطبيق تقنيات جديدة بهدف زيادة الفاعلية والكفاءة لدي الجمعية وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات؛
  - إن التميز في الأداء من ضروريات التطوير الإداري من أجل رفع مستوى أداء العاملين والخدمات التي تقدمها المؤسسة؛
  - يساعد التميز المؤسسة في تحديد الوسائل والطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها؛
  - يمكن التميز المؤسسة من المحافظة على تطوير مواردها البشرية بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل أدائها أكثر تميزاً؛

<sup>1</sup> - بوقرة رباح، قبائلي أمال، دوفي قرمية، مرجع سابق، ص:104

- المؤسسة المتميزة تبني أسس تميزها على التركيز على خلق القيمة المضافة للمتعاملين وخلق مستقبل مستدام من خلال بناء القدرة المؤسسية والقيادة بالرؤية والطموح وفعالية كفاءة القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة؛

- يساعد التميز المؤسسة على التركيز على الزبائن وآرائهم وتحسين من خلال التواصل معهم.<sup>1</sup>

## 2. أهداف التميز المؤسسي:

التميز المؤسسي هو ما يعني الاستثمار الجيد من قبل المؤسسات في الفرص الحاسمة والالتزام الفعال بالرؤية المشتركة مع وضوح الخطط وكفاية المصادر بما يحقق مجموعة من الأهداف التي يمكن توضيحها في النقاط الآتية:<sup>2</sup>

- يهدف التميز المؤسسي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة، ونشر تطبيقات المؤسسة ومبادئها،
- الاستمرار في العمل والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية، والارتقاء بمستوى العاملين من الناحية العلمية والعملية الاجتماعية، وجعل المؤسسات عالمية،
- الحفاظ على العملاء وبناء بيئة تدعم التحسين المستمر وتحافظ عليه،
- دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية،
- العمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي، وتشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها، تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج، وتقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة يرضى عنها العميل،
- تجنب أوجه النقص، والقصور في مختلف مجالات العمل المؤسسي، وبناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية،
- تعلم اتخاذ القرار استنادا على الحقائق، وتحليل المشاكل والسيطرة عليها،
- فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة، وتعلم اتخاذ القرار استنادا على الحقائق، وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.

ويتضح مما سبق أن التميز المؤسسي يهدف إلى فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة، وتحفيز ودفع الأفراد معنويا ونفسيا، وتعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل، وزيادة القدرة على مواجهة التغيير، وتعزيز ومشاركة العاملين في تطبيق معايير التميز العالمية، وتحسين الأداء التنظيمي من خلال

<sup>1</sup> - سمير سليمان الجمل، ميساء عمران، رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، جامعة القدس المفتوحة فلسطين، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، جانفي 2021، ص-ص: 267-2068

<sup>2</sup> - صبيحة عبد اللاوي، أسية بن داود، دور استراتيجية الإدارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي، مجلة السياسة العالمية، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص: 921 .

رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات المؤسسة ومبادئها، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي.

### المطلب الثاني: مبادئ التميز المؤسسي

إن اعتناق المؤسسات لمنهج التميز وتحمل التحديات المبنية على ذلك أصبح في وقتنا الحاضر ضرورة لا غنى عنها، وفي خضم هذا اعتمادنا على توضيح أهم المبادئ التي يركز عليها التميز المؤسسي. أولاً- التركيز على النتائج المستهدفة: يتحقق هذا المبدأ من خلال التزام الإدارة بالعمل بصورة متوازنة لمراعاة جماعات أصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة، وتتضمن: عاملين، عملاء، موردين والمجتمع، بالإضافة إلى أصحاب رأس المال.

ثانياً- التركيز على العملاء: أن تعمل المنظمة بمنظور العملاء الخارجيين والداخليين لأن العميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية، وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى.

ثالثاً- القيادة وتناسق الأهداف: تقوم القيادة بدور هام ومحوري في إنجاح نموذج الإدارة المؤسسية المتميزة من خلال وضع الأهداف الواضحة والسعي لتحقيقها بأفضل الطرق، مع تقديم النموذج الأمثل للتصرف، فيؤثر ذلك على كافة العاملين ويصبح بمثابة مؤثر فاعل على الممارسات على كافة المستويات التنظيمية.<sup>1</sup>

رابعاً- الإدارة بالعمليات والحقائق: يجب أن تعمل المنظمة في إطار منظومة متكاملة تتربط فيها الإجراءات والعمليات، فتصبح المنظمة أعلى كفاءة وفعالية عند تحقيق أهدافها وتوظيف الموارد المتاحة لها.

خامساً- تنمية وإشراك الأفراد العاملين بالمنظمة: يعتمد نجاح تحقيق الإدارة للتميز على تنمية وإطلاق الطاقات الإبداعية، والتوظيف الأمثل للخبرات والمعارف للموارد البشرية فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج حيث أن رأس المال البشري هو أثمن ما تملكه المنظمات فالطرق الجديدة والأساليب الحديثة والمنتجات المتطورة تكمن في عقول العاملين ومن تم تتحقق فرص الوصول إلى الإدارة المتميزة عندما تتجح الإدارة في خلق بيئة تنظيمية جاذبة وحافظة لأفضل العناصر البشرية.

سادساً- التعليم المستمر والابتكار والتجديد: باعتبارهم أحد الركائز الأساسية لتحقيق الإدارة المتميزة، لأن تحقيق النمو يأتي من التعلم المستمر وتوظيف التجارب واستخراج الدروس المستفادة منها.

<sup>1</sup> - بلعيد حياة، عراب فاطمة الزهراء، صديقي خضراء، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار-، جامعة محمد طاهري بشار، الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 13، العدد 01، 2022، ص: 287.

سابعاً- المسؤولية الاجتماعية: يجب أن تتولد لدى الإدارة المتميزة القناعة التامة، باحترام قواعد ونظم المجتمع والتي لولا وجودها لما نجحت المنظمة، لذلك يكون من الواجب عليها أن تساهم بفعالية في الحفاظ على تلك القيم بتطبيق المسؤولية الاجتماعية من أجل تحقيق النجاح.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الأبعاد العامة للتميز المؤسسي ودوافعه

يعد التميز المؤسسي السمة العالية التي تسعى جل المؤسسات لتحقيقه، وبوجود منافسة بين المؤسسات فكل واحدة تسعى لتقديم أفضل ما لديها وذلك فقد اعتمدت على أبعاد خاصة بالتميز المؤسسي وأهم دوافعه التي من خلالها تبادر المؤسسة في إعطاء أفضل ما لها.

#### المطلب الأول: أبعاد (معايير) التميز المؤسسي

يعد السعي للتميز المؤسسي من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة، حيث أضحت معايير الجودة والتميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وفي هذا القياس نسلط الضوء على أهم أبعاد التميز.

أولاً- التميز القيادي: للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعهم على التميز والإبداع، وتحدد مجموعة الأدوار التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق التميز المؤسسي<sup>2</sup> فيما يلي:

- تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وخلق الرغبة لدى المرؤوسين لتحقيقها، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لخلق القيمة للعميل وتحقيق الربح؛
- ترسيخ قيم التميز لدى العاملين والتي تعتبر أساسية لتحقيق التميز في الأداء؛
- تدعيم السلوك المتميز من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين؛
- اعتماد أساليب: المشاركة في الأرباح، تفويض السلطة، الاعتراف بالجهود؛
- تحقيق أهداف أصحاب المصلحة وإدارة التعارض بين أهدافهم.<sup>3</sup>

ثانياً- التميز بتقديم الخدمة: يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها من خلال مدى قدرتها على التعرف على متطلبات عملائها والوفاء بتلك الاحتياجات بشكل منظم . أن الوسيلة الأساسية التي تميز مؤسسة عن أخرى هي مدى قدرتها على تقديم خدمة متميزة، وقد أدت زيادة توقعات العملاء إلى خلق مناخ عمل تحث فيه

<sup>1</sup> أبو الفتوح درويش، عبد الكريم، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، شرطة الشارقة، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2010، ص: 84.

<sup>2</sup> بعزیز آمنه، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي -دراسة حالة مؤسسة سونالغاز الوطنية- مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ص: 17.

<sup>3</sup> - عماد ريم، أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 02، جويلية 2018، ص- ص: 533-534.

جودة الخدمة مرتبة غاية في الأهمية كمتغير استراتيجي لتحسين درجة رضا العملاء ومن ثم تحسين ربحية المؤسسة، وتتحدد جودة الخدمة في ضوء المقارنات التي يجريها العميل بين "ما يتوقع" أن يحصل عليه وبين "ما يحصل عليه" فعليا من المؤسسة، وهو ما يعرف بـ "الجودة المدركة".<sup>1</sup>

**ثالثا- التميز البشري:** المنظمة في تجمعات بشرية هادفة، والإدارة هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية مستوى عالية من الكفاءة والفاعلية، كما تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير المعلومات للعملاء والاتصال الدائم بهم والكشف عن التهديدات التي تواجه الجمعية.<sup>2</sup>

**رابعا- التميز المعرفي:** أصبحت المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء التميز المؤسسي لأي مؤسسة، والموارد الأكثر أهمية من موارد رأس المال، وقوة العمل فهو المورد الوحيد الذي يزيد بالتراكم، ولا يتناقص بالاستخدام، بل يسهم فقي توليد أفكار جديدة وتطويرها.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: دوافع وحاجة المؤسسات المعاصرة إلى التميز المؤسسي

تعتبر المؤسسات في ظل سباق العولمة والتغيرات السريعة نسقا مفتوحا على معطيات البيئة المحيطة بها فهي بحاجة في الفترة المعاصرة لدعم مزاياها التنافسية وتمكين قدراتها الداخلية، فالتميز المؤسسي من الاستراتيجيات والغايات الحديثة المتواجدة ضمن نطاق المؤسسات الرائدة كما أنه يجنب احتمالات الوقوع في العزلة في عصر كل مؤشرات تبحت عن الجودة والتعاون وتضافر الإمكانيات وتسخيرها للمصلحة العامة للمؤسسة، ومن هنا يمكننا ذكر أهم العوامل التي تدفع بالمؤسسات نحو تحقيق التميز نتيجة ما تشهده بيئتها الخارجية من تطورات وتؤكد على حاجتها إليه.<sup>4</sup>

**أولا-معدل التغيير السريع:** يعتبر التغيير من القضايا المعاصرة التي تشغل اهتمام المؤسسات لكونها نظاما مفتوحا يتعامل مع فرص وتحديات بيئتها الخارجية لأجل ضمان بقائها بذلك يسمح لها التغيير المؤسسي بالمحافظة على موقعها التنافسي.

**ثانيا-المنافسة بلا حدود:** لقد فرض كل من العولمة والاقتصاد المعرفي المنفتح مبدأ التنافس بلا حدود على المؤسسات المعاصرة بحيث لم تعد الحدود الجغرافية حاجزا يمنع تنافس المؤسسات وتحقيق التميز.

<sup>1</sup> - بوزورين فيروز، يعلى فروق، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بسطيف، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 16، العدد 04، ديسمبر 2021، ص-ص: 394-395.

<sup>2</sup> - سعد، خيرة، رأس المال الفكري لدعم الإبداع، ورقة بحثية، جامعة البليدة، الجزائر، 2014، ص: 17.

<sup>3</sup> - سارة عبد الفاتح خالد أبو زيد، 2021، مرجع سابق، ص: 101.

<sup>4</sup> - صبحية عبد اللاوي، أسية بن داود، دور استراتيجية الإدارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي، مجلة السياسة العالمية، المجلد 06، العدد 01، السنة 2022، ص-ص: 921-923.



ثالثاً- الحفاظ على مكانة المؤسسة: يكون ذلك من خلال قدرة المؤسسة على ضمان تميز موردها البشري وهيكلها التنظيمي وكذا ثقافتها المؤسسية واستراتيجياتها.<sup>1</sup>

رابعاً- لا بديل عن الجودة: تعد الجودة من أولويات المؤسسة وهي حتماً تطمح من خلالها لتحقيق تميز مؤسسي لتصح بذلك الجودة استراتيجية تعينها على تحقيق التميز خاصة مع تنامي الوعي بأهمية البحث عن النوعية والمطالبة بالجودة الشاملة من قبل المستهلكين خدمة ومنتجا مما يوقع أي مؤسسة في أولوية تحسين المستمر في أدائها وخدماتها.

خامساً- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات: لقد شملت تكنولوجيا المعلومات كل جوانب العمل لذا فإن المؤسسات لا يمكن أن تنشط بمعزل عنها خاصة لمساهمتها في تخفيض التكاليف كما أنها تزيد في سرعة معالجة وتحسين الجودة.<sup>2</sup>

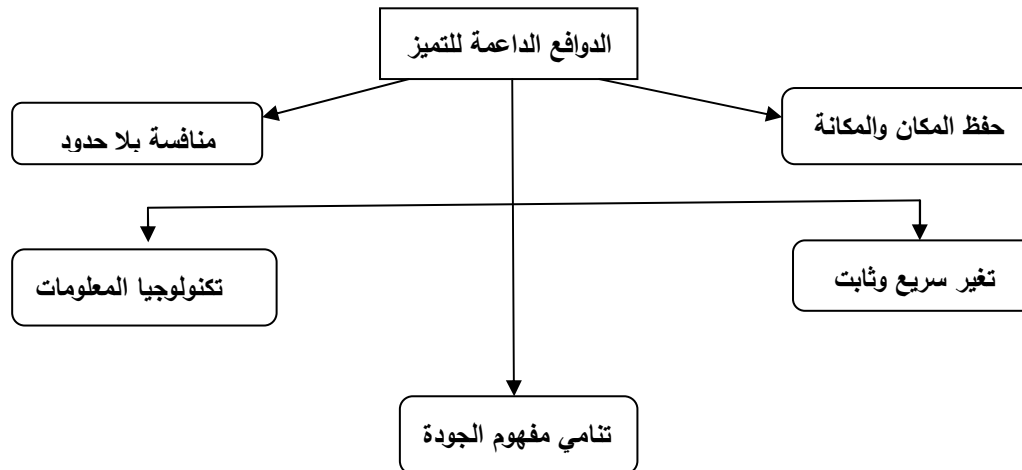
ولتبرير أكثر حاجة المؤسسات والعوامل التي تقف وراء بحثها المتنامي عن التميز في كافة أنشطتها وممارستها يمكن المؤسسي من تحديدها في مجموعة من العناصر وهي:<sup>3</sup>

- الرغبة في الإنجاز المتميز من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية؛
- الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم؛
- السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل؛
- الانتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة؛
- الاهتمام بقيم الإنسانية بالمؤسسة وبروز أهمية ودور الموارد البشرية في رأس المال الفكري؛
- الارتباط بالعمال وهي السياسة التي تجيدها المؤسسة؛
- الرقابة الضمنية الفاعلة والمرنة بإتباع المركزية واللامركزية.

<sup>1</sup> - نجوى وفائي سليم، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي -دراسة ميدانية جامعة 06 أكتوبر، محافظة الجيزة، مجلة الدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 06، 2020، ص: 221.

<sup>2</sup> - زايد، عادل، الدوافع الداعمة للتميز المؤسسي، الأداء التنظيمي الطريقة على الأداء المتميز "طبعة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، ص:17.

الشكل رقم 03: الدوافع الداعمة للتميز المؤسسي



المصدر: زايد، عادل، "الدوافع الداعمة للتميز المؤسسي"، الأداء التنظيمي الطريقة على الأداء المتميز "طبعة العربية للتميز الإدارية القاهرة، مصر، 2007، ص:17

### المبحث الثالث: أساسيات حول التميز المؤسسي

يتجه فكر المنظمات في العصر الحديث إلى تبني أساسيات التميز ولذلك يستجيب إلى مجموعة المراحل التي عن طريقها يتقدم التميز المؤسسي ويحقق ما تصبو إليه كل من المؤسسات والموارد البشري هذا من جهة، كما تحرص النماذج على تعزيز المبادئ الأساسية التي من خلالها يتحقق التميز المؤسسي، التي بدورها تعزز مبدأ التركيز على المستفيدين والابتكار بما يضمن تفوق المؤسسة من بين منافسيها وحسنها على تطبيق مبدأ التحسين المستمر.

#### المطلب الأول: مراحل التميز المؤسسي

إنّ بناء ثقافة التميز المؤسسي تساعد على تمكين فريق العمل وتجهيزه بالمهارات اللازمة، وذلك بالتركيز على الأهداف المرجوة بدلاً من حل المشكلات، مما يساعد على خلق نتائج فورية، ويؤثر هذا الأمر بشكل إيجابي على نجاح المؤسسة وتحقيقها لدرجة التميز والتفوق المرجوة، وقد اعتمدنا مجموعة من المراحل تخص التميز المؤسسي.

**أولاً-الرؤية والطموح:** تبدأ مراحل التميز المؤسسي بتشكيل فريق متعدد الوظائف يسعى كل منهم لوضع خطة متعددة الأبعاد مع العمل على تحقيق الأهداف المرجوة منها وذلك وفقاً للمعايير والمقاييس اللازمة لتحديد مدى مطابقة عمليات الإنتاج للمواصفات المطلوبة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -Eitan Sharir, "6 WAYS TO ACHIEVE EXCELLENCE IN THE WORKPLACE", dynamic achievement, Retrieved 27/1/2022. Edited.

**ثانياً- التقييم:** يأتي التقييم الذاتي للخدمات التي تقدمها المؤسسة في المرحلة الثانية، ويكون ذلك من خلال تحليل البيانات، والمكاسب المالية، وعمل مقابلات مع الموظفين والزبائن، والقيام بزيارات ميدانية لتتقيد سير العمل مما يساعد في خلق فرص لتحسين وتطوير خطة العمل والوصول للنتائج المطلوبة والمتوقعة.<sup>1</sup>

**ثالثاً- تحديد الأولويات:** بعد القيام بعملية التقييم يجب تحديد أولويات العمل التي يجب تنفيذها وذلك من خلال عمل موازنة بين المخاطر، والتكلفة المادية، والأداء، وتسليم المهام لأصحابها، كما يجب تحديد المؤشرات الأساسية لتنفيذ وأداء المهام على أكمل وجه.

**رابعاً- المراقبة:** في هذه المرحلة يتم وضع شخص ذو كفاءة مع الموظفين في الصفوف الأمامية لمتابعة سير العمل وجودته، واختبار الحلول التي تساعد على زيادة الكفاءة والفعالية.

**خامساً- العمل:** أما المرحلة الخامسة فتكون بوضع خطة تنفيذية تمهيداً لتنفيذ الحلول اللازمة مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المطلوبة، والجدول الزمني والتسلسلي اللازم لإجرائها، كما يجب توفير دليل شامل لدعم الموظفين أثناء العمل الميداني.

**سادساً- التقدم:** وهي المرحلة السادسة التي يتم فيها توفير نظام إداري يهدف إلى تطوير مهارات الموظفين على جميع المستويات بما في ذلك المشرفين، والإداريين، وموظفي الصفوف الأمامية وذلك بعمل دورات تدريبية رسمية مما يساعد في تطوير الأداء المؤسسي.

**سابعاً- تطوير خطة العمل:** تطوير خطة العمل هي المرحلة الأخيرة، حيث يتم تحديد الدروس المستفادة ومعرفة نقاط الضعف في استراتيجية العمل مما يساعد في تحسينها وتطويرها بشكل مستمر للحفاظ على أعلى مستويات العمل.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: نماذج التميز المؤسسي ومعوقاته

غدا التميز المؤسسي لسان الحال في العديد من المنظمات الحديثة وذلك بهدف ضمان التميز والحفاظ بالصفة التنافسية التي تبقياها في مصاف شركائها في القطاع، هذا الاهتمام ليس وليد اللحظة وإنما بدأ بظهور الثورة الصناعية، ومن خلال تدرج الاهتمام بالجودة والتحسين المستمر ظهرت العديد من النماذج التي تسعى لتطويلا المنظمات ربحية كانت أم حكومية ولنفهم خطوات التميز المؤسسي يستوجب معرفة النماذج القائم عليها ومعرفة أهم العراقيل التي تواجهها ومعرفة حلول لمواجهتها.

<sup>1</sup> -Through a transformation program, a housing agency improves both performance and morale", mckinsey, Retrieved 27/1/2022. Edited.

<sup>2</sup>-IBIS, Through a transformation program, a housing agency improves both performance and morale", mckinsey, Retrieved 27/1/2022. Edited.

## أولاً - نماذج التميز المؤسسي:

- من أهم النماذج التي يتم الاعتماد عليها في التميز المؤسسي ثلاثة، النموذج البياني "ديمنج" للتميز، والنموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM) ثم نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز.
- 1. النموذج البياني "ديمنج" للتميز:** يعتبر أول نموذج للتميز المؤسسي الذي تم انشاءه سنة 1951 على يد العالم البياني وليام إدوارد ديمينج، الذي حقق إنجازات كبيرة في مراقبة الجودة في اليابان. يقوم نموذج ديمينج على 10 معايير (معايير السياسات، معايير الخطط المستقبلية، معايير التنظيم، معايير أنشطة التحسين، معايير المعلومات، معايير توحيد المقياس، معايير التأثير، معيار تنمية الموارد البشرية، معيار أنشطة ضمان الجودة، معيار الضيافة وأنشطة المراقبة).<sup>1</sup>
- 2. النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM):** يعتبر من أفضل نماذج التميز في العالم تم انشاءه عام 1991، يعتبر الأداة التي تساعد المؤسسات أن تعمل بنظام إداري متميز واختيار أفضل الطرق لحل المشكلات، وتمنح الجائزة لأربع فئات وهي: الوحدات التشغيلية بالمؤسسة، مؤسسات القطاع العام، المؤسسات الكبيرة المتوسطة والصغيرة.<sup>2</sup>
- 3. نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز:** يعتبر أول نموذج للتميز الحكومي في العالم، نظرا لدوره الفعال في تطوير الأداء والأساليب في المنظمة الحكومية، تم إنشائه في الامارات سنة 1997، تقوم فكرته على الربط بين المؤسسات الكبيرة والوحدات الصغيرة لتحسين تطوير الأداء.<sup>3</sup>

## ثانياً: معوقات التميز المؤسسي

تخفق العديد من المنظمات في الوصول إلى مستوى الأداء المتميز لوجود مجموعة من المعوقات، والتي تعد بمثابة موانع تحول دون الوصول لهذا المستوى من الأداء، فالكثير من المنظمات تعاني من هذه المشكلات التي تقف حاجز أمام قدرتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات الزبائن ومن ثم تحد من قدرتها على التميز، ويمكن تلخيص أهم معوقات التميز المؤسسي في النقاط التالية (1) الاستعجال في تحقيق نتائج سريعة، في وقت قياسي دون مراعاة لعامل الزمن في تحقيق النتائج الجيدة؛

<sup>1</sup> - شيخ عسري، ممارسات التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي، مذكرة لنيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2017-2018، ص: 53.

<sup>2</sup> - نضال عبد الرحمان إبراهيم أبو سويرح، أثر تطبيق نموذج شوهارت للجودة الشاملة على فعالية أداء العاملين في الكليات الجامعية بقطاع غزة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2019، ص: 46

<sup>3</sup> - نهى محمد هلال الشوبري، تقييم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية باستخدام النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية والبحوث الاجتماعية، جامعة بني سويف، ص: 264.

(2) استنساخ تجارب مؤسسات مماثلة وتقليدها من بيئات أخرى، دون السعي إلى تكييفها مع مقتضيات استراتيجية المؤسسة ضمن رؤيتها ورسالتها وأهدافها وخياراتها الاستراتيجية، أو تطويرها بما يتناسب مع احتياجات عملائها وقدرات<sup>1</sup>؛

(3) التعجل في تطبيق الاستراتيجيات الجديدة قبل الإعداد للبيئة الملائمة التي تطلبها؛

(4) الاخفاق في امتلاك نظام متكامل وقوي يعني بالموارد البشرية والكفاءات، مما يضعف سيرورة المؤسسة نحو التميز من خلال ضعف الاداء والوقوع في خانة المؤسسات التقليدية والعادية؛

(5) عدم الاهتمام الجاد باحتياجات ورغبات العملاء، مما يضعف ولائهم للمؤسسة ولمنتجاتها أو خدماتها وبالتالي فقدان حصص سوقية مهمة من شأنها أن تساعد المؤسسة على تقوية مواردها المالية التي تساهم في تطويرها وتمييزها لتحقيق التميز؛

(6) سيادة نمط القيادة التقليدي غير قادر على تكريس ثقافة تمكين العاملين ولا يعمل على تحفيزهم وفق نظام فعال، وبالتالي حرمان المؤسسة من الابداعات التي يمكن أن تحققها كفاءاتها وبالتالي تفويت عليها فرص التميز والتألق؛

(7) ضعف الموارد المالية والدعم المالي لسياسات التطوير والتجديد في المؤسسة، يعيق حتما توجهها نحو تحقيق التميز، هذا الأخير الذي تعتبر تكلفته عالية جدا.

### المبحث الرابع: دور العدالة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي

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 الأفراد عن توزيعات في غير صالحهم، وحددت معايير يجب توفرها في الإجراءات حتى يمكن الحكم عليها كعادلة، ومن ثم تم اشتقاق البعد الثالث وهو عدالة التعاملات، وصولا لعدالة التقييمات حيث تعتبر الشق الإنساني للإجراءات بالإضافة لشقها القانوني، وتهتم بطريقة تطبيقها من طرف المشرف، كل هذه الأبعاد الخاصة بالعدالة التنظيمية لها دور فعال في تحقيق التميز المؤسسي، ولمعرفة العلاقة بينهم لا بد من دراسة كل بعد على حدة ودوره في تحقيق التميز المؤسسي.<sup>2</sup>

#### المطلب الأول: دور العدالة الاجرائية في تحقيق التميز المؤسسي

- البعد الإجرائي في العدالة التنظيمية ما هو إلا امتداد قانوني وتنظيمي لقواعد التوزيع العادل،
- التوزيع 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،

<sup>1</sup> - شيخ عسري، ممارسات التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

<sup>2</sup> - سليمان تيش محمد أمين، خياط أميرة، مرجع سابق، ص-ص: 47-48.

- ان وجود يسهم في تحقيق التميز المؤسسي بدرجة فعالة للغاية نظرا لكون العدالة في طريقها السليم ومطبقة على الكل، "القانون فوق الجميع".

### المطلب الثاني: دور العدالة التوزيعية في تحقيق التميز المؤسسي

- يظهر دور العدالة التوزيعية في كونها داعمة في تحقيق التميز المؤسسي من خلال الاعتماد على المساواة بين الموظفين في معايير توزيع الموارد عليهم،
- الصدق في توزيع الأجور والرواتب في المنظمة ويكون نتيجة حتمية لوجود إجراءات دقيقة تعتمد على معلومات كافية عند تقييم أداء الأفراد العاملين، وتشملهم جميعا بحيث يمكن لهم توقع مدخلاتهم بسهولة عن طريق مقارنتها بما قدموه من أعمال وما بذلوه من جهود،
- احترام قاعدة الحاجة كإحدى قواعد عدالة التوزيع فإنه ينبع 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 إلى أن هناك علاقة قوية بين هذين العنصرين المتمثلين في البعد التوزيعي والتميز المؤسسي من خلال أن اقتناع الفرد بالعدالة التوزيعية التي تم اعتمادها خلال التوزيع يجعله راضيا عنها حتى وإن كان التوزيع غير منسجم مع ما كان يتوقعه لأنه يرى أن هناك تميز مؤسسي محقق.

### المطلب الثالث: دور العدالة التفاعلية في تحقيق التميز المؤسسي

- تساهم العدالة التفاعلية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن من عملية اتخاذ القرار اعتمادا على العدالة الإجرائية من جهة،
- ومن جهة أخرى تعمل على تقييم المكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، وكذلك الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

### المطلب الرابع: دور العدالة التقييمية في تحقيق التميز المؤسسي

- تلعب العدالة التقييمية دورا بارزا في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة،
- يتحقق التميز من جهة أخرى من خلال إبراز المنظومة للقيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة التقييمية ومساهمتها في تحقيق التميز المؤسسي.

## خلاصة الفصل:

تبعاً لما ورد في هذا المقال فإننا نخلص إلى أن مسألة الاستمرار و تحقيق التميز المؤسسي من أكبر انشغالات المؤسسات المعاصرة خاصة مع ما تعايشه بيئة الأعمال من ديناميكية وتغيير مستمرين في ظل العولمة التي كسرت كافة الحواجز وكشفت على ما يطلق عليها في الوقت الراهن بالمنافسة العالمية التي يعد التميز المؤسسي من أهم شروط البقاء ضمنها ، وهذا ما غير بدوره في أساليب تنفيذ العمليات الإدارية والتي أصبح يأخذ بعين الإعتبار فيها لأهمية العمل الجماعي في الأداء وتخطيط الأهداف وتنفيذها وإدراك أن أي إبعاد أو إغفال للجوانب الإنسانية في العمل ما هو إلا إنقاص من إمكانية حسم فرص المنافسة وامتلاك لمقومات التميز المؤسسي في حد ذاته ، فواقع مؤسسات اقتصاد المعرفة يؤكد على أهمية المعرفة الجماعية ودور فرق العمل القائمة على تكاتف الجهود في طرح الأصول غير الملموسة (إبداع وابتكار) مما يبرر ويبرز أهمية ودور ثقافة الإدارة بالمشاركة في مضاعفة القدرات التنافسية للمؤسسات التي تمتلكها مقارنة بغيرها.

الفصل الثالث:

العدالة التنظيمية

ودورها في تحسين

الأداء المالي -لملينة

نوميديا قسنطينة-



**تمهيد:**

بالرغم من أن الجزائر قطعت سنوات من الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي، وجنت من وراء ذلك العديد من المكاسب (توصلت إلى حد ما إلى إعادة التوازنات الكلية وتحرير الاقتصاد وانعكست بالإيجاب على الناتج الداخلي الإجمالي وعلى تطوير القطاع الخاص وعلى تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر بالإضافة إلى مكاسب أخرى متعددة كتقلص معدل البطالة، وتحسن مستوى الدخل...)، إلا أن ثمة حاجزا ما أو معوقات ما أمام الانطلاق والتنمية المتواصلة للمؤسسات الجزائرية وعليه يكمن الهدف الأساسي من هذا الفصل في المساهمة في معرفة جوانب القوة والضعف للمؤسسات الاقتصادية، ومحاولة إسقاط أهم نقاط الجانب النظري على الواقع المعاش من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة اقتصادية جزائرية بهدف الحصول على معلومات أكثر مصداقية، موضوعية وواقعية، المؤسسة عانت لفترة طويلة من العجز المالي، حيث تم إعادة هيكلتها في ظل التحولات الاقتصادية، وبالتالي ينتابنا الفضول حول الوضعية الحالية للمليئة وفيما يلي سيتم تقديم المؤسسة محل الدراسة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته مليئة نوميديا قسنطينة من خلال تطورها التاريخي واستعراض هيكلها التنظيمي وطبيعة نشاطها، بالإضافة إلى تسليط الضوء على مسار الأداء بوجه عام ومسار الأداء المالي بوجه خاص لمليئة نوميديا قسنطينة ومعرفة دور معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي حتى تتمكن المليئة من البقاء والاستمرار في تحسين أدائها المالي وعلى خضم هذا اعتمدنا تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

**المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة - مليئة نوميديا قسنطينة -**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة**

**المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات**

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة - لملمبة نوميديا قسنطينة-

ضمنت مؤسسة نوميديا مكائتها في السوق الوطنية وذلك يعود لأقدميتها وخبرتها كونها مؤسسة عمومية حيث سنتطرق في هذا الجانب إلى خطوات تخص الملمبة من خلال عرض المؤسسة محل الدراسة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته لملمبة نوميديا قسنطينة، وذلك من خلال المطالب التالية: لملمبة نوميديا قسنطينة، والهيكل التنظيمي لملمبة نوميديا، ووظائفها، ثم البيئة التسويقية لملمبة نوميديا ومكانة التسويق.

## المطلب الأول: دراسة ميدانية -لملمبة نوميديا قسنطينة-

بالرغم من قدم لملمبة نوميديا إلا أنها ولليوم تقوم بنشاطها المتنوعة وعلى خضم ذلك سنقوم بدراسة المؤسسة من خلال التعريف بالملمبة، ومعرفة تاريخ ومكان نشأتها، بالإضافة لتقييم نسبة العامل البشري فيها.

### أولاً: التعريف بملمبة نوميديا قسنطينة

تعتبر لملمبة نوميديا من أقدم المؤسسات المختصة في توزيع الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري وتعد من المؤسسة الصناعية الغذائية القليلة بولاية قسنطينة.

تعتبر لملمبة نوميديا شركة عمومية ذات أسهم (SPA) برأس مالي اجتماعي يقدر بحوالي 116 075'000'00 دج، ومن أكبر منتج وموزع للحليب ومشتقاته بولاية قسنطينة، يتواجد المقر الاقتصادي للمؤسسة في شعبة الرصاص على بعد 4 كلم جنوب شرق مدينة قسنطينة، تتربع على مساحة تقدر ب 5 هكتار، وتقدر طاقتها الانتاجية في اليوم 282000 لتر من الحليب، كما توظف الملمبة حوالي 250 عامل.

### ثانياً: نشأة الملمبة نوميديا قسنطينة

كانت الملمبة في سنوات الخمسينات تعاقدية تابعة لدار الفلاحة، وبعد الاستقلال مباشرة أصبحت هذه التعاقدية تابعة للجنة التسيير الذاتي، وفي سنة 1969م تم إنشاء الديوان الوطني للحليب، حيث كانت إحدى المركبات الثلاثة المكونة للديوان، ولقد كان إسمها آنذاك colac وكان مقرها في حي كوجيل لخضر بقسنطينة أمام صفق الإنتاج المحلي من حليب البقر وتزايد عدد السكان، وتقرر في إطار التطور الصناعي لسنة 1974 إقامة مؤسسة لإنتاج الحليب ومشتقاته، ولقد أسندت مهمة دراسة وتنفيذ هذا المشروع لمكتب دراسات دانيماركي في نفس السنة، غير أن المشروع عرف تأخراً في الإنجاز ولم ينطلق في الإنتاج سنة 1980م، والذي كان من المقرر أن يغطي الاحتياجات من الحليب واللبن للولايات المجاورة التالية وهي قسنطينة، ميلة، باتنة، جيجل، خنشلة، أم البواقي، سطيف، برج بوعريبيج واحتياجات كامل الشرق الجزائري من مشتقات الحليب وفي إطار عملية إعادة الهيكلة التي تمت خلال الفترة 1980\_1984م تم تحويل

## الفصل الثالث: العدالة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المالي لملينة نوميديا قسنطينة

المركبات الثلاثة التابعة للديوان الوطني للحليب إلى دواوين جهوية يضم كل واحد عدة وحدات إنتاجية، وتمثل هذه الدواوين في:

- الديوان الجهوي الشرقي للحليب ومشتقاته orojait ومقره الرئيسي في عنابة بعدما كانت في قسنطينة.
- الديوان الغربي الجهوي للحليب ومشتقاته orolait ومقره وهران .
- الديوان الجهوي للوسط orlac ومقره الجزائر العاصمة وفي منتصف الثمانينات انطلقت الجزائر في نوعاً آخر من الإصلاحات التي تمت في اطار تحويل الدواوين الجهوية للحليب ومشتقاته إلى مؤسسات اقتصادية عمومية تحمل صفة شركات مساهمة حسب القانون التجاري.

وبعد خضوع الجزائر لبرنامج التصحيح الهيكلي برزت فكرة تكوين كتل بالوحدات الانتاجية التي تنشط في قطاع الحليب عبر التراب الوطني كمواجهة المنافسين الخواص الذين اخذوا يهتمون بهذا القطاع، ولقد تم تجسيد هذه الفكرة سنة 1997م عندما تم تحويل كل الوحدات الانتاجية التابعة للدواوين الثلاثة للحليب وعددها ثمانية عشر بما في ذلك الوحدة محل الدراسة إلى فروع منحت لها صفة شركات المساهمة كشكل قانوني، وقد شكلت بعد اندماجها مع المجمع الصناعي لإنتاج الحليب المعروف بـ jiplait عند نشأة ملينة نوميديا كفرع تابع المجموعة jiplait بتاريخ 12\_22\_1997م، كان رأس مالها الاجتماعي 50000000 دج ليصل في 21 مارس 1999 إلى 150000000 ويقدر بـ 372650000 دج.

### ثالثا: المواد البشرية

كان عدد عمال الوحدة يقدر بـ 676 عامل ونتيجة الظروف الاقتصادية الصعبة التي عانتها أغلبية المؤسسات الجزائرية فإن هذه الوحدة اتبعت سياسة المؤسسات الجزائرية وهذا في سبتمبر 1997 حيث ارتفع عدد عمال سنة 2016\_2017م إلى 2000 عامل.

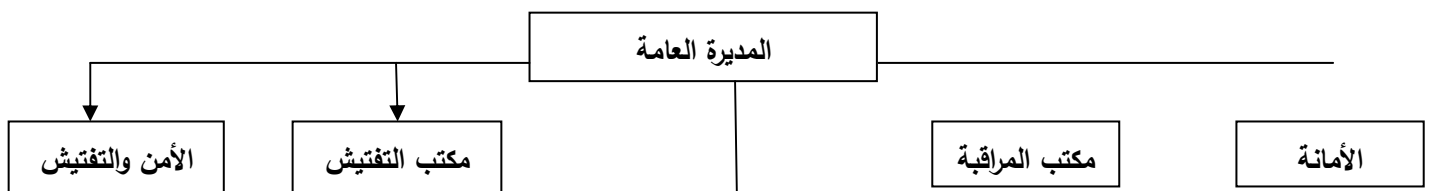
### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لملينة نوميديا، ووظائفها

لم يسبق وإن كان للملينة هيكل تنظيمي دقيقا يعكس تنظيما داخلي حيث لم يتحقق ذلك إلا سنة 1999 عندما قام مجمع تشخيص الملينة بعد اللجوء إلى مكتب دراسات أمريكي الذي صمم لها هيكلها التنظيمي وقد اعتبرت أن الملينة اشتعلت وفقا لهذا التنظيم منذ نقل مقرها إلى منطقة أشعاب الرصاص سنة 1980، وقد عرف هذا الهيكل تغيير سنة 2008 بإلغاء مديرية التجارة والمدير التقنية وأصبحت مختلف الدوائر تابعة لمديرية العامة مباشرة.

### أولا: الهيكل التنظيمي لملينة نوميديا

ينقسم هيكل المؤسسة تقسيما وظيفيا، ففي أعلى الهرم نجد المدير وفروع تابعة له مباشرة ، كما يحتوي على ثلاثة مديريات رئيسية يمكن توضيحها عن طريق الشكل التالي:

### الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي لملينة نوميديا





المديرية التجارية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات مصلحة المستخدمين والتكوين.

ثانيا: وظائف لمدينة نوميديا قسنطينة

تتمثل الوظائف المنوطة للمدينة حسب هيكلها التنظيمي فيما يلي:

1. أداء المدير العام: يقوم المدير العام بالمهام التالية:

- إدارة الوحدة وتحمل مسؤولية كل مجريات النشاط اليومي للوحدة والمديريات؛
- التكفل بتنفيذ التوجيهات السياسية والتنموية للوحدة (التموين - الإنتاج - التوزيع) ؛
- مسؤولية مدنية على كل نشاطات الوحدة ، وأخطار التسيير ومسؤولية جبائية؛
- الإشراف على الهيئات والمصالح والأقسام في الوحدة من أجل المتابعة المستمرة لنشاط الوحدة وظروف العمل؛
- الإطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للوحدة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات؛
- إبرام صفقات مع الموردين والزبائن تحت شكل عقود تجارية؛

## الفصل الثالث: العدالة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المالي لمدينة نوميديا قسنطينة

- عقد اجتماعات دورية ما بين مختلف المديريات للوحدة، وذلك للتنسيق فيما بينها؛
- إمضاء كل المستندات، الوثائق والتقارير بغية إرسالها إلى المديرية العامة أو المتعاملين.

### 2. إدارة المراقبة الداخلية: تضم هذه الإدارة خمسة مكاتب رئيسية وهي:

- مكتب أمانة المدير العام (السكرتاريا) ؛
- مساعد الرئيس المدير العام مكلف بالشؤون القانونية؛
- مساعد الرئيس المدير العام مكلف بالشؤون التقنية؛
- مساعد الرئيس المدير العام مكلف بمراقبة التسيير؛
- مساعد الرئيس المدير العام مكلف بالأمن والوقاية والنظافة.

ويمكن تلخيص مهام هذه المكاتب فيما يلي:

- تنشيط وتنسيق أعمال المراقبين بالتسيير الأمثل لأدوات الإعلام الآلي؛
- المراقبة اليومية لحالات الإنتاج والمبيعات والسهر على احترام الأسعار المطبقة؛
- المراقبة اليومية للاستهلاكات، وهذا فيما يخص المواد الأولية ومواد التعبئة؛ " تقييم النتائج واقتراح إجراءات تصحيحية؛

- فحص تواجد إيصالات التحويل اليومي للمنتجات المصنعة لمصلحة التوزيع؛
- المراقبة اليومية لوضعية المخزونات ومراقبة الشحن؛
- متابعة هيكل الأسعار والتكلفة وتحليل وضعية خزينة الوحدة؛
- مراقبة وضعية الزبائن وديون الوحدة، وتحليل جدول حسابات النتائج؛
- مراقبة الأصول واستهلاكات قطع الغيار للحظيرة المتنقلة؛
- مراقبة الجرد والفحص؛
- احترام إجراءات التسيير؛
- مراقبة درجة أداء النتائج لهياكل الوحدة، ومنح المردودية الإجمالية.

### 3. مديرية الإدارة والمالية: وتتكون هذه المديرية من الدوائر التالية:

**1.3- دائرة الإدارة المالية والمحاسبة:** تتكون دائرة الإدارة المالية والمحاسبة من أربع مصالح وهي مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المحاسبة التحليلية، مصلحة الخزينة والمالية وتقوم هذه المديرية بعدة وظائف بمساعدة هذه المصالح، وتقوم بالمهام التالية:

- مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف وإيرادات؛
- مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات؛
- السهر على تحقق الموازنات، كما أنه تصدر وتتابع الصكوك وتدفعها لأجل قبضها؛
- السهر على دفع الديون والقروض وتغطية الزبائن؛
- متابعة ملفات المنازعات التجارية (الزبائن) ؛

## الفصل الثالث: العدالة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المالي لمدينة نوميديا قسنطينة

- الحرص على أملاك المؤسسة ومتابعة العقود (الاستثمارات) .

2.3- دائرة الإدارة والوسائل: تشرف دائرة الإدارة والوسائل على ثلاث مصالح وهي مصلحة المستخدمين والتكوين، مصلحة الأجور، مصلحة الوسائل العامة، ومن بين مهام هذه الدائرة:

- السهر على احترام حسن السلوك العام، والإجراءات الخاصة به؛
- المساهمة في وقاية أو تصفية الصراعات الجماعية أو الفردية؛
- المشاركة في إنجاز محتوى البرامج التعليمية لرفع مستوى المستخدمين؛
- إنجاز مخططات التدريب والتربصات وتنفيذها، كما أنها تتكفل بالمتابعة المالية لهم بالتعاون مع المديرية الفرعية للمحاسبة والمالية؛
- إنجاز مخططات التشغيل حسب حاجيات الوحدة ، وتنفيذها بعد المصادقة عليها من قبل المديرية العامة؛
- إنجاز مشاريع المخططات التكوينية والإتقان ، وتسيير السلك المهني للوحدة؛
- تطبيق سياسة منسجمة فيما يخص التوظيف ، التكوين ، التربصات ، الترقيات ، أجور ومزايا اجتماعية.

3.3- دائرة الإعلام الآلي: إن الإعلام الآلي في المؤسسة هو جد ضروري في التسيير، حيث يضمن السرعة في عملية معالجة المعلومات وييسر البحث عنها ويمكن من إعداد ملخصات للنتائج ومن ثم ربح الوقت وتخفيض التكاليف وتجاوز الصعوبات والتعقيدات، وهو تخصص يتعلق بالمعالجة الأوتوماتيكية للمعلومات، وتتمثل المعالجة الأوتوماتيكية للمعلومات في حجز وتخزين المعلومات في القرص الصلب ومعالجة المعلومات تبعا لاحتياجات المستعملين باستعمال البرمجيات.

حيث تتنوع البرمجيات حسب الوظيفة المخصصة لها وتذكر على سبيل المثال البرمجيات التالية:

أ. أنظمة الاستغلال: تتعلق باستغلال وتسيير موارد الجهاز، القراءة الكتابة على القرص ومن أشهرها

نذكر: UNIX – WINDOWS MS – DOS

ب. برامج المكتبيات: تسمح بإنتاج نصوص أو إنجاز حسابات أو إدارة وتسيير معطيات.

ج. برامج مهنية للتسيير: ومهمتها إنجاز أو المساهمة في تسيير المؤسسة من أمثلتها: برامج

المحاسبة العامة واسبة التحليلية، الفوترة والأجور.

4. المديرية التقنية: تنقسم المديرية التقنية إلى ثلاث دوائر رئيسية، حيث تقوم هذه الدوائر بنشاطاتها المختلفة الموكلة لها، كما لها علاقة مع دائرة الصيانة في حالة حدوث عطب في الآلات، وتتمثل الدوائر التابعة لها في كل من:

1.4- دائرة الإنتاج: تشرف دائرة الإنتاج على مصلحتين هما:

- مصلحة الإعداد والتحضير: وتشرف على قسم إنتاج الحليب، وقسم إنتاج مشتقات الحليب.
- مصلحة التوظيف: قسم جمع وتنظيم الإنتاج.

وتقوم هذه الدائرة بـ:

- تنفيذ السياسة الإنتاجية للمؤسسة والمساهمة في شراء المواد الأولية؛
- الإشراف وتنسيق نشاطات هذه الوظيفة، وتحرير تقارير النشاط؛
- تحضير برامج الإنتاج واستهلاك المواد؛
- إيجاد سبل الاستهلاك المعياري للمواد الأولية ومركبات مواد التعبئة؛
- السهر على النظافة والأمن والآداب داخل الورشات الصناعية؛
- المساهمة في إعداد البحوث فيما يخص المنتجات الجديدة بالأخذ في الحسبان الملاحظات المخبرية.

**5. المديرية التجارية:** وتضم هذه المديرية ثلاث دوائر هي دائرة التجارة ودائرة التموين وتسيير المخزون ودائرة الشراء، ولكل منهما مجموعة من المصالح تقوم بالإشراف عليها، كما هي مبنية في الشكل السابق ومن بين مهامها:

- المشاركة في إنجاز الميزانية التقديرية السنوية؛
- عقد الصفقات التجارية مع الموردين، مراعية في ذلك الجودة والسعر؛
- القيام بالتقديرات بدلالة مختلف الورشات الإنتاجية والمخزون الموجود؛
- تموين المؤسسة بعد تسجيل احتياجات كل ورشة من ورشات الإنتاج من المواد الأولية اللازمة للإنتاج والقيام بتحرير الطلبات لتوفير هذه المتطلبات من غبرة الحليب، ومواد دسمة وغيرها من الأدوات والمشتريات التي تلزم مختلف مصالح المؤسسة؛
- تقديم المواد المطلوبة في العملية الإنتاجية لمصلحة الإنتاج حسب الطلبية اليومية المراد إنتاجها؛
- المشاركة في إنجاز برامج التوزيع المحلي؛
- تحديد منافع البيع والقيام بعملية الفحص والمراقبة من ناحية الجودة والكمية، وهذا قبل شحن المبيعات؛
- بعث الفحوصات والإعلانات المتعلقة بالحاجيات على المستوى الوطني والخارجي.

### المطلب الثالث: البيئة التسويقية لملمبة نوميديا ومكانة التسويق

بالرغم من قدم لملمبة نوميديا قسنطينة إلا مكانتها ثابتة بين مختلف المؤسسات المنافسة لها وهذا يرجع لبيئتها التسويقية العاملة بها من جهة ومكانة التسويق القائمة فيه من جهة أخرى، لكونها عنصر فعال يؤثر ويتأثر بالبيئة والسوق الموجودة فيه.

#### أولاً: البيئة التسويقية لملمبة نوميديا

البيئة لتسويقية لملمبة نوميديا، عبارة عن منافسين وموزعين، مستهلكين، حيث تنقسم بيئتها إلى قسمين جزئية وكلية.

**1) البيئة الجزئية: وتضم:**

- أ. المستهلكون: مؤسسة نوميديا توجه منتجاتها إلى مختلف شرائح المجتمع من مؤسسات ومحلات وأفراد.
- ب. المنافسون: ملمبة صافيلي، ملمبة الرمال، ملمبة فروز، ملمبة الشروق، لدى ملمبة نوميديا عدة منافسين لحكم تنوع منتجاتها وإحتلالها مركز جيد في السوق ولسبب أقدميتها في السوق وتحقق ربح هائل في البيع.
- ج. الموزعون: نظم مؤسسة نوميديا مجموعة من قنوات التوزيع داخل وخارج ولاية قسنطينة.
- د. الموردون: تعتد شركة نوميديا على موردين والذين يتم التعامل معهم بالأجل ويتصفون بالتعامل المستمر بحيث كل منهم يقوم بتوريد السلعة المتعلقة بالمنتجات.

**2) البيئة الكلية:** وهي عوامل ومكونات البيئة الخارجية التي تؤثر على كافة المنظمات فهي مجموعة من الظروف المحيطة بها والمتكونة من:

- أ. البيئة الاقتصادية: اهتم الفرد الجزائري أكثر بتغذيته وإقباله على المنتجات الحليب ومشتقاته وهذا سبب تحسن مستوى الدخل حيث أن الملمبة هي مؤسسة عمومية مدعمة بسعر أقل من غيرها.
- ب. البيئة التكنولوجية: تسعى شركة نوميديا لتطوير منتجاتها وذلك بجلب آلات كبيرة ومتطورة لإنتاج أكبر لمواجهة الطلب المتزايد.

ج. البيئة الثقافية والاجتماعية: إن زيادة الوعي الاستهلاكي لدى المجتمع الجزائري في مجال التغذية أدى إلى الانقسام بمعرفة المنتجات المعروضة في السوق وما يتماشى مع ذوقه واحتياجاته حيث أصبحت منتجات الحليب ومشتقاته تستهلك بكثرة ليس فقط في الافطار بل أصبحت تستهلك في أي وقت وفي عدة مجالات ليس للأكل فقط بل الطبخ.

**ثانيا: مكانة التسويق في نوميديا قسنطينة**

قمنا بإجراء مقابلة مع مسؤوليتي التسويق (دلال، سهير) وقمنا بسؤالهما ما هي مكانة التسويق في الملمبة وكان الرد كالأتي :

كانت في السابق ملمبة نوميديا ولا زالت لحد الآن تمتلك الأقدمية في السوق ولأكثر تميزا في السعر مقارنة بما فيها حيث اعتمدت على إستراتيجية تسويقية ساعدتها على نجاح منتجاتها وتحقيق الربح، لكن نرى أن المنافسة اشتدت بينها وبين منافسيها حيث توجب على الملمبة تغيير استراتيجيتها التسويقية ووضع خطط جديدة لخلق منتجات جديدة وتطوير بعض المنتجات القديمة لإرضاء طلبات المستهلكين وهذا ما يسمى بمواكبة السوق، حيث نجدها أنها أصبحت تراقب أكثر من قبل نقاط بيع الخاصة بها بغرض تطوير بيتها وتحقق الارباح المرغوب فيها، ومنه أصبحت نوميديا تولي أهمية قصوى لمتابعة مستجدات المنافسة والاهتمام بتطوير تشكيلها وفق الدراسات.



## الفصل الثالث: العدالة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المالي لملبنة نوميديا قسنطينية

لكن الملبنة لا تعطي قيمة كبيرة للتسويق حيث مازالت معتمدة على المفهوم البيعي القديم والذي ذكرناه مسبقا بالرغم من أنها تقوم أحيانا بالإعلان عن منتجاتها الجديدة في الراديو وتارك في المعارض ولكن هذا غير كافي لمواجهة المنافسة في السوق لأنها مقصرة كثيرا في الجانب الترويجي.

إن نستطيع القول بأن التسويق مازال لا يدخل المكانة اللائقة في مؤسسة نوميديا حاليا.

### ثالثا: طبيعة نشاط ملبنة نوميديا قسنطينية

إن مؤسسة نوميديا ومنذ نشأتها كانت تنتج منتج ضروري وأساسي في حياتنا اليومية ألا وهو الحليب كما تنتج أيضا مشتقاتها والمتمثلة في القشدة الطازجة، الجبن، الياغورت، زبدة البقرة، اللبن، الجبن الطري والسمن، غير أنه ومع مرور السنين وقدم الآلات من جهة وكذا ندرة المواد الأولية من السوق الوطنية من جهة أخرى أدى إلى تراجع خط منتجات الملبنة.

وحاليا تقوم الملبنة بإنتاج الحليب بنوعية المبستر وحليب البقر، الجبن الطري واللبن، أما في سنة 2005 انطلقت في إنتاج الجبن المعقم لمدة سنة ثم توقفت بسبب ارتفاع المواد الأولية وقدم الآلات.

كما تقوم المؤسسة بإحضار منتجات أخرى من الملبنات التابعة لمجمع الحليب GIPLAIT ثم تعيد توزيعها وبيعها عن طريق مسالكها وهذا من أجل الحفاظ على حصتها في السوق، وتغطية العجز الذي تحققه من جراء إنتاجها وبيعها لمنتج الحليب المسعر إداريا.

وفيما يلي نستعرض المنتجات الموجودة في الملبنة حسب طبيعتها كما يظهر في الجدول التالي

### الجدول رقم (01): تصنيف طبيعة منتجات ملبنة نوميديا قسنطينية

البضاعة حسب مصدرها	المنتج النهائي	المواد الأولية
البليدة (بني تامو): قشدة التحلية، ياغورت، جبن الحمية. العاصمة (بئر خادم): زبدة مبسترة. بودواو: جبن ذائب	الحليب: وهو عبارة عن منتج سهل الاستعمال. الجبن: وينقسم إلى نوعين: - الجبن الطري: أو ما يسمى بـ القسنطيني الصغير وهو عبارة عن جبن ذائب. - الجبن المعقم: وهذا النوع من الجبن شرعت في إنتاجه سنة 2005 ثم توقفت. حليب البقر: وهو عبارة عن حليب	الحليب الطازج غبرة الحليب ويتم استيرادها من البلدان الأوروبية. المواد الدسمة ويتم جلبها عادة من نيوزيلندا ويطلق عليها اسم MGLA . الماء وهو المادة المتوفرة في السوق الوطنية. الخمائر والمعطرات، الملح، بوليفوسفات و نترات الصوديوم.

## الفصل الثالث: العدالة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المالي لملمبة نوميديا قسنطينية

الشلف: حليب علب مغلف.	طبيعي يتم جلبه من المزارع ، وبعد تصفيته وتلقيبه بطرق علمية يتم تعقيمه وتعبئته في اكياس خاصة به كالحليب. السمن: وهو منتج يتكون أساسا من المواد الدسمة.
--------------------------	---

مصدر: الجدول من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

لقد توصلت لملمبة نوميديا في السنوات الأخيرة إلى نجاح كبير وقدرة على الصمود والاستمرار بالرغم من كل الأزمات التي هزت اقتصادها، حيث برزت في تقديم منتجات الأجبان ومشتقات الحلب الأخرى كأحد مجالات المنافسة والتأثير على السوق، من خلال هذا سنقوم بدراسة الإطار المنهجي لدراسة وذلك من أجل معرفة كل من مجالاتها ومنهجها المتبع، وأدواتها المستخدمة للقيام بالعمل الاحصائي ومعالجة البيانات وصولا للنتائج.

#### المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة

من أجل تشخيص موضوع الدراسة قامت الطالبتان بتحديد منهج الدراسة، وكذا المجتمع والعينة بالإضافة إلى متغيرات الدراسة وطرق قياسها كالتالي.

##### أولاً: منهج الدراسة

اعتمدنا على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي و هذا لما تتطلبه طبيعة الدراسة، بغية التعرف على آراء موظفي المركز محل الدراسة في ما يخص درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث تضمن هذا المنهج استخدام أسلوب الدراسة الميدانية في جمع المعلومات من خلال إعداد استمارة الاستبيان حول موضوع الدراسة وتحليلها إحصائياً ليتم في الأخير اختبار الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة.

##### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الموظفين العاملين في مؤسسة نوميديا، قسنطينية، على حيث تم توزيع 70 استمارة، تم استرجاع 68، حيث لم يتمكن من استرجاع استمارتين، وعمد المراجعة قبل التفريغ وجدنا 3 استمارات غير صالحة، وبلغت نسبة الاستبانات الصالحة للدراسة 92.85% استمارة صالحة، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (02): عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة

البيان	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات غير مسترجعة	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات الصالحة للدراسة
--------	--------------------	----------------------	------------------------	----------------------	----------------------------

## الفصل الثالث: العدالة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المالي لمدينة نوميديا قسنطينة

العدد	70	68	2	3	65
%النسبة	100%	97.14%	2.85%	%4.28	%92.85

المصدر: من إعداد الطالبين

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

إن إعداد أي دراسة يتطلب جمع المعلومات والبيانات المتعلقة به والتي تصب في فحواه، وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية والمنهجية للحصول على المعلومات اللازمة والتي تتمثل في:

**أولاً- الوثائق والسجلات:** حيث تم الاعتماد على مجموعة من الوثائق التعريفية بالمؤسسة، على غرار وثائق التأسيس وبعض الوثائق المالية والهيكل التنظيمي.

**ثانياً- الاستبيان:** تم الاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات حول عينة الدراسة حيث يعتبر من أكثر أدوات جمع البيانات في الدراسات الاستطلاعية، خاصة في العلوم الاجتماعية والإنسانية.

**1- بناء الاستبيان:** قمنا بتصميم استمارة الاستبيان بناء على فرضيات الدراسة والهدف منها والتي تم صياغتها في شكل فرضيات فرعية للدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار الدراسات السابقة بالإضافة إلى الجانب النظري ليكون بناؤه وفقاً لأسس منهجية وعلمية، كما تم مبدأ الوضوح، وعدم تعقيد العبارات كمبدأ رئيسي في إعداد الاستبيان.

بعد إعداد الاستبيان في صورته الأولية تم عرضه على الأستاذة المشرفة لتصحيحه وتنقيحه، وبعد إعطائنا مختلف التوجيهات والتصحيحات قمنا بإجراء مختلف التغييرات المطلوبة من زيادة وتحسين بعض العبارات، بغية الوصول إلى صياغة دقيقة وواضحة.

في الأخير تم إخراج الاستبيان في صورته النهائية والذي يتكون من 36 عبارة موزعة على محاور الاستبيان، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أقسام رئيسية تم سبقها بمقدمة تعريفية بالموضوع سعينا من خلالها إلى خلق الراحة والاطمئنان لدى المستجوبين حول سرية المعلومات المجمعدة وتبيان الهدف الأساسي منها والذي يتمثل أساساً في إجراء بحث عملي كالتالي:

**أ. الجانب الأول:** يضم البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة و التي تشمل على: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

**ب. الجانب الثاني:**

**المحور الأول:** يحتوي على 16 عبارة موزعة على أربعة أبعاد العدالة التنظيمية

✓ البعد الأول: المتمثل في العدالة التفاعلية و يشمل 04 العبارات من 1 إلى 4.

✓ البعد الثاني: المتمثل في العدالة الإجرائية ويشمل 04 العبارات من 5 إلى 8.

## الفصل الثالث: العدالة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المالي لمدينة نوميديا قسنطينة

✓ البعد الثالث: المتمثل في العدالة التوزيعية و يشمل 04 العبارات من 9 إلى 12.

✓ البعد الرابع: المتمثل في العدالة التقييمية و يشمل 04 العبارات من 13 إلى 16.

**المحور الثالث:** ويتمثل في محور التميز المؤسسي ويشمل 20 العبارات من 1 إلى 20.

من أجل ملاءمة استمارة طلب من المستجوبين وضع علامة (x) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيه من بين خمس خيارات المقترحة والمحددة وفق سلم ليكارت الخماسي ( غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما ).

**اختبار مقياس الدراسة:** تم استخدامات معيار ليكارت الخماسي، بإعطاء خمس بدائل للإجابة. حيث تم الاعتماد عليها في أغلب الدراسات السابقة، بحيث يقابل كل عبارة احتمال الاختيارات التالية: - موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما-، ثم ترميزها ومن خلال ادخال البيانات في برنامج SPSS كالتالي:

### الجدول رقم (03): توزيع درجات مقاييس المستخدم في الاستبيان

بدائل القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة/ الترميز	5	4	3	2	1

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكارت

ولتحليل إجابات المستجوبين وآرائهم ومدى موافقتهم على العبارات المقدمة فانه تم اعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة، أما فيما يخص الأدوات الإحصائية المستخدمة فقد تم الاعتماد على:

**المدى العام:** إنّ تحديد طول الفئات لمقياس ليكارت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) المستخدم في محاور الدراسة تطلب حساب المدى وهو الفرق بين أعلى درجة في القياس أقل قيمة (5-1=4) ، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي (4/5=0.8)، 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 كالتالي:

➤ من (1 إلى 1,80) يمثل (غير موافق تماما) أي درجة منخفضة جدا نحو كل عبارة، باختلاف المحور المراد قياسه.

➤ من (1,80 إلى 2,60) يمثل (غير موافق) أي درجة منخفضة نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

➤ من (2,60 إلى 3,40) يمثل (محايد) أي درجة متوسطة نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

## الفصل الثالث: العدالة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المالي لمدينة نوميديا قسنطينة

- من (3,40 إلى 4,20) يمثل (موافق) أي درجة عالية نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من (4,20 إلى 5,00) يمثل (موافق تماما) أي درجة عالية جدا نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

### المطلب الثالث: تحديد الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات

قبل تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات يستوجب القيام بأول خطوة وهي تحديد مدى إتباع إجابات أفراد عينة الدراسة للتوزيع الطبيعي، حيث يتم على أساسه اختيار نوع الاختبارات المتبعة أولاً- تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان:

بالنظر إلى ما تبنيه نظرية النهاية المركزية فان التقيد بشروط التوزيع الطبيعي مرتبط بحجم العينة، إذ يعد شرطاً ضرورياً في حالة العينات الصغيرة، أما في حالة العينات الكبيرة فيمكن التخلي عنه، وذلك أنه حسب هذه النظرية فان التوزيعات الاحتمالية تؤول إلى التوزيع الطبيعي في حالة العينات التي يزيد حجمها عن 30 مشاهدة<sup>1</sup>

بهدف الوصول إلى دقة البيانات واختيار الأسلوب الإحصائي المناسب استوجب علينا حساب التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وقد تم الاعتماد على اختبار لكل من المتغيرين وهذا راجع إلى أن عدد العينة يفوق 50، والجدول الموالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (04): اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار Kolmogorov-Smirno			اختبار نوع توزيع البيانات لإجابات العينة
نوع التوزيع	مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية Z	عدد العبارات
طبيعي	0.200	0.102	16
طبيعي	0.083	0.166	20

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss22

من خلال الجدول السابق نلاحظ:

- بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو محور العدالة التنظيمية فان قيمة sig قدرت ب 0.200 وهي اكبر من 0.005، وبالتالي فإن بيانات المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي.
  - بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو محور التميز المؤسسي فان قيمة sig قدرت ب 0.083، وهي اكبر من 0.005، وبالتالي فإن بيانات المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي.
- مما سبق يمكن القول بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومنه سيتم استخدام الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، واختبار الفرضيات.

<sup>1</sup> -أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss، الجزء الثاني، الدار العالمية، القاهرة، 2008، ص 106-107.

## الفصل الثالث: العدالة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المالي لمدينة نوميديا قسنطينة

### ثانيا- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وهي :

- 1- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة المستهدفة؛
- 2- المتوسط الحسابي المرجح: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد؛
- 3- معامل الثبات ألفا كرومباخ للتأكد من ثبات أداة الاستبيان، حيث يأخذ هذا المعامل قيمته بني الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد فهذا يعين ثباتا أكبر للأداة؛
- 4- الانحراف المعياري: ويدخل ضمن مقاييس التشتت، ويستخدم للتعبير عن درجة التشتت في اجابات افراد العينة حول وسطها الحسابي.
- 5- دراسة الانحدار البسيط: لمعرفة العلاقة ودرجة التأثير بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
- 6- الرسومات البيانية: وتستخدم لعرض البيانات والنتائج باستخدام الأشكال بهدف تسهيل فهمها.

### المطلب الرابع: حساب صدق وثبات الاستبيان

مرحلة اختبار صدق الأداة وقياس ثباتها تعتبر من أهم المراحل في عملية الدراسات الاستطلاعية المعتمدة على الاستقصاء، ويشير الصدق إلى صلاحية الأداة لقياس ما وضعت لأجله، أما الثبات فيشير إلى إمكانية الوصول إلى نفس النتائج حتى وان تكرر الاختبار العديد من المرات.

#### أولاً- حساب صدق أداة الاستبيان

قمنا بالتأكد من صدق عبارات محاول الدراسة من خلال ما يلي:

- 1- الصدق الظاهري: تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على محكمين مختصين في المجال من جامعة ميلة وقد تم إجراء بعض التعديلات اللازمة وفق مقترحاتهم و آرائهم.
- 2- الصدق البنائي: وهذا من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين البعد والدرجة الكلية للمحور والذي يكون محصورا بين 0-1، وكلما كان قريبا للواحد كلما كانت النتائج جيدة والعكس صحيح وباعتبار أن المحور الأول فقط مقسم الى أبعاد فسيتم اختبار الصدق البنائي له، والجدول الموالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم(05): الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول العدالة التنظيمية

النتيجة	القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط بيرسون	البعد
دال	0.00	0.562	العدالة التفاعلية
دال	0.001	0.399	العدالة الإجرائية
دال	0.00	0.438	العدالة التوزيعية
دال	0.00	0.684	العدالة التقييمية

## الفصل الثالث: العدالة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المالي لمدينة نوميديا قسنطينة

دال: يعني وجود ارتباط بين الأبعاد والمحور الكلي لها مما يعكس اتساق داخلي.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات **spss.v 22**

من خلال الجدول نجد أن كل معاملات الارتباط للأبعاد بمحاورها معنوية عند مستوى دلالة 0.05، حيث معامل الارتباط R للبعد الأول قدر بـ 0.562 بمستوى دلالة 0.00، وهي أقل من 0.005، وبالتالي وجود علاقة ارتباط بين بعد العدالة التفاعلية لمحوره الكلي العدالة التنظيمية، مما يعكس وجود اتساق بنائي للبعد، ونفس المقارنات مع باقي الأبعاد بمحورها.

**3- حساب ثبات الاستبيان:** يتم التأكد من ثبات الاستبيان بحساب معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل للمحاور المكونة له، وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(06): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

البعد أو المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول: العدالة التنظيمية	16	0.836
المحور الثاني: التميز المؤسسي	20	0.852
الاستبيان	36	0.907

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات **spss**

من خلال هذا الجدول والذي يعكس قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الدراسة والاستبيان ككل، نجد أن قيمة ألفا كرونباخ تفوق **60%** في مختلف الأبعاد والمحاور، وهذا كالتالي:

- بالنسبة لمحور العدالة التنظيمية بلغ معامل الثبات **0.836**، وهو يضم **16** عبارة، وهي أكبر من **60%**.
- بالنسبة لمحور التميز المؤسسي بلغ معامل الثبات **0.852**، وهو يضم **20** عبارة، وهي أكبر من **60%**.
- القيمة الاجمالية للاستبيان بلغت **0.907**، باجمالي **36** عبارة.

وبهذا يمكن القول بأن الاستبيان محل الدراسة تتمتع بالثبات وصالحة للدراسة، وبالتالي إمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان في قياس المتغيرات، وأنه سيعطي نفس النتائج حتى وان أعيد استخدامه.

**المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات**

## الفصل الثالث: العدالة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المالي لمدينة نوميديا قسنطينة

من خلال عرض مختلف الجوانب المنهجية المتبعة في الدراسة سيتم من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى وصف مفردات عينة الدراسة، وذلك بالإشارة إلى الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة تحليل مدى إدراك عينة الدراسة لكل محور من محاور الدراسة، وتحليل موع العلاقة بين المتغيرات بالإضافة إلى تقديم تفسيرات إحصائية واقتصادية.

### المطلب الأول: عرض وتحليل محور البيانات الشخصية

للتعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي وهذا كالتالي:

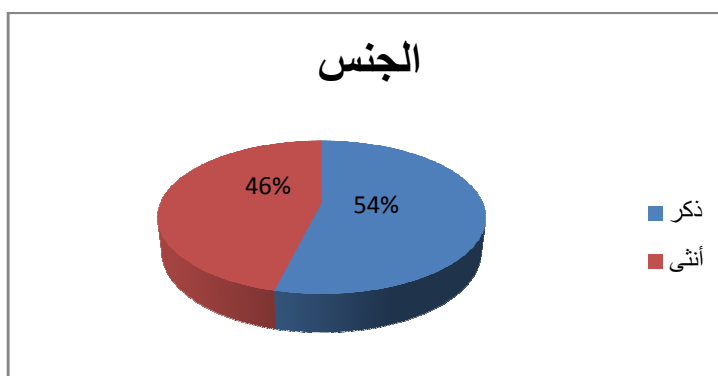
#### 1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس: سنوضح ذلك من خلال الجدول الموالي:

#### الجدول رقم(07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
53.84%	35	ذكر
46.15%	30	أنثى
100%	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss v 22.)

#### الشكل رقم(05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss-v22

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن نسبة أكبر من الذكور نسبة الإناث إذ تقدر ب 54% في مقابل 46% بالنسبة للإناث، وهذا ما يعكس عدم تساوي فرص التوظيف في المؤسسة محل الدراسة.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر: من خلال الجدول رقم يتم توضيح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

#### الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
10.7%	7	أقل من 25 سنة
60%	39	من 25-35 سنة

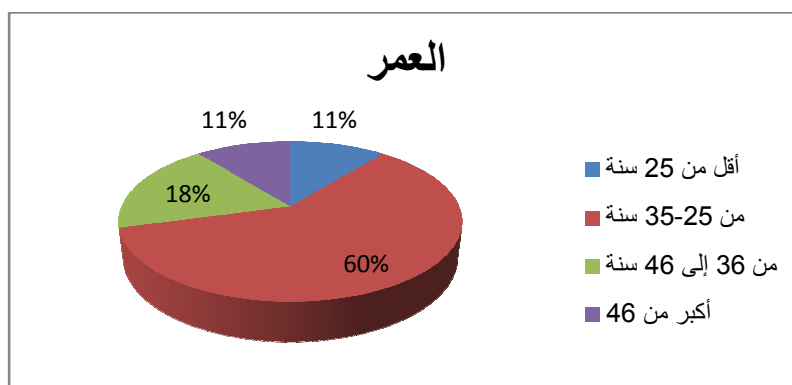


### الفصل الثالث: العدالة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المالي لمدينة نوميديا قسنطينة

من 36 إلى 46 سنة	12	%18.5
أكبر من 46	7	%10.8
المجموع	65	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات v22-spss

الشكل رقم(06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتبين أن اكبر فئة عاملة في المؤسسة محل الدراسة هي الفئة العمرية بين 25 و 35 سنة بما نسبته 60%، تليها الفئة العمرية المحصورة بين 36 و 46 سنة بنسبة 18 %، ثم الفئة الأولى والفئة الأخيرة بنفس النسبة وهذا ما نسبته 11%، وتدل نتائج التحليل الإحصائي على استقطاب الفئة الشابة في المؤسسة محل لدراسة.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي.

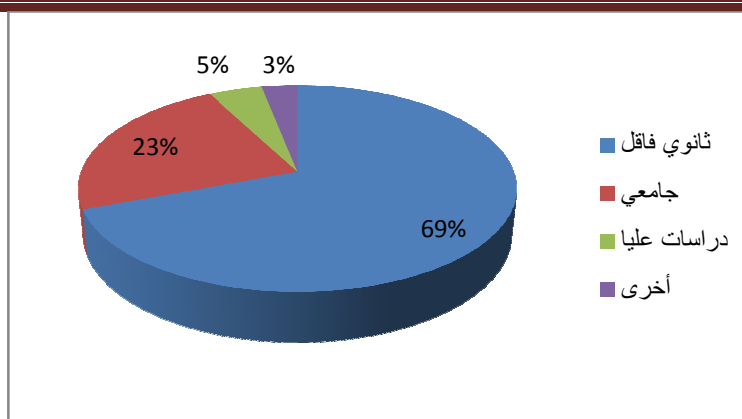
الجدول رقم(09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
%8.6	45	ثانوي فاقل
%75.7	15	جامعي
%15.7	3	دراسات عليا
%3	2	أخرى
%100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات v22-spss

الشكل رقم(07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

## الفصل الثالث: العدالة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المالي لمدينة نوميديا قسنطينة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات v22-spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين بأن 69% من عينة الدراسة يحوزون على شهادة الثانوي، تليها فئة الجامعيين بنسبة 23%، ثم فئة دراسات عليا ب 5%، وفي الأخير فئة الأفراد الذين يحوزون على شهادات أخرى والتي تمثل أساسا في التقنيين بنسبة 3%، وسبب انخفاض المستوى التعليمي لدى أفراد عينة الدراسة هو طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة والتي تعتبر مؤسسة إنتاجية وتحتاج إلى اليد العاملة.

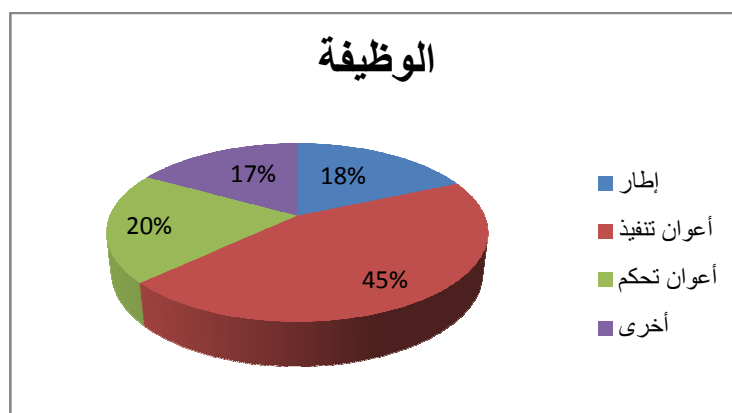
4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي: من خلال هذا العنصر سيتم إظهار توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار	12	18.46%
أعوان تنفيذ	29	44.6%
أعوان تحكم	13	20%
أخرى	11	16.9%
المجموع	65	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات v22-spss

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات v22-spss

## الفصل الثالث: العدالة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المالي لمدينة نوميديا قسنطينة

من خلال الجدول أعلاه يتضح بان اكبر نسبة كانت لفئة أعوان التنفيذ بما نسبته 45%، ثم تليها الفئة الخاصة بأعوان التحكم بنسبة 20%، ثم فئة الإطارات بنسبة 18%، وفي الأخير فئة أخرى بنسبة 17% وهذا راجع لسبب للطبيعة الإنتاجية للمؤسسة

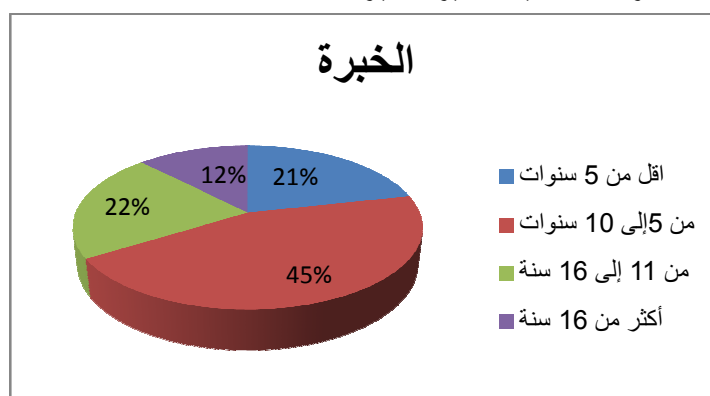
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة: من خلال هذا العنصر سيتم توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة وهذا ما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
21.5%	14	أقل من 5 سنوات
44.6%	29	من 5 إلى 10 سنوات
21.5%	14	من 11 إلى 16 سنة
12.3%	8	أكثر من 16 سنة
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات v22-spss

الشكل رقم(09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات v22-spss

من خلال الجدول رقم والذي يعكس توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة يتضح أن الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 5 و 10 سنوات قد حازوا على أكبر نسبة وهي 45%، تليهم فئة أقل من 11 سنة إلى 16 سنة بنسبة 22% ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 21%، وفي الأخير الفئة التي تتضمن سنوات الخبرة لأكثر من 16 سنة بـ 12%.

**المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات المستجوبين حول متغيرات الدراسة**

أولاً- عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المحور المتعلق بالعدالة التنظيمية:

الجدول رقم(12): اتجاهات إجابات أفراد العينة لعبارات وأبعاد المحور الأول: العدالة التنظيمية

الرقم	العبرة	متوسط الإجابة	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	الاتجاه العام
1	تتعامل الإدارة مع العاملين بكل احترام وود عندما تتخذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم.	3.91	0.97	78.2%	1	عالية

## الفصل الثالث: العدالة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المالي لمدينة نوميديا قسنطينة

متوسطة	2	%68	1.12	3.40	تتجنب الإدارة التفريق والمحابة في التعامل مع العاملين.	2
متوسطة	4	%65	1.12	3.25	تراعي الإدارة مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم.	3
متوسطة	3	%66.2	1.24	3.31	تعمل الإدارة على شرح أسباب اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائف العاملين	4
<b>متوسطة</b>	<b>/</b>	<b>%64.2</b>	<b>0.90</b>	<b>3.21</b>	<b>العدالة التفاعلية</b>	
عالية	1	%71.4	1.10	3.57	تعمل الإدارة على تطبيق إجراءات عادلة في العمل.	5
متوسطة	4	%61.2	1.24	3.06	تعمل الإدارة على إشراك العاملين على اتخاذ القرارات.	6
متوسطة	2	%68.4	1.02	3.42	تتخذ الإدارة القرارات الخاصة بوظائف العاملين بناء على أسباب منطقية.	7
متوسطة	3	84.75%	1.19	3.39	تستجيب الإدارة للاقتراحات التي يطرحها العاملين والمتعلقة بالكفاءة وتقييم الأداء.	8
<b>عالية</b>		<b>69.6%</b>	<b>0.93</b>	<b>3.48</b>	<b>العدالة الإجرائية</b>	
عالية	1	%73	1.06	3.65	تقدم المؤسسة راتب مناسب للعاملين مقارنة مع زملائهم في العمل.	9
متوسطة	4	%66.4	0.99	3.32	تحرص المؤسسة على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.	10
عالية	2	%70.6	1.12	3.53	تعمل المؤسسة على توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بين العاملين بعدالة.	11
متوسطة	3	%69.6	1.19	3.48	تعمل الإدارة على تحقيق العدالة في المكافآت لمقدمة للعاملين.	12
<b>عالية</b>		<b>%70.4</b>	<b>0.93</b>	<b>3.52</b>	<b>العدالة التوزيعية</b>	
متوسطة	3	%68.4	1.09	3.42	تحرص الإدارة على التقييم الموضوعي لأداء العاملين.	13
عالية	2	%68.6	1.20	3.43	تعمل المؤسسة على تطبيق نظام تقييم الأداء على جميع العاملين دون تمييز.	14
متوسطة	4	%66.2	1.02	3.31	تعمل المؤسسة على تطبيق العدالة في معايير الترقية.	15
عالية	1	%69.2	0.99	3.46	تعمل المؤسسة على اطلاع العاملين على معايير المستخدمة في تقييم الأداء.	16
<b>عالية</b>		<b>%68.8</b>	<b>0.85</b>	<b>3.44</b>	<b>العدالة التقييمية</b>	
<b>عالية</b>		<b>%65.6</b>	<b>0.72</b>	<b>3.48</b>	<b>الدرجة الكلية للمحور الأول: العدالة التنظيمية</b>	

### الفصل الثالث: العدالة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المالي لمدينة نوميديا قسنطينة

الوزن النسبي للمتوسط الحسابي % = ( المتوسط الحسابي * 100 ) / 5					
من 01 إلى	من 1.81 إلى	من 2.61 إلى	من 3.41 إلى	من 4.21 إلى 5	مجال المتوسط الحسابي
1.80	2.60	3.40	4.20		
درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا	مستوى الموافقة

نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور، وعند تساوي المتوسط الحسابي بين العبارتين نأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري ( أقل تشتت).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات v22-spss

من خلال الجدول السابق يتضح بأن متوسطات الإجابة لأفراد العينة حول محور العدالة التنظيمية كانت عالية حيث قدر متوسط الإجابات لهذا البعد ب: **3.48**، وهو ضمن فئة موافقة عالية [3.43-4.20] بانحراف معياري **72%** وهي قيمة صغيرة، وقيمة المتوسط الحسابي الكلي والمقدرة ب **0.72** تعكس أن **72%** موافقون ان العدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة هي بدرجة عالية، وفيما يلي ترتيب أبعاد العدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة حسب أهميتها لدى المستجوبين

الجدول رقم (13): ترتيب وتقييم أبعاد العدالة التنظيمية حسب وجهة نظر المستجوبين

الترتيب	مستوى التطبيق/ التوفر		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	
	المجال	الدرجة			الوزن النسبي	
4	-2.61 ] [3.40	بدرجة متوسطة	64.2%	0.90	3.21	01 العدالة التفاعلية
2	-3.41 ] [4.20	بدرجة عالية	69.6%	0.93	3.48	02 العدالة الإجرائية
1	-3.41 ] [4.20	بدرجة عالية	70.4%	0.93	3.52	03 العدالة التوزيعية
3	-3.41 ] [4.20	بدرجة عالية	68.8%	0.85	3.44	04 العدالة التقييمية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات v22-spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن إجابات أفراد عينة الدراسة لدى مؤسسة نوميديا تشير إلى أن مستوى العدالة التنظيمية متوفر بدرجة عالية وهذا من خلال البعد الثالث- العدالة التوزيعية- حيث جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغت نسبته **70.4%**، يليه البعد الثاني - العدالة الإجرائية- في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة والتي بلغت نسبتها **69.6%**، وفي الترتيب الثالث البعد الرابع العدالة التقييمية وهذا حسب الأهمية

## الفصل الثالث: العدالة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المالي لمبلنة نوميديا قسنطينية

النسبية المعطاة له والتي بلغت **68.8%**، ثم البعد الأول العادلة التفاعلية في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة حيث بلغت نسبتها **64.2%**.

### ثانيا - عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المحور المتعلق التميز المؤسسي

في هذا الجدول سنعتمد على كل من اجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالتميز المؤسسي وذلك بهدف عرضها وتحليلها لمعرفة متوسط حساب كل فئة ودرجة الموافقة لديه.

### الجدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني: التميز المؤسسي

الرقم	العبارة	متوسط الإجابة	الانحراف المعياري	أهمية	الترتيب	الاتجاه العام حول درجة الموافقة
1	تأخذ المؤسسة ملاحظات الزبائن بعين الاعتبار في تطوير مختلف عملياتها.	3.31	1.15	66.5%	18	عالية
2	تبحث المؤسسة باستمرار عن المعرفة التي تؤدي إلى تحسين العمل.	3.57	1.26	71.4%	12	عالية
3	تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة الأهداف الإستراتيجية استنادا إلى حاجات ورغبات العملاء.	3.73	1.03	74.6%	4	عالية
4	تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة برامج المسؤولية اتجاه   المجتمع مثل (الصحة، السلامة، حماية البيئة).	3.43	2.62	68.6%	16	عالية
5	تتميز المؤسسة بإدارة جيدة للسيولة والتدفقات النقدية	3.62	1.18	72.4%	8	عالي
6	تتوفر في المؤسسة معايير واضحة لاختيار القيادات تعتمد على (الكفاءة، الأقدمية، المؤهل الخبرة...).	3.78	0.99	75.6%	2	عالية
7	تسعى الإدارة العليا في المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد	3.5	0.94	70%	14	عالية
8	تضع المؤسسة أسس دقيقة لاختيار وتعيين الأشخاص في الوظائف المختلفة.	3.25	0.97	65%	19	متوسطة
9	تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملياتها الإنتاجية	3.62	1.13	72.5%	7	عالية
10	تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات للعمل بها.	3.39	1.06	67.8%	17	متوسطة
11	تقوم المؤسسة بإجراء التحسينات المستمرة لمختلف عملياتها.	3.68	1.18	73.6%	5	عالية
12	تقوم المؤسسة بإدارة العمليات بشكل نظامي (عن طريق تحديد وتصميم العمليات وإدارتها ضمن مواصفات الجودة العالمية).	3.59	1.06	71.8%	11	عالية
13	تقوم المؤسسة بإعداد موازنة دورية للمؤسسة تعتمد على مؤشرات أداء حقيقية.	3.50	1.03	70%	15	عالية
14	تقوم المؤسسة بتحويل البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة.	3.56	1.28	71.2%	13	عالية
15	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على مهارات التفكير الإبداعي والابتكار.	2.87	1.09	57.4%	20	متوسطة
16	تقوم المؤسسة بتطوير كفاءات عاملها لتحقيق الإبداع والتميز	3.75	0.83	75%	3	عالية
17	تمتلك المؤسسة المعرفة الكافية التي تسمح لها بالتنسيق بين المهمات المرتبطة بأعمالها.	3.59	1.03	71.8%	10	عالية
18	تهتم المؤسسة بتوفير كافة الإجراءات للحفاظ على سلامة وأمان وراحة العاملين مثل (التأمين الصحي، وقت استراحة).	3.67	1.05	73.4%	6	عالية
19	لدى المؤسسة موارد مالية كافية تغطي جميع احتياجاتها التشغيلية	3.81	0.92	76.2%	1	عالية
20	يوجد متابعة مستمرة من قبل المؤسسة لمصادر التمويل المختلفة التوفير القدرة المالية لإنجاز المهام المطلوبة	3.59	1.00	71.8%	9	عالية

## الفصل الثالث: العدالة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المالي لمبلنة نوميديا قسنطينية

عالية	69%	0.89	3.45	المحور الثاني - التميز المؤسسي - الدرجة الكلية-	
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي % = ( المتوسط الحسابي * 100 ) / 5					
من 4.21 إلى 5	من 3.41 إلى 4.20	من 2.61 إلى 3.40	من 1.81 إلى 2.60	من 01 إلى 1.80	مجال المتوسط الحسابي
درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدا	مستوى الموافقة
نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور، وعند تساوي المتوسط الحسابي بين العبارتين نأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري ( أقل تشتت).					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spssv 22.)

التعليق على الجدول أعلاه: وبشكل عام يتضح بأن متوسطات لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور الثاني من الاستبيان كانت عالية حيث قدر متوسط الإجابات لهذا البعد ب: **3.45**، وهو ضمن فئة موافقة عالية [ 3.41 - 4.20 ] وانحراف معياري **0.89** وهي قيمة صغيرة، مما يعز النتيجة الإحصائية حول التشتت الضعيف لآراء عينة الدراسة حول متغير التميز المؤسسي، وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها حول المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور حيث أنه يمثل مركز الإجابات لاتجاهات أفراد العينة، وأنهم موافقون بنسبة **69%** فيما أن مستوى التميز المؤسسي في شركة نوميديا محل الدراسة هو بدرجة عالية.

### المطلب الثالث: تحليل فرضيات الدراسة

تتمحور الفرضيات الموضوعة في دراسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل **العدالة التنظيمية** بمختلف أبعاده، والمتغير التابع **تميز المؤسسة**، حسب وجهة نظر عينة من المستجوبين بمبلنة نوميديا قسنطينية.

سيتم دراسة وتحديد مدى مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق تمييز المؤسسة من خلال استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، حيث سيتم تحديد مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين بالإضافة إلى معرفة درجة التأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، وهذا من خلال تحليل الإحصائي لمخرجات الانحدار البسيط والمتمثلة في المؤشرات الإحصائية التالية:

(R: معامل الارتباط،  $R^2$ : معامل التفسير، B: معامل الانحدار للمتغير المستقل) حيث تقع قيمة  $R^2$  بين:  $0 \leq R^2 \leq 1$ ، فكلما اقتربت من 1 دل ذلك على أهمية المتغير المستقل ودور في التغيرات التي تحدث في تحسين أو تغيير ايجابي في مستويات المتغير التابع.

ولمعرفة الدلالة الإحصائية لنتائج المستجوبين أي تحديد مدى رفض أو قبول فرضيات الدراسة فأننا ننظر إلى قيمة الاختبار الإحصائي (F- test) وكذا قيم SIG لاختبار (F) حيث:

- إذا كانت مستوى المعنوية sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (F- test) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، فإننا نقبل الفرضية الإحصائية الصفرية  $H_0$ ، ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة  $H_1$ .

## الفصل الثالث: العدالة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المالي لمدينة نوميديا قسنطينة

- أما إذا كانت مستوى المعنوية sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (F- test) أقل من مستوى الدلالة 0.05، فإننا نرفض الفرضية الإحصائية الصفرية H0، ونقبل الفرضية الإحصائية البديلة H1

### أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية

1- نص فرضية البحث: توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتمييز المؤسسة - ملبنة نوميديا قسنطينة-

بما أنه يتم اختبار فرضية البحث عند مستوى دلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

### 2- نص الفرضيات الإحصائية:

أ- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين العدالة التنظيمية وتمييز المؤسسة - ملبنة نوميديا قسنطينة-

ب- الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين العدالة التنظيمية وتمييز المؤسسة - ملبنة نوميديا قسنطينة-

3- صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل -

المؤثر - والتابع - المتأثرة- نعتمد على المعادلة التالية:  $Y = B_0 + B_1(x_1) + \epsilon_i$

حيث أن:

$\epsilon_i$ : يمثل الأخطاء العشوائية.

$B_0$ : المعامل الثابت

$B_1$ : معامل الانحدار للمتغير المستقل - تمييز المؤسسة -

$Y$ : المتغير التابع - نجاح المؤسسة الاقتصادية-

الجدول رقم(14): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

ملخص النموذج					
Erreur standard de l'estimation خطا معياري لتقدير النموذج		Adjusted R Square	R Square معامل التفسير	معامل الارتباط	
0.87467		0.052	0.067	0.26	
معنوية الكلية للنموذج حسب نتائج التحليل ANOVA <sup>a</sup>					
sig	f	Carré moyen	df	Somme des carrés	النموذج
0.038	4.47	3.42	1	3.426	الانحدار



## الفصل الثالث: العدالة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المالي لمدينة نوميديا قسنطينية

	0.765	62	47.43	البواقي
		63	50.85	المجموع
المعنوية الجزئية				
المتغيرات المستقلة	القيمة SIG الاحتمالية	قيم الاختبار T	B قيمة معاملات الانحدار	الدالة
الثابت	0.00	4.65	2.39	$B_0$
المتغير المستقل	0.038	2.11	0.26	$B_1 =$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spssv 22.)

تفسر النتائج الواردة في الجدول أعلاه كما يلي:

**1. معامل الارتباط بيرسون R:** بينت النتائج أعلاه أن هنالك علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين وفقا لأراء العينة المستجوبة، في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون  $R=0.746$ ، وهو موجب الإشارة (+) مما يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابي، أي بزيادة مستويات العدالة التنظيمية يؤدي ذلك إلى تحقيق تميز المؤسسة، وهذا ما يتوافق مع ما تطرقنا إليه في الجانب النظري.

مدى معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين - دلالة الإحصائية للعلاقة- وهذا من خلال اختبار فيشر (F- TEST):

إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات لا يدل على معنوية العلاقة وصلاحيّة نموذج الانحدار الخطي، وعليه يستوجب تحديد الدلالة الإحصائية بين المتغيرين ومن ثم التأكد من معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وإمكانية تفسير نتائجه.

من خلال فحص قيمة (F- TEST) نجد، قيمة F المحسوبة بلغت ( $f= 4.47$ ) وهي دالة إحصائيا لأن قيمة  $sig=0.038$  المصاحبة ل ( $f$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) معتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين (العدالة التنظيمية وتمييز المؤسسة) ومنه توجد علاقة دالة إحصائيا بينهما، وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية:

نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05$ ) بين العدالة التنظيمية وتمييز المؤسسة في مدينة نوميديا قسنطينية.

معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى إكمال تفسير باقي المؤشرات الاقتصادية لنموذج الانحدار الخطي كما يلي:

• تفسير قيمة معامل التحديد  $R^2=0.052$ : يتبين أن العدالة التنظيمية تساهم بنسبة 5.2% في تحقيق تميز المؤسسة، أما باقي النسبة فترجع إلى عوامل أخرى.

## الفصل الثالث: العدالة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المالي لمدينة نوميديا قسنطينية

• تفسير قيمة معامل التأثير معامل الانحدار B: يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل - العدالة التنظيمية- بلغت قيمته 0.26، وهي قيمة دالة إحصائياً وموجبة - تأثير إيجابي- وبالتالي فإن أي زيادة في مستوى العدالة التنظيمية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تمييز المؤسسة حسب وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة (0.26) وحدة، وهي قيمة منخفضة جداً تدل على ضعف دور العدالة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المؤسسة محل الدراسة.

ومنه نموذج (المعادلة) الانحدار الخطي البسيط والمطابق لبيانات العينة والمتعلقة بدراسة علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية والتميز المؤسسي عند مستوى دلالة 0.05، من وجهة نظر عينة المستجوبين محل الدراسة هو:

$$Y = B_0 + B(x_1) + \epsilon_i$$

$$Y = 2.39 + 0.26(x_1) + \epsilon_i$$

$$\text{تميز المؤسسة} = 2.39 + 0.26(\text{العدالة التنظيمية}) + \epsilon_i$$

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

تتمحور الفرضيات الفرعية في معرفة تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة: (البعد الأول: العدالة التفاعلية، البعد الثاني: العدالة الإجرائية، البعد الثالث: العدالة التوزيعية، البعد الرابع: العدالة التقييمية كل على حدا على المتغير التابع. وعليه فإننا سندرس العلاقة الارتباطية بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول التالية هي ملخصات لمخرجات برنامج SPSS لنموذج الانحدار الخطي البسيط:

### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

أ- نص فرضية البحث: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية وتميز المؤسسة - ملبنة نوميديا قسنطينية-

بما أنه يتم اختبار فرضية البحث عند مستوى دلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

### ب- نص الفرضيات الإحصائية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين العدالة التفاعلية وتميز المؤسسة - ملبنة نوميديا قسنطينية-
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين العدالة التفاعلية وتميز المؤسسة - ملبنة نوميديا قسنطينية-

الجدول رقم(15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

معادلة: $Y = B_0 + B(x_1)$	مستوى الدلالة SIG	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المتغيرات	
$3.41 = B_0$	0.923	000	0.012	البعء الأول: العدالة التفاعلية	المتغير المستقل
$0.012 = B_1$					المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات v22-spss

- بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين  $R = 0.012$ ، وقيمته موجبة وهي غير دالة إحصائياً لأن قيمة  $SIG = 0.923$  وهي أكبر من  $0.05$  وهذا يشر إلى عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية وتمييز المؤسسة لدى ملبنة نوميديا قسنطينية.
- وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية الفرعية الأولى هو: نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  والتي تنص على أنه: لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05$  بين العدالة التفاعلية وتمييز المؤسسة - ملبنة نوميديا قسنطينية-

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- أ- نص فرضية البحث: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وتمييز المؤسسة - ملبنة نوميديا قسنطينية-

بما أنه يتم اختبار فرضية البحث عند مستوى دلالة  $0.05$  المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

ب- نص الفرضيات الإحصائية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05$  بين العدالة الإجرائية وتمييز المؤسسة - ملبنة نوميديا قسنطينية-
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05$  بين العدالة الإجرائية وتمييز المؤسسة - ملبنة نوميديا قسنطينية-

الجدول رقم(16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

معادلة: $Y = B_0 + B(x_1)$	مستوى الدلالة SIG	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المتغيرات	
$2.71 = B_0$	0.08	0.049	0.220	البعء الثاني: العدالة الإجرائية	المتغير المستقل
$0.211 = B_1$					المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

• بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين  $R = 0.220$ ، وقيمتها موجبة وهي غير دالة إحصائياً لأن قيمة  $SIG = 0.08$  وهي أكبر من  $0.05$  وهذا يشر إلى عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وتمييز المؤسسة لدى مدينة نوميديا قسنطينية.

• وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية الفرعية الأولى هو: نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  والتي تنص على أنه: لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05$  بين العدالة الإجرائية وتمييز المؤسسة - مدينة نوميديا قسنطينية-

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

أ- نص فرضية البحث: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وتمييز المؤسسة - مدينة نوميديا قسنطينية-

بما أنه يتم اختبار فرضية البحث عند مستوى دلالة  $0.05$  المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

ب- نص الفرضيات الإحصائية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05$  بين العدالة التوزيعية وتمييز المؤسسة - مدينة نوميديا قسنطينية-
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05$  بين العدالة التوزيعية وتمييز المؤسسة - مدينة نوميديا قسنطينية-

الجدول رقم(17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

### الفصل الثالث: العدالة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المالي لمدينة نوميديا قسنطينية

معادلة: Y= B <sub>0</sub> + B(x <sub>1</sub> )	مستوى الدلالة SIG	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغيرات	
1.501 =B <sub>0</sub>	0.000	0.330	0.575	المتغير	البعء الثالث:
0.554 =B <sub>1</sub>				المستقل	العدالة التوزيعية
				المتغير	تميز المؤسسة
				التابع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات v22-spss

- بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين  $R = 0.575$ ، وقيمته موجبة وهي دالة إحصائيا لأن قيمة  $SIG = 0.000$  وهي اقل من 0.05 وهذا يشر إلى وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وتميز المؤسسة لدى ملبنة نوميديا قسنطينية.
- وعليه نستنتج قرار اختبار الرضية وهو: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين العدالة التوزيعية وتميز المؤسسة في ملبنة نوميديا قسنطينية.

**تفسير قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.575$ :** يتبين أن العدالة التنظيمية تساهم بنسبة 57.5% في التغيرات التي تساهم في تحقيق تميز المؤسسة، أما باقي النسبة فترجع إلى عوامل أخرى.

**تفسير قيمة معامل التأثير معامل الانحدار B:** يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل - العدالة التنظيمية- بلغت قيمته **0.554**، وهي قيمة دالة إحصائيا وموجبة - تأثير إيجابي- وبالتالي فإن أي زيادة في مستوى العدالة التوزيعية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في تميز المؤسسة حسب وجهة نظر المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة (**0.554**) وحدة، وهي قيمة مرتفعة تدل على أهمية دور العدالة التوزيعية في تحقيق تميز المؤسسة لدى المؤسسة محل الدراسة.

#### ت- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

أ- نص فرضية البحث: توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التقييمية وتميز المؤسسة - ملبنة نوميديا قسنطينية-

بما أنه يتم اختبار فرضية البحث عند مستوى دلالة **0.05** المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

## الفصل الثالث: العدالة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المالي لمدينة نوميديا قسنطينة

### ب- نص الفرضيات الإحصائية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين العدالة التقييمية وتمييز المؤسسة - ملبنة نوميديا قسنطينة-
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين العدالة التقييمية وتمييز المؤسسة - ملبنة نوميديا قسنطينة-

### الجدول رقم(18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

معادلة: Y= B <sub>0</sub> + B(x <sub>1</sub> )	مستوى الدلالة SIG	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغيرات	
2.61 =B <sub>0</sub>	0.064	0.054	0.233	البعد الرابع:	المتغير المستقل
0.243 =B <sub>1</sub>				تمييز المؤسسة	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss-22

- بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين  $R = 0.233$ ، وقيمته موجبة وهي غير دالة إحصائياً لأن قيمة  $SIG = 0.064$  وهي أكبر من 0.05 وهذا يشر إلى عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التقييمية وتمييز المؤسسة لدى ملبنة نوميديا قسنطينة.
- وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية الفرعية الأولى هو: نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  والتي تنص على أنه: لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين العدالة التقييمية وتمييز المؤسسة - ملبنة نوميديا قسنطينة-

### ثالثاً- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

1. نص فرضية الدراسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين نحو إدراكهم لمستوى العدالة التنظيمية لدى ملبنة نوميديا قسنطينة تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة والمستوى الوظيفي)
- وبما انه يتم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة 0.05 المختار من طرفنا فانه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

## 2. نص الفرضيات الإحصائية:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين نحو ادراكهم لمستوى العدالة التنظيمية لدى- ملبنة نوميديا قسنطينة- تعزى للمتغيرات الشخصية الشخصية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة والمستوى الوظيفي)
- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين نحو ادراكهم لمستوى العدالة التنظيمية لدى- ملبنة نوميديا قسنطينة- تعزى للمتغيرات الشخصية الشخصية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة والمستوى الوظيفي)

## 3. قاعدة اتخاذ القرار: رفض أو قبول الفرضية:

في حال فروق تعزى الى متغير يتكون من فئتين فقط مثل متغير الجنس:

إذا كان مستوى المعنوية SIG المقابلة للاختبار الإحصائي (t-test) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، فإننا نقبل الفرضية الإحصائية  $H_0$  ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة  $H_1$

أما اذا كانت مستوى المعنوية SIG المقابلة للاختبار الإحصائي (t-test) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، فإننا نرفض الفرضية الإحصائية  $H_0$  ونقبل الفرضية الإحصائية البديلة  $H_1$

في حال فروق تعزى إلى متغير يتكون من أكثر من فئتين فقط مثل متغير السن:

إذا كان مستوى المعنوية SIG المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، فإننا نقبل الفرضية الإحصائية  $H_0$  ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة  $H_1$

أما اذا كانت مستوى المعنوية SIG المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، فإننا نرفض الفرضية الإحصائية  $H_0$  ونقبل الفرضية الإحصائية البديلة  $H_1$

جدول رقم(19): يبين تحلي نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

آراء المستجوبين اتجاه متغير الدراسة حسب فئات كل متغير	حالة دراسة الفروق	نوع الاختبار الإحصائي المستخدم	قيمة المحسوبة للاختبار	SIG القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية	النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05
الجنس	دراسة الفروق بين فئتين فقط	اختبار ت لعينتين مستقلتين T-	0.576	0.222	غير دال	لا توجد فروق

## الفصل الثالث: العدالة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المالي لمدينة نوميديا قسنطينة

				TEST		
لا توجد فروق	غير دال	0.200	1.643	اختبار تحليل	دراسة الفروق بين أكثر من فئتين حسب كل متغير	السن
لا توجد فروق	غير دال	0.108	1.786	التباين الأحادي		المستوى التعليمي
لا توجد فروق	غير دال	0.207	1.444	ONE-WAY		الخبرة المهنية
لا توجد فروق	غير دال	0.345	1.151	ANOVA F- TEST		المستوى الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات v22-spss

نهدف من خلال الجدول أعلاه الى البحث في مدى وجود اختلافات في آراء المستجوبين حسب فئات كل متغير من المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) أي مهما اختلفت فئات المتغير الديمغرافي فإنهم جميعهم متفقين ولهم نفس اتجاهات الإجابة نحو مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة أم أن هناك اختلاف في آرائهم، وإذا كانت توجد يجب تحديد لصالح من هذه الفروقات، وفي ما يلي تحليل نتائج المذكورة في الجدول أعلاه:

بالنسبة لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب متغير (الجنس) نجد أن قيمة ( $\text{sig}=0.222$ ) المقابلة لقيمة اختبار (T) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو إدراكهم لمستوى العدالة التنظيمية لدى ملبنة نوميديا - قسنطينة- مهما اختلف نوع الجنس، وبالتالي فإن لهم نفس الاتجاه.

بالنسبة لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة والمستوى الوظيفي)، نجد أن قيم ( $\text{sig}$ ) المقابلة لكل قيمة من اختبار (f) هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو إدراكهم لمستوى العدالة التنظيمية لدى ملبنة نوميديا - قسنطينة- مهما اختلفت فئات المتغيرات، وبالتالي فإن لهم نفس الاتجاه (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة والمستوى الوظيفي).

رابعا- اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

**1. نص فرضية الدراسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين نحو إدراكهم لمستوى تمييز المؤسسة لدى ملبنة نوميديا قسنطينة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة والمستوى الوظيفي)

وبما انه يتم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة 0.05 المختار من طرفنا فانه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

**2. نص الفرضيات الإحصائية:**



### الفصل الثالث: العدالة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المالي لمدينة نوميديا قسنطينية

• **الفرضية الصفرية  $H_0$ :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين نحو ادراكهم لمستوى تمييز المؤسسة لدى- ملبنة نوميديا قسنطينية- تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة والمستوى الوظيفي).

• **الفرضية البديلة  $H_1$ :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين نحو ادراكهم لمستوى تمييز المؤسسة لدى- ملبنة نوميديا قسنطينية- تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة والمستوى الوظيفي).

#### 3. قاعدة اتخاذ القرار: رفض أو قبول الفرضية:

في حال فروق تعزى الى متغير يتكون من فئتين فقط مثل متغير الجنس:

إذا كان مستوى المعنوية SIG المقابلة للاختبار الإحصائي (t-test) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، فإننا نقبل الفرضية الإحصائية  $H_0$  ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة  $H_1$

أما اذا كانت مستوى المعنوية SIG المقابلة للاختبار الإحصائي (t-test) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، فإننا نرفض الفرضية الإحصائية  $H_0$  ونقبل الفرضية الإحصائية البديلة  $H_1$

في حال فروق تعزى إلى متغير يتكون من أكثر من فئتين فقط مثل متغير السن:

إذا كان مستوى المعنوية SIG المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، فإننا نقبل الفرضية الإحصائية  $H_0$  ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة  $H_1$

أما اذا كانت مستوى المعنوية SIG المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، فإننا نرفض الفرضية الإحصائية  $H_0$  ونقبل الفرضية الإحصائية البديلة  $H_1$

#### جدول رقم(20): يبين تحلي نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

آراء المستجوبين اتجاه متغير الدراسة حسب فئات كل متغير	حالة دراسة الفروق	نوع الاختبار الإحصائي المستخدم	قيمة المحسوبة للاختبار	SIG القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية	النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05
الجنس	دراسة الفروق بين فئتين فقط	اختبار ت لعينتين مستقلتين T-TEST	1.986	0.064	غير دال	لا توجد فروق
السن	دراسة الفروق	اختبار تحليل التباين	0.856	0.558	غير دال	لا توجد فروق
المستوى	بين أكثر من		1.288	0.269	غير دال	لا توجد فروق

### الفصل الثالث: العدالة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المالي لمدينة نوميديا قسنطينة

				الأحادي	فئتين حسب	التعليمي
لا توجد فروق	غير دال	0.497	0.934	ONE-WAY	كل متغير	الخبرة المهنية
لا توجد فروق	غير دال	0.070	0.9908	ANOVA		المستوى
				F- TEST		الوظيفي

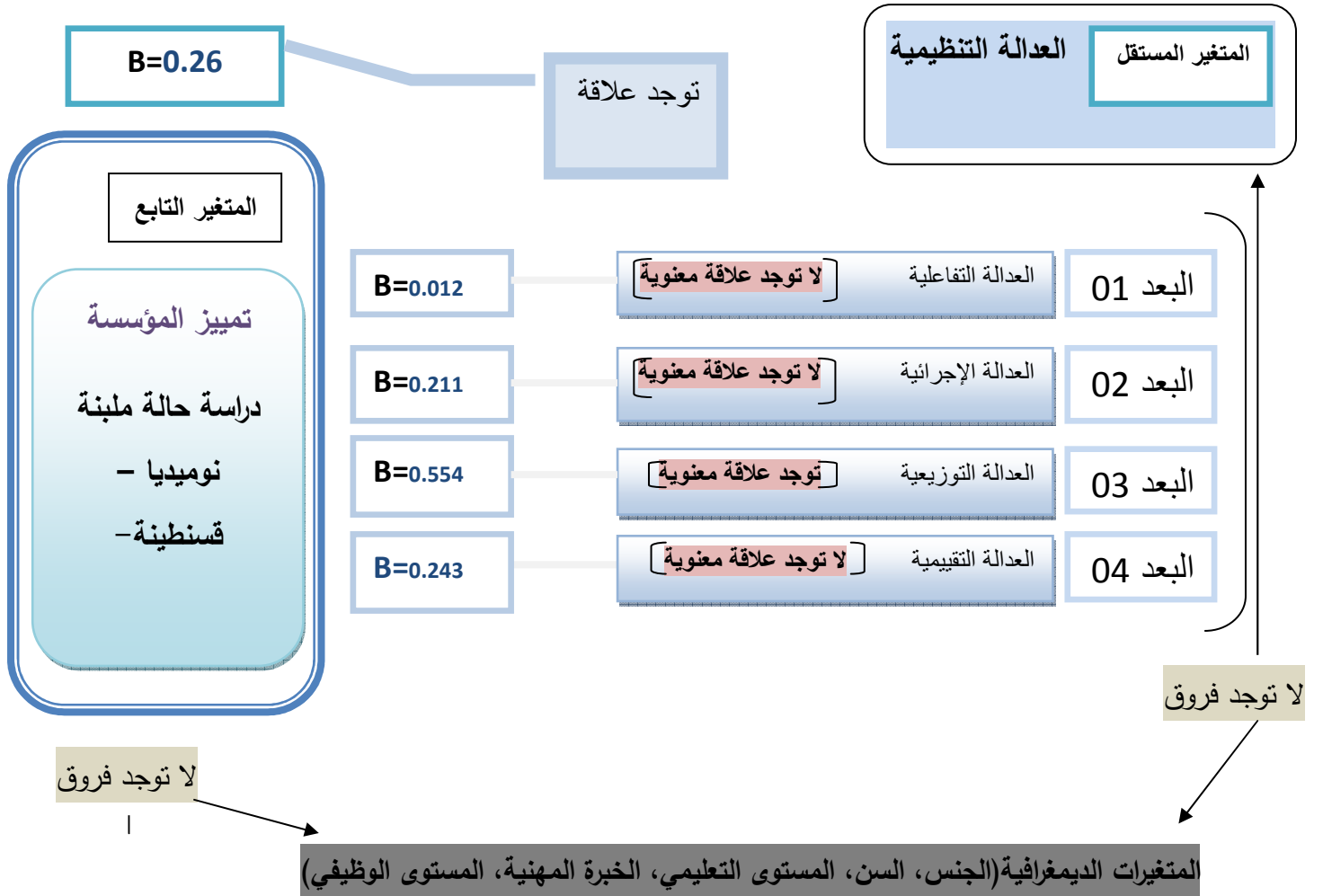
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نهدف من خلال الجدول أعلاه إلى البحث في مدى وجود اختلافات في آراء المستجوبين حسب فئات كل متغير من المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) أي مهما اختلفت فئات المتغير الديمغرافي فإنهم جميعهم متفقين ولهم نفس اتجاهات الإجابة نحو مستوى تمييز المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة أم أن هناك اختلاف في آرائهم، وإذا كانت توجد يجب تحديد لصالح من هذه الفروقات، وفي ما يلي تحليل نتائج المذكورة في الجدول أعلاه:

بالنسبة لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب متغير (الجنس) نجد أن قيمة ( $\text{sig}=0.064$ ) المقابلة لقيمة اختبار (T) وهي أكبر من مستوى الدلالة  $0.05$ ، ومنه لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو إدراكهم لمستوى تمييز المؤسسة لدى ملبنة نوميديا - قسنطينة - مهما اختلف نوع الجنس، وبالتالي فإن لهم نفس الاتجاه.

بالنسبة لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة والمستوى الوظيفي)، نجد أن قيم ( $\text{sig}$ ) المقابلة لكل قيمة من اختبار (f) هي أكبر من مستوى الدلالة  $0.05$ ، ومنه لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو إدراكهم لمستوى تمييز لدى ملبنة نوميديا - قسنطينة - مهما اختلفت فئات المتغيرات، وبالتالي فإن لهم نفس الاتجاه (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة والمستوى الوظيفي).

الشكل رقم(10): النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاستناد إلى نتائج اختبار الفرضيات

## الفصل الثالث: العدالة التنظيمية و دورها في تحسين الأداء المالي لمدينة نوميديا قسنطينة

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى العدالة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء المالي لمدينة نوميديا من خلال ايجاد العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، العدالة التقييمية، العدالة التوزيعية، والعدالة التفاعلية)، وبعد تحليل هذه الأخيرة تم التوصل إلى أن للعدالات ككل دور في تحسين التميز المؤسسي وتحقيق هدف المورد البشري والمؤسسة على حد سواء، ويعزى ذلك إلى ثقة المورد البشري بالعدالة التي تعتمدها المؤسسات.

بعد تحليل الدراسة على المستوى الكلي تم إجراء دراسة ميدانية حيث تم إعداد الاستبيان وتوزيعه على بعض من عملاء مدينة نوميديا بمدينة قسنطينة، وإخضاعه للتحليل الإحصائي، وقد توصلت الدراسة إلى أن للعدالة التنظيمية دور فعال في تحسين التميز المؤسسي مما يتطلب ضرورة تحسين العدالات المعتمدة وتكييفها مع متطلبات الهيكل البشري والمعنوي، حتى يتسنى لطرفين القيام بمهامهم على أكمل وجه والوصول إلى أهدافهم المنوطة.

الخاتمة

## خاتمة:

إن العدالة الوظيفية من العوامل المهمة في المؤسسة والتي تساهم في نجاحها، حيث تساعد في خلق جو عمل عادل مما يعزز روح الانتماء لدى الموظفين، وتتشكل العدالة الوظيفية من مجموعة من التعاملات العادلة بين الإداريين والموظفين، سواء من حيث التعامل، الإجراءات المطبقة، توزيع المهام أو طريقة التقييم.

كما تعتبر احد المرتكزات الأساسية في المجال التنظيمي، نظرا لأهميته البالغة في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال ترسيخه كثقافة ممارسة، تتجلى في معالم الثقة، المشاركة البناءة للاحترام، التعاون كإرهاصات قادرة على بلورة الواقع التنظيمي وجعله أكثر عدالة ومصداقية، ولا يكون ذلك إلا من خلال إقامة ثورة توعية تستهدف بها المورد البشري، كقوة قادرة على إعطاء أبعاد وحيثيات جديدة في المجال السوسيوتنظيمي ، تساهم في رفع الكفاءة أو القدرة على مواكبة التطلعات ذات الأبعاد المستقبلية كأفاق واعدة للواقع التنظيمي الجزائري، الذي شكل لنا معالم موضوع دراستنا في واقعه السوسيوتنظيمي والموسومة بـ : "العدالة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الجودة لدى العامل"، الذي يهدف إلى إرساء معالم العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، العدالة التفاعلية كسياق علائقي لتحقيق الجودة في ظل الكفاءة المهنية الفكرية ، التحفيز الذاتي ، الرقابة الذاتية ومدى تواجدها في ممرات البناء التنظيمي للمؤسسة الجزائرية ، ولهذا ركزنا على تحليل ومناقشة واقع كلا المتغيرين للدراسة البحثية من حيث السياق العلائقي . تكريس العدالة هي في خضم الدلالات والشواهد الإمبريقية جسدت الدراسة علاقة العدالة التنظيمية بتحقيق الجودة عبر مؤشرات العدالة التوزيعية ومدى مساهمتها في بناء الكفاءة المهنية الفكرية للفئات العاملة من خلال مبدأ الإصرار على أداء مهام ذات تحدي وغرس روح المبادرة في العمال، يرجع إلى حقيقة أن تلك أحد المتغيرات التنظيمية المهمة والمؤثرة على كفاءة العاملين من جهة، وعلى أداء المنظمة من جهة أخرى وحتى يصبح مكون العدالة فعالا، فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة المجالات.

حيث تعتبر عدالة توزيع الأجور أحد أبعاد العدالة التنظيمية والتي تشير إلى " عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف " ، أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته ، وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقيات ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه.

يساهم النظام التحفيزي داخل التنظيم في تحديد جملة من القضايا المتنوعة، فهو يساهم في تحقيق عملية التوافق بين المتطلبات الوظيفية والأنماط السلوكية للعامل، وتجعله أكثر ميلا إلى التماسك والارتباط داخل المؤسسة، وعملية التحفيز واستخدام الحوافز بكافة أنواعها، تؤكد وتدعم السلوك الإيجابي

إن تفوق المؤسسة ونجاحها يتطلب توفر مجموعة من العوامل والميزات التي تميزها عن غيرها من المؤسسات في السوق، سواء من جانب تميزها في المنتجات او الخدمات المقدمة، أو حتى في طريقة إدارتها لعلاقاتها ومعارفها، وبالتالي خلق ميزة تنفرد بها.

### أولاً- نتائج الدراسة النظرية والميدانية:

- تبني العدالة التنظيمية يتطلب توفير مجموعة من الاجراءات والتعاملات العادة من المديرين وللموظفين
- تطبيق العدالة الوظيفية في ملبنة نوميديا قسنطينة هو بمستوى جيد
- مستوى تميز مؤسسة نوميديا قسنطينة هو بمستوى عالي
- توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والتميز المؤسسي في مليحة نوميديا قسنطينة
- لا توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التفاعلية والتميز المؤسسي في مليحة نوميديا قسنطينة
- لا توجد علاقة ارتباطية بين العدالة الاجرائية والتميز المؤسسي في ملبنة نوميديا قسنطينة
- توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التوزيعية وتحقيق التميز المؤسسي في ملبنة نوميديا قسنطينة
- لا توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التقييمية والتميز المؤسسي في ملبنة نوميديا قسنطينة
- لا توجد فروق في اجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى العدالة التنظيمية تعزى المتغيرات الشخصية، الجنس، السن، الخبرة، للوظيفة في ملبنة نوميديا قسنطينة
- لا توجد فروق في اجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي تعزى المتغيرات الشخصية، الجنس، السن، الخبرة، للوظيفة في ملبنة نوميديا قسنطينة.

### ثانياً- الاقتراحات والتوصيات

- الاهتمام اكثر بتطبيق العدالة الوظيفية بمختلف ابعادها في ملبنة نوميديا قسنطينة؛
- على المؤسسة محل الدراسة تكثيف الجهود لتحقيق التميز المؤسسي في عملها، وخاصة بتطبيق العدالة التنظيمية؛
- الاهتمام اكثر بالموظفين واشراكهم في عمليات لهاذا القرار لزيادة ادائهم؛
- الاعتماد على البحوث في مجال التسيير، واعتماد الاساليب الحديثة منها؛
- الاعتماد على البحوث في مجال التسيير، واعتماد الاساليب الحديثة منها.

### ثالثاً- افاق الدراسة

- دور العدالة التنظيمية في تحقيق ولاء الموظفين؛
- دور اشراك الزبون في تحقيق التميز المؤسساتي؛
- السيطرة بالتكاليف ودورها في التميز المؤسساتي؛
- التعهيد الخارجي ودوره في تحقيق التميز المؤسساتي.



# قائمة المراجع

## ❖ الكتب:

1. صالح مهدي سن العامري، الإدارة والأعمال، ط1، دار النشر والتوزيع، عمان، 2008.
2. أحمد السيد كردي، "إدارة السلوك التنظيمي"، 2011.
3. عادل عبد الناصر هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري العلمية للنشر، الأردن، 2010.
4. فريد النجار، التميز والتفوق المؤسسي (المحددات - المحاور - المناهج - المهارات - التطبيقات)، منشأة المعارف للنشر الاسكندرية، مصر، 2014.
5. أسامة ربيع أمين، التحليل الاحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS، الجزء الثاني، الدار العالمية، القاهرة، 2008.

## ❖ المقالات والمجلات:

1. سليمان تيش، تيش محمد لمين، خياط أميرة، دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (164 الجزء الأول) ماي 2015.
2. راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 2، 2009.
3. عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، جامعة عين شمس، سوريا، 2008.
4. سرير الحرسي حياة، رحي كريمة، العدالة التنظيمية ودورها في تفعيل الابداع الاداري بالمؤسسة الجزائرية-دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين-saa جامعة البليدة.
5. خالدية مصطفى عطا، مها عارف بريسيم، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المصرية، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 23.
6. عيسات فطيمة الزهرة، جميل أحمد، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية-دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة-، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد: 07، 2016.
7. علي سكر عبود، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 4، 2012.
8. سحر عناوي رهيو، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهمم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية -جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 10، 2014.
9. عابدين شرين حسين كامل، العلاقة بين العدالة التنظيمية وتقييم الأداء العاملين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، مصر، 2014.
10. قاسم نائف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار ظاهرة الفساد الإداري، جامعة التحدي، ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، 2007.
11. مريم هاشم علي هاشم علي حسين، "متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت"، شهادة لنيل مذكرة ماجستير مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، العدد 78، 2021.
12. سارة عبد الفاتح خالد أبو زيد، متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة التنافسية بين الجمعيات الأهلية، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، العدد 13، المجلد الأول، مارس 2021.

13. بو قره رايح، قبائلي أمال، دوفي قريمة، أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي -ميلية جيجل-، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، 2019.
14. سمير سليمان الجمل، ميساء عمران، رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، جامعة القدس المفتوحة فلسطين، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، جانفي 2021.
15. صبيحة عبد اللاوي، أسية بن داود، دور استراتيجية الإدارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي، مجلة السياسة العالمية، المجلد 06، العدد 01، 2022.
16. بلعيد حياة، عراب فاطمة الزهراء، صديقي خضراء، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار-، جامعة محمد طاهري بشار، الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 13، العدد 01، 2022.
17. أبو الفتوح درويش، عبد الكريم، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، شرطة الشارقة، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2010.
18. عماد ريم، أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 02، جويلية 2018.
19. بوزورين فيروز، يعلى فروق، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بسطيف، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 16، العدد 04، ديسمبر 2021.
20. - صبحية عبد اللاوي، أسية بن داود، دور استراتيجية الإدارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي، مجلة السياسة العالمية، المجلد 06، العدد 01، السنة 2022.
21. نهى محمد هلال الشويري، تقييم ممارسات التميز المؤسسي بالمنظمات غير الربحية باستخدام النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية والبحوث الاجتماعية، جامعة بني سويف.
- ❖ الرسائل والأطروحات الجامعية:**
1. محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016.
2. صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
3. سمية جقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
4. محمود عبد الرحيم بدر غانم، درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديرياتها في محافظة طولكرم ومن وجهات نظر معلمي مدارسهم، مذكرة ماجستير تخصص الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين، 2015.
5. صفية وقاف، العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز السلوك الأخلاقي للعاملين-دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة- مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.

6. شذا لطفى محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2012.
7. عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2008.
8. <sup>1</sup> بن زانة نوفل خضير، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
9. مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الخاص نحو القطاع العام، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
10. بوخلخال حواء، أثر العدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين - دراسة حالة مؤسسات الإستشفائية - سليمان عميرات والأم والطفل، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تقرت، ورقلة، 2018.
11. حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.
12. حمد بن سليمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2010.
13. راضية حساني، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة ماستر، في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016.
14. الشرفي خليفة علي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الغدائية، كليات تدريب الضباط قسم الدراسات العليا البحرين.
15. بعزيز آمنة، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة سونالغاز الوطنية - مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
16. زايد، عادل، الدوافع الداعمة للتميز المؤسسي، الأداء التنظيمي الطريقة على الأداء المتميز "طبعة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، 2007.
17. شيخ عسري، ممارسات التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي، مذكرة لنيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2017-2018.
18. نضال عبد الرحمان إبراهيم أبو سويرح، أثر تطبيق نموذج شوهارت للجودة الشاملة على فعالية أداء العاملين في الكليات الجامعية بقطاع غزة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2019.

## ❖ الملتقيات والدوريات:

1. سعد، خيرة، رأس المال الفكري لدعم الإبداع، ورقة بحثية، جامعة البليدة، الجزائر، 2014.

## ❖ المواقع الالكترونية:

1. حاكم محسن محمد الربيعي، حامد الحدراوي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي - دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة-، ص: 6، شوهد 3 جوان 2022، على الموقع <http://www.iasj.net>.
2. جودة محفوظ، أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية، ص: 05، تاريخ الإطلاع: 05 جوان 2022 على الموقع: <https://www.researchgate.net>.

❖ المراجع الأجنبية:

1. Arbab A.M., Mahdi M.O.S.(2018), **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES AND ORGANIZATIONAL EXCELLENCE IN PUBLIC ORGANIZATIONS** POLISH ,JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES ,Vol.18 No.2.
2. Eitan Sharir, "**6 WAYS TO ACHIEVE EXCELLENCE IN THE WORKPLACE**", dynamic achievement, Retrieved 27/1/2022. Edited.
3. **Through a transformation program, a housing agency improves both performance and morale**", mckinsey, Retrieved 27/1/2022. Edited..



الملاحق

الملحق رقم 01: أداة الدراسة الاستبائية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## استبيان

السادة والسيدات موظفي ملبنة نوميديا تحية طيبة بعد؛

يأتي هذا الاستبيان استكمالاً لمذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال (ل.م.د) بعنوان (العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق تمييز المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة ملبنة نوميديا قسنطينة) ولن يستخدم هذا الاستبيان إلا لأغراض البحث العلمي، وسيحظى بالسرية التامة.

إعداد الطالبين:

- عاصم بن دريدي

- عماد بلمهبول

تحت إشراف الأستاذة:

- امال قبائلي

2021-2022:السنة الجامعية

أرجو منكم الإجابة بوضع (X) في الخانة المناسبة

## الجزء الأول:

المعلومات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- العمر: اقل من 25 سنة  من 25-35 سنة  من 36-46 سنة
- أكثر من 46 سنة
- 3- الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 16 سنة
- أكثر من 16 سنة
- 4- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل  إرسات عليا
- 5- المستوى الوظيفي: إطار  أعوان التنفيذ  أعوان التحكم  اخرى

## الجزء الثاني

المحور الأول: العدالة التنظيمية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
العدالة التفاعلية					
1	تتعامل الإدارة مع العاملين بكل احترام وود عندما تتخذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم				
2	تتجنب الإدارة التفريق والمحاباة في التعامل مع العاملين				



					تزاعي الادارة مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم	3
					تعمل الإدارة على شرح أسباب اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائف العاملين	4
العدالة الإجرائية						
					تعمل الإدارة على تطبيق إجراءات عادلة في العمل	5
					تعمل الإدارة على إشراك العاملين على اتخاذ القرارات	6
					تتخذ الإدارة القرارات الخاصة بوظائف العاملين بناء على أسباب منطقية	7
					تستجيب الادارة للاقتراحات التي يطرحها العاملين والمتعلقة بالكفاءة وتقييم الاداء	8
العدالة التوزيعية						
					تقدم المؤسسة راتب مناسب للعاملين مقارنة مع زملائهم في العمل	9
					تحرص المؤسسة على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة	10
					تعمل المؤسسة على توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بين العاملين بعدالة	11
					تعمل الإدارة على تحقيق العدالة في المكافآت لمقدمة للعاملين	12
العدالة التقييمية						

					13	تحرص الإدارة على التقييم الموضوعي لأداء العاملين
					14	تعمل المؤسسة على تطبيق نظام تقييم الأداء على جميع العاملين دون تمييز
					15	تعمل المؤسسة على تطبيق العدالة في معايير الترقية
					16	تعمل المؤسسة على اطلاع العاملين على معايير المستخدمة في تقييم الاداء

### المحور الثاني: التميز المؤسسي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
1	تأخذ المؤسسة ملاحظات الزبائن بعين الاعتبار في تطوير مختلف عملياتها				
2	تبحث المؤسسة باستمرار عن المعرفة التي تؤدي إلى تحسين العمل				
3	تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات العملاء				
4	تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة برامج المسؤولية اتجاه المجتمع مثل (الصحة، السلامة، حماية البيئة).				
5	تتميز المؤسسة بإدارة جيدة للسيولة والتدفقات النقدية				
6	تتوفر في المؤسسة معايير واضحة لاختيار القيادات تعتمد على (الكفاءة، الأقدمية، المؤهل الخبرة ...).				
7	تسعى الإدارة العليا في المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد				
8	تضع المؤسسة أسس دقيقة لاختيار وتعيين الأشخاص في الوظائف المختلفة.				

					9	تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملياتها الإنتاجية
					10	تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات للعمل بها
					11	تقوم المؤسسة بإجراء التحسينات المستمرة لمختلف عملياتها.
					12	تقوم المؤسسة بإدارة العمليات بشكل نظامي (عن طريق تحديد وتصميم العمليات وإدارتها ضمن مواصفات الجودة العالمية).
					13	تقوم المؤسسة بإعداد موازنة دورية للمؤسسة تعتمد على مؤشرات أداء حقيقية
					14	تقوم المؤسسة بتحويل البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة
					15	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على مهارات التفكير الإبداعي والابتكار
					16	تقوم المؤسسة بتطوير كفاءات عاملينها لتحقيق الإبداع والتميز
					17	تمتلك المؤسسة المعرفة الكافية التي تسمح لها بالتنسيق بين المهام المرتبطة بأعمالها.
					18	تهتم المؤسسة بتوفير كافة الإجراءات للحفاظ على سلامة وأمان وراحة العاملين مثل (التأمين الصحي، وقت استراحة).
					19	لدى المؤسسة موارد مالية كافية تغطي جميع احتياجاتها التشغيلية
					20	يوجد متابعة مستمرة من قبل المؤسسة لمصادر التمويل المختلفة التوفير القدرة المالية لإنجاز المهام المطلوبة

## الملحق رقم 2: نتائج ومخرجات spssv26

GET

FILE='D:\عماد.sav'.

Erreur n° 64 dans la colonne 8. Texte : D:\عماد.sav

Impossible d'ouvrir le fichier spécifié. Il n'existe pas, il est déjà en cours d'utilisation ou vous ne disposez pas des droits permettant d'y accéder.

L'exécution de cette commande s'arrête.

DATASET NAME Jeu\_de\_données1 WINDOW=FRONT.

GET

FILE='D:\عماد.sav'.

Avertissement n° 67. Nom de la commande : GET FILE

Le document est déjà en cours d'utilisation par un autre utilisateur ou processus. Si vous apportez des modifications au document, elle pourraient remplacer des modifications apportées par d'autres utilisateurs ou ceux-ci pourraient écraser les vôtres.

Fichier D:\عماد.sav ouvert

DATASET NAME Jeu\_de\_données2 WINDOW=FRONT.

COMPUTE العدالة التقييمية=MEAN(x1,x16).

EXECUTE.

COMPUTE تمييز المؤسسة=MEAN(y1,y20).

EXECUTE.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT تمييز المؤسسة

/METHOD=ENTER العدالة التقييمية.

## مخرجات spss: تتعلق بكشف: توزيع بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان

### Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		التمييز المؤسسي	العدالة التنظيمية
N		64	64
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,4531	3,2891
	Ecart type	,89849	,72268
Différences les plus extrêmes	Absolue	,166	,182
	Positif	,131	,182
	Négatif	-,166	-,141
Statistiques de test		,166	,102
Sig. asymptotique (bilatérale)		,083 <sup>c</sup>	,200 <sup>c</sup>

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

## مخرجات spss: تتعلق بحساب: الصدق لمحاور الاستبيان

### Corrélations

		العدالة التفاعلية	العدالة الاجرائية	العدالة التوزيعية	العدالة التقييمية	العدالة التنظيمية
العدالة التفاعلية	Corrélation de Pearson	1	,383**	,249*	,291*	,562**
	Sig. (bilatérale)		,002	,048	,020	,000
	N	64	64	64	64	64
العدالة الاجرائية	Corrélation de Pearson	,383**	1	,409**	,215	,399**
	Sig. (bilatérale)	,002		,001	,087	,001

N		64	64	64	64	64
العدالة التوزيعية	Corrélation de Pearson	,249*	,409**	1	,363**	,438**
	Sig. (bilatérale)	,048	,001		,003	,000
N		64	64	64	64	64
العدالة التقييمية	Corrélation de Pearson	,291*	,215	,363**	1	,684**
	Sig. (bilatérale)	,020	,087	,003		,000
N		64	64	64	64	64
العدالة التنظيمية	Corrélation de Pearson	,562**	,399**	,438**	,684**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	
N		64	64	64	64	64

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

#### Corrélations

		العدالة التنظيمية	التمييز المنظمي	الاستبيان
العدالة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,260*	,617**
	Sig. (bilatérale)		,038	,000
	N	64	64	64
التمييز المنظمي	Corrélation de Pearson	,260*	1	,652**
	Sig. (bilatérale)	,038		,000
	N	64	64	64
الاستبيان	Corrélation de Pearson	,617**	,652**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	64	64	64

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### مخرجات spss: تتعلق بحساب: ثبات عبارات الاستبيان باستخدام طريقة cronbach's alpha

#### RELIABILITY

```

/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 y1 y2
y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 y16 y17 y18 y19 y20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,836	16

RELIABILITY

```
/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	36

RELIABILITY

```
/VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,852	20

مخرجات spss تتعلق بالتوزيع الديمغرافي لأفراد عينة الدراسة

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	35	53,84	53,1	53,1
	أنثى	30	46,15	46,9	100,0
Total		65	100,0		

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة اقل من 25	7	10,7	9,4	9,4
	سنة 25-35 من	39	60,0	60,9	70,3
	سنة 36-46 من	12	18,5	18,8	89,1
	سنة اكبر من 46	7	10,8	10,9	100,0
Total		65	100,0		

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 اقل من	14	21,5	21,5	21,9
	سنوات 10 الى 5 من	29	44,6	44,6	67,2
	سنة 16 الى 11 من	14	21,5	21,5	89,1
	سنة 16 اكثر من	8	12,3	12,3	100,0
Total		65	100,0		

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	45	69,2	70,3	70,3
	جامعي	15	23,1	23,4	93,8
	دراسات عليا	3	4,6	4,7	98,4
	اخرى	2	3	1,6	100,0
Total		65	100,0		

المستوى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اطار	12	16,9	17,2	17,2
	اعوان التنفيذ	29	44,6	45,3	62,5
	اعوان التحكم	13	20,0	20,3	82,8
	اخرى	11	16,9	17,2	100,0
	Total	64	98,5	100,0	
Manquant	Systeme	1	1,5		
Total		65	100,0		

مخرجات spss : تتعلق بالتحليل الوصفي لبيانات المستجوبين حو عبارات المحور الأول

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	64	1,00	5,00	3,1094	,97780
x2	64	1,00	5,00	3,4062	1,12290
x3	64	1,00	5,00	3,2500	1,12687
x4	64	1,00	5,00	3,3125	1,24563
العدالةالتفاعلية	64	1,00	5,00	3,2109	,90328
N valide (liste)	64				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x5	64	1,00	5,00	3,5781	1,10991
x6	64	1,00	5,00	3,0625	1,24563
x7	64	1,00	5,00	3,4219	1,02050
x8	64	1,00	5,00	3,3906	1,19013
العدالةالاجرائية	64	1,50	5,00	3,4844	,93846
N valide (liste)	64				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x9	64	1,00	5,00	3,5625	1,06719
x10	64	1,00	5,00	3,3281	,99291
x11	64	1,00	5,00	3,5312	1,12643
x12	64	1,00	5,00	3,4844	1,19512
العدالةالتوزيعية	64	1,00	5,00	3,5234	,93193
N valide (liste)	64				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x13	64	1,00	5,00	3,4219	1,09551
x14	64	1,00	5,00	3,4375	1,20679
x15	64	1,00	5,00	3,3125	1,02159
x16	64	1,00	5,00	3,4688	,99153
العدالةالتقييمية	64	1,00	5,00	3,4453	,85967
N valide (liste)	64				



**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العدالةالتفاعلية	64	1,00	5,00	3,2109	,90328
العدالةالاجرائية	64	1,50	5,00	3,4844	,93846
العدالةالتوزيعية	64	1,00	5,00	3,5234	,93193
العدالةالتقييمية	64	1,00	5,00	3,4453	,85967
العدالةالتنظيمية	64	1,50	5,00	3,4891	,72268
N valide (liste)	64				

مخرجات spss : تتعلق بالتحليل الوصفي لبيانات المستجوبين حو عبارات المحور الثاني

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
y1	64	1,00	5,00	3,3125	1,15298
y2	64	1,00	5,00	3,5781	1,26998
y3	63	1,00	5,00	3,7302	1,03497
y4	64	1,00	5,00	3,4375	1,02159
y5	64	1,00	5,00	3,6250	1,18857
y6	64	2,00	5,00	3,7813	,99950
y7	64	1,00	5,00	3,5000	,94281
y8	64	1,00	5,00	3,2500	,97590
y9	64	1,00	5,00	3,6250	1,13389
y10	64	1,00	5,00	3,3906	1,03306
y11	64	1,00	5,00	3,6875	1,18019
y12	64	1,00	5,00	3,5937	1,06486
y13	64	1,00	5,00	3,5000	1,03892
y14	64	1,00	5,00	3,5625	1,28329
y15	64	1,00	5,00	2,8750	1,09109
y16	64	2,00	5,00	3,7500	,83571
y17	64	1,00	5,00	3,5938	1,03462
y18	64	1,00	5,00	3,6719	1,05492
y19	64	1,00	5,00	3,8125	,92367
y20	64	1,00	5,00	3,5938	1,00347
التمييز المنظمي	64	1,00	5,00	3,4531	,89849
N valide (liste)	63				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العدالة التنظيمية	64	1,50	5,00	3,2891	,72268
التمييز المنظمي	64	1,00	5,00	3,4531	,89849
الاستبيان	64	2,00	4,50	3,3516	,80020
N valide (liste)	64				

مخرجات spss : تتعلق بحساب نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,594 <sup>a</sup>	,353	,309	,74705

a. Prédicteurs : (Constante), العدالة التفاعلية, العدالة الاجرائية, العدالة التقييمية, العدالة التوزيعية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	17,932	4	4,483	8,033	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	32,927	59	,558		
	Total	50,859	63			

a. Variable dépendante : التمييز المنظمي

b. Prédicteurs : (Constante), العدالة التفاعلية, العدالة الاجرائية, العدالة التقييمية, العدالة التوزيعية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,670	,518		3,225	,002
	العدالة التفاعلية	-,161	,116	-,162	-1,391	,170
	العدالة الاجرائية	,031	,116	,032	,266	,791
	العدالة التوزيعية	,558	,116	,579	4,795	,000
	العدالة التقييمية	,066	,121	,063	,545	,587

a. Variable dépendante : التمييز المنظمي

## مخرجات spss : تتعلق بحساب نتائج اختبار الفرضية 1

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,012 <sup>a</sup>	,000	-,016	,90564

a. Prédicteurs : (Constante), العدالة التفاعلية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,414	,421		8,106	,000
	العدالة التفاعلية	,012	,126	,012	,097	,923

a. Variable dépendante : التمييز المنظمي

## مخرجات spss : تتعلق بحساب نتائج اختبار الفرضية 2

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,220 <sup>a</sup>	,049	,033	,88346

a. Prédicteurs : (Constante), العدالة الاجرائية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,468	1	2,468	3,163	,080 <sup>b</sup>
	Résidus	48,391	62	,780		
	Total	50,859	63			

a. Variable dépendante : التمييز المنظمي

b. Prédicteurs : (Constante), العدالة الاجرائية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		

1	(Constante)	2,718	,428		6,354	,000
	العدالة الاجرائية	,211	,119	,220	1,778	,080

a. Variable dépendante : تمييز المؤسسة :

### مخرجات spss : تتعلق بحساب نتائج اختبار الفرضية 3

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,575 <sup>a</sup>	,330	,320	,74116

a. Prédicteurs : (Constante), العدالة التوزيعية,

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16,802	1	16,802	30,587	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	34,057	62	,549		
	Total	50,859	63			

a. Variable dépendante : التمييز المنظمي :

b. Prédicteurs : (Constante), العدالة التوزيعية,

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,501	,365		4,111	,000
	العدالة التوزيعية	,554	,100	,575	5,531	,000

a. Variable dépendante : تمييز المؤسسة :

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,718	,428		6,354	,000
	العدالة الاجرائية	,211	,119	,220	1,778	,080

a. Variable dépendante : تمييز المؤسسة :

مخرجات SPSS : تتعلق بحساب نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,233 <sup>a</sup>	,054	,039	,88079

a. Prédicteurs : (Constante), العدالة التقييمية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,760	1	2,760	3,558	,064 <sup>b</sup>
	Résidus	48,099	62	,776		
	Total	50,859	63			

a. Variable dépendante : التمييز المنظمي

b. Prédicteurs : (Constante), العدالة التقييمية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,614	,458		5,706	,000
	العدالة التقييمية	,243	,129	,233	1,886	,064

a. Variable dépendante : تمييز المؤسسة

مخرجات SPSS : تتعلق بحساب نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,260 <sup>a</sup>	,067	,052	,87467

a. Prédicteurs : (Constante), العدالة التنظيمية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,426	1	3,426	4,478	,038 <sup>b</sup>

Résidus	47,433	62	,765		
Total	50,859	63			

a. Variable dépendante : التمييز المنظمي

b. Prédicteurs : (Constante), العدالة التنظيمية

### مخرجات SPSS : تتعلق بحساب نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

#### Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
العدالة التنظيمية	ذكر	34	3,3382	,69326	,11889
	أنثى	30	3,2333	,76263	,13924

#### Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances				
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (b)
العدالة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	1,533	,220	,576	62	
	Hypothèse de variances inégales			,573	59,097	

#### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المؤهل العلمي	Intergruppes	6,706	7	,958	1,643	,200
	Intragruppes	20,294	56	,362		
	Total	27,000	63			
العمر	Intergruppes	7,256	7	1,037	1,786	,108
	Intragruppes	32,494	56	,580		
	Total	39,750	63			
الخبرة	Intergruppes	8,093	7	1,156	1,444	,207
	Intragruppes	44,844	56	,801		
	Total	52,938	63			
المستوى الوظيفي	Intergruppes	7,422	7	1,060	1,151	,345
	Intragruppes	51,578	56	,921		
	Total	59,000	63			

مخرجات SPSS : تتعلق بحساب نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour éga				
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)		
التميز المؤسسي	Hypothèse de variances égales	,670	,416	1,986	62	,064	
	Hypothèse de variances inégales			1,972	59,701	,064	

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التميز المؤسسي	ذكر	34	3,7500	,81881	,14043
	أنثى	30	3,1167	,87773	,16025

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المؤهل العلمي	Intergruppes	2,990	8	,374	,856	,558
	Intragruppes	24,010	55	,437		
	Total	27,000	63			
العمر	Intergruppes	6,270	8	,784	1,288	,269
	Intragruppes	33,480	55	,609		
	Total	39,750	63			
الخبرة	Intergruppes	6,329	8	,791	,934	,497
	Intragruppes	46,609	55	,847		
	Total	52,938	63			
المستوى الوظيفي	Intergruppes	17,916	8	2,239	0,998	,070
	Intragruppes	41,084	55	,747		
	Total	59,000	63			